

**PK-YRITYKSEN VASTUULLINEN
HENKILÖSTÖJOHTAMINEN: "JOHTAMISESSA JA
HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA PIDÄT NE IHMISET
MIELESSÄ"**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2024

**Tekijä: Christina Enberg
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Monika von Bonsdorff**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Christina Enberg	
Työn nimi Pk-yrityksen vastuullinen henkilöstöjohtaminen: "Johtamisessa ja henkilöstöjohtamisessa pidät ne ihmiset mielessä"	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 10.5.2024	Sivumäärä 87 + liitteet (1 sivu)
<p>Vastuullisuuden merkitys on yritysten toiminnassa huomattava. Keskustelussa painoarvoa annetaan ympäristövastuulle, jossa sosiaalinen vastuu, erityisesti työntekijät, jäävät varjoon. Henkilöstöjohtaminen on keino saavuttaa yrityksen vastuullisuutavoitteet. Tutkimuksen tarkoitus on jäsentää vastuullisen henkilöstöjohtamisen ilmiötä, sekä tarjota konkreettisia arkipäivän johtamiskäytänteitä vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja selvittää vastuullisen henkilöstöjohtamisen suhdetta henkilöstön sitoutumiseen tutkien sitä sosiaalisen vaihdon teorian näkökulmasta.</p> <p>Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu aiempaan tutkimukseen vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta tunnistaen sen keskeistä roolia, tutkimuskirjallisuudessa esiintyneitä osa-alueita, henkilöstön sitoutumisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteiden rooliin sitoutumisessa sekä sosiaalisen vaihdon teoriaan. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena eräässä energia-alan Pk-yrityksessä. Tutkimusaineisto koostui kahdeksasta teemahaastattelusta, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina, ja analysoitiin laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimustulokset korreloivat aiemman tutkimuksen kanssa, ja henkilöstöjohtaminen jäsenyi vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin mukaisena toimintana. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin osa-alueet ovat hyvinvointi, HR käytänteet, oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus sekä kannattavuus. Tuloksien erityispiirteinä ilmenivät teemat yhdessä tekeminen ja ilmapiiri, joita tutkimuskirjallisuudessa ei ilmennyt. Tulokset osoittavat, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön sitoutuminen nähdään moninaisena ilmiönä, johon vaikuttavat monet eri tekijät ja tärkeänä tässä yhteydessä on näiden tekijöiden tasapainottelu. Tutkittavien ja sosiaalisen vaihdon teorian perusteella vastuullisella henkilöstöjohtamisella ja johtamistyylillä on merkitystä henkilöstön sitoutumiseen.</p>	
Asiasanat Vastuullinen henkilöstöjohtaminen, organisaatioon sitoutuminen, sosiaalisen vaihdon teoria, laadullinen sisällönanalyysi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIO 1 Tutkimuksen rakenne.....	12
KUVIO 2 Käytäntöpohjainen vastuullisen henkilöstöjohtamisen malli.....	21
KUVIO 3 Käsitys vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta.	41
KUVIO 4 Hyvinvoinnin osa-alueet.....	42
KUVIO 5 HR käytänteiden osa-alueet.....	48
KUVIO 6 Oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden osa-alueet	54
KUVIO 7 Kannattavuuden osa-alueet.....	57
TAULUKKO 1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimusta.....	18

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
KUVIOT JA TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen tausta	8
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	9
1.3 Tutkimuksen rajaus ja teoria.....	10
1.4 Tutkimuksen rakenne	12
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	13
2.1 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	13
2.1.1 Tutkimus vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa	17
2.1.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen määrittäminen	19
2.1.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet.....	21
2.2 Organisaatioon sitoutuminen	27
2.2.1 Vastuullisuus osana henkilöstön sitoutumista	28
2.2.2 Henkilöstöjohtamisen käytännöt osana sitoutumista	29
2.3 Sosiaalisen vaihdon teoria	32
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 Kvalitatiivinen tutkimus	34
3.2 Aineistonkeruu.....	37
3.3 Aineiston käsittely ja analysoiminen	38
4 TULOKSET.....	40
4.1 Hyvinvointi osana vastuullista henkilöstöjohtamista	41
4.2 HR käytänteet osana vastuullista henkilöstöjohtamista	48
4.3 Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus osana vastuullista henkilöstöjohtamista	53
4.4 Kannattavuus osana henkilöstöjohtamista	57
4.5 Henkilöstön sitoutuminen suhteessa henkilöstöjohtamiseen.....	60
5 POHDINTA	64
5.1 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen Pk-yrityksissä	64
5.1.1 Esihenkilöiden rooli vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa ..	67
5.1.2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön sitoutuminen	74
5.2 Tutkimustulosten soveltaminen käytäntöön.....	78
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	79
5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	81

LÄHTEET	83
LIITTEET.....	88

1 JOHDANTO

Vastuullisuuden muutos vain ympäristöteoista kohti vastuullisuutta henkilöstöjohtamisessa vaatii liiketoiminnassa ja johtamisjärjestelmiltä huomiota, sillä tähän mennessä yritysten vastuullisuus on keskittynyt pääasiassa vain ympäristön huomioimiseen (Järnlström, Sauru & Pekkarinen, 2023). Vastuullisuus on nykypäivää ja trendikästä, mikä luo organisaatioille painetta seurata trendiä ja soveltaa eri menestyneiden sekä arvostettujen organisaatioiden vastuullisuustoimia, ainakin julkisesti. Vastuullisuusraportointi on muodikas tapa kertoa organisaation sosiaalisen vastuun ulottuvuudesta, eli henkilöstöön liittyvistä asioista, kuten tasa-arvosta, työhyvinvoinnista tai henkilöstökoulutuksesta. Riskinä vastuullisuusviestinnässä ja raportoinnissa on, että asiat tuodaan ilmi mallikkaasti, mutta käytännön teot voivat jäädä joko kokonaan puuttumaan tai vähäisiksi. (Lämsä, 2019, s. 50.) Jyotin (2019) mukaan henkilöstöjohtaminen on yksi työkalu organisaatiolle saavuttaa sen vastuullisuustavoitteet.

Kirjallisuudessa käydään laajaa keskustelua vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, mutta siitä ei ole selkeää yksimielisyyttä, mitkä tietyt HR käytännöt ovat yhteiskunnallisesti vastuullisia (Santana, Morales-Sánchez & Pasamar, 2020). On mielenkiintoista, että tutkimuskentällä on tiedossa vastuullisuuden muodikkuus ja ymmärretään, millaisessa roolissa henkilöstöjohtaminen on näiden vastuullisuuden käytänteiden jalkauttamisessa. Vastuullisuus on tärkeä teema organisaatioiden arjessa ja siitä keskusteltaessa painottuu ympäristövastuullisuuden merkitys (Karp, 2003; Järnlström ym., 2023), jolloin sosiaalinen vastuu ja henkilöstö jäävät keskustelussa muiden vastuullisuuden osa-alueiden varjoon.

Tutkimukseni keskittyy tarkastelemaan, miten Pk-yrityksen johtotason henkilöstö kuvaa vastuullista henkilöstöjohtamista sekä miten se ilmenee heidän arkipäivänsä johtamiskäytänteissä. Erityisiä pääpainopisteitä ovat johtotason henkilöstön näkemykset sekä toimenpiteet, jotka he kokevat vastuullisina. Tutkimuksessani paneudun myös johtotason henkilöstön käsityksiin henkilöstön sitoutumisen suhteesta henkilöstöjohtamiseen ja miten se ilmenee

heidän työssään. Analysoin organisaation johtamiskäytänteitä ja miten ne peilautuvat vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Vastuullisuuden merkitys on kasvanut viime vuosikymmenien aikana. Pfefferin (2010) havainnot osoittavat, että vielä 2010-luvulla kestävä kehityksen painoarvo on ollut organisaatioiden vaikutuksissa fyysiseen ympäristöön sosiaalisen ympäristön kustannuksella. Karpin (2003) huomio yritysten kasvavasta paineesta ottaa käyttöön yhteiskunnallisia toimenpiteitä osoittaa, että yhteiskunnassa odotetaan yritysten vastuullisuutta. Liappis, Pentikäinen ja Vanhala (2019) tuovat esiin, että yritys vastuun perustana toimivat organisaation arvot ja yrityskulttuuri. Pfefferin (2010) mukaan yhteiskunnallisesti vastuullisen liiketoiminnan tulisi huomioida sekä käsittää johtamiskäytäntöjen vaikutuksen työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Tämä merkitsee sitä, että organisaatioiden tulee yhä enemmän kiinnittää huomiota myös vastuullisuuteen ja yhteiskunnallisiin kysymyksiin, jolloin tutkimukseni keskittyminen vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen on ajankohtainen ja relevantti.

Vastuullisuus on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä pitkällä aikavälillä. Tutkimukset osoittavat, että hyvin johdetut yritykset menestyvät monilla osa-alueilla. Tämä viittaa sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen ja organisaation kannalta hyödyllisen taloudellisen menestyksen positiiviseen suhteeseen. Tässä yhteydessä johtajien rooli korostuu, sillä heidän kykynsä keskittyä pitkän aikavälin arvontuontiin ja johtaa vastuullisesti luo menestystä organisaatiolle. (Karp, 2003.) Bernardinon (2021) mukaan indikaattorina yrityksen pitkäaikaiseen taloudelliseen vakauteen liittyy vankka yritys vastuuhjelma, mikä liittyy yrityksen taitoon houkutella ja pitää lahjakkaita työntekijöitä. Glavaksen (2016) mukaan työntekijöiden sitouttaminen tuo suuren taloudellisen edun organisaatiolle. Yritysten tavoite on tuottaa voittoa omistajilleen, jonka vuoksi aiheen tärkeyttä perustellaan taloudellisen tuoton perusteella. Jotta yritys voi tuottaa voittoa, tulee sen pitää ja houkutella lahjakkaita työntekijöitä. Keskeisenä tekijänä on johtajien taito keskittyä pitkän aikavälin tavoitteissa sekä tasapainotella vastuullisuuden eri teemojen ja käytänteiden kanssa.

Henkilöstöjohtamisen kehittyessä on näkökulma työntekijöihin organisaation tärkeimpänä vastuualueena kasvanut. Tutkimukset osoittavat, että yritysten yhteiskuntavastuusta on tullut keskeinen osa huippulahjakkuuksien houkuttelemisessa, rekrytoinnissa ja organisaatiossa pitämisessä (Bernardino, 2021). Näin ollen yrityksen tulee keskittyä henkilöstöjohtamiseen sekä henkilöstöhallinnon käytänteisiin, joilla yritys voi pitää lahjakkaita organisaatiossa. Santana ym. (2020) korostavat, että organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi on olennaista hallita resurssejaan ja osaamistaan tehokkaasti. Työntekijät nähdään tässä yhteydessä organisaation tärkeimpänä voimavarana (Santana ym., 2020), ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen on keino optimoida

näiden voimavarojen käyttö organisaation menestyksen edistämiseksi, sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja pysyvyyden huolehtimisessa.

Glavaksen (2016) sekä Bernardinon (2021) tutkimukset vahvistavat, että yhteiskuntavastuulla (CSR) ja henkilöstön sitoutumisella on yhteys. Tämä löydös antaa suunnan tutkimukselle. Tutkimuksessa paneudutaan tarkemmin millainen vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja organisaatioon sitoutumisen suhde on sekä jäsenellään selkeämmin vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja henkilöstön sitoutumisen suhdetta henkilöstöjohtamiseen. Tutkimus tarjoaa uutta näkökulmaa liittyen henkilöstöjohtamisen keskeisen roolin tunnistamiseen nykypäivän liiketoimintatrendeissa ja arvopohjaisissa lähestymistavoissa, sekä kuinka se näyttäytyy konkreettisesti kohdeorganisaation arjessa ja johtotason henkilöstön näkemyksissä henkilöstön sitoutumisessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Santana ym. (2020) ovat tutkimuksessaan tunnistanee yritysten yhteiskuntavastuun (CSR) ja henkilöstöjohtamisen (HRM) välisen yhteyden, ja siihen liittyviä pääaiheita. He ovat nostaneet työntekijöiden sitoutumisen nousevana teemana yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen kentässä. Organisaation ensisijainen vastuualue kohdistuu työntekijöihin, ja vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan toteuttaa huomioimalla heidän tarpeensa ja etunsa. Yritysten tulisi soveltaa HR käytäntöjä, jotka vastaavat niiden strategisia vastuullisuuden tavoitteita, kuten vastuullisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. (Santana ym., 2020.) Aiheen ajankohtaisuuden sekä merkityksen nykypäivän liiketoimintaympäristössä on luonut tarvetta lisätutkimukselle, sillä mm. Santanan yms. (2020) mukaan organisaation tulee kiinnittää huomiota, miten heidän vastuullisuuden tavoitteet voivat tukea henkilöstöjohtamista. Kuitenkin monet vastuulliset johtamiskäytänteet nähdään edelleen itsestäänselvytenä, ja monet johtajat toteuttavat vastuullisia johtamiskäytänteitä jopa tietämättään.

Aiheen relevanttiuden ja kiinnostus näihin johtamiskäytänteisiin oli syy valita tämä aihe. Tutkimusaihe voi tuoda organisaatioille lisäarvoa lisäämällä ymmärrystä liiketoimintaympäristön muutoksesta sekä keskittymällä Pk-yritykseen sen uskotaan tuovan lisäarvoa myös tutkimusalalle, minkä vuoksi aiheen tutkiminen on tärkeää. Järnlström ym. (2023) painottavat Suomen tuovan mielenkiintoisen kontekstin aiheen tutkimiseen, sillä yrityksille vastuullinen ajatusmaailma on tuttua. Tutkimuksen aihe on merkityksellinen nyky-yhteiskunnassa, jossa vastuullisuuden merkitys kasvaa, mikä ilmentää Suomen kontekstin merkitystä tässä tutkimuksessa. Tutkimus tarjoaa konkreettisia näkemyksiä siitä, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi edistää organisaation menestystä sekä henkilöstön hyvinvointia ja sitoutumista.

Tutkimuksessa keskitytään kohdeorganisaation johtajien ja päällikkötason henkilöstön näkemyksiin ja käsityksiin vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta sekä sen suhteesta henkilöstön sitoutumiseen. Jatkossa tutkimuksessa puhutaan johto- ja päällikkötason henkilöstöstä johtotason henkilöstöstä, sillä heillä on

päätävältä organisaatiossa. Tutkimus käsittelee vastuullisuutta ennen kaikkea vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja käsityksien kautta. Johtotason henkilöstöllä on suuri rooli vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden jalkauttamisessa, joten heidän näkemyksensä tuovat tutkimukselle mielenkiintoisen ja tärkeän näkökulman.

Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen käytännössä on sekä selvittää miten henkilöstön sitoutuminen koetaan suhteessa henkilöstöjohtamiseen ja miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi toimia tehokkaana keinona edistää organisaation sitoutumista ja luoda kestävää organisaatiokulttuuria. Tarkoituksena on selvittää miten kohdeorganisaation johtotason henkilöstö kuvaavat vastuullista henkilöstöjohtamista arkipäivän johtamistekojen kautta sekä selvittää johtamista käytännössä, eikä vaan strategisena funktiona. Erityisesti pyritään analysoimaan johtotason henkilöstön näkemyksiä ja tekoja vastuullisen henkilöstöjohtamisen kontekstissa sekä tunnistamaan millaisia vastuullisen henkilöstöjohtamisen tekoja johtotason henkilöstö kokee liittyvän henkilöstön sitoutumiseen. Tämän pohjalta olen muodostanut kaksi tutkimuskysymystä, joiden avulla pyritään päästä:

1. Miten Pk-yrityksen johtotason henkilöstö kuvaa vastuullista henkilöstöjohtamista sekä miten se ilmenee arkipäivän johtamiskäytännöissä?
2. Miten johtotason henkilöstö kokee henkilöstön sitoutumisen suhteessa henkilöstöjohtamiseen?

Kysymykset auttavat hahmottamaan miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen ilmenee kohdeorganisaation kontekstissa, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen rakentuu Pk-yrityksessä, ja miten johtotason henkilöstö kokee henkilöstön sitoutumisen suhteessa henkilöstöjohtamiseen sekä millaiset vastuullisen henkilöstöjohtamisen teot johtotason henkilöstö liittävät henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään, miten Pk-yrityksen johtotason henkilöstö kokevat eri vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet sekä arvot suhteessa henkilöstön sitoutumiseen.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja teoria

Tutkiessa aiheita havaittiin, että tutkimukset keskittyvät muun muassa tutkimaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikutusta organisaation sitoutumiseen sekä tutkimuksen kohteina ovat suuret yritykset sekä HR barometrien tuloksien tulkinta (kts. Genari & Macke, 2022; Järlström, Sauru & Vanhala, 2018; Järlström & Vanhala, 2014; Järlström ym., 2023). Tämä tutkimus on rajattu koskemaan vain Pk-yrityksen vastuullista henkilöstöjohtamista, ja erityisesti tutkimuksen kohdeorganisaatiota. On tärkeää tutkia, miten organisaatiossa kuvataan vastuullista henkilöstöjohtamista ja millaisia arkipäivän johtamiskäytänteitä siitä ilmenee myös Pk-yrityksen toiminnassa. Vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu huomio myös muista

sidosryhmistä, kuin pelkästään henkilöstöstä. Tässä tutkimuksessa tutkimusaihe sidosryhmätasolla on rajattu käsittämään vain organisaation henkilöstöä, jotta aihe pysyy tarpeeksi tiiviinä.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimusta Suomessa on vain vähän, jonka vuoksi aiheesta kiinnostuttiin. Järnlström ym. (2018) tutkivat miten johtotason henkilöstö rakentaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkitystä ja sen vastuullisuus alueita sekä miten johtajat identifioivat ja priorisoivat sidosryhmiä vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa. Järnlström ja Sauru (2019) kuvaavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallia, sekä miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen ilmenee kolmessa eri yrityksessä. Järnlström ym. (2023) tutkivat miksi ja miten eri organisaatiot implementoivat vastuullista henkilöstöjohtamista ja millaisia tuloksia he ovat saaneet. Näin ollen, vaikka tutkimusta on tehty, ei tutkimuksissa ole syvennytty vaan yhteen organisaatioon ja tarkemmin sen vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteisiin.

Aihetta on tutkittu laadullisella otteella todella vähän, minkä vuoksi aihetta päätettiin tutkia laadullisella otteella. Aiempaa laadullista tutkimusta on esimerkiksi Järnlström ym. (2023) tutkimus, jonka mukaan tulevaisuudessa tulisi tutkia pienempiä yrityksiä, sillä heillä voi olla erilaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Tutkimusaihe sisältää myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen haasteet, sillä Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) sekä Kramar (2014) ovat tunnistaneeet negatiiviset vaikutukset osaksi vastuullista henkilöstöjohtamista.

Genari ja Macke (2023) ovat tutkineet vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan se sisältää määrittelemättömiä suhteita, jotka tarjoavat vastavuoroisuutta (Cropanzano & Mitchell, 2005). Teorian mukaan organisaation tarjoamat vapaaehtoiset edut voivat tarjota työntekijälle pohjaa luottamuksen ja sitoutumisen syntymiselle (Cropanzano & Mitchell, 2005; Farooq, Payaud, Merunka & Valette-Florence, 2013; Gamage & Wickramaratne, 2021). Teoriaa on käytetty laajasti henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa viitekehyksenä henkilöstön sitoutumisessa (kts. Chourasia, Bahuguna & Raju, 2023; Cropanzano & Mitchell, 2005; Farooq ym., 2013; Gamage & Wickramaratne, 2021; Kim & Bheer, 2020; Neves & Caetano, 2006). Sosiaalisen vaihdon teoria toimii myös tämän tutkimuksen viitekehyksenä, minkä vuoksi selvitetään, tulkitsevatko johtotason henkilöstö vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet rakentavan sitoutumista.

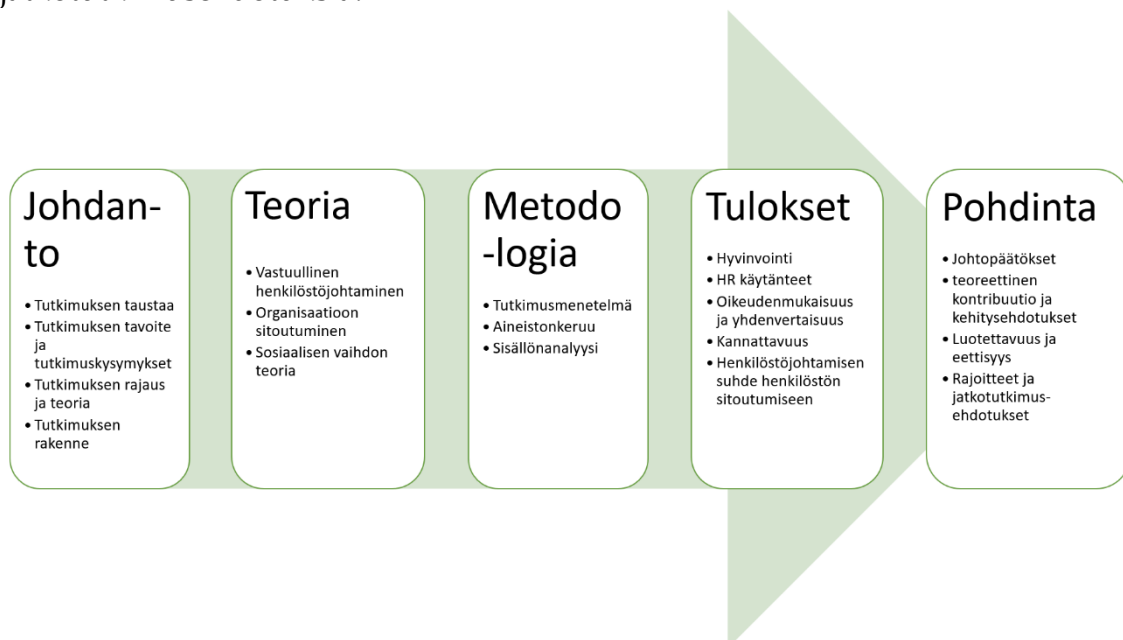
Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat vastuullinen henkilöstöjohtaminen, ja organisaatioon sitoutuminen. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite on kehittynyt, ja alkuvaiheessa se on viitannut sosiaalisesti vastuullisiin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin (Aust, Matthews & Muller-Camen, 2019). Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa huomioidaan organisaation vastuullisuustavoitteet ja kehitetään henkilöstöjohtamisen toimintatapoja, jotka ovat linjassa näiden tavoitteiden kanssa. Organisaatioon sitoutuminen käsitteenä viittaa työntekijän kiintymykseen ja asennoitumiseen työnantajaorganisaatiossa (Jokivuori 2002, s. 19; Saari 2014, s. 5).

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työntekijän sitoutumista organisaatioon, eikä työtehtäviin.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta (KUVIO 1), joita ovat: johdanto, teoria, metodologia, tulokset sekä pohdinta. Johdannossa esitellään lyhyesti valittua tutkimusaihetta, tutkimuskysymykset, tavoite sekä kerrotaan minkä vuoksi tutkimus on tärkeää. Teoreettinen viitekehys rakentuu kahden teeman ympärille, aluksi käsitellään henkilöstöjohtamista, erityisesti vastuullista henkilöstöjohtamista, jonka jälkeen käsitellään organisaatioon sitoutumista, erityisesti vastuullisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä, joita on tutkimuskirjallisuudessa nähty yhdistettävän henkilöstön sitoutumiseen. Metodologia luvussa esitellään laadullista tutkimusta, kerrotaan tarkemmin, miten ja miksi aineisto kerättiin, sekä miten se käsiteltiin ja analysoitiin.

Tulos -luvussa esitellään tutkimuksen keskeisiä tuloksia, sekä, millaisia seikkoja tutkittavat nostivat keskeiseksi haastattelujen aikana. Tulokset on jaoteltu sisällönanalyysin perusteella Järlströmin ja Saurun (2019) vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin mukaan. Pohdinta -luvussa tutkimustulokset ovat tiivistetty vastaamaan tutkimuskysymyksiin, peilattu teoriaan ja pohdittu tutkimuksen teoreettista kontribuutiota, jonka jälkeen käsitellään tutkimuksen sovellettavuutta käytäntöön, kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle, tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusehdotuksia.



KUVIO 1 Tutkimuksen rakenne

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kahden teeman ympärille. Luvun alussa kerrotaan mitä henkilöstöjohtaminen on, ja miten siitä on kehittynyt vastuullinen henkilöstöjohtaminen, mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen on sekä millaisia osa-alueita vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen on linkitetty tutkimuskirjallisuudessa. Seuraavaksi kuvataan mitä organisaatioon sitoutuminen on, millaista keskustelua vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta käydään organisaatioon sitoutumisen kontekstissa. Lopuksi käydään läpi, mitä sosiaalisen vaihdon teorialla tarkoitetaan. Tässä luvussa Käydään läpi, millaista tieteellistä keskustelua molemmista teemoista käydään, sekä määritteellään tarkemmin tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet, joita ovat: vastuullinen henkilöstöjohtaminen, organisaatioon sitoutuminen ja sosiaalinen vaihto.

