Tuuli Putkonen

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen henkilöstöammattilaisten näkökulmasta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen Pro Gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Tuuli Putkonen
Tutkielman nimi: Vastuullinen henkilöstöjohtaminen henkilöstöammattilaisten näkökulmasta
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja: Niina Koivunen
Valmistumisvuosi: 2022 **Sivumäärä:** 66

TIIVISTELMÄ:

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on suhteellisen tuore näkökulma henkilöstöjohtamiseen ja tuoreutensa vuoksi myös käsitteenä melko vakiintumaton. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen näyttäytyy henkilöstöammattilaisten näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimusongelmaa lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen kautta, joiden avulla selvitetään mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen tutkimuksen kohderyhmän mielestä tarkoittaa, millaisia ovat vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt ja millaisia mahdollisia vaikutuksia vastuullisella henkilöstöjohtamisella nähdään olevan.

Tutkimuksen teoriaosuudessa avataan vastuullisen henkilöstöjohtamisen taustaa ja käsitettä aiemman tutkimustiedon näkökulmasta. Työhyvinvointia käsitellään osana teorialukua sen ollessa vahvasti vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteyteen liitetty teema. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen aineisto muodostuu viiden samassa asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän henkilöstöammattilaisen yksilöhaastattelusta. Tutkimusaineiston analyysitapana on käytetty sisällönanalyysia, jonka perusteella on tunnistettu tutkimuksen keskeiset tulokset tutkimuskysymysten rakenteen ja osittain myös aiemman tutkimustiedon ohjaamana.

Lakien nähtiin asettavan minimitason vastuullisuudelle, mutta jotta vastuullisella henkilöstöjohtamisella voidaan erottua, täytyy tämä minimitaso ylittää. Keskeisiksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen teemoiksi nousivat turvallinen työympäristö, työhyvinvointi sekä yksilön ja johdon jaettu vastuu vastuullisuuden toteutumisessa. Vastuullisiksi henkilöstöjohtamiskäytännöiksi tunnistettiin työn tasapuolisen jakautumisen varmistaminen, esihenkilöiden tukeminen, työntekijöiden yksilöllinen ja tasapuolinen kohtelu, avoimen kaksisuuntaisen kommunikaation mahdollistaminen, osaamisen kehittäminen sekä henkilöstön osallistaminen. Keskeisinä vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksina esille nousivat positiivinen vaikutus organisaation taloudelliseen menestykseen, henkilöstön sitoutuneisuuden kasvu, hyvinvoinnin parantuminen sekä positiivinen työnantajakuva.

Tutkimus tuo uuden näkökulman vastuullisen henkilöstöjohtamisen tarkasteluun tutkimalla henkilöstöammattilaisten näkemyksiä vastuullisuudesta. Tutkimustulos kuvaa tutkimuksen kohteena olevien henkilöstöammattilaisten näkökulmia vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, eikä tutkimustulos ole näin ollen yleistettävissä.

AVAINSANAT: Henkilöstöjohtaminen, vastuullisuus, yritysvastuu, työhyvinvointi

Sisällys

1 Johdanto 6
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset 8
1.2. Tutkimuksen rakenne 9
2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen 11
2.1 Vastuullisuuden taustaa 11
2.2 Henkilöstöjohtamisen kehitys 12
2.3 Työhyvinvointi osana vastuullista henkilöstöjohtamista 16
2.3.1 Työhyvinvoinnin taustaa 17
2.3.2 Henkilöstöjohtamisen rooli koetun työhyvinvoinnin kannalta 21
2.4 Vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt 23
2.4.1 Työntekijöiden osaamisen kehittymisestä huolehtiminen 25
2.4.2 Työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu 25
2.4.3 Avoin vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä 26
2.4.4 Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon 27
3 Tutkimuksen menetelmät 29
3.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu 29
3.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu 31
3.3 Aineiston analysointi 33
4 Tutkimuksen tulokset 35
4.1 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ilmiönä 35
4.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt 40
4.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset 45
4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista 48
5 Johtopäätökset 50
5.1 Tutkimustuloksen suhteuttaminen aiempaan tutkimukseen 51
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset 56
5.3 Tutkimustuloksen käytännön merkitys ja jatkotutkimusehdotukset 58
Lähteet 60

Liitteet 66

Liite 1. Haastattelurunko 66

Kuviot

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen kehityskulku 14

Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslow'n tarvehierarkian avulla 19

Kuvio 3. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen henkilöstöammattilaisten näkökulmasta 48

Taulukot

Taulukko 1. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisältö 35

Taulukko 2. Vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt 40

Taulukko 3. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset 45

1 Johdanto

Vastuullisuuden, yritysvastuun sekä sosiaalisen vastuun käsitteet ovat alkaneet esiintyä otsikoissa ja yritysten toimintasuunnitelmissa yhä enenevässä määrin kuluneiden vuosien aikana. Lähes jokaisen suuren yhtiön internet-sivuilta löytyy nykyään yhtiön vastuullisuudesta kertova osio tai raportti. Tämä on yksi merkki siitä, että vastuullisuus koetaan nykyään tärkeäksi osaksi yritystoimintaa ja organisaatioiden vastuullisista käytänteistä halutaan kommunikoida sidosryhmille. Edelmanin (2017) globaalissa *Earned brand 2017* -selvityksessä jopa 57 prosenttia vastaajista kertoi boikotoivansa brändiä sen perusteella, millainen kanta sillä on yhteiskunnallisiin tai poliittisiin kysymyksiin. Sillä, miten yritys asemoi itsensä suhteessa yhteiskunnallisiin kysymyksiin, voidaan katsoa olevan suuri merkitys kuluttajien käytöksen ja siten myös yritysten menestyksen kannalta.

Vastuullisuudella tarkoitetaan mahdollisimman kestävällä tavalla toimimista sekä yrityksen että sen sidosryhmien tavoitteiden yhteensovittamista. Kestävällä tavalla toimimisella tarkoitetaan sitä, että organisaatio kohtelee toiminnassaan ympäristöä sekä ihmisiä siten, että organisaatiolla on resursseja menestyä myös tulevaisuudessa (Otala & Ahonen, 2005, s.64; Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018). Vastuullisuudesta keskusteltaessa keskitytään usein ympäristöasioihin eli siihen, miten yritykset voisivat toimia mahdollisimman ekologisesti kestävällä tavalla. Vastuullisuusajatteluun liittyy kuitenkin paljon muutakin. Jotta yritys säilyisi elinvoimaisena ja menestyvänä pitkällä tähtäimellä, tulisi sen ottaa huomioon toiminnassaan sekä ekologinen, sosiaalinen että taloudellinen kestävyys. Nämä vastuullisuuden osatekijät huomioonottavalla yrityksellä on mahdollisuus olla tulevaisuudessakin kannattava ja kilpailukykyinen. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018.)

Vaikka organisaatioiden vastuullisuusraportointi on selkäesti lisääntynyt, keskitytään raporteissa vielä usein pääosin ympäristöaspekteihin, kuten toiminnasta aiheutuviin päästöihin. Henkilöstöä ja sosiaalista vastuullisuutta käsittelevä raportointi on kuitenkin hiljalleen noussut ympäristönäkökulman rinnalle. Ajatus siitä, että henkilöstöresurssien

suojelusta tulisi olla yhtä huolissaan kuin ympäristöresursseista, on nostanut päätään viime vuosikymmenen aikana myös kirjallisuudessa. (Pfeffer, 2010.) Kun yritysvastuun kaltaiset käsitteet ovat levinneet tieteellisissä sekä käytännön keskusteluissa, se on myös johtanut kasvavaan kiinnostukseen vastuullisuudesta henkilöstöjohtamisessa (Ehnert, 2009).

Henkilöstöresurssien ja yritysten yhteiskuntavastuun väliset suhteet tunnistetaan nykyään entistä paremmin ja tämä on heijastunut myös viimeaikaisiin yritysten yhteiskuntavastuulle asetettuihin standardeihin, joista yhä useampi viittaa nimenomaisesti juuri henkilöstöjohtamisen komponentteihin (Jamali, El Dirani & Harwood, 2015). Esimerkiksi voittoa tavoittelematon *Global Reporting Initiative* - organisaatio, jonka tavoitteena on edistää organisaatioiden taloudellisen, sosiaalisen sekä ympäristöllisen suorituskyvyn raportointia, on sisällyttänyt standardeihinsa erityisesti juuri henkilöstöresurssien johtamiselle osoitetut ohjeistukset (Global Reporting Initiative, 2018).

Kestävän kehityksen keskeinen tulkinta viittaa organisaation menestyksen ymmärtämisen uudelleenmäärittelemiseen. Menestyksen määrittäminen taloudellisen suorituskyvyn kautta laajentuu vastuullisuusajattelussa lisäksi ekologisen ja sosiaalisen suorituskyvyn yhteyden ymmärtämisenä organisaation pitkän aikavälin elinvoimaisuuden kannalta. (Ehnert & Harry, 2012.)

Henkilöstöjohtamisen kentän nähdään olevan muutoksen tilassa seuraavien vuosikymmenten aikana: kansainvälistyminen, teknologian kehitys ja ikääntyvä väestö asettavat omat haasteensa tulevaisuuden työelämälle. Kamppailu eri yritysten välillä kiristyy entisestään ja lahjakkaista työntekijöistä kilpaillaan entistä kovemmin. Rajallisista henkilöstöresursseista, ikääntyvästä henkilöstöstä ja sen tuomista terveyshuolista huolimatta työvoiman tulisi olla samaan aikaan joustavaa ja kustannustehokasta, tuottavaa ja dynaamista. (Järlström & Vanhala, 2014.)

Nykyajan jatkuvien taloudellisten, sosiaalisten sekä poliittisten muutosten valossa ovat muuttuvat henkilöstöjohtamisen toiminnot ja henkilöstöjohtajien muuttuva rooli seikkoja, joita tulee alleviivata tutkittaessa henkilöstöjohtamisen, henkilöstön hyvinvoinnin ja suorituskyvyn välistä yhteyttä. Henkilöstöjohtamisen toimilta vaaditaan muutoksia, kun esimerkiksi joustavat työskentelymahdollisuudet lisääntyvät ja henkilöstö on eri-ikäistä. (Kowalski & Loretto, 2017.) *Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa* organisaaton menestyksen kannalta keskeiseksi muodostuu erityisesti pitkän tähtäimen näkökulma (Järlström & Vanhala, 2014).

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Kuten yllä on esitetty, vastuullisuuden teemat ovat kasvattaneet merkitystään viime aikoina, ja vastuullisella henkilöstöjohtamisella on havaittu olevan monenlaisia vaikutuksia organisaatioiden eri sidosryhmille. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on nimenomaan vastuullisuuden sosiaalinen ulottuvuus ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa, millaisten käytäntöjen avulla sitä toteutetaan ja millaisia vaikutuksia vastuullisella henkilöstöjohtamisella nähdään olevan.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ollessa suhteellisen tuore ja osin vakiintumaton käsite, on tutkimuksen tavoitteena lisätä ymmärrystä aiheesta. Tutkimus on toteutettu haastattelemalla henkilöstöammattilaisia ja tutkimustulos kuvaa heidän näkemystään vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Tutkimusongelmaa selvitetään kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

1) Mitä vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan?
2) Millaisia ovat vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt?
3) Mitä vaikutuksia vastuullisella henkilöstöjohtamisella koetaan olevan?

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa johdateltiin tutkimuksen aiheeseen esittelemällä aiheen tausta, tutkimuksen tavoite ja ne tutkimuskysymykset, joiden avulla tutkimusongelmaa selvitetään. Kappaleen lopuksi esitetään tutkimuksen rakenne.

Toinen luku on teorialuku, jossa käsitellään vastuullista henkilöstöjohtamista sekä työhyvinvointia. Työhyvinvointi linkitetään aiemmassa tutkimuksessa vahvasti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, ja tästä syystä työhyvinvointia käsitellään osana teorialukua omana alalukunaan.

Teorialuvun alussa jatketaan johdantoluvun pohjalta ja avataan vastuullisuusajattelun taustaa syvemmällä tasolla. Seuraavaksi perehdytään henkilöstöjohtamiseen ja sen eri kehitysvaiheisiin, jonka kautta päädytään vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja tutkitaan tarkemmin muun muassa mitä vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan, millaisia konkreettisia henkilöstöjohtamiskäytäntöjä se kattaa ja minkälaisia vaikutuksia sen avulla voidaan saavuttaa. Työhyvinvoinnin määrittelyn kautta rakennetaan siltaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin välille, jotta hahmotetaan, miten nämä kaksi teemaa linkittyvät toisiinsa.

Tutkielman tiedonhaussa on käytetty apuna erilaisia tietokantoja sekä kirjastojen omia kokoelmia. Tutkielman lähteet muodostuvat pääasiallisesti aiheen kannalta relevanteista ja laadukkaista tieteellisistä artikkeleista viime vuosikymmenen ajalta. Myös valikoituja painettuja teoksia on käytetty lähteenä etenkin tutkielman käsitteiden määritellyn ja metodologian yhteydessä. Vastuullisuuden ollessa melko tuore aihe, ja käsitteiden ollessa osin vakiintumattomia, on tutkimustietoa myös ollut tarpeellista analysoida kriittisesti. Relevantin tutkimustiedon rajaamisessa ja etsimisessä on auttanut haun rajaaminen kattamaan vain kaikkein uusinta tutkimustietoa. Toisena rajauskeinona on ollut tutkimuksiin viitanneiden kirjoittajien määrän tarkasteleminen.

Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimuksen toteutustapa sekä aineistonkeruun ja analysoinnin menetelmät. Kappaleen alussa esitellään ja perustellaan valittu tutkimusmenetelmä, tämän jälkeen kuvataan aineistonkeruu- ja analysointitapa. Tutkimuksen menetelmänä on kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Tutkimuksen aineisto on hankittu yksilöhaastatteluiden avulla. Haastateltavien joukko koostuu viidestä henkilöstöammattilaisesta, jotka kukin toimivat hieman erilaisissa rooleissa saman asiantuntijaorganisaation palveluksessa. Tutkimuksen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, miten henkilöstöammattilaiset kokevat vastuullisen henkilöstöjohtamisen, sen käytännöt ja vaikutukset ja miten tutkimuksesta saatu tieto suhteutuu aikaisempaan tutkimukseen nähden.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimustulokset. Tulosten esittämistä ohjaavat tutkimuskysymykset, jotka muodostavat tulosluvun rakenteen. Luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin tutkimusaineiston perusteella ja muodostetaan tutkimustulos.

Viidennessä pääluvussa yhdistetään lyhyt yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista, verrataan tuloksia aiempaan tutkimukseen ja pohditaan tätä kautta sekä tutkimustuloksen teoreettista merkitystä. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen käytännön merkitystä ja luotettavuutta sekä esitetään tutkimuksen perusteella esiin nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Tässä pääluvussa käsitellään vastuullista henkilöstöjohtamista. Luku rakentuu seuraavasti: ensiksi määritellään vastuullisuuden käsite ja avataan vastuullisuusajattelun taustaa. Seuraavaksi edetään tarkastelemaan henkilöstöjohtamista ja sen kehitysvaiheita ja yhdistetään vastuullisuuden käsite henkilöstöjohtamiseen. Työhyvinvointia käsitellään omana alalukunaan sen liittyessä olennaisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Luvun lopuksi vedetään yhteen vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta, hyötyjä ja vastuullisia henkilöstöjohtamiskäytäntöjä ja esitetään tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2.1 Vastuullisuuden taustaa

Vastuullisuus tai yritysvastuu (corporate social responsibility) määritellään sellaisiksi toimiksi, jotka lisäävät sosiaalista hyvinvointia, ja jotka ylittävät yrityksen omat tarpeet sekä lain edellyttämät vaatimukset. Sellaiset organisaatioiden toimintatavat, joiden avulla pyritään luomaan positiivisia muutoksia ympäristön sekä ihmisten kannalta, mielletään vastuullisiksi. (McWilliams & Siegel, 2001; Ferreira & Real de Oliveira, 2014.) Ferreira ja Real de Oliveira (2014) alleviivaavat vastuullisen toiminnan vapaaehtoista luonnetta.

