

**VAASAN YLIOPISTO**

**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**

**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Reijo Kinnunen

**Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt työhyvinvoinnin näkökulmasta**

Johtaminen ja organisaatiot  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma  
Pro Gradu -tutkielma

**VAASA 2017**

## SISÄLLYSLUETTELO

sivu

TIIVISTELMÄ.....	5
1. JOHDANTO.....	7
1.1 Aiemmat tutkimukset.....	9
1.1.1 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen.....	9
1.1.2 Työhyvinvointi.....	10
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	11
1.3 Keskeiset käsitteet.....	12
1.3.1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite .....	12
1.3.2 Työhyvinvoinnin käsite.....	13
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	14
2. VASTUULLISUUS .....	16
2.1 Vastuullisuuden määrittely.....	18
2.2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen .....	21
3. TYÖHYVINVOINTI JA MOTIVAATIO .....	29
3.1 Työhyvinvoinnin kokonaisuus .....	29
3.1.1 Organisaatio .....	30
3.1.2 Johtaminen .....	32
3.1.3 Työyhteisö.....	34
3.1.4 Työ .....	36
3.1.5 Yksilö .....	37
3.1.6 Henkinen hyvinvointi.....	38
3.2 Motivaatio.....	39
4. TUTKIMUKSEN ESITTELY.....	43
4.1 Tutkimuksen metodologia .....	43
4.2 Aineiston analyysi ja tulkinta .....	44
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	46
5.1 Tulosten analyysi .....	54
6. POHDINTA.....	56
7. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	61
LÄHTEET .....	64
LIITTEET .....	77
Liite 1: Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009:27, Ojala & Ahonen 2005:29).....	77



## KUVIOLUETTELO

sivu

<b>Kuvio 1.</b> Kolmoistilin päätös (Elkington 1994) .....	16
<b>Kuvio 2.</b> Esimerkkejä vastuullisuuden määritelmästä (Ehnert & Harry 2012) .....	19
<b>Kuvio 3.</b> Vastuun arvoulottuvuudet (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004: 25) .....	22
<b>Kuvio 4.</b> Yrityksen yhteiskuntavastuu (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004: 44).....	23
<b>Kuvio 5.</b> Yhteiskuntavastuun tavoitteet, sisältö, menetelmät ja säädökset (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004:48) .....	26
<b>Kuvio 6.</b> Työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys (Manka 2006) .....	30
<b>Kuvio 7.</b> Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.....	47
<b>Kuvio 8.</b> Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt - työnantajan edustajat.....	47
<b>Kuvio 9.</b> Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt - työntekijöiden edustajat.....	48



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Reijo Kinnunen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt työhyvinvoinnin näkökulmasta
<b>Ohjaaja:</b>	Maria Järnlström
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Yksikkö:</b>	Johtamisen yksikkö
<b>Koulutusohjelma:</b>	Henkilöstöjohtaminen
<b>Aloitusvuosi:</b>	2014
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2017

**Sivumäärä: 77**

---

**TIIVISTELMÄ**

Tällä vuosisadalla globalisaatio, uusi tekniikka ja pitkään jatkunut matala talouskasvu asettavat haasteita henkilöstöjohtamiselle. Lisäksi vähenevä ja ikääntyvä työvoima luo omat esteensä organisaatioille. Sen seurauksena yritykset ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota henkilöstöjohtamiseen. Tämä tarkoittaa liikettä vastuullisempaan suuntaan yhdessä sosiaalisen pääoman rinnalla. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen katsotaan olevan kytköksissä yritysten pitkän tähtäimen suunnitelmaan, jolla on vaikutuksia yritykseen kannattavuuteen. Tällöin vastuullinen henkilöstöjohtaminen on yhteydessä myös organisaation henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille niitä seikkoja, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen koetaan yrityksissä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen teoriaosassa käydään läpi vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin määritelmää. Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan sitä, miten vastuullista henkilöstöjohtamista käytännössä organisaatioissa toteutetaan. Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu Internet-kyselynä ja toteuttajana on henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry. Vastuullisen henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset ovat olleet avoimia, jotta osallistujat ovat voineet vastata kysymyksiin omin sanoin.

Tutkimus toi esille vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Käytänteistä tärkeimmäksi nousi esimiestyö. Yllättävää tutkimuksessa oli se, että työntekijöiden edustajista enemmistö oli sitä mieltä, ettei heidän työpaikallaan ole vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Tämä tulos asettaa organisaatiot uuden haasteen eteen. Miksi työntekijät eivät tunnista vastuullista henkilöstöjohtamista osana yrityksen toimintaa?

---

**Avainsanat:** Vastuullisuus, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi.



## 1. JOHDANTO

Miksi vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa (HRM) tulisi ottaa huomioon? Tähän on kaksi suurempaa syytä. Ensimmäinen organisaatioiden suhde taloudelliseen ja sosiaaliseen ympäristöön on pääosin yhdistetty keskusteluun sosiaalisesta ja ekologisesta vastuullisuudesta (makro taso). Pääargumentti tähän on, että henkilöstöjohtamisen toimijoiden ei enää tulisi jättää huomiotta keskustelua vastuullisuudesta, koska HRM käsittelee käytäntöjä ja voisi antaa paljon vastuullisuuden kehittämiseksi yritykselle. Toiseksi pääargumentiksi nousee HRM:n sisäisiä elementtejä ja suhteita käsittelevät tekijät jotka ovat linkitettyinä yksilökohtaiseen ja HRM tason keskusteluun (meso- ja mikrotaso). Tämä keskustelu on yhteydessä ikääntyvään työvoimaan ja työperäisiin sairauksiin. Argumentti on, että vaalimalla vastuullisuutta HRM:n tulee itsestään ”selviytymisstrategia” organisaatioille, jotka ovat riippuvaisia laadukkaasta työvoimasta. (Ehnert & Harry 2012.)

1990-luvulta lähtien henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden yhteyttä on alettu tutkimaan. HRM koulukunnat väittävät, että HRM käytännöt vaikuttavat positiivisesti myös yrityksen tulokseen (mm. Guest 1999). Tätä syy-yhteyttä on myös epäilty ja tähän päivään mennessä on vain rajallinen määrä tutkimuksia jotka tukevat tuloksellisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin yhteyttä (esim. Vanhala 2013). Tämän kaltaisten tutkimusten voidaan katsoa olevan askel kohti vastuullista johtamista.

Henkilöstöjohtamisen (HRM) on katsottu olevan osa yrityksen pehmeitä arvoja (Harvardin malli) jossa kiinnitetään enemmän huomiota henkilöstöstrategiaprosessiin osana organisaation laajempaa kokonaisuutta henkilöstön yhteistyön näkökulmasta. Tässä mallissa pyrittiin tarkastelemaan, miten johdon ja työntekijöiden keskinäisen yhteistyönprosessia voidaan kehittää. Harvardin mallissa korostetaan organisaation inhimillisiä voimavaroja sosiaalisena pääomana. Harvardin mallissa huomioidaan yrityksen ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Siihen kuuluu kuusi elementtiä, jotka ovat tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpoliittiset valinnat,

edellisistä johtuvat henkilöstöön liittyvät tulokset, pitkän aikajänteen seuraukset ja viimeksi mainittujen heijastusvaikutus takaisin sidosryhmiin ja tilannetekijöihin. Harvardin malli korostaa henkilöstötuloksina sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja henkilökohtaisia hyviä suorituksia, joilla saavutetaan kustannustehokkuus ja laadukas toiminta. (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton 1984). Pehmeä näkökulma katsoo, että se mikä on hyväksi yritykselle, on hyväksi myös työntekijöille. Kovat arvot (Michiganin malli) tarkastelee enemmän työntekijän suorituksia, kun hänet on valittu organisaatioon, tällöin tarkastellaan suorituksen johtamista, jota tuetaan jatkuvalla suorituksen arvioinnilla, oikeilla henkilöstövalinnoilla, palkitsemisella ja osaamisen kehittämisellä. (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984.)

Vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa otetaan huomioon johtamisen eettiset ja moraaliset ulottuvuudet. Organisaatioissa näitä ovat johtamisen taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset. Tällöin puhutaan tuloksellisesta toiminnasta, jossa otetaan huomioon sekä henkilöstön hyvinvointi, että ympäristö.

Työpaikoissa, joissa viihdytään ja voidaan hyvin, jaksetaan myös pidempään ja suoriudutaan paremmin. Työhyvinvointi tuo yritykselle säästöjä sairauspoissaolo-, työkyvyttömyys- sekä rekrytointikustannuksissa. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat mm. työilmapiiri, työviihtyvyys, yhteistyötaidot, esimiestyö ja ihmissuhteet (Ojala & Ahonen 2005: 69-70).

Tämä tutkimus pyrki selvittämään minkälaisia ovat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt tänä päivänä työpaikoilla erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimus perustuu HENRY ry:n teettämän HR-barometri 2013 kyselyn vastauksiin. Kyselyn tavoitteena oli selvittää henkilöstötyön tulevaisuuden haasteita vuoteen 2018 saakka. Kohderyhmänä olivat henkilöstötyön ammattilaiset. Tämä tutkimus on rajattu koskemaan vain suomalaisia pörssiyrityksiä.

## **1.1 Aiemmat tutkimukset**

Seuraavaksi paneudutaan lyhyesti tutkittavia ilmiöitä eli vastuullista henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin sekä tutkimuksellisiin painotuksiin.

Luvun tavoitteena on lisäksi perustella sitä, miksi juuri vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkiminen ja työhyvinvointi näyttävät tutkimuksellisesti kiinnostavana ja miten toteutettu tutkimus paikantuu tutkimuskentälle. Luvussa paneudutaan ensin vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, jonka jälkeen edetään tarkastelemaan työhyvinvointia.

### **1.1.2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen**

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ajattelua on edistänyt tutkimukset siitä, että kilpailuetua pitkällä aikavälillä saadaan, kun kiinnitetään enemmän huomiota henkilöstön kustannuksiin ja hyötyihin yksilö, organisaatio, ja yhteiskunnallisella tasolla (Beer ym. 1984). Samoihin päätelmiin on päästy myös myöhemmissä tutkimuksissa, joissa on todettu, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja tuloksia tarkastellaan liian lyhytjänteisesti (Wilkinson, Hill & Gollan 2001). Zaugg, Blum & Thom (2001) ovat taasen tulleet siihen tulokseen, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen houkuttelee yritykseen päteviä työntekijöitä. He myös määrittelivät ensimmäisten joukossa, vastuullisen henkilöstöjohtamisen olevan toimintaa jossa otetaan huomioon pitkällä tähtäimellä sosiaalisesti ja taloudellisesti tehokas tapa rekrytoida, kehittää, sitouttaa ja irtisanoa henkilöstöä.

Ensimmäisten tutkimusten jälkeen keskityttiin organisaatiokäyttäytymiseen ja vastuullisiin tapoihin tehdä työtä. Tämä suuntaus oli tiukasti sidoksissa myös empiirisiin tutkimuksiin ja teollisuuteen. Silloin Docherty, Forslin, Shani, & Kira (2002, 2009) tutkivat kuinka voisi kehittää tapoja työskennellä jotka olisivat sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestäviä, erityisesti terveellisyyden näkökulmasta.

Toisessa aallossa tutkimukset kohdistuivat siihen, miten vastuullisuus ja henkilöstöjohtaminen voitaisiin yhdistää systemaattisemmin. Nähtiin että vastuullisuudesta olisi tulossa uusi paradigma henkilöstöjohtamisen saralla, silloin tutkittiin yritysten vastuullisuutta, strategista henkilöstöjohtamista, inhimillisiä tekijöitä (ergonomia) ja vastuullisia tapoja työskennellä (Ehnert & Harry 2012).

Nyt kolmannessa syklissä vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa liitetään laajempaan keskusteluun osaksi yhteiskuntavastuuta. On myös parempi ymmärrys siitä mikä on HRM:n rooli, kun organisaatioissa yritetään toimia entistä vastuullisemmin (Cohen, Taylor & Muller-Camen 2012).

### **1.1.2 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi muodostuu useasta eri tekijästä. Sosiaali- ja terveysministeriö (2005) määrittelee työhyvinvoinnin sisältävän psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät. Psykkisesti hyvinvoiva yksilö on reipas, kestävä vastoinkäymisiä ja pystyy vastaanottamaan uusia asioita. Fyysisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että ihminen on fyysisesti terve vailla kipuja ja vammoja (Viitala 2009: 231–232). Sosiaalinen hyvinvointi muodostuu ihmisten ristiriidattomasta kohtaamisesta ja iloisesta ilmapiiristä. Näiden lisäksi mm. Leiviskän (2011: 31) mukaan hyvinvoinnin kokemukseen voidaan liittää henkisyys. Tällöin henkisyys tarkoittaa syvempää hyvinvoinnin tunnetta ja merkityksellisyyden kokemusta omien uskomusten ja arvojen kautta. Ojala ja Ahonen (2005: 30) lisäävät myös henkisyyden ja sisäisen draivin osaksi hyvinvointia. Sillä he tarkoittavat yksilön omia arvoja, motiiveja ja sisäistä energiaa.

Työhyvinvointiin kuuluvat myös työyhteisön toimivuus, sekä työympäristötekijät (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005). Työpaikoilla tämä tarkoittaa hyvinvoinnin kokonaisvaltaista huolehtimista. Se on sitä, että yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamien tekijöiden on edistettävä organisaation henkilöstön voimavaroja (Helsilä & Salojärvi 2009: 270–273). Työhyvinvointi tarkoittaa hyvin hoidetussa organisaatiossa terveitä, tuottavia työntekijöitä turvallisessa ympäristössä. Tällöin työ koetaan mielekkääksi ja

palkitsevaksi, joka osaltaan tukee myös elämänhallintaa. Työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat vahvasti kytköksissä, motivaatioon (Anttonen & Räsänen 2009). Esimiestyöllä taasen voidaan merkittävästi vaikuttaa näihin motivaatiotekijöihin (Ojala & Ahonen 2005: 95).

Työhyvinvointi on siis hyvin subjektiivinen kokemus. Siihen vaikuttavat fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja henkiset tekijät, joihin jokainen reagoi omalla tavallaan. Esimiehen tulee tunnistaa nämä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, sekä se miten hän voisi parhaalla mahdollisella tavalla tukea alaistensa ja työyhteisön hyvinvointia.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tässä tutkimuksessa tutkitaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, joka keskittyy tutkimaan suomalaisissa pörssiyrityksissä työskentelevien käsitystä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä heidän työpäikälläan työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkimuksen taustalla vaikuttaa tutkijan oma kiinnostus työhyvinvointia kohtaan sekä halu kartoittaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä tässä ajankohtaisessa ilmiössä. Tutkimuksen tavoitteena onkin tarjota keskustelunavaus vähemmän tutkittuun ilmiöön sekä esitellä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä työnantajan edustajien ja työntekijöiden edustajien näkökulmasta. Tutkimus ei tuota yleistettävää tietoa, vaan pyrkii ottamaan kantaa nousussa olevaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskusteluun.

Tutkimuksen pääongelma on, selvittää millaisia ovat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteys työhyvinvointiin. Viimeiseksi tarkastellaan tutkimuksessa esiin nousseita kysymyksiä. Tutkimuksen viitekehystenä toimii Mankan (2006) Työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys (Kuvio 6) joka on auttanut tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten

muotoilussa ja analyysin tulkinnessa. Tutkimuksen tavoitteiden ja pääongelman sekä tutkimusmateriaalin pohjalta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset, joihin pyritään tämän tutkielman edetessä vastaamaan. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä on vastuullinen henkilöstöjohtaminen?
2. Mitä on työhyvinvointi?
3. Millaisia ovat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt?

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Tutkimuksen keskittyessä tutkimaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja työhyvinvointia tässä luvussa lähdetään liikkeelle siitä, mitä vastuullisella henkilöstöjohtamisella ja työhyvinvoinnilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

#### **1.3.1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite**

Perinteisesti tutkimus on keskittynyt käsittelemään henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisella (HRM) tarkoitetaan ihmisten johtamista organisaatiossa (Boxall & Purcell 2008). Henkilöstöjohtamisen fokus on ollut joko työnantajassa tai työntekijässä (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven 2012). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuskentässä on keskitytty pääasiassa tarkastelemaan vastuullisuuskysymyksiä yksittäisissä työpaikoissa (Docherty ym. 2002). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkemyksen mukaan henkilöstö nähdään lisäarvoa tuottavana, jolla on arvoa omasta takaa eikä pakollisena kustannustekijänä (Ehnert 2009). Tämä tarkoittaa sitä, että menestyäkseen pitkällä aikavälillä organisaatioiden tulee kehittää ja pitää huolta tuottavista työntekijöistä (Wright & McMahan 1992). Vastuullisuus on liitetty vasta viime vuosina henkilöstöjohtamiseen. Vastuullisuus on noussut esille keskusteluissa jotka liittyvät ympäristöjohtamiseen, yritys vastuuseen ja yritysten sosiaaliseen vastuuseen (Pfeffer 2010; Ehnert & Harry 2012).

Käsite vastuullinen henkilöstöjohtamisen on saanut huomiota alan tutkijoiden keskuudessa (Ehnert 2009; Pfeffer 2010). Siitä huolimatta, vastuullista henkilöstöjohtamisen tutkiminen on jäänyt vähälle (Pfeffer 2010; Cohen ym. 2012; Ehnert & Harry 2012), eikä yhdenmukaista käsitteistöä ei vielä syntynyt. Esiin nousee erilaisia tavoitteita, kun puhutaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmistä. Vastuullisuuden merkitys ja käytökelpoisuutta korostuu henkilöstöjohtamisessa (Ehnert & Harry 2012). Ympäristöjohtamisesta, ihmissuhteiden koulukunnasta ja ns. Harvardin mallista on nostettu ilmoille vastuullisuuden määritelmä ensimmäisenä.

### **1.3.2 Työhyvinvoinnin käsite**

Käsite työhyvinvointi voidaan rinnastaa myös sanoihin työn imu, työtyytyväisyys ja työviihtyvyys (Yleinen Suomalainen Sanasto 2015). Seuraavaksi selvennän mistä oikein on kyse, kun puhutaan työhyvinvoinnista ja mikä on vastuullisen esimiehen rooli tässä kontekstissa.