2.1 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite, joka viittaa toimintaan, jolla hallitaan niitä ihmisiä, jotka osallistuvat organisaation työtehtäviin (Kramar, 2014). Henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa organisaation perustehtävän ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Lämsä, 2019, s. 45), sekä sillä varmistetaan, että organisaatiossa on riittävästi oikeanlaista, osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä (Viitala & Jylhä, 2019). Henkilöstö nähdään kasvavassa määrin yhtenä kilpailuetua tuovana tekijänä (Järnlström & Sauru, 2019). Henkilöstöjohtamisen luonne ja sisältö muotoutuvat yrityksen vision, tavoitteiden sekä liiketoimintastrategian pohjalta (Viitala & Jylhä, 2019). Toimitusjohtajalla, keskijohdolla sekä esihenkilöillä on suuri merkitys henkilöstöjohtamisen toimintatapojen edistämisessä organisaatiohierarkiassa, ja he ovat avainasemassa työntekijöiden sitouttamisen edistämisessä (Kramar, 2014).

Henkilöstöjohtaminen sopeutuu organisaation kulttuuriin ja muotoutuu arvojen perusteella. Organisaatiokulttuuri, eli yrityskulttuuri vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen organisaatiossa. Se kuvastaa toimintaa ohjaavia olettamuksia ja

arvoja sekä siteitä, jotka yhdistävät organisaation jäseniä (Viitala, 2007, s. 35–36.) Järnlströmin ja Saurun (2019) mukaan arvot muodostavat olennaisen osan organisaatiokulttuuria ja ovat läsnä aina, yrityksen koosta huolimatta. Arvot ovat niitä periaatteita, joita organisaatiossa pidetään merkityksellisinä ja arvostettavina (Viitala, 2007, s. 37). Yritykset voivat houkutella, kehittää, pitää ja motivoida työntekijöitä, jotka jakavat organisaation arvot, mikä puolestaan edistää organisaation suorituskykyä (Cooke & He, 2010). Järnlström ja Sauru (2019) huomauttavat kuitenkin, että osakeyhtiöt tavoittelevat ensisijaisesti voiton tuottamista omistajilleen, mikä voi haastaa arvoja ja vastuullisia käytänteitä henkilöstön näkökulmasta.

Termi "Vastuullinen henkilöstöjohtaminen" (Sustainable Human Resource Management) on suhteellisen tuore (Kramar, 2014; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimus on lisääntynyt viimeisten neljän vuoden aikana (Faisal, 2023), ja sitä käsittelevä kirjallisuus on kehittynyt viimeisen vuosikymmenen aikana. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ilmentää yritystä tarkastella henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutuksia laajemmin kuin pelkästään taloudellisten tulosten näkökulmasta (Kramar, 2014).

Tässä tutkimuksessa Sustainable Human Resource Management käännettynä kestävä henkilöstöjohtaminen mielletään vastuullisena henkilöstöjohtamisena. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on kattotermi, jonka alle mahtuu eri vastuullisen henkilöstöjohtamisen suuntauksia, jotka painottavat vastuullisuuden eri osa-alueita (Faisal, 2023; Aust ym., 2020). Järnlström ja Sauru (2019) sekä Lämsä (2019) viittaavat suomenkielisissä artikkeleissaan termiin Sustainable Human Resource Management terminä vastuullinen henkilöstöjohtaminen. He käsittelevät artikkeleissaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita, jotka viittaavat vahvasti pääkäsitteeseen vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään termiä vastuullinen henkilöstöjohtaminen.

Kramarin (2014) mukaan vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle ei ole yhtä määritelmää ja sitä käytetään monin eri tavoin. Kehityksen alkuvaiheessa vastuullinen henkilöstöjohtaminen viittasi sosiaalisesti vastuullisiin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin (Aust ym., 2020). Järnlström ja Vanhala (2014), Järnlström, Sauru ja Vanhala (2018) sekä Järnlström ja Sauru (2019) ovat artikkeleissaan huomioineet erilaisia vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä käsitteitä, kuten "vihreä henkilöstöjohtaminen", "eettinen henkilöstöjohtaminen", "kestävä henkilöstöjohtaminen" ja "sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen". Kaikki edellä mainitut käsitteet pyrkivät laajentamaan perinteisen henkilöstöjohtamisen näkökulmaa kohti yritysten sosiaalista vastuullisuutta, eettistä johtamista sekä ympäristövuosuullisuutta (Järnlström & Vanhala, 2014).

Termi "Vastuullinen henkilöstöjohtaminen" on ollut käytössä yli vuosikymmenen ajan, mutta sen määrittelemisen on osoittautunut haastavaksi. Yksiselitteistä määritelmää termille ei ole, ja se on saanut erilaisia tulkintoja. (Kramar, 2014.) Santanan ym. (2020) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen

sisältää muun muassa yritysten yhteiskuntavastuun (CSR), johtamisen sekä työtyytyväisyyden. Kirjoitukset vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta vaihtelevat siinä, miten ne painottavat erilaisia sisäisiä ja ulkoisia tuloksia. Termiä on käytetty kuvaamaan sosiaalisia ja inhimillisiä tuloksia, jotka tukevat organisaation kestävyyttä pitkällä aikavälillä eli luovat pohjan kestäväälle organisaatiolle. Se on myös liitetty henkilöstöjohtamisen toimintaan, joka edistää myönteisiä ympäristövaikutuksia. (Kramar, 2014.)

Aust ym. (2020) ovat tutkimuksessaan jaotelleet vastuullisen henkilöstöjohtamisen eri suuntautumiset, jotka myös Faisal (2023) on artikkelissaan tunnistanut. Austin ym. (2020) mukaan suuntautumiset ovat sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen (Socially Responsible HRM), vihreä henkilöstöjohtaminen (Green HRM), kolmoistilin päätös henkilöstöjohtaminen (Tripple Bottom Line HRM) ja yhteisen hyvän henkilöstöjohtaminen (Common Good HRM).

Järnlström ym. (2019) mainitsevat Ehnertin, Parsan, Roperin, Wagnerin, sekä Muller-Camenin (2016) vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmän olevan alkuperäinen ja laaja. Tutkimuksissaan Järnlström ym. (2019) sekä Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) soveltavat Ehnertin määritelmää, sekä käsittelevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen moninaisuutta. Faisal (2023) on artikkelissaan esitellyt seitsemän eri tutkijan vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmän, joista yksi on myös Ehnertin ym. (2016) määritelmä. Ehnertin ym. (2016) määritelmän esiintyminen monissa tutkimuksissa ilmentää määritelmän vaikutusta myöhempään tutkimukseen.

Ehnert ym. (2016) ovat määritelleet vastuullisen henkilöstöjohtamisen seuraavasti: Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä sellaisten henkilöstöjohtamisen strategioiden ja käytäntöjen omaksumiseksi, jotka mahdollistavat taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttamisen, vaikuttaen organisaation sisä- ja ulkopuolella sekä pitkällä aikavälillä samalla valvoen tahattomia sivuvaikutuksia ja negatiivista palautetta. Kramar (2014) artikkelissaan on määritellyt vastuullisen henkilöstöjohtamisen sosiaalisina ja inhimillisinä tuloksina, jotka edistävät organisaation toiminnan jatkumista pitkällä aikavälillä, eli kestäväan organisaatioon.

Järnlström ym. (2019) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen pyrkimyksenä on edistää organisaation vastuullisuutta taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristö huomioiden kestävien henkilöstöstrategioiden, -politiikkojen ja -käytäntöjen avulla. Kramarin (2014) mukaan vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa korostetaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen roolia inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kehittämisessä organisaatioissa. Järnlström ja Vanhala (2014) huomauttavat tutkimuksessaan, että henkilöstöjohtamisen painottaminen sekä taloudellisissa että sosiaalisissa tavoitteissa voidaan tulkita askelena kohti vastuullista henkilöstöjohtamista. Järnlströmin ja Saurun (2019) mukaan lähestymistapa perustuu yrityksen arvoihin, jotka muodostavat merkittävän osan yrityskulttuurista. Tässä tutkimuksessa vastuulliseksi henkilöstöjohtamiseksi mielletään toiminta, jossa huomioidaan organisaation

vastuullisuustavoitteet ja kehitetään henkilöstöjohtamisen toimintatapoja, jotka ovat linjassa näiden tavoitteiden kanssa.

Henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa on yhteinen näkemys siitä, että organisaatioiden, jotka tavoittelevat henkilöresurssien houkuttelemista ja säilyttämistä tulevaisuuden liiketoimintaympäristössä, on muutettava nykyistä paradigmaa, jossa henkilöresursseja kulutetaan enemmän kuin kehitetään (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Vaikka vastuullisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuus ei ole yhtenäinen, korostuu siinä inhimillisen pääoman kehittäminen henkilöstöjohtamisen prosessien keskeisenä tuloksena. Kirjallisuus kyseenalaistaa näkemyksen, jonka mukaan henkilöstöjohtamisen päämäärä olisi ensisijaisesti liiketoiminnan tulosten saavuttaminen. Huolenaiheena on yrityksen selviytyminen pitkäaikaisesti, sekä henkilöstöjohtamisen prosessien tuloksien merkitys selviytymisessä. (Kramar, 2014.) Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on otettu käyttöön vastauksena yhteiskunnallisiin, työmarkkinoiden ja työsuhteiden muutoksiin. Se laajentaa strategisen henkilöstöjohtamisen käsitettä, keskittyen pitkäjänteisesti henkilöresurssien kehittämiseen ja uudistamiseen. (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018.) Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edellyttää pitkäjänteistä näkökulmaa ja pyrkimystä hylätä lyhytnäköiset, tuottavuuteen keskittyvät ratkaisut, jotka saavutetaan usein henkilöstön kustannuksella (Järlström & Vanhala, 2014). Kramarin (2014) mukaan siinä yhdistetään henkilöstöjohtaminen ja kestävyys (sustainability).

Kramar (2014) huomauttaa, että vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa tunnustetaan ihmisten johtamispolitiikan vaikutus sekä inhimillisiin että taloudellisiin tuloksiin. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen koskee koko organisaatiota, ei ainoastaan henkilöstöosastoa (Järlström & Vanhala, 2014). Tulokset voivat ilmetä vaikutuksina yksilöihin tai ryhmiin organisaatiossa (inhimilliset tulokset) sekä vaikutuksina ihmisryhmiin ja ihmisten välisiin suhteisiin (sosiaaliset tulokset). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tunnustaa myös kielteisten vaikutukset inhimillisiin, sosiaalisiin ja ekologisiin/ ympäristöllisiin tuloksiin. (Kramar, 2014.)

Jotta vastuullinen henkilöstöjohtaminen edustaisi erilaista lähestymistapaa ihmisten johtamiseen, vaatii se erilaista suuntautumista verrattuna strategiseen henkilöstöjohtamiseen, jossa keskitytään liiketoiminnan tuloksiin. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen huomioi erilaisia sidosryhmien intressejä, ei pelkästään organisaation omistajien näkökulmaa. (Kramar, 2014.) Sen moninaisuus mahdollistaa organisaation menestyksen laajentamisen ja luo perustan pitkäaikaiselle kilpailukyvyille houkuttelemalla ammattitaitoista työvoimaa ja ylläpitämällä terveitä työntekijöitä (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä suunnitelluksi henkilöstöstrategiaksi, jonka tavoitteena on saavuttaa taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset päämäärät pitkällä aikavälillä. Sen tarkoituksena on minimoida haitalliset vaikutukset ympäristöön ja yhteisöihin. Keskeinen rooli on toimitusjohtajilla, johtajilla ja henkilöstöjohtamisen-asiantuntijoilla viestinnässä, joka on erottuvaa, johdonmukaista ja heijastaa yhteistä visiota. (Kramar, 2014.)

Järnlström ym. (2023) huomauttavat, että henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat organisaation konkreettisia tekoja rakentaa vastuullista toimintaa organisaatiossa.

2.1.1 Tutkimus vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on noussut tutkimusaiheena, jota ilmentää Taulukko 1, johon on listattu vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksia, joita hyödynnetään tässä tutkimuksessa. Santana ym. (2020) ovat tutkineet yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen yhteyttä. Tutkimuksessa ilmeni vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työntekijöiden sitoutumisen nousu tutkimusaiheina kauden 2017–2019 aikana. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on edelleen nouseva käsite maailmanlaajuisesti ja tutkijat Euroopan ja Aasian maista hallitsevat alaa (Faisal, 2023). Aust ym. (2020) tutkimuksessaan kuvaavat miten henkilöstöjohtaminen voi auttaa ratkaisemaan vastuullisuushaasteita soveltamalla ideoita yhteisen hyvän -näkökulmasta, joka voi auttaa saavuttamaan kestävä kehityksen tavoitteet vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa. Ehnert ym. (2016) tunnistivat, ettei maailman suurien yritysten eri alkuperämaissa vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmien raportointi ole alhaisempaa kuin ympäristönäkökulmien.

Järnlström ja Vanhala (2014) tutkimuksessaan pyrkivät haastamaan tulosajattelua henkilöstöjohtamisessa. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen huomioi organisaation tulokset laajempaan kuin taloudellisina tuloksina, sekä ottaa selkeän moraalisen kannan organisaation haluttuihin lopputuloksiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä (Kramar, 2014). Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) tutkivat kirjallisuutta, jotka yhdistävät vastuullisuutta ja henkilöstöjohtamista sekä painottavat yrityksen vastuullisuutta. Myös Kramar (2014) tutkimuksessaan hahmottelee vastuullisen henkilöstöjohtamisen pääpiirteitä tutkien vastuullisuuden ja henkilöstöjohtamisen välistä suhdetta. Järnlström, Sauru ja Vanhala (2018) tutkivat miten ylimmät johtajat ymmärtävät vastuullisen henkilöstöjohtamisen, sekä sen vastuualueet ja miten he tunnistavat sekä priorisoivat sidosryhmiä vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa. Tämän perusteella Järnlström ja Sauru (2019) ovat kuvantaneet vastuullisen henkilöstöjohtamisen rakentumisen mallin.

Järnlström ja Vanhala (2014) tutkimuksessaan tunnistavat tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun, vastuullisen päätöksenteon, avoimen vuorovaikutuksen ja dialogin johdon ja henkilöstön välillä, osaamisen kehittymisestä huolehtimisen, työhyvinvoinnista huolehtimisen ja esihenkilötyön vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueiksi. Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) tunnistivat pitkän tähtäimen orientaation, työntekijöistä huolehtimisen, ympäristöstä huolehtimisen, taloudellisen kannattavuuden, henkilöstön osallistumisen ja sosiaalisen vuoropuhelun, henkilöstön kehittämisen, ulkoisen kumppanuuden, joustavuuden, lainsäätöisten ohjeistusten ylittymisen, yhteistyön sekä oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueina. Järnlströmin, Saurun ja Vanhalan (2018) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen rakentuu

neljään ulottuvuuteen: oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon, läpinäkyviin HR käytänteisiin, kannattavuuteen sekä työntekijöiden hyvinvointiin.

Järnlström ym. (2023) tuloksien perusteella vastuullista henkilöstöjohtamista kuvattiin Ehnertin (2009, s. 228) käytäntöön perustuvan vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin perusteella, eli terveen ja tuottavan työvoiman ylläpitämisen, investoimalla työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja lahjakkuuksien houkuttelemisella ja pitämällä. Genarin ja Macken (2023) tutkimuksen tuloksien perusteella vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä edustaa kolme ulottuvuutta: ammattilaisten houkutteleminen ja pitäminen organisaatiossa, ammattilaisten ylläpitäminen sekä ammattilaisten osaamisen kehittäminen.

TAULUKKO 1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimusta

Kuka on tutkinut?	Miten on tutkinut?	Mitä on tutkinut?
Santana ym. (2020)	Kirjallisuuskatsaus/ bibliometrinen tutkimusmenetelmä	CSR:n ja henkilöstöjohtamisen välistä yhteyttä, korostaen pääaiheita ja alalla syntyneitä kehitystä ja suuntauksia.
Kramar (2014)	Kirjallisuuskatsaus	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeiset piirteet. Henkilöstöjohtamisen ja vastuullisuuden suhde. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen pääpiirteet.
Faisal (2023)	Kirjallisuuskatsaus/ biometrinen analyysi	Tutkimussuuntausta, sen maailmanlaajuista jakelua, vaikuttavia aikakauslehtiä, johtavia kirjoittajia, vaikuttavia kansakuntia.
Aust ym. (2020)	Kirjallisuuskatsaus	Miten henkilöstöjohtamisen tarkoitus on muuttunut.
Ehnert ym. (2016)	Vastuullisuusraporttien analysoiminen	Miten yritykset tunnistavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen raportoimalla työ- ja ympäristö näkökulmistaan.
Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018)	teoreettinen tutkimus	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuuksia.
Genari ja Macke (2023)	Kvantitatiivisesti, käyttäen rakenneyhtälömallinnuksen (SEM) tekniikkaa	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen.
Järnlström ja Vanhala (2014)	Kvantitatiivisesti, HR barometrikyselyn tuloksien analyysi	Eri henkilöstöryhmien näkemykset henkilöstöjohtamisesta; vastuullisuus, mahdollisuudet ja haasteet.
Järnlström ym. (2018)	Kvalitatiivisesti, HR barometrikyselyn tuloksien analyysi.	Miten ylimmät johtajat ymmärtävät vastuullisen henkilöstöjohtamisen, sen vastualueet ja sidosryhmät.
Järnlström ym. (2023)	Kvalitatiivisesti, vertaileva tapaustutkimus; 3 suomalaista yritystä.	Miksi ja miten yrityksen toteuttavat vastuullista henkilöstöjohtamista ja millaisia tuloksia ne ovat saaneet.

2.1.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen määrittäminen

Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) tutkimuksesta ilmenee, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen tekoja on vaikea määrittää, sillä ne ovat kontekstisidonnaisia. Jotkin henkilöstöjohtamisen teot voivat olla vastuullisia, vaikka niitä ei olisi luokiteltu sellaisiksi. Siksi on tärkeää tunnistaa tekijät ja tavoitteet, ja jopa näiden tekojen takana olevat periaatteet ja arvot. (Järlström ym., 2023.) Monissa vastuullisen henkilöstöjohtamisen viitekehyksissä HR käytännöt ovat linkitetty laajempaan yrityksen vastuullisuus- viitekehykseen. Esimerkkejä tämän tyyppisistä käytännöistä ovat yhteistyössä tehty HR:n kehittäminen, avoin viestintä, työntekijöiden osallistumista helpottava organisaatiosuunnittelu, työroolit ja suorituskyvyn arviointi, jotka keskittyvät työntekijöiden vahvuuksien rakentamiseen ja suorituskyvyn fasilitoimiseen. (Järlström ym., 2023.)

Esen ja Süral Özer (2020) ovat luoneet käsitteellisen vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin, joka kattaa henkilöstön valinnan ja rekrytoinnin, koulutuksen ja kehittämisen, suorituskyvyn arvioinnin ja palkitsemisen, ihmisoikeudet sekä työturvallisuuden ja -terveyden. Esenin ja Süral Özerin (2020) mallissa esitetään vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulokset neljässä integroidussa kategoriassa: yksilölliset tulokset (henkilöstön tyytyväisyys, motivaatio, hyvinvointi, elämänlaatu ja työllistettävyys), organisatoriset ja taloudelliset vaikutukset (kannattavuus, tuottavuus, asiakastyytyväisyys, vaihtuvuuden väheneminen ja jatkuva kilpailuetu), sosiaaliset vaikutukset (pitkäaikainen työllistettävyys, vapaaehtoistyö, elämänlaatu, kansanterveys, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo) sekä ekologiset vaikutukset (energian ja paperin kulutus, vihreät tuotteet ja palvelut sekä vähentyneet työmatkat). Heidän artikkelinsa ei ole vertaisarvioitu, joten sen tuloksia ei painoteta tässä tutkimuksessa lähdekriittisyyden vuoksi. Kuitenkin tutkimus ilmentää kontekstisidonnaisuutta, sekä kulttuurieroja, jotka tulee ottaa huomioon vastuullista henkilöstöjohtamista määrittäessä. Karatas-Ozkan, Özgören, Yamak, Ibrahim, Tunalıoğlu, Pinnington, Nicolopoulou ja Baruch (2022) ovat tutkimuksessaan nostaneet esimerkiksi tulosorientaation näkemyksen kontekstisidonnaisuuden, sillä jotkin toimijat voivat tulkita tulosorientaation yritysten yhteiskuntavastuun kautta korruptioksi ja väärinkäytökseksi, kun taas toisille se voi edustaa vastuullisuuden keskeistä osaa.

Karatas-Ozkan ym. (2022) ovat tutkimuksessaan keskittyneet yritysten yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen väliseen suhteeseen. He korostavat, miten henkilöstöjohtamisella on keskeinen rooli yhteiskuntavastuun toiminnan aktivoimisessa, sitouttamisessa ja organisaation erilaisten vaikutuksien reagoimisessa. Käytännön toiminnan toteuttaminen on monimutkaista: toiminta voi johtaa tehokkaiden HR strategioiden kehittämiseen, kuten monimuotoisuuden ja yhteisöllisyyden tukemiseen, mutta luoden samalla mahdollisuuksia työvoiman hyväksikäyttöön ja dominointiin. Organisaatioiden tietyt päätökset, toimet ja käytännöt yhteiskuntavastuulle voivat joissakin tapauksissa toimia henkilöstöjohtamisen kautta tehtynä työvoiman

hyväksikäyttönä. (Karatas-Ozkan ym., 2022.) Sarvaiya, Eweje ja Arrowsmith (2018) tutkimuksessaan painottavat, että yhteiskuntavastuu-strategia edellyttää organisaatiotasolla kulttuurista muutosta, jolle henkilöstöjohtaminen voi tarjota tarvittavat keinot.

Kriittinen näkökulma yhteiskuntavastuun ja henkilöstöjohtamisen suhteeseen kyseenalaistaa yritysten autonomian sekä niiden huomioimisen valtdynamiikassa organisaatioiden sisällä ja niiden välillä (Banerjee, 2008). Luomalla uusia organisaatorakenteita ja prosesseja, jotka tukevat yritysten yhteiskuntavastuuta ja tekevät siitä keskeisen osan henkilöstöjohtamista, vahvistavat organisaatiot hegemonisia rakenteita. Päätöksenteko- ja vastuullisuusprosesseissa painottuu enemmän osakkeenomistajien näkökulma, joka korostaa taloudellista tuloksellisuutta, verrattuna sidosryhmälähtöiseen lähestymistapaan. Tämän seurauksena yritykset pyrkivät demokratisoimaan yhteiskuntavastuun henkilöstöjohtamisen kautta, mutta avoimuus organisaation jäsenten osallistumiselle itseasiassa heikentää vastuullisuutta. Yhteiskuntavastuu saattaa pysyä epäselvänä ja jatkuvassa muutoksessa osana organisaation viestintä- ja PR-agendaa, eikä keskeisenä organisaation strategiassa. Vallitseva osakkeenomistajien näkökulma ohjaa organisaation syvempiä toimintamalleja, kuten organisaatiokulttuuria ja jääkin usein implisiittiseksi. (Karatas-Ozkan ym., 2022.)

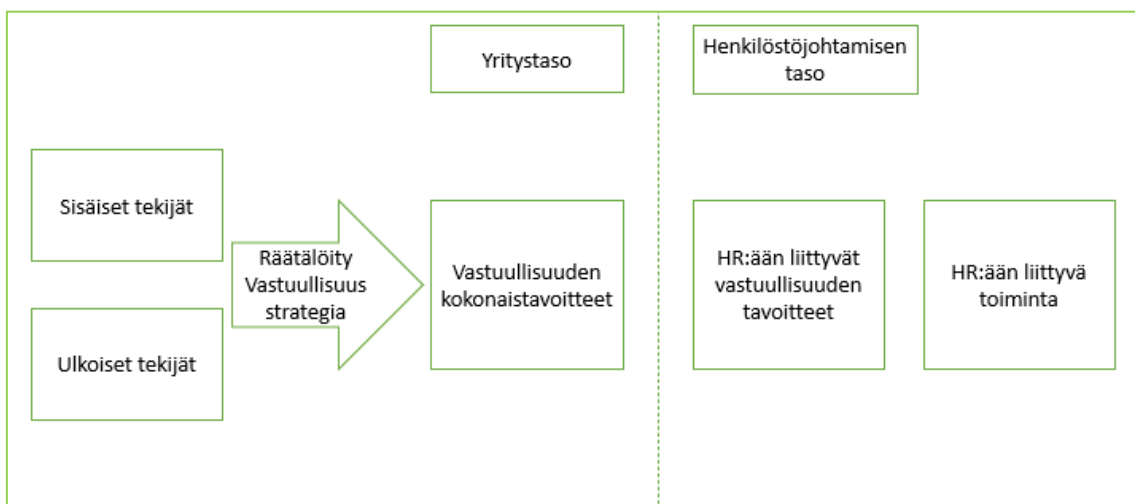
Järnlström ym. (2018) tutkimuksessaan nostivat läpinäkyvät HR käytännöt keskeisenä osana vastuullisuutta. Ne voivat auttaa työntekijöitä arvioimaan henkilöstöjohtamisen käytänteiden tasapuolisuutta sekä organisaation oikeudenmukaisuutta. Vastuullisuuden ympäristö ja talous -näkökulmasta tärkein sisäinen sidosryhmä on henkilöstö, sillä henkilöstöjohtamisen käytännöt kohdistuvat pääasiassa heihin. (Järnlström ym., 2023.) Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat ammattiliitot tai verohallinto ja he noudattavat oikeudellisia lähtökohtia sekä useita asetuksia (Järnlström ym., 2018). Esimerkiksi johtajan palkitsemisjärjestelmä voi sisältää pitkän aikavälin arvonluontia, joka arvostaa organisaatiota, sen työntekijöitä sekä yhteiskuntaa. (Järnlströmin ym., 2023.)

