

**KOHTI VASTUULLISTA JOHTAMISTA  
- PIENEN TYÖELÄKEALAN  
ASiantuntijaorganisaation uusi  
henkilöstöjohtamisen malli**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Kandidaatintutkielma**

**2021**

**Marina Paulaharju  
Johtaminen  
Emilia Kangas**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Marina Paulaharju	
Työn nimi Kohti vastuullista johtamista – pienen työeläkealan asiantuntijaorganisaation uusi henkilöstöjohtamisen malli	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Kandidaatintutkielma
Aika (pvm.) Marraskuu 2021	Sivumäärä 38
<p>Tämän tutkielman tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle uusi vastuullisen henkilöstöjohtamisen malli. Samalla pyrittiin lisäämään kohdeorganisaation henkilöstön ymmärrystä vastuullisesta johtamisesta, sen periaatteista ja vaikutuksesta organisaation yritys- vastuullisuuskulttuuriin. Tarkastelu rajattiin sisäiseen sidosryhmään eli henkilöstöön. Perusteiltaan tutkittava aihe linkittyy vastuullisen ja eettisen johtamisen tutkimus tietoon ja kirjallisuuteen sekä olemassa olevaan vastuullisen johtamisen talomalliin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on vastuullisessa johtamisessa. Johtaminen on eri organisaatioissa erilaista, mutta kaikella johtamisella pyritään saavuttamaan asetettuja päämääriä ja tavoitteita.</p> <p>Vastuullisen johtamisen empiiristä tutkimusta on tehty verrattain vähän. Poiketen aiemmasta tutkimustiedosta tämä tutkimus nojautui vastuulliseen johtamiseen osapuolten välisessä suhteessa muodostuvana. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena, jossa aineistoa kerättiin tutkittavan organisaation henkilöstöltä Webropol-kyselynä ja johdolta fokusryhmähaastatteluna. Analyysia ohjasivat tutkimuskysymykset. Empiirisen tutkimuksen tuloksena luotiin organisaatiolle vastuullisen johtamisen talomalli mallintuen Lämsän (2015) talomallia sekä malliin liittyvät käytänteet, kuten henkilöstökyselyn sisältö ja perehdytys- ja koulutuspaketin otsikkotason sisältö. Uuden talomallin tuloksena organisaatio voi liittää vastuullisessa johtamisessa onnistumisen tuloksellisuusmittareihin osana sosiaalista vastuuta ensimmäisten organisaatioiden joukossa ainakin Suomessa, kenties laajemminkin maailmassa. Inklusiivinen johtajuus nousi myös tutkimuksessa tulevaisuuden vastuullisen johtamisen näkökulmana, sillä sen kuusi tärkeintä piirrettä löytyvät organisaatiolle tutkimustulosten perusteella luodusta vastuullisen johtamisen talomallista. Tutkimuksen perusteella voidaan arvioida vastuullisen johtamisen yhdistettynä inklusiiviseen johtamiseen olevan tulevaisuuden tapa johtaa organisaatioita.</p>	
Asiasanat organisaatiomuutos, vastuullinen johtaminen, yritysvastuu ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen, inklusiivinen johtaminen	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)

# SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ .....	2
1	JOHDANTO.....	5
	1.1 Tutkimuksen tausta .....	5
	1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
	1.4 Keskeiset käsitteet .....	10
	1.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio .....	10
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	12
	2.1 Yritysvastuu ja johtaminen.....	14
	2.2 Vastuullinen johtaminen ja sen merkitys .....	15
	2.3 Laillinen perusta vastuulliselle johtamiselle.....	17
	2.4 Eettinen johtajuus .....	17
	2.5 HRM-yksikön rooli vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa .....	18
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS.....	20
	3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmetodologia.....	21
	3.2 Aineiston tuottaminen .....	22
	3.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	23
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	25
	4.1 Yleistä .....	25
	4.2 Henkilöstön odotukset vastuullisesta johtamisesta.....	25
	4.3 Johdon näkemykset vastuullisesta johtamisesta ja omista kyvyistään 27	
5	KESKUSTELU.....	30
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	32
	6.1 Käytännön ehdotukset Merimieseläkekassalle .....	33
	LÄHTEET .....	36

KUVIO 1 Vastuullisen johtamisen talomalli (Lämsä 2015)

KUVIO 2 Henkilöstöjohtamisen alueet (Ullrichin 1997 mallia mukaillen Viitala ym. 2019, 253)

KUVIO 3 Sosiaalisen vastuun malli (Barrena-Martinez ym. 2019, 2549 mukaillen)

KUVIO 4 Merimieseläkekassan vastuullisen johtamisen talomalli (Lämsä 2015 mukaillen)

#### KESKEISET KÄYTETYT LYHENTEET

YK = Yhdistyneet kansakunnat

MEK = Merimieseläkekassa

EU = Euroopan unioni

UNPRI = YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Johtamisen teoriat ja käytännöt ovat muuttuneet ajan myötä, niin myös työelämä sekä työntekijöiden odotukset johtamiselta. Se, miten organisaatiota johdettiin sata vuotta sitten, ei enää päde nykyaikana puhumattakaan tulevaisuudesta. Perinteisesti johtamisessa on korostunut valvonta ja työvoima eli työntekijät yhtenä osana koneistoa, jonka voi helposti vaihtaa ja säätää. Tänä päivänä johtamisen tarkoitus on sitouttaa henkilöstöä itseohjautuvuuteen, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä toiminnan kehittämiseen yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. (Viitala & Jylhä 2019, 17.) Johtaminen on muuttumassa yhä enemmän kohti inklusiivista johtamista eli monimuotoista ja osallistavaa, kuten inklusiivista johtamista hiljattain tutkinut Kiiskilä (2021) on todennut. Organisaatiokulttuurin ja työn teon arvioidaan Työ-2040-visioinnissa muuttuvan yhä enemmän itseohjautuvammaksi ja siten myös muuttavan johtamista ja johtajuutta (Demos.fi 2017).

Eri organisaatioiden vastuullisuusajattelu on kehittynyt ja muuttunut. Valveutuneet teollisuussuvut toteuttivat jo 1900-luvun alussa yritys vastuullisuutta muun muassa tarjoamalla erilaisia sosiaalisia etuuksia kuten asuntoja, kouluja, päiväkotia ja terveydenhoitoa työntekijöilleen. Työväestöstä haluttiin pitää huolta, ja heidät haluttiin sitouttaa työnantajaansa. Osin toki taustalla oli hyvinvoivan työväestön tuottavuus. Yritys vastuullisuusajattelun ensimmäinen merkittävämpi muutos tapahtui 1980-luvulla, kun Freeman (1984) toi esille sidosryhmä vastuuajattelun sekä sosiaalisen vastuun. Vasta viime vuosikymmeninä yritys vastuu on tullut osaksi organisaatioiden velvoitteita. Tutkimustieto ja erilaiset normistot sekä viranomaisvalvonta ovat vasta myöhemmin kehittyneet. (Viitala ym. 2019, 318-319.)

Toisin kuin ennen, nykyään yhä useammat organisaatiot ovat asettaneet itselleen kestävän kehityksen ja vastuullisuuden tavoitteita. Usein nämä tavoitteet nivoutuvat joihinkin YK:n kestävän kehityksen 17 tavoitteesta. Tavoitteissa onnistumista voidaan kuvata Elkingtonin (1994) luoman niin sanotun kolmoistilin-päätösmallin (triple bottom line) kautta. Mallissa raportoidaan sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen vastuullisuus (Viitala ym. 2019, 319). Viranomaistasolla EU:n ja sen jäsenvaltioiden kestävän kehityksen strategioilla ja tavoiteasetannalla halutaan tukea YK:n kestävän kehityksen agendan (Agenda-30) toteutumista globaalisti (Euroopan unioni 2016).

Organisaatioiden yritys vastuullisuus on nouseva trendi. Jokaisella organisaatiolla tulisi olla aiemmin mainittuja vastuullisuustavoitteita ja strategia niiden toteuttamiseksi. Lisäksi tulee raportoida eri sidosryhmille onnistumisestaan. Eri sidosryhmät, kuten henkilöstö, asiakkaat ja yhteistyökumppanit, edellyttävät organisaatioilta vastuullista toimintaa. Nykypäivän organisaatiot ja johto joutuvat yhä useammin tilanteisiin, jossa eettisyys kulminoituu korruptioon ja yritys vas-

tuuseen. Tilanteet voivat tulla eteen yllättäen ja olla globaaleja, poliittisia tai taloudellisia. Tilanteen hallitsemiseksi tarvitaan yritysjohdolta monia taitoja, kuten moraalista, myötätuntoa, kyvykkyyksiä johtaa monimuotoisia ja -kulttuurisia organisaatioita tai tilanteita. Juuri silloin tarvitaan eettistä johtamista.

Johtamisessa tulee usein eteen tilanteita, joissa johtaja joutuu pohtimaan toimintaansa, valintojaan ja päätöksiään oikeellisuuden ja eettisyyden näkökulmista. Eri sidosryhmien odotukset ja vaatimukset voivat olla samankaltaisia tai hyvinkin erilaisia. Ne ovat muuttuneet ajan saatossa ja toimintaympäristön muutosten vaikutuksista. Eri sukupolvilla on toisistaan poikkeavia odotuksia ja vaatimuksia johtamiselle, kuten Viitala ym. (2019, 47) toteavat. Muun muassa kestävä kehityksen vaatimukset ja arvomaailma monimuotoisessa globaalissa toimintaympäristössä asettavat haasteita johtamiselle.

Monissa yrityksissä, etenkin pörssiyrityksissä, tulospalkkioita on nykyään sidottu vastuullisuustavoitteisiin. Painotus on kuitenkin edelleen vahvasti ympäristötekijöissä. Henkilöstöön sidoksissa olevista tavoitteista ei tiedossa ole yhtäkään organisaatiota, joka olisi sitonut johdon tulospalkkion vastuulliseen johtamiseen. Tyypillisiä sosiaalisen vastuun henkilöstömittareita ovat työturvallisuus ja työtyytyväisyys. (Tyyskä & Nikunen 2021). Aika näyttää, milloin yhtenä mittarina olisi vastuullinen johtaminen.

Vastuullisuustavoitteiden lisäksi eri organisaatiot ovat ryhtyneet kiinnittämään entistä enemmän huomiota eettisiin toimintatapoihin ja arvoihin. Paine näihin on tullut asiakkailta, työntekijöiltä ja työnhakijoilta (Lahti, 2020; Kangas ym. 2010). Etiikka ja eettiset toimintatavat liittyvät vahvasti organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen. Johtaminen kohdistuu ihmisiin, ja johtajuus on vaikuttamista ihmisten käyttäytymiseen. Eettisessä toiminnassa on yleisesti kysymys eettisesti oikein toimimisesta ja vastuullisesta johtamisesta. Vaikka Lämsän, Keräsen & Savelan (2015) mukaan vastuullisuus johtamisessa jo usein tunnustetaan, syvempi ymmärrys hakee vielä muotoaan. Heidän tutkimuksensa onkin ollut avaus vastuullisen johtajuuden empiiriseen tutkimukseen ja nimenomaan organisaation sisäisiin suhteisiin. Tämä on tärkeää, koska eettisesti vastuullinen johtajuus vaikuttaa myönteisesti myös muun muassa organisaatiokulttuuriin kuten Huhtala, Kangas, Lämsä & Feldt (2011) artikkelissaan todentavat. Johtavassa asemassa oleva, vastuullinen henkilö edistää toiminnallaan ja esimerkkillään vastuullisen organisaatiokulttuurin muodostumista.

Vastuullisen johtamisen tulee olla tärkeä osa yritys vastuullisuutta, ja siinä onnistumista tulisi mitata. Erilaisia mittaustapoja on toki luotu, mutta kuten Yukl, Mahsud, Hassan & Prussia (2013, 38) toteavat, niissä kaikissa on joitain rajoitteita. Heidän tutkimuksensa käsittää myös uuden eettisen johtamisen kyselylomakkeen (Ethical Leadership Questionnaire), joka on lyhyt ja jota on helppo käyttää.

Työelämän yhä nopeammat muutokset heijastuvat myös johtamisen tapaan ja muotoon. Vastuullinen johtaminen on tulevaisuuden merkityksellisen johtamisen tapa ja muoto (Yukl ym. 2013, 38). Siksi on tärkeää implementoida käytännönläheinen vastuullisen johtamisen malli ja malliin kytkeytyviä työkaluja erilaisten työyhteisöjen käyttöön. Pieni ja ketterä Suomi voisi toimia esimerkkinä muulle maailmalle.

Tämän tutkielman tavoitteena on luoda pienelle työeläkealan asiantuntijaorganisaatiolle vastuullisen johtamisen malli. Aihe on hyvin ajankohtainen sekä liittyy yritys vastuullisuuteen ja johtamiseen. Perusteiltaan aihe linkittyy vastuullisen ja eettisen johtamisen tutkimustietoon ja kirjallisuuteen sekä osin Lämsän (2015) vastuullisen johtamisen talomalliin (kuvio 1, s. 7). Myös Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen ja Taru Feldtin johtaman tutkimusryhmän poikkitieteellisessä tutkimushankkeessa eettisestä organisaatiokulttuurista suomalaisissa organisaatioissa ja sen vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin on kirjoitettu monia tieteellisiä julkaisuja sekä tehty aiheesta väitöskirjoja (jyo.fi, 2021). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on vastuullisessa johtamisessa.

Aihe on tärkeä, sillä vastuullista johtamista ja sen vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja suorituskykyyn sekä organisaation tuloksellisuuteen on kyllä tutkittu (Lämsä ym. 2015; Crane & Matte 2010), mutta siihen perustuvaa vastuullisen johtamisen käytännön mallia työkaluineen ei niinkään ole vielä luotu. Teen tutkimuksen toimintatutkimuksena osallistaen tutkittavan organisaation henkilöstön kyselyllä sekä focusryhmätutkimuksena organisaation johdolle.