Yhä suurempi osa etenkin nuorista ihmisistä tavoittelee ”jotakin enemmän” työltään (Mirvis, 2012). Yritysvastuun on havaittu olevan työkalu, jonka avulla saatetaan rekrytoida, säilyttää ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioihin (Mirvis, 2012). *Surveys by Cone* -yhtiön vuonna 2009 tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa milleniaaleista (syntyneet vuosina 1978-1998) haluavat työskennellä yritykselle, joka välittää siitä miten sen toiminta vaikuttaa yhteiskuntaan. Samassa tutkimuksessa havaittiin myös, että työnantajan sosiaalisesti ja ekologisesti vastuulliset toimet saavat henkilöstön tuntemaan lojaaliuutta työnantajayhtiötä kohtaan. (Mirvis, 2012.)

Yritysten vastuullisuusajattelun alkuna on usein pidetty *World Commission on Environment and Development* (WCED):n vuonna 1987 julkaisemaa raporttia. Raportissa yhtenä pääkohdista esitetään kestävä kehitys. Raportin mukaan kestävän kehityksen pyrkimyksenä on, että se tyydyttää nykyhetken tarpeet luomalla samat mahdollisuudet myös tulevien sukupolvien tarpeille. Raportin määränpäänä oli etsiä toimintamallit, jotka mahdollistaisivat taloudellisen kehityksen jokaiselle kansakunnalle vaarantamatta maapallon elinolosuhteita. (WCED, 1987.)

Raportin julkaisemisen jälkeen kestävän kehityksen ja vastuullisuuden käsitteet ovat kasvattaneet kiinnostustaan liiketoiminnan sekä johtamisen alalla (Ehnert & Harry, 2012). Tämä näkyy myös aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja tutkimusten kasvaneena määränä. Vastuullisuus terminä on ajankohtainen, sillä sekä kuluttajat että yritykset ovat alkaneet ymmärtää sen tärkeyden myös kilpailuetutekijänä, jonka avulla on mahdollista erottua kilpailijoista positiivisella tavalla (Pfeffer, 2010). Tänä päivänä keskeisimmät kestävän kehityksen kysymykset liittyvät siihen, kuinka jakaa maailman taloudellisia, ekologisia sekä sosiaalisia resursseja (Ehnert & Harry, 2012). Vastuullisuus on teema, josta on kuitenkin alettu puhua henkilöstöjohtamisen kentässä vasta 2000-luvulla (Ehnert & Harry, 2012; De Stefano, Bagdadli & Camuffo, 2018).

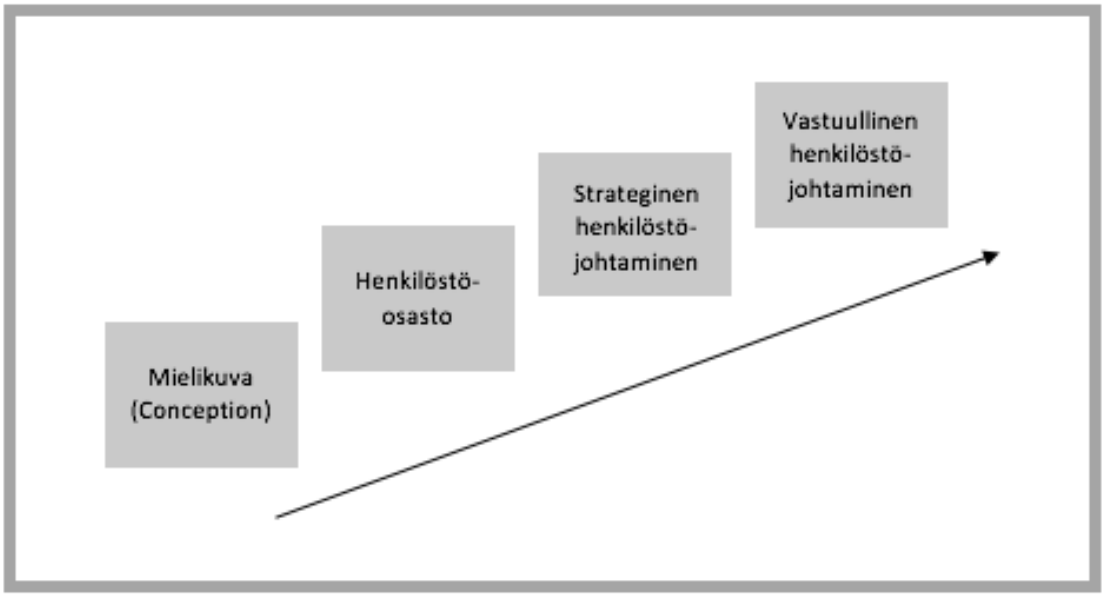
2.2 Henkilöstöjohtamisen kehitys

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa johtamista, jolla pyritään edistämään työntekijöiden sitoutumista sekä hallitsemaan henkilöstöresursseja strategisesti liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi (Nie, Lämsä & Pucetaite, 2018).

Henkilöstöjohtaminen on saanut viime aikoina organisaatioissa yhä suuremman arvon, kun on oivallettu, että laadukkaan henkilöstöjohtamisen avulla voidaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen (Mariappanadar & Kramar, 2014). Henkilöstö nähdään yhä enenevässä määrin arvokkaana voimavarana, ei pelkästään organisaation kulueränä (Lis, 2012; Mariappanadar & Kramar, 2014).

Työelämä sekä työvoima ovat olleet suurten muutosten keskellä muun muassa teknologian nopean kehityksen, väestön ikääntymisen sekä globalisaation vuoksi (Juuti & Vuorela, 2002, s. 5-6; Otala ja Ahonen, 2005, s. 11-20). Nämä muutokset ovat vaikuttaneet organisaatioiden toimintaan ja tässä muutoksessa myös henkilöstöjohtamiselta vaaditaan muutoksia. Viimeaikaiset muutokset korostavat henkilöstöjohtamisen roolia ja vastuuta siitä, että on mahdollista luoda hyvien työntekijöiden sitoutumista edesauttava strategia (Ehnert, 2009). Viimeisen vuosikymmenen aikana on kehittynyt uusi näkökulma, jota kutsutaan vastuulliseksi henkilöstövoimavarojen johtamiseksi (sustainable human resource management). Sen ajatuksena on yhdistää henkilöstöjohtaminen vastuullisuusajatteluun. (Ehnert, 2009; Kramar, 2014.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen on ollut pitkään hallitseva lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa fokus on ollut tuloksellisuutta sekä organisaation suorituskykyä tukevissa toiminnoissa, kun taas vastuullinen ajattelutapa nostaa työntekijöiden edut keskeiseksi koko organisaation menestyksen kannalta (Celma, Martinez-Garcia & Raya, 2018). On esitetty, että keskeinen elementti, joka erottaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen strategisesta henkilöstöjohtamisesta, on nimenomaan sen laajempi keskittyminen työntekijätason tuloksiin, kuten hyvinvointiin, enemmän kuin pelkästään organisaation suorituskykyyn (Van De Voorde, Pauwe & Veldhoven, 2012; Järlström ym. 2018). Kuviossa 1 on havainnollistettu henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheita aina sen varhaisimmista vaiheista vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen saakka.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen kehityskulku. (De Souza Freitas, Jabbour & Santos 2011).

Ensimmäisessä kehitysvaiheessa ihmisten johtaminen ei ole vielä jäsenneltyä, vaan *mielikuva* henkilöstöjohtamisesta on vasta syntynyt. Ensimmäiselle kehitysvaiheelle on tyypillistä, että viralliset menettelytavat puuttuvat ja henkilöstöjohtaminen nähdään lähinnä organisaation välttämättömänä kustannuspaikkana. (De Souza Freitas, Jabbour & Santos, 2011; ks. Kuvio 1.)

Toiselle kehitysvaiheelle, *henkilöstöosastolle*, on luonteenomaista työlainsäädännön toimeenpaneminen sekä rutiininomainen johtamistapa. Henkilöstöosaston käsite syntyi viime vuosisadalla, ja se on edelleen läsnä organisaatioissa. Henkilöstöosasto käsittää rajoitettuja henkilöstöjohtamiskäytäntöjä kuten rekrytointia, koulutusta, palkkausta sekä suorituskyvyn arviointia. Henkilöstöjohtamisen toimintoja ei ole kuitenkaan vielä linkitetty toisiinsa tai organisaation strategiaan. (De Souza Freitas, Jabbour & Santos, 2011; ks. Kuvio 1.)

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstöjohtamiskäytännöt on integroitu keskenään ja myös liiketoimintatavoitteiden kanssa, unohtamatta kuitenkaan ihmisten tarpeita. Viimeisimmässä vaiheessa, *vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa*, johon tässä

tutkielmassa keskitytään, inhimillisten resurssien merkitys korostuu ja ne ovat pohjana koko organisaation vastuullisuudelle, jolloin henkilöstöjohtaminen on vastuullisuusajattelun keskiössä organisaatioissa. (De Souza Freitas, Jabbour & Santos , 2011; ks. Kuvio 1.)

Organisaatioiden aikaisemmat lähestymistavat tehokkaaseen henkilöstöresurssien hoitamiseen ovat olleet usein liian lyhytaikaisia ja riittämättömiä johtaen siihen, että organisaatioiden henkilöstöä ennemminkin kulutetaan kuin kehitetään (Lis, 2012). Ihmisten käsitteleminen kestävällä tavalla voi muodostua kilpailuedun lähteeksi tiukoilla työmarkkinoilla (Ehnert & Harry, 2012; Lis, 2012). Vastuullista henkilöstöjohtamista käsittävässä organisaatiossa on määriteltävä ne menetelmät, joiden avulla varmistetaan resurssien saatavuus ja samanaikaisesti säilytetään nämä resurssit myös tulevaisuudessa. (Ehnert 2009; Lis 2012).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen (sustainable human resource management) on tuoreutensa vuoksi käsitteenä melko vakiintumaton (Ehnert, 2009; De Stefano ym. ,2018). Shen & Benson (2016) määrittelevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen yritysvastuuksi, joka on suunnattu työntekijöihin. Ehnert, Parsa, Roper, Wagner & Muller-Camen (2016) esittävät vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhdistävän organisaatioiden kestävyyden aatteet henkilöstöjohtamiseen. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on täyttää työntekijöiden henkilökohtaiset ja yhteiskunnalliset odotukset ja tarpeet, kuten tarve saada tasavertaiset uramahdollisuudet työpaikoilla (Shen & Zhu, 2011; Nie, Lämsä & Pucetaite, 2018). Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on kyse organisatorisen kestävyyden saavuttamisesta kehittämällä henkilöstöstrategioita ja -käytäntöjä, jotka tukevat samanaikaisesti sekä taloudellisia, sosiaalisia että ympäristöllisiä ulottuvuuksia (De Souza Freitas ym., 2011; Järlström & Vanhala, 2014; Ehnert, 2009). Keskeistä on, että vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt vaikuttavat organisaation sisällä ja sen ulkopuolella pitkällä aikavälillä (Ehnert, 2009).

Ihmiset ja inhimilliset resurssit ovat olennaisessa osassa organisaation menestyksen kannalta (Ehnert, 2009) ja esimerkiksi korkeasti koulutettujen ja motivoituneiden työntekijöiden niukkuus on yksi suurimmista haasteista, joita henkilöstöjohtajat kohtaavat tänä päivänä (Lis, 2012). Omaksumalla vastuulliset käytännöt osaksi henkilöstöjohtamista, voidaan saavuttaa positiivia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin, asiakastyytyväisyyteen, yrityksen tulokseen ja näiden kaikkien kautta hyvään työnantajakuvaan, joka tuottaa kilpailuetua yritykselle (Järlström, 2018). App, Merk & Büttgen (2012) yhdistäväkin vastuullisen henkilöstöjohtamisen työnantajakuvan luomiseen esittämällä, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen avulla yritykset pystyvät houkuttelemaan ja säilyttämään korkealaatuisia työntekijöitä, sillä toimimalla vastuullisesti, organisaatio luo samalla houkuttelevaa työantajakuvaa.

2.3 Työhyvinvointi osana vastuullista henkilöstöjohtamista

Työhyvinvointi on yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeinen osa-alue ja kuten jo aikaisemmin on noussut esille, yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen pyrkimyksistä onkin jo itsessään henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen (McWilliams & Siegel, 2001; Ferreira & Real de Oliveira, 2014). Tästä syystä on tutkimuksen kannalta olennaista käsitellä työhyvinvointia osana vastuullista henkilöstöjohtamista omana alalukunaan.

Hyvinvointi heijastuu psykologiseen ja fyysiseen terveyteen sekä positiivisiin sosiaali- siin suhteisiin työssä (Guest, 2017). Kuten edellä on kuvattu, vastuullisen henkilöstöjohtamistavan ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä voidaan nähdä monia yhtymäkohtia. Johtamiskäytännöillä on vaikutuksia hyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Joillakin käytännöillä on yhteys työntekijän fyysiseen, joillakin taas psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Tästä syystä olisikin tärkeää pystyä arvioimaan johtamistoimien vaikutusta hyvinvoin- nin eri osa-alueisiin, ettei tapahtuisi niin, että keskittymällä yhteen osa-alueeseen, laiminlyödäänkin jotakin toista hyvinvoinnin osa-aluetta. (Grant, Christianson & Pricen, 2007.) Vastuullisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen kautta saavutetun henkilöstön

hyvinvoinnin avulla on mahdollista, että organisaatio säilyy elinkelpoisena ja jatkuvana (Järlstöm & Vanhala 2014).

Pfefferin (2010) mukaan vastuullinen organisaatio voi tarkoittaa sitä, että huomioidaan henkilöstö- ja johtamiskäytänteiden vaikutus henkilöstön fyysiseen ja psykologiseen hyvinvointiin. Myös Celman, Martinez-Garcian ja Rayan (2018) mukaan sosiaalisen vastuullisuuden liittäminen henkilöstöjohtamiseen voi olla tapa vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Vastuullisella johtamistyylillä on todettu olevan vahva yhteys yksilön työhyvinvointiin (Pfeffer, 2010; Järlström ym, 2018). HR-barometri -tutkimuksessa haastatellut johtajat kannattivat helposti lähestyttävää persoonallisuutta tärkeäksi ominaisuudeksi johtajalle. Työntekijöiden tukeminen ja pehmeä johtajuustyyli näyttivät olevan tärkeitä vastuullisen henkilöstöjohtamisen kannalta. (Järlström ym., 2018.)

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen positiivisina seurauksina ollaan todettu olevan muun muassa henkilöstön motivaation, sitoutumisen sekä tuottavuuden kasvu. Näiden asioiden kautta myös henkilöstön hyvinvointi paranee välillisesti. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edellyttää henkilöstöammattilaisilta keskittymistä siihen, että henkilöstö on kykenevä huolehtimaan itsestään, taistelemaan uupumista vastaan ja on kiinnostunut vastuullisesta pitkän aikavälin tuloksellisuudesta. (Järlström & Vanhala, 2014.)

2.3.1 Työhyvinvoinnin taustaa

Hyvinvointi on tärkeää työpaikan kontekstissa sekä yksittäisille työntekijöille oman terveytensä ylläpitämiseksi, että myös johtajille ja organisaatioille, koska on näyttöä siitä, että heikko työhyvinvointi voi vaikuttaa negatiivisesti suorituskykyyn ja tuottavuuteen (Kowalski & Loretto, 2017).