Järnlström ym. (2023) on kuvannut vastuullisen henkilöstöjohtamisen rakentumista Ehnertin (2009, s. 228) käytäntöpohjaisen mallin (Practice-Based Model of Sustainable Human Resource Management (HRM)) perusteella (Kuvio 2). Malli auttaa jäsentämään vastuullisen henkilöstöjohtamisen elementtejä organisaatiotasolla. Jokaisella organisaatiolla on omat sisäiset ja ulkoiset tekijät, räätälöi yrityksen vastuullisuus strategian yritykselle sopivaksi. Vastuullisuusstrategia sisältää yritystason tavoitteet, jotka ohjaavat henkilöstöjohtamisen vastuullisuuden tavoitteita ja henkilöstöjohtamiseen liittyvää toimintaa, jonka kautta strategiaa toteutetaan. Mallin avulla pyritään raportoimaan konkreettisia käytänteitä, jotka johtavat vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. (Järnlström ym., 2023.) Malli pohjautuu empiiriseen dataan vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, jotka löytyvät yritysten nettisivuilta (Ehnert, 2009, s. 227–228).

Malli tarjoaa esimerkkejä yritystason vastuullisuustavoitteista (muun muassa pitkän aikavälin menestyksen saavuttaminen, yrityksen maineen

parantaminen, työntekijöiden elämänlaadun parantaminen), henkilöstöjohtamisen vastuullisuustavoitteista (muun muassa lahjakkuuksien houkuttelemisen ja pitäminen organisaatiossa sekä näkyvyys haluttuna työnantajana, terveellisen ja tuottavan työvoiman ylläpitäminen sekä investoiminen nykyisen ja tulevan työvoiman osaamiseen) sekä HR:ään liittyvistä toimista ja käytännöistä (muun muassa hyvät työsuhteet, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä elinikäinen oppiminen ja urakehitys). Malli kuitenkin laiminlyö HR-toimien tulokset, jotka ovat tärkeitä arvioitaessa henkilöstöjohtamisen järjestelmää ja sen yhteyttä vastuullisuuteen. (Järnlström ym., 2023.) Mallin avulla taustoitetaan tutkimuksen ensimmäistä tutkimuskysymystä.

Luvussa 2.1 paneudutaan HR käytänteiden merkitykseen organisaatioon sitoutumisen näkökulmasta ja 2.3, miten sosiaalinen vaihto sopii tähän näkökulmaan. Kuvion 2 mallin voidaan nähdä yhtenä mahdollisuutena rakentaa pohjaa sitoutumiselle, mikäli malli on rakennettu organisaation toimintaan. Memon, Ghani ja Khalid (2020) tutkimuksessaan painottivat vastuullisuustavoitteiden, jotka on suunnattu työntekijöille, merkitystä henkilöstön sitoutumisen ja organisaatioon luottamisen näkökulmasta.



KUVIO 2 Käytäntöpohjainen vastuullisen henkilöstöjohtamisen malli

2.1.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Kramarin (2014) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia voi arvioida tarkastelemalla organisaation sosiaalisia, yksilöllisiä ja ekologisia tuloksia, kuten työsuhteen laatu, terveys, tuottavuus, sosiaalinen vastuu, työtyytyväisyys ja ekologinen kestävyys. Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) on tunnistanut kirjallisuuden perusteella vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuuksia, jotka kuvaavat vastuullisuuden integroimista henkilöstöjohtamiseen. Ne määrittelevät, millainen henkilöstöjohtamisen tulisi olla, jotta sitä voitaisiin pitää vastuullisena. (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018.) Kuitenkin Järnlström ym. (2023) huomauttaa vastuullisuuden olevan

kontekstisidonnaista, ja voivan kehittyä aikojen saatossa, joten on tärkeää ymmärtää tekojen taustalla olevia tekijöitä, minkä perusteella voidaan pohtia ovatko teot vastuullisia. Arviointitoimenpiteiden tulisi olla yksilöllisesti sovitettuja jokaisen organisaation tarpeisiin. Ne olisi otettava käyttöön kaikissa henkilöstöjohtamisen käytännöissä toimiville, kuten roolisuunnittelussa, suoritusmittareissa ja palkkiojärjestelmissä. (Kramar, 2014.)

Vaikka vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuudet eivät ole vielä selkeästi määriteltyjä, löytyy sen kirjallisuudesta kuitenkin tiettyjä ominaispiirteitä (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Järnlström ym. (2023) pohtii syyksi selkeiden ominaisuuksien puuttumiseen kontekstisidonnaisuuden, jolloin ominaisuudet voivat vaihdella eri alueilla. Olennaisena osana yrityskulttuuria ovat arvot, joiden kautta vastuullinen henkilöstöjohtaminen rakentuu (Järnlström & Sauru, 2019). Järnlström ja Sauru (2019) ovat tutkimuksessaan kuvanneet Järnlström ym. (2018) tutkimukseen pohjautuen vastuullista henkilöstöjohtamista ylimmän johdon näkemysten perusteella.

Järnlströmin ja Saurun (2019) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen sisältää neljä osa-aluetta, jotka ovat vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien tarpeiden kanssa. Ensimmäinen osa-alue perustuu *oikeudenmukaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen*, erityisesti ihmisoikeuksien ja lakien osalta. Järnlströmin ym. (2018) tutkimuksessa johtajat painottivat, että organisaatioiden oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus perustuvat kansallisiin lakeihin ja asetuksiin. He korostivat myös näiden säännösten noudattamisen olevan keskeistä vastuulliselle ja kestäväälle henkilöstöjohtamiselle. Myös Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) ovat tunnistaneeet oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden yhtenä vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueena. Henkilöstön oikeudenmukainen ja yhdenvertainen kohtelu tarkoittaa, että säännöt, vastuut ja oikeudet ovat samat kaikille organisaation jäsenille (Järnlström ym., 2018). Stankevičiūtė ym. (2018) nostivat myös lakisääteisten ohjeistusten ylittymisen erillisenä vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuutena. Vastuullista henkilöstöjohtamista ei voida saavuttaa pelkällä lakien ja määräysten noudattamisella. Tähän liittyy ihmisoikeuksien täytyminen sekä henkilöstön edustajien mukaan ottamisen muihinkin päätöksentekoprosesseihin, kuin niihin joihin henkilöstön osallistuminen on lakisääteinen vaatimus. (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018.)

Toisella osa-alueella vastuullinen henkilöstöjohtaminen ilmenee *läpinäkyvoinä henkilöstökäytänteinä*, joita ovat muun muassa rekrytointi, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, urasuunnittelu, osallistaminen ja joustavuus. Johtajilla ja henkilöstöammattilaisilla on merkittävä tehtävä sidosryhmänä avata näitä käytänteitä organisaatiossa. (Järnlström & Sauru, 2019.) Myös Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) ovat tunnistaneeet nämä kohdat vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuutena.

Pitkän tähtäimen orientaation merkitys vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuutena tunnustetaan vahvasti (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Zaugg, Blum ja Thom (2001) ovat korostaneet sen olevan vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeinen peruspilari. Pitkän tähtäimen orientaatiolla on

laaja merkitys henkilöstöjohtamisessa, kattaen erilaiset käytännöt aina työntekijöiden suunnittelusta irtisanomiseen. Organisaatioiden kohtaamat haasteet, kuten demografiset muutokset, työvoiman liikkuvuus sekä taitojen ja tulevaisuuden tarpeiden epäsuhta, ohjaavat pitkän aikavälin suuntautumista, erityisesti työntekijöiden houkuttelemiseen ja säilyttämiseen liittyen. (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018.)

Pitkän tähtäimen orientaatio tulisi ottaa huomioon houkuttelemalla työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneita vastuullisuuden kulttuuriin ja jakavat samat arvot vastuullisuuden suhteen. Tulevaisuuden henkilöresurssien saatavuuden tunnistaminen ja tulevien työntekijöiden tarpeiden tunnistaminen ovat osa pitkän tähtäimen orientaatiota, joka korostaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskeisiä piirteitä. (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018.) Myös Järnlströmin ym. (2018) tutkimuksessa on huomattu rekrytoinnin ja henkilöresurssien tärkeys pitkällä tähtämellä. Johtajat painottivat rekrytoinnin ja henkilöresurssien kohdentamisen tärkeyttä parhaalla mahdollisella tavalla, mikä tarkoittaa oikean henkilön sijoittamista oikeaan asemaan. Tämä sisältää henkilöresurssien laadun ja määrän suunnittelun pidemmällä aikavälillä. (Järnlström ym., 2018.)

Järnlströmin ym. (2018) tutkimuksessa johtajien mukaan on tärkeää, että palkitsemisjärjestelmä on selkeä ja avoin. Vastuullisen *palkitsemisen* näkökulmasta palkitsemisen tulisi kattaa kaikki työntekijät, eikä pelkästään ylintä johtoa (Järnlström ym., 2018). Alhaiset palkat ja niukat ylityökorvaukset ovat ristiriidassa vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteiden kanssa (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018).

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen katsottiin merkiksi siitä, että yritys välittää työntekijöitään. Osaamisen kehittäminen on keskeinen osa organisaation pitkän tähtäimen vastuullisuutta. (Järnlström ym., 2018.) Työntekijöiden kehittäminen vastuullisuuden näkökulmasta tarkoittaa, että keskitytään enemmän tulevaisuudessa tarvitsemiin taitoihin ja valmiuksiin eikä pelkästään nykyisten taitojen ja valmiuksien kehittämiseen (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) mukaan henkilöstön kehittämisestä voi huolehtia esimerkiksi työn kierron, erilaisten koulutusmuotojen ja -menetelmien tai kokemusten vaihdon kautta. Osaamisen kehittäminen kehittää sekä työnantajan että työntekijän sopeutumista muutoksiin (Järnlström ym., 2018). Työntekijöiden taitojen kehittäminen on yleensä hyödyllistä sekä työntekijöille, lisää tulevaisuuden työllistyvyyttä ja uramahdollisuuksia, että työnantajalle, edistää kannattavuutta ja menestystä, mikä synnyttää win-win-efektin (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018).

Myös *urasuunnittelu* osaamisen kehittämisen rinnalla nähtiin yhtenä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntönä, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Se liittyy tiiviisti osaamisen johtamiseen ja nähtiin keskeisenä keinona houkutellessa sitoutuneita ja osaavia työntekijöitä organisaatioon. (Järnlström ym., 2018.) Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa näkyy esimerkiksi siinä, että arvostetaan työntekijöiden kehittymistä työssä oppimisen ja monipuolisten tehtävien suorittamisen kautta (Stankevičiūtė &

Savanevičienė, 2018). Johtajien mukaan urasuunnittelu luo win-win-tilanteen sekä työntekijöille että työnantajille (Järnlström ym., 2018).

Jotta Win-win-tilanteeseen päästään vaatii työntekijöiden osallistumista, kuten myös osaamisen kehittäminen (Järnlström ym., 2018; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Johtajat korostivat *työntekijöiden osallistumista ja avoimen kaksisuuntaisen viestinnän* merkitystä tässä yhteydessä (Järnlström ym., 2018). Johtajien näkökulmasta osallistuminen on väline, jonka avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja uskollisuutta tiettyyn organisaatioon. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen päätöksentekoon sekä vastuun kantamiseen, erityisesti työtehtäviin liittyen, on olennainen osa vastuullisuutta. Työtehtävien tai työajan järjestäminen ovat esimerkkejä työntekijöiden osallistumisesta ja vastuun kantamisesta työtehtäviin liittyen. (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018.) Tämä edistää sekä työntekijöiden että esihenkilöiden aktiivista osallistumista ja vuoropuhelua (Järnlström ym., 2018; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Se nähdään tehokkaana keinona luoda ja ylläpitää läpinäkyvyyttä kaikissa HR käytännöissä (Järnlström ym., 2018).

Osallistuminen edistää avointa viestintäkulttuuria organisaatiossa, ja johtajat pyrkivät tekemään kaikki viestinnän, tiedonjakamisen ja organisaation toimet mahdollisimman läpinäkyviksi (Järnlström ym., 2018). Organisaation sisäisen tiedonjakamisen, luottamuksen, kunnioituksen ja avoimen sekä ennakoivan viestinnän käyttö voi parantaa työntekijäyhteistyötä ja sen tehokkuutta (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Avoimuutta pidettiin olennaisena henkilöstöjohtamisen vastuullisuuden varmistamisessa. Vuorovaikutus esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, erityisesti palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa, edistää organisaatiokäytäntöjen selkeyttä ja ymmärrettävyyttä kaikille. (Järnlström ym., 2018.)

Kuten Järnlström ym. (2018) tunnistaa myös Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) *joustavuuden* vastuullisen henkilöstöjohtamisen ominaisuutena. Joustavuus HR käytännöissä korostuu myös vastuullisuuden näkökulmasta. Johtajat korostivat joustavuuden merkitystä vastauksena työntekijöiden tarpeisiin, kuten työaikoihin, poissaoloihin, palkkioihin, etätööhön, lomiin ja eläkkeelle siirtymiseen. (Järnlström ym., 2018; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018.) Työkierto ja työntekijöiden sijaistaminen, mahdollistaa joustavat työjärjestelyt, jotka hyödyttävät sekä työnantajaa että työntekijää. Työkierto antaa mahdollisuuden ymmärtää eri yksiköiden arvonluontiprosesseja ja parantaa työntekijöiden työllistettävyyttä. Se edellyttää sitoutuneita ja osaavia työntekijöitä, joka voidaan saavuttaa koulutuksella ja pitkäaikaisilla työsuhteilla. (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018.) Tulevaisuudessa yritykset, jotka tarjoavat enemmän joustavuutta työntekijöiden elämän ja työn tasapainottamiseksi, saavuttavat kilpailuetua (Järnlström ym., 2018; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Joustavuus vaikuttaa myönteisesti henkilöstöjohtamisen vastuullisuuteen tukemalla pidempiä työuria ja ylläpitämällä työntekijöiden terveyttä (Järnlström ym., 2018).

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osalta korostuu tavoitteellisuus ja strategialähtöisyys, jonka vuoksi *kannattavuus* on otettu mukaan kolmantena osa-

alueena (Järnlström & Sauru, 2019). Kuitenkin Järnlström ja Vanhala (2014) haastavat tuloksellisuuskeskustelua vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa, sillä vastuullisuuteen panostaminen voi lisätä kustannuksia, mikä voi olla esteenä vastuullisuuteen panostamiseen. Myös Kramar (2014) on tunnistanut tuottavuuden osana vastuullista henkilöstöjohtamista. Voitot tai sijoitetun pääoman tuotto eivät ole enää ainoat menestyksen mittarit (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Kannattavuus liittyy organisaation tehokkuuteen ja sisältää aiheita, kuten henkilöstöjohtamisen integroimisen strategiaan, ennakoivan toiminnan, pitkän tähtäimen ajattelu ja liiketoimintaosaamisen. Henkilöstöjohtamisen on tuettava strategiaa, ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat on integroitava strategiakeskusteluun jo alkuvaiheissa. (Järnlström ym., 2018.)

Organisaation tulee olla taloudellisesti vahva ja kilpailukykyinen pitkän tähtäimen menestymisen varmistamiseksi. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen taloudellinen osa-alue mahdollistaa tarvittavien varojen tuottamisen kaikkien perinteisten henkilöstöjohtamisen toimintojen toteuttamiseksi. (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018.) Yksi keskeinen tekijä vastuullisen henkilöstöjohtamisen kannattavuudessa on henkilöstöjohtamisen ja strategian integrointi. Johtajat painottavat kokonaisvaltaista ajattelua, joka on yhteydessä organisaation visioon, strategiaan, taloudellisiin resursseihin ja ympäristöön. Tästä syystä pitkän aikavälin vastuullisuuden saavuttamiseksi tarvitaan ennakoivaa toimintaa sekä pitkän tähtäimen ajattelua. (Järnlström ym., 2018.)

Vastuullisuuden ymmärtäminen edellyttää myös henkilöstöjohtajilta liiketoimintaosaamista. Heidän roolinsa organisaation ylimmässä johdossa ja strategian luomisessa on merkittävä organisaation kannattavuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Erityisesti henkilöstöjohtajat voivat lisätä vastuullisuuskeskustelun näkyvyyttä organisaatiossa ja vahvistaa näin työnantajabrändiä. (Järnlström ym., 2018.) Kannattavuus liittyy moniin sidosryhmiin, mutta erityisesti se koskee työnantajaa ja omistajia, jotka odottavat sijoituksilleen tuottoa: "Kun yritys menestyy, myös henkilöstöllä on mahdollisuus menestyä" (Järnlström & Sauru, 2019). Yrityksen luonnollinen tavoite on pyrkiä taloudelliseen tehokkuuteen, eikä tämä tavoite ole ristiriidassa kestävä kehityksen kanssa (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018).

Työntekijöiden *hyvinvointi*, mukaan lukien työkyky, on keskeinen osa vastuullisuutta, jonka vuoksi se on neljäntenä osa-alueena kannattavuuden rinnalla (Järnlström & Sauru, 2019). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työntekijöiden hyvinvointiin liittyvä ulottuvuus sisältää elementtejä johtamistyylistä sekä työntekijöiden tukemisesta ja huolenpidosta. Yleisesti ottaen työntekijöistä huolehtiminen ja tukeminen edellyttävät kunnioittavaa lähestymistapaa. Se nähtiin keskeisenä periaatteena vastuullisessa toiminnassa työntekijöiden hyvinvoinnin osalta. (Järnlström ym., 2018.) Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) ovat tutkimuksessaan lähestyneet henkilöstöstä huolehtimista terveyden ja turvallisuuden, työn ja muun elämän yhteensovittamisena, sekä palkkauksen ja työmäärän näkökulmasta. Järnlström ym. (2018) on tunnistanut, että henkilöstön hyvinvointi ei merkitse vain hyvinvointiin ja terveyteen liittyvää ajattelua, vaan se kattaa kaikenlaiset

välittämisen. Lähestymistavassa otetaan huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset tarpeet sekä pyritään turvaamaan vahvat työsuhteet esihenkilöiden ja työtovereiden kanssa (esimerkiksi varmistamalla hyvä sopivuus rekrytoinneissa). Johtajat korostivat myös työn ja yksityiselämän tasapainon, ikääntyvän työvoiman ja työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden erilaisia tarpeita hyvinvoinnin osalta. (Järnlström ym., 2018.)

Järnlström ym. (2018) mukaan työaika tulisi tasapainottaa työntekijöiden työkyvyn ja perhetilanteen kanssa siten, että heillä on riittävästi vapaa-aikaa ylläpitääkseen työ- ja yksityiselämän tasapainon. Harmoninen työ- ja yksityiselämän tasapaino on yksi kestävästä henkilöstöjohtamisen taustalla olevista tekijöistä (Zaugg ym., 2001). Työn ja yksityiselämän yhdistäminen ei ole helppoa, kun haasteet liittyvät moniin eri osa-alueisiin, kuten vammaan, lastenhoitoon tai työntekijän ikään (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Yksilöitä motivoivat erilaiset tekijät, kuten palkkiot, urakehitys ja työ- ja yksityiselämän tasapaino, ja nämä tekijät vaihtelevat iän, sukupuolen, perhetilanteen sekä uravaiheen mukaan. Sekä esihenkilöillä että työntekijöillä on keskeinen rooli vastuullisuuden toteutumisessa, erityisesti työntekijöiden hyvinvointiin liittyen. Työntekijöiden hyvinvoinnin liittäminen vastuullisuuteen osoittaa, että se on keskeisessä asemassa vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. (Järnlström ym., 2018.)

Johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus hyvinvointikysymyksiin, ja esihenkilöillä onkin keskeinen rooli työntekijöiden laajamittaisessa hyvinvoinnin turvaamisessa (terveys, työ ja muu elämä). Lisäksi johtajuustaitojen näkökulmasta johtajat arvostavat helposti lähestyttävää persoonallisuutta. Työntekijöiden tukeminen ja pehmeä johtamistyyli näyttävät olevan keskeisiä tekijöitä vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. (Järnlström ym., 2018.) Pätevät johtajat pyrkivät huolehtimaan sekä kannattavasta liiketoiminnasta että henkilöstön hyvinvoinnista. Vaikka hyvinvointi liitetään pääasiassa työntekijöihin sidosryhmänä, myös johdolla ja erityisesti esihenkilöillä on tärkeä rooli hyvinvoinnin mahdollistajana. (Järnlström & Sauru, 2019.)

Yrityksen johdon tehtävänä on tasapainoilla eri sidosryhmien tyytyväisyyden välillä sekä varmistaa, että henkilöstöjohtamisen järjestelmä on yhtenäinen ja organisaation arvojen mukainen. Johdon vuorovaikutus sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa on keskeistä, sillä sidosryhmät seuraavat kiinnostuneina henkilöstöjohtamisen vastuullisuutta. Yrityksen tärkein sidosryhmä on sen henkilöstö, sekä normatiivisesti että epäsuorasti. Henkilöstön näkemykset henkilöstöjohtamisen tavoitteista, käytännöistä ja oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat merkittävästi siihen, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen näyttäytyy organisaatiossa. (Järnlström & Sauru, 2019.)

Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) tunnistamassa vastuullisen henkilöstöjohtamisen listassa korostetaan erityisesti kolmea vastuullisuuden kulmakiveä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta: taloudellista, sosiaalista ja ympäristövastuuta. Keskeinen osa keskustelua vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta liittyy vahvasti henkilöstön hyvinvointiin, kuten työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen, josta löytyy esimerkkejä myös

Järnlströmin ja Saurun (2019) artikkelin yritys esimerkeistä. Vaikka osa henkilöstöjohtamisen käytännöistä voi olla vastuullisia ilman erillistä määrittelyä, tärkeää on tunnistaa niiden perustana olevat arvot ja periaatteet (Järnlström & Sauru, 2019).

2.2 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän kiintymystä ja asennoitumista työnantajaorganisaatioonsa (Jokivuori, 2002, s. 19; Saari, 2014, s. 5). Organisaatioon sitoutumista voidaan tarkastella työntekijän tahtona ja aikomuksena jatkaa nykyisen työnantajaorganisaationsa palveluksessa sekä pyrkimyksenä edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista (Saari & Koivunen, 2017, s. 57; Saari 2014, s. 5). Organisaatioon sitoutuminen on yleisimmin tarkasteltu ja laajasti käytetty käsite työhön sitoutumisen yhteydessä, mutta se ei ole ainoa näkökulma työpaikkaan sitoutumiseen, vaan tarkastelun kohteena voi olla työtehtävät, ammatti ja työyhteisö (Saari & Koivunen, 2017, s. 57). Meyer:n ja Allenin (1991) tutkimuksessa sitoutumista tarkastellaan psykologisena tilana, joka kuvastaa työntekijän halua, tarvetta ja velvollisuutta työskennellä organisaatiossa. Klein, Molloy ja Brinsfield (2012) ovat määritelleet sitoutumisen tahdonalaiseksi psykologiseksi sidokseksi, joka heijastaa omistautumista ja vastuuta tiettyyn kohteeseen.

Klein, Molloy ja Brinsfield (2012) huomioivat, että yksilöt muodostavat useita psykologisia kiintymyssuhteita tai siteitä. Johtamiskirjallisuudessa viimeisten viidenkymmenen vuoden aikana siteitä on kutsuttu sitoutumiseksi. Siteet voidaan eritellä tyyppiltään tai kohteeltaan. Siteen tyyppi viittaa siihen, miten side koetaan. (Klein ym., 2012.) Esimerkiksi Meyer ja Allen (1991) erottivat toisistaan jatkuvuuden, normatiivisen ja affektiivisen sitoutumisen. Kohteella Klein ym. (2012) viittaavat tiettyyn fokukseen johon side muodostuu.

Klein ym. (2012) huomioivat, että sitoutumisen tutkimus on usein jättänyt huomioimatta sitoutumisen moninaisuuden. Tutkimuksessaan Klein ym. (2012) kyseenalaistavat: Onko sitoutuminen esimerkiksi psykologinen tila, asenne tai käyttäytyminen, onko se sitoutumista, jos joku ei tunne, että hänellä on valinnanvaraa, mitä tarkoittaa olla sitoutunut, ovatko sitoutumiset eri työpaikoille erilaiset, ja miten näiden tavoitesitoumusten yhtymäkohta vaikuttaa käyttäytymiseen. Tässä tutkimuksessa organisaatioon sitoutumista käsitellään työntekijän haluna työskennellä organisaatiossa toisin sanoen työntekijä ei halua vaihtaa työnantajaa. Vaikka (Klein ym., 2012) kyseenalaistaa sitoutumista organisaatiossa pysymisenä on esimerkiksi (Cohen, 2007) tutkimuksessaan pohtinut organisaatioon sitoutumisen vaikuttavan positiivisesti työntekijän työkäyttäytymiseen eikä vain pienentämällä työntekijän aikomusta vaihtaa työpaikkaa. Näin ollen tässä tutkimuksessa sitoutuminen nähdään vaihtuvuuden pienentämisenä ja tuottavan pysyvyyttä. Stinglhamber, Bentein ja Vandenberghe (2002) huomauttavat tutkimuksessaan, että työntekijät voivat kokea sitoutumista organisaatioon, ammattiin, työryhmään tai tiimiin,

esihenkilöön tai johtajaan ja asiakkaisiin. Tästä voidaan päätellä, että sitoutuminen on moninainen ilmiö, johon vaikuttavat eri tekijät. Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijän sitoutumiseen organisaatioon, jossa esihenkilö tai johtaja on keskeisessä roolissa.