Perustan johtajuusajattelun teorian Lämsän ym. (2015, 205) esittämään johtajuuden suhdeteoriaan Plessia & Markia (2011) mukailleen. Teorian mukaan sekä esihenkilö että alainen suhteissa toisiinsa vaikuttavat johtajuuteen sekä ylläpitävät ja edistävät aktiivisina toimijoina vastuullista johtajuutta. Ropo (2006, 201) on todennut johtamisen muuttuneen 2000-luvulla johtajakeskeisyydestä johtajuussuhteeseen, mikä tukee tutkimuksessa käytettävää Lämsä ym. johtajuuden suhdeteoriaa. Kiikkilän (2021) tuore tutkimus inklusiivisesta eli osallistavasta johtamisesta ja sen kuudet piirteet tukevat vastuullisessa johtamisessa onnistumista ja organisaation henkilöstön hyvinvointia ja sitoutumista työnantajaansa.

Teorian lisäksi perustan tutkimukseni Lämsän (2015) vastuullisen johtamisen talomalliin (kuvio 1), jonka avulla vastuullisen johtamisen kokonaisvaltaista näkökulmaa voidaan hyvin havainnollistaa. Mallin lähtökohtana on Lämsän (2015) mukaan organisaation oman toiminnan vastuullisuus, jotta voidaan toimia uskottavalla tavalla suhteessa sidosryhmiin. Henkilöstö on tärkeä sisäinen sidosryhmä. Talon perustana on organisaation tarkoitus ja arvot merkittävänä osana toimintaa. Perusta luo organisaation olemassaololle tarkoituksen.

Talon neljä eri huonetta kuten Lämsä (2015) niitä kuvailee jakautuvat kahdelle tasolle, operatiiviselle eli käytännön tasolle sekä strategiselle tasolle. Nämä molemmat tasot tarvitaan, jotta vastuullisessa johtamisessa voidaan onnistua. Kunkin huoneen keinot ovat erilaisia, mutta niiden on oltava linjassa toistensa kanssa. Keinot ovat dynaamisia eli kehittyvät koko ajan. Kehittymistä ja oppimista kuvastaa huoneiden keskellä oleva oppimisen ja kehittämisen kehä, Lämsän (2015) sanoin ”positiivisen kehittymisen kehä”. Vastuullisuusstrategian ei tulisi olla erillinen vaan nivoutua organisaation strategiaan, merkittävänä osana sitä.



Yritysvastuullisuuteen liittyy vahvasti vastuullinen johtaminen ja henkiöstö. Tämän tutkimuksen konteksti rajautuu kohdeorganisaation sisäiseen eli henkilöstöön sidoksissa olevaan vastuullisuuteen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän laadullisen toimintatutkimuksen tavoitteena on luoda vastuullisen johtamisen malli tutkimukseni kohteena olevalle organisaatiolle sekä lisätä ymmärrystä vastuullisesta johtamisesta, sen periaatteista ja vaikutuksesta organisaation yritys vastuullisuuskulttuuriin. Tavoite liittyy tutkittavan organisaation toimintaympäristön ja organisaation muutoksiin, strukturoidun johtamisen mallin puutteeseen sekä asetettuihin vastuullisuustavoitteisiin sekä niistä syntyvään tarpeeseen luoda organisaatiolle vastuullisen johtamisen malli. Tätä tutkimusta ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

**Pääkysymys:** Millainen vastuullisen johtamisen malli tukee parhaiten kohdeorganisaation tavoitteita?

**Alakysymykset:**

1. Mitä vastuullinen johtaminen tarkoittaa kohdeorganisaatiossa?
2. Mitkä vastuullisen johtamisen periaatteet ja käytänteet ovat tärkeitä kohdeorganisaatiossa?
3. Kuka kohdeorganisaatiossa toteuttaa vastuullisuutta esihenkilö-työntekijä-suhteessa?



Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on merenkulkijoiden lakisääteinen työeläkevakuuttaja, Merimieseläkekassa (MEK). Vuonna 1956 merimieseläkeläillä perustettu MEK on vanhin yksityisen sektorin työeläkevakuuttaja.

Tutkimukseni teeman lähtölaukauksia ovat olleet muutos ja tarve eli Shepard ym. (2013) mainitsevat muutos toimintaympäristössä ja itse organisaatiossa, jossa työskentelen. Merimieseläkekassalla ei ole kaikilta osin muihin yrityksiin verrattavaa liiketoimintaa. Toimintaa ohjaa lainsäädäntö ja sitä valvovat eri viranomaiset. Pehdyin tutkimusaiheeseen aikaisemman tutkimustiedon ja muun lähdekirjallisuuden kautta. Erityisesti muutamat tutkimukset organisaatiomuutoksesta ja vastuullisen johtamisen synnystä (Shepard, Sarros & Santora 2013; D'Amato & Roome 2009; Lämsä & Keränen, Savela 2015; 2020) herättivät erityistä mielenkiintoa. Monet organisaatiot ovat muutoksen pyörteissä kuten Shepard ym. (2013) artikkelissaan toteavat.

Shepard ym. (2013) tutkimukseen viitaten, tutkimukseni kohteena oleva organisaatio kohtaa myös globaaleja haasteita. Eettisyys ja vastuullisuus ovat asetettuina tavoitteina kaikessa toiminnassa mukana. Organisaatiolla on sekä kansallisia että kansainvälisiä riskejä, ja kansainvälisyys on vahvasti mukana muun muassa sijoitustoiminnassa. Siksi vastuullisen johtamisen parhaan mallin luominen on kvalitatiivisen toimintatutkimukseni aihe.

Tämän tutkimuksen tavoite luoda kohdeorganisaatiolle vastuullisen johtamisen malli edellyttää, että vastuullista johtamista tarkastellaan myös regulaation eli sääntelyn näkökulmasta. Lainmukainen vastuullinen johtaminen perustuu niin kansalliseen kuin kansainväliseen sääntelyyn, sopimuksiin ja määräyksiin. Nämä ohjaavat osaltaan käyttäytymistä ja huolehtivat vastuullisuudesta organisaation johtamisessa. Tämän perusteella tutkimuksessa huomioidaan lailliset velvoitteet johtamisessa.

Tutkimukseni rakentuu johdannosta, teoriaosuudesta, teoreettisesta viitekehystä, tutkimusmetodologiasta, tutkimustulosten analyysistä, yhteenvedosta ja loppupäätelmistä. Johdannossa eli luvussa 1 on tutkimuksen perusteet. Luvussa 2 on tutkimuksen teoriaosuus, jossa tarkastelen tutkimukseen liittyvää teoreettista viitekehystä vastuullisesta johtamisesta. Teoriaosuuden jälkeen esittelen tutkimusaineistossa käytettyjä menetelmiä (luku 3) teema-analyysinä ja siinä käytettyjä menetelmiä. Luvussa 4 esittelen tutkimusaineistosta esille tulevat teemat. Sen jälkeen etenen tutkimuksen tulosten analysointiin ja yhteenvedoon. Yhteenvedossa mallinnan tutkimukseni pohjalta rakennetun vastuullisen johtamisen mallin. Tutkimukseni lopussa (luku 5) on tutkimusaineiston ja aiempien tutkimusten välinen keskustelu sekä tutkimuksen päätelmät ja jatkotutkimusehdotukset.

## 1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat organisaatiomuutos, vastuullinen /eettinen johtaminen, inklusiivinen johtaminen, yritysvastuu (CSR) ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen (SHRM).

Organisaatiomuutos on johtamiseen liittyvä organisaation johdossa ja rakenteessa tapahtunut muutos, johon linkittyy vahvasti muutosjohtaminen (Viitala ym. 2019, 265). Organisaation johdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation tutkimuksen aikaista johtoryhmää eli toimitusjohtajaa ja kahta johtajaa. Yritys vastuuta (corporate responsibility) käsitellään suhteessa vastuulliseen johtamiseen ja vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen (responsible human resource management). Yritys vastuulla tarkoitetaan Viitala (2014) mukaan liiketoiminnan vastuullisuutta siten, että yritys toteuttaa kestävän kehityksen aktiivisia toimia, joita voidaan arvioida sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisten tekijöiden kautta. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöprosessit ja -käytänteet tukevat henkilöstön vastuullista kohtelua, kuten Viitala (2014) kuvailee.

Eettinen johtaminen on tässä tutkimuksessa verrannollinen vastuulliseen johtamiseen. Termien eroja pohdittaessa, en havainnut niissä eroja. Kysymys on kulloinkin enemmänkin kontekstin termivalinnasta.

Inklusiivinen eli johtaminen tarkoittaa Kiiskilän (2021) mukaan osallistavaa ja monimuotoista johtamista. Tässä tutkimuksessa esihenkilö-työntekijäsuhhteessa johtaminen on vuorovaikutteista ja osallistavaa.

## 1.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimukseni kohteena on merenkulkijoiden lakisääteinen työeläkevakuuttaja, Merimieseläkekassa, jossa työskentelen itse johtotehtävissä. Merimieseläkekassa (MEK) huolehtii niiden merenkulkijoiden työeläketurvasta, jotka työskentelevät ulkomaanliikenteen kauppa-aluksissa, joissa on Suomen lippu tai suomalaisilla jäänmurtajilla, ja ovat EU-kansalaisia. Vakuutettuja on noin 7400 ja eläkkeensaajia noin 8200. Eläkevarallisuutta eläkekassalla on vajaat 1,4 miljardia euroa. MEK on organisaationa sitoutunut vastuullisuuteen valitsemalla YK:n kestävän kehityksen 17 tavoitteesta viisi eläkekassan toimintaan parhaiten sopivinta tavoitetta sekä allekirjoittamalla UNPRI eli YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet eli sitoutunut myös raportoimaan sijoitustoiminnan vastuullisuustoimistaan YK:lle. Kohdeorganisaation valitsevat YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ovat: terveyttä ja hyvinvointia (numero 3), ihmisarvoista työtä ja talouskasvua (numero 8), vastuullista kuluttamista (numero 12), ilmastotekoja (numero 13) sekä rauhaa, oikeudenmukaisuutta ja hyvää hallintoa (numero 18) (Merimieseläkekassa 2021.)

Organisaation johto on uusiutunut ja sen myötä myös organisaatorakenne. MEKillä on vuoden 2021 alusta uusi toimitusjohtaja sekä johtoryhmään kuuluvat kaksi uutta johtajatehtävää. Johtajista toinen on aloittanut tammikuussa 2021 Merimieseläkekassassa kokonaan uutena työntekijänä. Itse olen toiminut MEKissä jo 26 vuotta eri tehtävissä, kuitenkin johtajana vasta vuoden 2021 alusta.

Henkilökuntaa Merimieseläkekassassa on tutkimuksen tekohetkellä 23 jakautuen asiantuntijatehtäviin kolmessa eri linjassa - asiakkaat, hallinto ja talous sekä sijoitus. Alkusyksystä 2021 organisaatioon on päätetty palkata uusi johtaja johtamaan sijoituslinjaa. Hän aloittaa tehtävässään 1.1.2022. Samassa yhteydessä niin sanotut väliesihenkilötehtävät poistuvat. Erityisasiantuntijatehtävissä on kaksi henkilöä, jotka osallistuvat johtoryhmän kokouksiin kutsusta asiantuntijoina. Organisaatio on siis edelleen muutostilanteessa eikä sillä ole aiemmin ollut yhtenäistä johtamisen mallia. (Merimieseläkekassa 2021).

Organisaatiossa on käynnistymässä koko henkilöstöä sekä johtoa koskeaa lähes vuoden mittainen johtamisen valmennus syväjohtamisen mallilla. Syväjohtaminen on valmennusmalli, joka auttaa yksilöä, ryhmää ja työyhteisöä muuttamaan asenteita ja käyttäytymistä konkreettisin mallein ja työkaluin sekä saavuttamaan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Valmennus auttaa osallistua kehittämään vuorovaikutuskäyttäytymistään sekä itseohjautuvuuteen ja työyhteisön saavuttamaan ILOA eli innostusta, luottamusta, oppimista ja arvostusta. (DeepLead 2021).

Syväjohtamisen mallin lisäksi valmentajat tekevät sovitusti osaamiskartoituksen sekä henkilökohtaisessa keskusteluosuudessa kannustavat henkilöitä elinikäisen oppimisen tielle. Syväjohtamisen valmennus on osa kokonaisvaltaista johtamisen uudistumista MEK-organisaatiossa, jossa vastuullisuus on kaiken toiminnan lähtökohtana. Tässä tutkimuksessa luotu vastuullisen henkilöstöjohtamisen malli ja syväjohtamisen malli kytkeytyvät toisiinsa ja yhdessä luovat MEKille johtamiselle uuden mallin, joka kannustaa, osallistuttaa, sitouttaa ja ohjaa henkilöstöä asiantuntijaorganisaation uuteen kukoistukseen.

## 2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Johtaminen on Viitala ym. (2019, 13) mukaan eri organisaatioissa erilaista mutta kaikki johtaminen on toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan tiettyjä päämääriä ja asetettuja tavoitteita. Tärkeitä kysymyksiä johtamisessa on, mitä tehdään ja miten. Kysymykseen ”miten” liittyy henkilöstö, eli miten saadaan henkilöstö toimimaan siten, että tavoitteissa onnistutaan. Tämä tapahtuu ihmisiä johtamalla, jota englanniksi kutsutaan ”leadershipiksi”. Ihmisiä johdetaan niin, että heillä on osaamista, työvälineet ja -tavat, selkeät tavoitteet, työturvallisuus ja -hyvinvointi on kunnossa. Silloin henkilöstö myös helpommin sitoutuu työnantajaansa.