Työhyvinvointi (welfare at work / work related wellbeing) on muutakin kuin fyysistä jaksamista ja sen riskien minimointia. Se on henkilökohtainen kokemus johon vaikuttavat työhön liittyvät järjestelyt, työn hallittavuus, arvostuksen tunne ja oikeudenmukainen kohtelu. Esimiehen tehtävä on motivoida työyhteisöä ja saada kaikki innostumaan, sekä toimimaan kohti organisaation tavoitetta. Tällöin pitää kysyä mikä heitä innostaa ja täytyy luoda toimivat edellytykset työn tekemiselle. Hyvä esimies mukailee johtamistyyliään alaisten yksilölliset tarpeet huomioiden. Alaisten on hyvä tietää työhönsä liittyen mitä organisaatiossa on tekeillä. Luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin luominen ovat esimiehen vastuulla. Tätä tukee osaltaan riittävä viestintä ja säännöllinen palautteenanto. (Pakka & Rätty 2010: 6,7,15.)

Työnimu (workflow) on uusi ajattelu- ja toimintamalli. Sen seurauksena työssä viihdytään ja siihen halutaan panostaa. Yksilön näkökulmasta tämä merkitsee onnellisempaa ja parempaa oloa työpaikalla. Työnimun mahdollistava esimies tukee ja palvelee alaisiaan.

Tämä lähestymistapa korostaa johtajan kykyä olla rehellinen, aito, nöyrä ja anteeksiantava. Esimiehen valta ei ole autoritääristä ja hierarkista vaan se perustuu haluun palvella alaisiaan inhimillisesti ja innostavasti. Se on luonteeltaan eettinen tapa olla roolimalli ja toimija työyhteisön hyväksi, yhtenä vertaistensa joukossa. (Hakanen 2011: 76-77.)

Työtyytyväisyys (work satisfaction) muodostuu itse työn sisällöstä ja mahdollisuuksista tyydyttää tarpeitaan työssään. Ensimmäiseksi näihin vaikuttavat tekijät ovat itsensä ilmaisuuksiin ja kehittämiseen liittyvät mahdollisuudet kuten kiinnostava, haasteellinen, vaihteleva ja itsenäinen työ. Toiseksi siihen liittyvät konkreettiset edut ja mahdollisuus vaikuttaa työhön ja sosiaaliseen ympäristöön. Kolmas työtyytyväisyyteen liittyvä tekijä on työympäristön fyysisistä tiloista aiheutuva, kuten turvallisuus. Työtyytyväisyyttä edistää osallistava johtamistyyli ja hyvä ilmapiiri. Silloin työpaikalla on avoin, luottamuksellinen ja toisiaan kunnioittava tunnelma. Esimiehen tulee informoida salailematta kaikista työhön vaikuttavista asioista, sekä toimia luottavaisella, tukevalla, rohkaisevalla ja innostavalla otteella alaisiaan kohtaan. (Juuti 1992: 28-29.)

Työviihtyvyys (working conditions) liittyy työskentely-ympäristöön, jonka tulee olla terveellinen ja turvallinen. Siihen vaikuttavat sisäilma, ympäristö, melu, nanomateriaalit (aine hiukkaset jotka ovat kooltaan miljoonasosa millimetristä), lämpö, valaistus, ilmastointi, biologiset tekijät, tärinä ja säteily. (Työterveyslaitos a 2013.)

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkimus on jaettavissa karkeasti kahteen kokonaisuuteen, teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimuksen empiriaan ja tuloksiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys antaa lukijalle käsityksen aiemmasta kirjallisuudesta sekä tutkittavista ilmiöistä, vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista, sekä pyrkii taustoittamaan toteutettua tutkimusta. Tutkimuksen toisessa osassa käydään läpi tutkimuksen empiirinen toteutus sekä esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

Johdanto luvussa lukijaa johdatellaan aiheeseen, kuvataan lyhyesti aiempi tutkimuskirjallisuus, esitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä käydään läpi tutkimuksen tavoite sekä kolme tutkimuskysymystä, joilla pyritään selventämään vastuullista henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia.

Toisessa ja kolmannessa luvussa paneudutaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja motivaation teoriaan. Toisessa luvussa lähdetään etenemään vastuullisuus ilmiön lyhyen kuvauksen jälkeen kohti spesifimpiä vastuullista henkilöstöjohtamista jatkuen kolmannessa kappaleessa kohti työhyvinvoinnin teoreettista viitekehystä ja motivaatio teorioita.

Neljännessä luvussa tutustutaan tutkimuksen empiiriseen toteutukseen. Luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologiset lähtökohdat, kuvataan tutkimusaineisto sekä aineiston keruu- ja analyysimenetelmät. Empirian lopuksi pohditaan vielä lyhyesti tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä.

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja yhdistetään ne aiempaan kirjallisuuteen hedelmällisen keskustelun varmistamiseksi.

Kuudennessa luvussa pohditaan näiden tulosten merkitystä.

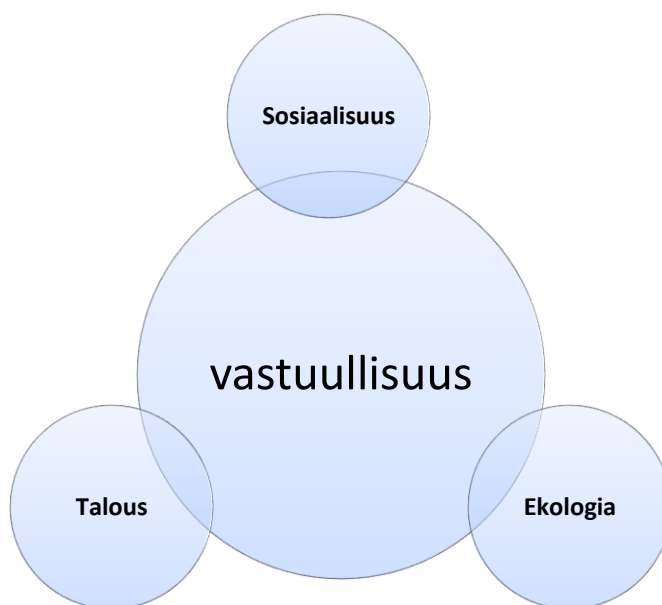
Työn päättävässä johtopäätös luvussa vedetään yhteen se, mitä tutkimuksessa ollaan tehty, pohditaan, mitä olisi voinut tehdä toisin sekä ehdotetaan muutamia jatkotutkimusaiheita tulevia tutkimuksia varten.

## 2. VASTUULLISUUS

Ihminen pystyy halutessaan hallitsemaan tai tuhoamaan elinympäristöään. Ongelmana on kautta historian ollut säilyttää tasapaino ihmisten omien tarpeiden ja ekosysteemien välillä. Ihminen on pyrkinyt hankkimaan riittävästi ravintoa ja muita tarvittavia resursseja koko historiansa ajan, jotta se on pystynyt elämään erilaisissa ekosysteemeissä. (Koltola 2012.)

Vastuullisuuden katsotaan olevan toimintaa, joka jaetaan taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuuseen (ns. kolmoistilin päätös / triple bottom line). (Elkington 1994.)

**Kuvio 1.** Kolmoistilin päätös (Elkington 1994)



Modernin vastuullisuus ajattelun alkulähteenä yrityksissä voidaan pitää Gro Harlem Brundtlandin World Commission on Environment and Development (WCED 1987) vetämän maailmankomission tutkimusta, jossa käsiteltiin kestävästä kehityksestä. Komission mukaan kestävä kehitys toimii siten, että se tyydyttää nykyhetken tarpeet ja luo samat mahdollisuudet myös tuleville sukupolville. Komission tavoitteena oli etsiä sellaiset toimintamallit jotka mahdollistavat taloudellisen kehityksen kaikille kansoille, vaarantamatta maapallon elinolosuhteita. Tavoitteen saavuttamisen tiellä oli Brundtlandin komission mukaan kuusi ongelmaa.

- Väestö ja ihmisten voimavarat
- Ruuan takaaminen kaikille
- Lajien ja ekosysteemin säilyminen,
- Energiantuotanto
- Teollistuminen
- Kaupungistuminen

Näitä ongelmia ei pystyttäisi ratkaisemaan ilman valtioiden monenkeskistä yhteistyötä. Tämän raportin jälkeen myös taloudelliset toimijat alkoivat kiinnittää enenevässä määrin huomioita kestävästä kehityksestä. (Ehnert & Harry 2012.)

Tämän päivän suurimmat kestävästä kehityksestä ongelmat liittyvät siihen, kuinka jakaa tasaisemmin maailman taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia resursseja (Ehnert & Harry 2012). Ensimmäiseksi, 1/3 maapallon väestöstä elää köyhyydessä, kun taas rikkain 1 % omistaa lähes 50 % maapallon resursseista. (Credit-Suisse 2014). Toiseksi, teollistuneet maat kuluttavat loppuun maapallon resursseja yhä kiihtyvällä tahdilla. Kolmanneksi keskustelu vastuullisuudesta, yritys ja henkilöstöjohtamisen tasolla käsittelee käytäntöjä ja strategioita joilla on suuri vaikutus organisaatioiden taloudellisiin, sosiaalisiin ja ekologisiin resurssien kulutukseen. Näiden resurssien loppumisella voi olla arvaamattomat vaikutukset tulevaisuuden organisaatioiden ja johtamisen olosuhteisiin. Yritystoiminnalla jolla näyttää olevan loputtomat resurssit (luonto ja ihmiset muun muassa) tuhlaileva resurssien käyttö voi tuntua järkevältä. Esimerkiksi monet ihmiset hyötyivät talouskuplasta

ennen vuoden 2007 taluskriisiä, he eivät välittäneet kerska kulutuksesta. Elettiin velkarakahalla ja lyhytnäköisesti luultiin taluskasvun kestävän ikuisesti. Yritykset rakensivat järjestömiä palkkiojärjestelmiä, jotka osaltaan edesauttoivat kuplan syntymistä. Tämöi-sellä toiminnalla oli kuitenkin kauaskantoiset seuraukset varsinkin Euroopassa, jossa vie-läkin eletään hitaan taluskasvun aikaa ja nuorisotyöttömyys on huipussaan. Taluskrii-sin seurauksena useat tahot huomasivat, että taluskasvullakin on rajoituksensa ja vas-tuulliseen kehitykseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Vastuullisuus ei saisi kuiten-kaan jäädä vain kriisien tai resurssien puutteesta aiheutuvien tilanteiden aikaiseksi toi-minnaksi. Toisaalta kriisit voivat johtaa myös vastuullisuuden laiminlyöntiin, koska kes-kitytään vain selviytymiseen. Silloin ei välttämättä tule mieleen miten seuraavat sukupol-vet tulevat pärjäämään. (Ehnert & Harry 2012). Nyt vuonna 2017 nähdään kuitenkin, että olemme menossa oikeaan suuntaan ja positiivisia signaaleja talouden kehityksessä on nähtävissä yhä enemmän.

## **2.1 Vastuullisuuden määrittelemine**

Koska yritysten vastuullisesta toiminnasta ei ole tarkkaa määritelmää sillä on vaikutusta myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimiseen. Tuloshakuisessa keskustelussa huomio kiinnittyy paradokseihin, jännitteisiin ja ongelmiin, kun vastuullista toimintaa yritetään ottaa käyttöön. Tämän takia vastuullisuuden määrittely on tärkeää.

**Kuvio 2.** Esimerkkejä vastuullisuuden määritelmistä (Ehnert & Harry 2012)

<b>Vastuullisuuden määritelmä</b>	<b>Toiminta</b>
Yrityksen vastuullisuutta on täyttää yrityksen osakkeenomistajien tarpeet vaarantamatta tulevien osakkeenomistajien tarpeita. (Dyllick & Hockerts 2002: 131).	Kasvata taloudellista, ekologista ja sosiaalista pääomaa; ymmärrä organisationaalinen menestys kaikkien näiden kolmen tekijän kautta. (Elkington 1994).
Menesty tänään vaarantamatta tulevaisuuden tarpeita. (Boudreau & Ramstad 2005: 129).	Kasvata inhimillistä pääomaa; ajattele organisationaalinen menestys myös muilla kuin taloudellisilla mittareilla. (Boudreau & Ramstad 2005: 129).
Vastuullisuus on suhde taloudellisten ja suuremman, mutta normaalisti hitaasti ekologisen muuttuvan systeemin välillä jossa (a) ihmisten elämä voi jatkua loputtomiin, (b) yksilöt voivat kukoistaa, (c) kulttuurit voivat kehittyä; tukemalla samalla elämää ylläpitävää luonnon monimutkaista ekosysteemiä. (Constanza, Daly & Bartholomew 1991: 8).	Funktionaalinen näkökulma järjestelmään; ylläpidetään elämää ylläpitävää ekosysteemiä; ei ole edellytyksiä sosiaalis-taloudelliseen toimintaan ilman ekosysteemiä. (Constanza, Daly & Bartholomew 1991: 8).
Vastuullisuus = Resurssien kulutus/uusiutumisen $\geq 1$ (Vastuullisuus on tasapaino resurssien kulutuksen ja uusiutumisen välillä). (Muller-Christ & Remer 1999).	Toiminnallinen (eko-) järjestelmä näkökulma. Keskipisteessä resurssien uusiutuminen, kehitys ja niiden ylläpito, sekä suhteet organisaation sisä- ja ulkopuolelle. (Muller-Christ & Remer 1999).

<b>Vastuullisuuden määritelmä</b>	<b>Toiminta</b>
<p>Vastuullisuus kuten me sen käsitämme sisältää kolme tasoa: yksilökohtaisen, organisationaalisen ja yhteiskunnallisen. Vastuullisuutta ei voi rakentaa vain yhdellä tasolla. Nämä tasot ovat yhteydessä toisiinsa. Nämä tasot ovat yhteydessä myös osakkeen omistajiin; työntekijöihin, asiakkaisiin, omistajiin ja yhteiskuntaan. Täytyisi löytää tasapaino osakkeenomistajien ja eri vastuullisuuden tasojen välillä. (Docherty, Forslin, Shani, &amp; Kira 2002: 12).</p>	<p>Monitasoinen rakennelma vastuullisuuden tasojen ja riippuvuussuhteiden välillä. Keskipisteessä ihmisten resurssien uusiutuminen, kehitys. (Docherty, Forslin, Shani, &amp; Kira 2002: 12).</p>

Brutlandin (WCED 1987) komissio määritteli kestävä kehityksen olevan toimintaa, joka turvaa myös tulevien sukupolvien mahdollisuudet nykyisen tasoiseen elämänlaatuun. Siinä korostettiin, että tarvitaan globaali konsensus ekologisesta, sosiaalisesta ja taloudellisesta kestävästä kehityksestä toteuttavasta toiminnasta. Tämän jälkeen on tehty myös muita määritelmiä kestävälle kehitykselle. Hahn ja Figge (2011) ymmärtävät yritysten vastuullisuuden (Corporate Sustainability) olevan monitasoinen rakennelma joka tuottaa ekologista, sosiaalista ja taloudellista toimintaa.

Kaikesta huolimatta yritysten vastuullisuus käsite hakee vielä lopullista määritelmäänsä, joka poikkeaisi jotenkin win-win-win ajattelusta. Emme saa kuitenkaan unohtaa, että joillekin yrityksille vastuullinen toiminta voi tuottaa win-win-win tuloksen, jossain kontekstissa. Voimme olettaa, että suurimmalle osalle yrityksistä ei ole niin helppoa luoda taloudellista, ekologista ja sosiaalista kehitystä ilman perustavanlaatuisia muutoksia yrityksen strategiassa ja kulttuurissa. (Ehnert & Harry 2012).

## 2.2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Siitä huolimatta, että nykyisin kiinnitetään enemmän huomiota vastuulliseen toimintaan, tutkimus vastuullisuuden linkittämisestä henkilöstöjohtamiseen on ollut varsin löyhää. Vasta viimeisen vuosikymmenen aikana vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa on herättänyt enemmän kiinnostusta, vaikka monet henkilöstöalan ammattilaiset suhtautuvat yhä kriittisesti koko ajatukseen. (Ehnert & Harry 2012).

Vastuullista henkilöstöjohtamista pidetään erityisen tärkeänä nyt kun maailma on toipumassa taloudellisesta matalasuhdanteesta. Organisaatioilla on tarve näyttää ulkoisille osakkeenomistajille, että he toimivat vastuullisesti ja sisäisille osakkeenomistajille että he arvostavat työntekijöitä voimavarana. (Stahl & Sully de Luque 2014.)

Tänä päivänä voidaan löytää neljä eri näkökulmaa joilla yritykset lähestyvät vastuullisuutta. Ensimmäiseksi nähdään ympäristö näkökulma (EM = Environmental Management, toiseksi yritystoiminnan vastuullisuus (CS = Corporate Sustainability), kolmanneksi henkilöstöjohtaminen (HRM = Human Resource Management) ja neljänneksi yritysten yhteiskuntavastuu (CSR = Corporate Social Responsibility). EM näkökulmassa korostuu ympäristökysymykset. CS lähestyy vastuullisuutta yhdistämällä sosiaalista, ekologista ja taloudellisen toimintaa, tällöin henkilöstönäkökulma usein unohtuu. HRM näkökulmassa korostetaan inhimillistä vastuullisuutta ja CSR näkökulmassa tarkastellaan vastuullisuutta osana yhteiskuntavastuuta. (Ehnert & Harry 2012.)