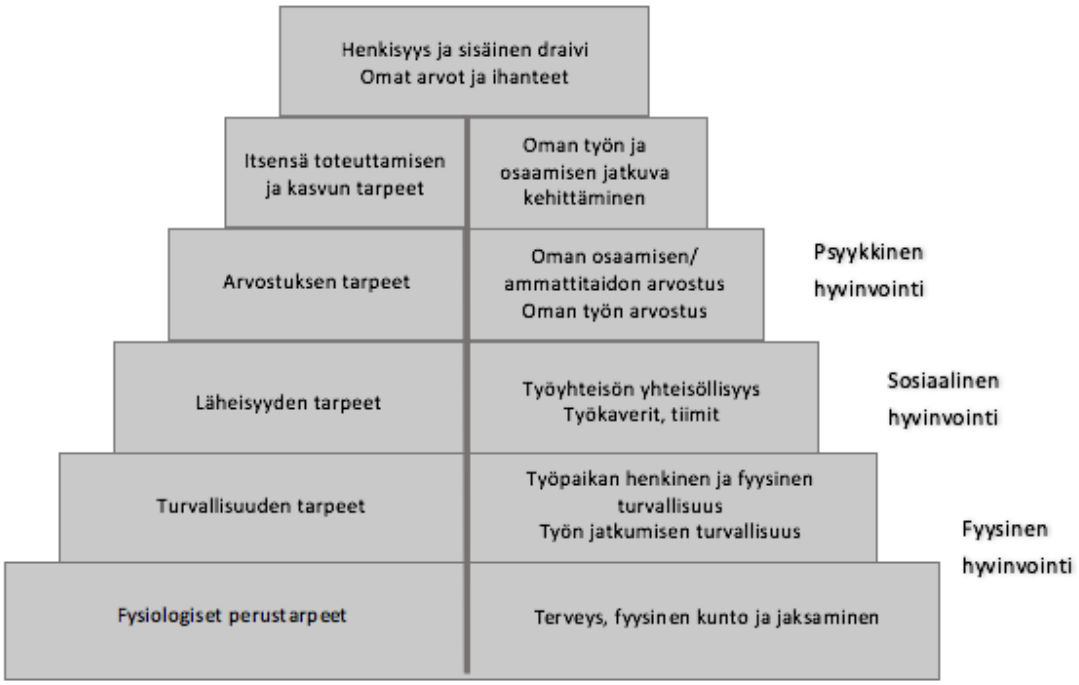
Työhyvinvointi on tärkeä henkilöstöjohtamisen teema työntekijöiden ollessa organisaatioiden tärkeintä raaka-ainetta. Hyvä terveys luo pohjan sekä työkyvylle että hyvinvoinnille. Työhyvinvointi nähdään nykyaikana yhä tärkeämpänä organisaation

menestyksen määrittäjänä ja kilpailutekijänä. (Otala & Ahonen, 2005, s. 18-23; Baptiste, 2008.) Työhyvinvointi on jatkuvasti ajankohtainen aihe, johon organisaatioiden tulisi tulevaisuudessakin kiinnittää huomiota (Danna & Griffin, 1999). Nopeasti muuttuvassa ja nopeatahtisessa globaalissa työpaikassa, jossa kilpailuedun ylläpitäminen on ensiarvoisen tärkeää menestyksen kannalta, on yhä tärkeämpää yksilöidä niitä keinoja, jotka ylläpitävät työntekijöiden hyvinvointia (Kowalski & Loretto, 2017). Muutokset työn luonteessa ja kontekstissa tukevat sitä, että organisaatioiden tulisi keskittyä entistä enemmän työntekijöiden hyvinvointiin (Guest, 2017).

Henkilöstön hyvinvoinnilla on monenlaisia vaikutuksia organisaation toimintaan sekä sen tulokseen, ja siksi työhyvinvointiin olisi tärkeää kiinnittää huomiota jokaisessa organisaatiossa. Terveet ja hyvinvoivat työntekijät ovat avainasemassa varmistettaessa, että organisaatio säilyy kannattavana. Työhyvinvoinnin laiminlyömisestä aiheutuu merkittäviä kustannuksia organisaatioille. Sairauspoissaolojen kasvu johtaa kulujen kasvuun ja huonosti voivat työntekijät etsivät myös helposti työtä muualta, josta aiheutuu edelleen merkittäviä kustannuksia yrityksille. Mikäli työntekijät eivät voi hyvin, saattaa sillä olla negatiivinen vaikutus heidän työnsä tehokkuuteen, päätöksentekoonsa ja sairauspoissaoloihin. (Danna & Griffin, 1999; Baptiste, 2008; Page & Vella-Brodrick , 2009.)

Työhyvinvointia on keskeisen asemansa vuoksi käsitelty kirjallisuudessa laajasti ja siitä johtuvat myös käsitteen määrittelemisen haasteet (Kowalski & Loretto, 2017). Työhyvinvointia voidaan tarkastella joko yksilön kokemana hyvinvointina tai koko organisaation yhteisenä hyvinvointina (Otala & Ahonen, 2005, s. 32-33). Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti yksilön kokemukseen työhyvinvoinnista. Laveasti määriteltynä yksilön työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän itsensä kokemaa olotilaa, jota määrittelevät työntekijän kokemukset työpaikalla (Otala & Ahonen, 2005, s. 27). Työhyvinvointi on siis subjektiivinen kokemus, jota ohjaavat yksilön omat tuntemukset.

Warr (1990) määrittelee hyvinvoinnin laajaksi käsitteeksi, joka käsittää koko ihmisen ja sen eri osa-alueet. Grantin, Christiansonin sekä Pricen (2007) mukaan hyvinvointi rakentuu kolmesta toisiaan tukevasta osa-alueesta, joita ovat psyykkinen, fyysinen sekä sosiaalinen hyvinvointi. Sama jako kolmeen työhyvinvoinnin ulottuvuuteen toistuu työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa laajemminkin (Danna & Griffin, 1999; Otala & Ahonen, 2005, s. 29; Celma ym., 2018; Järlström ym., 2018). Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia lähestytään kyseisen kolmen osa-alueen mallin avulla. Otala ja Ahonen (2005, s. 29) ovat havainnollistaneet näitä työhyvinvointia rakentavaa kolmea ulottuvuutta Maslow'n (Maslow, 1943) tarvehierarkian avulla vertauskuvallisesti (ks. Kuvio 2).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslow'n tarvehierarkian avulla (Otala & Ahonen 2005: 29).

Kuvio 2 rakentuu Maslow'n tarvehierarkian pohjalta, ja sen ideana on, että kun alimmantason "perustarpeet" on tyydytetty riittävässä määrin, ihminen alkaa etsiä tyydytystä korkeamman tason tarpeille (Maslow, 1943; Otala & Ahonen, 2005, s. 29). Kuvion 2 mukaan työhyvinvoinnin perustana ovat fysiologiset perustarpeet. Seuraava taso kattaa yksilön turvallisuuden tarpeet, joihin vaikuttavat työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus sekä työn jatkuvuus. (Otala & Ahonen, 2005, s. 29.) Fyysinen hyvinvointi käsittää hyvän fyysisen kunnon ohella työntekijän yleisen terveydentilan, altistumisen sairastumisille tai loukkaantumisille sekä työstressin (Grant ym., 2007).

Seuraavalla tasolla ovat ihmisen sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät läheisyyden tarpeet työyhteisössä, joita ovat muun muassa yhteisöllisyys ja työkaverit (ks. Kuvio 2). Työhyvinvointi on paljon muutakin kuin ainoastaan yksilön fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimista. Työhyvinvointia on työpaikka, joka tarjoaa haasteita, mahdollisuuksia, turvaa, sosiaalisia suhteita, onnistumisia ja mahdollisuutta kehittyä. (Otala & Ahonen, 2005, s. 23.) Työympäristössä sosiaaliseen hyvinvointiin liitetään luottamuksen, yhteisön tuen ja yhteistyön käsitteet (Grant ym., 2007). Sosiaalinen hyvinvointi heijastuu ihmissuhteissa, sosiaalisen tuen tasossa ja käsityksessä luottamuksesta sekä oikeudenmukaisuudesta (Guest, 2017).

Ylimpien portaiden tarpeita ovat psyykkiseen hyvinvointiin liittyvät tarpeet: arvostuksen ja itsensä toteuttamisen sekä kasvun tarpeet. Nämä rakentuvat oman työn ja osaamisen arvostuksen sekä niiden kehittämisen avulla. (Otala & Ahonen, 2005, s. 30; ks. Kuvio 2) Työhyvinvoinnin psyykkiseen ulottuvuuteen sisältyvät työssä koettu tyytyväisyys sekä onnellisuuden ja onnistumisen tunteet (Grant ym., 2007) sekä työn merkityksen ja tarkoituksen löytäminen (Guest, 2017).

Maslowin alkuperäisen portaikon päälle on Otalan ja Ahosen (2005, s. 29) työhyvinvoinnin mallissa rakennettu vielä henkisyyden ja "sisäisen draivin" askelma, johon kuuluvat yksilön omat arvot, motiivit sekä sisäinen energia (ks. Kuvio 2). Nämä tekijät ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista asioihin. Viimeinen askelma viittaa

yhteiskunnan ja työelämän muutoksiin, joiden myötä ihmisten on otettava entistä enemmän vastuuta itsestään ja omasta henkisestä hyvinvoinnistaan. Työnantajan taholta tulevat toimet eivät yksinään vaikuta, mikäli yksilö ei ole myös itse halukas hoitamaan omaa hyvinvointiaan. (Otala ja Ahonen, 2005, s. 30.)

Kaiken kaikkiaan on esitetty, että työhyvinvointi viittaa työntekijöiden tyytyväisyyteen työnsä eri osa-alueilla. Näitä osa-alueita ovat muun muassa palkka, työtovereiden asema, esimiehet, työolot, työturvallisuus, kouluttautumismahdollisuudet, osallistaminen, tiimityöskentely sekä työn luonne. (Danna & Griffin, 1999; Baptiste, 2008.) Ihmisen ollessa kokonaisuus ei vapaa-ajan tapahtumia voida sulkea pois täysin työelämässäkään, vaan ne vaikuttavat myös työpaikalla koettuun hyvinvointiin. Tästä syystä on hyvä huomioida, että myös vapaa-ajalla koetut asiat, kuten sosiaaliset suhteet ja perhe-elämän tasapaino vaikuttavat työhyvinvointiin (Danna & Griffin, 1999).

2.3.2 Henkilöstöjohtamisen rooli koetun työhyvinvoinnin kannalta

Organisaatiossa tehdyt päätökset vaikuttavat luonnollisesti henkilöstön hyvinvointiin (Pfeiffer, 2010). Kuten edellä on esitetty, työhyvinvointi on määritelty yksilön itsensä kokemaksi olotilaksi, jota määrittelevät työntekijän kokemukset (Otala & Ahonen, 2005, s. 27). Jokaisen ihmisen ollessa yksilö, on syytä huomata, että yksittäisten ihmisten hyvinvointiin vaikuttavat myös erilaiset asiat (Ehnert, 2009). Järlströmin, Sarun ja Vanhalan (2018) kyselytutkimuksessa johtajat painottivat työntekijöiden ja organisaation keskeisen jaetun vastuun merkitystä henkilöstön hyvinvoinnille. Hyvä johtaminen on kuitenkin useissa tutkimuksissa tunnistettu tärkeimmäksi työhyvinvoinnin lähteeksi (Otala & Ahonen, 2005, s. 172).

Tutkimuksissa on havaittu, että kun työntekijät luottavat johtoon, he ovat todennäköisemmin sitoutuneita työhönsä. Johtajien tulisikin siten olla tietoisia toimiensa vaikutuksista työntekijöihinsä ja heidän hyvinvointiinsa. Mikäli työntekijä aistii, ettei työnantaja ole kiinnostunut hänen hyvinvoinnistaan, on todennäköistä, että tämä

vaikuttaa negatiivisella tavalla työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen sekä työsuoritukseen. Toisaalta, mikäli työntekijät aistivat, että heitä tuetaan työssään, motivoi se heitä kohti parempia työsuorituksia. (Baptiste, 2008.)

Edellä mainitun valossa onkin ensiarvoisen tärkeää, että johtajat tunnistavat työhyvinvoinnin tärkeyden organisaatioissa. Keinoja, joilla henkilöstön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa ovat muun muassa työtehtävien sisällön huolellinen suunnittelu, erilaiset palkitsemiskäytännöt, joiden avulla voidaan yhdistää mahdollisesti työntekijöiden ja omistajien intressit, sekä työntekijöiden välisten ihmissuhteiden ja työturvallisuuden kehittäminen. (Grant ym., 2007.) Järlströmin ym. (2018) tutkimuksessa haastatellut johtajat liittivät työntekijät vahvasti kestävän kehityksen ja vastuullisuuden yhteyteen - tätä voidaan pitää merkkinä työntekijöiden hyvinvoinnin merkityksestä vastuullisen henkilöstöjohtamisen rakentamisessa. On kuitenkin tärkeää havaita, että vaikka organisaatio noudattaisikin ”pehmeää” henkilöstöjohtamisnäkökulmaa, joka korostaa työntekijöiden hyvinvointia organisaationaalisen hyvinvoinnin yli, ei se itsessään takaa henkilöstön hyvinvointia (Järlström ym., 2018).

Warr (1987) on yksilöinyt kirjallisuuskatsauksessaan 10 työhyvinvointia ennustavaa tekijää. Niitä ovat mahdollisuus kontrolliin, mahdollisuus käyttää omia taitojaan, työn vaihtelevuus, mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen, kontaktit toisiin ihmisiin, ulkoisesti laaditut tavoitteet, työympäristön selkeys, rahan saavutettavuus, fyysinen turvallisuus sekä arvostettu sosiaalinen asema. (Guest, 2017.) Myös Jamali ym. (2015) ovat havainneet, että jotkin organisaation järjestelyt edistävät työntekijöiden hyvinvointia. Tällaisia työhyvinvointia edistäviä toimia ovat muun muassa perheystävällisen työympäristön luominen, avoin ja joustava kommunikaatio, henkilöstön kehittäminen, oikeudenmukaiset palkitsemisjärjestelmät sekä työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu. Walton (1974) summasi kahdeksan keskeistä ehtoa korkealle työelämän laadulle (QWL, quality of working life). Nämä ehdot kattavat turvallisen ja terveellisen työympäristön, inhimillisten valmiuksien kehittämisen, kasvun

ja turvallisuuden, sosiaalisen integraation, oikeudet sekä edustuksen, työn sosiaalisen merkityksen, elämän kokonaistilan huomioon ottamisen sekä riittävät ja oikeudenmukaiset korvaukset (Walton, 1974). Myöhemmin on ehdotettu, että Waltonin esittämään luetteloon tulisi lisätä työn joustavuus ja ennakoitavuus (Grote & Guest, 2017).

Yhdessä edellä mainitut johtamiskäytännöt identifioivat sellaisien henkilöstöjohtamiskäytäntöjen kokonaisuutta, jotka todennäköisesti edistävät työntekijöiden hyvinvointia. Henkilöstöjohtamista koskevassa kirjallisuudessa on raportoitu, että asettamalla työntekijöiden hyvinvointi henkilöstöjohtamisstrategian ohjenuoraksi, juuri ihmiset ja inhimillinen pääoma voivat tarjota yrityksille kilpailuetua (Kowalski & Loretto, 2017). Edellä esitetty on myös vahvasti linjassa vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteen kanssa.

2.4 Vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt

Lainsäädäntö on keskeisessä asemassa, kun puhutaan vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Muun muassa työlainsäädäntö sekä työehtosopimukset säätelevät henkilöstöjohtamisen toimintoja tietyiltä osin. Esimerkiksi minimipalkkaa ja rekrytointia koskevissa kysymyksissä lainsäädäntö asettaa minimiehdot vastuullisuuden tasolle, jota organisaatioiden on noudatettava. Vaikka lainsäädäntö ohjaa organisaatioita toimimaan vastuullisella tavalla, se voi toisaalta myös rajoittaa organisaation toimintavapautta. Kuitenkin viime tilassa riippuu organisaation omista ratkaisuista, intresseistä ja toimintamahdollisuuksista, miten pitkälle se haluaa ja voi viedä vastuullisuutta yli vähimmäisvaatimusten. (Shen & Zhu, 2011; Järlström & Vanhala, 2014.)

Vastuullisilla henkilöstöjohtamiskäytännöillä pyritään tukemaan elinikäistä oppimista, väestökehitystä, työntekijöiden terveyttä ja elämänlaatua, sekä työelämän tasapainoa, oikeudenmukaisuutta ja etiikkaa (Ehnert 2009). Käytännöt voidaan jakaa kahteen kategoriaan: työlainsäädännön asettamiin käytäntöihin sekä työntekijälähtöisiin

henkilöstöjohtamiskäytäntöihin. Työntekijälähtöiset käytännöt perustuvat työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin ja taitoihin. Lakien asettaessa minimitason vastuullisuudelle koskien esimerkiksi työaikaa, painottaa työntekijälähtöinen henkilöstöjohtaminen työntekijöiden henkilökohtaisia tarpeita, jotka ylittävät lain asettamat vaatimukset. (Shen & Zhu, 2011; Shen & Benson, 2016.) Työntekijälähtöisestä näkökulmasta käytetään usein myös nimitystä sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen, joka käsittää vaikutuksia, joita yrityksen toiminnalla on eri ihmisryhmille kuten henkilöstölle, yhteistyökumppaneille ja asiakkaille. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeinen ajatus on, että työntekijät ovat hyödyllisiä organisaation menestyksen kannalta. (Shen & Zhu ,2011; Nie, Lämsä & Pucetaite, 2018.) Motivoitunut ja jatkuvasti kehittyvä henkilöstö on avainasemassa menestyvän yrityksen kannalta (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018).