2.2.1 Vastuullisuus osana henkilöstön sitoutumista

Yritysten vastuullisuus konkretisoituu strategisella tasolla asetettujen tavoitteiden kautta, jotka voivat liittyä sidosryhmiin tai laajemmin yhteiskuntavastuun taloudelliseen, sosiaaliseen tai ympäristöulottuvuuteen. Henkilöstöjohtaminen on keskeinen väline yhteiskuntavastuun käyttönotossa ja näiden strategiiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen on hallittava resurssejaan ja osaamistaan mahdollisimman tehokkaasti. HR-kirjallisuus on osoittanut henkilöstöjohtamisstrategian tärkeyden organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Santana ym., 2020.) Cooke ja Hen (2010) mukaan yritysten on otettava käyttöön vastuullisia henkilöstöhallinnon käytäntöjä täyttääkseen sosiaalisen vastuun velvoitteet ja varmistaakseen kilpailuedun kykyjen houkuttelemiseksi ja säilyttämiseksi.

Yritysten vastuullisuus suhteessa henkilöstöjohtamiseen määritellään kolmella tavalla: yrityksen vaikutus lähiympäristöönsä, erityisesti työntekijöihinsä, strategisella, taktisella ja operatiivisella kehityksellään. Yritys kantaa vastuunsa vaikutuksista sidosryhmäänsä, henkilöstöön ja suunnittelee HR käytäntöjä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Organisaation vastuunotto edellyttää ymmärrystä siitä, miten yrityskäyttäytyminen vaikuttaa työntekijöihin. (Santana ym., 2020.) Cooke ja He (2010) painottavat, että yrityksellä on moraalinen velvollisuus varmistaa työntekijöiden työelämän laatu, mikä sisältää työn laadun ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin.

Yrityksen vastuullisuudessa merkittävä näkökulma on työntekijät ja niiden kohtelu (Liappis ym., 2019; Santana ym., 2020). Työntekijöiden etujen huomioimiseksi yritys voi toteuttaa vastuullista henkilöstöjohtamista. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen kattaa menettelytapoja ja käytäntöjä, joiden tavoitteena on parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja elämänlaatua yritysten yhteiskuntavastuun periaatteiden mukaisesti. (Santana ym., 2020.) Cooken ja Hen (2010) mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt täyttävät oikeudelliset ja sosiaaliset oikeudenmukaisuusvelvoitteet sekä luovat liiketoimintahyötyjä eettisen käyttäytymisen ja tehokkaan henkilöstöjohtamisen kautta.

Cookin ja Hen (2010) mukaan yritysten on otettava käyttöön vastuullisia henkilöstöhallinnon käytäntöjä täyttääkseen sosiaalisen vastuun velvoitteet ja varmistaakseen kilpailuedun kykyjen houkuttelemiseksi ja säilyttämiseksi. Käsitteet yhteiskuntavastuusta on yhdistetty työntekijöiden asenteisiin ja sitten heidän käyttäytymiseensä. Kirjallisuudessa on yleisesti tarkasteltu yhteiskuntavastuun yhteyksiä työntekijöiden asenteisiin, erityisesti työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. (Santana ym., 2020.)

2.2.2 Henkilöstöjohtamisen käytännöt osana sitoutumista

Suuri osa perinteisestä HR-kirjallisuudesta korostaa organisaation sitoutumisen merkitystä. Kirjallisuus perustuu siihen oletukseen, että organisaatioihinsa sitoutuneilta työntekijöiltä voidaan odottaa parempaa suorituskykyä sekä vähäisempiä poissaoloja ja vaihtuvuutta. Vaikka tutkimukset viittaavat siihen, että yritysten tulisi kannustaa työntekijöiden sitoutumista, joissakin tuoreissa julkaisuissa kyseenalaistetaan, voiko näitä havaintoja pitää ehdottomasti totuutena (Jørgensen & Becker, 2015.) Organisaatiolla tulisi olla sitoutumisjärjestelmä, jossa työntekijät ja organisaatio arvostavat toisiaan. Se, mikä on hyväksi yritykselle, on hyväksi työntekijälle, ja päinvastoin. Organisaatiossa tulisi painottaa kollektiivista näkökulmaa, jossa myös työntekijät hyväksyvät organisaation edut omakseen. Vastavuoroisesti työnantajan kannustimet kohdistuvat työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämiseen ja työurien pidentämiseen. (Mossholder, Richardson & Settoon, 2011.)

Viime vuosina kiinnostusta herättänyt työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvä osa-alue liittyy organisaatioon sitoutumiseen ja HR käytäntöihin, jotka kannustavat työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon (Jørgensen & Becker, 2015). Scheiblen ja Bastosin (2013) tutkimus viittaa siihen, että henkilöstöjohtamisen käytännöt vahvistavat työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Järllströmin ym. (2023) tutkimuksen mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat luoda luottamusta työntekijöiden ja esihenkilöiden välille. Jørgensenin ja Beckerin (2015) tutkimuksen tavoite on laajentaa tutkimusaluetta tarkastelemalla, miten HR käytännöt vaikuttavat työntekijöiden sitoutumisen synergioihin ja jännitteisiin työskentelevässä organisaatiossaan ja ammatissaan. Genari ja Macke (2022) tutkimuksessaan pyrkivät tunnistamaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Tej, Vagaš, Ali Taha, Škerháková ja Harničárová (2021) tutkimus huomioi, että henkilöstöjohtamisen käytänteet, jotka tukevat osaamisen hallintaa vaikuttavat työntekijöiden suoritukseen ja vähentävät työpaikan vaihtelua. Genari ja Macke (2022) painottivat, että organisaation täytyy houkutella ammattilaisia, panostaa pysyvyyteen sekä tulla tunnetuksi houkuttelevana työnantajana ja paikkana, jossa työntekijät haluavat työskennellä ja kehittää itseään.

Shenin ja Zhun (2011) tutkimus osoittaa, että henkilöstöjohtamisen järjestelmä, joka keskittyy yhteiskuntavastuuseen ja organisaation kestävyYTEEN, korreloi myönteisesti ammattilaisten sitoutumisen kanssa. Erityisesti tulisi keskittyä tasa-arvoisiin mahdollisuuksiin, työterveyteen ja -turvallisuuTEEN, työaikojen valvontaan sekä oikeudenmukaiseen palkkaukseen (Genari & Macke, 2022). Jotkin HR käytännöt, joilla pyritään kasvattamaan sitoutumista, voivat kannustaa sitoutumiseen organisaatioon, kuitenkin laiminlyöden työntekijöiden omia etuja ja tarpeita. Organisaatiot kohtaavat näitä haasteita esimerkiksi tilanteissa, joissa yrityksen resurssit rajoittavat ylennysmahdollisuuksia ja taloudellisia palkkioita, joten joillakin sitoutumiseen tähtäävillä käytännöillä voikin olla päinvastainen vaikutus, kuten esimerkiksi työntekijöiden autonomiaa

rajoittavilla suorituskyvyn hallintajärjestelmillä. (Kinnie & Swan, 2012.) Jørgensenin ja Beckerin (2015) mukaan on yhtä tärkeää ymmärtää, miten HR käytännöt, jotka pyrkivät edistämään organisaatioon sitoutumista, voivat itseasiassa luoda jännitteitä eri sitoutumistapojen välille.

Scheiblen ja Bastosin (2013) tulokset osoittavat, että työntekijöiden näkemykset koulutus- ja kehityskäytännöistä, työn vakaudesta sekä palkitsemisesta ja eduista korreloivat myönteisesti affektiiviseen sitoutumiseen. Lee, Zhang, Dallas ja Chin (2019) mukaan osallistavat henkilöstöjohtamisen käytänteet vaikuttavat työntekijän affektiiviseen sitoutumiseen. Jørgensenin ja Beckerin (2015) tutkimuksessa eivät työntekijät antaneet rahapalkkioille tai palkalle merkitystä pysyvyyden näkökulmasta, mutta suoritusjohtamisen käytänteet, jotka liittyvät rekrytointiin, valintaan, koulutukseen ja kehittämiseen vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen epäsuorasti niiden ammatillisen sitoutumisen vaikutuksien kautta. Lee ym. (2019) painottavat kehystä, jonka työntekijän kykyä parantavia käytäntöjä ovat kattava rekrytointi, laaja koulutus, jotka on suunniteltu varmistamaan ammattitaitoisen henkilöstön kehittyminen ja pysyvyys. Scheible ja Bastos (2013) mukaan palkitsemis- ja etuuskäytännöt voivat vaikuttaa affektiiviseen sitoutumiseen sekä osoittavat työntekijälle, että organisaatio arvostaa heitä. Leen ym. (2019) mukaan suoritusarvioinnit, kilpailukykyiset palkkiot ja etuohjelmat voivat lisätä työntekijöiden motivaatiota. Palaute edistymisestä ja tavoitteet pienentävät työntekijöiden vaihtuvuutta sekä tuovat korkeamman suorituskyvyn (Jørgensen & Becker, 2015).

Organisaation tulisi tarjota työntekijälle riittävät mahdollisuudet harjoittaa ammatillisia tavoitteitansa (Jørgensen & Becker, 2015). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt arvostavat monimuotoisuutta ja taloudellisia etuja, tarjoamalla uramahdollisuuksia ja koulutusta sekä samalla kehittäen toimia, jotka edistävät yksilöiden henkistä ja fyysistä hyvinvointia (Genari & Macke, 2022). Lee ym. (2019) painottavat työntekijöiden ”ison kuvan”, haasteiden ja pitkän aikavälin vision ymmärtämisen merkitystä, sillä se auttaa työntekijöitä ymmärtämään koordinoinnin tarvetta organisaation menestyksen vuoksi.

Tej ym. (2021) tutkimuksessaan painottavat, että johtamistyyllillä on merkitystä henkilöstön sitoutumiseen. Lu, Zhang, Yang ja Wangin (2023) mukaan johdon vastuullisen/vastuuttoman johtajuuden ja henkilöstöjohtamisen käytänteiden välinen sopivuus tai epäsuhta vaikuttavat työntekijöiden suorituksiin ja tuloksiin. Karangesin, Johnstonin, Beatsonin ja Lingsin (2015) mukaan organisaation sisäisellä viestinnällä ja sisäisellä esihenkilöviestinnällä on merkittävä rooli työntekijän sitoutumisen ja kehittämisen ylläpitämisessä. Jaetun tiedon ja organisaatioon sitoutumisen tason mukaan työntekijät ovat valmiita ottamaan vastaan kaikenlaisia työtehtäviä, jotta he voivat osallistua työprosessiin (Scheible & Bastos, 2013). Karangesin ym. (2015) mukaan johtajat ja esihenkilöt voivat parantaa sitoutumisen tasoa varmistamalla, että työntekijät kokevat olevansa osa organisaation sisäistä yhteisöä. Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä, jossa kannustetaan ideoiden ja mielipiteiden jakamiseen, voidaan saavuttaa tunne osallisuudesta organisaatioon (Karanges ym., 2015).

Henkilöstöjohtamisen käytännöissä on korostettava työntekijöiden ja heidän perheidensä tarpeita, jotka ulottuvat oikeudellisten kysymysten noudattamisen yli, kuten koulutus- ja kehittämismahdollisuudet, uranhallinnan, toimenpiteet työntekijöiden osallistumisen ja vaikuttamisen edistämiseksi (Genari & Macke, 2022). Tej ym. (2021) painottavat, että työntekijällä on taipumus vastata organisaatioiden tekoihin korkeammalla sitoutuneisuudella. Henkilöstötoimien kehittäminen tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden kokea, että he saavat tukea, arvostusta ja kunnioitusta yrityksen johdolta, mikä edistää sitoutumista (Genari & Macke, 2022). Jørgensenin ja Beckerin (2015) mukaan työntekijän suorituskyvyn johtaminen ja työn suunnittelu vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen.

Stankevičiūtėn ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksessa pitkän tähtäimen näkemyksessä organisaation tulisi houkuttaa työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneet vastuullisuuden kulttuuriin ja jakavat samat vastuullisuuden arvot. Järnlströmin ym. (2023) tutkimuksessa organisaatioiden toimintaa ohjaavat arvot, jotka muodostivat vastuullisuuden kulmakiven. Scheible ja Bastos (2013) pohtivat, että mikäli työntekijän ainoa syy pysyä organisaatiossa ovat korkeat palkat, ei se lisää työntekijän sopivuutta organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Bernardinon (2021) mukaan työntekijät haluavat työskennellä organisaatiossa, jossa he voivat oppia ja sitoutua. Glavaksen (2016) mukaan nykyisen yhteiskuntavastuun (CSR) tutkimuksen mukaan on löydetty yhteys yhteiskuntavastuun ja henkilöstön sitoutumisen välillä. Nykypäivän työvoima kaipaa työpaikoilta enemmän merkityksellisyyttä (Bernardino, 2021). Yhteiskuntavastuun ja sitoutumisen positiivisessa suhteessa työntekijät voivat löytää suuremman mielekkyyden ja arvojen yhteneväisyyden työssä. Yhteiskuntavastuu antaa yrityksille mahdollisuuden ylittää muodolliset arvolausunnot, jotka ovat yleensä vain sanoja paperilla, todella elääkseen arvoille. Yhteiskuntavastuu voi olla polku, jonka kautta työntekijät voivat löytää työssään merkityksellisyyden, sillä he kokevat edistävänsä suurempaa hyvää, mikä voi vahvistaa sitoutumista organisaatioon. (Glavas, 2016.)

Scheible ja Bastos (2013) mukaan organisaation tulisi panostaa henkilöstöjohtamisen käytänteisiin, sillä niiden kautta organisaatio voi vahvistaa työntekijöiden ja yrityksen välistä yhteyttä. Henkilöstöjohtamisen käytänteet osoittavat työntekijöille mitä ja miten heidän odotetaan käyttäytyvän. Tätä kautta työntekijät havaitsevat, tulkitsevat ja arvioivat johtajien luontaista huolehtimista kokemalla ja tarkkailemalla johtajuuden ilmentymistä. (Lu ym., 2023.) Organisaatiossa tulisi huomioida vastuullisuustavoitteet ja niistä johdetut henkilöstöjohtamisen käytänteet kilpailuetuna, sekä mahdollisuutena sitouttaa henkilöstöä entisestään.

Järnlströmin ym. (2023) tutkimus tukee ajatusta siitä, että työnantaja, yhteiskunta sekä työntekijät voivat hyötyä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta pitkällä aikavälillä. Lee ym. (2019) mukaan osallistavat henkilöstöjohtamisen käytänteet vähentävät ihmisten välisiä konflikteja lisäämällä yhteisiä ymmärryksiä, luoden tilaa erilaisuuksien yhteensovittamiseen sosiaalisissa yrityksissä työskentelevien työntekijöiden keskuudessa. Järnlströmin ym. (2023)

tutkimuksen positiivisia tuloksia ovat työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät asiat, kuten pitkät työurat, alhainen vaihtuvuus, matala poissaoloprosentti ja myöhäiset eläkkeelle siirtymiset.

Tässä tutkimuksessa eri tutkimuksien näkemyksiä henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikutuksia organisaatioon sitoutumiseen käsitellään yhtenä näkökulmana vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tulemaan. Ne voivat luoda pohjaa sitoutumiselle, mutta tässä tutkimuksessa niitä ei käsitellä suorana tulemana. Henkilöstön sitoutuminen suorana tulemana vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta kyseenalaistellaan ja käsitellään kriittisesti.

2.3 Sosiaalisen vaihdon teoria

Cropanzanon ja Mitchellin (2005) mukaan sosiaalisen vaihdon teoria on yksi vaikutusvaltaisimmista käsitteellisistä paradigmoista työpaikan käyttäytymisen ymmärtämiseksi, ja sillä voidaan selittää työnantajan sekä työntekijän sosiaalista suhdetta. Blaun (1964) selittämä sosiaalisen vaihdon teoria sisältää määrittelemättömiä velvoitteita, kuten jos henkilö tekee toiselle palveluksen odottaen hyötyä vastavuoroisesti tulevaisuudessa (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Sosiaalisella vaihdolla tarkoitetaan toimintaa, joka perustuu toisten palkitseviin reaktioihin ja jotka ajan mittaan tarjoavat vastavuoroisia sekä palkitsevia liiketoimia ja suhteita. Teoriassa vastavuoroisuus on tunnetuin vaihtosääntö, joista onnistuneen vaihdon seurauksia ovat esimerkiksi luottamus ja sitoutuminen. (Cropanzano & Mitchell, 2005.) Onnistunut sosiaalinen vaihto johtaa luottamukseen, koska siihen liittyy määrittelemättömiä velvoitteita, joista ei ole sitovaa sopimusta. Tämä on merkki keskinäisestä tuesta ja suhteeseen panostamisesta. (Neves & Caetano, 2006.) Kimin ja Bheerin (2020) mukaan alaisten käyttäytymiseen tai affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat johtajat, jotka tarjoavat asianmukaista tukea, neuvovat merkittävässä valinnoissa, lisäävät työntekijöiden autonomiaa ja poistavat tarpeettomat byrokraattiset esteet.

Onnistunut vastavuoroinen vaihto työnantajan ja työntekijän välillä voi muuttaa suhteen laadukkaaksi sosiaaliseksi vaihtosuhteeksi, jolloin työntekijät voivat sitoutua affektiivisesti organisaatioihin lisätäkseen organisaatioiden kokonaissuorituskykyä (Gamage & Wickramaratne, 2021). Työntekijän käsitykset tuesta ja oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen, ja työnantajan tulisi luoda luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä, sillä luottamus on sosiaalisen vaihdon ilmentymä (Neves & Caetano, 2006).

Farooqin ym. (2013) mukaan organisaation tarjotessa työntekijöille vapaaehtoisia etuja, jotka ylittävät sen lainmukaiset ja taloudelliset velvoitteet, kokevat työntekijät velvollisuutta maksaa ne takaisin. Liiketoiminannan tasolla, jos organisaatio on oikeudenmukava, välittävä ja ystävällinen työntekijöilleen, ovat työntekijät vastavuoroisesti anteliaita käyttäytymisessään yritystä kohtaan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Kuten Chourasia, Bahuguna ja Raju (2023) ovat tutkimuksessaan huomauttaneet, sosiaalisen vaihdon teorian mukaan se

innostaa työntekijöitä tuottavampaan käyttäytymiseen, mikä parantaa organisaation suorituskykyä. Luottamusta on vaikea rakentaa, jolloin sen menettäminen on keskeinen huolenaihe organisaatiolle (Neves & Caetano, 2006). HR käytännöt, kuten työntekijöistä huolehtiminen ja tiedolla johtaminen, vaikuttavat työntekijöiden tuottavuuteen, mitä on hahmoteltu sosiaalisen vaihdon teoriaan pohjautuvissa tutkimuksissa (Gamage & Wickramaratne, 2021).

Tässä tutkimuksessa sosiaalista vaihtoa käsitellään teoreettisena viitekehystenä. Sitä on käytetty laajasti henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa viitekehystenä myös sitoutumiselle, jonka vuoksi se valittiin tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi (kts. Chourasia ym., 2023; Cropanzano & Mitchell, 2005; Farooq ym., 2013; Gamage & Wickramaratne, 2021; Kimi & Bheer, 2020; Neves & Caetano, 2006). Kuitenkin tulee huomioida, että erilaiset HR käytänteet voivat johtaa erilaisiin suorituskyvyn tuloksiin, mikä tekee sosiaalisen vaihdon teoriasta yhden teorian suorituskyvyn tutkimiseen.

3 METODOLOGIA

Tässä luvussa keskitytään tarkemmin tutkimuksen toteutukseen, sekä tutkimusprosessiin. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmää tarkemmin, sen valintaa sekä esitellään lyhyesti tutkimuskohteena oleva organisaatio. Alaluvussa kaksi keskitytään aineiston keruuseen ja kuvataan tutkimusaineistoa, joka kerättiin teemahaastattelulla. Kolmannessa alaluvussa keskitytään aineiston käsittelyyn sekä analyysimenetelmiin. Luku kolme avaa tutkimusprosessin kulun, tarjoten kattavan kuvauksen tutkimuksen toteutuksesta ja menetelmällisistä valinnoista. Tavoitteena on selventää tutkimuksen metodologiset valinnat ja siten vahvistaa tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan jotakin tapahtumaa, ymmärretään toimintaa tai tulkitaan teoreettisesti jotakin ilmiötä. Laadullinen tutkimus ymmärretään aineiston ja analyysin muodon ei-numeraalisena kuvauksena. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 11–12, s. 46–47; Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 73.) Aiheen moninaisuuden ja ilmiön ymmärrettävyyden vuoksi laadullinen tutkimus on tähän tutkimukseen oikea tutkimusmenetelmä. Tapaustutkimus edustaa empiiristä tutkimusmenetelmää, joka keskittyy nykyhetkellä tapahtuvaan ilmiöön todellisessa elinympäristössään. Tyypillisesti tapaustutkimus suuntautuu tarkastelemaan yhtä erityistä tapausta. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 49.)

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa tutkitaan erään energia-alalla toimivan Pk-yrityksen vastuullisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä sekä organisaatioon sitoutumista. Tarkoituksena on siis tutkia tiettyä ilmiötä tietyissä kontekstissa, jolloin tutkimus noudattaa tapaustutkimuksen periaatteita. Tavoitteena on ymmärtää, miten haastateltavat kuvaavat vastuullista

henkilöstöjohtamista ja mitä arkipäivän johtamiskäytänteitä siihen liittyy, sekä miten se on yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen.

Aineistona laadullisessa tutkimuksessa on tekstiä, joka on voinut syntyä esim. haastattelun pohjalta. Aineistolla rakennetaan käsitteellistä ymmärrystä tulkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 12, s. 46–47.) Haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumenttien analysointi ovat yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät. Kun tutkitaan selvää orientoivaa käyttäytymistä ja erilaisia aikomuksia, on kysymyspohjainen aineistonkeruumenetelmä sopivin. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 62.) Aineiston tarkoitus on avustaa tutkijaa käsitteellisen ymmärryksen rakentamisessa tulkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 47). Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on ymmärtää, selkeyttää ja jäsentää vastuullista henkilöstöjohtamista, jonka vuoksi tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelu.

Aineiston kattavuudessa empiirisessä tutkimuksessa kyse on aineiston koon suhteesta edustavuuteen ja yleistettävyyteen (Eskola & Suoranta, 1998, s. 45). Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan tavoitella tilastollisia yleistyksiä. Keskeistä haastateltavissa on, että heillä on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tulkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 73.) Haastateltavaksi valikoituivat organisaation johtotason henkilöt, sillä heillä on suuri merkitys henkilöstöjohtamisen jalkauttamisessa ja paras tietämys tulkittavasta ilmiöstä.

Organisaation arvojen sekä henkilöiden aseman vuoksi heillä tulisi olla paljon kokemusta vastuullisen henkilöstöjohtamisen ilmiöstä. Organisaation arvoissa painotetaan huolehtimista, yhteistyötä, arvostusta sekä avoimuutta ja vastuullisuutta. Arvot rakentavat pohjaa vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle, joten johtotason henkilöiden toimiessa arvojen mukaisesti on heillä kokemusta vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, mikä tekee heistä oikean joukon haastateltavia. Sarajärven ja Tuomen (2018, s. 74) mukaan 6–8 henkilöä on sopiva määrä haastateltavia opinnäytetyössä. Haastateltavien määräksi valikoitui kahdeksan liiketoiminta johtaja- tai päällikkötason henkilöä organisaation eri liiketoimintayksiköistä. Laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole yleistäminen, mutta haastateltavia valittaessa tulee kiinnittää huomiota heidän kokemuspohjaansa ja ilmaisutaitoon (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 64). Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin johtotason henkilöstöä, jotta tutkimustuloksiksi saatiin mahdollisimman merkityksellistä tietoa. Tuloksia on helpompi ajatella koko organisaatiota koskettavina, sillä haastateltavat oli valittu eri liiketoiminnoista.

Haastattelu on yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa, ja se on vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija ja haastateltava vaikuttavat toisiinsa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 63). Haastattelu on tilanne, jossa haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja kirjaa haastateltavan vastaukset. Kun pyrimme ymmärtämään yksilön ajatusprosesseja tai toimintaa, on järkevää hyödyntää näitä menetelmiä ja kohdistaa suoria kysymyksiä tulkittavalle. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 62.) Haastattelun merkittävin etu on erityisesti joustavuus.

Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymykset, korjata mahdollisia väärinkäsityksiä, selventää ilmauksia ja käydä vuoropuhelua haastateltavan kanssa. Joustavuutta haastatteluun tuo myös se, että kysymykset voidaan esittää tutkijan harkinnan mukaan, ilman kiinteää järjestystä. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 63.) Tutkimuksen kannalta merkityksellistä on ymmärtää haastateltavien toimintaa, joten haastattelu toimii hyvin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina.

Teemahaastattelun aihepiirit tai teemat, ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymyksissä ei ollut tarkkaa muotoa (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 47). Tutkija saa itse päättää, miten tarkasti kysymykset esitetään jokaiselle haastateltavalle (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 65). Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset oli paloitetu pienemmäksi, jotta kysymykset olisivat helppo ymmärtää. Teema vastuullinen henkilöstöjohtaminen on uusi ja todella laaja, joten kynnystä osallistua haastatteluun pyrittiin madaltamaan kirjoittamalla kysymykset selkeästi ymmärrettävään ja helposti vastattavaan muotoon. Kysymyksiin ei tarjottu valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastasivat niihin omin sanoin, mikä on yleistä teemahaastattelussa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 64). Näin varmistettiin merkityksellisen tiedon saaminen haastatteluista.

Tutkimuksessa painopiste on tutkittavan ilmiön kattava kuvaus, joten pääpaino ei ole kysymysten tarkassa ja yhdenmukaisessa ilmaisumuodossa, vaan teemojen käsittelyssä jokaisen haastateltavan kanssa. Teemahaastattelun joustavan muodon vuoksi, haastattelutilanteessa on mahdollista tarkentaa kysymyksiä, mikä edesauttaa merkityksellisten vastausten saamista. Tarkentavat kysymykset auttavat myös haastateltavia vastaamaan kysymyksiin, sillä haastattelijasta pystyy selittämään kysymyksen haastateltavalle eri sanoin, mikäli alkuperäinen kysymys on ollut liian haastava. Aiheen haastavuuden vuoksi oli tärkeää, että tutkija osasi esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltaville.