Sana vastuullisuus perustuu suomen kielessä kantasanaan ”vasta”. Sanasta on myöhemmin johdettu synonyymi ”vastata” verbistä ”vassata”. Vastata viittaa vastauksen tai vastineen antamiseen, jonkin mukaan olemiseen tai johonkin ylittämiseen. Käsite merkitsee myös puheista ja teoista vastaamista. (Lämsä ym. 2015, 206). Aristoteleen esittämän ajatuksen mukaan tässäkin tutkimuksessa painottuu eettisen toiminnan tilanneyhteys (Solomon 2004; Lämsä ym. 2015, 206).

Vastuullisuus on Lämsän ym. (2015, 206) mukaan ominaisuus vastata jostain asiasta, henkilöstä tai toiminnasta. Se perustuu velvollisuuksiin pitää lupauksista kiinni. Johtamisessa vastuullisuus perustuu toisaalta lainsäädäntöön ja toisaalta muihin aseman tai tehtävän asettamiin vaatimuksiin. Hyväksyttävä ja toivottu käyttäytyminen määrittyy työelämän käsityksistä ja odotuksista. Hyväksyttävään käyttäytymiseen kohdistuu johtajuuden legitimitetti eli oikeutus.

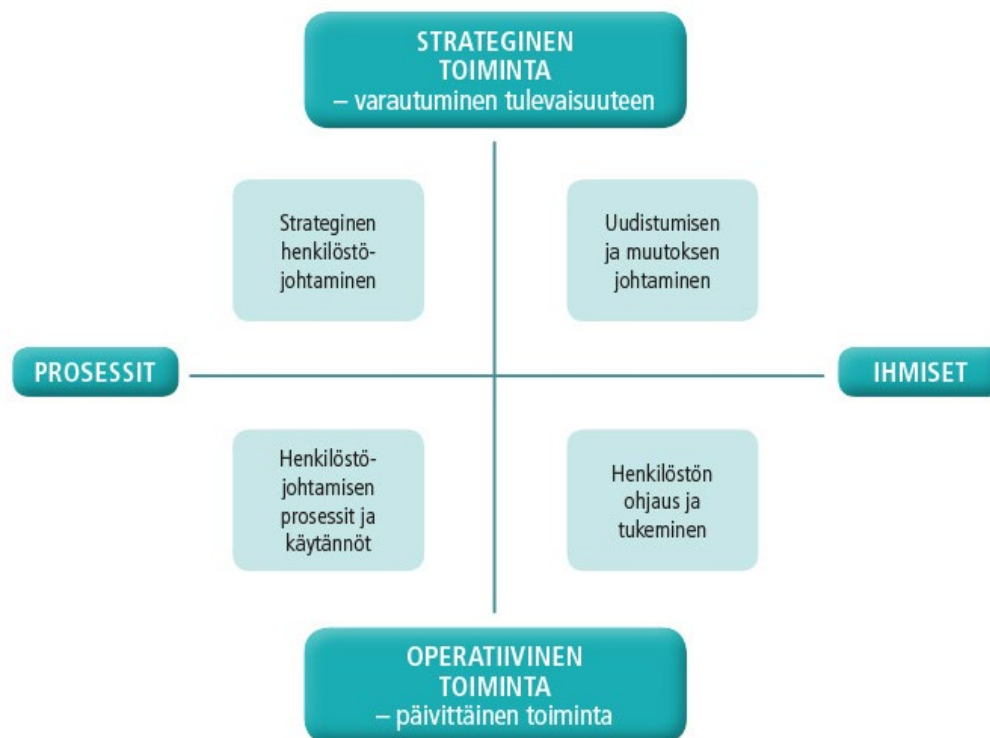
Lämsän ym. (2015, 207) mukaan johtamisen vastuullisuutta on lähestytty usein palvelujohtajuuden (Greenleaf 1977), muutosjohtajuuden Bass & Avolio 1994), autenttisen johtajuuden (Avolio ym. 2004) ja eettisen johtajuuden (Trevino & Brown 2006) teorioiden kautta. Yhteistä näille eri teorioille ovat johtajuuden keskeiset eettis-moraaliset kysymykset. Erona vastuulliselle johtamiselle näissä teorioissa on, että vastuullisuutta tarkastellaan yksilön toimintana, kun taas Lämsä ym. (2015, 207) tutkimuksessa vastuullinen johtaminen on osapuolten välisessä suhteessa muodostuvaa.

Kiikkilän (2021) tuore tutkimus inklusiivisesta eli monimuotoisesta ja osallistavasta johtajuudesta kuvailee johtajuutta kuuden tärkeän piirteen kautta, jotka osa NAU-hanketta (tasa-arvoisesti uralle). Psykologisessa turvallisuudessa on kyse vastuusta ja luottamuksesta. Yhteenkuuluvuuden tunne ja ME-kuvan korostuminen korostuu toisessa johtajuuden piirteessä. Oikeus olla oma itsensä ja yksilöllinen ilmeni kolmantena piirteenä. Neljäntenä nousi aito välittäminen ja inhimillinen kunnioitus. Kokemukset kuulumisesta sisäpiiriin tai sen ulkopuolelle korostui viidennessä piirteessä. Ihmissuhteet työpaikalla ja vuorovaikutus oli kuudes piirre. Kaikki nämä inklusiivisen johtamisen piirteet tukevat vastuullisessa johtamisessa onnistumista ja organisaation henkilöstön hyvinvointia ja sitoutumista työnantajaansa.

Vastuullista johtamista käsitellään tässä tutkimuksessa organisaation eri sidosryhmäsuhteista käsin, tarkastellen nimenomaan sisäistä suhdetta esihenkilö-alainen. Vastuullisuus jaotellaan usein lailliseen ja eettiseen

vastuullisuuteen (Lämsä ym. 2015, 206; Carroll 1991) ja poiketen Lämsä ym. (2015) tutkimuksesta, jossa tutkitaan vastuullista johtamista vain eettisestä näkökulmasta, tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamista niin laillisesta kuin eettisestä näkökulmasta, koska tavoitteena on kokonaisvaltainen vastuullisen johtamisen malli kohdeorganisaatiolle. Laillisella tarkoitetaan sitä osaa johtamisesta, jossa noudatetaan henkilöjohtamiselle asetettuja normeja, sääntöjä ja sopimuksia, tärkeimpänä lainsäädäntö (Viitala ym. 2019, 320).

Vastuullista henkilöstöjohtamista käsitellään siitä näkökulmasta, jossa se linkittyy vastuulliseen johtamiseen. Yleisesti yrityksen sosiaalista vastuuta on vastuullinen henkilöstöjohtaminen (responsible human resource management). Sen elementtejä ovat Viitala ym. (2019, 320) mukaan muun muassa henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, tasa-arvo ja monimuotoisuus, johtaminen, turvallisuus, vuorovaikutus, työn ja perhe-elämän yhdistäminen. Vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan sitä, että organisaatiot huolehtivat henkilöstöstään vastuullisesti yli lain vaatimusten. Henkilöstöjohtamista toteuttavat erityisesti henkilöstötoiminnon ammattilaiset, johto ja esihenkilöt. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa linkittää johtamisen yritysvastuuseen ja asetettuihin vastuullisuustavoitteisiin. Viitala ym. (2019, 253) esittämän Ulrichin (1997) mallin mukaan henkilöstöjohtaminen jaetaan nelikentässä strategisen ja operatiivisen sekä ihmisten ja asioiden johtamisten välillä tietyllä aikajänteellä ja toimintana. Toiminnalliset tehtävät asemoituvat aikajänteen mukaan seuraaviin tehtäviin: strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstökäytännöt, henkilöstön tuki ja ohjaaminen, uudistuksen ja muutoksen johtaminen. (Kuvio 1.)



KUVIO 2 Henkilöstöjohtamisen alueet (Ulrichin 1997 mallia mukailien Viitala ym. 2019, 253)

Yleisesti organisaation sisäistä sosiaalista vastuullisuutta tarkastellaan ja raportoidaan työturvallisuuden tai työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tämä ilmenee esimerkiksi Tyyskä ym. (2021) tutkimuksessa suomalaisten pörssiyritysten johdon vastuullisuuteen nivoutuviissa palkitsemiskriteereissä, joista myös Helsingin Sanomat kirjoitti artikkelissa (05.06.2021). Tutkimuksesta ja artikkelista ilmeni, ettei johdon palkitsemiskriteereinä ole mainittu vastuullista johtamista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on liittää vastuullinen johtaminen osaksi tavoitteita ja niissä onnistumisen arviointia.

Organisaation vastuullisuudesta on käytössä erilaisia termejä: yritysvastuu, kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu. Käytän tässä tutkimuksessa sanaa yritysvastuu (CSR, corporate social responsibility), koska sitä termiä käytetään kohdeorganisaatiossa eikä valvova viranomainen Finanssivalvonta ole vielä yhdenmukaistanut määräyksissään finanssialalla käytettävää termiä. Viitala ym. (2019, 318) mukaan yrityksen vastuullisuus tarkoittaa sitä, että yrityksellä on muitakin vastuita kuin tuottaa omistajilleen voittoa. Se on toimintaa ja johtamista tavalla, joka tuottaa yhteiskunnalle ja ihmiselle hyvää kestävästi, vähentäen kielteisiä vaikutuksia ikään kuin hyvänä yrityskansalaisena.

Viitala ym. (2019, 265) mukaan organisaatiomuutos tarkoittaa usein organisaatiossa jonkinlaista myllerrystä, joka heijastuu myös muutoksena organisaatiorakenteeseen ja johtamiseen. Usein jokin muutos toimintaympäristössä laukaisee muutostarpeen. Ajureina voivat olla esimerkiksi organisaatiomuutos tai muutos johdossa, kuten kohdeorganisaatio MEKissä on tilanne. Muutostilanteen johtaminen on haastava tehtävä eikä muutosprosessissa aina onnistuta. Se on organisaatiolle myös oppimisprosessi. Muutosjohtaminen on ollut yksi lähestymistapa vastuullista johtamista tutkittaessa teorioiden ja käsitteiden avulla (Lämsä ym. 2015, 207). Muita lähestymiskulmia ovat palvelujohtaminen, valmentava johtaminen, autenttinen johtaminen ja eettinen johtaminen.

Tässä tutkimuksessa lähestytään vastuullista johtamista soveltaen Lämsä ym. (2015, 216) määrittelyä vastuullisen johtamisen periaatteista esihenkilö-alaisuudessa. Sen mukaan vastuullisuuden periaatteet käsitteellistetään oikeudenmukaisuuteen, voimaantumiseen, avoimuuteen, luottamukseen ja välittämiseen. Lämsä ym. (2015, 214-215). Kukin näistä periaatteista on joko yksilö- tai suhdelähtöistä. Suhdelähtöistä ovat välittäminen ja luottamus. Perinteinen tilannejohtajuuden teoria.

## 2.1 Yritysvastuu ja johtaminen

Organisaatioiden johtamista haastavat tällä vuosituhanella kuten (Shepard ym. (2013) toteavat, kolme keskeistä tekijää: globaali etiikka, globaali tempo ja globaalit riskit. Heidän mallin mukaan etiikkaa, tempoa ja riskejä pystytään hallitsemaan taidoilla, kompetenssilla ja malleilla. Keskiössä on siis johtaminen.

D'Amato ym. (2009) ovat myös tutkineet yritys vastuuta ja johtamista erityisesti organisaation muutostilanteessa. Vastuullisen yrityskulttuurin luomisessa

johtamisella, sen tyyllillä, taidoilla ja asenteella on merkitystä. Heidän mukaansa kahdeksan eri johtajuustekijää edistävät matkaa kohti vastuullisuutta: vastuullisuutta tukeva strategia, visio ja toimintaperiaatteet, yritys vastuun toiminnallistaminen, ylimmän johdon tuki, eri sidosryhmien sitouttaminen, toiminnan ja prosessien vahvistaminen ja kehittäminen, viestintä, onnistumisen mittaaminen ja raportointi sekä eettiset toimet. Käytännön yritys vastuullinen johtaminen on myös prosessi, jolle asetetaan tavoitteita, arvioidaan suorituksia, kannustetaan ja kehitetään. Johtaminen suhteessa yritys vastuuseen on sekä prosessi että sen kautta saavutetut tulokset.

Käytännöntason johtaminen ohjaa D'Amato & Roomen (2009) mukaan organisaatiokulttuurin muodostumista. Sekä prosessin että saavutettujen tulosten havainnointi muodostavat pohjan johtamisen kehittämisessä ja osaamistarpeiden havainnoimisessa. Yritys vastuuprosessin kehittämisen apuna voi käyttää tutkimuksessa kehitettyä DAC-mallia. DAC-mallissa kaikki lähtee kehittämisestä, johon tarvitaan ambitiota. Nämä osoittavat muutostarpeen. Jokaisessa kohdassa voidaan aina palata askel taaksepäin, analysoida ja jatkaa eteenpäin. D'Amato & Roome (2009) arvioivat, että yritys vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen lähtevät johdon osaamisesta ja kyvykkyyksistä. Aiemmin mainitut kahdeksan tekijää tukevat matkaa kohti vastuullisuutta ja vastuullista johtamista.

Organisaation vastuullinen johtaminen syntyy Lämsä ym. (2020, 422) mukaan kasvuprosessin tuloksena yhteistyösuhteissa eri sidosryhmien kanssa. Tutkimus on mielenkiintoinen ja antaa ajattelemisen aihetta myös tähän tutkielmaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimuskysymykset heijastuvat myös kysymysteemoihin eli reiluus, vahvistaminen, avoimuus, luottamus ja välittäminen. Tutkimustuloksissaan Lämsä ym. (2015, 205) ehdottavat vastuullisen johtamisen konseptointia vuorovaikutuksellisessa prosessissa johdon ja henkilöstön kesken. Tämä toteutuu koko henkilöstön ja johdon kyselyin ja haastatteluin.