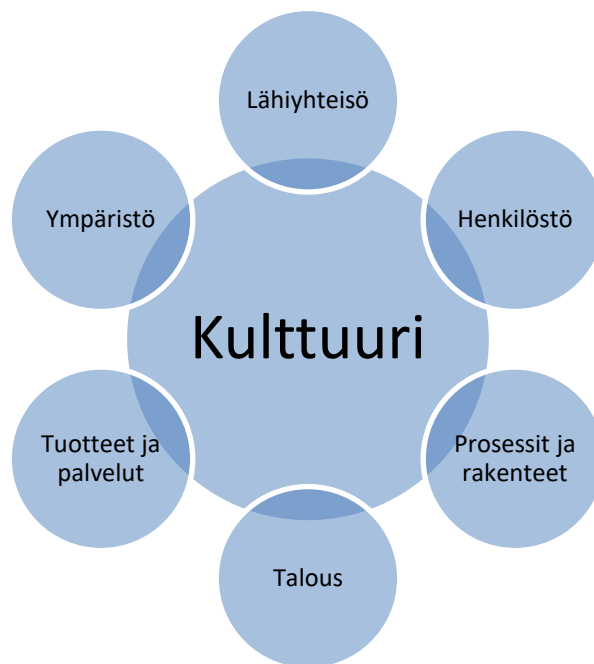
Vastuullisen johtamisen lähtökohtana on yhteiskuntavastuu. Yhteiskuntavastuun tulisi olla osa yrityksen strategiaa jolloin se tukee parhaiten vastuullisen ajattelun ja toiminnan kulttuuria. Yhteiskuntavastuuta on määritelty monin eri tavoin mutta kaikissa niissä on jossain muotoa mukana läpinäkyvyys, pitkäjänteisyys ja kokonaisvaltaisuus (kuvio 3).

**Kuvio 3** Vastuun arvoulottuvuudet (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004: 25)



Vastuullisen johtamisen pohjana ovat vastuun kuusi ulottuvuutta, jotka yhdessä muodostavat organisaationkulttuurin. Näitä vastuun ulottuvuuksia ovat: **talous, tuotteet ja palvelut, ympäristö, lähiyhteisö, henkilöstö, prosessit ja rakenteet** (kuvio 4).

**Kuvio 4.** Yrityksen yhteiskuntavastuu (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004: 44)



### **Talous:**

Taloushallinto, kirjanpito, vakaa kirjanpito joka turvaa työllistämisen, organisaation suuri merkitys osana kansantaloutta, verojen maksu, toiminnan vastuullisuus pääomamarkkinoilla, oikeudenmukainen ja kannustava palkitseminen, budjetin raameissa pysyminen julkisilla markkinoilla, taso verotuksessa, pitkän aikavälin odotukset omistajilla, taloudellinen hyvinvointi yhteiskunnassa. (Aaltonen ym. 2004: 44–46.)

**Tuotteet ja palvelut:**

Tuotteiden turvallisuus, rehellisyys ja hyvät tavat markkinoinnissa, jälkimarkkinoista huolehtiminen, riittävä ammattitaito, tuotteiden kestävyys, lupauksissa pysyminen, hinnoittelun kohtuullisuus sekä suoja kuluttajille. (Aaltonen ym. 2004: 44–46.)

**Ympäristö (ekologinen ympäristö):**

Jätteiden synnyn ehkäisy ja kierrätys, raaka-aineiden ja energian säästäväinen käyttö, loppusijoitus, pakkausmateriaalit ja tavat, päästöt, kunnioitus uusiutumattomia luonnonvaroja kohtaan, geeniteknologia, eläinten oikeudet, melusaaste, kulttuuri- ja maisema-arvot. (Aaltonen ym. 2004: 44–46.)

**Lähiyhteisö:**

Suhde kuntiin, valtionhallintoon, järjestökenttään, toisiin yrityksiin, naapureihin, alihankkijoihin, kilpailijoihin, erimaiden kulttuureihin ja lakeihin, muihin sidosryhmiin, kotimaisen tuotannon suosiminen vs. halvemman työvoiman maat. (Aaltonen ym. 2004: 44–46.)

**Henkilöstö:**

Esimiestyö, työllistäminen, kysymykset tasa-arvosta, oikeidenmukaisuus, työturvallisuus, ikäkysymykset, monimuotoisuuden ja erilaisuuden johtaminen, palkkaaminen, negatiivinen rekrytointi, sijoittaminen uudelleen, eläkkeelle siirtyminen, palkitseminen, kannustinten käyttö, palaute, koulutus, urakysymykset, hyvinvointi, kokouskäytännöt, työpaikan henki, kyselyt, analyysi ja testaukset, selkeys perustehtävään. (Aaltonen ym. 2004: 44–46.)

**Prosessit ja rakenteet:**

Työskentely hallituksessa, oikea hallintotapa, viestintä, strategia, tilintarkastus, sisäinen tarkastus, laatujärjestelmät, auditointi, raportit, läpinäkyvyys, sopimukset, lahjukset, arvojen kirjaaminen, vastuuhjeistot, selkeys prosesseissa. (Aaltonen ym. 2004: 44–46.)

**Organisaatiokulttuuri:**

Vastuullisen johtamisen ytimessä on organisaatiokulttuuri. Organisaatioajattelussa ja johtamisessa organisaatiokulttuurin idea on saanut suuren merkityksen. Kulttuurin käsite on kuitenkin vaikea tarkasti määritellä. Se vaikuttaa toimintaamme kuitenkin suuresti. Vastuullisen kulttuurin jalkauttaminen organisaatioissa on haasteellista. Ohjeiden ja toimintajärjestelmien vastuunjaon luominen on teknistaloudellisesti toimivassa organisaatiossa helpostikin toteutettavissa, mutta niillä ei kuitenkaan ole merkitystä, jos niitä ei noudateta. Jokaista tilannetta varten ei voida luoda valmiita ohjeita. On helpompaa, jos koko henkilökunta on sisäistänyt talon arvot ja moraalin. Tällöin noudatetaan niitä kirjoittamattomiakin eettisiä sääntöjä, joiden mukaan tässä organisaatiossa toimitaan. Tärkeintä ei kuitenkaan ole se mitä sanotaan vaan se miten toimitaan. (Aaltonen ym. 2004: 44–46.)

Aaltonen, Luoma ja Rautiainen (2004: 49-50) ovat tutkineet vastuulliseen johtamiseen käytäntöjä organisaatioissa ja todenneet että siihen suhtaudutaan monin eri tavoin. Toiset pitävät vastuullista toimintaa välttämättömänä pahana, kun taas toisille se merkitsee ideaalista tavoitetilaa. Organisaatiossa, joissa panostetaan vastuullisen kulttuurin luomiseen, pyritään tukemaan kestävästä kehitystä.

**Kuvio 5.** Yhteiskuntavastuun tavoitteet, sisältö, menetelmät ja säädökset (Aaltonen, Luoma ja Rautiainen 2004: 48)

	<b>Tavoitteet</b>	<b>Sisältö</b>	<b>Menetelmät</b>	<b>Lainsäädäntö</b>
<b>Talous</b>	Lisäarvoa omistajille, vakaa talous, joka takaa jatkuvuuden. Pysyminen budjetissa. Yhteiskunnan taloudellinen hyvinvointi.	Taloudelliset vastuut hoidetaan. Rahaa ansaitaan, käytetään ja säästetään vastuullisesti.	Kirjanpito, ulkoinen- ja sisäinen raportointi sekä tunnusluvut. Tilintarkastus. Verotarkastukset	Lainsäädännön ja virallisen kontrollin rooli merkittävä. Laintasojen velvoitteiden istuttaminen ja tunnistaminen. Vastuiden selkeys.
<b>Tuotteet ja palvelut</b>	Turvalliset ja tarkoituksenmukaiset tuotteet sekä palvelut. Kuluttaja suoja.	Laatu, hinta-laatusuhde, tuotteen tarpeellisuus ja hyödyllisyys. Lisäarvon tuotto. Tuotevastuu	Laatu-, ympäristö- ja turvallisuus järjestelmät. Kuluttajavalitus. Asiakastarveselvitykset. Asiakaslähtöinen tuote- ja palvelukehitys	Lainsäädäntö koskee tuoteturvallisuutta, kilpailua ja mainontaa. Kuluttajasuoja- ja kilpailulainsäädäntö. Julkisella sektorilla palveluiden tuottamisvelvoite
<b>Ympäristö</b>	Kestäväkehitys. Luonnon monimuotoisuus. Luonnonvarojen ja energian säästäminen, ekotehokkuus, integraatio organisaation kokonaisuuteen	Tuotteen elinkaaren kaikki vaiheet tukevat kestävästä kehitystä ja ekologisuutta.	Sopimukset. Ympäristöjärjestelmät ja –merkinnät. Elinkaari-laskelmat. Ekologinen tuotesuunnittelu. Taloudelliset ohjaukeinot.	Lait ja direktiivit ohjaavat pitkälle. Vapaaehtoinen ympäristövastuu lisääntymässä. Tuottajavastuu ja loppusijoitus.
<b>Lähiyhteisö</b>	Lähiyhteisön hyvinvointi. Toimivat yhteydet paikallisiin yhteisöihin.	Paikkakunnan toimijoiden tarpeet otetaan vakavasti ja niihin pyritään vastaamaan.	Säännöllinen sidosryhmädialogi. Tuki järjestöille. Paikallisten markkinoiden tukeminen. Resurssien antaminen vapaaehtoistyöhön ja –hankkeisiin	Organisaatioilla kansalaisten kuulemisvelvoitteita. Perustuu vapaaehtoisuuteen.

	<b>Tavoitteet</b>	<b>Sisältö</b>	<b>Menetelmät</b>	<b>Lainsäädäntö</b>
<b>Henkilöstö</b>	Henkilöstön hyvinvointi ja oikeudenmukainen kohtelu. Ihmisoikeudet.	Työn oikea mitoitus ja kuormittavuus. Selkeä ja motivoiva esimiestoiminta. Oman vastuun tunnistaminen.	Johtamisen ja osaamisen kehittäminen. Tyky-toiminta. Kehityskeskustelut. Palkitseminen. Henkilöstön monimuotoisuus. Tasa-arvokäytännöt.	Lainsäädäntö koskee palkkausta, irtisanomista ja turvallisuutta eli palvelussuhteen ehtojen pohjaa. Työ- ja virkaehtosopimukset.
<b>Rakenteet</b>	Vastuu ankkuroituu yrityksen strategiaan.	Tärkeimmät vastuut, tehtävät ja roolit kuvataan ja vastuutetaan.	Eettiset ohjeet, prosessit, hallitustyöskentely. Hyvä hallintotapa.	Laki ohjaa rakenteita, vähintään organisaatioiden toimialamäärittysten ja osin toimintajajohjaussuhteiden kautta. Sisäinen tarkastus. Eettiset ohjeet ja organisaation kirjatut normit vapaaehtoisia
<b>Toimintakulttuuri</b>	Vastuu on päivittäinen ja luonteva tapa toimia. Kulttuuri tukee strategiaa.	Arvot ja ajattelu-tapa. Vakiintuneet käytännöt. Erittäin pysyvä ja vaikeasti muutettavissa.	Oppiminen, palaute, keskustelut, yhteisöllisyys ja yhteistointamennettelyt, viestintämallit, esimerkin voima. Pienet käytännön muutokset, tekeminen.	Perustuu pitkälti vapaaehtoisiin toimenpiteisiin ja käytännössä muotoutuviin kokemuksiin. Sopimus pohjaisia käytäntöjä.

Vaikka yrityksissä yritetään tehdä tulosta, sitä ei voi tehdä enää millä hinnalla hyvänsä. Globaalit ongelmat jouduttavat sitä prosessia, miten organisaatiot ottavat käyttöön vastuullisuuden strategiaansa. Tämä näkyy jo osassa kauppatieteitä opettavissa yliopistoissa, joissa vastuullisuus on otettu osaksi opetusohjelmaa. Näillä näkymin vastuullisuus nousee yhä suuremmaksi osaksi strategista henkilöstöjohtamista. Haasteellista tulee olemaan myös se miten yritykset saadaan toimimaan entistä vastuullisemmin. (Ehnert & Harry 2012.)

Voimme huomioida vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksista, että sen katsotaan olevan kytköksissä yritysten pitkän tähtäimen suunnitelmaan, jolla on vaikutuksia yritykseen kannattavuuteen. Tällöin vastuullinen henkilöstöjohtaminen on yhteydessä myös organisaation strategiseen henkilöstöjohtamiseen. (Ehnert 2009.)

Yritysten pitkän aikavälin kannattavuus edellyttää vastuullista toimintaa. Vastuullinen toiminta on osa riskien hallintaa. Yhteiskuntavastuun ja maineriskin hallinta näkyy yrityskuvassa, lisäksi niistä voi saada kilpailuetua. Asiakkaat, työntekijät, omistajat ja sijoittajat kiinnittävät huomiota siihen miten erotut kilpailijoista. Ratkaisujen kehittäminen yhteiskunnan ongelmiin voi olla sidosryhmille tärkeää. Yhteiskuntavastuu tarkoittaa eri asioita eri yrityksissä. Yrityksen arvojen ja tavoitteiden asetannassa täytyy ottaa huomioon myös sidosryhmien odotukset ja lainsäädäntö. Lisäksi yhteiskuntavastuun sisältöön vaikuttaa yrityksen toimintaympäristö ja toiminnan luonne. (Finnpartnership 2015.)

Vastuuttomasta toiminnasta voi tulla organisaatiolle ongelma. Olemmehan kuulleet suurten kansainvälistenkin yritysten imagon tahriintumisesta esim. lapsityövoiman käytöstä. Tästä esimerkkinä Stora Enso, joka joutui mustalle listalle lapsityövoiman käytöstä Pakistanissa, tämän seurauksena Ruotsalainen eläkerahasto myi Stora Enson osakkeensa (Kauppalehti 2015). Otsikoissa on ollut myös talvivaaran tapaus ympäristöongelmineen. Vastuullisuuden noudattamatta jättämisestä saamme lukea myös mm. työtuomioistuimen ratkaisuista. On vielä todettava, että laki määrää ainoastaan yhteiskuntavastuun minimitaloitteet. Vastuullisesti toimimalla yritys voi saada aikaan kilpailuetua. Vastuullisuuden keskittyessä henkilöstöön ja henkilöstön hyvinvointiin saadaan aikaan positiivinen kierre, joka näkyy myös yhtiön tuloksessa.

### 3. TYÖHYVINVOINTI JA MOTIVAATIO

Tässä kappaleessa keskitytään vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta sekä motivaatioteorioihin. Henkilöstöstä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on osa vastuullista toimintaa.

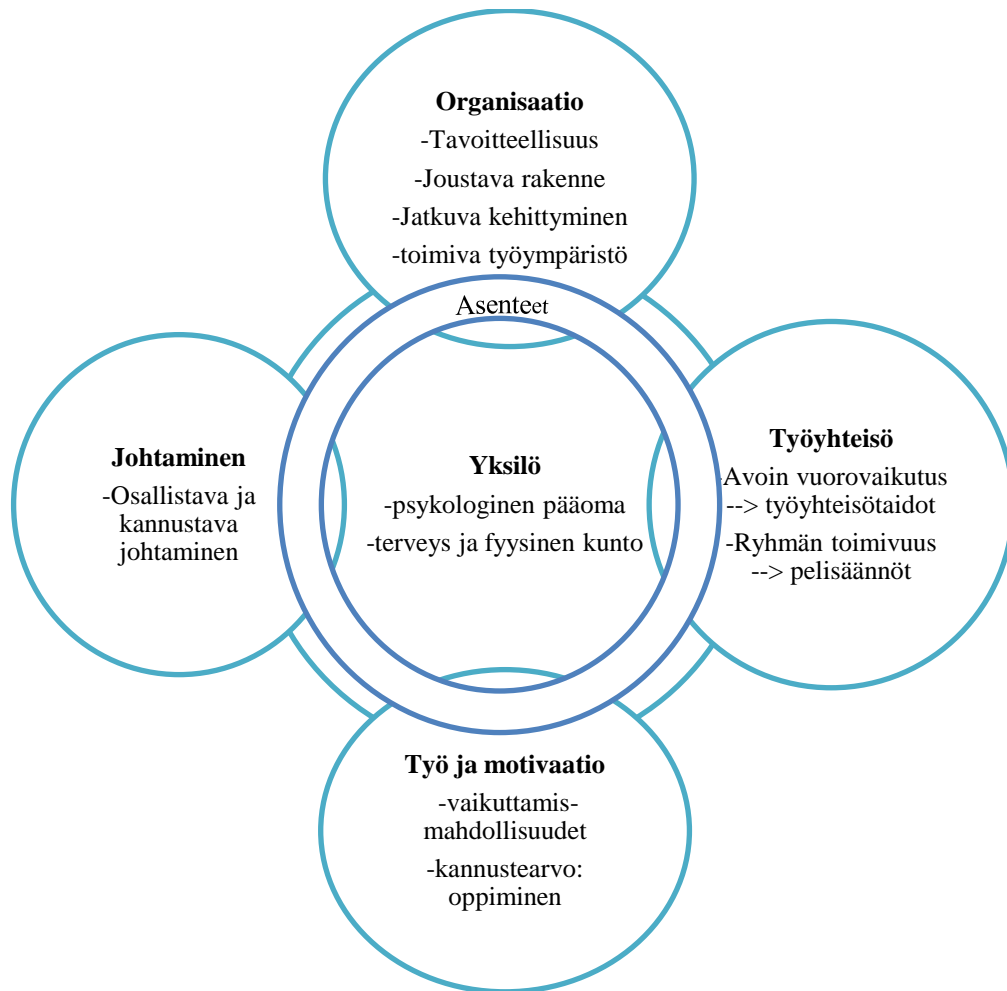
#### 3.1 Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Työhyvinvointi muodostuu useasta eri tekijästä. Useimmat työhyvinvointia käsittelevät mallit on kehitelty motivaatioteorioiden pohjalta työelämän tarpeisiin. Tunnetuimpia työhyvinvoinnin teoreettisia malleja Suomessa ovat Mankan (2006) Työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys (Kuvio 6), joka koostuu organisaation työhyvinvointia edistävästä tekijöistä ja itse työntekijästä. Rauramon (2009) sekä lisäksi Otalan ja Ahosen (2005) mukainen työhyvinvoinnin malli (Liite 1), on kehitetty Maslowin (1954, 1970) tarvehierarkiaan peilaten.

Tässä teoriaosiossa käyn läpi Mankan (2006) teorian mukaisesti työniloon liittyviä tekijöitä. Nämä fyysiset, sosiaaliset ja psyykkiset tekijät ovat: *organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ*, sekä *yksilö*. Näiden lisäksi käsittelen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa esille nousevaa *henkisyyttä*, jonka merkitys nousee esille työhyvinvoinnin kokemusta arvioitaessa (mm. Helsilä & Salojärvi 2009: 271; Gotsis & Kortezi 2008).