Tutkimusongelma oli jäsenelty kirjallisuudesta nousseiden teemojen ympäriltä ja haastateltaville esitettiin tietyt kysymykset. Teemahaastattelun tärkeimpiä suunnitteluvaiheen tehtäviä on määrittää haastatteluteemat, jotka tarkennetaan kysymyksillä haastattelutilanteessa. Näiden alueiden pohjalta keskustelua voidaan jatkaa ja syventää (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 67–68). Teemahaastattelussa tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelma-asetteluun tai tutkimustehtävään liittyen. Ennalta valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen ja siihen, mitä tiedetään tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, 65.) Tutkimuksen haastatteluteemat on muodostettu aiemman tutkimustiedon perusteella. Pohjana toimii Ehnertin (2009, 228) käytäntöpohjaisen vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin teemat, sekä Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) ja Järströmin ym. (2018; 2023) tutkimuksien teemat. Keskustelimme kohdeorganisaatiossa, mitkä teemat koskettavat heitä, jonka perusteella tutkimuksen haastatteluteemat määritettiin. Kohdeorganisaation koon puolesta osa kirjallisuuden teemoista eivät koskettaneet heitä. Haastatteluteemoina toimivat: ammattilaisten

pitäminen organisaatiossa; palkitseminen, joustavuus, hyvinvointi ja vuorovaikutus sekä vastuullinen henkilöstöjohtaminen; vastuullisuus ja henkilöstöjohtaminen. Teemat jäseneltiin ja rajattiin tähän tutkimukseen soveltuvaksi. Kysymykset oli muotoiltu niin että myös uusien teemojen muodostuminen oli huomioitu.

3.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksessa tutkimuskohteena olevana eräästä energia-alantoimijasta puhutaan kohdeorganisaationa. Kohdeorganisaatiosta ei käytetä sen oikeaa nimeä, jotta tietoa voidaan käsitellä vapaammin. Aihe voi myös tuntua henkilökohtaiselta, sillä henkilöstöjohtaminen vaatii johtotason henkilöstöltä näkemyksiä, päätöksiä ja toimenpiteitä. Organisaation johdon antama merkitys vastuullisuudelle auttoi aiheen rajauksessa ja antoi pohjaa tutkimuksen tärkeydelle ja merkitykselle. Tutkija ei ollut aikaisemmin haastatellut organisaation johtotason henkilöstöä, joten hänellä ei ollut ennakko-oletuksia sekä suhtautui neutraalisti tutkimukseen ja tutkittavaan organisaatioon. Tietenkin tulee huomioida, että tutkija ei koskaan ole täysin objektiivinen, sillä omaa ajatus- tai arvomaailmaa ei voi sulkea pois.

Tutkimuksen kannalta olennaiset henkilöt haastateltavaksi selkeentyi todella nopeasti, sillä jo keskustellessa tutkimuksesta oli kohdeorganisaation ja tutkijan tahtotila haastatella johtotason henkilöstöä. Haastattelurunko tarkastutettiin ohjaajalla Jyväskylän yliopistossa, jonka haastattelut varattiin kohdeorganisaation johtotason henkilöstön kanssa. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse katsomalla heidän kalentereistaan sopiva aika haastattelulle ja heille lähetettiin kalenterikutsu saateviestillä. Saateviestissä (liite 1) kerrottiin tutkimusaiheesta, sekä tutkimuksen yläteemoista ja niiden alle ajatelluista alateemoista, jotta haastateltavat pystyivät varautumaan haastatteluun. Teeman laajuuden ja jopa tuntemattomuuden vuoksi ajateltiin, että haastateltavien on helpompi osallistua tutkimukseen, kun heillä on jonkin näköinen käsitys käsiteltävistä teemoista.

Haastattelut toteutettiin organisaation tiloissa tai Teams-haastatteluna. Osallistuminen haastatteluun oli vapaaehtoista, mutta toisaalta heidän tehtävänsä organisaatiossa asettaa heidät sellaiseen asemaan, että heidän osallistumisensa tutkimukseen on suotavaa. Haastateltavia muistutettiin, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista, ja että he voivat kieltäytyä jatkamasta prosessia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jolloin haastattelutilassa olivat vain haastattelija ja haastateltava. Haastattelutilana toimivat haastateltavien omat työhuoneet, joiden pöydän ääressä haastattelut toteutettiin kahdenkeskisenä keskusteluna. Itse haastattelutilanteessa pyrittiin mahdollisimman rentoon ja avoimeen keskusteluun ja haastattelun ilmapiiriin. Tilat toimivat hyvin rennon ja avoimen keskustelun edesauttajana, sillä tila oli haastateltaville entuudestaan tuttu ja häiriötön, mikä auttoi keskustelun luottamuksen rakentamisessa. Haastattelun ajaksi huoneen ovi suljettiin ja oveen

laitettiin lappu, jossa kerrottiin, että huoneessa on haastattelu käynnissä häiriöiden estämiseksi.

Tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan haastateltavaa, jotka olivat organisaation johtotason henkilöstöä, mukaan lukien yrityksen toimitusjohtaja. Haastateltavat rajattiin heidän asemansa puolesta, niin että haastateltavan tuli olla asemansa puolesta johtaja tai päällikkö, eli ainakin esihenkilöasemassa. Heiltä ei pyydetty esitietoja, sillä ne eivät tuo tutkimukseen lisäarvoa. Titteli, työvuodet tai ikä eivät olleet olennaisia tässä tutkimuksessa. Yhteiskesto nauhoitetuissa haastatteluissa oli 8 tuntia ja 39 minuuttia. Haastatteluiden pituudet vaihtelivat 55 minuutista yhteen tuntiin ja 12 minuuttiin.

Ennen haastatteluja haastateltaville haluttiin esittää tutkijanasetelma, joten haastateltaville kerrattiin tutkimusaihe, kerrottiin haastattelijan olevan tutkija ja kiinnostus heidän käsityksiinsä tutkittavasta aiheesta osoitettiin sekä kerrottiin minkä vuoksi tutkimusta tehdään. Haastattelun alkaessa haastateltavilta pyydettiin suullinen suostuminen tutkimukseen, sekä heille annettiin tulostettu tietosuojailmoitus, tiedote tutkittavalle, sekä suostumus henkilötietojen käsittelyyn, jotka he saivat lukea vielä ennen haastattelua, tai kuittasivat että ovat lukeneet tiedotteet. Haastattelut olivat suurimmaksi osaksi todella onnistuneita ja keskustelu tuntui olevan avointa, jolloin luottamus haastateltavien kanssa oli saavutettu. Selkeästi osan haastateltavien kanssa aihe oli vieraampi, mikä toi haastatteluun alkuun kankeutta, mutta loppua kohden keskustelun laatu parantui, ja vastaukset olivat antoisat. Keskusteluissa pohdittiin teemoja syvällisesti ja jopa refleктоitiin omia ajatuksia.

3.3 Aineiston käsittely ja analysoiminen

Laadullisen aineiston analyysin päämääränä on tuottaa uutta tietoa tutkimuskohteesta luomalla selkeyttä aineistoon. Tavoitteena on tiivistää aineistoa säilyttäen sen sisältämä informaatio ja samalla kasvattaa informaatioarvoa luomalla hajanaiseen aineistoon selkeää ja mielekästä kokonaisuutta. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 100.) Tutkimukseni aineisto nauhoitettiin Microsoft Teams ohjelmalla. Haastattelujen aikana huomattiin, että olisi ollut hyödyllistä, mikäli haastattelut olisi nauhoitettu kahdella erillisellä laitteella. Tietosuojasyistä haastattelua ei nauhoitettu puhelimella, vaan ainoastaan Teamsillä. Kesken H2 haastattelun tietokone hajosi, mikä katkaisi haastattelun nauhoituksen. Nauhoitusta yritettiin jatkaa puhelimen Teams-sovelluksella, mutta puhelimen nauhoituksesta puuttui ääni. Yliopiston ohjaajaa konsultoitin, haastattelun loppuosan ja päädyttiin suorittamaan erillisenä haastatteluna.

Teamsin valittiin nauhoittamiseen sen sisältämän litterointityökalun vuoksi, sekä sen tietoturvallisuuden vuoksi. Teamsin litterointityökalun lisäksi kaikki haastattelujen litteroinnit kuunneltiin ja tarkistettiin. Litteroitua aineistoa oli 28 sivua Calibri (Leipäteksti) koko 11 ja välitys jälkeen 8 pt, sekä mitta 1,08. Tekstistä poistettiin hymähdykset, toistot ja kesken jääneet lauseet. Haastateltavien

tunnistamattomuuden varmistamiseksi haastattelut pseudonymisoitiin, eli haastateltavien nimet koodattiin, jotta tässä tutkimuksessa voidaan tehdä suoria lainauksia haastatteluihin. Haastateltavat pseudonymisoitiin tunnisteilla H1-H8, H-kirjaimen viitatessa haastateltavaan. Heidän oman henkilösuojojansa takia tässä tutkimuksessa pyritään päästä mahdollisimman lähelle anonymitettä tutkimusaineiston osalta.

Haastatteluaineiston analysoimiseksi käytettiin sisällönanalyysia, sillä se sopii Sarajärven ja Tuomen (2018, s. 78) mukaan laadullisen tutkimuksen perinteisiin. Sisällönanalyysilla on mahdollista saada systemaattinen ja objektiivinen haastattelujen analyysi, jonka tavoitteena on saada tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 87). Aineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistoa lukiessa keskityttiin siihen, mikä on olennaista teoreettisen viitekehyksen sekä kysymysasettelun kannalta (Alasuutari, 2011, s. 31). Jotta ilmiön laajempi sosiaalinen ja historiallinen merkitys voidaan ymmärtää, kuvataan vielä aika, paikka ja kulttuuri, jossa aineisto kerättiin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, 152). Aineisto on kerätty helmikuussa 2023, jolloin Pk-yrityksillä ei ole vielä vastuullisuusraportointi pakkoa, mikä tarkoittaa, että organisaation ei ole vielä pakko raportoida sosiaalisesta vastuusta, jonka alle vastuullinen henkilöstöjohtaminen sijoittuu. Seuraavaksi kuvataan, miten aineisto on analysoitu, sillä tutkimuksen aineistoa voi käsitellä monesta eri näkökulmasta (Alasuutari, 2011, s. 31).

Prosessi aloitettiin jakamalla aineisto haastatteluteemojen ympärille, jotka olivat vastuullinen henkilöstöjohtaminen, palkitseminen, joustavuus, vuorovaikutus ja hyvinvointi. Analyysi aloitettiin teemoittelemalla ylätasolla aineiston keskeiset sisällöt teoriasta havainnoimien teemojen ja tutkimuskysymyksiä perusteella. Eli aineiston jaoteltiin analyysia varten helpommin jäseneltäviin kokonaisuuksiin, jotka olivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteet ja henkilöstön sitoutuminen suhteessa henkilöstöjohtamiseen. Tämän jälkeen aineistosta karsittiin tutkimukselle epäolennaiset tiedot pois, eli aineisto pelkistettiin ja siitä etsittiin tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja, jotka eriteltiin alleviivaamalla ne eri väreillä (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 92). Tämän jälkeen tarkasteltiin pelkistettyjen ilmaisuiden sisältä nousevia asioita, jotka olivat yhteisiä usealle haastateltavalle. Analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus, eli haastateltavan ilmaisu, joka voi muodostua useista lauseista. Ajatuskokonaisuudesta voi syntyä kaksi pelkistettyä ilmaisua, jotka vastaavat eri näkökulmista tutkimuskysymykseen (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen, 2022). Tutkimuksessa analysoitiin pelkästään ilmeistä sisältöä. Tämän perusteella aineisto jaoteltiin hyvinvointiin, HR käytänteisiin, oikeudenmukaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen, kannattavuuteen, haasteisiin ja henkilöstön sitoutumisen kokonaisuuksiin, joihin paneudutaan yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään pro gradu tutkimuksen teemahaastattelun perusteella kerätyn aineiston keskeisimpiä tuloksia. Seuraavissa luvuissa vastataan haastattelujen perusteella tutkimuskysymyksiin sekä siihen, mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa kohdeorganisaation kontekstissa. Luvun rakenne perustuu tutkimuskysymyksiin, eikä teemahaastattelun teemoihin. Alaluvut 4.1–4.5 käsittelevät ensimmäistä tutkimuskysymystä ”Miten Pk-yrityksen johtotason henkilöstö kuvaa vastuullista henkilöstöjohtamista arkipäivän johtamistyössä?”. Alaluku 4.6 käsittelee toista tutkimuskysymystä ”Miten Pk-yrityksen johtotason henkilöstö kokee henkilöstön sitoutumisen suhteessa henkilöstöjohtamiseen?”. Jokaiseen alalukuun liitetään kuvaajia ja autenttisia lainauksia tutkimuksen luotettavuuden ja tulkinnan uskottavuuden vuoksi (Elo ym., 2022). Kuvaajia käytetään taulukoiden sijaan, jotta aineiston tulokset on visuaalisesti helpompi havainnoida. Tässä esitetään aineistosta nousevia yläluokkia, sillä analyysia tehdessä alaluokkia syntyi monia, jolloin taulukon sisältämä informaatio olisi hankala hahmottaa. Alaluokat ilmenevät kuitenkin tuloksien erittelyssä tässä luvussa. Lukujen otsikot; hyvinvointi, HR käytänteet, oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, kannattavuus, ovat analyysin yläluokkia, joiden alaluokat esitetään luvussa näkyvässä kuvaajassa.

Aineiston analyysin perusteella vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitys organisaation johtajien ja päällikötason henkilöstön näkemyksen mukaan sisältää teemat läpinäkyvät HR käytänteet, oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, hyvinvointi ja kannattavuus. Tutkimuksessa keskityttiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen hahmottamiseen organisaation henkilöstön kontekstissa, joten tutkimuksessa ei huomioitu muita sidosryhmiä, jotka liittyvät vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Haastattelujen perusteella vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitys voidaan jakaa Kuvion 3 mukaan. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen rakentuminen näiden teemojen ympärille voi liittyä Suomen kontekstiin, sillä tulokset edustavat arvoja, jotka ovat osa Suomalaista yhteiskuntaa ja yhteneväiset Pohjoismaisten arvojen kanssa. Seuraavissa alaluvuissa 4.1–4.4 paneudutaan tarkemmin vastuullisen henkilöstöjohtamisen

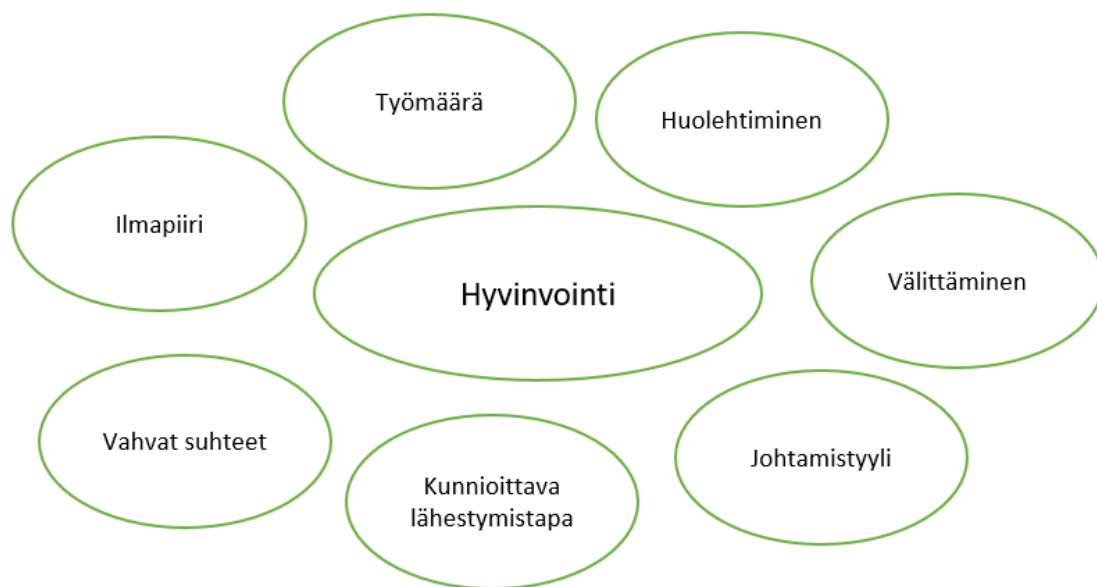
osa-alueisiin ja siihen liittyviin teemoihin. Tuloksissa on pyritty nostamaan esille arkipäivän johtamistekoja, joista saa konkretiaa ilmiö sisäistämiseen.



KUVIO 3 Käsitys vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta.

4.1 Hyvinvointi osana vastuullista henkilöstöjohtamista

Haastatteluaineistosta löytyi myös tutkimuskirjallisuudesta tuttuja teemoja. Hyvinvoinnin osa-alueita, joita haastatteluista painottuivat, olivat huolehtiminen, välittäminen, johtamistyyli, kunnioittava lähestymistapa, vahvat suhteet, ilmapiiri sekä työmäärä, nämä on kuvattu Kuviossa 4. Teemat nousivat haastatteluaineistosta sisällönanalyysin alateemoina hyvinvoinnin ollessa analyysissa yläluokka. Teemat ovat erillisiä, mutta niissä on havaittavissa samankaltaisuutta, jonka vuoksi niiden erittely on haastavaa. Näin ollen teemoista kirjoittaessa saattavat jotkin ominaisuudet kulkea myös muiden teemojen alla. Seuraavaksi paneudutaan haastateltavien kertomuksiin, sekä siihen minkä vuoksi nämä teemat on nostettu osaksi hyvinvointia.



KUVIO 4 Hyvinvoinnin osa-alueet.

Kaikenlainen huolenpito ja huolehtiminen työntekijöistä ilmeni haastatteluista merkittävänä ja tärkeänä tekijänä hyvinvointiin liittyen. Kysyttäessä hyvinvointiin liittyviä toimia painottivat haastateltavat erilaisia työsuhte-etuja, kuten laajaa työterveyshuoltoa, vapaaehtoisia vakuutuksia, Smartum etuja, työnantajan tarjoamaa mökkiä sekä työsuhdepolkupyörää. Henkilöstöstä huolehtiminen ilmeni terveyden edistämisessä työyhteisössä juuri työsuhte-etuja kautta sekä työntekijöistä huolehtimisena. Aineistosta ilmenee myös työnantajan tarjoama tuki vapaa-ajan toiminnalle, kuten erilaiset henkilöstökerhot, jotka tukevat haastateltavien mukaan hyvinvointia.

H2: [--] näitä kaikenlaisia henkilöstökerhoja, joilla on tarkoitus ylläpitää sitä, että ihmiset kokoontuu ja pystyy toimimaan yhdessä työaikana ja työajan ulkopuolella ja saa sitä kautta tämmöistä kiinnikettä toisiinsa.

H8: Hyvinvointiin liittyen, jos lähtee lakisääteisistä asioista, on terveyspalvelut ja meillä on laajennettu työterveysvakuutus, millä halutaan pitää henkilöstä huolta, että pääsee nopeasti erikoislääkärin palveluiden piiriin

Suhteet esihenkilön ja tiimiläisen välillä nähtiin haastattelujen perusteella tärkeäksi hyvinvoinnin kannalta. Haastateltavat pohtivat asiaa esihenkilön roolin kautta. Esihenkilöllä on kriittinen rooli osoittaa tiimille, että välittää ja on kiinnostunut tiimiläisten asioista, mikä voi luoda välittävää ilmapiiriä.

H3: Jos sulla on mulkvisti pomo, ei varmasti ole hyvä olla. Se on yksi asia mikä varmasti on keskeisessä roolissa. Mä ainakin itse oon sitä mieltä, että mä oon tosi hyvin onnistunut, tuurillakin osittain siinä, että täällä on hyvät esihenkilöt.

H4: Esihenkilön tuki ja suhde on hyvä ja terveellinen, se on varmasti myös iso motivaatiotekijä. Pomo taikka se lähiesimies se on reilu ja sen kanssa tulee toimeen, sen kanssa pystyy puhumaan kaikista asioista. Se on tosi iso ja tärkeä asia. Mä näen sen isona motivaatiotekijänä ja työhyvinvointia lisäävänä asiana.

H8: Esimiestyöllähän on iso merkitys. Siihen me ollaan panostettu paljon. Uskon, että on iso tekijä.

Haastatteluissa huomioitiin johtamisen haasteita ja pohdittiin esihenkilötehtävän haasteita, kun esihenkilö joutuu tekemään päätöksiä negatiivisissa asioissa. Haastateltavat nostivat myös perustelun tärkeänä asiana päätöksien teossa. Kun asian pystyy perustelemaan, vaikuttaa se tiimin kykyyn sisäistää asia tai muutos. Näin ollen ikävissä päätöksissä pitää asia perustella kattavasti tiimille ja keskustella aiheesta, mikäli sille on tarvetta ja huomioida, että kyseessä on asioista keskustelu, ei ihmissuhteista. Tätä kautta voidaan luoda avointa ilmapiiriä.

H1: Esimiestehtävissä on aina se yks ikävä puoli. Eli siinä vaiheessa, kun tulee ikäviä asioita päätettäväksi ja tehtäväksi, niin tavallaan pitää osata se kaveruus ja ystävyys työntää vähäksi aikaa syrjään.

H5: Toinen on se, mikä on minusta johtamisen yksi tärkeimpiä elementtejä. Kun tehtäviä annetaan, kun ihmisiä käskytetään, päätöksiä tehdään niin sun on aina pystyttävä perustelemaan ihmisille miksi. Tää on yksi, mikä mun mielestä tuo avointa ilmapiiriä

H6: Esimiehen on kiva tehdä mukavia asioita ja se johtaminen tulee siitä, että tekee myös päätöksiä negatiivisissa asioista.

Haastatteluista ilmeni, että organisaatiossa on työskennelty hyvin tiimimäisesti, mikä näkyy myös haastateltavien vastauksissa. Esihenkilötyössä nostettiin ilmapiiri tärkeänä osana hyvinvointia. *Ilmapiiriin* liittyi yhteisöllisyys, avoimen ilmapiirin luominen sekä yhteishenki. Näissä nähtiin esihenkilön rooli ratkaisevana. Myös välittäminen, avoin ja aito vuorovaikutus, ja tasa-arvo nähtiin tärkeänä hyvinvoinnin sekä motivaation kannalta.

H6: Varmasti aika tiimimäiset, että täällä ei ole käskytyks hommaa.

H7: Yritän huomioida joka viikko kysellä kuulumisia, missä mennään ja on tekemisissä ihmisten kanssa.

H4: Lähdetään siitä fiiliksestä, että hei miten meni viikonloppu. Se tuo sitä tavallaan avointa ilmapiiriä, mukavuutta joka aamu moikataan ja jutellaan mun käsittääkseni joka porukassa täällä talossa vaihdetaan kuulumisia.

Avoin ja aito vuorovaikutus nähtiin tärkeänä asiana työilmapiiriin vaikuttavana tekijänä. Haastateltavat huomioivat, että ilmapiiri tulisi olla sellainen, että asioita uskaltaa sanoa, ja että näkemyksiä huomioidaan. Kun asioista uskaltaa sanoa, luo se osaltaan avointa ilmapiiriä.

H8: Pystyisi luomaan välittömän ilmapiirin, että kaikki uskaltaa sanoa mielipiteitä ja ehdotuksia. Kannustaa kaikkia ajatuksia tuodaan esille.

Kysyttäessä, miten haastateltavat itse huomioivat vuorovaikutuksen työssään nostivat he systematiikan, kuten erilaiset tiimipalaverit ja toistot. Haastateltavat korostivat, että heidän ovensa on aina auki, ja heille voi tulla keskustelemaan asiasta kuin asiasta. Haastatteluista ilmeni näkökulma pitää työpistettä siellä mistä hän tarvitsee tietoa. Vuorovaikutuksen huomioimisessa, tulisi kiinnittää huomiota juuri vastavuoroisuuteen. Vuorovaikutus toimii molempiin suuntiin,

ja esihenkilön tehtävänä on luoda olosuhteet vuorovaikutukselle. Esihenkilö voi näyttää omalla esimerkillään, eli esimerkiksi käymässä keskustelemassa tiimiläisten kanssa, että oven ollessa auki, voi hänellekin tulla keskustelemaan. Näin ollen vuorovaikutus on osa ilmapiirin luomista.

H1: Kyllä mun mielestä hyvin matalalla kynnyksellä niin tullaan juttelemaan niistä työasioista sun muista, että niistä mitkä nyt sitten on menossa eli ei jäädä miettimään ja ihmettelemään, että kehtaako tulla, voiko tulla. Teen ihan sama itse, että juoksen tuolla käytävillä.

H2: Mä ainakin pyrin järjestämään mitä palavereita. Tavallaan säännöllisiä one-to-one, koska ne nyt on sitä ainakin sellaisia missä voi voidaan keskustella niistä. Ehkä pyrkii olemaan kiinnostunut ihmisistä ja juttelemaan muutenkin kun niissä palavereissa ja kohtaamaan ihmisiä ja oman tiimin kesken pyrkii rakentamaan kommunikointiin, myös huumorin käyttö on sallittua. Sellainen välittömyys että meillä ei ole kauhean korkeita hierarkioita ja ovet kiinni yhteisöä niin sen tyyppisiä asioita on yrittää edistää.