Tuoreissa tieteellisissä tutkimuksissa on toistuvasti tunnistettu vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisiä käytäntöjä, joita ovat muun muassa työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä tasa-arvon edistäminen työpaikoilla, vastuullinen päätöksenteko, joka tarkoittaa että henkilöstö osallistutetaan mukaan päätöksentekoon, avoin vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä, henkilöstön osaamisen kehittymisestä huolehtiminen muun muassa koulutuksen avulla sekä työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta huolehtiminen ja esimiestyö. (Järlström & Vanhala, 2014; Nie, Lämsä & Pucetaite, 2018; Celma ym., 2018.) Edellä mainittujen lisäksi myös työn ja vapaa-ajan elämän yhteensovittamisen mahdollistaminen on tunnistettu vastuulliseksi käytännöksi (Nie, Lämsä & Pucetaite, 2018; Celma ym., 2018). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisenä käytänteenä on pidetty myös huippuosaajien rekrytoimista ja heidän säilyttämistään organisaatiossa kehittämällä muun muassa heidän motivaatiotaan. Nähdään, että huippuosaajat vahvistavat organisaation menestystä myös tulevaisuudessa. (Ehnert, 2009.) Järlströmin, Sarun & Vanhalan (2018) laadullinen tutkimus paljasti neljä edellisiä löydöksiä tukevaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuutta, joita ovat oikeus ja tasa-arvo, läpinäkyvät henkilöstöjohtamiskäytännöt, kannattavuus sekä työntekijöiden hyvinvointi.

Tämän tutkimuksen teorialuku on rakentunut vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja siihen vahvasti linkittyvän työhyvinvoinnin teeman kautta. Kuten edellä on esitetty, kirjallisuudessa on tunnistettu vastuullista henkilöstöjohtamista indikoivia teemoja ja toimintatapoja, ja näiden pohjalta on muodostettu neljä keskeistä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöä, jotka esitetään seuraavaksi kukin omana alalukuinaan.

2.4.1 Työntekijöiden osaamisen kehittymisestä huolehtiminen

Henkilöstöjohtajien tulisi saada työntekijä näkemään tulevaisuutensa ura houkuttelevana, jotta työntekijät tuntevat viihtyvänsä työssä ja että heillä on mahdollisuuksia menestyä tulevaisuudessa.

Henkilöstöjohtajilta vaaditaan huolellista rekrytointiprosessia sekä koulutusta ja tukea uraan liittyvissä asioissa. Koulutuksen sekä työuran kehittämisen ja tukemisen on todettu edistävän työntekijän turvallisuuden tunnetta sekä tukee uskoa omiin kykyihin. (Guest, 2017). Myös Järlström ym. (2018) tunnistivat osaamisen kehittämisen ja johtamisen osoittimena sille, että organisaatio välittää työntekijöistään. Työntekijöiden oman osaamisen ja työn kehittäminen vaikuttaa kuviossa 2 esitettyihin arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeisiin, joiden toteutuminen vaikuttaa positiivisesti etenkin työntekijän psyykkiseen eli henkiseen työhyvinvointiin. Työntekijän on tärkeää tuntea tekemänsä työ arvostetuksi ja että tätä työtä on myös mahdollista kehittää. (Otala & Ahonen, 2005, s. 30). Positiivinen suhde koulutuksen ja työtyytyväisyyden välillä on havaittu useissa tutkimuksissa (Harley, Allen & Sargent, 2007; Macky & Boxall, 2007).

2.4.2 Työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu

Yksi vastuullisista henkilöstöjohtamiskäytännöistä on työntekijöiden tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu (Baptiste, 2008). Tähän kokonaisuuteen sisältyy

työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden asettaminen etusijalle, sosiaalisen kanssakäymisen mahdollistaminen töissä, syrjinnän ja häirinnän ehkäiseminen, yhtäläisten mahdollisuuksien sekä monimuotoisuuden edistäminen (Guest, 2017; Celma ym., 2018). Ilmapiirin ja ympäristön on todettu olevan keskeinen välittäjä henkilöstöjohtamisen ja työntekijöissä havaittujen seurauksien välillä (Kowalski & Loretto, 2017). Pfeffer (2010) nostaa esiin oikeudenmukaisen ja turvallisen ympäristön luomisen tärkeyden henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Noudattamalla oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa tukevaa johtamistapaa, on mahdollista luoda työntekijöille positiivinen sosiaalinen sekä fyysinen työympäristö (Guest, 2017).

Työyhteisön yhteisöllisyyden on havaittu vaikuttavan positiivisesti yksilön sosiaalisen työhyvinvoinnin osa-alueeseen käsittäen yksilön läheisyyden ja turvallisuuden tarpeita (Otala & Ahonen ,2005, s. 30; ks. Kuvio 2). Kun kukin organisaation jäsenistä hyväksytään osaksi yhteisöä juuri sellaisena kuin he ovat, lisää se yksilöiden sosiaalista hyvinvointia (Otala & Ahonen 2005, s. 30; Grant ym., 2007). Sosiaalinen hyvinvointi tukee yksilön työssään jaksamista sekä sitoutumista työhönsä (Otala & Ahonen, 2005, s.30). Myös Guest (2017) on havainnut sosiaalisen tuen merkityksen työhyvinvoinnille. Fyysisesti sekä henkisesti turvallisen työympäristön mahdollistaminen vaikuttaa myönteisesti myös yksilön kokemaan fyysiseen hyvinvointiin (Otala & Ahonen, 2005, s. 29; ks. Kuvio 2).

2.4.3 Avoin vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä

Henkilöstön ja johdon välisen kaksisuuntaisen kommunikaation mahdollistamisen on havaittu olevan suotuisasti työntekijän kokemaan hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Avoimen vuorovaikutuksen mahdollistamisen kannalta on olennaista, että työntekijät saavat oman äänensä kuuluviin sekä se, että organisaation sisäinen asioista tiedottaminen on toimivaa. (Guest, 2017; Celma ym., 2018.) Kaksisuuntainen vuorovaikutus tarjoaa työntekijälle arvostusta sekä tyydyttää työntekijän itsensä toteuttamisen tarpeita, jotka vaikuttavat positiivisesti yksilön kokemaan psyykkiseen

työhyvinvointiin. Tämän lisäksi avoin vuorovaikutus vaikuttaa yksilön sosiaaliseen hyvinvointiin lisäämällä yhteisöllisyyden ja sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunteita. (Otala & Ahonen, 2005, s. 29-30; ks. Kuvio 2.) Celma ym. (2018) esittävät tutkimuksessaan Appelbaumin, Baileyn, Bergin sekä Kallebergin (2000) löydökset, joiden mukaan parempi kommunikaatio organisaation sisällä lisää työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyttä mitataan psyykkisen hyvinvoinnin ja onnellisuuteen avulla. (Celma ym., 2018.) Kommunikaation kehittymisen on myös todettu vähentävän työhön liittyvää stressiä (Kalmi & Kauhanen, 2008) ja vaikuttavan siten myös yksilön fyysiseen hyvinvointiin työstressin ollessa fyysisen hyvinvoinnin osa-alue (Grant ym., 2007; Celma ym., 2018).

2.4.4 Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon

Osallistava, kannustava johtamistapa sekä organisaation ilmapiiri, joka edesauttaa työntekijöiden osallistumista, ovat tutkitusti tekijöitä, jotka edistävät henkilöstön kokemaa työhyvinvointia (Macky & Boxall, 2008; Guest, 2017; Celma ym., 2018). Myös joustavien työjärjestelyjen tukeminen liittyy tähän osa-alueeseen tarjoten työntekijälle itselle mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työskentelymahdollisuuksiinsa. (Guest, 2017; Celma ym., 2018.) On havaittu, että ohjaavat henkilöstöjohtamiskäytännöt, jotka keskittyvät ainoastaan suorituksen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat negatiivisesti henkilöstön käsitykseen hyvinvoinnistaan, kun taas mahdollistavat käytännöt kuten korkea henkilöstön osallistaminen johtavat työntekijöiden positiivisempiin käsityksiin omasta työhyvinvoinnistaan (Kowalski & Loretto, 2017). Henkilöstön osallistaminen vastaa työntekijöiden arvostuksen tarpeeseen, jonka toteutumisella on positiivinen seuraus työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin (Otala & Ahonen, 2005, s. 29-30; ks. Kuvio 2). Lisäksi Harley ym. (2007) löysivät tutkimuksessaan, että mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ilmenee vähentyneenä työstressinä. Vähäinen työstressi viittaa hyvään fyysisen hyvinvointiin (Celma ym., 2018).

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, eli näkökulma josta tutkimuksen aihetta tarkastellaan, muodostuu kolmen teeman ympärille, jotka ovat :

1) Mitä vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan?
2) Millaisia ovat vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt?
3) Mitä vaikutuksia vastuullisella henkilöstöjohtamisella koetaan olevan?

Tutkimuksen haastattelurunko on laadittu tutkimuskymysten ohjaamana ja myös tutkimuksen analyysi rakentuu samojen kysymysten pohjalta. Tässä pääluvussa esitelty teoria ja aiempi tutkimus ovat ohjaavassa roolissa tutkimuksessa, ja ne luovat pohjan analyysille ja ohjaavat tutkimuksen kannalta keskeiseksi nostettuja teemoja. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta henkilöstöammattilaisten haastattelujen avulla ja muodostaa analyysin perusteella käsitys haastateltavien käsityksestä aiheeseen liittyen. Tutkimuksen tavoitteena ei ole testata aiempaa teoriaa vaan tutkia, mitä tietoa juuri tämä tutkimus tuottaa ja pohtia, miten tulos suhteutuu aiemmin kirjoitettuun nähden.

Tässä pääluvussa kuvattiin henkilöstöjohtamisen kehitystä kohti vastuullista näkökulmaa, yhdistettiin työhyvinvoinnin käsite vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja tunnistettiin keskeiset vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt ja kuvattiin niiden vaikutuksia. Seuraavassa pääluvussa esitellään tutkimuksen menetelmät ja kuvataan tutkimusaineisto.

3 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimuksen menetelmät -pääluku muodostuu seuraavasti: ensiksi esitellään valittu tutkimusmenetelmä ja perustellaan, miksi juuri kyseinen tutkimusmenetelmä on valittu tähän tutkimukseen. Tämän jälkeen esitellään aineisto, case-yritys sekä aineiston keräämismetodi ja -prosessi lyhyesti. Tämän jälkeen avataan aineiston analysointiprosessia ja esitetään valittu analyysitapa.

3.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta ja sen vaikutuksista. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi tämän tutkimuksen tavoitteen perusteella, sillä jo laadullisen tutkimuksen perustavoitteena on kuvata asioita mahdollisimman syvällisesti ja muodostaa ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Kananen, 2008, s.24).

Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole saavuttaa tilastollisia yleistyksiä vaan sen sijaan kuvata tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa ja antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavalle ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Yksi laadullisen tutkimuksen peruspiirteistä on, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jonka avulla halutaan saada tutkittavien omat näkökulmat ja ääni esiin.

Laadullisessa tutkimuksessa kaikkein yleisimmin käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koostettu tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa nimenomaan yksilöiden asenteista ja ajatuksista tutkittavaan ilmiöön liittyen, joten aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua. Kun tavoitteena on selvittää, miksi ihminen ajattelee jollakin tavalla, on luontevaa kysyä sitä häneltä itseltään. Haastattelututkimus mahdollistaa joustavuuden muokata kysymyksiä ja antaa myös

haastattelijalle mahdollisuuden selventää asioita ja oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä, joka taas ei olisi mahdollista esimerkiksi kyselytutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Kun tutkittava ilmiö on melko moniulotteinen ja suhteellisen uusi, on haastattelututkimus tutkijan näkökulmasta järkevä valinta. Haastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi juuri tässä tutkimuksessa myös siitä syystä että tutkimuksen kohde, vastuullinen henkilöstöjohtaminen, on melko uusi ja hahmottumaton kokonaisuus. Haastattelujen avulla voidaan saada verrattaen paljon ja todennäköisemmin myös syvällisempää tietoa verrattuna useisiin muihin aineistonkeruumenetelmiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, s. 205-206). Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä sisältää myös joitain heikkouksia. Haastattelujen toteuttaminen on melko aikaavievää ja haastateltavat saattavat myös pyrkiä antamaan sosiaalisesti suotuisia vastauksia, jolla saattaa olla negatiivinen vaikutus haastattelujen luotettavuuteen (Hirsjärvi ym., 2013, s. 206). Kaikkiin eri aineistonkeruumenetelmiin liittyy omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja tutkijan on tärkeää tunnistaa nämä.

Erilaisten vaihtoehtojen joukosta haastattelutavaksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jossa keskustelua ohjaavat keskeiset ennalta määritellyt teemat ja pääkysymykset, jättäen toisaalta tilaa myös haastateltavien omille tulkinnoille ja mahdollisille lisäkysymyksille (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemahaastattelussa korostetaan erityisesti ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioille antamiaan merkityksiä (Hirsjärvi ja Hurme 2008). Kun tutkimuksen tavoitteena on tutkia haastateltavien käsityksiä ilmiöstä, teemahaastattelun avulla saadaan sellaista tietoa, jota juuri tässä tutkimuksessa voidaan hyödyntää. Etukäteen valitut teemat perustuvat useimmiten tutkimuksen viitekehykseen, eli tutkitusta ilmiöstä jo tiedettyyn (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa aiemman tutkimusten muodostama teoreettinen viitekehys on auttanut määrittämään haastattelukysymyksiä ja suuntaa haastatteluille sekä myös analyysivaiheessa tutkimusten tulosten analyysia, jättäen kuitenkin tilaa myös haastateltavien omille näkemyksille ja mahdollisille uusille oivalluksille. Olennaista on, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon, ja tästä

johtuen tutkimuksen haastateltaviksi on valittu henkilöstöammattilaisia, joilla on kosketuspintaa aiheeseen työnsä puolesta. Tämän tutkimuksen haastattelut pohjautuivat yhteen selkeään teemaan, vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, jonka pohjalta haastattelurunko rakentui.

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, mitä henkilöstöammattilaiset ajattelevat vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta ja millaisia käytäntöjä ja vaikutuksia he yhdistävät vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on käytetty yksilöhaastatteluja. Tutkimuksen aineisto koostuu viiden henkilöstöammattilaisen yksilöhaastatteluista. Kaikki haastatelluista työskentelevät samassa organisaatiossa. Haastateltavat toimivat kaikki henkilöstötehtävissä, mutta heillä on jokaisella hieman erilaisia vastuualueita. Kaikki haastateltavat ovat naisia, ja kaikki ovat työskennelleet hr-tehtävissä useamman vuoden ajan. Kohdeorganisaatio on pohjoismaissa toimiva asiantuntijaorganisaatio, jonka palveluksessa työskentelee tutkimuksen tekohetkellä noin 500 henkilöä. Organisaatiossa on pitkälle kehitetyt hr-prosessit ja kokoonsa nähden melko suuri hr-funktio kattaen noin 15 vakituista työntekijää.

Asiantuntijaorganisaation henkilöstöammattilaiset muodostivat mielenkiintoisen haastateltavien joukon, sillä asiantuntijaorganisaatioissa kohdatut tilanteet ja mahdolliset haasteet eroavat usein merkittävästi esimerkiksi teollisuuden alalla kohdatuista tilanteista erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteen ollessa vielä osin vakiintumaton, oli tutkijan näkökulmasta hedelmällistä haastatella juuri henkilöstöammattilaisia, joilla mahdollisesti on enemmän kerrottavaa juuri tästä aiheesta moniin muihin tahoihin verrattuna. Haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi heitä kuvataan tutkimuksessa yleisellä tasolla.

Haastateltavilta kerättiin kirjalliset suostumukset ennen haastatteluja ja he saivat myös haastattelurungon nähtäväkseen etukäteen. Haastattelun onnistumisen ja luotettavuuden kannalta on olennaista, että haastateltavat saavat tutustua kysymyksiin etukäteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämä mahdollistaa sen, että haastateltavat voivat valmistautua haastatteluun ja pohtia aihetta etukäteen. Tällöin myös tutkija saa haastatteluista todennäköisemmin enemmän irti. Haastattelukysymysten etukäteen lähettämisen avulla voidaan myös mahdollistaa se, että haastattelujen avulla on edellytykset saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta.

Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja haastateltaville kerrottiin etukäteen, että prosessin voi keskeyttää missä tahansa kohtaa tutkimusta näin halutessaan. Haastateltaville kerrottiin myös, että tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja että ainoastaan tutkija käsittelee aineistoa sekä hävittää sen asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua, eikä ulkopuolisilla ole mahdollisuutta päästä aineistoon käsiksi. Aineistoa on käsitelty anonyymisti siten, ettei yksittäiset haastateltavat ole tunnistettavissa vastauksista.

Tutkimusaineisto kerättiin maalis-huhtikuussa vuonna 2022 Microsoft Teams -palvelun välityksellä toteutetuilla yksilöhaastatteluilla. Yksittäisen haastattelun pituus oli noin 20-30 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin aineiston analysointia varten haastateltavien suostumuksella. Tutkimuksen tuloksia esittelevässä luvussa haastateltujen sitaattien perään on lisätty tieto siitä, kuka haastatelluista on kyseessä (Haastateltava A-E). Tämän avulla tutkija osoittaa, että sitaatteja on käytetty tasapuolisesti eri haastateltavilta, ja jokaisen haastateltavan ääni tulee vastauksissa kuuluviin.

Kuten mainittu, haastatteluiden tarkoitus on kartoittaa henkilöstöammattilaisten käsityksiä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Haastateltaville kerrottiin etukäteen, että tarkoituksena on kartoittaa heidän näkemyksiään aiheesta eikä oikeita tai vääriä vastauksia ole. Haastatteluiden runko muodostui tutkimuskysymysten pohjalta.

Haastatteluissa tutkittiin erityisesti sitä, miten haastateltavat ymmärtävät vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja sen konkreettiset käytännöt sekä vaikutukset. Tutkimuksen tulokset kuvaavat siten haastateltavien omia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

3.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysi aloitettiin kuuntelemalla jokainen nauhoitettu haastattelu huolellisesti läpi ja kirjoittamalla haastattelut puhtaaksi tekstimuotoon. Haastatteluiden pohjalta kertyi kirjoitettua aineistoa kokonaisuudessaan noin 20 sivua. Puhtaaksikirjoituksen jälkeen kirjallista aineistoa analysoitiin perehtymällä tarkemmin yksittäisiin vastauksiin ja alettiin tunnistamaan aineistosta toistuvia teemoja, jotka ovat olennaisia juuri tämän tutkimuksen kannalta. Analyysiä ohjasivat tutkimuksen teoriaosuudessa tunnistetut vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijät ja keskeiset käytännöt, mutta tutkija on jättänyt tilaa myös mahdollisille uusille oivalluksille, eikä teoria ole siten määrittänyt analyysia täysin. Tällaisesta lähestymistavasta käytetään myös nimitystä teoriaohjaava analyysi. Teoriaohjaavan analyysitavan perusajatuksena on, että teoria voi toimia apuna analysoinnissa, mutta analyysi ei pohjaa suoraan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Täten aiheesta jo tiedetty ohjaa ja voi toimia apuna analyysin tekemisessä ja auttaa tunnistamaan tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Aikaisemman tiedon ohjaava vaikutus on olennaista tunnistaa, mutta aikaisemman tiedon vaikutus ei ole tässä tutkimuksessa ollut teoriaa testaavaa, vaan pikemminkin mahdollisia uusia ajatuksia avaavaa.

Aineiston analyysitavaksi valikoitui sisällönanalyysi, joka on yksi yleisimmin käytetyistä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Olennaista oli tutkia, nostavatko haastateltavat samoja teemoja esille ja mitä yhtäläisyyksiä vastausten väliltä mahdollisesti löytyy. Tämä oli tutkijan tietoinen päätös, sillä tutkimuksen tavoitteena oli etsiä yhteneviä teemoja ja muodostaa tätä kautta kokonaiskäsitys vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liitetyistä pääteemoista.

Jotta aineiston joukosta nousevat pääteemat ja toistuvuudet pystyttiin tunnistamaan, kirjoitettua aineistoa teemoiteltiin haastattelukysymyksittäin excel-taulukkoa apuna käyttäen, ja jokaisen tutkimuskysymyksen yhteyteen koottiin asioita ja teemoja, jotka nousivat juuri näiden kysymysten kohdalla erityisesti esille aineistosta useammissa haastatteluissa. Teemoittelu on yksi sisällönanalyysin keskeinen tapa hahmottaa aineistossa esiintyviä toistuvuuksia. Teemoittelussa korostetaan erityisesti sitä, mitä kustakin aiheesta on sanottu, ja se auttaa hahmottamaan tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaisten teemojen toistumista aineistossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemoittelun jälkeen aineistoa on alettu rakentamaan uudelleen tekstimuotoon tutkimuskysymysten rakenteen ohjaamana.

Tutkimuksen validiteetti, eli se että tutkimus mittaa tutkittavaa ilmiötä, on pyritty varmistamaan lähettämällä haastattelukysymykset etukäteen tutustuttavaksi haastateltaville. Reliabiliteetti, eli mittauksen toistettavuus on pyritty varmistamaan ensin nauhoittamalla ja tämän jälkeen jälkeen kirjoittamalla haastattelut puhtaaksi sanasta sanaan, ja minimoimalla täten satunnaisvirheiden mahdollisuus.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä pääluvussa keskitytään tutkimuksen tuloksiin, jotka vastaavat johdannossa esitettyihin tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Luku on rakennettu tutkimyskysymysten ohjaaman rakenteen mukaisesti loogisessa järjestyksessä alalukuihin ja jokaiseen kysymykseen on vastattu tutkimustulosten perusteella osana omaa alalukuaan. Tuloksissa on nostettu esille teoriaosuuden ohjaamana merkittävimpinä nousseet, toistuvat löydökset. Jokaisen alaluvun yhteydessä on esitetty taulukko, joka havainnollistaa sitä, kuinka monesti tietyt keskeiset teemat toistuivat eri haastateltavien vastauksissa jokaiseen tutkimuskysymykseen liittyen (ks. esim. Taulukko 1; esim. luku 1 = 1 haastateltava on maininnut asian). Luvun lopuksi esitetään tiivis yhteenveto tutkimuksen tuloksista kuvion muodossa, jonka tarkoituksena on summata yhteen eri tutkimuskysymysten tulokset selkeäksi kokonaisuudeksi.

4.1 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ilmiönä

Taulukko 1. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisältö

Mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa?	
Laaja kokonaisuus	5
Lain asettamat vaatimukset / reunaehdot	4
Turvallinen työympäristö	5
Työhyvinvointi	5
Yksilön vastuu vastuullisuuden toteutumisessa	3

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli *”mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa?”* Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitä asioita haastateltavat liittävät vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen. Haastateltavat lähestyivät kukin teemaa enemmän tai vähemmän oman roolinsa kautta, ja liittivät siihen paljon samoja asioita, mutta hieman eri näkökulmista. Tietyt yhteneväisyydet ja pääteemat nousivat selkeästi esille ja toistuivat useissa vastauksissa. Taulukossa 1 on kuvattu sitä, kuinka moni

haastatteluista nosti esille kunkin taulukossa mainitun teeman haastattelussaan. Aineistosta erottui viisi selkeää teemaa, jotka esitetään alla kukin omina tekstikappaleinaan.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen nähtiin haastateltujen keskuudessa hyvin *laajana kokonaisuutena* ja itseasiassa kaikki haastatellut aloittivat haastattelun toteamalla, että on haastavaa tiivistää, mitä kaikkea vastuullinen henkilöstöjohtaminen käsittää.

> *”Nään edessäni sellaisen tosi ison 3d-palapelin.”*
> *Haastateltava A.*

> *”Kun sä lähetit ne kysymykset niin mä hetken aikaa mietin että ”apua”. Periaattessa tietää mitä siihen voisi linkittää mutta samaan aikaan se tuntuu tosi isolta ja siltä että siihenhän voi linkittää ihan mitä vaan hr:ssä.”*
> *Haastateltava E.*

Neljä viidestä haastateltavasti liitti *lain asettamat vaatimukset* osaksi vastuullista henkilöstöjohtamista. Esimerkkeinä lain asettamista vaatimuksista nostettiin esille työajan seuranta, sairauspoissaolojen, ylityön ynnä muun henkilöstödatan seuranta sekä lain mukaisten työsopimusten ja -ehtojen noudattaminen sekä palkanmaksun oikeellisuuden varmistaminen. Haastattelijat kokivat, että työlainsäädäntö ja esimerkiksi työehtosopimukset asettavat tietyn perustason vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle. Yksi haastateltavista (haastateltava C) nosti esille, että Suomessa ja pohjoismaissa ylipäätään on melko tarkat lainsäädännölliset puitteet ja työehtosopimukset, jotka asettavat vastuullisuuden perustason jo oletusarvoisesti melko korkealle tasolle, jos verrataan esimerkiksi vastuullisuuteen globaalissa mittakaavassa. Kaikki haastateltavat toivat toisaalta vastauksissaan esille, että jos vastuullisuudella halutaan erottua ja tehdä aikaan positiivista muutosta, tulee työntekijöille tarjota ”jotain enemmän” kuin lain vaatimusten mukaisia asioita. Yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltavat kokivat, että pelkästään lakeja noudattamalla ei päästä varsinaisesti erottumaan vastuullisella henkilöstöjohtamisella.

”…mutta ehkä vastuullisuuteen liittyy erityisesti se, että tehdään pikkuisen enemmän. Ei mennä sieltä mistä aita on matalin eli se mitä laki vaatii, mitä muutenkin jo odotetaan vaan mennään tavallaan askel edemmäs ja tarjoillaan ehkä jotain vielä ekstraa lisää.”
Haastateltava B.

”Meillä on myös aika tarkat lainsäädännölliset puitteet ja työehtosopimukset mutta toki niistä täytyy mennä vähän yli ikään kuin, jotta erotutaan sitten työnantajana vastuullisena.”
Haastateltava C.

Turvallinen työmpäristö nostettiin keskeisenä esille jokaisessa haastattelussa. Työturvallisuus liitettiin osittain jo edellä mainittuihin lain asettamiin parametreihin, eli esimerkiksi työajan ja sairauspoissaolojen, kuormittumisen seurantaan sekä muun muassa työterveyden tarjoamiseen henkilöstölle. Toisaalta haastateltavat liittivät turvalliseen työympäristöön myös pehmeitä näkökulmia. Haastateltavat kokivat, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumisessa on olennaista turvallinen työympäristö, jossa jokainen työyhteisön jäsen kokee, että voi esittää omia mielipiteitään ja heitä kuunnellaan, tuetaan ja arvostetaan aidosti. Haastateltava A summasi asian niin, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä kokee, että tuki ja turva on olemassa. Haastateltavat kokivat, että johtajan tehtävänä on monitoroida että tiimi menestyy, mutta myös sitä että toiminta on kestävää ja turvallista myös työntekijän kannalta. Psykologisen turvallisuuden käsite nousi myös esille erityisesti yhdessä haastattelussa (haastateltava E), jossa psykologisella turvallisuudella viitattiin siihen, että organisaatiossa ei syrjitä ketään ja tarjotaan samat mahdollisuudet kaikille työyhteisön jäsenille. Psykologisen turvallisuuden toteutumisen kannalta erityisesti hr:llä koettiin olevan olennainen rooli siten, että henkilöstöammattilaiset voivat omalla esimerkillään ja henkilöstöstrategian kautta kouluttaa ja kasvattaa henkilöstöä toimimaan siten kun halutaan vastuullisen työnantajan näkökulmasta toimia ja tätä kautta turvallisuuden tunne valuu edelleen myös yksilötasolle.

> *”Mulle se vastuullinen henkilöstöjohtaminen on oikeesti tosi paljon sellasta arjen turvallisuuden luomista.”*
> *Haastateltava A.*

Työhyvinvointi nousi esille jokaisessa haastattelussa, kun kysyttiin mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa. Työhyvinvoinnin käsite toistui haastatteluissa eri yhteyksissä. Osa nosti esille työhyvinvointia tukevat työnantajan tarjoamat etuudet, osa korosti henkilöstön jaksamisen näkökulman huomioimista osana työhyvinvointia. Vastaajat kokivat, että työhyvinvointi on yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeinen teema ja toisaalta myös vaikutus joka vastuullisen henkilöstöjohtamisen eri käytäntöjen avulla voidaan saavuttaa. Koska työhyvinvointi linkittyy vahvasti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen niin kirjallisuudessa kuin käytännön kokemuksissakin, työhyvinvointia on käsitelty aiemmin tutkimuksen teoriaosuudessa.

> *”Kaikki mitä henkilöstöön, henkilöstön hyvinvointiin, työhyvinvointiin, siihen että valitaan oikeita henkilöitä, että saadaan he pysymään meillä – niin tähän kaikkeen vaikuttaa vastuullinen henkilöstöjohtaminen.”*
> *Haastateltava C.*

> *”…Toisaalta vaikka sä olet työnantaja joka ei tarjoa liikunta- tai kulttuuriseteleitä, niin et sä myöskään silloin ole vastuuton. Mut se on konkreettinen steppi osoittaa että me välitetään hyvinvoinnista ja halutaan tarjota sulle mahdollisuus tehdä jotain kivaa vapaa-ajalla.”*
> *Haastateltava E.*

Yksilön rooli vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumisessa nousi esille useimmissa vastauksissa. Suurin osa vastaajista korosti, että jotta vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi toteutua, tarvitaan myös yksilöiden taholta vastuuta siitä, että toimitaan työyhteisön yhteisten pelisääntöjen mukaan. Mikään johdon tasolla toteutettu toimi ei auta yksinään, mikäli yksilöt eivät toimi arjessa samojen periaatteiden mukaisesti. Olennaisena asiana koettiin, että yksilöt tunnistavat oman vastuunsa ja roolinsa kokonaisuuden kannalta, esimerkiksi työilmapiirin luomisessa. Haastateltavat kokivat, että on myös tärkeää että työntekijä on rehellinen työnantajaa kohtaan ja osoittaa samanlaista avoimuutta työantajaa kohtaan kuin mitä hän olettaa työnantajan osoittavan.

”Yhtäältä, mun mielestä vastuullisessa johtamisessa myös yksilöllä on vastuu. Mikä on minun roolini yksilönä tässä tiimissä jotta mä mahdollistan myös myönteisen työilmapiirin ilman turhia konflikteja esimerkiksi. Jossain kohtaa johtajallakin loppuu vastuu, koska kyse on kuitenkin yksilöistä.”
Haastateltava D.

”Mut se vaatii myös sitä että se työntekijä on rehellinen työnantajaa kohtaan. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa todella suuressa roolissa on myös yksilö, koska kukaan ei lue ajatuksia ja toivottavasti ei koskaan pääse lukemaankaan. Tämä välillä tuppaa myös unohtumaan työntekijöiltä.”
Haastateltava A.

Kaikille vastaajille oli yhteistä se, että he kokivat että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on teema, johon on viime vuosien aikana alettu kiinnittämään entistä enemmän huomioita ja myös puhumaan aiheesta vahvemmin ”oikeilla termeillä”. Jokainen haastateltavista otti esille, että vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen tullaan kiinnittämään jatkossa varmasti entistä enemmän huomioita ja sen koettiin olevan positiivinen kehityssuunta. Asioita, jotka ovat jo nyt vaikuttaneet kasvaneeseen keskusteluun aiheen ympärillä olivat haastateltavien näkökulmasta työntekijöiden omien oikeuksiensa tiedostaminen aiempaa paremmin, yleisen vastuullisuuskeskustelun lisääntyminen muun muassa ympäristövastuukeskustelun ja diversiteettin liittyvien asioiden kautta sekä tiedon nopea leviäminen muun muassa sosiaalisen median kautta. Myös viimeaikaiset maailmantilanteet kuten koronaviruspandemia ja sotatilanne ovat osaltaan kasvattaneet vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkitystä arjen keskusteluissa.