Kirjallisuudessa ja alan tutkimuksissa em. osa-alueet nousevat esille tekijöinä, jotka vaikuttavat olennaisesti työhyvinvointiin. Nämä tekijät ovat myös yhteydessä toisiinsa (mm. Blom & Hautaniemi 2009: 21-22; Leiviskä 2011: 24; Seuri & Suominen 2009: 51 sekä Anttonen & Räsänen 2009). Kun nämä työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat kunnossa, se näkyy myös sairauspoissaolojen vähentymisenä ja toiminnan kustannustehokkuuden paranemisena (Ojala & Ahonen 2005: 69-70).

**Kuvio 6.** Työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys (Manka 2006)



### 3.1.1 Organisaatio

Johdolla, esimiehillä ja henkilöstöllä tulisi olla sama suunta ja yhteiset keinot, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteet. Toisin sanoen ei auta, vaikka organisaation strategia ja tavoitteet ovat johdon mielessä kirkkaina, niiden tulisi olla sitä myös työntekijöiden mielessä. Tähän auttaa se, että laaditaan strategia ja visiot yhdessä työntekijöiden kanssa.

Tämä tukee kaikkia osapuolia sitoutumaan niihin ja luo paremmat edellytykset tulokselliseen toimintaan, kun kaikki tietävät miksi, miten ja minne ollaan matkalla. (Helsilä & Salojärvi 2009: 68-69.)

Kun kaikki tietävät omat työtehtävänsä ja tähtäävät samaan päämäärään, toimivan työorganisaation avulla, työilmapiirin henki nousee (Havunen & Lavikkala 2010: 181–182). Jatkuva muutos ei ole hyväksi vaan luo epäjatkuvuutta ja epävarmuutta (Kalliomäki-Levanto 2005). Mahdollisuus tehdä työtään rauhassa johtaisi parempiin tuloksiin (Gröhn 2011).

Se, että ihminen kokee osaavansa työnsä, on yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä. Tätä osaamista tulee kehittää. Puutteellinen osaaminen voi johtaa jopa työuupumukseen. Osaamisen kehittämisen tulisi olla suunnitelmallista niin, että se tukee organisaation strategiaa. Tällöin tulee ottaa huomioon mitä osaamista organisaatiossa on nyt ja mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Se on hyväksi myös työn sujumisen ja yhteistyön lisäämisen kannalta. Työntekijällä tulee olla vapauksia ja mahdollisuuksia kehittyä sekä kehittää omaa työtään (Työterveyslaitos 2014).

Organisaation rakenteen tulisi olla joustava. Tällöin viestintä toimii ja aloitteellisuus kasvaa. Joustavan rakenteen mahdollistavat tiimimäinen organisaatio ja itseohjautuvuuteen kannustaminen (Manka 2011: 83–84).

Työympäristön fyysinen viihtyvyys vaikuttaa myös työhyvinvointiin (Manka 2011: 85). Työpaikkaa koskevien perusvaatimusten kuten turvallisuuden, työtilojen, työsuhde, työsuojelu ja työehtosopimuksen tulee olla vähintään lain vaatimalla tasolla, jotta työntekijä voi ylipäättään tehdä työtään (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012).

Työturvallisuuteen liittyviä säädöksiä valmistellaan sosiaali- ja terveysministeriön yhteydessä toimivassa neuvottelukunnassa ja yleistä työoikeutta koskeva lainsäädäntö valmis-

tellaan työ- ja elinkeinoministeriössä. Euroopan unionin lainsäädäntö (direktiivit) määrittelee suuren osan työsuojelulainsäädännöstä. Asiantuntijat Suomesta osallistuvat aktiivisesti EU:n työsuojelulainsäädännön valmisteluun. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013).

### **3.1.2 Johtaminen**

Esimiestyöllä on suuri merkitys työhyvinvoinnille ja varsinkin työilmapiirille (Helsilä & Salojärvi 2009). Esimiestyö vaikuttaa ihmisten sitoutumiseen, osaamisen kehittämiseen sekä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Hyvällä esimiestyöllä vaikutetaan positiivisesti alaisten jaksamiseen. Ensisijaisesti esimiehen tehtävä on ohjata ja auttaa työntekijää parhaansa mukaan suoriutumaan työtehtävistään edellytystensä mukaan. Johtajat voivat vaikuttaa työpaikoilla monin tavoin, he rekrytoivat, palkitsevat, kehittävät, auttavat ja kannustavat alaisiaan. Tämän lisäksi johtajan tulee luoda ja edistää yrityskulttuuria (Viitala 2009: 20).

Johtamisen tulisi olla osallistavaa ja kannustavaa (Manka 2011: 95). Hyvä esimies pitää yllä avointa luottamuksellista ilmapiiriä jossa käydään rakentavaa sekä luovaa dialogia. Tämä johtaa tehokkaampaan työskentelyyn, eikä alaisten tarvitse käyttää voimavarojaan epäolennaiseen vaan voivat keskittyä paremmin töihinsä (Leppänen & Rauhala 2012: 275,283).

Tutkimusten mukaan on osoitettu johtamistaitojen vaikuttavan myös työntekijöiden terveyteen. Työntekijöiden stressitason nousu nostaa sydänkohtauksen riskiä jopa 20%. Stressiä voivat aiheuttaa monet asiat mm. muutokset ja epävarmuus. (Kivimäki 2012.)

Johtamisen laatu vaikuttaa työntekijöiden kokemaan stressin tunteeseen (Työterveyslaitos 2012). Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa alaistensa hyvinvointiin. Epäoikeudenmukaisuuden tunne aiheuttaa ylimääräistä stressiä jolloin esimiehen toiminta on ratkaisevan tärkeää. yhdenvertainen kohtelu on merkki siitä, että meitä arvostetaan ja kunnioitetaan ryhmässämme, jolloin myös voimme paremmin (Elovainio, Ferrie, Head, Shipley, Vahtera, & Marmot 2004).

Oikeudenmukainen esimies tukee, on läsnä, kannustaa ja kuuntelee. Oikeudenmukainen johtaminen on myös selkeää ja johdonmukaista. Tällöin työntekijät pystyvät muuttuvassakin maailmassa luottamaan siihen, että esimies toimii yhdessä sovittujen periaatteiden mukaan ja valvoo niiden toteutumista. Luottamus esimieheen onkin hyvin tärkeää hyvinvoinnin kannalta (Romana, Keskinen & Keskinen 2004). Esimiehen tulee myös kohdella ihmisiä kunnioittavasti, rehellisesti ja ystävällisesti (Moorman 1991).

Oikeudenmukaisuuden periaatteen tulisi olla mukana myös palkitsemisessa. Palkitsemistavat ovat sekä aineellisia, että aineettomia. Aineellisia palkitsemisia voidaan yleisesti ottaen pitää taloudellisina palkitsemisina. Palkitsemisen toteuttamisen tulisi olla oikeudenmukaista ja tasapuolista. Palkitsemisenkin pitäisi tutkimusten mukaan olla osallistavaa, avointa ja luottamuksellista. Johtamisen näkökulmasta voidaan olettaa, että palkitsemisjärjestelmän itsensä välittämä viesti on olennainen muuttuja, joka on palkitsemisen ja motivaation välissä. Tämä viesti riippuu myös johtamistavoista, mm. oikeudenmukaisuudesta. Täytyy myös huomioida, että mekanistiset mallit eivät kuitenkaan toimi laaja-alaisesti, koska ihmiset tulkitsevat asioita eri tavoin. Niillä voidaan siten lisätä vain yksittäisten suoritusten määrää. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 133–134, 25, 27–28.)

Esimiehen sosiaaliset taidot vaikuttavat myös motivaatioon. Työntekijöiden tunne-elämän huomioiminen ei aiheuta suuria kustannuksia tai muutoksia johtamismenetelmissä, mutta se voi vaikuttaa huomattavasti työntekijöiden suorituskykyyn ja motivaatioon. (Huy 1999.)

Esimiehet voivat parantaa työntekijöiden motivaatiota tiedostamalla, kuinka tunteet vaikuttavat ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Erilaisissa palveluyritysten keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa on todettu, että positiivisesti toimivassa tiimissä työntekijöillä on vähemmän poissaoloja kuin negatiivishenkisissä tiimeissä. (Jordan, Ashkanasy, & Hartel, 2002.)

Huono esimiestyö aiheuttaa mm. tehottomuutta, poissaolojen lisääntymistä, motivaation ja sitoutumisen katoamista ja se tuottaa organisaatiolle ylimääräisiä kustannuksia. (Ojala & Ahonen 2005: 172, 96.)

Tutkimustulokset osoittavat, että ihmisten motiivit ja mielenkiinnon kohteet ovat yksilöllisiä. Siten myös ihmiset elämän eri vaiheissa motivoituvat eri asioista. Lisäksi ihmiset muokkaavat tavoitteitaan elämäntilanteiden mukaisesti ja silloin myös motivaatiota tuovat asiat voivat vaihdella. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 141.)

Johtajan tulisi osata kuunnella, reflektoida, tukea kyvykkyyksiä, sekä olla rehellinen ja suoraselkäinen sanoo Sitran yliasiamies Mikko Kosonen. Kosonen jatkaa, että esimiehenä oleminen on jatkuvaa kehittymistä ihmisenä. Se vaatii haasteiden asettamista ja myös riskien ottamista, sekä uskallusta myös epäonnistua. (Hyppänen 2010: 301–302.)

Toimiva esimies-alaissuhde kohentaa työhyvinvointia. Esimiesten tulisi panostaa vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen. Hyvä esimies osaa ohjata, antaa palautetta kysellä, kuunnella, neuvoa, keskustella ja valtuuttaa valmentavassa hengessä jokaisen alaisen kanssa. Esimiehen vuorovaikutustapa vaikuttaa tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemukseen, jotka taasen lisäävät luottamusta. Esimiehen kyky innostaa, kannustaa ja antaa rakentavaa palautetta ovat tärkeitä. (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Säntti & Uotila 2013.)

### **3.1.3 Työyhteisö**

Erikoislääkäri Ben Furman ja VM Tapani Ahola ovat erikoistuneet työilmapiiri ongelmiin ja niiden korjaamiseen. He tunnistavat yhdeksän kriittistä tekijää jotka vaikuttavat hyvään henkeen työpaikoilla. Kaiken keskiössä ovat ihmissuhteet eli se kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa. Tärkeimmät positiivisia tunteita ja yhteisöllisyyden tunnetta nostavaa tekijää ovat; arvostus, onnistuminen, välittäminen ja huolenpito sekä huumori. Henkistä tasapainoa uhkaavat ongelmakohtat taasen ovat; ongelmista keskusteleminen, kritiikin antaminen ja vastaanottaminen, loukkaaminen ja loukkaantuminen sekä erilaiset

epäonnistumiset ja muut vastoinkäymiset. Näistä positiivisista ja hyvin inhimillisistä asioista tulisi pitää huolta, jotta työilmapiiri saataisiin pysymään tasolla jossa kaikki viihtyvät. Pahoinvointia aiheuttaviin tekijöihin tulisi taasen puuttua, etteivät ne valtaa kaikkien mieltä aiheuttaen kärsimystä ja uupumusta. (Furman & Ahola 2002.)

Työyhteisön henkinen hyvinvointi rakennetaan yhdessä. Se on edellytys sille, että töissä voidaan hyvin ja jaksetaan. Täytyy muistaa että, työntekijällä itsellään on myös vastuu työyhteisön jäsenenä pitää yllä hyvää ilmapiiriä ja omaa hyvinvointiaan. Näin luodaan edellytykset myös hyvälle työsuoritukselle. (Furman & Ahola 2002.)

Hyvä ilmapiiri muodostuu, kun työpaikalla on avoimuutta, luottamusta ja toimivaa vuorovaikutusta. Keskustelun tulisi olla mahdollisimman vapaata ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat oleellisen tärkeitä. Kaikkien tulisi saada ilmaista mielipiteensä, mutta osattava myös ottaa vastaan kritiikkiä muilta. (Leppänen & Rauhala 2012: 275,283.)

Tutkimuksissa on osoitettu, että sellaisissa tiimeissä, joissa työntekijät ymmärtävät sekä omia, että toisten tunteita, toiminta on tehokkaampaa ja tiimillä on myös vahvempi identiteetti. Ryhmä ikään kuin hitsautuu yhteen ja kaikki toimivat yhteinen päämäärä mielessään. Tämä näkyy myös tiimin kyvyssä tehdä päätöksiä. Myös luovuutta on enemmän, koska tiimin jäsenet luottavat toisiinsa. Hyvä tiimihenki ja tekemisen tahto edistävät hyvinvointia. Koko työyhteisössä olisi hyvä kiinnittää huomiota tunneälyyn ja rohkaista sen käyttämiseen. (Leidner, 1999; Ashforth & Humphrey, 1993.)

Työpaikan avoin ja toisiaan tukeva ilmapiiri kasvattaa me-henkeä, jolloin työntekijä tuntee olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Tätä kautta työntekijä arvostaa myös itseään enemmän ja on siten valmis ponnisteluihin entistä enemmän yhteisen hyvän eteen. Näin ihminen näkee myös oman osaamisensa seurauksena työnsä myönteisiä tuloksia, jolloin onnistumisen ja menestymisen tunteukset lisääntyvät. Samalla usko itseensä kasvaa, kun huomaa pystyvänsä selvittämään mielestään vaativiakin suorituksia. Ulkoisesti motivoitunut ihminen työskentelee saavuttaakseen jonkun ulkosyntyisen tavoitteellisen päämäärän, esimerkiksi paremman työhuoneen, rahallisen palkkion, ylennyksen tai kiitoksen.

Nämä eivät kuitenkaan välttämättä lisää ihmisen hyvinvointia pitkällä tähtäimellä ja niillä voi olla jopa negatiivisia vaikutuksia työn suoritukseen. (Deci & Ryan 2000.)

Esimiehen tehtävä on rakentaa yhteenkuuluvuuden henkeä, joka muodostuu kanssakäymisestä muiden ihmisten kanssa. Tällöin työpaikalla on avoin ja toisiaan tukeva ilmapiiri jolloin työntekijä tuntee olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Tätä kautta työntekijä alkaa arvostaa myös itseään enemmän ja on valmis ponnisteluihin yhteisen hyvän edessä. Tätä kutsutaan yhteenliittymisen tarpeeksi. (Deci & Ryan 2000.)

Vuorovaikutusta ja yhteistä päämäärää ei kuitenkaan synny ilman rakentavia ristiriitoja ja toimivaa kommunikointia. Näihin kuuluvat esim. rakentava kritiikki, aktiivinen kuuntelu ja tuki. (Katzenbach & Smith 1993: 62.)

### **3.1.4 Työ**

Työ on paljon muutakin kuin keino ansaita rahaa, parhaassa tapauksessa se on hyvinvoinnin lähde (Saarelma 2014). Työ jossa tuntee onnistuneensa sekä pystyy näkemään työnsä myönteiset tulokset tuottavat tyydytystä. Jos koko ajan kokee, ettei suoriudu tehtävistään stressaantuu (Hakanen 2011: 32). Tutkimusten mukaan myös mahdollisuus vaikuttaa työnsisältöön, tukee työhyvinvointia (Judge, Hulin & Dalal 2009; Deci & Ryan 2000).

Ihmisen tulee tuntea pystyvänsä vaikuttamaan omaan toimintaympäristöönsä. Kun voi olla ylpeä tekemästään työstä ja tietää osaavansa sen hyvin niin silloin on kevyempää myös tehdä sitä. Tähän liittyy myös haasteet, joita tulee olla riittävästi mutta ei liikaa tai liian vaikeita, jottei lannistu. Tämä tukee ammatillista itsetuntoa. Työpaikalla pitää olla myös sellaiset olot, että oppiminen työssä on mahdollista. (Van Den Broeck, Cuyper, De Witte & Vansteenkist 2010.)

Osatessaan hyvin työnsä ihminen näkee myönteiset tulokset ja uskoo itseensä enemmän selvittäessään mielestään vaativiakin suorituksia. Tämä on ns. Kompetenssin – eli pärjäämisen tarve. Tällöin esimiehen tulee tunnistaa alaistensa osaamiset ja vahvuudet ja tukea

ammattillista kehittymistä, sekä antaa tehtäviä joista alainen saa onnistumisen tunteita (Deci ja Ryan 2000). Osaamisella tarkoitetaan sitä, että pystyy käyttämään tietojaan ja taitojaan tarkoituksenmukaisesti oikeissa asioissa oikeaan aikaan. (Valtionkonttori 2009).

### 3.1.5 Yksilö

Oma elämäntilanne vaikuttaa työhyvinvointiin. Asioiden ja tilanteiden muuttuessa ja kehittyessä työpaikan ulkopuolella, vaihtelee myös jaksaminen työpaikalla. Siihen vaikuttavat negatiivisesti normaalit elämäntapahtumat kuten perheasiat (läheisen kuolema, avioero) tai taloudelliset ongelmat. Jos yksityiselämässä on jokin kriisi meneillään, se vie paljon voimia. (Blom & Hautaniemi 2009: 23.)

Ajankäytön hallinta nousee esille tutkimuksissa jotka käsittelevät tasapainoa työn ja yksityiselämän (work/life balance) välillä (Caproni 1997). Varsinkin tietotyöntekijöiden henkinen kuormitus kasvattaa stressiä huomaamattomasti (Ojala & Ahonen 2005: 58–59).

Tasapainon löytäminen työn ja vapaa-ajan välille on tärkeää, silloin on tunnistettava omat voimavaransa. Tätä vaikeuttaa se, että raja yksityisen- ja työelämän välillä on hämärtynyt. Yhteiskunta elää ja toimii 24/7. Ei ole mitenkään tavatonta, että työntekijät pitävät mukanaan työpuhelinta ja lukevat työsähköpostia myös vapaa-ajallaan. Joissain tapauksissa työnantaja pitää tätä jopa itsestään selvänä asiana. Tämä kuormittaa ihmisiä huomaamattomasti ja voi johtaa noidankehään jossa velvollisuudet hallitsevat elämää. Työnarkomaani tai stressaantunut voi jonkun aikaa tehdä töitä tuloksettaasti mutta pitkässä juoksussa se ei kannata. (Hakanen 2011:22.)