H5: Jos mietitään läheisiä ihmisiä, niin eiköhän se lähde ihan jokapäiväisestä tapojen käsittelystä, keskustelemista, puhumisesta.

H6: Se on sitä, että siellä, missä mä tarviin tietoa, niin mä pidän työpistettä sitten vaikka [toisella toimipisteellä], että mä järjestän aikaa [--].

H7: Mä käyn itse juttelemassa ja mulla on ovi auki, saa tulla juttelemaan.

H8: Kun tuun taloon, niin pyrin moikkaamaan kaikkia kun tuun ja lähden. Päivän mittaan, riippuen päivästä, käyn juttelemassa, kysymässä, että miten menee.

Hyvinvointia edistävänä tekijänä nähtiin haastattelujen perusteella myös *ryhmädynamiikka* tärkeänä. Teema, joka kulki koko haastattelun läpi, oli yhdessä tekeminen. Haastateltavat näkivät yhdessä tekemisen ja tiimiläisen osana tiimiä tärkeänä seikkana. Haastatteluissa painotettiin tiimin yhteenkuuluvuutta ja yhdessä tekemistä luottamuksen, avun ja viihtyvyyden kannalta.

H1: On ryhmädynamiikka iso asia eli se että miten se porukka tulee keskenään toimeen. Se on todella hankala, jos siellä on ristiriitoja ja ollaan napit vastakkain.

H8: Jos sulla on työyhteisö, missä viihdyt hyvin, sieltä saa tukea ja turvaa tarvittaessa, on se isompi liimaava tekijä.

Haastatteluissa nousi esille hyvä valinta rekrytoinneissa myös keinoksi turvata työsuhteet organisaatossa. Tämä näkyy myös tiimin yhteishengen luomisessa, kun rekrytoinneissa panostetaan tiimiin sopivan henkilön valitsemista rekrytoinneissa. Haastatteluista ilmeni näkemys, että johtajan on mahdollista vaikuttaa jonkin verran tiimihenkeen valitsemalla tiimiin sopivia henkilöitä.

H1: Pitää löytää tyyppi, joka istuu siihen porukkaan ja tähän meidän arvomaailmaan.

Haastateltavien perusteella *johtamistyyllillä* on merkitystä vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Se ilmenee haastatteluissa pehmeänä johtamistyylinä. Haastatteluissa painotettiin aihetta läpi eri teemojen ja aiheiden, mitä onkin pyritty sivuamaan tässä luvussa ja erilaisissa viittauksissa alkuperäisaineistoon. Niistä ilmenee haastateltavien antama merkitys pehmeille arvoille. Myös tässä kontekstissa painotettiin ilmapiiriä, joka pitää luoda avoimeksi, että mistä tahansa voidaan keskustella.

H4: Vastuullisuutta se on, että ollaan mukavia ja hyviä toinen toisillemme. Se on yksi osa vastuullisuutta, että ottaa huomioon toisen mielipiteet ja kunnioittaa ajatuksia. Se puoli tuossa hyvinvoinnissa nousee.

H7: Jos tulee fiiliksiä ettei meinaa jaksaa, niin matalalla kynnyksellä voi tulla juttelemaan, yritetään keksiä yhdessä keinoja.

H8: Henkilöstön jaksamiseen liittyen ylipäätään, että pystyt luomaan hyvän työilmapiirin organisaation. Meillä on tasa-arvoinen työyhteisö.

Aineistosta näkyy yhtenäinen näkemys siitä, että esihenkilön tulee *tukea ja auttaa henkilöstöä*. Haastateltavat sivusivat myös aihetta jatkuvalla muutoksella ja esihenkilön roolina tukea muutoksessa ja tuoda tulevaisuuden näkymää työntekijälle. Mielenkiintoisena ajatuksena nousi myös esihenkilön rooli tarjota mahdollisuutta korjata ja tukea siinä. Haastateltavat kertoivat myös tiimiläisensä olevan erityisammattilaisia ja heidän töiden tekeminen ei onnistu, jollei ole sen alan ammattilainen. Mistä voi päätellä, että esihenkilö tehtävänä on auttaa tiimiläisiä kehittymään ja loistamaan omassa tehtävässään.

H3: Vastuullinen on sitä, että kannetaan vastuuta henkilöstöstä, että oikeasti jeesaa, on tukena

H6: Vastuullisuus tulee, että mahdollisuuden korjata ja opetat jos sulla on kyky siihen.

H7: Se toimi käytännön tasolla, välitetään ihmisistä että työkuormat on sopivat, jos tarvitsee tukea johonkin tehtävään, esimies antaa sitä.

Kunnioittava lähestymistapa ilmenee haastatteluista kunnioituksena ja ymmärryksenä toisten työtä ja tekemistä kohtaan. Haastatteluista nousi myös huomio siitä, että on erilaisia ihmisiä, ja ihmiset tulisi hyväksyä sellaisena, kuin he ovat. Haastateltavat mainitsivat hyvän ihmisarvoisen kaikkien kohtelun peruslähtökohtana vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle, joka näkyy esimerkiksi ihmisten kuulemisena ja näkemisenä ihmisenä.

H4: No ihan peruslähtökohta on tasa-arvoinen ja hyvä ihmisarvoinen kaikkien kohtelu, toisten huomioiminen ja mielipiteitä, näkemysten, ajatusten huomioon ottaminen.

H7: Kunnioitetaan toisen työtä ja ymmärretään, että on omanlaisia haasteita, mistä sä et tiedä, että ei lähdetä helposti ainakaan arvostelemaan, että toi pitäisi tehdä paremmin.

Henkilöstöstä välittäminen ilmeni haastatteluista työ- ja yksityiselämän yhdistämisenä sekä työntekijöiden fyysisten ja henkisten tarpeiden huomioimisena. Haastatteluista ilmeni tärkeänä tunnistaa henkilöstön työtilanteet ja roolit sekä mahdollistaa heidän työntekonsa mahdollisimman hyvällä asenteella. Tästä voi päätellä, että henkilöstöstä välitetään, sillä tärkeänä nähdään myös tiimiläisten palautuminen työstä ja hyvinvointi.

H1: Pyritään kaikille järjestämään työtehtävät ja työmäärät semmoiseksi, että työaika riittää.

H2: Työaikana pitää pystyä tekemään valtaosatoista eikä vapaa-aikana sitten tehdä ikään kuin suoriteta vielä lisää. Meillä ei ole ylitöitä arvostava kulttuuri, vaan pääpointti on että yritetään tehdä työaikana hommat mahdollisimman tehokkaasti ja pyhitetään se vapaa-aika sitten palautumiselle ja levolle ja perheelle ja liikunnalle ja kaikille tämmöiselle.

Aineistossa ilmeni myös ajatus siitä, että työkuorman tulee olla sopiva, että voidaan huolehtia henkilöstön jaksamisesta. Haastatteluissa painotettiin esihenkilön roolia hyvinvoinnin luomisessa työtehtävien ja roolien tunnistamisessa. Näin ollen hyvinvointia huomioidaan organisaatiossa myös suhteessa työtehtäviin.

H1: Tärkein tehtävä on rakentaa ja antaa työntekijöille mahdollisimman hyvät eväät ja mahdollisuudet tehdä sitä omaa työtänsä.

H2: Esimiestehtävään pitää olla niin paljon aikaa, että sä tunnistat jokaisen sun oman tiimiläisen roolin ja työtilanteen siinä roolissa ja kykenet keskustelemaan ja luomaan sellaisen ilmapiirin, että jos siellä tulee mitä ikinä niin pystytään keskustelemaan.

H7: Jos katsotaan vastuullisuutta, niin on iso vastuu huolehtia, pyrkii huolehtia, että organisaatio ja työntekijät jaksaa, että kaikki on tasapainossa, tehtävät ja odotukset.

Haastateltavat nostivat tärkeäksi vapaa-ajan ja työelämän ero. Niiden ero ei ole aina selkeä, ja haastateltava painottivat vahvaa näkemystään siitä, ettei työajan jälkeen odoteta henkilöstön olevan tavoitettavissa. Syyksi pohdittiin somen aiheuttamaa ilmiötä, siitä että ollaan koko-aika saatavissa.

H3: Lähtökohta on, että kun ollaan toimistolla niin ollaan töissä ja muu aika ollaan vapaalla.

H6: Mä oon joskus tehnyt niin, että oon lähettänyt, kun meillä on ollut iltatilaisuus, niin kaikille sähköpostia kello 19.00. Meitä oli tilassa 12, niin 8 piippasi puhelin ja mä olin että mitä helvettiä, pankkaa äänettömälle. Musta on väärin olettaa, että kaikki on koko ajan tavoitettavissa.

Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta kysyttäessä haastateltavat nostivat tärkeänä teemana henkilöstön huomioimisen ja huolenpidon. Haastatteluiden perusteella henkilöstön mielipiteet, näkemykset ja ajatukset tulisi ottaa huomioon. Aineistosta painottuu ajatus tiimityöskentelystä ja yhteneväisyydestä, joka kulkee koko haastattelujen läpi.

H1: Vastuullisuus siinä, kun puhutaan ihmisten kanssa tekemisessä. Mun mielestä siinä tärkein on se, että otetaan se ihminen huomioon kaikki ihmiset huomioon, jotka siinä on tekemässä. Eli se huomioon ottaminen. Yksilön ymmärtäminen ja sen yksilön tarpeiden huomioiminen. Se on sitä vastuullisuutta.

H3: He ovat huomioitu, he ovat osa tiimiä

H4: Jos on murhe kotona taikka ilonaihe kotona niin sen jakaminen työpaikalla. Se vie murheista puolet pois tai tuplaa sitä iloa.

Työ ja muun elämän yhteensovittamisessa huomioidaan ihmisten tarpeita ja elämäntilannetta. Tässä yhteydessä haastateltavat nostivat joustavuuden tärkeänä tekijänä juuri työ ja muun elämän yhteensovittamisessa. Myös keskustelun systematiikka, kuten one-to-one keskustelut ja kehityskeskustelut ilmenivät haastatteluaineistosta tärkeänä tekijänä. Haastateltavilta kysyttiin miten he itse huomioivat hyvinvointia työssään.

H1: Isossa kuvassa huomioidaan ihmisten tarpeet, ihmisten, elämäntilanne ja kaikki tällainen.

H2: Mä yritän puhuu aiheesta ja kyllä me on tästä keskusteltu tiimiläisten kanssa ja one-to-oneissa nousee jaksamisen ongelmat.

H4: Se on tavallaan huolenpito. Niin fyysinen, kun henkinen huolenpito.

H8: Jos yksityiselämässä on tilanteita, että se vaatisi joustoa työtehtävistä, niin me pyritään aina järjestämään mahdollisimman pitkälle ku vaa, mitä meillä on mahdollisuuksia.

Keskusteltaessa vastuullisuudesta ja hyvinvoinnista, kertoivat haastateltavat, että haastattelun kaikki teemat, eli palkitseminen, joustavuus ja vuorovaikutus vaikuttavat hyvinvointiin. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että hyvinvointi on kokonaisuus, jossa teemoja ei voida erottaa toisistaan. Haastateltavat huomioivat, että vastuullisuus hyvinvointiin liittyen on todella laaja käsite. Tästä voidaan päätellä, että haastateltavat näkevät hyvinvointiin liittyvän eri tekijät ja hyvinvointi syntyy monen tekijän summana.

H1: Aika pitkälle niistä asioista, mitä tässä on puhuttu. Eli tavallaan semmoinen kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja tavallaan se työtilanteen ja kaiken muun ymmärtäminen ja sitä kautta jousto niissä paikoissa kuin se joustonpaikka on.

H3: Palataan takaisin siihen henkilöstö vastuullisuuteen, että hyvinvointi kuitenkin viime kädessä kulminoituu siihen, että onko kaikki johtamisen elementit ja palkitsemiset yms, mitä on aikaisemmin puhuttu, että ne on kohdallaan, niin sulla on hyvä olla duunissa. Sillon palataan siihen, että musta hyvinvointi on kohdalla ainakin työtehtävien puolesta, että miten se henkilökohtainen elämä vaikuttaa työelämään. On kokonaispaketti, tää vastuullisuus. Henkilöstön kontekstista kun katsotaan sitä asiaa, että näitä kaikkia teemoja, mitä tässä on puhuttu ei voi erottaa toisistaan, oikeastaan ne on yksi kokonaisuus tähän.

Haastateltavat nostivat haasteeksi ihmisten tunteet, miltä tuntuu tulla töihin. Vastauksissa painotetaan ajatusta työtehtävien kannalta, että jokaisen työkuorma, ja kokonaisuus työstä pysyy hallinnassa. Haastateltavat nostavat myös keskustelun tärkeänä teimana, jotta erilaisista näkemyksistä voi keskustella. Vastauksissa mainitaan, että pitää hyväksyä myös erilaiset näkökulmat. Näkökulmana nousee keskustelu tavoitteiden kannalta tärkeänä teimana. Haastateltavat painottaa henkilöstön asenteita, että onko kiva mennä töihin.

H2 Sehän on iso osa vastuullista henkilöstöjohtamista, että luodaan ne olosuhteet sille työn suorittamiselle. Työkuorma on yks osa mun mielestä tätä asiaa, että jokaisella esimiehellä, joka johtaa niitä omia ihmisiä siinä tiimissä. On riittävä näkyvyys oman tiimin tekemiseen ja jaksamiseen ja työkuormaan niin se on mun mielestä kanssa vastuullisuutta, että tiedetään kuinka paljon kuormaa on ja on työkaluja hallita. Ei mennä alta riman koko ajan. Harvoin näin päin on, mutta teoriassa, että on porukkaa ja siellä on osa ylikuormassa ja osalla ei ole tehtäviä, niin paljon kuin kapasiteetti antaisi myöden. Sekin voi johtaa sellaiseen, että no onpas täällä tylsää -tyyppiseen meininkiin että kaikki saa tehdä sillä intensiteetillä, millä ensinnäkin firmalla on tarve ja toisaalta sen ihmisen kapasiteetti riittää. Se on, yksi pohdittava asia.

H7: Se jaksamiseen, että asiat pysyy hallinnassa, prosessit ja tekeminen, [--] mihin se ajautuu jos ei ole riittävää esimiesohjausta organisaatiossa. Saa pidettyä sen asian hallinnassa, että se on työntekijöiden kokemuksen kannalta miellyttävää se tekeminen, että joskus esimiesasemassa joutuu katsomaan pidemmälle ja laajemmin asioita. Sopii asioista mitä pitää tehdä ja tavoitteista että se oma tiimi pääsee tekemään sitä mitä missä ne on parhaimmillaan. Pitää pystyy pilkkomaan tekemistä jokaisen rooliin

sopivaksi. Tätä tarkoittaa sulle sitä, tehdään yhdessä kokonaisuus, mutta hallitseminen on tärkeä juttu, että siinä se vaikeus tulee.

Tästä voidaan päätellä, että organisaatiossa pohditaan henkilöstön hyvinvointia ja se nähdään tärkeänä johtamisen kontekstissa.

4.2 HR käytänteet osana vastuullista henkilöstöjohtamista

Haastattelujen perusteella vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyy HR käytänteet. Käytänteet voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen, joita ovat palkitseminen, osaamisen kehittäminen, osallistaminen, viestintäkulttuuri, urasuunnittelu ja joustavuus. Kuviossa 5 on esitelty HR käytänteiden osa-alueet haastatteluiden perusteella.



KUVIO 5 HR käytänteiden osa-alueet

Joustavuudesta puhuttaessa tunnistivat haastateltavat työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen, poissaolojen joustavan hyödyntämisen, etätöiden, työajan ja lomien. Pääasiassa, lomista, poissaoloista ja työajasta puhuttiin työ- ja muun elämän yhteensovittamisen kontekstissa. Tästä voidaan päätellä, että joustavuus nähdään kriittisenä tekijänä työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisessa.

H7: Pyritään hyvistä yksityiselämästä ja työelämästä yhteensovittamaan. Aina kun mahdollista, niin kyllä etätöikäytännöt tuo paljon sitä joustavuutta.

Työaika huomioitiin joustavuuden kontekstissa myös. Haastateltavat puhuivat liukuvasta työajasta, ja sen hyödyntämisestä, mikäli työntekijällä on tarvetta. Haastateltavien puheesta ilmeni myös ihmislähtöisyys tärkeänä osana vastuullisuutta. Näin ollen johtamisessa nähdään ihmisten auttaminen joustavuuden keinon tärkeänä, joten henkilöstö nähdään tärkeänä sidosryhmänä.

H1: Jos ihmisellä on tarpeita tehdä jotain määrättyyn aikaan päivästä ja työ antaa sille mahdollisuudet tehdä sen, niin miksi kiusata ihmistä, jos hänen tarvitsee käydä. Toisaalta työaika pitää tehdä ja asiat hoitaa niin sitten se vaan pitää hoitaa takaisinpäinkin.

H8: Meillä on liukuva työaika käytössä. Sanoisin, että jos tulee henkilökohtaisia tilanteita, niin pyritään huomioimaan ja järjestelemään parhaan mukaan.

Etätyöstä puhuttaessa aiheutti se ristiriitaisia tunteita. Kuitenkin kaikki haastateltavat mainitsivat etätyön osana joustavuutta. Osa haastateltavista nostivat etätyötä kysymysmerkkinä, ja mainitsivat ettei se sovi itselle, mutta eivät kuitenkaan ole sitä vastaan, ja haluaisivat vielä lisää tutkimustietoa aiheesta ja sen mahdollisista haittapuolista. Pääsääntöisesti etätyö nähtiin positiivisena asiana, joka tuo joustavuutta työntekijälle työ- ja muun elämän yhteensovittamiseen. Haastateltavat nostivat esille myös tärkeänä puolena ihmisten kohtaamiset ja aidot vuorovaikutustilanteet, joita etätyö ei pysty tuomaan. Tämän vuoksi molemmat näkemykset pitää huomioida johtamisessa.

H1: Etätyö on käytössä. Etätyö ei sovi minulle itselle, mutta se ei tarkoita sitä, ettenkö hyväksy sitä, että muut voi tehdä sitä. Meillä on etätyökäytännöt olemassa, saadaan tehdä niitä.

H2: Meillähän on etätyökäytäntö. Suositus on 3 päivää toimistolla ja 2 päivää etänä, joka on siinä mielessä tietysti ihan kiva, että se tarjoaa semmoista työntekijälle sopivaa joustoa ja sitten toisaalta se tuo sen elementin, että joka munkin mielestä on tosi tärkeä, että myös tavataan toisiamme.

H5: Etätyöt on mulle kysymysmerkki. Jouduin miettiä, että kuinka paljon tässä on tällaista erilaisten sukupolvien välistä problematiikkaa siitä omasta opitusta maailmasta ja nykyaikaisuudesta. Kun asiat hoituvat ja yhtiön tuottaa ja liiketoiminnan tulokset, mitä on tavoiteltu, niin sehän tarkoittaa sitä, että OK hommat hoituu. Olette löytäneet toimintamallin ja tavan saavuttaa ne tavoitteet.

Lomissa joustavuudesta puhuttiin mahdollisuutena tiimin kesken valita itselle sopivat loma-ajat. Haastateltavat painottivat myös, että lomaa suunniteltaessa tulisi kollegat ottaa ensin huomioon, jotta se päätös olisi tehty yhdessä ja tiimi huomioiden.

H1: Väittäisin, että suurin osa porukasta varsinkin toimiston väellä niin saa lomansa siihen aikaan, kun tarvitsee.

H4: Mä ainakin miellän sen niin, että se on joustoa, kun ihmiset saa vapaasti valita oman loma-ajan.

Osa haastateltavista huomioivat, että heidän liiketoiminnoissaan ei ole mahdollista pitää lomaa ihan mihin aikaan tahansa, sillä heidän toimintansa on kriittistä, joten aina jonkun on oltava paikalla. Kuitenkin poikkeuksia on ollut, ja tietyssä liiketoiminnossa ja tietyssä tiimissä on joustettu, että tiimin molemmat jäsenet saavat olla viikon samaan aikaan lomalla loma-aikana. Joustavuus loma-ajoissa myös kriittisissä toiminnoissa voi vaikuttaa ilmapiiriin positiivisella tavalla. Päätöksen jalkauttaminen henkilöstölle voi tuoda merkityksellisyyden tunnetta.

H2: Tietyllä tapaa näissä juustoissa on aina se pienen organisaation haaste, kun on tosi vähän tekijöitä niin yleensä tiimeissä pitää olla aina joku paikalla niin se joustavuus on siitä aina vähän haasteellisempaa järjestää

H3: [Liiketoiminnon alatiimi] on vähän hankala, kun siellä on 2 henkilöä, niin siellä on sallinut, että viikon yhtä aikaa molemmat pois, että ei 4 viikkoa yhtä aikaa, mutta viikko lähtökohtaisesti ollut pois yhtä aikaa.

Haastateltavat painottavat *luottavansa tiimiläisiinsä*, jolloin tiimiläisten halut ja tarpeet etätyön suhteen otetaan huomioon. Haastateltavat kertovat joustavuuden perustuvan hyviin väleihin. Luottamus mahdollistaa joustot työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisessa työajassa, etätyössä, poissaoloissa sekä lomissa. Haastateltavat, nostivat esille tärkeänä seikkana, että ihmisten tulee tavata toisiaan, jolloin työasioiden hoitaminen helpottuu, ja kynnyks pyytää apua madaltuu. Tästä voidaan päätellä, että etätyön huolena, että henkilöstön yhteneväisyys pienenee, mikäli henkilöstö ei käy toimistolla tapaamassa kollegoitaan.

H3: Mä oon sanonut [H3 liiketoiminnon] puolella mulla on yks ja hailee, et missä ne on töissä. Eli jos sä haluat tehdä etätyötä niin selvä, pitäkää etätyöpäivää. Mä luotan mun porukkaa että ne tekee ne duunit. Sanoisin näin päin, että jos elämäntilanne tarvitsee tai perhetilanne tai joku muu vastaava niin olkaa vaikka 3 päivää poissa. Aivan sama, kunhan asiakkaiden puheluihin vastataan ja sovitettu määräajat pidetään, ei sillä ole merkitystä että missä sä oot töissä. Etätöissä tulee se kolikon toinen puoli. Eli se hajottaa tiimiä.

H5: Kun sä istut tuolla, tapaat ihmisiä niin kontakti siihen työkaverin tulee paljon paremmaksi, jolloin työasiastakin hoitaminen ja lähestyminen on helpompaa, järkevämpää ja tehokkaampaa.

H6: Mutta sitten ehkä sellainen, mikä ei aina näy, mikä perustuu tähän hyviin väleihin. Jos ihmisillä on elämäntilanteessa jotain ongelmia, niin täällä on aika paljon semmoisia joilla sitten annetaan vapauksia normaalien työehtosopimuksia ulkopuolelle, että pystyy hoitaa ne asiat.

Organisaatiossa on käytössä erilaisia *palkitsemisen* muotoja. Haastattelujen perusteella yleisimpiä palkitsemisen muotoja olivat itse työstä maksettava palkka, organisaation tulospalkkiojärjestelmä, kertaluonteinen palkkio, sekä työstä saatava palaute. Haastattelusta ilmenivät myös palkankorotukset sekä yhdessä tekeminen palkitsemisen muotoina. Palkitsemisesta keskusteltaessa ilmeni haastateltavien näkemys siitä, että palkitsemisen kuuluu olla oikeudenmukaista, avointa, tasapuolista ja läpinäkyvää. Heidän mukaansa palkitsemisen tulee myös käsittää kaikki organisaation jäsenet. Haastateltavat painottivat myös, että palkitsemisessa tulee olla selkeä peruste minkä vuoksi palkitaan, jottei siitä synny väärinymmärryksiä.

H2: No mä ajattelen sen varmaan niin, että se on sille, jota palkataan tai palkitaan, että se on selkeä ja avointa ja läpinäkyvää ja hän tai molemmat osapuolet ymmärtää sen samalla tavalla.

H3: Läpinäkyvyys on mun mielestä just vastuullisuuden, että löytyy selkeä peruste.

H4: Onhan tulospalkkiojärjestelmä olemassa. Se on myös osa palkitsemista koko konsernin tuottavaa ja kun se on kaikille samoilla pelisäännöillä toimiva kaikki tietää ennalta, mitkä on ne kriteerit ja kaikki saa samalla periaatteella.

H8: Mulla tulee mieleen oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys. Ja ennen kaikkea että se on kannustava.

Vastuullisesta palkitsemisesta keskusteltaessa painottivat haastateltavat, että palkkojen pitää olla vähintään minimipalkkojen mukaiset, mutta organisaatiossa kaikkien palkat ovat yli minimivaatimusten. Haastateltavat painottivat henkilön omaa ajatusta palkasta, kuitenkin peilaten tehtävän ammattitaitovaatimukseen ja roolin kokonaisuuteen. Tästä voidaan päätellä, että matalat korvaukset eivät ole organisaation johtotason henkilöstön mielestä vastuullisia.

H1: jos puhutaan vastuullisuudesta ja palkasta niin mä näen, että ihmisten pitää kokea, että se oma palkka on oikeudenmukainen siihen omaan tehtäväänsä nähden

H2: palkkatasokin pitää olla oikeassa suhteessa siihen rooliin ikään kuin ammattitaitovaatimusiin ja vastuisiin ja tavallaan sen roolin kokonaisuuteen.

H4: Ensinnäkin se on ihan peruslähtökohta kaikki tessit ja minimipalkat pitää olla, mutta eihän meillähän taida yhdelläkään henkilöllä tai henkilöstöryhmälle olla tessin mukainen vaan aina se on yli kaikilla.

H5: Palkan pitää olla sillä tasolla, että ihminen tuntee sen itse oikeudenmukaiseksi ja oikean tasoiseksi.