## 2.2 Vastuullinen johtaminen ja sen merkitys

Suomalainen liikkeenjohtaja Arto Hiltunen (2017) on kiteyttänyt hyvän johtamisen viidellä E:llä. Ne ovat empatia, ennustettavuus, energia, elastisuus ja eettisyys. Johtajakin on vain ihminen, jolla on vahvuuksia ja heikkouksia toiminnassaan. Työelämä 2020 - tutkimushankkeessa on määritelty suomalaisten johtajien heikkouksia ja vahvuuksia, joita oli kutakin kolme. Merkityksellistä on, että suomalainen yritysjohtaja nousee johtaja-asemaan usein työntekijäasemasta. Toinen merkityksellisyys on vahvuuksissa. Vahvuuksia on ns. asiajohtaminen eli prosessit ja talous. Kehityskohteisiin lukeutui sen sijaan ihmisten johtaminen, vuorovaikutus, innostaminen ja ihmisläheisyys sekä läsnäolo. (Viitala ym. 2019, 32).

Lämsä ym. (2015, 210) tutkimustulosten perusteella vastuullisuusperiaateiksi nimettiin oikeudenmukaisuus, avoimuus, luottamus ja välittäminen. Kun tuloksia peilaa Työelämä 2020 -tutkimustuloksiin (Viitala ym. 2019, 32), näiden välillä on selkeä korrelaatio.

Huhtala, Kangas, Lämsä & Feldt (2011, 251-252) mukaan vastuullisuutta voidaan myös nähdä eettisenä tai epäeettisenä toimintana. Epäeettinen toiminta voi vahingoittaa osapuolten suhdetta pitkäaikaisesti ja sillä voidaan samalla menettää luottamus. Luottamuksen takaisin ansaitseminen vie usein ajallisesti pitkään, jos se palautuu koskaan. Epäeettinen toiminta voi myös vahingoittaa koko organisaatiota, erityisesti silloin, jos toiminnassa on tavoiteltu oma hyötyä. Myös eettinen hiljaisuus eli se, ettei reagoida eettiseen tilanteeseen, voi vahingoittaa suhdetta.

Huhtala ym. (2011, 263) tutkimuksessa suomalaiset johtajat arvioivat oman johtamisensa olevan eettistä. Eettisyys linkittyy kaikkiin organisaation vastuullisuuskulttuuriin kahdeksaan dimensioon. Vahvin sidos oli palkitsemiseen ja sanktioihin. Esimerkkinä on todettu, että vain oikeudenmukaisesti toimiva henkilö organisaatioissa voidaan huomioida ylennyksellä. Oikeudenmukaisuus oli myös Lämsä ym. (2015, 210) tutkimuksen perusteella yksi tulkituista vastuullisen johtamisen periaatteista. Muita olivat voimaantuminen, avoimuus, luottamus ja välittäminen. Hyvällä vastuullisella johtamisella on organisaatiolle merkitystä monin eri tavoin kuten Viitala ym. (2019, 325-329) kuvailee. Sen avulla vaikutaan yrityskuvaan, työnantajamielikuvaan ja työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaansa. Vaikka täydellistä johtajaa ei varmaan ole, niin hyvään vastuulliseen suoritukseen ja ammatillinen eetos kannattaa luoda sekä pyrkiä omaksumaan eettinen toiminta kaikessa toiminnassaan, ei vaan työelämässä vaan myös vapaaajalla. Muutoin johtajasta voi syntyä ristiriitainen kuva. Kuten Pless & Maak 2011, 11) toteavat, vastuullisen johtajuuden maailma on yhä kompleksisempi, moninaisempi ja äärimmilleen kilpailtu, ja siksi on yhä vaikeampaa löytää vastuullisen johtamiseen ohjenuoraa.

Ylimmän johdon tekemät eettiset arvot ja linjaukset ovat osaltaan muodostamassa organisaatiokulttuuria. Avoin keskustelukulttuuri ja viestintä auttavat osaltaan vastuullisen organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Tässäkin johtamisella on merkittävä rooli. Se, millä tyylillä ja esimerkillä organisaatiota johdetaan vaikuttavat myönteisen ja avoimen kulttuurin muodostumisessa. (Huhtala ym. 2011, 263-264.)

Koko organisaation ottaminen mukaan mikro- ja makrotasolla vastuullisuusperiaatteiden ja mallien luomiseen, sitouttaa heidät vahvemmin myös myöhemmin eri käytänteiden noudattamiseen ja hyväksymiseen (Voegtlin, Patzer & Scherer 2012, 1-3). Siksi on tärkeää myös tässä tutkimuksessa ottaa koko henkilöstö luomaan kohdeorganisaatiolle vastuullisen johtamisen malli. Malliin sopeutuminen vie varmasti aikansa, mutta ajan kuluessa se näkyy normaalina toimintana organisaatiossa.

Lopuksi palaan vielä Tyyskä ym. (2021) tutkimukseen vastuullisuusmittareista johdon palkitsemisjärjestelmissä. Tämä tutkimus pohjautuu vastuulliseen johtamiseen esihenkilö-alaisuudessa, joten eikö vastuullinen johtaminen tulisi liittää yhtenä tulostittarina myös palkitsemisjärjestelmiin. Mutta ei vaan johdon vaan koko henkilöstön



## 2.3 Laillinen perusta vastuulliselle johtamiselle

Vastuullisuuteen henkilöstöjohtamisessa liittyy monia asioita, joille on jokin kansainvälinen ja kansallinen säädös, joka asettaa juridisen velvoitteen toimia tietyllä tavalla. Vastuullisuutta on toimia tasa-arvoisesti mutta tasa-arvoon liittyy myös tasa-arvolaki. Vastuullisuutta on myös huolehtia henkilöstön työturvallisuudesta ja terveydestä. Näistä säädetään työturvallisuuslaissa ja työterveyshuoltolaissa. Edellä mainitut ovat kansallisia säädöksiä. Kansainvälisiä säädöksiä liittyy muun muassa hyvinvointiin ja työn ja perhe-elämän yhdistämiseen antavat instituutiot kuten Eurofound, International Labour Organization (ILO) ja the World Business Council for Sustainable Development. Näiden lisäksi perheen ja työn yhdistämiseen liittyviä työaika ja muut järjestelyt ovat osa lakisääteistä vastuullista henkilöstöjohtamista ja henkilöstöjohtaminen on olennainen osa vastuullista yritystoimintaa. (Viitala ym. 2019, 320; Barrena-Martinez, Lopéz-Fernández & Romero-Fernández, 2019, 2355.)

Pahimmillaan henkilöstöä kohtaan liittyvien säädösten noudattamatta jättäminen vie organisaation tuomioistuimeen ja maksamaan sakkoja sekä hyvityksiä henkilöstölle. Siksikin moraalinen velvoite lisäksi on tärkeää huolehtia niistä juridisista velvoitteista, joita työnantajalla on työntekijöitään kohtaan, liittyvätkö ne vastuullisuuteen tai eivät. Usein niissä on kuitenkin jonkinlainen kytkös myös vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Työnantajan vastuullisuustoiminta vaikuttaa myös organisaation maineeseen ja sitä kautta seuraukset voivat olla taloudellisessa näkökulmassa myös mittavat.

Organisaation henkilöstöjohtaminen tulee olla keskeisessä roolissa organisaation vastuullisten toimien käsitteellistämässä ja tiedon levittämässä. Yhteistyö organisaation ylimmän johdon ja viestintäorganisaation mahdollistaa vastuullisten toimien onnistumisen, kuten Barrena-Martinez ym. (2018, 11) artikkelissaan toteavat.

## 2.4 Eettinen johtajuus

Etiikka on tärkeä osa johtamista, kuten Lahti (2020, 15) Huhtalaa (2011) mukailen toteaa. Eettinen johtajuus on laaja kokonaisuus arvoja ja eettisiä periaatteita. Etiikka ohjaa valintojamme hyvässä ja pahassa, oikeassa ja väärässä, kuten edellä todettiin. Eettinen johtaminen on kaksijakoista. Toisaalta eettiset johtajat ovat tehokkaita, reiluja ja hyviä esimiehiä, jotka voivat vaikuttaa toiminnallaan organisaation menestykseen. Toisaalta epäeettinen johtajuus voi aiheuttaa henkilökohtaisilla pyrkimyksillään sekä organisaation ja sen henkilöstön kustannuksella harmia koko organisaatiolle. Tästä syystä eettistä johtamista tulee tarkastella nimenomaan eettisistä näkökulmista, joita ovat oikea ja väärä sekä hyvä ja paha. (Sheppard, Sarros & Santora, 2013, 268; Huhtala ym. 2011, 251-252.)

Huhtala ym. (2011, 252-253) mukaan eettisellä johtamisella on myönteinen vaikutus työntekijöiden eettiseen päätöksentekoon, sosiaaliseen käyttäytymiseen, tyytyväisyyteen, motivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. Eettisen johtamisen tutkimuksissa on havaittu eri sukupuolten välisiä eroja. Niiden mukaan naispuoliset johtajat ovat enemmän eettisiä päätöksenteossa kuin miespuoliset johtajat. Toisaalta myös iällä, koulutuksella ja työkokemuksella on korrelaatio eettisen johtamisen tuloksellisuuteen. Myös eri johtotasoilla on eroja eettisessä päätöksenteossa. Toki näitä tutkimustuloksia ei ole Huhtala ym. mukaan voitu empiirisesti todentaa.

## 2.5 HRM-yksikön rooli vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa

Sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöjohtamisella (SR-HRM) on merkitystä henkilöstön työkäyttäytymiseen, tuottavuuteen sekä vahvistaa identifiointia organisaatioon ja sen tavoitteisiin, kuten Shen & Benson (2016, 1740) tutkimuksessaan toteavat. Sitä kautta voidaan myönteisesti vaikuttaa henkilöstön tuottavuuteen ja vahvistavat työntekijän ja organisaation keskinäistä suhdetta. Se, miten vastuullinen johtaminen vaikuttaa erityisesti työntekijöiden "extra-role" erityisrooliin avuliaisuuden kautta jää Shen ym. jatkotutkimukseksi.

Zhao, Zhou, He & Jiang (2019, 371), Choi, Tran & Kang (2016) sekä Van Buren III (2020) ovat myös tutkineet vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia henkilöstöön. Sekä Zhao ym. että Choi ym. mukaan, mikäli työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja arvot kohtaavat organisaation vastaavia, voidaan havaita myönteistä käyttäytymistä ja toimintaa organisaatiota kohtaan. Choi ym. toteavat, että inklusiivinen johtaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja innovatiivisuuteen sekä työntekijän sopivuuteen (fit). Työntekijä on ikäänkuin sopiva (fit) organisaatioon. Van Buren III (2020) painottaa omassa tutkimuksessaan työntekijöiden osallistamista vastuullisuuteen, vastuullisen henkilöstöjohtamisen mittaamisen organisaatiotasolla ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen tärkeää roolia toimia linssinä henkilöstöasiantuntijoille HRM-toiminnon ja käytänteiden eettisissä kysymyksissä.

HRM-yksikön rooli vastuullisessa johtamisessa lähtee (Barrena-Martinez ym. 2019, 2549) mukaan yritys vastuustrategiasta (CSR), kuten kuvio 3 osoittaa. Vesiputouksen lailla strategia valuu eri organisaation yksiköihin. HRM-yksikkö valmistelee vastuullisen henkilöstöjohtamisen strategian (SR-HRM) yritys vastuustrategian pohjalta, joka usein tarkoittaa perinteisen henkilöstöjohtamisen strategian muuntamista vastuullisuuteen. Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöpolitiikka ja käytänteet laaditaan tämän vastuullisen henkilöstöstrategian linjausten ohjatessa laatimista. Myös Lämsän (2015) vastuullisen johtamisen talomallissa on strategisella tasolla vastuullisuusstrategia, joka implementoituu koko organisaation strategiaan. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa ohjanuorana toimivat edellä mainitut molemmat strategiat. Parhaimmillaan nuo strategiat ohjaavat koko organisaatiota kohti merkityksellisempää ja kokonaisvaltaista vastuullisuutta.

Yritysvastuun implementointi ja integrointi HRM-toimintoon ja vastuulliseen johtamiseen on Gond, Igalens, Swaen & Akremi (2011, 117) mukaan kulttuurinmuutos ja muutos organisaation henkilöstökäytänteisiin. Edelleen he toteavat, että käytännemuutokset saattavat liittyä palkitsemiseen, koulutukseen ja johtamisjärjestelmään. HRM-yksiköllä on merkittävä rooli luotaessa uudenlaista vastuullisen henkilöjohtamisen mallia kaikkine yksityiskohtineen ja käytännemuutoksineen, toteavat. Sillä vaikutetaan ja tuetaan henkilöstöön, jotta henkilöstö tulisi osalliseksi yritysvastuusta ja vastuullisuudesta (Gond ym. 2011, 118.)



KUVIO 3 Sosiaalisen vastuun malli (Barrena-Martinez ym. 2019, 2549 mukailten)

### 3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Tutkimusaineistoa kerättiin tutkittavan organisaation henkilöstöltä selainkäyttöliittymän kautta toteutettavana Webropol-kyselynä sekä organisaation johtoryhmälle toteutettavana focusryhmähaastatteluna. Haastattelu toteutettiin kasvotusten organisaation tiloissa. Kyselytutkimus tehtiin 21 henkilölle. Johtoryhmässä on jäseniä lisäksi kaksi ja he olivat molemmat mukana ryhmähaastattelussa.

Kyselytutkimuksen alkutekstissä henkilöstölle selvitettiin, mitä tällä tutkimuksella ja kyselyllä tavoitellaan. Lisäksi pyrittiin sitä kautta osallistuttamaan organisaation vastuullisen johtamisen mallin rakentamisessa sellaiseksi, jonka henkilöstö myös kokee toteutuskelpoiseksi, hyväksi ja kannustavaksi.