Hyvän mielen ja iloisuuden tulisi hallita vapaa-aikaa, jotta ihminen pysyy energisenä myös työpaikalla. Ei ole kenenkään etu, että työntekijä käyttää vapaa-aikansa vain palautukseen työstä ja valmistautuakseen seuraavaan työpäivään. (Leiviskä 2011: 151.)

Työnantaja ei voi vaikuttaa työntekijän yksityiselämässä tapahtuviin asioihin mutta työnantajan tulisi tukea jaksamista esimerkiksi työaikajoustoilla, opintovapailta, osa-aika töillä sekä tarjoamalla mahdollisuutta vuorotteluvapaaseen tai työskentelyyn etänä, jos työntekijän elämäntilanne näin vaatii (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Yksilön hyvinvoinnin uhkana ovat liikkumattomuus, huono ruokavalio, ongelmat mielenterveydessä, tupakkatuotteet ja alkoholin käyttö. Ne aiheuttavat enneaikaisia kuolemia ja ovat yhteydessä myös useimpiin kansansairauksiin. (Työterveyslaitos 2013 b.)

Omien voimavarojen tunnistaminen on tärkeää ja itsestään täytyy myös pitää huolta (Leiviskä 2011: 147). Terveellisen elämän kulmakivet ovat kunnossa, kun levätään tarpeeksi, syödään säännöllisesti ja harrastetaan liikuntaa riittävästi. Voidakseen hyvin ihmisellä täytyisi olla voimaannuttavia harrastuksia ja sopivasti yhteisöllisyyttä. Tulisi välttää tupakointia, alkoholia, ylipainoa, stressiä, sekä huonoja ihmissuhteita (Mustajoki 2009). Jokaisen olisi tärkeää tunnistaa itsestään voiko hyvin vai huonosti ja millä keinolla itseään voisi voimaannuttaa sekä miten voisi edesauttaa työyhteisön jaksamista (Seuri & Suominen 2009: 124).

Erilaiset mielenterveyden häiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet aiheuttavat eniten sairauspoissaoloja (KELA 2009). Ammattitautien ja työtapaturmien ehkäisy ovat lakisääteisesti työnantajan vastuulla. Työnantaja seuraa työntekijän terveyttä yhdessä työterveyshuollon kanssa ja voi puuttua havaittuihin ongelmiin. Esimies voi vain rajoitetusti vaikuttaa yksilön henkilökohtaisiin valintoihin ja elintapoihin, jolloin hänen tuleekin olla tukena ja ohjaavana henkilönä mahdollisten elintapojen aiheuttamien sairauksien ehkäisyssä ja hoitamisessa (Seuri & Suominen 2009: 216).

### **3.1.6 Henkinen hyvinvointi**

Henkisyys on henkilökohtainen kokemus jonka ihmiset käsittävät eritavoin. Henkisyys yhdistetään helposti johonkin korkeampaan voimaan tai Jumalaan. Sillä ei tarvitse olla

kuitenkaan mitään yhteyttä uskontoihin, vaan on enemmänkin yhteyttä ihmisen syvim-  
pään olemukseen (Zinnbauer, Pargament, & Scott 1999). Se voidaan määritellä tunteena  
joka ohjaa ihmistä kohti mielekästä ja parempaa elämää omien valintojen kautta. Työpai-  
kalla henkisyys on yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se on kokemus siitä, että ollaan yhdessä  
tekemässä työtä, jolla on merkitys (Gotsis & Kortezi 2008).

Etiikka ja arvot ovat myös osa henkisyyttä. Henkisesti hyvinvoiva ihminen toimii eetti-  
sesti omia arvojaan kunnioittaen. Yksilölle on henkisesti kuluttavaa, jos organisaation  
arvot poikkeavat omista kovin paljon. Työnantajan ja esimiesten tulisikin vahvistaa työ-  
paikan kulttuuria tukemaan henkisyyttä. Tämä tarkoittaa käytännössä muiden kunnioit-  
tamista ja oikeudenmukaisuutta, sekä henkisten voimavarojen tunnistamista niin yksilö,  
kuin työyhteisö tasollakin. (Pawar 2009.)

Henkinen hyvinvointi lähtee omasta itsestä ja henkilökohtaisista arvoista, sekä ihanteista.  
Niiden ohjaamana rakentuu ihmisen innostus ja sitoutuminen. Mitkään työnantajat toi-  
menpiteet eivät riitä, jos työntekijä ei itse halua edistää hyvinvointiaan. Henkisen hyvin-  
voinnin pettäessä myös muutkin hyvinvoinnin osa-alueet ovat vaarassa. (Ojala & Ahonen  
2005: 30.)

Kuten sanottua työhyvinvointiin liittyvät tekijät muodostuvat fyysisistä, sosiaalista ja  
psykkisistä tekijöistä joita ovat: organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ, sekä yksilö.  
Työhyvinvointiin voidaan liittää myös henkisyyden kokemus. Näistä muodostuu koko-  
naisuus jonka jokaisen tekijän painoarvon kukin yksilö arvioi subjektiivisesti. Vastuulli-  
sesti toimivan organisaation tulisi pitää huolta työhyvinvoinnista.

### **3.2 Motivaatio**

Yksi tärkeimmistä keinoista tukea työhyvinvointia on pitää huolta työmotivaatiosta. Työ-  
motivaatiolla voimme ymmärtää ihmisen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden järjestelmää,

joka virittää ihmisen tavoitteellista käyttäytymistä. Ulkoiset tekijät käsittävät erilaisia ympäristö- ja tilannetekijöitä, kuten työolosuhteet, johtaminen ja palautteen saaminen. Sisäiset tekijät viittaavat ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin. (Kauhanen 2010: 83.)

Organisaation tulee edesauttaa alaisen sisäisen motivaation löytymistä. Tällöin on vaikuttava työpaikan asenteisiin, oloihin ja toimintatapoihin. Pitää antaa jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja minimoida tekijöitä jotka aiheuttavat kiirettä, sekä aiheuttavat turhaa epävarmuutta. (Martimo & Aro 2008.)

Motivaatiolla on keskeinen merkitys ihmisen työelämässä. Erilaiset tehtävät ja työt kuitenkin vaativat erilaisia motivaatioita. Myös työntekijän motivaation takaa löytyy useita erilaisia tekijöitä. Tällaisia tekijöitä voivat olla ihmisen aikaisemmat kokemukset, luonne-erot, sosiaaliset odotukset, normit tai yksilölliset herkkyydet. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 132.)

Motivaatiota on myös selitetty useilla eri teorioilla. Tunnetuin niistä lienee Maslowin (1954,1970) viisiportainen tarvehierarkia, jonka mukaan ihmisiä motivoivat erilaiset tarpeet. Näitä ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve, jotka vaikuttavat työelämän laatuun. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 133–134.)

Herzberg (Herzberg, Mausner & Sneyderman 1967) puolestaan rakensi motivaatioteoriaa työelämän tarpeisiin ja esitti tutkimuksissaan, että ihmiset ovat onnellisia silloin, kun he voivat tyydyttää sekä perustarpeensa, että sen lisäksi henkiset tarpeensa. Näitä tekijöitä hän nimitti motivaatiotekijöiksi, jotka rakentuvat työhön liittyvistä tekijöistä: tunnustus, työ itsessään, vastuu ja uralla eteneminen ja hygieniatekijöiksi, jotka muodostuvat työnulkoisista olosuhteista: työympäristö, palkka, työyhteisön ilmapiiri, hallinto, valvonta, status ja työpaikan varmuus. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 133–134.)

Vroomin (1964) odotusarvoteorian mukaan työmotivaation on suoraan verrannollinen työstä saatavan palkan odotusarvoon. Hänen näkemyksen mukaan työmotivaation vaikuttavat kolme asiaa: mitkä ovat työntekijän odotukset työltä, mikä on työstä saatava palkkio, sekä miten haluttavana työntekijä pitää palkkiota (Vartiainen & Kauhanen 2005: 133–134.)

Locken (1968) päämääräteoriassa puolestaan korostetaan tavoitteiden vaikutusta työmotivaatioon. Sen mukaan työntekijät tavoittelevat asioita, joita he pitävät tärkeinä. Locken näkemyksen mukaan työntekijää motivoivat paremmin haasteelliset ja täsmälliset tavoitteet kuin epämääräiset tavoitteet. Lisäksi työntekijän hyvät vaikutusmahdollisuudet tavoitteiden laadinnassa tukevat työntekijän sitoutumista. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 133–134.)

McClellandin (1965) tarveteoriassa korostetaan ihmisen kolmea tarvetta; suoriutumista, valtaa ja läheisyyttä. Suoriutumisen tarpeella tarkoitetaan halua menestyä ja ylittää itsensä. Tällöin ihminen ei teorian mukaan ponnistele niinkään palkkion eteen, vaan suoriutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen ovat palkkiota merkittävämpi motivoiva tekijä. Vallan tarpeella tarkoitetaan halua käyttää valtaa ja hallita ihmisiä. Läheisyyden tarpeessa sosiaaliset tekijät motivoivat vahvimmin. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 133–134.)

Uusimpien teorioiden mukaan ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista. Näitä ovat sisäiset kokemukset tai ulkoiset palkkiot (Viitala 2009: 17). Edvard Deci ja Richard Ryan ovat tutkineet motivaatiopsykologiaa ja heidän itsemääräytymisteorian (self-determination theory) mukaisesti ihminen motivoituu joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisesti motivoitunut ihminen luo itse merkityksen tekemiselleen. Sisäinen motivaatio mahdollistuu silloin, kun ihminen voi toiminnallaan tyydyttää itsenäisyyden, yhteenkuuluvuuden ja pärjäämisen perustarpeita. Näitä perustarpeita tyydytetään myös työtä tekemällä. Itsenäisyyden tarve tyydyttyy, kun ihminen kokee itse päättävänsä elämästään ja toiminnastaan tekemällä työtä missä tuntee käyttävänsä omia vahvuuksiaan ja ajatteluaan saavuttaak-

seen asettamansa päämäärän. Tällöin ihminen toimii vapaaehtoisesti sisäisestä ilosta saavuttaen myös aitoja onnistumisen kokemuksia. Yhteenkuuluvuus muodostuu kanssakäymisestä muiden ihmisten kanssa. Tällöin työpaikalla on avoin ja toisiaan tukeva ilmapiiri jolloin työntekijä tuntee olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Tätä kautta työntekijä alkaa arvostaa myös itseään enemmän ja on valmis ponnisteluihin yhteisen hyvän edestä. Pärjäämisen tarve toteutuu, kun ihminen osaa hyvin työnsä ja näkee mielestään myönteisiä tuloksia. Kaikki em. asiat johtavat hyvinvoinnin lisääntymiseen, joka puolestaan heijastelee positiivisesti myös suorituksiin (Deci & Ryan 2000).

Yhteenvetona voidaan sanoa, että motivaatio ihmistä liikuttaa ja innostaa. Organisaatio voi toimillaan vaikuttaa motivaatioon. Se edellyttää kuitenkin niiden sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tunnistamista, joihin vaikuttamalla voitaisiin motivaatiota edistää.

## 4. TUTKIMUKSEN ESITTELY

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty HR-Barometri 2013 kyselystä. HR-Barometri 2013 oli HENRY ry:n koordinoima hanke, jonka tavoitteena oli selvittää henkilöstötyön tulevaisuuden haasteita Suomessa. Tämä tutkimus oli rajattu koskemaan vain suomalaisia pörssiyrityksiä. Suomalaisista Pörssiyrityksistä haastatteluun oli osallistunut yhteensä 438 henkilöä joista 142 oli vastannut vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä koskevaan osioon.

### 4.1 Tutkimuksen metodologia

Tässä tutkimuksessa käsitellään vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Aineisto on kerätty verkkokyselyllä, jossa tutkija on valinnut kysymykset mutta vastaajalla on vapaus vastata näihin kysymyksiin omin sanoin. Vastaajat vastasivat tässä tutkimuksessa kysymykseen: Miten vastuullista henkilöstöjohtamista toteutetaan organisaatiossasi?

Faktanäkökulma sopii tähän tutkimukseen parhaiten koska tarkoituksena oli selvittää niitä käytännön toimenpiteitä jotka liittyvät työhyvinvoinnin ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välisen yhteyden selvittämiseksi.

**Haastattelututkimus:** Haastattelututkimus voidaan jaotella neljään eri ryhmään, kuten strukturoitu haastattelu eli survey-haastattelu jossa tutkija on tarkasti määritellyt kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Toisena menetelmänä on puolistrukturoitu haastattelu eli ns. teemahaastattelu, jossa tutkija on valinnut kysymykset mutta vastaajalla on vapaus vastata näihin kysymyksiin omin sanoin. Kolmas vaihtoehto on syvähaastattelu. Tällöin tutkijan tavoitteena on ainoastaan yrittää ymmärtää haastateltavan tapaa ajatella. Ryhmähaastattelu on vielä yksi haastattelumuoto, jossa voidaan haastatella useampaa henkilöä kerrallaan (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 105–106).

Tutkimusaineisto on kerätty teema-haastattelutyypisesti verkkokyselyssä. Aineistoa vertaillaan teoreettiseen tutkimusaineistoon. Verkkokysely-menetelmällä saadaan yleiskäsitys vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Tämän menetelmän hyvinä puolina olivat helppo, nopea ja kustannustehokas osallistuminen sekä myös toteuttajan kannalta yksinkertainen toteutus. Huonoja puolia olivat kyselylomakkeen rajallinen vastausmahdollisuus, vaikka siinä on tilaa myös vapaamuotoiselle tekstille. Koska tutkimuksen keskeisin taustateoria pohjautuu siihen, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on ratkaisevassa asemassa työhyvinvoinnille, aineistoa vertaillaan teoriaan, jotta saataisiin selville mitä ovat ne käytännön toimenpiteet työpaikoilla joilla voidaan tukea myös työhyvinvointia.

**Kirjalliset aineistot:** Kirjallista aineistoa käytetään usein valmistelevana, jolloin sillä täydennetään haastatteluaineistoa. Kirjallinen aineisto voidaan ottaa myös tutkimuksen kohteeksi. Laadullisessa tutkimuksessa kirjallisia lähteitä voivat olla erilaiset tilastot, tutkimukset, raportit ym. (Koskinen ym. 2005: 130–131.)

Tulosten tulkinta verkkokyselyn jälkeen oli vielä kesken. Vasta kun vertailin aineistoa teoriaan ja tein niistä tulkintoja, pystyin arvioimaan tarkemmin tuloksia. Tämän jälkeen tuli tulkinta vielä pystyä argumentoimaan, jolla se sijoitettaisiin tieteelliseen keskusteluun. Tässä tutkimuksessa käytetty kirjallinen aineisto perustuu vastuullisuuden, johtamisen ja työhyvinvoinnin teoriaan.

## 4.2 Aineiston analyysi ja tulkinta

Sisällön analyysia käytetään tässä tutkimuksessa sen teorian testaukseen, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt tukevat myös työhyvinvointia.

Aineiston analyysivaiheessa käydään läpi kerätty aineisto. Ensimmäisenä tarkistetaan, onko niissä virheellisyyksiä tai puutteita. Voi olla, että joudutaan hylkäämään joitain haastattelun vastauksia puutteellisen täytön vuoksi (Hirsjärvi, Remes, Saajavaara 2009: 221–222).

Aineistojen analyysiä käytettiin myös haastatteluaineiston analysoinnissa. Näissä analyysissä aineistoista haettiin ne vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät tekijät, joilla katsotaan olevan merkitystä tämän tutkimuksen kannalta. Tämän avulla koetin päästä käsillä olevan ongelman parempaan ymmärtämiseen. Kun tutkimusaineistot oli analysoitu, tutkimustulokset jäseneltiin, jotta niiden keskeisin sisältö saatiin esille. Aineiston analyysissä analysoitiin johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvään teoreettiseen ajatteluun liittyviä tekijöitä, joita ovat  **vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi**.

Aineiston tarkastamiseen, analysointiin ja arviointiin on mennyt runsaasti aikaa. Jaottelin ensin vastaajat sen mukaan, onko vastaaja työnantajan vai työntekijän edustaja ja sen jälkeen etsin vastauksista alaluokkia. Näillä seikoilla oli suuri merkitys tulosten tulkinta vaiheessa. Analysoinnin tavoitteena oli löytää viitteitä siitä mitä ovat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.

HR-barometri 2013 kyselyn aineisto oli melko laaja. Yksittäisten vastausten laajuus vaihteli muutamasta merkistä useampaan lauseeseen. Epäselvät ja puutteelliset vastaukset jätin pois analyysistä. Sisällön analyysia tehdessäni, jaottelin vastaukset alaluokkiin. Alaluokkia löytyi 12kpl. Näitä olivat: **Ei ole, Esimiestyö, Yhteistyö ja prosessit, Viestintä ja vuorovaikutus, Työhyvinvointi, Yhdenvertainen kohtelu, Koulutus, HR-toiminnot, Lakien noudattaminen, Strategia ja arvot, Palkkaus ja Luokittelematon**. Vertailin näitä vastauksia työhyvinvoinnin teoriaan, jolloin pystyin tarkemmin analysoimaan vastauksia teoriayhteydessä.

Tämän tutkimuksen luotettavuus on melko hyvä. Teoreettinen viitekehys ja valitut käsitteet kuvaavat suhteellisen laajasti valittuja alaluokkia. Aineistosta esille nousseet teemat olivat tutkimuksellisesti mielenkiintoisia. Saadut tutkimustulokset kuvaavat aineistoa tyydyttävästi ja vastaavat tutkimuskysymyksiin kohtalaisen hyvin. Voidaan todeta, että tutkimus on rakenteeltaan varsin validi (Hirsjärvi & Hurme 2001:187).