Kysyessä palkitsemisesta nostivat haastateltavat näkökulmana *palautteenantamisen* osana palkitsemista. Haastateltavat ovat saaneet positiivista palautetta tiimiläisiltä, siitä että on tuonut myös kehuja julkisesti saatavaksi. Haastateltavien nostavat palautteenantamisen yhteydessä tärkeäksi positiivisen asian tunnistamisen. Tämän vuoksi johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota, että antaa tarpeeksi konkreettista palautetta työstä, sillä se voi toimina keinona palkita, mikä voi osaltaan lisätä motivaatiota.

H3: Mä laitan kuukauden kehun, että verbaalisesti vaan jollekulle, nyt oli hyvä duuni, jonka teit viimesen kuukauden aikana. Se on saanut jonkun verran positiivista palautetta, että tosi hyvä, että käytät sellaista [palautteenantamista julkisesti], että toit julkisuuteen että oot tyytyväinen johonkin henkilön, vaikka ei mitään muuta kun sanotaan että tosi hyvä duuni.

H5: Sitten näitä palkitsemisia, tullaankin siihen, että palkitsemista voi olla se, että esimies tai kollega, sen verran pelisilmä siinä johtamisessa, että hän mainitsee asiasta.

H6: On tietysti verbaalista, miten nyt jengi ottaakin sen. Sitäkin ollaan koitettu, että nostetaan positiivisia asioita. Muut saa kuulla siitä, että joku on tehnyt hyvin duunia. Positiivisen asian tunnistaminen, sekin on tärkeää.

Vuorovaikutuksesta keskusteltaessa nousi *osallistaminen* teemana ilmi. Haastateltavat nostivat henkilöstön osallistamisen ja kuuntelun tärkeään arvoon, sillä heidän mukaansa henkilöstöltä voi saada parhaat ideat asioiden toteuttamiseen organisaatiossa. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstön mielipiteiden kuuntelu ja arvostus on tärkeää vastuullisen henkilöstöjohtamisen kannalta.

H3: On se oma näkökulmansa asiaan ja niistä pyritään tekemään nostoja. Tietysti ihan meidän arkipäiväisen tekemiseen niistä tuloksista. Kyllä mä näen sen niin, että ne sällit on fiksuja kuin mitkä ja näkee asioita ja miettii asioita niin kannattaa ihan aidosti kysyä. Ihan samalla tavalla kun esihenkilöitäkin että saattaa joskus tuoda jopa sen arvokkaamman näkemyksen. Asiantuntijat kun ne näkee kentälläkin jotakin mitä

tapahtuu, että jos me lähdetään tekemään tiettyjä asioita niin on ihan typerää kokonaisuuden kannalta. Jos me ei nähdä kokonaisuutta, sitä pulmaa mikä asiantuntijat näkee.

H6: Sieltä tulee parhaita ideoit usein, joku vaan sanoo jotain ja pitää olla vaan hereillä.

H8: Oli se, miten sanotaanko tyhmä tahansa, koska tyhmistä ideoista. Mä oon nähnyt parhaimmillaan ihan konkreettisesti, että niistä onkin lähtenyt versomaan muita ideoita, että kaikki uskaltaa sanoa ajatukset välittämät siitä, että onko se siinä hetkessä naiivi.

Haastateltavien vastauksien perusteella organisaation viestintäkulttuuria pyritään pitämään mahdollisimman avoimena, ja tietoa pyritään jakamaan mahdollisimman läpinäkyvästi ja systemaattisesti. Kysyttäessä, miten haastateltavat huomioivat vuorovaikutuksen, nostivat he omaa rooliaan avoimen ilmapiirin luomisessa, sekä he mainitsivat pitävänsä ovensa auki ja käyvät juttelemassa tiimiläisillensä madaltaakseen kynnystä tulla juttelemaan asioista. Haastateltavat mainitsivat avoimuuden lähtevän siitä, että henkilöstöllä on vähän asioita, joita he joutuisivat pelkäämään tekemisissään tai puheissaan. Organisaatiossa on kehitetty viestintätapoja, mutta näkökulmana nousee myös henkilöstökyselyssä viestinnän ja vuorovaikutuksen huonoimmat arvosanat. Sitä pohditaan näkökulmasta, että henkilöstöllä on korkeat odotusarvot, mikä voi tarkoittaa, että viestintä ei olisi huonoa, vaan odotukset ovat korkeammalla.

Tiedon jakoon ja viestintäkulttuuriin liittyy haastateltavien vastauksien perusteella systematiikka, eli tasaisin väliajoin tapahtuvat liiketoimintakokoukset, toimitusjohtajan aamuinfot sekä tiedonjako johtoryhmän kokouksien jälkeen merkittävänä asiana. Haastateluista nousi myös viestinnän ja vuorovaikutuksen toistot tärkeänä seikkana. Haastateltavat pohtivat myös omaa rooliaan avoimessa vuorovaikutuksessa. Huomiona nousi se, että aina kaikista keskeneräisistä asioista ei voi kertoa, sillä asiat voivat sisältää esimerkiksi salassapitosopimuksia.

H1: Meillä on avoin ilmapiiri. Me ollaan valmiita juttelemaan asioista. Mä en ainakaan itse ole kokenut, että joku olisi pelännyt tulla esimerkiksi minun luo puhumaan asioista. Meillä toimitusjohtaja yrittää koko aika myös kertoa sitä koko henkilöstölle, että hänelle saa tulla aina juttelemaan, jos on jotain mielessä. Ja kun se tulee tavallaan sieltä ylimmästä johdosta tämä tapa toimia, niin se vaan valuu koko organisaatioon.

H4: No ainakin on yritetty vielä parantaa sitä. Oisko vuosi sitten, milloin perustettiin tämä johtoryhmässä keskusteltua palsta, että jokainen johtoryhmän kokouksen jälkeen viestii teamsissa, että mitä on menossa, koska siellä oli handicappi. Tuli salaseurakokouksia, ainakin tuntuu, että jotkut koki ne niin, että mitähän siellä nyt taas suunnitellaan niin viestitään ihan avointa. [toimitusjohtajan] aamukahvitilaisuudet [toimitusjohtaja] kertoo tosi avoimesti sitä, että missä firma makaa, miltä tulevaisuus näyttää kaikille avoin tilaisuus mikä on semmoinen kun se tulee toimitusjohtajan suulla niin siinä on auktoriteettia takana.

H5: Teen kaikkeni avoimen ilmapiirin luomiseksi ja kannustamiseksi. Pyrin sen oman esimerkkini kautta, erilaisten tiedottamisen kautta [--].

H8: Toivoisin, että se on. Pyrin asioita, vaikka ne olisi valmisteluvaiheessa, riippuu asioista, mä pyrin ottamaan aikaisessa vaiheessa ihmiset mukaan, kertoo niistä, jos vaan pystyy. Sitä kautta omalla tavalla sitouttaa ihmisiä tekemiseen, että he pääsee vaikuttamaan aikaisessa vaiheessa. Jos ne on tyyppisiä tehtäviä että, ne koskettaa niitä.

Pyrin viestimään kaikista asioista avoimesti, mutta se on ikuisuus ainakin itselläni, että siihen pitää koko ajan kiinnittää huomiota ja panostaa.

Osaamisen kehittäminen ei noussut tutkimuksessa ilmi pelkästään nykyisen henkilöstön taitojen kehittämisenä. Osaamisen kehittämisestä mainittiin, että organisaatio tarjoaa erilaisia kursseja, sekä EMBA-koulutusta. Haastatteluista nousi tulevaisuuden taidot näkökulmana osaamisen kehittämiseen. Haastateltavat pohtivat millaista osaamista organisaation tulee hankkia ja millaista osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa.

Urasuunnittelu välittyi haastatteluista näkemyksenä tulevaisuuden näkemisenä työtehtävissä. Perinteisessä merkityksessään urasuunnittelu huomioitiin pienen organisaation haasteiden kautta. Haastateltavien mukaan organisaatiossa ei välttämättä ole tarjota työntekijöille seuraavaa askelta heidän urallaan, jolloin urapolku voi jäädä lyhyeksi, ja syntyä luonnollista vaihtuvuutta.

H6: Mun tehtävä on luoda sinne tulevaisuus, eli pitää tehdä tulevaisuuden suunnitelmaa, mitä me tullaan tekemään, ollaan avoin minkälaista osaamista tarvitaan. Se vastuullisuus tulee niihin ihmisiin, että ne pystyy itse näkemään oman tulevaisuutensa jossain tehtävissä. Ja myös kertomaan, että jos haluaa muutoksia. Rehellinen tulevaisuuden kuva, että pystyy miettimään ja kerrotaan mitä nää tavoitteet, vaikka monihan miettii tuossa. Mutta se on ehkä se, että sulla on tulevaisuus.

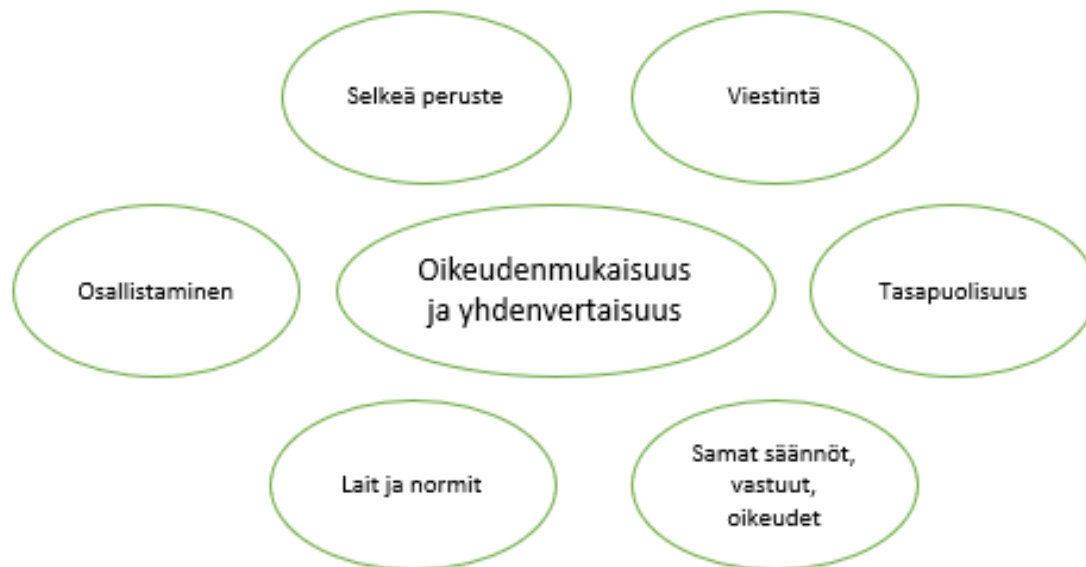
H7: Työnmurros. Muutoksessa tukeminen on vastuullisuutta, että työtehtävät muuttuu, mutta työt jatkuu.

H8: Mitä tehdään, pitää olla liiketoimintalähtöistä. Mikä heijastuu, että minkä tyyppistä osaamista me tarvitaan, miten ihmisiä pitäisi kehittää tai minkä tyyppisiä osaamista meidän pitäisi hankkia.

Haastattelujen perusteella esihenkilön rooli on luoda tulevaisuutta työtehtävissä ja näyttää se henkilökunnalle. Tästä voidaan päätellä, että esihenkilön rooli on kriittinen vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa ja HR käytänteissä.

4.3 Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus osana vastuullista henkilöstöjohtamista

Haastattelujen perusteella vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liitetään oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, jonka osa-alueet säännöt, vastuut ja oikeudet samat kaikille, tasapuolisuus, osallistaminen sekä lakien ja normien noudattaminen on käyty tässä luvussa läpi. Kuviossa 6 on kuvattu osa-alueet, jotka on haastatteluiden perusteella liitetty oikeudenmukaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen.



KUVIO 6 Oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden osa-alueet

Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus näkyi läpi haastattelun vahvoina teemoina. Palkoista keskusteltaessa nousivat sanat oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus lähes jokaisessa haastattelussa. Yhdenvertaisuuteen liittyen painottivat haastateltavat myös *selkeää perustetta* palkitsemiselle sekä, että samasta saavutuksesta tai onnistumisesta kuuluu saada samanlainen palkkio.

Oikeudenmukaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen liittyen painottivat haastateltavat, että on olemassa tietyt *säännöt ja raamit*, joiden puitteissa pystytään esimerkiksi lomissa, poissaoloissa ja työajoissa joustamaan. Vastauksista ilmenee, että haastateltavat näkevät sääntöjen tuovan pohjan kaikelle muulle joustavuudelle, mitä työntekijät voivat tarvita. Tämä tuo heidän toimintaansa *tasapuolisuutta*, jolloin yhdenvertaisuus organisaatiossa taataan. Joustavuudesta huomioitiin myös, että toimintaa tehdään yli työehtosopimusten minimirajojen. Tässä yhteydessä mainitaan myös, että organisaation toiminta on se, joka määrittää työajan jolloin on oltava töissä, mikä perustuu yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa. Nämä teot viittaavat siihen, että säännöt, vastuut ja oikeudet ovat samanlaiset kaikille organisaatiossa, jolloin työntekijät eivät joudu epätasa-arvoiseen asemaan.

H2: Se vastuullisuus on siinäkin sellaista reiluutta ja läpinäkyvyyttä, että kaikilla on tasapuoliset mahdollisuudet, siinä kun se on mahdollista, saada päättää niistä omista loma ajoistaan ja muista. Sen tiimin kesken on tietynlaiset pelisäännöt ja se solidaarisuus että ei ole niin että aina vaan yks saa tiettyjä aikaan ja muut sitten ottaa ne mitä jää jäljelle vaan se avoimuus ja läpinäkyvyys siinäkin mielessä.

H4: Joustaminen on aika laaja. Se voi käsittää paljon asioita, mutta niin paljon ei saa joustaa että mennään missään kohtaa millekään harmaalle alueelle. Elikkä mistään lainsäädännöstä ei jousteta taikka tällaisista lakisäätteisistä vaatimuksista, niistä ei jousteta, taikka ympäristöasioista

H5: No jos ajatellaan ensin työaikajärjestelyjä hypoteettisesti, ei voida koskaan lähteä siitä, että ihminen saisi valita työaikansa. Johtuu ihan siitä, että meillä on paljon työtä, joka perustuu yhteistyöhön muihin kanssa. Meidän täytyy pystyä vastaamaan, asiakaspalvelun on oltava aamusta iltopäivään auki. Mennään näihin

perusperiaatteisiin, se toiminta luo raamit jolloin on oltava töissä. Se on tekee sen jonka sisällä sitten voidaan joustaa ja pyritäänkin joustamaan.

Haastateltavien näkemyksen mukaan *osallistumisen päätöksentekoon* on osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Siinä painotetaan ihmisläheisyyttä, eli ihmisen huomioonottamista. Myös muiden haastateltavien vastauksista on huomattavissa ihmisläheisyys ja henkilöstön huomioon ottaminen, mikä ilmenee kaikista aikaisemmin käsitellyistä teemoista ja vastauksista. Näin ollen henkilöstön osallistaminen voi auttaa henkilöstöä tuntevansa olevan osa organisaatiota sekä saada henkilöstölle tärkeän ja merkityksellisen tunteen.

H1: Mun mielestä vastuullinen henkilöstöjohtaminen on, kun puhutaan siitä esimiehen roolista, niin on juuri tää oman tiimin ihmisten luonteet, elämäntilanteet ja kaikkea tämmöistä, siis sen ihmisen huomioon ottaminen kaikessa siinä päätöksenteossa ja sen tiimin rakentamisessa ja ohjaamisessa. Tämmöinen ihmisläheisyys. Mä pidän sitä tuossa vastuullisena henkilöstöjohtamisena.

Lakien ja normien noudattamisesta ylipäättään liiketoiminnassa, ei vain joustavuuden näkökulmasta painottuu myös haastatteluissa. Näkökulmana nousi, että vastuullisuuden kustannuksella, voisi organisaatio tehdä parempaa tulosta, mutta se ei olisi organisaation toimintatapojen mukaista. Haastateltavat nostavat näkökulmaksi, että lakien noudattaminen on jo itsestäänselvyys. Sitä kommentoidaan myös, että organisaation arvot ovat ne, jotka tuovat yhteneväisyyttä organisaation tekemiseen. Tästä voidaan päätellä, että organisaatiolle arvot ja toimintatapa on tapa erottautua muista kilpailijoista alalla. Tästä voidaan myös päätellä, että organisaatiossa nähdään arvojen mukainen toiminta vastuullisena, sekä se tuo pohjaa vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle.

H6: Meidän pitää myös se tekeminen tehdä lakien mukaan ja normien. Nyt meillä on tämmöinen irti venäjistä teema ollut 3 vuotta ja pidetään kiinni ja se on semmoista, että ihmiset on mukana, ettei lipsuta, osteta Teboilin öljyä, vaikka se on halvempaa ja tehdä parempaa tulosta. Täytyy tämmöisetkin normit tukea. HR rooli on se, että meillä on vastuullista yleisnormiston mukaan. Nyt meillä on työterveys hoidettu ja pidetään ilmapiiiri kyselyitä, puututaan epäkohtiin.

H7: Mä sanosin että se on lähtökohta. Samalalla kun organisaatiossa, millä tavalla me halutaan toimia ihmisten kanssa. Siinä on mindsetti, meidän arvot erottaa meidät muista organisaatioissa. Lait ja asetukset on kaikille sama. Miten me toimitaan täällä, tehdään yhdessä töitä, se iso juttu arvoissa, että on kirjoitettu auki. Meidän [toimitusjohtaja] sanoo aina että kaikillahan on, että asiakas on tärkeä. Se on yksinkertainen ja itsestäänselvyys, että asiakkaalle me tuotetaan palveluita ja energiaa. Sitä ei kannata toistaa. Noudatamme lakia asetuksia, sä et voi olla noudattamatta niitä tai joutuu tiilenpäitä lukemaan. Mä pitäisin sitä isona, se on meistä lähtöisin, meidän oma ilmaisu siitä, miten me halutaan yhdessä tehdä asioita.

Haastatteluissa painotettiin myös *viestinnän merkitystä*. Haastateltavat nostivat tärkeänä sitä, että sama tieto on saatavilla kaikille, ettei ole tietoa pimitettäisi. Haastateltavat painottavat myös henkilöstön kohtelussa tasapuolisuutta. Tästä voidaan päätellä, että tasapuolinen, avoin ja läpinäkyvä viestintä nähdään organisaatiossa vastuullisena toimintana.

H1: [--] miten mä näen sen vastuullisuuden on se että annetaan koko organisaatiolle mahdollisuus saada se tieto, mikä on annettavissa. Ei pimitetä asioita, joita ei tarvitse pimitää.

H3: Palataan takaisin siihen tasapaino, avoimuuteen, tasapuolisuuteen. Kuitenkin kaikki olla yksi tiimiä, mahdollisimman samalla viivalla ollaan henkilöstön kohtelussa. Jokainen voi tuntea olevansa tasa-arvoisessa roolissa, tässä tiimissä henkilönä, että totta kai hierarkia on erilaisia tasoja kun on esimiehet viralliset, mutta henkisesti oltaisiin kaikki samalla viivalla.

H3: Mä en koskaan lähde sitä temppeä tekemään kertoisi jotain olennaista informaatiota vaan olennainen informaatio kerrotaan kaikille.

Haastatteluissa keskusteltiin myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Vastauksissa painotettiin, että vastuulliset teot, eivät ole aina kivoja, mutta on vastuullista tehdä ne päätökset. Haastateltavat nostivat haasteeksi tasapuolisuuden varmistamisen organisaatiossa, eli miten voidaan varmistaa läpi organisaation, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen olisi hyvällä tasolla. Haastateltavat nostivat ihmisten erilaiset näkemykset haasteeksi. Heidän mukaansa tulee huomioida, että ihmisillä on erilaiset näkemykset esimerkiksi vastuullisuudesta. Vastauksista ilmenee haasteeksi pohtia minkä mukaan lähteä toimimaan. Tulisi kuunnella eri mielipiteet ja pohtia tarkasti meneekö äänekkäämmän jopa vähemmistön mukaan. Haastateltavien mukaan pitäisi kuitenkin olla valmis säätämään omaa mielipidettään, jos jollain on pahoja argumentteja.

H4: Laaja ja vaikea kysymys. Lähdetään taas koko yhtiön kautta. Se on ehkä yksi haaste, että tiedä oikein konstin siihen tälläkään hetkellä varmistaa, että koko organisaatiossa kaikilla tasoilla se menee, yhtä mallikkaasti ja linjakkaasti.

H5: [--] Jos haluat toimia oikeudenmukaisesti ja vastuullisesti. Niin ei me kaikki ihmiset, ei meil oo piirulleen sama näkemys siitä mikä on vastuullista. Se ongelma, kun on 80 ihmistä töissä ja jokaisella on oma näkemyksensä siitä. Tää tekee arvon opettamisesta ja vastuullisesta johtamisesta aikamoisen haasteen, et voi tehdä semmoisia päätöksiä että 80 ihmistä on kaikki samaa mieltä. Sun pitäisi löytää ja päästä keskustelemaan niiden ihmisten kanssa, joilla saattaa olla erilaisia näkemyksiä asiasta. [--] Mutta ymmärrä että kaikki ei ole heti samaa mieltä. Perustelee sitä, puhu siitä, keskustele ja oo valmis säätämään sitä omaa oikeata jos joku oikeasti lyö pahoja argumentteja.

H6: Siinä on se, että minkä mukaan lähdet toimimaan, että menetsä sen äänekkäämmin ehkä vähemmistön mukaan. Se on aina, että mihin uskot että ei lähde huhuja, pitää kuunnella ne faktat. Pieni maltti on aina hyvä. Siinä mielessä selvittää asioissa aina 2 puolta ja se on hyvä aina muistaa. Jos meitäkin 80 niin ihmiset ei ajattele samalla lailla, että täytyy hyväksyä myös erilaiset näkökulmat. Se on neuvottelua. On ihmisiä, joiden tehtävänä on tehnyt päätökset. Siinä on haaste, että osaat perustella ne oikein.

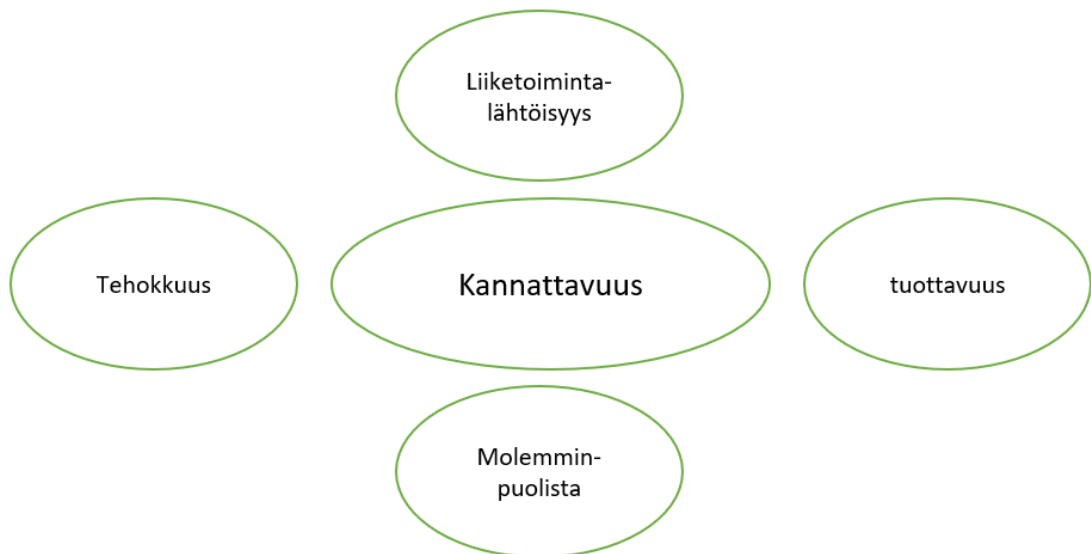
Haastetta vastuullisen henkilöstöjohtamisen tietyn määritelmän puutteesta painotettiin myös. Haastateltavien mukaan olisi helpompi hahmottaa vastuullista henkilöstöjohtamista, kun organisaatiossa on tehty selväksi mitkä asiat luetaan vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, ja mitkä eivät. Haastateltavien mukaan pitäisi itse osata sanottaa vastuullinen henkilöstöjohtaminen vielä tarkemmin, sillä on hankala hallita sellaista, jonka jokainen voi käsittää eri tavalla.

H8: Se, että osaan itsekin sanoittaa vastuullisen henkilöstöjohtamisen vielä tarkemmin. Uskon että kun tän asian eteen tehdään töitä, niin helpottaa omaakin käsitystä teemasta, mitä kaikkea luetaan ja onko asioita mitä kenties ei lueta. [--] Oon itse mieltänyt, että kaikki enemmän tai vähemmän liittyy teemaan. Se tulee ekana haasteelliseksi. Me ollaan tätä meidän tähän liittyvää vastuullisuusraportointia. Me kehitetään sitä. Olennaisuusmatriisia ei olla vielä rakennettu. Uskon että se kirkastaa itsellä ajatuksia vielä enemmän. Sehän ei tarkoita että se on tyhjentävä, mutta se tuo rajausta tähän teemaan, minkä kautta on helpompi, itsekin jäsenellä ajatuksia toimii siinä. [--] Millä hallitset sellaista, jonka jokainen käsittää ehkä erilailla ja johtaa sen mukaisesti.

Tästä voidaan päätellä, että organisaatiossa ei vielä ole keskusteltu vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Lisäksi ohjeet ja tietyt raamit voisivat tuoda johtamiseen systematiikkaa ja tasapuolisuutta.