Johtoryhmän ryhmäkeskustelussa tavoitteena oli saavuttaa innovatiivista ja uudenlaista ajattelua sekä tämän keskustelun, henkilöstökyselyn sekä teorian yhdistelmällä luoda organisaation käyttöön käytännönläheinen ja toteutuskelpoinen malli mittareineen ja työkaluineen, jollaista ei ole markkinoilla hankittavana.

Tutkimus toteutettiin suunnitelman mukaisesti kaksiosaisena ja osiot rinnakkain. Henkilöstölle osoitettu Webropol-kyselylomakkeen vastauslinkki lähetettiin taustoittavan viestin ohessa sähköpostilla. Myös kyselylomakkeen alussa oli taustoitusta ja Lämsän (2015) vastuullisen johtamisen talomalli sekä sen lyhyt selostus sen kytkennästä itse kyselyyn. Vastausaikaa annettiin heinäkuun loppuun 2021. Vastaamisen kannustettiin myös henkilöstökokouksissa ja toimitusjohtajan viikkokirjeessä. Lisäksi henkilöstöä muistutettiin kyselystä ja annettiin lisää aikaa vastaamiselle elokuun puoliväliin saakka. Siitäkin huolimatta vastauksia saatiin vain seitsemältä (7) henkilöltä, kun odotusarvo vastaajamäärässä oli 21. Johtoryhmän Fokus-ryhmähaastattelu toteutettiin suunnitellusti kesäkuun lopussa erikseen sovittuna ajankohtana. Haastattelu tehtiin kolmihenki-johtoryhmän kesken eli kaksi muuta johtoryhmän jäsentä haastateltiin ja toimin itse haastattelijana. Haastattelu nauhoitettiin. Nauhoitukseen oli haastateltavien lupa.

Tutkimustulokset litteroitiin, vastaajat numeroitiin juoksevilla numerolla ja ryhmätunnuksella sekä yhdistettiin kysymyksen teeman mukaisiksi kokonaisuuksiksi, jotta vastaajien anonymiteetti säilyisi. Tutkimuskysymykset on liitetty tutkimukseen liitteeksi. Henkilöstöryhmän vähäisen vastaajamäärän vuoksi ja verrattuna henkilöstömäärään, henkilöstön vastauksia voidaan pitää suuntaa antavina. Henkilöstöltä saatujen kommenttien perusteella voidaan havainnoida, etteivät tutkimuksen aihe ja siihen liittyvät kysymykset olleet kovin helppoja. Toki myös yhdessä vastauksessa kiitettiin kyselystä. Sen sijaan johtoryhmän haastattelussa kaikki vastaajat olivat paikalla, joten viiteryhmän vastauksia voidaan pitää merkityksellisinä.

Kohdeorganisaation henkilöstön vastaajajoukko koostui seitsemästä vastaajasta, jotka kuuluivat pääosin organisaation 40-50-vuotiaisiin toimihenkilöi-

hin. Vastaajajoukon ikärakenne kuvastaa pidempää työkokemusta joko kohdeorganisaatiossa tai aikaisemmissa työpaikoissa. Kohdeorganisaation asettamat YK:n kestävän kehityksen vastuullisuustavoitteet olivat kaikille vastaajille tuttuja, joten vastauksissa voidaan olettaa olevan myös tietämystä näiden eri tavoitteiden tarkemmista kuvauksista ja mittareista.

### 3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmetodologia

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda vastuullisen johtamisen malli kohdeorganisaatiolle sekä myös lisätä henkilöstön ymmärrystä vastuullisesta johtamisesta, sen periaatteista ja vaikutuksesta organisaation yritys vastuullisuuskulttuuriin.

Tutkimus on menetelmältään kvalitatiivinen eli laadullinen. Osa tutkimuksesta tehtiin henkilöstölle toimintatutkimuksena ja osa johdolle focusryhmähaastatteluna. Eskolan (1998) mukaan laadullinen tutkimus on yksinkertaisimmillaan tekstiä, joka on syntynyt tutkijan toimesta havaintoina tai riippumattomina haastatteluina tai kyselyinä. Parhaimmillaan tutkimuksen tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen edetessä.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman tarkasti ja kokonaisvaltaisesti. Tutkijan roolin tarkoituksena on toimia eräänlaisena verkonkutojana. Tutkimusmenetelmässä on myös usein narratiivisuutta. Tarinoiden kautta todennetaan tutkimuksen erityistä näkökulmaa aineistoon. (Eskola ym. 1998). Tässä tutkimuksessa saadaan kohdeyleisön näkemykset parhaiten esiin laadullisesti eli tekstin avulla.

Focusryhmähaastattelu on yksi kvalitatiivinen tutkimuksen haastattelumenetelmistä. Menetelmiä on useita ja ne jaotellaan eri luokkiin. Eri luokkia voidaan jaotella eri perustein. Yksi käytetyimmistä on jaottelu sen mukaan, kuinka haastattelu toteutetaan ja kuinka paljon liikkumatilaa haastattelussa haastateltaville annetaan. Olipa haastattelu millainen tahansa, se on aina vuorovaikutustilanne. Tilanteessa on tärkeää, ettei haastattelijalla ohjaa keskustelua liikaa vaan antaa tilaa vastaamiselle. Haastattelun päämääränä on tässä tutkimuksessa tutkimustehtävän suorittaminen ja tutkimusaineiston kerääminen mutta vain osin, sillä ryhmähaastattelu on vain osa tutkimusta. Kerätty aineisto analysoidaan ja tulkitaan tieteellisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009 55-57.)

Ryhmähaastattelussa keskustellaan yhdessä kaikkien haastateltavien kanssa siten, että jokaiselta haastateltavalta kysytään samat kysymykset. Sen etuna on, että saadaan samanaikaisesti usealta haastateltavalta vastauksia samoihin kysymyksiin ja parhaimmillaan haastateltavat auttavat ja täydentävät toisiaan. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009; 60-62.)

Johdon focusryhmähaastattelun aluksi osallistujat, joita oli kaksi, pohtivat vastuullisen johtamisen merkitystä ja tärkeyttä organisaatiolle. Molemmilla haastateltavilla oli pitkä johtamiskokemus useista eri organisaatioista. Myös yritys vastuullisuus sekä kohdeorganisaation vastuullisuustavoitteet olivat varsin

tuttuja ja selkeitä. Tästä syystä haastattelussa keskityttiin vastuullisen johtamis-mallin valmisteleviin kysymyksiin.

Aineistoanalyysi on tässä tutkimusmenetelmässä Eskola ym. (1998) mu-kaan ns. aineistolähtöinen eli siinä lähdetään tutkimusmetodin tavoin alhaalta ylöspäin eli teoria rakentuu empiirisestä aineistosta lähtien. Tämä on tässä tutki-muksessa tarpeen, kun tarkoitus on selvittää, millainen näkemys kohdeorgani-saation jäsenillä on vastuullisesta johtamisesta.

Saaranen-Kauppinen ym. (2009; 59-60) mukaan laadullisessa haastattelussa voi käyttää apuna erilaisia aineistonhankintakeinoja, kuten strukturoitu, puo-listrukturoitu, teemoitettu tai avoin haastattelu tai kysely. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu puolistrukturoidulla kyselyllä henkilöstölle yk-silöllisesti sekä teemahaastatteluna johdolle yhtenä ryhmänä. puolistrukturoitu teemahaastattelu tai -kysely tarkoittaa sitä, että kaikille esitetään samat kysymyk-set mutta vastausvaihtoehtoa ei ole, vaan niihin vastataan omin sanoin. Teema-haastattelu ryhmänä tarkoittaa sitä, että keskustelussa on vain etukäteen määri-tellyt teemat, joista ryhmä keskustelee. Tutkija ohjaa teemahaastattelua, jotta py-sytään teemoissa ja tutkimus etenee. Luonnollista tieteellisen tutkimuksen teke-misessä on, että vastaukset ja haastattelut ovat luottamuksellisia. (Eskola ym. 1998).

Tutkimuksen vastaus- ja haastatteluaineisto koostuu vastaajien ja haastatel-tavien havainnoista ja kuvauksista. Tutkijan tehtävänä on eritellä ja yhdistää ai-neisto siten, että analysoinnissa yhdistyvät vastaukset tutkimuskysymykseen ja analyysi muodostuu siten. Analyysitapoja on erilaisia ja ne voidaan jakaa teksti-analyysiksi ja diskursiiviseksi. (Eskola ym. 1998).

Analyysin tarkoituksena on koota saadut vastaukset järkeviksi kokonai-suuksiksi. Vastaukset ja tarinat kannattaa tässä vaiheessa Eskola ym. (1998) oh-jeistuksen mukaan numeroida juoksevilla numeroinnilla. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostui kahdesta erillisestä hankintakeinosta, kyselystä ja haastattelusta. Näin muodoin aineisto merkittiin hyvän numeroinnin lisäksi eril-lisellä kirjaimella.

Tässä laadullisessa toimintatutkimuksessa analyysia ohjasi tutkimuskysy-mykset, jotka perustuivat tutkimuksen teoriaosaan. Aineiston ilmaisuja pelkis-tettiin ja kategorisoitiin samoihin ilmaisuluokkiin. Tavoitteena analyysissa oli saada tärkeää tutkimustietoa mutta toisaalta anonymisoida vastaajia niiden pie-nen ja helposti tunnistettavan vastaajajoukon takia. Vastaajat kuuluvat samaan organisaatioon ja tuntevat toisensa hyvin.

### 3.2 Aineiston tuottaminen

Kyselyn vastauksista ja haastattelusta tulkitut teemat ja johtopäätökset muodos-tuvat sekä tutkimuksen teoriasta että Lämsän (2015) vastuullisen johtamisen ta-lomallista synteessä. Tutkimuksen fokus on operatiivisella tasolla. Operatiivi-nen taso käsittää eettisen johtajuuden johtamiskäyttämisen ja tyylin, vaikut-tamisen ja vallankäytön, esimerkillisyyden ja vastuullisuuden konkretisoinnin.

Kaikki nämä tekijät vaikuttavat eettisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Eettinen organisaatiokulttuuri tukee myös onnistumista vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa. Operatiiviselle tasolle liittyvät myös vastuullisuuden prosessit, kuten raportointi, standardit ja ohjeistukset, auditoinnit, koulutus, organisointi ja vastuut. Kaiken keskiössä on oppiminen ja kehittäminen. Ihmisten johtamisen eli johtajuuden (leadershipin) tavoitteena on pitää huolta siitä, että työntekijät ymmärtävät työnsä merkitykselliseksi ja olennaiseksi talon perustan eli toimintafilosofian toteuttamiseksi.

Henkilöstökyselyn kysymykset nivottiin kohdeorganisaation edellisenä vuonna valittuihin YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin, niiden tunnistamiseen ja näkyvyyteen nykyisellään työpaikan arjessa ja johtamisessa. Lisäksi kysyttiin henkilöstön odotuksia vastuullisesta johtamisesta, vastuusta, mallista ja kehittämisestä.

Johtoryhmän Fokus-ryhmähaastattelun kysymykset keskittyivät vastuullisen johtamisen merkitykseen ja tärkeyteen, tavoitteisiin, vastuuttamiseen, käytänteisiin, edellytyksiin ja toisaalta johtoryhmän jäsenten nykyhetken ja tulevaisuuden vastuulliseen johtamiseen sekä hiukan jo tavoiteltavan malliin hahmottamiseen. Keskustelussa sivuttiin myös syksyllä 2021 käynnistyvän, koko henkilöstöön kohdistuvan tavoitteellisen vuorovaikutuksen eli syväjohtamisen valmennuksen nivoutumisesta vastuullisen henkilöstöjohtamisen malliin. Käynnistyvässä valmennuksessa kartoitetaan myös henkilöstön osaaminen sekä pyritään kannustamaan elinikäiseen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Henkilöstöryhmän vastaajat on koodattu kirjaimella T, kuten työntekijä ja juoksevalla numeroinnilla. Johdon haastatteluun osallistuvat henkilöt taas kirjaimella J, kuten johto sekä juoksevalla numeroinnilla.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Arvioin tässä kappaleessa omia valintojani tutkijana sekä tutkimusprosessini ja saatujen tulosten laatua. Tutkimus on laadullinen osallistuva toimintatutkimus. Toisin sanoen tavoitteena on osallistuttaa kohdeorganisaation henkilöstöä ja johto mukaan luomaan meidän interventio eli luomaan organisaatiolle oma vastuullisen johtamisen malli.

Tutkijana olen osa kohdeorganisaatiota ja myös osa organisaation johtoa. Siksi on erityisen tärkeää, että kaikki tutkimusaineisto pysyy luottamuksellisena eikä joudu vieraisiin käsiin eikä myöskään henkilöstön vastauksia missään nimessä saa julkaista muulle organisaatiolle. Vastaajille ja haastateltaville annettiin lupaukset aineiston käyttötarkoituksesta vain tätä tutkimusta varten. Vastaaminen oli vapaaehtoista mutta erityisesti kyselyyn osallistuvalla henkilöstöllä kerrottiin kyselyyn osallistumisen myös olevan mahdollisuus vaikuttaa kohdeorganisaation vastuullisen johtamisen mallin luomiseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tämän tutkimuksen toteutuksesta. Lisäksi kerron tarkasti, miten kyselyt ja haastattelut on tehty käytännössä ja miten olen litteroinut vastaus- ja haastatteluaineistot.

Käytän tutkimustuloksia esitellessäni suoria lainauksia vastauksista ja kommentteista, mutta vastaajista käytetään edellä selostettua numerointia, jolloin lainauksia ei voida tunnistaa. Lainaukset avaavat lukijalle tutkimukseni sisältöä ja lisäävät sen luotettavuutta.