4.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

Taulukko 2. Vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt

Millaisia ovat vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt?	
Työn tasapuolinen jakautuminen / selkeät roolit ja vastuualueet	4
Esihenkilöiden tukeminen ja coachaaminen	4
Työntekijöiden yksilöllinen ja tasapuolinen kohtelu	5
Avoin kommunikaatio	3
Osaamisen kehittäminen	3
Henkilöstön osallistaminen	5

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys oli *”Millaisia ovat vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt?”* Aineiston analyysin tuloksena identifioitiin kaiken kaikkiaan kuusi keskeistä käytäntöä, jotka toistuivat useimmissa haastatteluissa. Taulukossa 2 on esitetty nämä keskeiset henkilöstöjohtamiskäytännöt ja se, kuinka moni haastateltu mainitsi kyseisen käytännön osana vastuullista henkilöstöjohtamista samalla logiikalla kuin aiemmin taulukossa 1.

Työn tasapuolisen jakautumisen varmistaminen sekä selkeiden roolien ja vastuualueiden määrittely nousivat yhtenä selkeänä käytäntönä esiin haastatteluissa. Haastateltavat nostivat esille, että selkeiden roolien ja vastuiden määrittelyn avulla arkeen ja kaikkeen toimintaan saadaan selkeät raamit, joka taas edesauttaa sitä, että pystytään tekemään onnistunutta resurssisuunnittelua ja kohdistamaan resursseja sinne missä niitä tarvitaan. Työn tasapuolisen jakautumisen kannalta keskeiseksi nousivat muun muassa henkilöstön työajan ja kapasiteetin aktiivinen seuranta, joiden avulla voidaan varmistaa muun muassa jo aiemmin mainittujen työturvallisuusrajojen noudattaminen. Jaksamisen näkökulma tuli esille kolmessa viidestä haastattelusta ja sen kohdalla korostettiin erityisesti sitä miten tärkeää organisaatiossa on tunnistaa, että erilaiset roolit ja tehtävät kuormittavat yksilöitä eri tavoin ja ihmisten jaksamisen rajat ovat erilaisia. Tästä syystä

on olennaista tunnistaa myös yksilöiden omat tarpeet ja sen mitä kukin tarvitsee onnistuakseen. Kaiken kaikkiaan työn tasapuolisen jakautumisen varmistamisen nähtiin lähtevän liikkeelle roolien ja vastuualueiden huolellisesta määrittelystä. Roolien pohjalta voidaan tehdä resurssisuunnittelua ja pohtia, paljonko työ voisi vaatia yhdeltä ihmiseltä ja sitten pohtia edelleen, kuinka monta henkilöä jotakin kokonaisuutta tarvitaan suorittamaan jotta toiminta olisi kestävällä pohjalla. Henkilöstöresursoinnin suunnittelun nähtiin siis lähtevän yksilötasolta, jonka jälkeen asiaa voidaan tarkastella tiimitasolla, ja tämän jälkeen edelleen yli tiimirajojen.

> *”Annetaan selkeyttä arkeen ja selkeät roolit ja tehtävät. Tuki on olemassa.”*
> *Haastateltava A.*

Toinen keskeinen esille noussut käytäntö oli *esihenkilöiden tukeminen ja coachaaminen johtamistyössä*. Tämän toteutumisessa hr:llä nähtiin olevan hyvin keskeinen rooli organisaatiossa. Haasteltavien vastauksissa toistui näkemys siitä, että esihenkilöt ovat loppupeleissä niitä, joilla on lähikontakti tiimeihin ja yksittäisiin työntekijöihin ja tätä kautta heillä nähdään olevan suuri vastuu sen varmistamisessa, että johtaminen on vastuullista ja että strategisella tasolla päätetyt toimintatavat toteutuvat käytännön arjessa. Hr:n tehtävänä nähtiin osaltaan varmistaa, että esimiehillä on tarvittava tieto ja työkalut onnistua työssään ja toimia vastuullisesti omassa roolissaan. Kaksi haastateltavaa (haastateltavat A ja E) ottivat esille, että toisinaan oma esihenkilö ei ole se taho, jota on kaikista helpointa lähestyä esimerkiksi haastavissa tilanteissa, ja tässä hr voi osaltaan olla väylä jonka kautta voidaan kertoa esimerkiksi mieltä painavista asioista.

> *”HR:n näkökulmasta taas on erityisen tärkeää, että esimiehiä coachataan ja pidetään heidät tietoisena vastuullisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Heidän tulisi osata kohdata yksilöt yksilöinä – tasapuolisesti, avoimesti, yksilöllisesti.”*
> *Haastateltava C.*

> *”Johtajan tehtävänä on monitoroida myös sitä, ei vaan sitä menestymistä vaan myös sitä että on se on kestävää, myös sen työntekijän kannalta”*
> *Haastateltava D.*

”Tää työpaikka ei oo päiväkoti jonne tullaan päiväksi jossa joku kannattelee sua että se selviit siitä päivästä. Jos sun rukkanen tippuu niin siellä (päiväkodissa) on joku joka laittaa sen rukkasen sun käteen. Tää on työpaikka ja meille maksetaan korvaus siitä että me annetaan meidän panos, mutta jotta vastuu-velvoite -suhde täyttyy, niin esimiesten täytyy varmistaa että kun se rukkanen laitetaan takas siihen käteen kun se tippuu, niin se ei oo ihan täynnä santaa ja kivee ja mutaa joka kerta.”
Haastateltava D.

”…Se valuu hr:stä niihin tiimeihin. Varmasti osittain se, että pyritään kouluttamaan ja kasvattamaan esimiehiä toimimaan siten kun me halutaan vastuullisen työnantajan näkökulmasta. Pyritään puuttumaan riitatilanteisiin, hankaliin tilanteisiin tiimeissä. Konkreettisesti varmistamaan että tiimeissä oikeudenmukaisuus toteutuu ja kaikki tuntevat olonsa tasavertaisiksi jäseniksi.”
Haastateltava E.

Jokainen haastateltava nosti esille *työntekijöiden yksilöllisen ja tasapuolisen kohtelun* vastuullisena henkilöstöjohtamiskäytäntönä. Haastateltavat kokivat, että olennaisena osana vastuullista henkilöstöjohtamista on yksilöiden erilaisuuden ja erilaisten tarpeiden tunnistaminen sekä työntekijöiden kohteleminen kunnioittavasti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Yksilöiden erilaisten taustojen ja kokemusten huomioon ottaminen ja arvostaminen koettiin keskeiseksi osaksi vastuullista henkilöstöjohtamista. Useimmat haastateltavista kokivat, että huomioimalla yksilöiden erilaisuudet voidaan rikastuttaa tiimiä ja koko organisaatiota. Yksi haastateltavista (haastateltava C) nosti esille konkreettisen esimerkin tasapuolisesta kohtelusta myös osana potentiaalisten tulevian työntekijöiden kohtelua, eli osana rekrytointiprosessia. Yksi hyvin konkreettinen esimerkki tähän liittyen on kandidaattien tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu taustasta riippumatta. Keskustelevan ilmapiirin ja ihmiskeskeisen lähestymistavan omaksumisen koettiin vaikuttavan työntekijöihin positiivisesti: vastauksissa korostui, että kun yksilöihin keskitytään ja he tulevat nähdyksi ja kuulluksi, niin myös kynnys keskustella asioista madaltuu ja tämän johdosta myös organisaation on helpompi tukea työntekijöitä erilaisissa tilanteissa.

”Siihen liittyy pehmeät arvot aika paljon – eli kunnioitetaan, arvostetaan työntekijöitä, tunnistetaan että he ovat inhimillisiä, ihmiset on ihmisiä jotka tuntee ja ei pelkästään suorita asetettuja tavoitteita.”
Haastateltava B.

”Mä nään että jos tiimeihin ja henkilöihin otetaan aikaa ja keskitytään niihin, niin silloin sä tuut nähdyksi, kuulluksi ja kynnys kertoa esimerkiksi jostain työhön täysin liittymättömästä asiasta – joka koettelee vaikka sun vointia – madaltuu ja se ymmärrys lisääntyy ja silloin on myös helpompi tukea organisaation puolelta työntekijöitä.”
Haastateltava A.

Avoimen kommunikaation mahdollistamisen nosti esille kolme viidestä haastatellusta. Haastattelujen joukosta nousi esille erityisesti kaksisuuntaisen kommunikaation merkitys: koettiin tärkeäksi, että henkilöstöllä on mahdollisuus ottaa asioita esille esihenkilöiden sekä hr:n kanssa. Vastuu avoimen kommunikaation kulttuurin luomisessa nähtiin olevan koko organisaatiolla ja sen kaikilla jäsenillä. Johdon roolia kuitenkin korostettiin erityisesti esimerkin luomisessa. Haastatteluissa nousi esille erityisesti kommunikaation läpinäkyvyyden varmistaminen työntekijöiden suuntaan esimerkiksi koskien erilaisia käytäntöjä, kuten palkitsemista. Haastateltavat kokivat, että on vastuullista että tietoa jaetaan avoimesti ja kommunikaatio on myös kaksisuuntaista. Yksi haastatelluista (haastateltava D) otti esimerkkinä esille työntekijöiden keskuudessa tapahtuvan avoimen kommunikaation ja tiedon jakamisen, ja korosti ettei tietoa saisi koskaan käyttää aseena, vaan jakaa kaikkien niiden kanssa jotka sitä roolissaan tarvitsevat. Haastateltava summasi asian siten, että ilman jatkuvaa kommunikaatiota kukaan ei voi tietää mitä toiset tekevät ja silloin ajaudutaan helposti tilanteeseen, jossa useat ihmiset hoitavat tahoillaan samoja tehtäviä tai tehtävän osia. Tällaisessa tilanteessa kenelläkään ei ole onnistumisen edellytyksiä.

”Vastuullisessa johtamisessa pitäisi kuulua myös inklusiivisuus ja sananvapaus ja omien ajatusten esilletuominen. Että voi tuoda ajatuksensa esille niin ettei tarvitsisi koskaan ajatella että sitä tuomittaisiin sen koommin.”
Haastateltava D.

”Avainasemassa vastuullisuudessa on läpinäkyvyys ja kommunikointi, että ollaan avoimia siinä miten toimitaan kaikkien moraalisääntöjen mukaisesti.” Haastateltava C.

Haastatellut nostivat *osaamisen kehittämisen* keskeiseksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöksi. Henkilöstöresursoinnissa nähtiin olevan ennen kaikkea kyse osaavasta työvoimasta, ja jotta työvoima voi olla osaavaa, täytyy osaamisen kehittämiseen panostaa. Osaavan työvoiman avulla voidaan saavuttaa tuloksia myös organisaation tasolla ja tästä syystä olennaista on tunnistaa, millaisia osaamistarpeita ja mahdollisia kehityskohteita organisaatiossa on niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Olennaiseksi nousi se, että tarjotaan jokaiselle eväät onnistua organisaation mahdollistamissa rajoissa. Haastateltavat korostivat osaamisen kehittämisen tärkeyttä uran joka vaiheessa – aina mahdollisista opiskeluaikaisista trainee-jaksoista uran loppuvaiheeseen saakka. Osaamisen kehittäminen nähtiin olennaisena niin osaavan työvoiman saavuttamisen kuin myös yksilöiden kokeman arvostuksen ja merkityksellisyyden kannalta.

Kuudes keskeinen haastatteluista erottunut käytäntö oli *henkilöstön osallistaminen* kaikilla osa-alueilla. Inklusiivisen ympäristön ja ilmapiirin luominen, hierarkioiden poistaminen ja yhteisöllisyys korostuivat haastateltavien vastauksissa. Osallistamisessakin lähdettiin liikkeelle jo muissakin vastauksissa korostuneesta ajatuksesta, että työntekijät tulee ottaa huomioon yksilöinä. Haastateltavat kokivat, että hierarkioiden rakentaminen on mennyttä aikaa, ja henkilöstö tulee osallistaa mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon.

”Ensiaskel on osallistaminen, nimenomaan kaikilla tasoilla. … Uskon siihen, että mitä matalemmat ympäristöt, vähemmän hierarkisia muureja, enemmän yhteisöllisyyttä ja luottamus, niin se mahdollistaa sen vapaamman osallistamisen ja inklusiivisuuden siihen työympäristöön. Ja se ei tarkoita sitä että eletään pellossa ja kaikki tekee kaikkee… vaan se tarkottaa sitä, että jokainen on omassa roolissaan maturiteettinen käsittelemään sitä tietoa, oikealla tavalla ja hänelle kuuluvalla tavalla jotta työnantaja hyötyy siitä, että me ollaan tiiviimpi tiimi.”
Haastateltava D.

4.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset

Kolmas ja viimeinen tutkimuskysymys oli *”Mitä vaikutuksia vastuullisella henkilöstöjohtamisella on?”* Vaikutuksista keskusteltaessa haastateltavien vastauksissa oli yhteneväistä se, että kaikki heistä näkivät vastuullisella henkilöstöjohtamisella olevan ainoastaan positiivisia seurauksia organisaatiolle. Kaikissa haastatteluissa toistui läpi haastattelujen korostunut näkemys siitä, että yksilöihin panostamalla voidaan saavuttaa vaikutuksia koko organisaation tasolla. Taulukossa 3 on kuvattu keskeiset tutkimuksessa esille nousseet vaikutukset.

Taulukko 3. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset

Millaisia vaikutuksia vastuullisella henkilöstöjohtamisella on?	
Positiivinen vaikutus yrityksen menestykseen, tuottavuuden kasvu	5
Sitoutuneisuuden kasvu	3
Henkilöstön hyvinvoinnin parantuminen	4
Positiivinen työnantajakuva	4

Haastatteluissa korostui ajatus siitä, että kun työntekijät viihtyvät ja tekevät töitä sellaisten asioiden parissa josta pitävät, on kehittyminen mahdollistettu. Useissa vastauksissa nousi esiin ajatus, että kun henkilöstö voi hyvin, liiketoiminnalla menee vastaavasti hyvin. Haastateltavat kokivat, että kun työntekijöiden viihtyvyyteen panostetaan, heistä saadaan enemmän irti, jolla on myös positiivinen vaikutus yrityksen menestykseen. Haastateltavien vastauksissa painottui erityisesti se, että kaikki lähtee yksilötason vaikutuksista, joiden kautta positiivisia vaikutuksia voidaan nähdä välillisesti koko organisaation tasolla. Kaikki haastateltavista kokivat, että vastuullisella henkilöstöjohtamisella on positiivinen vaikutus *yrityksen menestykseen ja tuloksellisuuteen.*

”Kun olet sitoutunut, motivoitunut ja osaava ja kun sun osaamiseen on panostettu, niin silloin sä tuot sitä lisäarvoa yritykselle. Ja yksilönä sä koet sitä merkityksellisyyttä että sua arvostetaan ja suhun panostetaan ja sun potentiaali tunnistetaan ja susta halutaan pitää kiinni. Yksilön kautta päästään niihin organisaation etuihin tai vaikutuksiin, koska sit kun on paljon yksilöitä joilla tää paketti on kunnossa niin sittenhän siitä muodostuu sellainen virtaus, esteet on poistettu ja koko yritys pystyy menestymään.”
Haastateltava B.

Yksilötason vaikutuksista keskeisinä esiin nousivat motivaation kasvu, rohkeus tuoda esiin omia ideoita ja mielipiteitä, tuloksellisuuden kasvu sekä *sitoutuneisuuden* kasvu. *Henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen* nostettiin jälleen esille kaikissa vastauksissa vaikutuksista puhuttaessa ja haastateltavat kokivat, että se on yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen primääritavoitteista.

”Jos työntekijät kokee että työhyvinvointi on hyvällä tolalla ja työntekijät kokevat olevansa tasapuolisesti ja vastuullisesti johdettuja, niin kyllähän se vaikuttaa yleiseen motivaatioon ja työnteon tuloksellisuuteen.”
Haastateltava C.

”Seuraus on parhaimmassa tapauksessa että sä teet töitä sellaisessa ympäristössä jossa sä viihdyt, sellaisten työasioiden parissa joissa sä sekä viihdyt että kehityt sopivasti. Ja mä en tavoittele sellaista ”hattara-arkee” koska arki ei ole hattaraa, arkeen kuuluu hattaraa ja myös välillä sitruunahappoa. Ja sit ne yhdistettynä tekee maukkaan leivoksen.”
Haastateltava A.

”Merkittäviä vaikutuksia, ainakin itse näin koen hr-ammattilaisena että se (vastuullinen henkilöstöjohtaminen) on tosi tärkeä tekijä esimerkiksi työntekijöiden viihtyvyyden ja jaksamisen kannalta. Jos miettii tosi konkreettisella tasolla, niin esimerkiksi työterveyskustannuksissa, se vaikuttaa jo siihen ja sit myös työntekijöiden vaihtuvuuden laskuun.”
Haastateltava E.