## 5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tulosten analysoinnin jälkeen vuorossa oli tulosten tulkinta ja niiden arviointi. Tässä vaiheessa pohdin analyysin tuloksia ja tein niistä johtopäätöksiä tutkimus tietoon nojautuen. Tulkinta oli analyysin pohjalta nousseiden tulosten pohdintaa ja selkiyttämistä. Tässä vaiheessa täytyi olla tarkkana koska tutkimukseen sisältyy monen tasoista tulkintaa, jossa mukana olivat niin haastattelun tekijä kuin haastateltavakin. Tulosten analysointi ei vielä kerro tutkimuksen tuloksia, vaan niistä tuli laatia myös synteesejä. Tällöin kokosin yhteen pääiseikat, jotka antoivat selkeän vastauksen tutkittavaan ongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2009: 229-230)

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen on käytännössä ja onko sillä yhteyttä työnhyvinvointia tutkivaan aineistoon? Dokumentoin tutkimustulokset ja haastatteluaineiston mahdollisimman huolellisesti, jotta ne on mahdollista tarkistaa myös myöhemmin.

Kuten aiemmin on todettu, voimme huomioida vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksista, että sen katsotaan olevan kytköksissä yritysten pitkän tähtäimen suunnitelmaan, joka vaikuttaa yritykseen kannattavuuteen. Tällöin vastuullinen henkilöstöjohtaminen on yhteydessä myös organisaation strategiseen henkilöstöjohtamiseen. (Ehnert 2009). Henkilöstöjohtamisen (HRM) näkökulmassa korostetaan inhimillistä vastuullisuutta. (Ehnert & Harry 2012).

Henkilöstöjohtamisen (HRM) on katsottu olevan osa yrityksen pehmeitä arvoja (Harvardin malli) jossa kiinnitetään enemmän huomiota henkilöstöstrategiaprosessiin osana organisaation laajempaa kokonaisuutta henkilöstön yhteistyön näkökulmasta. Pehmeä näkökulma katsoo, että se mikä on hyväksi yritykselle, on hyväksi myös työntekijöille. (Beer ym. 1984.)

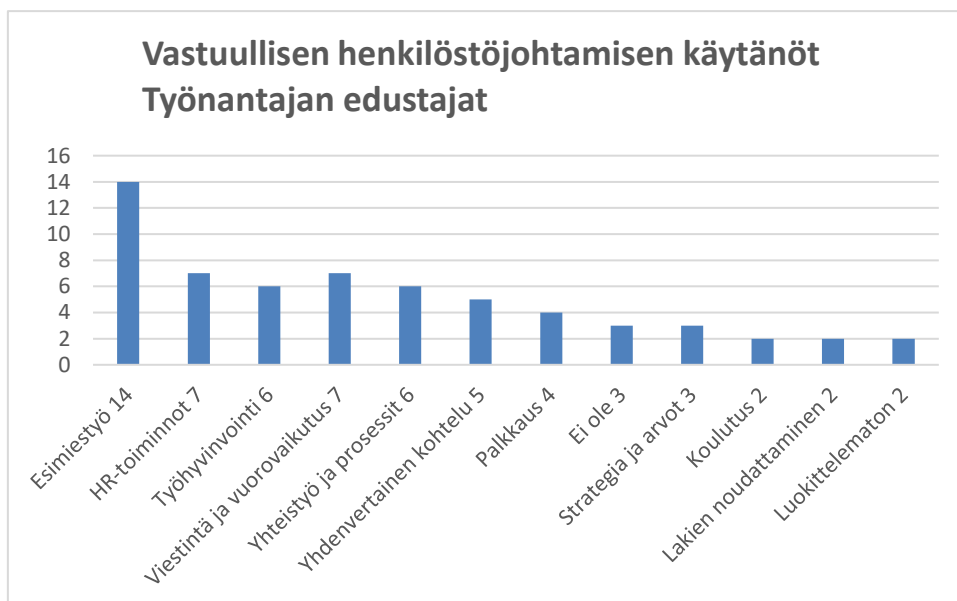
Teoriassa vastuullisen johtamisen pohjana ovat esim. Aaltosen ja kumppaneiden (2004) mukaan vastuun kuusi ulottuvuutta, jotka yhdessä muodostavat organisaatontekniikan.

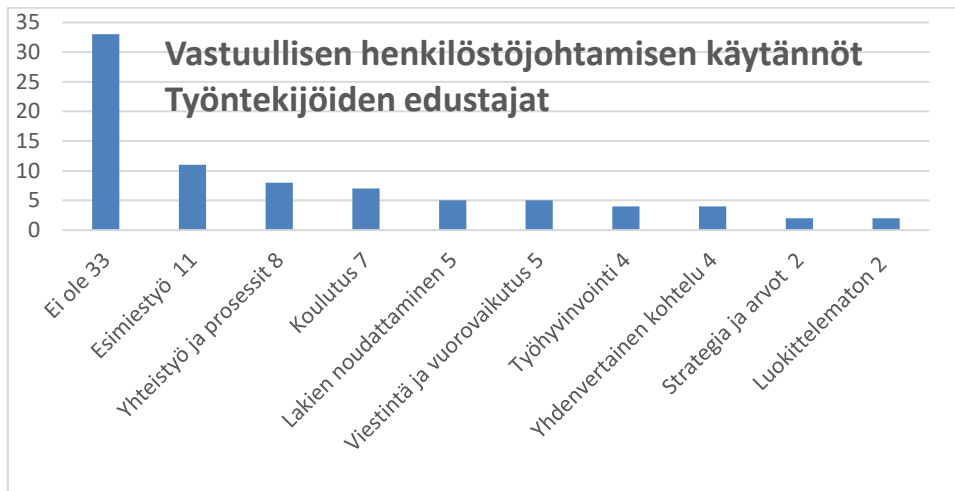
Näitä vastuun ulottuvuuksia ovat: Talous, tuotteet ja palvelut, ympäristö, Lähiyhteisö, henkilöstö, prosessit ja rakenteet.

**Kuvio 7.** Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt



**Kuvio 8.** Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt - työnantajan edustajat



**Kuvio 9.** Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt - työntekijöiden edustajat

Esimerkkejä tutkimuksen vastauksista:

**Ei ole:**

Suurin osa tähän tutkimukseen osallistuneista koki, että heidän työpaikallaan ei ole vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Ojala ja Ahonen (2005: 69–70) ovat kirjoittaneet, että kun työhyvinvointiin liittyvät tekijät eivät ole kunnossa, se näkyy myös sairauspoissaolojen lisääntymisenä ja toiminnan kustannustehokkuuden huononemisenä.

*” Tällä hetkellä erittäin heikosti → työntekijät on unohdettu, ja juostaan numeroiden perässä”.*

*” Huonosti → Vetäydytään vastuusta ja aina kerrotaan vastuun kuuluvan korkeammalle taholle. (Ehkä vastuu on herran hallussa)”.*

### **Esimiestyö:**

Esimiestyö nousi tärkeimmäksi käytännöksi tässä aineistossa. Helsilä & Salojärvi (2009) ovat todenneet että, esimiestyöllä on suuri merkitys työhyvinvoinnille. Esimiestyö vaikuttaa myös ihmisten sitoutumiseen, osaamisen kehittämiseen sekä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Hyvällä esimiestyöllä tuetaan myös alaisten jaksamista (Viitala 2009: 20). Huono esimiestyö aiheuttaa mm. tehottomuutta, poissaolojen lisääntymistä, motivaation ja sitoutumisen katoamista ja se tulee organisaatiolle kalliiksi (Ojala & Ahonen 2005 :172, 96).

*” Valmentavaan esimiestyöhön panostamalla → Aluejohtaja on alueensa päävalmentaja, joka tukee omia esimiesalaisiaan myyntityöskeskusteluin ja yhteistapaamisin, ja tekee jatkuvan kehittymisen periaatteella ”.*

*” Aktiivinen osallistuminen yksikön johtamiseen → Johtoryhmätyöskentely, tavoitteiden asettaminen, suorituksen johtaminen jne ”.*

### **Yhteistyö ja prosessit:**

Yhteistyön ja erilaisten prosessien kautta tapahtuva toiminta oli toiseksi tärkein vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Aaltosen ym. (2004: 49–50) mukaan organisaatiossa, joissa panostetaan vastuullisen kulttuurin luomiseen, pyritään tukemaan kestävästä kehityksestä. Havunen & Lavikkala olivat sitä mieltä, että (2010: 181–182), kun kaikki tietävät omat työtehtävänsä ja tähtäävät samaan päämäärään, toimivan työorganisaation avulla, työilmapiirin henki nousee. Kuten Furman ja Ahola (2002) mainitsevat, työyhteisön henkinen hyvinvointi rakennetaan yhdessä. Se on edellytys sille, että töissä voidaan hyvin ja jaksetaan.

*”Jatkuvasti pitämällä yhteisiä työtilaisuuksia → Yhdessä tehdään niitä tärkeitä asioita samalla kun tehdään tiedottamista. Sitoutetaan henkilöstöä ja viedään työtä eteenpäin ”.*

”läpinäkyvät prosessit”.

### **Viestintä ja vuorovaikutus:**

Avoin ja selkeä vuorovaikutus nousi kolmannelle sijalle vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Leppänen ja Rauhala (2012: 275, 283) ovat todenneet, että hyvä ilma-  
piiri muodostuu, kun työpaikalla on avoimuutta, luottamusta ja toimivaa vuorovaikutusta. Keskustelun tulisi olla mahdollisimman vapaata ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat oleellisen tärkeitä. Kaikkien tulisi saada ilmaista mielipiteensä, mutta osattava myös ottaa vastaan kritiikkiä muilta.

*” Avoimuus → Sitä mukaa kun asioita voidaan tiedottaa, niistä myös kerrotaan henkilöstölle”.*

*” Aktiivisella vuorovaikutuksella. → Vuorovaikutus esimiesten, HR-toiminnon, ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä korostuu henkilöstöjohtamisessamme. Korostamme myös jokaisen omaa vastuuta asioiden esille nostamisessa ja työstämisessä”.*

### **Työhyvinvointi**

Työhyvinvointia tukevat toimenpiteet ja ohjelmat nousivat aineistossa myös esille. Martimo ja Aro (2008) painottavatkin sitä, että organisaation tulee edesauttaa alaisen sisäisen motivaation löytymistä. Tällöin on vaikutettava työpaikan asenteisiin, oloihin ja toimintatapoihin. Pitää antaa jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja minimoida tekijöitä jotka aiheuttavat kiirettä, sekä aiheuttavat turhaa epävarmuutta. Otalan ja Ahosen (2005:231-233) mukaan organisaation käytäntöjen ja strategian tulee tukea aktiivisesti työhyvinvoinnin parantamiseen tähtääviä tekijöitä. Korjaavat toimenpiteet määritellään työhyvinvoinnin tilan seurannan perusteella.

*” Selkiytetään toimintatapoja, varhainen välittäminen”.*

*” Senioriohjelma → Senior-tason henkilöstölle tarjotaan lisäetuja, jotta jaksaisivat pidempään työelämässä. Kokemusta sekä osaamista arvostetaan”.*

### **Yhdenvertainen kohtelu**

Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu työpaikoilla nähtiin tärkeänä käytäntönä vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Elovainio ym. (2004) totesivat epäoikeudenmukaisuuden tunteen aiheuttavan ylimääräistä stressiä. yhdenvertainenkohtelu on merkki arvostuksesta ja kunnioituksesta, joka lisää myös hyvinvointia. Mäkelä ym. (2013) olivat sitä mieltä, että tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemus lisäävät luottamusta.

*” Huolehtimalla tasapuolisuudesta kaikissa tilanteissa”.*

*” Selkeät roolit ja vastuut → Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja arviointi”.*

### **Koulutus**

Koulutuksella oli myös merkittävä rooli vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Koulutus mainittiin usein myös esimiestyön yhteydessä. Työterveyslaitoksen julkaisussa (2014) todetaan että, yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä on se, että ihminen kokee osaavansa työnsä. Tätä osaamista tulisi kehittää. Puutteellinen osaaminen voi johtaa jopa työuupumukseen. Osaamisen kehittämisen tulisi olla suunnitelmallista niin, että se tukee organisaation strategiaa. Tällöin tulee ottaa huomioon mitä osaamista organisaatiossa on nyt ja mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Se on hyväksi myös työn sujumisen ja yhteistyön lisäämisen kannalta. Työntekijällä tulee olla vapauksia ja mahdollisuuksia kehittyä sekä kehittää omaa työtään.

*” Osaamisen kehittäminen → Suosimme tutkintokoulutuksia ja osaamistarpeiden perusteella toteutettavaa koulutusta, joka parantaa henkilön työmarkkinakelpoisuutta toimiallammme”.*

*” Koulutus → Yritys toteuttanut eri henkilöstöryhmille koulutusta ammattitaidon kehittämiseksi”.*

### **HR-toiminnot**

HR-toimintojen tärkeys nousi esille työnantajan edustajien vastauksissa. Seuri ja Suominen (2009: 216) toteavat, että ammattitautien ja työtapaturmien ehkäisy ovat lakisääteisesti työnantajan vastuulla. Työnantaja seuraa työntekijän terveyttä yhdessä työterveyshuollon kanssa ja voi puuttua havaittuihin ongelmiin.

*” HR-osaaminen on ammattitaitoista → HR-osastolla seurataan kaikkia HR-toimintoja rekrytoinnista esimiestyöhön ja tiimien jaksamiseen asti. Ongelmiin puututaan ajoissa!”.*

*” Talent Pool → Talenttien tunnistaminen ja aktiivinen kehittäminen urakehityksen varmistamiseksi”.*

### **Lakien noudattaminen**

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan lakia ja asetuksia noudattamalla toteutetaan vastuullista henkilöstöjohtamista. Manka (2011:85) esittää, että työympäristön fyysinen viihtyvyys vaikuttaa myös työhyvinvointiin. TEM (b 2012) taasen julistaa, että työpaikkaa koskevien perusvaatimusten kuten turvallisuuden, työtilojen, työsuhde, työsuojelu ja työehtosopimuksen tulee olla vähintään lain vaatimalla tasolla, jotta työntekijä voi ylipäätään tehdä työtään.

*” Lakien, säädösten, työehtosopimusten noudattaminen”.*

*” tessit ja lait”.*

### **Strategia ja arvot:**

Pieni osa vastaajista ajatteli, että strategia ja arvot tukevat ja ohjaavat vastuullista henkilöstöjohtamista heidän organisaatiossaan. Helsilä ja Salojärvi (2009: 68–69) esittävät, että strategia ja visiot tulisi laatia yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämä tukisi kaikkia osapuolia sitoutumaan niihin ja luo paremmat edellytykset tulokselliseen toimintaan, kun kaikki tietävät miksi, miten ja minne ollaan matkalla. Aaltonen ym. (2004: 44–46) ovat tulleet siihen tulokseen, että organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys. Kun koko henkilökunta on sisäistänyt talon arvot ja moraalin, tällöin noudatetaan niitä kirjoittamattomiakin eettisiä sääntöjä, joiden mukaan toimitaan. Tärkeintä ei kuitenkaan ole se mitä sanotaan vaan se miten toimitaan.

*” Strategia tukee vastuullista henkilöstöjohtamista ”.*

*” Yrityksen arvot ohjaavat henkilöstötyötä ”.*

### **Palkkaus**

Aineistossa nousi esille maltillisen palkkapolitiikan myös olevan osa vastuullista johtamista. Sinne suuntaan viittaavat myös Boudreau ja Ramstad (2005: 129), jotka ovat todenneet että *”Menesty tänään vaarantamatta tulevaisuuden tarpeita”*, Kasvata inhimillistä pääomaa; ajattele organisationaalinen menestys myös muilla kuin taloudellisilla mittareilla. Vartiaisen ja Kauhasen (2005: 133–134, 25, 27–28) mukaan palkitsemisenkin pitäisi tutkimusten mukaan olla osallistavaa, avointa ja luottamuksellista.

*” Läpinäkyvä palkitseminen → Otamme käyttöön tehtäväperheet, rooli ja vaativuusluokat jotka kommuikoidaan henkilöstölle. Edut ja palkankorotukset perustuvat niihin ja performanssiin ”.*

*” Maltillinen palkkapolitiikka → Turvataan kilpailukykyä ”.*

### **Luokittelematon:**

Luokittelemattomissa ei ollut eritelty käytäntöjä.

*” Näitä on monta... ”.*

*” Kohtalaisesti ”.*

### **5.1 Tulosten analyysi**

Vastausten aihepiiri vaihteli aina henkilökohtaisesta hyvinvoinnista yrityksen menestykseen. Useimmat vastaajat kuitenkin tulkitsivat kysymyksen omassa organisaatiossaan omasta näkökulmastaan. Tämä tarkentui vastuullisuuden teorian osioihin **henkilöstö, prosessit ja rakenteet**, kun taas talous, tuotteet, lähiyhteisö ja ympäristö jäivät vastauksissa lähes käsittelemättä. Mutta tämä on inhimillistä, sillä jokainen meistä tarkastelee maailmaa omasta näkökulmastaan ja pureutuu niihin asioihin mitkä häneen sillä hetkellä vaikuttavat. Työnantajan edustajat olivat paremmin selvillä vastuullisen johtamisen käytännöistä, kun taas työntekijöiden edustajat eivät antaneet niin selvää vastausta mitä vastuullinen johtaminen tarkoittaa heidän työpaikallaan.

On huolestuttavaa havaita, että suurin osa tässä tutkimuksessa koki, ettei heidän työpaikallaan ole vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Vastuullisuuden puute henkilöstöjohtamisessa on omiaan aiheuttamaan työpahoinvointia. Voisi kuitenkin olettaa, että Suomalaisissa pörssiyrityksessä noudatetaan vastuullisuuden minimi periaatteita eli työehtosopimuksia. Yksi merkittävimmistä löydöksistä tässä tutkimuksessa oli se, että työntekijöiden edustajista suurin osa n. 40 % oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan ei ole vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, kun taas työnantajan edustajien vastauksista tätä mieltä oli vain n. 5 %. Kun tarkastelemme tuloksia tässä valossa, niin olisi mielenkiintoista tutkia mistä näin suuri ero voi johtua? Se antaisi aiheutta jatkotutkimuksille. Voimme vain arvailla mistä johtuu se, että työntekijät eivät koe heidän organisaatiossaan olevan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Olisi myös mielenkiintoista myös

selvittää miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat kehittyneet tämän tutkimuksen jälkeen.