Erityisesti johdon ryhmähaastattelu voi osoittautua haastavaksi, sillä osallistujia on lisäksi kaksi. Toisin sanoen, miten haastattelun kommentteja voi riittäväällä tavalla anonymisoida. Tästä kävin keskustelua ennen ryhmähaastattelua ja tarkistin, miten haastateltavat suhtautuvat heidän kommenttinsa julkaisuun. Heidän näkemyksensä ja odotuksensa pyritään joka tapauksessa tuomaan mahdollisimman selkeästi esiin. Sain luvan julkaista heidän kommenttejaan ryhmähaastattelusta sellaisenaan.

Tämän laadullisen toimintatutkimuksen luotettavuus lähtee tutkijasta itseltään ja hänen subjektiivisuudestaan. Kysymys on Eskola ym. (1998) mukaan enemmän siitä, miten omakohtaisesti lukija pystyy samaistumaan tutkimustuloksiin ja kokemuksensa kautta voi ne vahvistaa.



## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Yleistä

Henkilöstön kyselystä ja johtoryhmän haastattelusta tulkitut vastuullisen johtamisen eri osa-alueet on tässä tulosanalyysissä jaoteltu johtajuuden suhdeteorian mukaan käsitteellistäen vastuullista johtajuutta ja selvittämällä odotukset vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallista sekä toisaalta nykyjohton tapaa ja kykyä johtaa. Nämä näkökulmat ohjaavat kohdeorganisaatiota kohti vastuullista organisaatiokulttuuria ja inklusiivista johtamista suhteissa.

### 4.2 Henkilöstön odotukset vastuullisesta johtamisesta

Vastuullisuustavoitteiden näkyminen työpaikan arjessa jakoi mielipiteitä jonkin verran. Viisi (5) vastaajista antoi arvosanan ”hyvin”, yksi ”erittäin hyvin” ja yksi ”huonosti”.

Yleisesti katsoen ja huomioiden vastuullisuustavoitteiden asetannasta kuluneen lyhyen ajan, voidaan todeta, että kohdeorganisaation vastuullisuusajattelu ja toimet ovat hyvällä alulla. Siksi on nyt tärkeää rakentaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen malli, joka edesauttaa vastuullisuuskulttuurin ja -ajattelutavan kehittymistä kohdeorganisaatiossa.

Millä tavoin viiden eri kestävän kehityksen tavoitteen toteutuminen näkyy tällä hetkellä työpaikan arjessa? Kysymys kirvoitti usean vastaajan vastaamaan niiden toteutumisen jo nyt varsin hyvin. Toki kahden ensimmäisen vastuullisuustavoitteen (3, 8) osalta vastauksissa oli odotuksia paremmasta organisaatiokulttuurista tai sen parantamisesta sekä konkreettisista toimista ja valinnoista. Kohdeorganisaation johdossa tapahtunut myönteinen muutos ja yleisesti vastuullisuuden nostaminen keskeiseksi tavoitteeksi kuului myös yleisesti vastauksissa.

Henkilöstön näkemykset ja odotukset vastuullisuustavoitteista arjessa liittyivät työhyvinvoinnin ja -kyvyn edistämiseen, jaksamiseen, työilmapiiriin, työ-kulttuuriin, itse työn tekemiseen, vastuisiin, kehittymiseen ja arvostukseen. Näillä kaikilla tekijöillä on merkitystä henkilöstön tuottavuuteen ja sitoutumiseen kohdeorganisaatioon sekä organisaatiokulttuuriin kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin todettu.

- ... jokainen tuntee tekevänsä arvokasta työtä ja on tarpeellinen osa organisaatiota ... (T6)
- Toteutuu jo nyt. (T1)
- Hyvinvointiin on viime aikoina panostettu paljon. (T2)

- ... samassa veneessä ollaan... MEKin maine on kaikkien ... vastuulla. (T7)

Vastuullisuustoimista kolme muuta (12/vastuullinen kuluttaminen, 13/ilmastotekoja ja 18/rauhaa, oikeudenmukaisuutta ja hyvää hallintoa) kokosivat joukon hyviä ehdotuksia, jotka edistäisivät vastuullisuustavoitteissa onnistumista ja eräällä tavalla myös arvovalintoja kuten hankinnoissa kotimaisuus, kierätyt, tuotantoketjujen varmistaminen, eettisyys, harkitseva kulutus ja yhteishankinnat sekä hiilijalanjäljen pienentäminen. Ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi ja hiilijalanjäljen parantamiseksi tuli myös monia kehitysehdotuksia muun muassa työmatkaan, energiatehokkuuteen, kulutukseen, etätyöhön.

- ... tulospalkkioon vaikuttavien ilmastotekotavoitteiden asettaminen. (T6)
- ... ilmastotyön puolesta yleisesti liputtaminen ... (T2)
- Esimerkin voimalla... (T6)
- ... työsuhdeautojen päästörajoitusten tiukentaminen ... (T6)

Oikeudenmukaisuutta, esimerkillisyyttä sisäisten prosessien kehittämistä, tasavertaisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, selkeämmät vastuut ja roolit, ohjeiden ja sääntöjen noudattamista toivottiin viimeisen (18) tavoitteen osalta.

- ... olla itse vastuullinen instituutio... (T3)
- ... selkeät työohjeet ja niiden noudattamista... (T4, T5)
- ... palkitaan yhteistyöstä ja onnistumisista... (T6)

Vastuulliseen johtamiseen, sen tärkeyteen tai vähemmän tärkeyteen vastauksissa korostui odotukset johdonmukaisuudesta ja laskeutumisesta henkilöstön tasolle. Vastaajat toki ymmärtävät, että vastuullisen johtamisen linjaukset luodaan ylätasolla johdon toimesta, mutta yhtä tärkeää on sanallistaa ne paremmin ymmärrettäväksi ja konkreettisemmiksi. Myös luottamusta ja avoimuutta korostettiin.

- ... yhteistyökumppani esitelmöimään..., miten MEKin vastuullisuusva-  
linnat vaikuttavat... (T2)
- Hyvä johtamisote ja keskusteleva johtamiskulttuuri... (T6)

Samassa veneessä olemista kuvasti myös vastaajien näkemys siitä, keiden vastuulla on vastuullinen johtaminen. Yksiselitteisesti vastaukset korreloivat johtamisesta suhteessa Lämsä (2020) mallin mukaan. Vastausten perusteella henkilöstö näkee johdon tehtäväksi linjata vastuullisen johtamisen mallin peruseräkkeet ja joidenkin mielestä kohdeorganisaation hallituksen ne vahvistavan.

- ... Johtajisto näyttää mallia... (T7)
- ... Mielestäni kaikille... (T2)
- ... itseohjautuvaa mallia tulee johdon edistää... (T3)

... on jollain tapaa meidän jokaisen vastuulla... (T4)

Henkilöstöllä on tulevaisuuden vastuulliseen johtamiseen odotuksia. Vaikka nykyiseen oltiin toki tyytyväisiä, tärkeää on saada kaikki mukaan ja ymmärtämään vastuullisen johtamisen merkitys.

- ... vastuullisuuden käytäntöjen seuranta ja raportointi ... (T2)
- ... hiilijalanjälkeä pienentävät toimenpiteet ... (T7)

Vastuullisen johtamisen malliin tulisi vastaajien mielestä sisältyä avoin, osallistava ja keskusteleva tapa toimia. Lisäksi toivottiin yhdessä ideointia ja innostumista. Mahdollisuus osallistua mallin rakentamiseen oli osaltaan ensivaiheessa tähän kyselyyn vastaaminen. Mallin rakentuu toki kohdeorganisaatiossa pala kerrallaan, mutta teoreettinen viitekehys synteessissä niin henkilöstön kuin johdon vastauksiin antaa pohjan mallin rakentamiselle.

Lämsä ym. (2015, 210) tutkimuksessa vastuullisuusperiaatteina ovat oikeudenmukaisuus, avoimuus, luottamus ja välittäminen. Henkilöstön vastausten peilaaminen Työelämä 2020 -tutkimustuloksiin sekä Lämsä ym. (2015, 210) tutkimukseen osoittaa, että henkilöstön vastaukset korreloivat samoja attribuutteja. Tämän pohjalta on hyvä lähteä rakentamaan myös kohdeorganisaation vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallia.

Vastaajien mielestä on hienoa, että ”näihin asioihin on tartuttu ja niitä pohditaan... sekä malleja etsitään”. ”MEK on vastuullinen ja hyvä työnantaja” ilahdutti lauseena minua tutkijana, samoin kuin kiitokset kyselystä.

### **4.3 Johdon näkemykset vastuullisesta johtamisesta ja omista kyvyistään**

Vastuullinen johtaminen koettiin merkitykselliseksi ja tärkeäksi koko organisaatiolle. Sitä kautta voidaan vaikuttaa organisaation työilmapiiriin, työviihtyvyyteen ja pysyvyyteen ja edelleen suoritukseen. Pienessä organisaatiossa työskennellään usein itsenäisesti ja pienillä resursseilla. Mikäli johtaminen ei olisi vastuullista, veisi tilanne toiminnalta tärkeän tukijalan, joka pahimmillaan voisi invalidisoida toiminnan nopeasti.

Vastuullinen johtaminen on J1:n mukaan kuuntelukykyä, tasapuolista kohtelua ja esimerkillä johtamista. Huonona esimerkkinä esimerkillä johtamisesta J1 mainitsee julkisuudessa keväällä 2021 esillä olleen tapauksen ”Valtiontalouden tarkastusvirasto”. Joukkoja johdetaan edestä ja esimerkillä. Myös avoimuus edesauttaa vastuullista johtamista.

- ... Henkilöstön tulee ymmärtää, ettei avoimuus tarkoita kaiken tiedon olevan avointa... (J2)
- ... Jos jokin asia ei toimi, ratkaistaan tilanne, ettei mikään jää muhiimaan... (J1)

- Kaikkien velvollisuus on tuoda omaa osaamistaan esille – se on myös vastuullista. (J2)

Molempien johdon edustajien mielestä tavoitteena on arvomaailman ja kulttuurin saattamisesta oikeantyyppiseksi. Se on kohdeorganisaation koko toiminnan edellytys. Vastuullisuus tulee jalkauttaa koko organisaation ja saada aikaan yhtenäinen käsitys vastuullisuudesta ja siihen liittyvistä arvoista. Silloin sisäinen yhteistyö toimii paremmin, vaikka toimitaan erilaisista tulokulmista. Vastuullisuusarvojen valuminen työympäristön ulkopuolelle ei ole välttämätöntä, mutta toki hyvä asia, jos näin tapahtuisi.

Vaikutukset kohdeorganisaation liiketoimintaan nähtiin tärkeänä. Vastuullisuusarvot myötävaikuttavat myös kohdeorganisaation kiinnostavuuteen työnantajana ja näkyy muun muassa rekrytointitilanteessa. Näin siitäkin huolimatta, että palkkakilpailussa ei voida olla. Nähtiin, että muillakin arvoilla on merkityksensä.

Vastuullisen johtamisen vastuu on sekä J1 että J2:n mukaan asiantuntijaorganisaatiossa jokaisella. Johto näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä, näyttää suunnan ja asettaa tavoitteet. Johdon valmentava ote, joka tukee henkilöstöä itse oivaltamaan asioita, on tärkeää, sillä se sitouttaa eniten.

- ... Johtajuus on palvelutehtävä, jossa dialogi on tärkeää... (J1)
- ... Esimerkillä johtaminen... Luodaan raamit ja pelisäännöt meidän työpaikalle, keskustellaan ja viedään eteenpäin... (J2)
- ... vastuunottamista omasta tehtäväalueestaan... (J1)

Oikeudenmukaisuus, reiluus, sopimuksen mukaan toimiminen, tasapuolisuus, kuuntelutaito, ymmärrys, rehellisyys, avoimuus ovat arvoja, joilla johdon edustajat kuvailivat omia vastuullisen johtamisen taitojaan. Molemmat kokivat olevansa vastuullisia johtajia.

Avoimuus todentuu myös sisäisen viestinnän kautta. Vastuu sisäisestä viestinnästä on jokaisella organisaation jäsenellä. Jokainen tietää, että sisäinen viestintä on perinteisesti aina työtyytyväisyyskyselyssä kehittämisen kohde.

- ...Luulo tiedosta, joka on olemassa, eikä minulle ole kerrottu. Kuvitel- laan. (J2)
- ... Salaliitoteoria. (J1)

Johdon edustajat haluavat luoda vastuulliselle johtamiselle uusia käytän- töjä. Vastuullisuudessa on muun muassa tärkeää tarjota kaikille sama kanava tuoda asioita esille kaikille johtoryhmässä, ilman rajoja.

- .... kaadetaan ne aidat... (J2)

Syväjohtamisen valmennus ja osaamiskartoitus, jotka käynnistyvät syksyllä 2021, linkittyvät johdon mielestä hyvin vastuullisuuteen. Samoin kohdeorganisaation käynnistyvä strategiaproessi.

- ...Määriteltävien arvojen pitäisi heijastua vastuulliseen johtamiseen ja sieltä saadaan myös eväitä siihen. (J1)
- ... Käytänteitä saadaan myös valmennuksen kautta... (J2)

Vastuullisen johtamisen tuomista yhtenä sosiaalisen vastuun mittarina tulospalkkiojärjestelmään J1 ja J2 pitivät sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen ohella tärkeänä mittarina. Se tulisi liittää uuteen palkkausjärjestelmän tulospalkkioon, mikäli sellainen saadaan organisaation hallituksessa hyväksytyä.

Muita uusia käytänteitä mallissa voisi johdon mielestä olla henkilöstön osallistaminen vastuullisuusanalyysiin, sparrauskulttuurin edistäminen, oppimiseen ja kehittämiseen innostaminen, avoimen työkulttuurin luominen. Kaikessa uudenlaisessa tekemisessä johdolla on vastuu innostaa muuta henkilöstöä mukaan.