Laajemmasta näkökulmasta tarkasteltuna suurin osa haastatelluista nosti keskeiseksi myös *positiivisen vaikutuksen työnantajakuvaan* ja organisaation brändiin. Haastateltavat kokivat, että panostamalla vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, organisaatio näyttäytyy houkuttelevana myös ulkopuolelle ja konkreettisia vaikutuksia

voivat olla muun muassa uusien työntekijöiden rekrytoinnin helpottuminen, yrityksen näyttäytyminen houkuttelevana asiakkaiden suuntaan ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen näyttäytyminen strategisena kilpailuvalttina. Toisaalta kaksi haastateltavista (haastateltavat C ja D) ottivat esille sen, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia on melko haastavaa mitata. Henkilöstön sitoutuneisuuden koettiin olevan loppujen lopuksi se mittari, jolla vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumista voidaan edes jollain tasolla mitata.

> *”Yrityksellä korostuu sitten tämän kautta se hyvä työnantajamielikuva, ne isot tavoitteet – myös strategiset tavoitteet – koska ilman ihmisiä, sä et pysty pääsemään niihin tavoitteisiin. Eli siinä on sellainen punainen lanka näiden välillä, yksilöstä tulee organisaation vaikutukset.”*
> *Haastateltava B.*

> *”X määrä menee rahaa, jotta sä saat toteutettua sitä vastuullista henkilöstöjohtamista mutta se on vaikeampi mitata mikä se taloudellinen ROI on. Mutta uskon kyllä että se näkyy esimerkiksi vaihtuvuudessa ja motivaatiossa ja siinä miten hyvää tulosta tehdään.”*
> *Haastateltava C.*

> *”Sitoutuneisuus kasvaa sen myötä, ja sit kun me saadaan sitoutuneisuutta vahvistettua, niin sillä on suora vaikutus yrityksen menestykseen. Mitä sitoutuneempi sä oot, sitä yhtiötä ja tiimiä kohtaan, sitä enemmän sulla on intohimoa vaikuttaa asioihin, viedä muutoksia eteenpäin”*
> *Haastateltava D.*

> *”Näyttäytyy myös ulos hyvänä asiana, ehkä hakijoita on enemmän ja on helpompaa rekrytoida jos tiedetään että täällä otetaan työntekijät huomioon ja heistä välitetään.”*
> *Haastateltava E.*

4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tässä pääluvussa esitettiin tutkimustulosten analyysi tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuksen tulosten yhteenveto on tiiviistetty kuvion muotoon (ks. Kuvio 3). Kuviossa 3 on havainnollistettu tutkimuksen keskeisimmät tulokset tutkimuskysymyksittäin tämän pääluvun rakenteen mukaisesti.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Ominaiset piirteet	Konkreettiset käytännöt	Keskeiset vaikutukset
Laaja, osin hahmoittumattomaton kokonaisuus Laki asettaa minimiehdot vastuullisuudelle Turvallinen työympäristö Työhyvinvointi Yksilön ja johdon jaettu vastuu vastuullisuuden toteutumisessa	Työn tasapuolisen jakautumisen varmistaminen ja selkeiden roolien määritteleminen Esihenkilöiden tukeminen Työntekijöiden yksilöllinen ja tasapuolinen kohtelu Avoimen kaksisuuntaisen kommunikaation mahdollistaminen Osaamisen kehittäminen Henkilöstön osallistaminen	Positiivinen vaikutus organisaation menestykseen ja tuottavuuden kasvuun Henkilöstön sitoutuneisuuden kasvu Henkilöstön hyvinvoinnin parantuminen Positiivinen työnantajakuva

Kuvio 3. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. (Tuuli Putkonen)

Kuviossa 3 on esitetty yhteenveto tässä pääluvussa esille nousseista keskeisistä tutkimustuloksista. Kuviossa on kuvattu tutkimuskysymysten mukaisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaiset piirteet, konkreettiset käytännöt sekä keskeiset vaikutukset.

Selkeästi keskeiseksi asiaksi tuloksissa muodostui yksilön näkökulma, joka oli mukana vahvasti jokaisen tutkimuskysymyksen tuloksissa. Tutkijan näkökulmasta oli mielenkiintoista huomata kuinka usein yksilön merkitys mainittiin tuloksissa, vaikka yksilön roolia ei oltu haastattelurungossa korostettu. Seuraavassa pääluvussa pohditaan tutkimuksen johtopäätöksiä.

5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia vastuullista henkilöstöjohtamista henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Aihetta tutkittiin laadullisen tutkimuksen menetelmin ja aineistonkeruutavaksi valikoitui haastattelututkimus. Tutkimuksen aineisto muodostui kaiken kaikkiaan viiden henkilöstöammattilaisen yksilöhaastatteluista. Aihetta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta, jotka auttoivat tutkijaa muodostamaan haastattelurungon sekä toimivat myös aineiston analyysia ohjaavana rakenteena.

Tutkimuksen teoriaosuus ohjasi tutkimustuloksen analysointia ja auttoi osin keskeisten tutkimustulosten ja teemojen tunnistamisessa aineistosta. Tutkimuksen ennakkoasetelma ei kuitenkaan olettanut että tutkimuksessa nousisi teoriaa testaavia oivalluksia, vaan tutkija lähti selvittämään niin sanotusti puhtaalta pöydältä, mitä asioita juuri tämän tutkimuksen haastateltevat korostavat vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyen. Tutkimus tuo aiempaan tutkimukseen nähden uutta tietoa vastuullisuuden henkilöstöjohtamisen käytännön näkemyksistä nimenomaan henkilöstöammattilaisten keskuudessa.

Tutkijan näkökulmasta oli erityisen mielenkiintoista tutkia, miten henkilöstöammattilaiset näkevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen, onko se heille selkeä käsite ja toistuuko haastateltavien vastauksissa keskenään samat asiat vai nostavatko he kenties esille täysin eri asioita. Tutkimuksen analyysivaiheessa kävi ilmi, että aineiston joukosta oli havaittavissa tietyt selkeästi toistuvat teemat, jotka pääosin tukivat myös aiemman tutkimuksen löydöksiä.

Tutkijan oma kiinnostus aiheeseen on herännyt jo aiemmin ja hän on käsitellyt vastuullisen henkilöstöjohtamisen aihetta jo kandidaatintutkielmassaan. Tämän tutkimuksen toteuttamisen motiivina toimi erityisesti tutkijan oma mielenkiinto aihetta ja etenkin sen käytännön ulottuvuuksia kohtaan.

Johtopäätökset -luku rakentuu seuraavasti: ensiksi tutkimuksen keskeisiä tuloksia verrataan tutkimuksen teorialuvussa esitettyyn. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajauksia sekä pohditaan lyhyesti tutkimustuloksen käytännön merkityksiä ja mahdollsia jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Tutkimustuloksen suhteuttaminen aiempaan tutkimukseen

Verratessa tämän tutkimuksen tulosta teoriaosioon, on syytä korostaa, että tutkimus eroaa aiemmasta tutkimuksesta asettamalla henkilöstöammattilaisten antamat merkitykset vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle tutkimuksen keskiöön.

Tämä tutkimus vahvistaa teoriaosuudessa tunnistettua ajatusta siitä, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on melko laaja aihe, johon nähdään liittyvän hyvin monenlaisia asioita, käytäntöjä ja vaikutuksia. Haastatellut henkilöstöammattilaiset kokivat, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisältö ei ole yksiselitteinen tai helposti määriteltävissä, mutta osasivat kuitenkin jokainen nimetä asioita, jotka tähän heidän mielestään liittyivät. Tämä kertoo siitä, että tutkittava aihe on jokseenkin tuttu haastateltaville.

Tutkimus vahvisti pääosin aiempia tutkimustuloksia ja henkilöstöammattilaiset liittivät vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen paljon samoja teemoja joita tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on kuvailtu. Voidaan siis yleisellä tasolla todeta, että tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöstöammattilaiset näkevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen pitkälti samalla tavalla kuin aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu. Tämän tutkimuksen tuloksille on ominaista, että aihetta on kuvattu melko abstraktilla tasolla, joka osittain johtuu myös kysymysten asettelusta ja haastateltujen valinnasta. Haastattelukysymykset olivat avoimia ja melko laajoja eivätkä ohjanneet vastauksia johonkin tiettyyn, rajatumpaan suuntaan. Tämä oli tutkijan tietoinen valinta, sillä tavoitteena oli tutkia sitä, millaisia asioita henkilöstöammattilaiset itse nostavat esille.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen nähtiin laajana ilmiönä, ja tutkimustulos vahvisti teoriaosuudessa esille tuotua näkemystä siitä, ettei vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite ole täysin vakiintunut. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on vielä osin vakiintumaton käsite siitä huolimatta että sitä on alettu tutkia enenevässä määrin viime vuosikymmenen aikana (Ehnert , 2009; De Stefano ym., 2018). Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen teema on kasvattanut merkitystään viime vuosien aikana ja aiheesta on alettu puhua enemmän myös ”oikeilla termeillä” käytännön arjessa. Tämä näyttäisi olevan linjassa lisääntyneiden tutkimustiedon ja vastuullisuusraportoinnin kanssa.

Useissa vastuullisen henkilöstöjohtamisen määrittelyissä on lähdetty liikkeelle lainsäädännön asettamista raameista vastuullisuudelle. Tutkimustulos oli tältäkin osalta linjassa teorian kanssa ja haastatellut kokivat että laki asettaa hyvän perustason vastuullisuuden toteuttamiselle. Huomionarvoista tässä tutkimuksessa oli, ettei kukaan haastatelluista tuonut esille teorialuvussa tunnistettua muun muassa Järlströmin & Vanhalan (2014) ajatusta siitä että lainsäädäntö toimii toisaalta myös organisaation toimintavapautta rajoittavana tekijänä, vaan lainsäädäntö nähtiin tässä tutkimuksessa ainoastaan organisaation vastuullisuutta oikeaan suuntaan ohjaavana tekijänä. Tässä tutkimuksessa korostui etenkin pohjoismainen, verrattain kattava ja pitkälle viety työlainsäädäntö, joka nähtiin keskeisessä asemassa vastuullisuuden minimitason toteutumisen kannalta. Tutkimustulos kuvaa tältä osin hyvin haastateltavien joukkoa, sillä he kaikki työskentelevät pohjoismaisen yrityksen palveluksessa Suomessa ja ovat lähestyneet aihetta omasta näkökulmastaan.

Lakien noudattamista ei kuitenkaan vielä itsessään pidetty erityisen vastuullisena henkilöstöjohtamisena, vaan tutkimustulos osoittaa että lain vaatimukset tulisi ylittää jotta organisaatio voisi erottua vastuullisuudellaan. Tutkimustuloksessa korostui ajatus siitä, että työntekijöille tulisi tarjota ”jotain ekstraa”, jotta henkilöstöjohtaminen nähdään vastuullisena. Keskeisiksi keinoiksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen

toteuttamiseksi nousivat tässä tutkimuksessa työn tasapuolisen jakautumisen varmistaminen selkeiden roolien määrittelemisen kautta, esihenkilöiden tukeminen, työntekijöiden yksilöllinen ja tasapuolinen kohtelu, avoimen kaksisuuntaisen kommunikaation mahdollistaminen, osaamisen kehittymisestä huolehtiminen ja henkilöstön osallistaminen.

Tutkimuksessa korostettiin johdon ja esihenkilöiden roolia vastuullisen henkilöstöjohtamistavan toteutumisessa. Toisaalta myös yksilön ja työnantajan jaettu vastuu vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumisen edellytyksenä korostui tuloksissa. Tutkimuksen perusteella on nähtävissä, että henkilöstöammattilaisilla, johdolla ja esihenkilöillä tulee olla yhteinen näkemys liiketoimintaprosesseista, ja esihenkilöitä tulee tukea heidän työssään jotta vastuullinen johtaminen voi toteutua organisaation joka tasolla. Työntekijöiden ja organisaation keskinäisen vastuun merkitys on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa (Järlström ym., 2018). Myös tutkimuksen työhyvinvointia käsittelevässä teorialuvussa esitellyn Maslowin portaikon päälle on Otalan ja Ahosen (2005, s. 29) työhyvinvoinnin mallissa rakennettu henkisyyden ja ”sisäisen draivin” askelma, johon kuuluvat olennaisesti muun muassa yksilön omat arvot ja motiivit (ks. Kuvio 2). Tämä askelma viittaa ajankohtaisiin yhteiskunnan ja työelämän muutoksiin, joiden myötä ihmisten on otettava entistä enemmän vastuuta itsestään ja omasta henkisestä hyvinvoinnistaan. Työnantajan taholta tulevat toimet eivät yksinään vaikuta, mikäli yksilö ei ole myös itse halukas hoitamaan omaa hyvinvointiaan. (Otala ja Ahonen, 2005, s. 30.) Tässä on nähtävissä linkki tutkimustuloksen ja teorian välillä työhyvinvoinnin ollessa myös keskeinen vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijä.

Jokainen tämän tutkimuksen teorialuvussa tunnistetuista vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisistä käytännöistä, joita ovat työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä tasa-arvon edistäminen työpaikoilla, vastuullinen päätöksenteko, joka tarkoittaa että henkilöstö osallistutetaan mukaan päätöksentekoon, avoin vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä, henkilöstön osaamisen kehittymisestä

huolehtiminen muun muassa koulutuksen avulla sekä työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta huolehtiminen ja esimiestyö (Järlström & Vanhala, 2014; Nie, Lämsä & Pucetaite, 2018; Celma ym., 2018) toistuivat myös tutkimuksen tuloksissa. Aiemmassa tutkimuksessa on korostetty myös työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa (work-life balance) etenkin yksilön kokeman työhyvinvoinnin kannalta (Danna & Griffin, 1999), joka ei kuitenkaan tullut erityisesti esille tämän tutkimuksen tuloksissa. Lukijan on hyvä huomioida, että teoria ja aiheesta aiemmin tiedetty ohjasi keskeisten teemojen tunnistamista tutkimusaineistosta, mutta oli mielenkiintoista huomata, että suurin osa teoriaosuudessa tunnistetuista keskeisistä käytännöistä todella löytyivät ja toistuivat tutkimuksen aineistossa.

Teorian ja tutkimustuloksen yhteydestä kertoo myös se, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen käytäntöjen vaikutukset liitettiin vahvasti työhyvinvointiin, niin tutkimuksen tuloksissa kuin teoriaosuudessakin, kuten edellä on tullut esille. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeiseksi tavoitteeksi muodostui henkilöstön hyvinvointi, jota erilaisten käytäntöjen avulla pyritään vahvistamaan. Tutkimuksen tuloksissa korostui erityisesti yksilön näkökulma työhyvinvointiin. Vastuullisella johtamistyylillä on todettu aiemassa tutkimuksessa olevan vahva yhteys yksilön työhyvinvointiin (Pfeffer, 2010; Järlström ym., 2018). Tutkimuksen teoriaosuudessa työhyvinvointia käsiteltiin omana alalukunaan ja työhyvinvointi määriteltiin kolmiportaisen mallin kautta, joka sisältää sosiaalinen, fyysisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin tasot. Tämän tutkimuksen tuloksissa ei otettu kuitenkaan tarkemmin kantaa työhyvinvoinnin eri osatekijöihin, vaan puhutiin siitä enemmän yleisellä tasolla.

Teoriaosuudessa vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt jaettiin kahteen kategoriaan: työlainsäädännön asettamiin käytäntöihin sekä työntekijälähtöisiin henkilöstöjohtamiskäytäntöihin. Tutkimustuloksessa korostui erityisesti työntekijälähtöinen näkökulma vastuullisuuteen, ja yksilöt ja heidän erilaiset tarpeensa nousivat vahvasti esille tuloksissa. Työntekijälähtöinen henkilöstöjohtaminen painottaa työntekijöiden henkilökohtaisia tarpeita, jotka ylittävät lain asettamat vaatimukset (Shen

& Zhu, 2011; Shen & Benson, 2016). Työntekijälähtöisestä näkökulmasta käytetään usein myös nimitystä sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen, jonka keskeinen ajatus on, että työntekijät ovat hyödyllisiä organisaation menestyksen kannalta (Shen & Zhu, 2011; Nie, Lämsä & Pucetaite, 2018). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen sosiaalinen aspekti korostui erityisesti tämän tutkimuksen tuloksissa ja muut osatekijät ympäristö ja talous jäivät lähes kokonaan huomiotta. Tosin vastuullisuuden vaikutuksissa korostui myös organisaation taloudellinen menestyminen ja tuottavuuden kasvu, mutta näiden vaikutusten nähtiin olevan lopputulemia joita nimenomaan yksilöiden hyvinvointiin ja viihtyvyyteen keskittymällä voidaan saavuttaa.