On ilahduttavaa huomata, että esimiestyö nousi merkittävään rooliin tässä aineistossa. Esimiestyöllä voidaan myös tutkimusten mukaan vaikuttaa todella paljon työntekijöiden hyvinvointiin. Koulutus mainittiin usein esimiestyön yhteydessä. Tämä antaisi aihetta olettaa, että työpaikoilla tiedostetaan esimiestyön ja koulutuksen merkitys työhyvinvoinnille ja siihen myös panostetaan. Yhteistyössä ja viestinnässä avoimuus sai paljon painoarvoa. Yhdenvertainen kohtelu nosti esille oikeudenmukaisen kohtelun tärkeyden. Työntekijöiden edustajat eivät tunnistanee, että heidän työpaikallaan olisi ollut HR-toimintoihin ja palkkaukseen liittyviä vastuullisia käytäntöjä, kun taas työnantajan edustajat pitivät HR-toimintoja toiseksi suurimpana tekijänä. On mielenkiintoista huomata, että vastauksista nousi esille maltillisen palkkapolitiikan myös olevan osa vastuullista johtamista. Se on vastuullista ajattelua, jossa asioita katsotaan hieman laajemmasta perspektiivistä. Eri-laisia työhyvinvointia kehittäviä hankkeita oli meneillään useassa organisaatiossa. Lakien noudattaminen jäi yllättävän vähälle painoarvolle, luulisi että niitä kuitenkin noudatetaan jokaisessa organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen tulos on samansuuntainen kuin työhyvinvoinnin edistämistä koskeva tutkimus jossa 56 % työntekijöistä oli sitä mieltä, ettei heidän työpaikallaan edistetä tai edistetään huonosti suunnitelmallista työssäjaksamista. (STTK 2017)

## 6. POHDINTA

Tässä laadullisessa tutkimuksessa on tutkittu vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota keskustelunavaus vähemmän tutkittuun ilmiöön sekä esitellä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä työnantajan edustajien ja työntekijöiden edustajien näkökulmasta. Tutkimus ei tuota yleistettävää tietoa, vaan pyrkii ottamaan kantaa nousussa olevaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskusteluun. Tavoitteena on edistää hyvän henkilöstöjohtamisen merkitystä ja vaikuttavuutta. Tutkimuksessa kartoitettiin henkilöstötyötä yleisellä tasolla ajankohtaisista näkökulmista. Lisäpainotuksena on tulevaisuus näkökulma, eli vastataan kysymykseen: ”miten toimia jatkossa paremmin?”.

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää suomalaisten pörssiyritysten vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja verrata tuloksia vastuullisen henkilöstöjohtamisen teoriaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää yleisimmät käytänteet ja mahdolliset ongelmakohdat.

Tutkimusaineisto kerättiin verkkokyselynä. Aineistoa vertaillaan teoreettiseen tutkimusaineistoon. Tällä menetelmällä saatiin yleiskäsitys vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Tämän menetelmän hyvinä puolina olivat helppo, nopea ja kustannustehokas osallistuminen sekä myös toteuttajan kannalta yksinkertainen toteutus. Tutkimuksen keskeisin taustateoria pohjautuu siihen, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on yhteydessä työhyvinvointiin. Tutkimuksen aineistoa vertaillaan teoriaan, jotta saataisiin selville, mitä ovat ne käytännön toimenpiteet työpaikoilla jotka tukevat myös työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin yhteyttä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin testattiin empiirisellä aineistolla. Tutkimus keskittyi työhyvinvointiin ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Tutkimuksen vastausten perusteella vastuullisen johtamisen tärkeim-

mäksi tekijäksi nousi esimiestyö. Tämän perusteella voidaan todeta, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt mukailevat teoretietoa ja tutkimuksia siitä, miten työhyvinvointia työpaikoilla rakennetaan.

Vastuullisella ja johdonmukaisella esimiestyöllä voidaan vaikuttaa todella paljon työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuksen vastauksissa koulutus mainittiin usein esimiestyön yhteydessä. Tämä antaisi aiheutta olettaa, että työpaikoilla tiedostetaan esimiestyön ja koulutuksen merkitys osana vastuullista henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia. Koulutus ja osaamisen päivittäminen nousivat esille sekä työntekijöiden että esimiehien vastauksissa. Yhteistyössä ja viestinnässä avoimuus sai myös paljon painoarvoa. Oikeudenmukainen ja yhdenvertainen kohtelu koettiin tärkeäksi, joka on myös olennainen osa työhyvinvointia.

Työntekijöiden edustajat eivät tunnista, että heidän työpaikallaan olisi ollut HR-toimintoihin ja palkkaukseen liittyviä vastuullisia käytäntöjä, kun taas työnantajan edustajat pitivät HR-toimintoja toiseksi suurimpana tekijänä. Kertooko tämä siitä, että työntekijöillä ei ole riittävää tietoa siitä mitä HR-toiminnoilla käytännössä tarkoitetaan ja miten se liittyy vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen? On mielenkiintoista huomata, että vastauksista nousi esille maltillisen palkkapolitiikan olevan myös osa vastuullista johtamista. Se on vastuullista ajattelua, jossa asioita katsotaan hieman laajemmasta näkökulmasta. Erilaisia työhyvinvointia kehittäviä hankkeita oli meneillään useassa organisaatiossa. Lakien noudattaminen jäi yllättävän vähälle painoarvolle, todennäköisesti niitä kuitenkin noudatetaan jokaisessa organisaatiossa. Luultavasti niitä ei vain tunnisteta osaksi vastuullista henkilöstöjohtamista.

Yhteistyön ja erilaisten prosessien kautta tapahtuva toiminta nousi tutkimuksessa tärkeäksi asiaksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Tätä tukee myös työhyvinvoinnin teoria. Kun kaikki tietävät omat työtehtävänsä ja tähtäävät samaan päämäärään, toimivan työorganisaation avulla, työilmapiirin henki nousee (Havunen & Lavikkala

2010: 181–182). Se on edellytys sille, että töissä voidaan hyvin ja jaksetaan. Tämä perustuu mm. yhteenkuuluvuuden tarpeeseen (Deci & Ryan 2000). Esimies nähtiin myös valmentajan roolissa; ”*aluejohtaja on alueensa päävalmentaja*” Kaipaavatko työntekijät valmentavampaa ja ohjauksellisempaa johtamista? Yrityksen vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimintamallissa täytyisi luoda selkeät tavoitteet yhdessä työntekijöiden kanssa. Koko organisaatiolla täytyy olla tavoitteet ja strategia selkeänä mielessä.

Vaikka tutkimuksessa havaittiin, että käytännössä työpaikoilla panostetaan esimiestyöhön, yhteistyöhön ja prosesseihin, viestintään ja vuorovaikutukseen, työhyvinvointiin, yhdenvertaiseen kohteluun, koulutukseen, HR-toimintoihin, lakien noudattamiseen, strategiaan ja arvoihin sekä palkkaukseen. Oli yllätys, että enemmistö työntekijöiden edustajista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei heidän työpaikallaan ole vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Juurikin tämän vuoksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännön mallit tulisi tuoda selkeästi tietoon työntekijöille. Esimerkiksi, jos vastuullisen henkilöstöjohtamisen malliin on kirjattu kehityskeskustelut, niin työntekijöille tulisi olla selkeästi tiedossa mitä niillä tarkoitetaan, mitkä ovat kehityskeskustelujen tavoitteet ja kuinka usein niitä toteutetaan. Kehityskeskusteluista olisi hyvä jäädä kirjallinen dokumentti sekä esimiehelle, että työntekijälle. Tähän on saatavilla erilaisia sähköisiä tiedonhallintajärjestelmiä. Näin on helppo seurata toteutuvatko tavoitteet ja lähteekö johtaminen henkilöstön tarpeista.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen aikaisempien tutkimusten mukaan sosiaalisesti vastuullisessa organisaatiossa huomioidaan esimiestyön vaikutus henkilöstön fyysiseen ja psykologiseen hyvinvointiin. Käytännössä se tarkoittaa työmäärän oikeanlaista mitoittamista, työn suunnittelua, työturvallisuutta, palkkaan ja palkkioihin liittyviä asioita sekä oikeuden mukaisuuteen liittyviä käytänteitä. (mm. Pfeffer 2010).

Vastuullista johtamista kehittämällä saadaan siis aikaiseksi työhyvinvointia. Työpaikoille täytyisi luoda vastuullisen johtamisen toimintamallit joihin esimiehet tulisi sitouttaa. Tulisi tuoda vahvemmin esille se, että työpaikoissa, joissa viihdytään ja voidaan hyvin, myös

henkilöstö sitoutuu vahvemmin työhönsä ja työurat ovat pidempiä. Työhyvinvointi tuo yritykselle säästöjä sairauspoissaolo-, työkyvyttömyys- sekä rekrytointikustannuksissa Ojala ja Ahonen (2005: 69–70). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehittämiskeinot työpaikoilla ovat panostuksen arvoisia. Vapaa-ajallakin jaksetaan paremmin, kun töissä asiat ovat hyvin. Hyvinvoiva työyhteisö kukoistaa ja tekee parempaa tulosta. Siellä viihdytään ja panostetaan yhteisen hyvän eteen.

Ongelma organisaatioissa saattaa olla se, että esimiehetkään eivät tunnista vastuullista henkilöstöjohtamista. Ratkaisuna voisi olla esimiesten kouluttaminen, vastuullisen johtamisen käytännöistä tiedottaminen sekä selkeän vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen luominen työpaikoille. Tämän perusteella voidaankin todeta, että vastuullinen henkilöstöjohtamisen tunnistaminen on organisaatioille elintärkeää. Vaikuttavuus on sekä liiketoiminnalle että koko organisaation prosesseille. Ilman vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan unohtaa kustannustehokkuus, kilpailuetu sekä työn tehokkuus. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kriittisessä ytimessä on henkilöstön tyytyväisyys. Tyytyväisyyden ytimeen taas vaikuttaa se, kuinka paljon yksilö voi työssään tyydyttää tarpeitaan, ja tarpeet ovat yksilöllisiä. Tämän vuoksi esimiesten tulisi tuntea alaisensa tarpeet. Tyytyväisyyden ylläpidolla vältytään tyytymättömyydeltä. Yksikin työhön tyytymätön tiiminjäsen voi myrkyttää puheillaan ja teoillaan koko tiimin. Mutta kun taas suurin osa työtiimistä kokee tyytyväisyyttä, vaikuttaa se suurelta osalta koko työyhteisön tyytyväisyyteen.

Työhyvinvointi ymmärretään yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin lisäksi myös työyhteisön toimivuudeksi (STM 2005). Tähän kuuluvat yksilön lisäksi organisaation ja esimiehen toiminta, työyhteisön henki ja itse työ. Ongelmat voidaan tunnistaa ja korjaavat toimenpiteet tehdä, jos siihen vain on halua ja resursseja. (Manka 2006)

Vaikka tutkimusten tuloksista nousi vahvasti esille esimiehen roolin vaikutus työhyvinvointiin, myös ulkopuolisen asiantuntijan rooli nähtiin tarpeellisena. Se voitiin todeta vastauksista, joissa myös koulutuksen tärkeys huomioitiin.

Hämmästyttävää oli huomata suuri ero vastauksista esimiesten ja työntekijöiden välillä. Esimiesten vastauksista nousi vahvasti esille yrityksen vastuullisten toimintojen toimivuus, kun taas työntekijöiden vastausten mukaan yrityksillä ei ollut selkeää vastuullista toimintaa tai sen toteuttaminen oli puutteellista. Eroavaisuus on ehkä selitettävissä tiedotuksen puutteellisuudella sekä henkilöstön puutteellisella osallistamisella. Jos yrityksessä on niin, että päätöksentekoprosesseihin osallistuvat vain esimiehet, työntekijät kokevat, että he eivät tule kuulluksi päätösten teossa, eikä heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. Yksi toimiva keino voisi olla henkilöstökyselyt, joita yleisesti myös käytetään. Henkilöstökyselyiden kulmakivi taas on se, että huomioidaanko vastaukset päätöksen teossa, käydäänkö henkilöstökyselyiden tulokset läpi ja tunteeeko henkilöstö, että niillä on vaikuttavuutta. Henkilöstökyselyillä ei näin ollen voi siis vain ”kiillottaa” organisaatio kuvaa tyyliin ”kyllä meillä niitä toteutetaan”. Aidosti tulokset on otettava avuksi organisaation ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamisen tueksi. Tyytyväinen henkilöstö on avainsana myös työnantajaimagon säilyttämisessä. Tämä lisää siis yrityksen vetovoimatekijöitä. Työntekijöiden vastauksissa kuului läpi oikeudenmukaisuuden ja avoimuuden kaipuu johtamisessa. Esimies halutaan kokea luotettavana, auttavana ja ohjaavana työkaverina jolla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijän oikeuksiin.

Tulosten perusteella huomataan, että työpaikoilla on monia hyviä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Näistä esimiestyötä pidettiin tärkeimpänä tekijänä. Tätä tulosta tukee myös teoria, sillä esimiestyön merkitys organisaatioissa on ratkaisevassa asemassa. Harmittavan vähän kuitenkin tunnistettiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä työntekijöiden edustajien vastauksissa. Tämän tutkimuksen perusteella organisaatioiden tulisi ottaa vastuullisuus henkilöstöjohtamista entistä enemmän käytäntöön ja tehdä sitä työtä erityisesti työntekijöiden edustajien joukossa. Jokaisen yrityksen tulisi panostaa vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen tällöin kylvetään vastuullisuuden siemeniä hyvinvoinnin peltoon ja sato korjataan tulevaisuudessa paremman tuloksen muodossa.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tässä tutkimuksessa tutkittiin työhyvinvoinnin ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen välisiä yhteyksiä. Tutkimus on tehty verkkokysely-menetelmällä. Työhyvinvoinnin yhteyttä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin testattiin empiirisellä aineistolla.

Toteutetussa tutkimuksessa on pyritty rakentamaan kattava kuva vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Tutkimuksessa tutkimusongelmaa on lähdetty selvittämään kolmella tutkimuskysymyksellä ja tutkittavia ilmiöitä eli vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä työhyvinvoinnin näkökulmasta on pyritty kuvaamaan kattavasti. Tutkimuksen empiirinen toteutus on esitelty tutkijan parhaan kyvyn mukaan. Tutkimuksen luotettavuuden ja laadukkuuden varmistamiseksi ja saatujen tutkimustulosten esittelyssä on tavoiteltu aineiston laadukkuutta ja edustavuutta. Pohdinnassa on vedetty yhteen tutkimuksen kannalta keskeisimpiä tuloksia sekä vertaillaan saatuja tuloksia aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tässä luvussa tarkastellaan lyhyesti tutkimuksen luotettavuutta yleisellä tasolla, esitetään joitain parannusehdotuksia sekä ehdotetaan, miten tutkimusta kannattaisi jatkaa.

Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu pohtimalla, tutkittiinko sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Tämän tutkimuksen luotettavuus on melko hyvä. Teoreettinen viitekehys on osuva ja valitut käsitteet kuvaavat melko kattavasti tutkittavia ilmiöitä. Lisäksi aineisto on kohtalaisen laaja ja esille nousseet teemat tutkimuksellisesti mielenkiintoisia. Saadut tutkimustulokset kuvaavat aineistoa tyydyttävästi varsin ja vastaavat tutkimuskysymyksiin kohtalaisen hyvin. Voidaan todeta, että tutkimus on rakenteeltaan varsin validi (Hirsjärvi & Hurme 2001:187).

Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus ovat tyydyttäviä. On silti asioita joita olisi voinut parantaa. Ensinnäkin tutkimusaineistosta oli huomattavissa, että haastattelut, jotka toteutettiin verkkokyselynä, jättivät tulkinnan varaa. Tutkimusaineiston laadukkuuden paran-

tamiseksi olisi ollut parempi, jos vastaajille olisi voinut esittää selventäviä jatkokysymyksiä. Tässä tutkimuksessa se oli mahdotonta koska sain aineiston valmiina, mutta se olisi parantanut tutkimuksen laadukkuutta.

Toinen parannusehdotus liittyy läpikäytyyn materiaaliin, olisi ollut hyvä, jos olisi käyty läpi myös vastaukset kysymykseen: Mistä osa-alueista vastuullinen henkilöstöjohtaminen koostuu? Tällöin tutkimusaineistosta olisi ollut hedelmällistä selvittää, kuinka moni vastaajista osaa sanoa mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen on? Vastaajia oli 438 henkilöä joista vain 142 oli vastannut vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä koskevaan osioon.

Tässä tutkimuksessa teoreettisena viitekehyksenä ja analyysin välineenä hyödynnettiin työhyvinvoinnin teoriaa, joka on luonteeltaan hyvin lähellä vastuullista henkilöstöjohtamista. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on aiheena melko uusi, eikä sitä ole tutkittu vielä kovin paljon. Koska työhyvinvointi on hyvin laaja käsite, aihetta olisi voinut lähestyä yksinkertaisemmalla mallilla. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimus kenttä kehittyy.

Tutkimustulokset osoittivat, mitä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä organisaatioissa on olemassa ja teorian kautta tuli osoitetuksi että, ne ovat sidoksissa myös työhyvinvointiin. Voidaan todeta, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt mukailivat teoretietoa ja tutkimuksia siitä miten työhyvinvointia työpaikoilla rakennetaan. Tutkimuksessa havaittiin, että käytännössä työpaikoilla panostetaan esimiestyöhön, yhteistyöhön ja prosesseihin, viestintään ja vuorovaikutukseen, työhyvinvointiin, yhdenvertaiseen kohteluun, koulutukseen, HR-toimintoihin, lakien noudattamiseen, strategiaan ja arvoihin sekä palkkaukseen. Oli yllätys, kuinka moni vastaajista oli sitä mieltä, ettei heidän työpaikallaan ole vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Tämä korostui erityisesti työntekijöiden edustajien mielipiteissä. Erot työnantajan- työntekijöiden edustajien välillä olivat huomattavat. Toinen tämän tutkimuksen pohjalta johdettu jatkotutkimusehdo-

tus on selvittää mistä tämä edellä mainittu ero johtuu. Olisi mielenkiintoista ja mahdollisesti liiketoiminnallisesti kannattavaa selvittää, miksi työntekijöiden edustajat eivät tunnista työpaikallaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä.