- Kaikki hankkeet tähtäävät isossa kuvassa kulttuurin muutokseen. (J1)
- ... on tärkeää, että henkilöstö ymmärtää eri hankkeiden kytkennän toisiinsa. (J2)

Haasteena vastuullisen johtamisen mallissa on, ettei porukkaa saada mukaan. Johdolla on kuitenkin vahva tahtotila onnistua.

- ... Pitää käyttää aikaa... (J2)

Johdon edustajat pohtivat myös, miten saadaan kohdeorganisaation hallitus mukaan sekä ottamaan oman vastuullisen roolinsa sekä antamaan lisäarvoa. Johtoryhmällä on myös suuri vastuu koko organisaation ohjaamisessa kohti aina vaan vastuullisempaa toimijaa niin sisäisessä kuin ulkoisessa vuoropuhelussa eri sidosryhmien kanssa.

- ... esimerkkien esimerkillisyys ja vastuullisuus laajasti... (J1)
- ... viestintää ja vastuullisuutta... (J1)

Myös johdon haastattelun tuloksissa näkyy korrelaatio Lämsä ym. (2015, 210) tutkimuksen vastuullisuusperiaatteisiin, joita ovat oikeudenmukaisuus, avoimuus, luottamus ja välittäminen. Yhdessä henkilöstön vastausten kanssa tutkimustulokset antavat hyvän pohjan luoda kohdeorganisaatiolle vastuullisen henkilöstöjohtamisen malli. Nämä neljä periaatetta muodostavat pohjan mallille esihenkilö-työntekijän välisessä suhteessa lisäten mukaan tavoitteellisen vuorovaikutuksen.

## 5 KESKUSTELU

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda pienelle työeläkealan asiantuntijaorganisaatiolle vastuullisen johtamisen malli sekä tutkimuksen kautta lisätä kohdeorganisaation henkilöstön ymmärrystä vastuullisesta johtamisesta, sen periaatteista ja vaikutuksesta organisaation yritys vastuullisuuskulttuuriin. Vastuullinen johtaminen rajattiin kohdeorganisaation sisäiseen sidosryhmään eli henkilöstöön. Tutkimusaihe linkittyi vastuullisen sekä eettisen johtamisen tutkimustietoon ja kirjallisuuteen sekä Lämsän (2015) vastuullisen johtamisen talomalliin. Johtamisajattelun teoria perustui Lämsä ym. (2015) esittämään johtajuuden suhdeteoriaan eli johtajuuteen esihenkilö-työntekijä suhteessa Pless & Markia (2011) mukailten.

Organisaation vastuullisuutta voidaan arvioida Elkingtonin (1994) kolmoistilinpäättösmallin mukaan eli sosiaalinen vastuu, taloudellinen vastuu ja ekologinen vastuu. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on osa sosiaalista vastuuta. Kohdeorganisaatio on valinnut YK:n kestävän kehityksen 17 vastuullisuustavoitteista viisi. Sosiaalista vastuuta on näistä viidestä organisaation tavoitteista seuraavissa: terveyttä ja hyvinvointia (numero 3), ihmisarvoista työtä ja talouskasvua (numero 8 sekä rauhaa, oikeudenmukaisuutta ja hyvää hallintoa (numero 16). Henkilöstölle osoitetuissa kysymyksissä kysyttiin, millä tavoin kaikkien viiden tavoitteiden näkymistä työpaikan arjessa ja johtamisessa. Organisaation vastuullisuustavoitteet olivat vastaajille tuttuja ja heidän mukaansa tavoitteet näkyvät myös organisaation vastuullisuustoimien arjessa. Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että kohdeorganisaation vastuullisuusajattelu ja toimet ovat hyvällä alulla. Mitä paremmin nämä ovat koko organisaation hallussa, sitä paremmin

Lämsän (2015) talomalli kuvastaa kokonaisvaltaista vastuullista johtamista. Lähtökohtana mallissa on, että organisaation oma toiminta on niin vastuullista, että vastuullinen toiminta on riittävän uskottavaa sidosryhmien silmin ja suhteessa toimintaympäristöön. Talon rakentamisessa sidosryhmäjohtaminen on tärkeässä roolissa. Sen tulee olla tavoitteellista, ammattimaista ja viestinnällistä.

Tämä tutkimus keskittyi talomallin operatiiviseen tasoon, käytännön mallin rakentamiseen työkaluineen, mutta nojautuen strategiseen tasoon. Siksi MEKin mallissa on kaikki talon osat, perusta, huoneet ja ylimpänä ullakkokerros, eli tavoitteellinen vuorovaikutus ja yhteistyö mukana. Lämsän mallissa ullakkokerroksessa on sidosryhmäjohtaminen. MEKin talomallin ullakkokerros perustuu inklusiiviseen eli osallistavaan johtamiseen suhteessa, jossa myös dialoginen vuorovaikutus korostuu. Tavoitteellisen vuorovaikutuksen eli syväjohtaminen valmennus on organisaatiossa käynnissä osana vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallia. Organisaatiossa on tapahtunut paljon muutoksia. Uusi organisaatio sekä osin uudet tehtävät astuvat voimaan 1.1.2022. Kuten D'Amato ym. (2009) tutkimuksessa on todettu, vastuullisen yritys-kulttuurin luomisessa tietyt johtajuustekijät edistävät matkaa kohti vastuullisuutta. Kaikki nämä kahdeksan tekijää löytyvät talomallin eri huoneissa. D'Amato kumppaneineen toteavat johtamisen suhteessa yritys vastuuseen olevan sekä prosessi että sen kautta saavutetut

tulokset. Tämä prosessi on käynnistynyt todennetusti myös tutkimukseni vastaajajoukon myönteisellä asenteella.

Talon perustan luo organisaation strategia. Kohdeorganisaatiossa on loka-kuussa 2021 vahvistettu uusi strategia vuosille 2022 – 2026. Strategian keskiössä (Merimieseläkekassan strategia 2022 – 2026) ovat asiakkaat ja vastuullisuus. Arvopohjan muodostavat luotettavuus, kestävyys ja yhteistyö. Organisaation tavoitteina on toimia vastuullisesti, kustannustehokkaasti ja tuottavasti. Strategian voidaan todeta antavan sidoksisuuden vastuullisuustavoitteisiin. Strategia sisältää vahvan viestin organisaation tavoitteista kohti vastuullisempaa organisaatiota. Lämsä ym. (2015) ehdotus vastuullisen johtamisen konseptointia vuoro-vaikutuksellisessa prosessissa johdon ja henkilöstön kesken. Organisaation strategiaprosessiin on myös henkilöstö osallistunut.

Operatiivisen tason Lämsä (2015) talomallissa vastuullisen johtajuuden muodostavat johtamiskäyttäytyminen ja tyyli, vaikuttaminen ja vallankäyttö, esimerkillisyys ja vastuullisuuden konkretisointi. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat vastuullisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Vastuullisuuden prosessien kautta vastuullisuus todentuu organisaation toimintakulttuuriin. Kaiken keskiössä on oppiminen ja kehittyminen, aivan kuten tässäkin tutkimuksessa ja sen tavoitteessa. Inklusiivisen johtamisen lähtökohta on osallistava ja monimuotoinen johtaminen. Lämsän (2015) talomallissa vastuullisessa johtajuudessa korostuu johtamistyyli ja vallankäyttö. Nämä näkökulmat poikkeavat kohdeorganisaation vastaajien odotuksista. Siksi Lämsän talomallin pohjalta luotavassa MEKin talomallissa vastuullisessa johtajuudessa korostuu enemmänkin oikeudenmukaisuus, luottamus, avoimuus ja välittäminen esimerkillisyyden rinnalla.

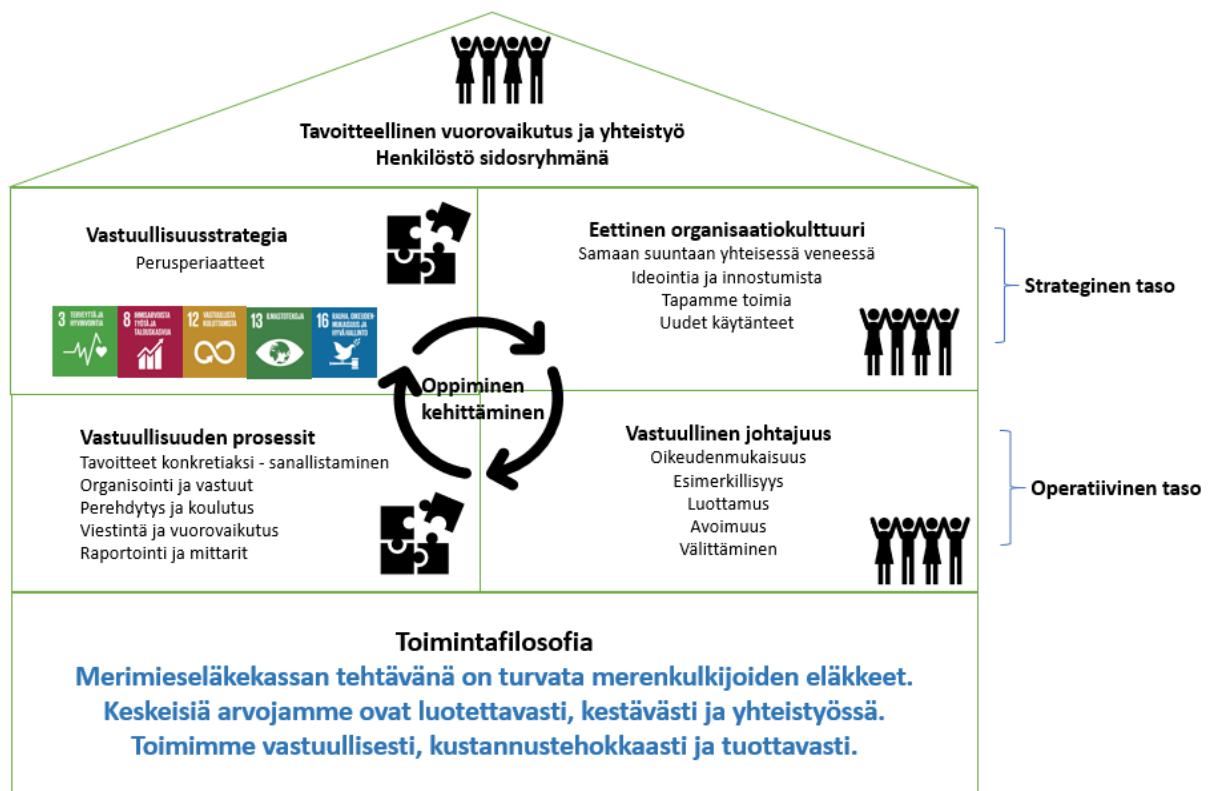
Tutkimuksen tuloksena, teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusaineiston kautta, rakentui Lämsä (2015) vastuullisen johtamisen talomallin mukainen Merimieseläkekassalle oma vastuullisen johtamisen malli, MEKin vastuullisen johtamisen talo (Kuvio 4). Talon eri osat muodostavat kehyksen vastuulliselle johtamiselle. Käytännön työkalut mittareineen muodostetaan ehdotukseksi organisaatiolle implementoitavaksi toimintaan.

Organisaation vastuullinen johtaminen on osa vastuullisuuden kolmoistilinpäätöksen sosiaalista vastuuta. Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa aiemmin todettiin, vastuullinen johtaminen ei ole tiettävästi missään organisaatiossa johdon palkitsemisjärjestelmien tulostittarina. Tulostittarin tuominen osaksi organisaation johdon tuloksellisuusarvioihin oli yksi tämän tutkimuksen tavoitteista. Tavoitetta tukivat johdon edustajien vastaukset.

Tutkimuksen etsi vastausta siihen, millainen vastuullisen johtamisen malli toimisi tutkittavassa kohdeorganisaatiossa. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä vastuullinen johtaminen on ja mistä se muodostuu, mitkä periaatteet ja käytänteet ovat tärkeitä vastuullisessa johtamisessa sekä kuka toteuttaa vastuullisuutta esihenkilö-työntekijä-suhteessa ja miten. Vastaukset muodostuivat teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusanalyysin keskusteluna. Lopputuloksena syntyi kohdeorganisaatiolle vastuullisen johtamisen malli käytänteineen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tuloksena syntyi MEKin vastuullisen johtamisen talomalli. Talomalli havainnollistaa kohdeorganisaation kokonaisvaltaista näkökulmaa vastuulliseen johtamiseen. Mallin lähtökohta Lämsän (2018) mukaan oli ”ajatus, että organisaation oman toiminnan tulee olla vastuullista, jotta voidaan toimia vastuullisesti uskottavalla tavalla suhteessa sidosryhmiin ja toimintaympäristöön”. MEK malli on luotu organisaation sisäiseen tarpeeseen, mutta olisi upeata, mikäli mallin käytännön toimet ulottuisivat ja heijastuisivat toimintana ja organisaatiokulttuurina myös organisaation muihin sidosryhmiin ja toimintaympäristöön.



KUVIO 4 Merimieseläkekassan vastuullisen johtamisen talomalli (Lämsä 2015 mukaillen).

MEK-talossa on Lämsän (2015) mallin mukaisesti perusta, huoneet ja ullakokerros. Keskiössä on Lämsän sanoittama ”positiivisen kehityksen kehä” ja kehän sisällä oppiminen ja kehittäminen. Tällä tutkimuksella oli itse malliin ja sen operatiivisiin, organisaatioon sisäiseen sidosryhmään eli henkilöstöön kohdistuviin, käytänteisiin liittyvä luonne. Käytänteet linkittyvät vastuullisuuden prosesseihin ja vastuulliseen johtajuuteen. Niiden kautta voidaan vaikuttaa eettisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen.