Tässä tutkimuksessa vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksista puhuttaessa esille nousivat hyvä työnantajamielikuva, erottautuminen kilpailijoista, työhyvinvoinnin parantuminen, henkilöstön sitoutuneisuuden kasvu ja tuottavuuden kasvu. Myös vaikutukset ovat pääosin linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa; vastuullisen henkilöstöjohtamisen positiivisina seurauksina on todettu olevan muun muassa henkilöstön motivaation, sitoutumisen ja tuottavuuden kasvu. Näiden asioiden kautta myös henkilöstön hyvinvointi paranee välillisesti (Järlström & Vanhala, 2014).

Työntekijät ovat aiempaa tietoisia omista oikeuksistaan ja osaavat myös vaatia työnantajilta entistä enemmän. Nykypäivänä sana leviää nopeasti, ja organisaatioiden ulospäin näyttämä kuva korostuu entisestään. Työnantajakuva heijastuu niin nykyisiin kuin potentiaalisiin uusiin työntekijöihin, ja tämän lisäksi myös asiakasnäkökulma nousi esille tuloksissa. Teorialuvussa on otettu esille kasvanut kilpailu osaavasta työvoimasta. App, Merk & Büttgen (2012) yhdistävätkin vastuullisen henkilöstöjohtamisen työnantajakuvan luomiseen esittämällä, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen avulla yritykset pystyvät houkuttelemaan ja säilyttämään korkealaatuisia työntekijöitä, sillä toimimalla vastuullisesti, organisaatio luo samalla houkuttelevaa työantajakuvaa.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia käsitellessä nousi esille, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen todellisia vaikutuksia on haastavaa mitatata. Henkilöstön

sitoutuneisuutta esitettiin yhdeksi potentiaaliseksi mittariksi, jolla vastuullisuusen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia voitaisiin mitata. Baptiste (2008) tuo esille, että mikäli työnantaja ole kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista, on todennäköistä että tämä vaikuttaa negatiivisella tavalla työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen sekä työsuoritukseen (Baptiste, 2008).

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimustulos oli pääosin teoriaa vahvistava. Tutkimuksen lähestymistapa oli melko käytännönläheinen ja vaikka keskeiset löydökset tukevat teoriaosuudessa tunnistettua, tuo tutkimus lisää ymmärrystä siitä, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen koetaan käytännössä juuri henkilöstöammattilaisten keskuudessa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata sitä, mitä henkilöstöammattilaiset kokevat vastuullisen henkilöstöjohtamisen tarkoittavan, eikä tutkimus pyri laajemmin yleistettävään tutkimustulokseen, kuten laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä. Tutkimuksen tavoite on syytä ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

Tulos kuvaa suhteellisen pienen joukon näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen tekoa ohjaavana ajatuksena on ollut, että asiantuntijoita haastattelemalla saadaan laaja käsitys siitä, mitä juuri tämä joukko ajattelee tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus on toteutettu huolellisesti dokumentoiden ja tutkimusmenetelmä sekä analyysitapa on valittu tämän tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, jotta tutkimuksen tulos vastaisi sitä, mitä on lähdetty selvittämään.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on hyvä ottaa huomioon muutamia rajoituksia, jotka vaikuttavat tutkimuksen tulokseen. Ensimmäisenä on hyvä huomioida, että haastateltavat työskentelevät kaikki saman organisaation palveluksessa. Jokaisella haastateltavalla on aiempaa kokemusta myös muista organisaatioista, joka on varmasti

osaltaan muokannut heidän käsitystään vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Kyseessä on kuitenkin loppupeleissä suhteellisen geneerinen haastateltavien joukko, ja tutkimustulos voisi olla hyvin erilainen mikäli haastateltavat olisi valittu esimerkiksi eri organisaatioista tai eri toimialoilta. Kuten ylempänä tutkimustuloksia käsitellessä tuli esille, haastateltavien joukko vastasi vastuullisuuteen liittyviin kysymyksiin omasta näkökulmastaan ja suhteuttivat vastuullisuuden siihen, miten se näyttäytyy erityisesti heidän asemastaan käsin. Suomessa on pitkälle viety työlainsäädäntö ja työehtosopimukset, jotka vaikuttavat vastuullisuuden tasoon. Tutkimus ei tarkastele vastuullista henkilsötöjohtamista globaalista näkökulmasta ja on mahdollista, että mikäli haastateltavat olisi valittu esimerkiksi globaaleista organisaatioista, lopputulema voisi näyttää erilaiselta verrattuna tämän tutkimuksen tulokseen.

Yhtenä tutkimusta rajoittavana tekijänä on huomioitava myös haastateltavien rooli henkilöstöammattilaisina. Tämän tutkimuksen tavoite oli nimenomaan kuvata heidän näkemyksiään asiasta, mutta tässä tutkimuksessa esimerkiksi työntekijätason tai organisaation johdon näkemykset eivät tule esille. Tutkimustuloksen luotettavuutta arvioidessa on hyvä tunnistaa henkilöstöammattilaisten rooli organisaatiossa. Saattaa olla, että henkilöstöammattilaisten asema on vaikuttanut heidän vastauksiinsa suotuisasti. Tuloksessa korostui työntekijälähtöinen näkökulma vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, mutta toisaalta työntekijöiden ääntä ei kuulla vastauksissa.

Viimeisenä huomiona on hyvä ymmärtää jo aiemmin esille tuotu vastuullisen henkilöstöjohtamisen mittaamisen haastavuus etenkin vaikutuksia arvioidessa. Tämän tutkimuksen tulos kuvaa haastateltujen käsitystä siitä, millaisia vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset ovat, mutta on haastavaa osoittaa, mikä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen todellinen vaikutus on esimerkiksi organisaation tulokseen.

5.3 Tutkimustuloksen käytännön merkitys ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksista kävi selvästi ilmi, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on jo nyt kasvattanut merkitystään organisaatiossa ja henkilöstöammattilaisten arjessa aiheesta on alettu keskustelemaan yhä enemmän. Tuloksesta voidaan myös nähdä, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkityksen uskotaan kasvavan entisestään tulevaisuudessa työelämän vaatimusten muuttuessa jatkuvasti. Haastateltavien vastauksista on kuitenkin havaittavissa, ettei vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus ole vielä heille täysin selkeä.

Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstöammattilaisten näkemyksiä tutkittavasta aiheesta, ja teoria ei ohjannut kysymystenasettelua. Tästä syystä tutkimuksen ote on melko käytännönläheinen. Tämän tutkimuksen käytännön hyötyinä voidaan pitää lisääntynyttä tietoisuutta aiheesta, joka potentiaalisesti lisää kiinnostusta aihetta kohtaan organisaatioissa ja erityisesti henkilöstöammattilaisten keskuudessa. Mitä usemmasta näkökulmasta vastuullista henkilöstöjohtamista tuodaan esille opinnäytetöissä ja tutkimuksissa, sitä enemmän aihe lisää tunnettuuttaan. Tämän tutkimuksen avulla tutkija on halunnut osaltaan kontribuoida tähän kehitykseen.

Tutkimus auttaa hahmottamaan, mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi käytännön arjessa tarkoittaa, millaisten eri käytäntöjen avulla sitä voidaan toteuttaa ja mitä vaikutuksia sillä voidaan mahdollisesti saavuttaa. Tutkimustulos voi auttaa etenkin henkilöstöammattilaisia, mutta toisaalta myös organisaatioiden johtoa ja työntekijöitä ymmärtämään, mitä vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan ja omaksumaan mahdollisesti vastuullisia käytäntöjä osaksi oragnisaatioiden arkea. Henkilöstöammattilaisten haastattelut lisäävät ymmärrystä myös siitä, mikä hr:n rooli on vastuullisen henkilöstöjohtamisen kannalta ja tästä syystä tutkimustulos on varmasti erityisen kiinnostava henkilöstöammattilaisten näkökulmasta, jotka voivat tunnistaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijöitä ja käytäntöjä ja omaksua vastuullisia toimintatapoja entistä enemmän osaksi organisaatioiden arkea.

Tutkimustulos voi kuitenkin olla mielenkiintoinen kenelle tahansa roolista riippumatta. Vaikka tässä tutkimuksessa haastateltiin tietyn asiantuntijayrityksen henkilöstöammattilaisia, on tulos mielenkiintoinen alalla kuin alalla ja voi osaltaan auttaa lisäämään ymmärrystä aiheesta. Tutkimuksessa keskeisinä korostuneet teemat, kuten työhyvinvointi ja työturvallisuus, ovat tavalla tai toisella läsnä jokaisessa organisaatiossa. Yhteenvetona voidaan todeta, että suurin käytännön merkitys tällä tutkimuksella on tietoisuuden lisäämisen kannalta.

Jatkotutkimusehdotukset kumpuavat tutkimuksen luotettavuutta ja rajauksia käsitelleestä alaluvusta. Kuten tämän tutkimuksen rajauksista tuli esille, tutkimus kuvaa hyvin rajatun joukon käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Tulevissa tutkimuksissa voisi olla mielenkiintoista tarkastella esimerkiksi miten käsitykset vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta eroavat eri organisaatioiden tai toimialojen henkilöstöammattilaisten välillä. Toinen mielenkiintoinen näkökulma voisi olla case-tutkimus, jossa esimerkiksi tietyn organisaation henkilöstöammattilaisten näkemyksiä verrattaisiin työntekijätason näkemyksiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumisesta. Tällainen tutkimus voisi lisätä ymmärrystä siitä, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen on onnistuttu tuomaan käytännön tasolle työntekijän näkökulmasta. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia olisi myös mielenkiintoista tutkia jonkun konkreettisen mittarin, kuten henkilöstökyselyn tulosten kautta.

Lähteet

App, Stefanie, Janina Merk & Marion Büttgen (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue : the international review of management studies* 23:3, 262-278.

Baptiste, Nicole (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision* 46:2, 284-309.

Celma, Dolors, Esther Martinez-Garcia & Josep M. Raya (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics* 24:2, 82-89.

Danna, Karen & Ricky W. Griffin (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management* 25:3, 357-384.

De Souza Freitas, Wesley Ricardo, Charbel José Chiappetta Jabbour & Fernando César Almada Santos (2011). Continuing the evolution: Towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series* 12:5, 226-234.

De Stefano, Federica, Silvia Bagdadli & Arnaldo Camuffo (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management* 57:2, 549-566.

Edelman (2017). *Earned Brand 2017* [online]. Available from Internet: <URL:https://www.edelman.com/research/earned-brand-2017>

Ehnert, Ina (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective* [online]. Physica-Verlag HD. Available from Internet: <URL:https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=450567&query=>

Ehnert, Ina & Wes Harry (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue : the international review of management studies* 23:3, 221-238.

Ehnert, Ina, Sepideh Parsa, Ian Roper, Marcus Wagner & Michael Muller-Camen (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management* 27:1, 88-108.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2018). *Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

Ferreira, Pedro & Elizabeth Real de Oliveira (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning* 26:¾, 232-247.

Global Reporting Initiative (2018). *GRI Standards* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://www.globalreporting.org/standards>

Guest, David E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal* 27:1, 22-38

Grant, Adam , Marlys Christianson & Richard Price (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives* 21:3, 51-63.

Grote, Gudela & David Guest (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations* 70:2, 149-167.

Harley, Bill, Belinda Allen & Leisa Sargent (2007). High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care. *British Journal of Industrial Relations* 45:3, 607-633.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2013). *Tutki ja kirjoita*. 15.-17.painos. Bookwell Oy. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.

Jamali, Dima, Ali El Dirani & Ian Harwood (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review* 24: 2, 125-143.

Juuti Pauli & Antti Vuorela (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.* Jyväskylä: PS-kustannus. 156 s. ISBN 952-451-061-8.

Järlström, Maria & Sinikka Vanhala (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* [online]. Viitala, Riitta & Maria Järlström. Vaasa: Vaasan yliopisto 2014. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.uva.fi/materiaali/pdf /isbn_978-952-476-537-4.pd>

Järlström, Maria (2018). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen – hyvän työnantajamielikuvan mahdollistaja? [online]. Uusi Suomi / Tulevaisuuden työelämä. 09.04.2018 [siteerattu 05.11.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://kumppaniblogit.uusisuomi.fi/tulevaisuuden-tyoelama/henry-vastuullinen-henkilostojohtaminen-hyvan-tyonantajamielikuvan-mahdollistaja>

Järlström, Maria, Essi Saru & Sinikka Vanhala (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics* 152:3, 703-724.

Kalmi, Panu & Antti Kauhanen (2008). Workplace Innovations and Employee Outcomes: Evidence from Finland. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 47:3, 430-459.

Kananen, Jorma (2008). Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous : Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto [jakaja].

Kowalski, Tina H.P. & Wendy Loretto (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management* 28:16, 2229-2255.

Kramar, Robin (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management* 25:8, 1069-1089.

Lis, Bettina (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: an analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue: The International Review of Management Studies* 23:3, 279-295.

Macky, Keith & Peter Boxall (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management* 18:4, 537-567.

Macky, Keith & Peter Boxall (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 46:1, 38-55.

McWilliams, Abagail & Donald Siegel (2001). Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Perspective Author. *The Academy of Management Review* 26:1, 117-127.

Mariappanadar, Sugumar & Robin Kramar (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 6:3, 206-224.

Maslow, Abraham (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50:4, 370-396.

Mirvis, Philip (2012). Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. *California Management Review* 54:4, 93-118.

Nie, Dan, Anna-Maija Lämsä & Raminta Pucetaite (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics: A European Review* 27:1, 29-41.

Otala, Leenamaija & Guy Ahonen (2005). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä.* 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro. 282 s. ISBN 951-0-31159-6.

Page, Kathryn M. & Dianne A. Vella-Brodrick (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research* 90:3, 441-458.

Pfeffer, Jeffrey (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives* 24:1, 34-46.

Shen, Jie & Cherrie Zhu (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management* 22:15, 3020-3035.

Shen, Jie & John Benson (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journalof Management* 42:6, 1723-1746.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Van De Voorde, Karina, Jaap Pauwe & Marc Van Veldhoven (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal Of Management Reviews* 14:4, 391-407.

Walton, Richard (1974). Improving the quality of working life. *Harvard Business Review* 54: 3, 12–16.

Warr, Peter (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology* 63:3, 193–210.

WCED World Comission on Environment and Development. Our common future: Report of the World Comission on Enviroment Development [online] (1987). Brussels. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Kiitos, kun olet lupautunut haastateltavaksi gradututkimukseeni liittyen.
Tutkimuksen aihe on vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja haastattelujen avulla on tarkoitus kartoittaa henkilöstöammattilaisten käsityksiä aiheesta. Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole, vaan tarkoituksena on selvittää, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen käsitetään. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastaajan henkilöllisyys, rooli tai organisaatio tule esille valmiissa tutkimuksessa.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, yksittäisen haastattelun kesto on n. 15-30min. Alla hahmotelma kysymysrungosta. Tavoitteena on saada aikaan keskustelua aihepiirin ympäriltä, ja lisäkysymykset ovat mahdollisia.

-Mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen mielestäsi tarkoittaa? Mitä asioita liität vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen?

-Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen nähdään organisaatiossanne? Millaisien käytäntöjen avulla sitä toteutetaan? Kerro esimerkkejä.

-Milloin/minkä seurauksena vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen on alettu kiinnittää huomiota organisaatiossanne?

-Mitä vaikutuksia koet vastuullisella henkilöstöjohtamisella olevan(esimerkiksi yksilön/organisaation tasolla)? Mikä on mielestäsi sen tavoite?

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja haastattelusta voi kieltäytyä missä tahansa vaiheessa prosessia. Olethan yhteydessä, mikäli kysyttävää herää. Tulet saamaan varsinaisen haastattelukutsun erikseen.