Lähtökohtaisesti vastuullista henkilöstöjohtamista on tutkittu vähän, vaikka vastuullisuus käsitteenä on ollut kovassa nousussa jo viime vuosisadan lopulta asti. Toteutettu tutkimus on keskustelunavaus nuorehkoon mutta tärkeään ilmiöön. Kehittämällä vastuullisen johtamisen käytäntöjä saataisiin aikaiseksi myös työhyvinvointia ja työpaikoissa, joissa viihdytään ja voidaan hyvin, jaksetaan myös pidempään ja suoriudutaan paremmin.

Työhyvinvoinnin edistäminen toisi yritykselle säästöjä sairauspoissaolo-, työkyvyttömyys- sekä rekrytointikustannuksissa Ojala ja Ahonen (2005: 69–70). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehittämiskeinot työpaikoilla ovat panostuksen arvoisia. Vapaa-ajallakin jaksetaan paremmin, kun töissä asiat ovat hyvin. Hyvinvoiva työyhteisö kukoistaa ja tekee parempaa tulosta. Siellä viihdytään ja panostetaan yhteisen hyvän eteen.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M & Rautiainen, R (2004): Vastuullinen johtaminen – inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos Helsinki. (Toim.). [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 11.12.2015] Saatavilla: [http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia\\_arvot\\_visio/Documents/BWW\\_ty%C3%B6hyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia_arvot_visio/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf)
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993) Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*. 18:1, 86-111.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q. and Walton, R. (1984) *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. (2009). *Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki university press.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005) Teoksessa. *Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue* Ehnert, I., & Harry, W. (2012)
- Boxall, P. & Purcell, P. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave MacMillan. Teoksessa. *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Toim. Viitala, R. Järnlström, M. 2014 Vaasan yliopiston julkaisuja. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 15.02.2017] Saatavilla: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)

- Caproni, P. (1997) Work/Life balance – You can't get there from here. *The Journal of Applied Behavioral Science* 1(33): 46-56 [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 05.12.2015]. Saatavilla: [http://pocarisweat.umdl.umich.edu/bitstream/2027.42/67268/2/10.1177\\_0021886397331003.pdf](http://pocarisweat.umdl.umich.edu/bitstream/2027.42/67268/2/10.1177_0021886397331003.pdf)
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. SHRM Report. Teoksessa. Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue Ehnert, I., & Harry, W. (2012)
- Constanza, R., Daly, H. E., & Bartholomew, J. A. (1991) Teoksessa. Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue Ehnert, I., & Harry, W. (2012)
- Credit-Suisse (2014) Global Wealth Report 2014. 56 [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 05.12.2015]. Saatavilla: <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=60931FDE-A2D2-F568-B041B58C5EA591A4>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Jan; 55(1), 68-78.
- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A.B. & Kira, M. (2002). Emerging work systems: from intensive to sustainable. Teoksessa. *Creating Sustainable Work Systems. Emerging Perspectives and Practice*, 3–14. Toim. P. Docherty, J. Forslin & A.B. Shani. London: Routledge. Teoksessa. *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Toim. Viitala, R. Järnlström, M. 2014 Vaasan yliopiston julkaisuja. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 15.02.2017] Saatavilla: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)

- Docherty, P., Kira, M. & Shani, A. B. (2009). What the world needs now is sustainable work systems. In: P. Docherty, M. Kira, & A. B. Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems. Developing social sustainability* (pp. 1-21), 2nd edition. London: Routledge.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002) *Teoksessa. Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue* Ehnert, I., & Harry, W. (2012)
- Ehnert, I. & Harry, W. (2012) *Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. Management revue* 23(3), 221-238
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Toim. Viitala, R. Järnlström, M. 2014 *Vaasan yliopiston julkaisuja*. [Verkko dokumentti]. [Siteerattu 15.02.2017] Saatavilla: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Elkington, J. (1994) *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. *California Management Review* 36(2): 90-100
- Elovainio, M., Ferrie, J., Head, J., Shipley, M., Vahtera, J. & Marmot M. (2004) *Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: the Whitehall II study*. *Community Health* 58: 931-937. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 04.12.2015] Saatavilla: <http://jech.bmj.com/content/58/11/931.full>

- Finnpartnership (2015) Vastuullinen liiketoiminta - Yhteiskuntavastuu. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 04.12.2015] Saatavilla: [http://www.finnpartnership.fi/www/fi/advisory\\_services/Vastuullinen\\_liiketoiminta/](http://www.finnpartnership.fi/www/fi/advisory_services/Vastuullinen_liiketoiminta/) 10.2.2015
- Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M. (1984) Strategic Human Resource Management. New York. John Wiley & Sons.
- Furman, B. & Ahola, T. (2002) Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Kustannus Osakeyhtiö Tammi.
- Gotsis, G. & Kortezi, Z (2008) Philosophical foundations of workplace spirituality: A critical approach. Journal of Business Ethics Vol. 78 No 4, pp. 575-600. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 20.12.2015] Saatavilla: <http://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10551-007-9369-5>
- Gröhn, K. (2011) Työurat pitenevät. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 05.12.2015]. Saatavilla: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=3216386&name=DLFE-15433.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=3216386&name=DLFE-15433.pdf)
- Guest, D. (1999) The workers' verdict Human Resource Management Journal. Volume 9, Issue 3, pages 5–25, July 1999
- Hahn, T., & Figge F. (2011) Teoksessa. Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue Ehnert, I., & Harry, W. (2012)
- Hakanen, J. (2011) Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy

- Havunen, R. & Lavikkala, A. (2010). Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Karisto Oy. Työsuojeluhallinto. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 05.12.2015] Saatavilla: <http://www.tyosuojelu.fi>
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (2009). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Herzberg, F., Mausner B. & Sneyderman B. B. (1967). The Motivation to Work. Second Edition. Sixth printing. Wiley & Sons. New York. Teoksessa. Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Remes P. & Saajavaara P. (2009): Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.
- Huy, Q. N. (1999) Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. The Academy of Management Review. Vol. 24, No. 2 Apr., pp. 325-345 [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 15.12.2015] Saatavilla: <http://www.jstor.org/stable/2590/85>
- Hyppänen, R. (2010) Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Hartel, C. E. J. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. Academy of Management Review , 27 , 361–372. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 15.12.2015] Saatavilla: <http://www.jstor.org/stable/4134/384>

- Judge, T., Hulin C. & Dalal, R. (2009). Job Satisfaction and Job Affect: The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 03.12.2015] Saatavilla: <http://iopsych.msu.edu/koz/Kozlowski%20%28Ed%29%20-%20Oxford%20Handbook%20of%20Organizational%20Psychology-Abstracts.pdf>
- Juuti, P. (1992) Organisaatio käyttäytyminen. Keuruu: Otava Oy.
- Kalliomäki-Levanto, T. (2005) Jatkuva muutos, työajan hallinta, tuottavuus ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1993): Tiimit ja tuloksekas yritys. Espoo: Weilin Göös.
- Kauhanen, J. (2010). Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kauppalehti (2015) Lapsityövoima vei Stora Enson mustalle listalle. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 04.12.2015]. Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/ft-lapsityovoima-vei-stora-enson-mustalle-listalle/JkvmVEA7> 10.2.2015
- KELA (2009) Tuki- ja liikuntaelinsairaudet yleisin sairauspäivärahan syy. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 05.12.2015]. Saatavilla: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/211209105637ML?OpenDocument>
- Kivimäki, M. (2012) Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data. *Cardiology & Vascular Medicine*. September 14. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 05.12.2015]. Saatavilla: <http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736%2812%2960994-5/fulltext>

- Kolttola, L. (2012) STAT. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 11.12.2015]. Saatavilla: [http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art\\_2012-06-05\\_004.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-06-05_004.html)
- Koskinen, I. Alasuutari P. & Peltonen T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino
- Leidner, R. (1999) Emotional Labor in Service Work. *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences* 561, 81-95. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 31.12.2015] Saatavilla: <http://www.jstor.org/stable/1049283>
- Leiviskä, E. (2011). Työ täynnä elämää. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). Johda ihmistä. Liettua: Talentum media.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 3 , 157-189. Teoksessa. Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Manka M.-L. (1999). Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformatioprosessista - tiikerinloikalla ja kukonaskelin. *Acta Universitatis Tamperensis* 668. Tampere: Vammalan kirjapaino.
- Manka, M.-L. (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M.-L. (2011). Työn ilo. Helsinki: WSOY.

- Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju R. (2010) Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Kuntoutussäätiö. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 04.12.2015]. Saatavilla: [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)
- Martimo, K-P. & Aro, A. (2008) Henkinen työympäristö. Työterveyshuolto. Duodecim terveyskirjasto. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 21.12.2015]. Saatavilla: [http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=onn00049&p\\_teos=onn&p\\_selaus=](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00049&p_teos=onn&p_selaus=)
- Maslow, A. H. (1970, alkuperäinen 1954). Motivation and Personality. Third Edition. Eds R. Franger, J. Fadiman, C. McReynolds & R. Cox. New York: Harper Collins Publishers. Teoksessa. Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.
- McClelland, D. (1965) Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, Vol. 20, 321-333. Teoksessa. Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845 – 855. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 05.12.2015]. Saatavilla: [http://positiveemotions.gr/library\\_files/M/Moorman\\_Relationship\\_1991.pdf](http://positiveemotions.gr/library_files/M/Moorman_Relationship_1991.pdf)
- Muller-Christ, G., & Remer, A. (1999) Teoksessa. Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from Paradox Perspective. Ehnert, I. (2009)

- Mustajoki, P. (2009) Terveiden turvaamisen ydinkysymyksiä. Duodecim terveyskirjasto. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 07.12.2015]. Saatavilla: [http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=seh00156](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=seh00156)
- Mäkelä, L. Viitala, R. Tanskanen, J. Säntti, R. Uotila T-P (2013) LÄIKE-hanke – Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasa. Vaasan yliopisto. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 24.01.2015]. Saatavilla: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-505-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-505-3.pdf)
- Otala, L. & Ahonen G. (2005). Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.
- Pakka, J. & Rätty, T. (2010) Työstä hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Pawar, B. S. (2009) Workplace Spirituality Facilitation: A Comprehensive Model. Journal of Business Ethics. 90:375–386. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 20.12.2015] Saatavilla: <http://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10551-009-0047-7>
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. Academy of Management Perspectives 2, 34–45. Teoksessa. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Viitala, R. Järnlström, M. 2014 Vaasan yliopiston julkaisuja. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 15.02.2017] Saatavilla: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Rauramo, P. (2009) Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskus. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 21.12.2015]. Saatavilla: [http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf)

- Romana A., Keskinen S. & Keskinen E. (2004) Oikeudenmukainen johtaminen - Arjen kokemuksia ja menetelmiä. Kuntien Eläkevakuutus. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 15.12.2015]. Saatavilla: [http://www.ttk.fi/files/1984/Oikeudenmukainen\\_johtaminen\\_tutkimusraportti.pdf](http://www.ttk.fi/files/1984/Oikeudenmukainen_johtaminen_tutkimusraportti.pdf)
- Saarelma, T. (2014) Edelläkävijyyttä & eväitä työurien pidentämiseen. Seminaari 17.3.2014. Kokkola
- Seuri, M. & Suominen R. (2009) Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2005) Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 21.12.2015]. Saatavilla: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus\\_Suomessa\\_ja\\_sen\\_painoalueet\\_terveyden\\_ja\\_turvallisuuden\\_nakokulmasta\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus_Suomessa_ja_sen_painoalueet_terveyden_ja_turvallisuuden_nakokulmasta_fi.pdf)
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2013) Työsuojelulainsäädäntö [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 03.02.2015]. Saatavilla: <http://www.stm.fi/tyoelama/tyosuojelu/lainsaadanto>
- Stahl, G.K. & Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28 (3), 235-254.
- STTK 2017 Työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämisestä työpaikoilla [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 16.02.2017]. Saatavilla: <http://www.sttk.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6hyvinvoinnin-ja-jaksamisen-edist%C3%A4minen-kysely.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 11.12.2015] Saatavilla: [http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman\\_kehittamisstrategia2020\\_A4\\_fi.pdf](http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman_kehittamisstrategia2020_A4_fi.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) Työaikajärjestelyt ja joustot. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 05.12.2015]. Saatavilla: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=4063>

Työterveyslaitos (2012) Tiedote 69/12: Stressi vähentynyt ja johtaminen parantunut kunta-alalla. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 05.12.2015]. Saatavilla: [http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote69\\_2012.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote69_2012.aspx)

Työterveyslaitos (2014) Osaamisen kehittäminen ja hyvinvointi. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 20.03.2015]. [http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat\\_s2.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s2.html)

Työterveyslaitos a (2013) Työhyvinvointi [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 03.02.2014]. Saatavilla: <http://www.ttl.fi/fi/tyoymparisto/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos b (2013) Työhyvinvointi [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 03.02.2015]. Saatavilla: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat\\_ja\\_tyokyky/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/Sivut/default.aspx)

Valtionkonttori (2009). Osaaminen muutoksessa - Parasta muutosturvaa on osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 05.12.2015]. Saatavilla: [http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CFQQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.valtiokonttori.fi%2Fpublic%2Fdownload.aspx%3FID%3D77839%26GUID%3D%257BC115D588F10242A99F8AD82EAB69FD66%257D&ei=Cq\\_UL7FDoHd4QS53owAg&usg=AFQjCNGZV-MBjQhE41xNOiCHIPPP52H6SA&sig2=dYTYJ8e2Yil6Cp8f9Kk5Ig](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CFQQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.valtiokonttori.fi%2Fpublic%2Fdownload.aspx%3FID%3D77839%26GUID%3D%257BC115D588F10242A99F8AD82EAB69FD66%257D&ei=Cq_UL7FDoHd4QS53owAg&usg=AFQjCNGZV-MBjQhE41xNOiCHIPPP52H6SA&sig2=dYTYJ8e2Yil6Cp8f9Kk5Ig)

- Van de voorde, K., Paauwe, J. & van Veldhoven, M. (2012). Employee wellbeing and the HRM-performance relationship. A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews* 14, 391–407. Teoksessa. *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nousutamat kehityshaasteet*. Toim. Viitala, R. Järnlström, M. 2014 Vaasan yliopiston julkaisuja. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 15.02.2017] Saatavilla: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Van Den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010). Not all Job Demands are Created Equal: Differentiating Job Hindrances and Job Challenges in the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 735-759.
- Vanhala S. (2013) Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella (HYÖTY) Työsuojelurahasto. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 08.12.2015]. Saatavilla: [https://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-9520.pdf](https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9520.pdf)
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY. Helsinki.
- WCED Brutland G. H. (1987) *World Commission on Environment and Development. Our common future: Report of the World Commission on Environment Development*. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 05.02.2015]. Saatavilla: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Wilkinson, A., Hill, M. & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management* 21(12): 1492–1502

- Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* 18:2, 295–320. Teoksessa. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Toim. Viitala, R. Järnlström, M. 2014 Vaasan yliopiston julkaisuja. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 15.02.2017] Saatavilla: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Vroom, V.H. (1964) *Work and Motivation*. New York. John Wiley and Sons. Teoksessa. Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY. Helsinki.
- Yleinen Suomalainen Sanasto (2015) *Työhyvinvointi*: [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 21.12.2015]. Saatavilla: <http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/index.html>
- Zaugg, R. J., Blum, A. & Thom, N. (2001). Teoksessa. *Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue* Ehnert, I., & Harry, W. (2012)
- Zinnbauer, B., Pargament, K. & Scott A (1999) *The Emerging Meanings of Religiousness and Spirituality: Problems and Prospects*. *Journal of Personality* December 67:6. [Verkkodokumentti]. [Siteerattu 20.12.2015]. Saatavilla: [http://www.psychology.hku.hk/ftbcstudies/refbase/docs/zinnbauer/1999/67\\_Zinnbauer\\_etal1999.pdf](http://www.psychology.hku.hk/ftbcstudies/refbase/docs/zinnbauer/1999/67_Zinnbauer_etal1999.pdf)

## LIITTEET

**Liite 1.** Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009:27; Ojala & Ahonen 2005:29)

<p><b>Työn fyysiset kuormitustekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Työpisteen huono mitoitus ja säädöt</li> <li>– Käsityövälineiden, koneiden ja laitteiden epätarkoituksenmukaisuus</li> <li>– Työn fyysinen raskaus ja monipuolisuus</li> <li>– Työhön liittyvä kuormien nostaminen</li> <li>– Työasennot, toistotyö ja työskentelylämpötila</li> </ul>
<p><b>Työn psyykkiset kuormitustekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Työn tavoitteiden selkeys</li> <li>– Työmäärän ja työtahdin kohtuullisuus</li> <li>– Vaikutusmahdollisuudet työmäärään ja työtahtiin</li> <li>– Mahdollisuus kehittää osaamistaan ja oppia työssä</li> <li>– Työhön sisältyvän vastuun kohtuullisuus</li> <li>– Työstä ja toiminnasta saatava palaute ja arvostus</li> <li>– Mahdollisuus keskittyä ja syventyä työhön</li> </ul>
<p><b>Työn sosiaaliset kuormitustekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Yksintyöskentely</li> <li>– Ihmisten välisen yhteistyön toimimattomuus</li> <li>– Tiedonkulun ja tiedonsaannin puutteet</li> <li>– Toiminnan johtamisen epäselkeys ja epäjohtonmukaisuus</li> <li>– Ihmisten epätasa-arvoinen ja epäasiallinen kohtelu</li> <li>– Hankalat asiakas- ja vuorovaikutustilanteet</li> </ul>
<p><b>Työturvallisuuteen liittyvät kuormitustekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Työvälineiden, koneiden, kulkuneuvojen ja kulkuteiden toimivuus ja turvallisuus</li> <li>– Ilman epäpuhtaudet ja melu</li> <li>– Henkilösuojaimet ja väkivallan uhka</li> </ul>
<p><b>Työaikoihin liittyvät kuormitustekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Keskimääräinen viikkotuntimäärä</li> <li>– Ei mahdollisuutta säädellä itse työajan pituutta</li> <li>– Viikonlopputyö ja lukuisat lyhyet työpäivät</li> </ul>