Talon perusta kattaa organisaation toimintafilosofian eli organisaation tehtävän, arvot ja tavoitteet. Kaiken sen, miksi organisaatio on olemassa ja johon organisaation toiminta perustuu. Perustan päällä on kaksi kerrosta huoneita. Ensimmäisen kerroksen huoneet ovat operatiivisen toiminnan taso. Toisessa kerroksen huoneet käsittävät strategisen tason. Edelleen huoneet jakautuvat oikean- ja vasemmanpuoleiseen osaan. Oikeanpuoleinen osa on ihmisten johtamista ja vasemmanpuoleinen on asioiden johtamista. Yhdistämällä nämä neljä huonetta eli vastuullisuusstrategian ja vastuullisuusprosessien ja käytäntöjen elementit vasemmalta puolelta sekä oikealta puolelta ihmisten johtamisen ja organisaatiokulttuurin voidaan organisaation vastuullisuutta edistää monin keinoin. Keinot ovat dynaamisia ja kehittyviä eli niiden on tarkoitus kehittyä vastuullisuusmatkan aikana.

Matkassa onnistumista edistää myönteisen kehityksen kehä huoneiden keskellä. Kehän sisällä on oppiminen ja kehittäminen, jota tulisi tapahtua organisaatiossa jatkuvasti eri muodoin vastuullisia tekoja tekemällä ja harjoittelemalla. Mikään organisaatio ei ole koskaan valmis, aina voi ja pitää pyrkiä parempaan. Kehittyminen ja onnistuminen heijastuvat myös organisaation muihin sidosryhmiin ja toimintaympäristöön. Erityisesti onnistumisen ilo tuottaa energiaa ja lisää pyrkimystä aina vaan parempaan ja vastuullisempaan toimintaan.

Talon ullakkokerroksen muodostaa tavoitteellinen vuorovaikutus dialogina johdon ja henkilöstön kesken. Henkilöstön nyt käynnissä oleva syväjohtamisen valmennus on sisällöltään tavoitteellista vuorovaikutusta tukeva kokonaisuus, joka osaltaan tukee myös organisaation vastuullisessa johtamisessa onnistumista. Se on yhdessä tekemistä, yhteisin tavoittein parhaimmillaan. Aivan kuten Lämsä (2018) toteaa ja tutkimustuloksista ilmeni, vastuullinen johtaminen on yhteistyötä vuorovaikutuksessa. Organisaation tavoitteellisen vuorovaikutuksen valmennusohjelman ”syväjohtaminen” kautta organisaatio pyrkii parantamaan niin johdon kuin henkilöstön vuorovaikutusta. Organisaation viestintä ja vuorovaikutus on kaikkien vastuulla. Henkilöstövastaajien toiveet vastuullisuustavoitteiden sanallistamisesta liittyvät viestintään. Henkilöstön vastaajat kokivat, että se olevan johdon tehtävä. Johdon edustajat epäilivät jonkin verran kaikkien mukaan saamista muutosprosessiin. Siksikin on tärkeää tehdä tuleva vastuullisuusmatka yhdessä talon turvin.

## 6.1 Käytännön ehdotukset Merimieseläkekassalle

Vastuullisuuden prosesseja ovat organisaation vastuullisuuden sanallistaminen ja jalkauttaminen henkilöstölle ymmärrettävään muotoon, organisointi ja vastuut, perehdyttäminen ja koulutus, viestintä ja vuorovaikutus sekä raportointi ja mittarit. Tutkimuksen vastaajajoukko oli henkilöstön osalta pieni ja vastaukset ovat siksi suuntaa antavia. Vastaajat tunnistivat kohdeorganisaation vastuullisuustavoitteet, mutta johdon tulee huolehtia, että koko henkilöstö tuntee ja ymmärtää organisaation strategiset vastuullisuustavoitteet. Johdon edustajat tun-

nistivat tarpeen lisäperehdytykselle sekä yhteiselle valmistelulle. Johdon edustajilta toivottiin aktiivisempaa ja osallistavampaa otetta, jotta koko organisaatio saadaan mukaan toimimaan ja ajattelemaan vastuullisesti. Perehdyttämiseen voisi luoda valmiin koulutuspaketin, jonka avulla varmistettaisiin jokaisen vastuullisuusajattelun kehittyminen. Koulutuspaketissa on tärkeää kuvata kaikki ne osiot, joiden kautta perehdytettävä henkilö saa mahdollisimman kattavan kokonaisuuden kohdeorganisaation vastuullisuudesta ja sen johtamisesta. Aineisto tallennetaan organisaation intranettiin ”Navigaattori”, jossa sitä myös ylläpidetään ja pidetään ajan tasalla. Samaan tiedostokansioon tallennetaan myös muut talomallin elementit.

Raportoinnin ja mittareiden kautta organisaation vastuullisuutta ja sen johtamista arvioidaan. Kohdeorganisaatiolla on tällä hetkellä valmisteilla ensimmäinen erillinen yritysraportti. Raportti julkaistaan organisaation viestintäkanavissa. Vastuuraportissa on myös eri mittareita. Yhtenä sisäisenä sosiaalisen vastuullisuuden tuloksellisuusmittarina tulee toimimaan onnistuminen vastuullisessa johtamisessa. Arviointi voidaan liittää organisaation vuosittaiseen työtyytyväisyyskyselyyn omana kokonaisuutena. Arviointiväitteet, joita henkilöstö arvioi asteikolla 1-5 (Choi ym. 2018):

Vastuullinen johtajuus:

1. Esihenkilöni on avoin uusille ehdotuksille.
2. Esihenkilöni havainnoi uusia mahdollisuuksia työprosessien kehittämiseksi.
3. Esihenkilöni keskustelee mielellään uusista tavoitteista ja tavoista saavuttaa onnistumista.
4. Esihenkilöni on mielellään avuksi ongelmatilanteissa.
5. Esihenkilöni tukee tiimiä kehittymään eteenpäin osana tiimiä
6. Esihenkilöni kuuntelee ehdotuksiani.
7. Esihenkilöni rohkaisee minua oma-aloitteisuuteen

Minä ja organisaationi:

1. Osaamiseni ja kyvykkyyteni vastaavat työni vaatimuksiin.
2. Henkilökohtaiset mieltymykset ja vastenmielisyydet vastaavat työni vaatimuksiin.
3. Sovin hyvin yhteen työni kanssa.

Työssä jaksaminen viimeisen kuuden kuukauden aikana:

1. Olen ollut motivoitunut
2. Olen ollut energinen
3. Olen ollut innostunut
4. Olen ollut iloinen
5. Olen ollut eloisa
6. Olen ollut hyväntuulinen

Vastuullisen johtajuuden keinoja Merimieseläkekassan vastuullisen johtamisen talomallissa ovat oikeudenmukaisuus, esimerkillisyys, luottamus, avoimuus ja välittäminen. Johdon sitoutuminen toimimaan oikeudenmukaisesti, esimerkillisesti, niin avoimesti kuin omassa työssään vain voi, välittää henkilöstöstä työtovereinaan ja antaa omalla toiminnallaan ja käytöksellään hyvän esimerkin, luottamus esihenkilö-työntekijä suhteessa kasvaa. Uusi johtamisen suunta luo hyvän pohjan uudelle organisaatiokulttuurille. Uusien käytäntöjen ja yhdessä tekemisen kautta luodaan uudenlaista vastuullista työkulttuuria. Sitä ei kukaan yksin tehdä, se tehdään yhdessä. Se on ideointia ja innostumista. Ollaan samassa veneessä ja puhutaan sama kieltä. Niistä tulee uusi organisaation yhteinen tapa toimia, joka näkyy ja kuuluu myös sidosryhmien keskuudessa ja toimintaympäristössä.

Kuten johdannossa todettiin, johtamisen teoriat ja käytännöt ovat muuttuneet. Myös työelämä ja työntekijöiden odotukset johtamiselta ovat muutoksessa. Vastuullisuusajattelu on kehittynyt ja mitä pidemmälle tulevaisuutta etenemme, sitä varmemmin eri sidosryhmien vaatimukset kokonaisvaltaisesta vastuullisesta toiminnasta kasvavat. Yritysvastuullisuus ei ole vain ympäristöasioihin kuten ilmastonmuutokseen vaikuttamista vaan kattaa myös sosiaalisen ja taloudellisen vastuun. Yhä useampi organisaatio joutuu miettimään omaa vastuullisuuttaan halusi tai ei. Paineet yhteiskunnasta ovat kovat. Tämä tutkimus kohdistui sosiaalisen vastuun osa-alueelle, vastuulliseen johtamiseen. Vaikka vastuullinen henkilöstöjohtaminen on erittäin tärkeä sosiaalisen vastuun osa-alue, siitä löytyy toistaiseksi hyvin vähän tutkittua tietoa. Vastuullisen johtamisen tuloksellisuuden arviointi on myös selkeä osa-alue jatkotutkimukselle.

Inklusiivinen johtajuus on toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe, sillä uskon, että johtajuuden suunta tulee siirtymään siihen suuntaan esihenkilökunnan sukupolven muutoksen myötä. Johtajuus tulee muuttumaan ja organisaatiot sen myötä.

## LÄHTEET

- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M. & Romero-Fernandez, P.M. 2018. Drivers and Barriers in socially Responsible Human Resource Management. *Sustainability* 2018, 10, 1532, doi: 10.3390/su10051532. [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability).
- Barrena-Martinez, J. López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P.M. 2019. Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 2019, VOL. 30, NO 17, 2544-2580. Routledge. UK.
- Bhattacharyya, S. 2006. Entrepreneurship and innovation: How leadership style makes the difference? *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31(1), 107-115. doi: 10.1177/0256090920060109
- Choi, S.B., Tran T.BH & Kang S-W. 2016. Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-job Fit. *Springer Science+Business Media Dordrecht* 2016. *Happiness Stud* (2017) 18:1877-1901. DOI 10.1007/s10902-016-9801-6
- D'Amato, A., & Roome, N. 2009. Toward an integrated model of leadership for corporate responsibility and sustainable development: A process model of corporate responsibility beyond management innovation. *Corporate Governance*, 9(4), 421-434. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/14720700910984972>
- DeepLead. 2021. Syväjohtaminen. <http://deplead.com/fi>. Noudettu 5.9.2021.
- Demos Helsinki. 2017. Työ 2040 Skenaarioita työn tulevaisuudesta. 1/2017. ISBN 978-952-5844-24-5 Työ2040-skenaariot (pdf). <https://demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Euroopan Unioni. 2016. Lehdistöiedote. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fi/IP\\_16\\_3883](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fi/IP_16_3883)
- Feldt, T. Eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi. 2009. Tutkimushanke. Psykologian laitos. Jyväskylän yliopisto. <https://www.jyu.fi/edupsy/fi/laitokset/psykologia/en/research/research-areas/work/projects/ethical-organizational-culture/suomeksi>. Noudettu 5.9.2021.
- Gond, J-P., Igalens, J., Swaen, V. & El Akrami, A. 2011. The Human Resources Contribution to Responsible Leadership. An Exploration of the CSR-HR-

Interface. *J Bus Ethics* (2011 98:115-132. DOI 10.1007/s10551-001-1028-1. Springer.

Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A-M., Feldt, T. 2011. Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 34 No. 3, 2013 pp. 250-270 r Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/01437731311326684.

Kiikkilä, Olli. 2021. Characteristics of Inclusive Leadership and Differences in Awareness and Attitudes; Inklusiivisen johtajuuden piirteet sekä erot tietoisuudessa ja asenteissa.  
<http://urn.fi/urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-202108298576> [urn].

Lahti, K. 2020. Ammatillisten oppilaitosten johtajien kokemuksia organisaatioetiikasta ja eettisestä päätöksenteosta. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Lämsä, A-M. 2015. Eettisen johtamisen talomalli. Luento Vastuullinen johtajuus ja naisten johtajuuskoulutus. Oulun ammattikorkeakoulu fFactor-projektin aloitusseminaari. Oulu Lasaretti 5.10.2015

Lämsä, A. & Keränen, A. 2020. Responsible leadership in the Manager–Employee relationship. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 9(3), 422-432. doi:10.1177/2277977920958543

Lämsä, A., Keränen, A & Savela, T. Kauppakorkeakoulu. Economics, S. o. B. a. scholarship, B. o. d. & Johtaminen. 2015. Vastuullinen johtajuus esimiesalaisuudessa. Hallinnon Tutkimuksen Seura.

Lämsä, A-M., Keränen, A. & Savela T. 2018. Vauhtia vastuullisuuteen: naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus.

Merimieseläkekassa. 2021. Strategia 2022 - 2026. Henkilökohtainen tiedonanto. 27.11.2021.

Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne? University of Tampere. 191-217. Viitattu 12.6.2020.  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66208/johtajuuden\\_ilmio\\_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66208/johtajuuden_ilmio_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. URN:NBN:fi-fe2012112210007.

Shen, J. & Benson, J. 2016. When CRS Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal*

of Management. Vol. 42 No 6, September 2016 1723-1746. DOI: 10.1177/0149206314522300.

Sheppard, J. Sarros, J. C. & Santora, J. C. 2013. Twenty-first century leadership: International imperatives. *Management Decision*, 51(2), 267-280.  
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/00251741311301812>

Tyyskä, H. & Nikunen, M. 2021. Ylimmän johdon palkitseminen Suomessa 2015-2019. Ernst & Young Oy. Helsinki. <https://mb.cision.com/Public/1179/3130754/98f811d3c2fdd9fc.pdf>

Van Buren III H.J. 2020. The value of including employees: a pluralist perspective on sustainable HRM. *Employee Relations: The International Journal* © Emerald Publishing Limited 0142-5455 DOI 10.1108/ER-01-2019-0041

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki. ISBN 978-951-37-6544-6.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Edita Publishing Oy. Helsinki. ISBN 978-951-37-7607-7.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia, G. E. 2013. An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), pp. 38-48. doi:10.1177/1548051811429352