4.4 Kannattavuus osana henkilöstöjohtamista

Kannattavuus osana vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan tuloksien perusteella nähdä rakentuvan neljästä palasta: liiketoimintalähtöisyydestä, tehokkuudesta, tuottavuudesta sekä molemminpuolisuudesta. Tuloksien perusteella kaikissa näissä näkökulmissa painotetaan organisaation tulosta. Osa-alueet on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7 Kannattavuuden osa-alueet

Haastateltavilta kysyttiin, miten he näkevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja millaisia asioita he liittävät siihen. Haastateltavat nostivat monia eri seikkoja hyvinvointiin, HR käytänteisiin, oikeudenmukaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen sekä kannattavuuteen liittyen. Kannattavuus ilmeni esimerkiksi *tuottavuutena* ja *tehokkuutena*. Näkökulmana mainittiin, että esihenkilön tehtävä on palvelutehtävä, jossa autetaan tiimiläisiä suoriutumaan tehtävästään ja saamaan hyviä tuloksia. Haastateltavat mainitsivat, että työntekijöiden tulisi myös

uskaltaa kertoa, jos haluaa muutoksia. Tästä voidaan päätellä, että näkökulmana on henkilöstön hyvinvointi, mutta taustalla on kuitenkin näkemys organisaation tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi.

H4: Toinen on, mikä liittyy, kun tehtävä on aina vähän paremmin, pitää parantaa, laatu järjestelmä kondiksessa että, tehdään parempia ratkaisuita.

H7: Yritetään selittää, minkä takia on tärkeää tehdä, että se motivaatio säilyy työhön paljon paremmin kun oot osa isompaa tavoitetta. Nähdään oma rooli. pitäisi innostaa kaikkia osallistumaan.

Liiketoimintalähtöisyys ja strategian huomioiminen näkyy vastauksissa näkemyksenä siitä, että työntekijöille tulee tehdä selväksi, mitkä heidän tavoitteensa ovat, jotta ne voidaan saavuttaa. Haastateltavat painottavat, että toiminta organisaatiossa pitää olla liiketoimintalähtöistä. Asia voidaan nähdä mahdollistamalla henkilöstölle tehtävän suorittaminen. Haastateltavat painottavat tasapuolisuutta, että kaikilla olisi samanlaiset mahdollisuudet menestyä työtehtävässään. Poissaoloista keskusteltaessa nousi esille, että pitää arvioida aiheuttaako poissaolo merkittävää haittaa liiketoiminnalle. Haastateltavat huomioivat myös tuuraamisasiat pidemmissä poissaoloissa, että miten ne hoidetaan. Pelkkä tuottavuus ja liiketoimintalähtöisyys on vastakkainen ajatus vastuullisen henkilöstöjohtamisen kanssa. Kuitenkin vastauksista ilmenee, että päätöksiin osallisestaan henkilöstöä ja niissä pyritään huomioimaan henkilöstö mahdollisimman hyvin.

H2: Se lähtee siitä, että valmistellaan budjettia yhdessä ja tiedetään, että mitä me ollaan laittamassa ja sitten tulee tavoitteet sen pohjalta. Saadaan se tavoiteasetanta kuntoon niin että jokainen tietää että mitä me ensinnäkin yhtiönä, liiketoimintana ja tiiminä tavoitellaan. [--] Eli tulee budjettitavoitteet, tavoitteiden vienti käytäntöön eli kehityskeskustelujen kauttan se usein menee.

H5: Me joudutaan aina arvioimaan, että aiheuttaako se [poissaolo] oikeasti ongelmia ja tää on hyvä keskustella ihmisten kanssa [--] Ihmisten pitäisi ymmärtää, että se on haaste, mutta totta kai me pyritään viimeiseen asti miettimään, että miten me voitaisiin hoitaa se [poissaolo].

H8: Meillä on tietyn näköiset tavoitteet, mitä me lähdetään tiimin kanssa viemään eteenpäin ja tärkeintä se liittyy viestintään, että osaat viestiä ne tavoitteet. Osaa kiinnittää saavutus, seuraat asioita.

Tavoitteellisuus ilmeni vastauksista työtehtävien ja tavoitteiden kautta. Haastateltavat painottivat, että asiaa tulee tarkastella työtehtävien ja tavoitteiden kautta. Heidän mukaansa työt ovat etusijalla muun muassa joustoissa. H5 vastauksesta ilmenee myös kunnioitus työntekijöitä kohtaan, sillä hän mainitsee, että ammattilaiset osaavat oman työnsä. Tavoitteellisuus näkyy myös ennakoivana toimintana, eli työtehtävien suunnitteluna, jotka ilmenevät systematiikkana ja tietona, miten edetä asioissa. Tähän liittyy myös selkeät toimintatavat, joilla seurataan, että tavoitteet saavutetaan. Haastatteluista ilmenee myös tavoitteiden saavuttamisen kannalta ymmärrys organisaation toimintaan tärkeänä seikkana.

H2: Tietysti yleiset kehikot näille, miten toimitaan organisaatiossa. [--] Tiimien sisällä on tietyt käytännöt, jotka liittyy myöskin hyvinvointiin, koska se on sitä systematiikkaa. Kaikki tietää kuinka edetään tässä hommassa eteenpäin.

H3: Ensin tiimi ja sitten omat asiat siinä järjestyksessä aina. [--] Sama juttu siinä, että täytyy katsoa työn ja työtehtävien kautta sitä asiaa oikeastaan ennen kaikkea.

H5: Jos porukka istuu kahvilla puoli tuntia tai ruokalista puolitoista tuntia tai 2 tuntia, niin ei täällä esimiehet kellota, vaan me ollaan puhuttu paljon siitä, että seurataan, että asiat tulee tehdyksi. Seurataan että tavoitteet saavutetaan meidän ammattilaiset ja aikuiset ihmiset osaa sen oman työnsä. Mitään järkeä täällä kello kädessä katsoa että milloin ihmiset tekee töitä.

Vastuu työn tavoitteiden saavuttamisesta, työn tuottavuudesta ja tuloksista on Haastateltavien mukaan työntekijällä, kuitenkin huomioiden työntekijän tarpeet. Vastauksissa ilmeni näkemys siitä, että työ- ja muun elämän yhteensovittamisessa tulee myös huomioida se haitta, joka siitä tulee organisaatiolle. Haastateltavien mukaan organisaation tulee olla valmis joustamaan, ja pyrkiä löytämään keinot, miten joustaa, mutta ei kuitenkaan saa unohtaa että henkilö on palkattu tekemään jotain tehtävää, ja se tulee hoitaa tietyllä laatutasolla ja tavoitteet saavuttaa. Vastauksien perusteella tärkeää on työntekijän ymmärrys myös organisaation toimintaan, ja mitä se vaatii.

H3: Mä ymmärtäisin sen, että pidetään henkilöstöstä huolta. Annetaan mahdollisuuksia järjestellä elämäänsä tai poissaoloja kuitenkin niin että jokainen ymmärtää että vastaa omista töistään ja työn tuottavuudesta ja tuloksistaan.

H5: Kyllä oikeanlainen työnantaja ymmärtää ja hyväksyy ne ihmisen elämänvaiheet. Työkin joustaa siinä mukana, mutta ei oikeastaan saisi kuitenkaan merkittävästi. Ei saa käydä työn kustannuksella, siellä on kuitenkin kone. Tää pyörii tässä ja se pitää pyöriä, että ei voi hidastaa vauhtiaan hirveästi, niissä tilanteissa. Joustavuus tarkoittaa, että iso kone jatkaa puskuttamista, mutta meillä on keinot ottaa yksittäisten työntekijöiden hetkelliset haasteet huomioon.

H7: Mun mielestä pitää lähteä siitä, että ollaan valmiita joustamaan, mutta ymmärtää organisaation, että meillä tehtävät pitää pystyä hoitaa tietyllä laatutasolla, että ei me siitä loputtomasti joustamaan. Meidän pitää lähteä työtehtävä ja ne tavoitteet, mitä tässä tehdään, tulee täyteen. Kyllä mahtuu sitä joustoa aika paljon.

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa joustavuudesta nousi sieltä vahvasti näkemys *molemman suuntaisesta* joustavuudesta. Molempiin suuntiin joustaminen näkyy myös vastauksissa, joissa joustavuus on mainittu työnantajan puolelta itsekääksi, sillä se tuo henkilöstöltä suurempaa työpanosta. Haastateltavista suurin osa nosti tässä kontekstissa esimerkin suuresta toimintahäiriöstä, joka mallintaa haastateltavien mukaan joustavuutta myös työntekijän suunnalta työnantajan suuntaan.

H1: Sehän on itsekästä siinä mielessä, että olemalla joustava ja pitämällä työntekijöistä huolta niin oletusarvo on se, että sitten kun taas ollaan kunnolla töissä ja rivissä niin sitten myös tapahtuu. Saadaan asioita aikaiseksi. Tehdään se mitä tarkoituskin tehdä ja joskus jopa vähän päälle. Ollaan myös joustavia toiseen suuntaan, sitten kun on sen paikka.

H3: Mä oon havainnut, kyllähän ihmiset joustaa toiseenkin suuntaan, eli kyllä tehdään pitkää päivääkin, että on niitäkin huomannut. Joskus tullut sähköposteja viideltä, mitä ei ois tarvinnut tulla, että koska emme odota sitä.

H5: Joustavuus tarkoittaa molemmin puolista. Silloin se on toimiva. Elikkä myös se työntekijä ymmärtää tulla vastaan. Musta oli ihastuttavaa nähdä, esimerkiksi meidän sen [iso toimintahäiriö], iso häiriö niin muutamalla soitolla ihmiset, pienellä vihjaisulla löi kamat päälle ja tuli valvomoon hommiin. Ei käsketty vaan, että voisiko joku tulla jeesaamaan, niin porukka tuli

H8: Se kuminauha, kun meilläkin on sen tyyppistä tekemistä, välillä se venyy sinne toiseen suuntaan, liukumia syntyy ja välillä se menee toiseen suuntaan, että kuminauha joustaa molempiin suuntiin.

Tästä voidaan päätellä, että organisaatiossa nähdään vastuullisen henkilöstöjohtamisen tuovan joustavuutta myös työntekijöiden suunnalta. Näin ollen toiminnan voidaan ajatella tuovan molemmin puolista hyötyä, sillä työntekijät ovat valmiita joustamaan, kun myös työnantaja joustaa.

4.5 Henkilöstön sitoutuminen suhteessa henkilöstöjohtamiseen

Tutkimuksessa haastateltiin johto- ja päällikötason henkilöstöä, joten puhuttaessa henkilöstön sitoutumisesta, tulee huomioida, että käsittelen johto- ja päällikötason henkilöstön käsityksiä henkilöstön sitoutumisesta. Kysyttäessä haastateltavilta onko heidän mielestään vastuullisella henkilöstöjohtamisella merkitystä henkilöstön pysyvyyteen tai sitoutumiseen organisaatiossa, oli haastateltavilla yhtenäinen näkemys siitä, että vastuullisella henkilöstöjohtamisella on paljon merkitystä henkilöstön sitoutumiseen. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisella on iso merkitys siihen, miten henkilöstö viihtyy töissä.

H1: Uskon ja toivon. Ei ainakaan kukaan joka mun tiimistä lähtenyt aikanaan jonnekin muualle tekemään, niin yksikään ei ole puolella sanallakaan vihjaissut, että henkilöstöjohtaminen olisi ollut se ongelma vaan siellä on jotain muita asioita ja yleensä heidät on houkuteltu pois.

H2: Joo, uskon kyllä uskon että sillä on tosi paljon merkitystä. Jos vastuullisuus kaikkine ulottuvuuksineen on kunnossa, niin se tarkoittaa, että ihmisillä on hyvä tehdä töitä. Se liittyy varmaan osittain hyvään johtamiseen ja hyvin työelämän taitoihin

H4: Mä uskon että se oli ihan iso merkitys sille, että mitenkään väki viihtyy ja pysyy. No ihan pelkästään siihen, että johtaminen on vastuullista, niin silloin ihmisillä on tavallaan vapautta ja tilaa, rohkeutta. Tulee se rohkeus kehittää omaa duunia. Se hyödyttää taloa jo sitäkin kautta, että kun annetaan. Se on vastuullista antaa ihmisten, kaikki osaavia, ajattelevia ihmisiä, niin annetaan ihmisten kehittää sitä omaa juttua eikä ei tallota varpaille.

H5: Johtamalla ihmisiä ja kunnioittamalla vastuullisuus -käsitettä, luot työpaikan, minne halutaan tulla ja missä halutaan olla.

Haastateltavat huomioivat, että jos henkilöstö ei viihdy töissä, alkaa henkilöstö katsomaan myös muita vaihtoehtoja. Haastateltavat myös analysoivat johtamistyyliä vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Näin ollen johtamistyyllillä ja organisaatiokulttuurilla on merkitystä siihen, miten henkilöstö viihtyy töissä, jolloin vaihtuvuus pysyy kurissa.

H2: Jos ihmisellä on huono fiilis niin kyllä me tiedetään että se helposti rupeaa katselemaan olisikohan jossain muualla parempi fiilis.

H4: Toisenlainen johtaminen ei toimi esimerkkejä on ihan täältäkin. Iso merkitys sille, miten väki viihtyy ja pysyy.

H7: Kun perusasiat kunnossa henkilöstöjohtamisessa, avoimuudessa ja vastuullisuudesta niin asiat sujuu itseksen.

Henkilöstöjohtaminen suhteessa henkilöstön pysyvyyteen huomioitiin myös urakehityksen kannalta. Asiaa pohdittiin siltä kannalta, että urapolkuja ei välttämättä löydy kaikille, vaan työntekijän seuraava askel uralla saattaa löytyä jostain toisesta organisaatiosta. Haastateltavat pohtivat vaihtuvuutta siltä näkökulmalta, että organisaation ja sen toiminnan koko voi olla jollekin pettymys, ja sitä kautta voi tulla vaihtuvuutta. Näkökulmana nousi vaihtuvuus myös hyvänä asiana, sillä siitä saa näkemystä myös muulta, ja se on osa työelämänsäkaarta. Haastateltavat nostavat kuitenkin vaihtuneen henkilöstön näkemyksen siitä, että on haettu takaisin, positiivisena asiana organisaation näkökulmasta.

H1: Meillä on väkeä, joilla on kunnianhimoa ja haluaa edetä urallaan niin meillä ei välttämättä kaikille, vaan löydy sitten sitä urapolkua. Ja silloin se on täysin ymmärrettävää, että joku sitten hakeutuu muualle ja lähtee muualle ja se pitää vaan ottaa positiivisena asiana, että joku rumasana "kelpaa" muuallekin. Ei siitä pidä murehtia, että jos joku lähtee, mutta jos joku lähtee sen takia, että täällä ei ole hyvä olla, niin sitten pitää olla huolissaan. Rakennetaan se pohja, että jos sulla on mielekkäät hommat, teet sitä mitä sä osaat, teet sitä mitä sä haluat tehdä, niin täältä ei ole työntöä pois, että täällä on olosuhteet tehty sellaiseksi, että täällä on kiva olla ja täällä on kiva tehdä hommia, niin miksi lähtisit?

H5: Se on luonnollista. Hän lähtee hakemaan uutta, mutta se, että hän ilmoittaa halustaan tulla takaisin. Se on merkki siitä, että meillä ole sellaisia asioita täällä, jotka olisi ilmapirissä ja johtamisessa heidän mielestään negatiivisia, eikä ikäviä asioita.

H6: Mun mielestä pitää hyväksyä se, että joillekin [kohdeorganisaatio] voi olla pettymys kokoluokan tai, että se tekeminen onkin pienempää ja erilaisia. On hyviä työntekijöitä niin pitää niitä keinoja miettiä. On nää että onko tää tasapainoinen kokonaisuus ihmisten mielestä.

H7: Se on luonnollistakin, että tietynlaiset vaihtuvuutta on. Mä pitäisin hyvänä sitä, että on päätyntyn siihen, että jos paikka auki, niin voisin tulla takaisinkin. Kyllä se on ymmärrettävää. Se kuuluu tuohon työelämäkaaren, että käy eri paikoissa tekemässä asioita. Se tieto myös jalostaa sun omaa näkemystä [--], hahmottaa asioita monesta kulmasta, että se on ihan hyvä vaihtaakin työpaikkaa. Sä viihdyt ja viihtyvyys on, se työkuorma on ja saa palautetta työstä riittävästi, että miten siinä menestyy. Kaikella on iso merkitys, jos ne kaikki on pielessä, niin se vaihtuvuus on suurta.

Haastateltavat painottivat vuorovaikutuksen merkitystä henkilöstön sitoutumiseen. He olivat kaikki sitä mieltä, että vuorovaikutus on tärkeä osa henkilöstön sitoutuneisuutta. Heidän mukaansa vuorovaikutus on yksi rakennuspallo henkilöstön sitoutuneisuuteen. He myös painottavat, että vuorovaikutuksella on merkitystä työntekijöiden asennoitumiseen työhön ja siihen tunteeseen, mikä työntekijöillä on olla töissä. Näin ollen arkipäivän johtamiskäytänteissä tulisi huomioida vuorovaikutus, sen tasaisuus ja läsnäolo.

H3: Se on yksi niitä tekijöitä, jos sä oot yksin töissä niin kyllähän se rupeaa vaikuttamaan hyvinvointiin siitä ja ynnä muuta fiilikseen. Lähdetään lukemaan oikotie työpaikkojen ilmoituksia että kyllä se on ehdottomasti ihan yksi keskeisiä asioita, tää vuorovaikutus. Sen päälle rakentuu mun mielestä kaikki muu, mitä aikaisemmin ollaan puhuttu sitten että ei voi olla johtamista ilman vuorovaikutusta

H5: Näen tämmöisenä ketjuna sen, että kyllä avoin vuorovaikutus organisaation kaikilla tasoilla kaikkein suuntaan, niin mitä paremmaksi se saadaan niin, se parempi on viihtyvyys, sen parempi on sitoutuminen, sen paremmin siellä halutaan olla ja se paremmin asioita tehdään.

H7: Sillä on iso merkitys. Jos ei ole vuorovaikutusta, niin ei voi olla sitoutumistaan pidemmän päälle.

Palkitsemisen merkitys henkilöstön sitoutuneisuuteen on haastateltavien mukaan pienempi. Heidän mukaansa se on yksi osatekijä sitoutuneisuuteen, mutta yksinään se ei rakenna sitoutumista. Näkökulmaksi nousi myös, sitoutuneisuuden kasvu heijastuksen kautta. Vastauksissa painotettiin myös teorian merkitystä ja näkemystä, että henkilöstön sitouttaminen rahalla on lyhytjänteistä. Tästä voidaan päätellä, että organisaatiossa sitoutuminen rahalla nähdään merkitsevän, mutta se ei toimi ainoana sitouttamisen keinona.

H2: Uskon kyllä, että ei se tavallaan pelkää. Kyllä mä uskon että työntekijän pysyvyyttä ei sitä osteta rahalla vaan kyllä pitää olla pakkaus ja sitten palkitsemisjärjestelmä semmoinen riittävä, mutta sitten kuitenkin mä uskon että kyllä se pysyvyys tulee enemmän vielä muista elementeistä.

H3: No varmasti heijastuksen kautta on. Jos näkee itsekin, että mä tein hyvän duunin ja sain kertapalkkio. Kyllähän se varmasti sitouttaa taas pitkäksi aikaa eteenpäin, tietää että siellä oli mahdollista.

H5: Itse mä olen aika mustavalkoinen siinä, että ihmisten motivoiminen ja sitominen rahalla itse asiassa monet teoritkin tukee, on kovin lyhytjänteistä.

H8: Mä väittäisin, että se on yksi sitouttamisen elementtejä. Kuinka iso merkitys sillä on, sitä en osaa sanoa. Sanotaan, että pyritään joo ja huomioida muutakin, kuin kiitoksella kun on paikka niin rahallisestikin pyritään huomioimaan, että kyllä on sitouttamiseenkin merkitystä sitä kautta, miten ihmiset kokee, että heidän työtä arvostetaan ja huomioidaan, niin se tulee sitä kautta, palkitseminen on yksi elementti siellä.

Haastateltavalta kysyttiin, millainen merkitys hyvinvoinnin teoilla on henkilöstön sitoutumiseen. Tässä yhteydessä näkökulmaksi nousi työnantajamielikuva, jolla organisaatio voi vaikuttaa hakijamääriin. Haastateltavien mukaan organisaatiossa olisi suurempaa vaihtuvuutta, mikäli organisaatiossa olisi pahoinvointia. Osaltaan vaihtuvuus on yksi keino seurata pahoinvointia, mutta se ei ole ainut keino seurata pahoinvointia. Sitä voi esiintyä organisaatiossa myös ilman erityistä vaihtuvuutta.

H1: On. Sanoisin taas aika pitkälle samalla tyylillä, että ei ole tarve hakeutua muualle tai ei tule työntöä siitä, että täällä ei ole turvallista ja hyvä olla

H3: On varmastikin juuri näin, että siinä mitä työnantaja pystyy siihen vaikuttamaan, niin luonnollisesti se on. Mikä saa ihmistä tulemaan töihin ja pysymään täällä. Jos hyvinvointi muuttuis pahoinvoivaksi, niin arvaat varmaan, mitä sitten kävisi, vähintäänkin vaihtuisi. Sitten tästä kokonaisuudesta tulee se suuresti meidän vaalima työnantajamielikuva, työnantajan imago. Kyllä se juttu lähtee kiertämään jostain nää ei toimi täällä, niin kyllä hakijoissakin alkaa kohta näkymään.

Puhuttaessa joustavuuden merkityksestä henkilöstön sitoutuneisuuteen nousi se kilpailutekijänä. Sitä pohdittiin työntekijäkokemuksen ja työn kuormittavuuden kautta, jos joustavuutta ei ole. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että joustavuus nähdään myös sitoutumisen osa-alueena, mutta joustavuuden periaatteet yksinään eivät sitouta henkilöstöä. Siitä mainittiin, että henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen nostaa motivaatiota. Asiaa tarkastellaan siitä näkökulmasta, että henkilöstö tulee kuulluksi ja pystyy kertomaan omista tarpeistaan.

H2: Joo, totta kai mun mielestä, se on yksi kriittinen asia siinä, että miten se tulee työntekijäkokemuksen kautta, että missä tahansa elämänsä olisi jos sua kuullaan, sulla on joku tarve ja sitten kerrot että hei mulla olisi nyt tällöinen tarve ja mun elämäntilanne on tällöinen jos se toinen oikeasti kuulee sut ja pyrkii ottamaan ne huomioon, niin kyllähän se on enemmän pitävä tekijä kuin työntävä tekijä.

H4: Kyl mä uskon et, se toisi kaikille tunnetta siitä, että pystyy vaikuttamaan työympäristöön ja mitä tekee. Kun sä pystyt vaikuttamaan siihen, niin mä uskon että sä oot paljon motivoituneempi ja tyytyväisempi siihen työympäristöön ja ilmapiiriin.

Haastateltavilta kysyttiin, millainen merkitys arvoilla on henkilöstön pysyvyyteen tai sitoutumiseen. Haastateltavat painottivat, että kirjoitetuilla arvoilla ei ole merkitystä henkilöstön sitoutumiseen, mutta jos henkilö aidosti jakaa arvot, voi niillä olla merkitystä henkilön pysyvyyteen organisaatiossa.

H2: Arvot julkaistuna sanoina, niin ne ei nyt välttämättä vielä ole mitään, mutta sitten jos nää meidänkin arvot niin, jos ne on oikeasti sitten, että jengi toimii niitten mukaisesti ja ne kuvastaa aidosti sitä kulttuuria, mikä meillä on, niin sitten ne pitää mun mielestä ihmisiä kiinni.

Tästä voidaan päätellä, että arvot nähdään merkittävänä asiana organisaatiossa niin johtamisen suunnan näyttäjänä, kuin sitoutumisen näkökulmasta. Tuloksien perusteella haastateltavat näkevät sitoutumisen moninaisena ilmiönä, jonka syntymiseen vaikuttavat monet eri tekijät.

5 POHDINTA

Tässä luvussa paneudutaan siihen, miten tutkimustulokset asennoituvat aiempaan tutkimukseen, sekä miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen ilmenee sosiaalisen vaihdon teorian näkemyksen perusteella johtotason henkilöstön mukaan. Tutkimustulokset korreloivat aiemman tutkimuksen kanssa, mutta tutkimustuloksista kuitenkin ilmeni seikkoja, joita tutkimuskirjallisuudesta ei ilmennyt. Pk-yrityksessä vastuullinen henkilöstöjohtaminen nähdään rakentuvan Järnlströmin ja Saurun (2019) vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin mukaisena toimintana sekä henkilöstön sitoutuminen moninaisena ilmiönä, jossa keskeisenä on eri tekijöiden tasapainottelu.

5.1 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen Pk-yrityksissä

Tutkimustehtävänä oli selvittää miten Pk-yrityksen johtotason henkilöstö kuvaa vastuullista henkilöstöjohtamista ja miten se ilmenee arkipäivän johtamiskäytänteissä sekä miten Pk-yrityksen johtotason henkilöstö kokevat henkilöstön sitoutumisen suhteessa henkilöstöjohtamiseen. Tutkimukseen osallistuneiden johtotason henkilöstön näkemys vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on moninainen ja siitä keskusteltaessa ilmeni haastateltavien ymmärrys siitä, että vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvät myös muut sidosryhmät. Tähän tutkimukseen sidosryhmäksi oli rajattu henkilöstö, joten vastauksia muihin sidosryhmiin liittyen ei huomioitu.

Seuraavaksi käydään tiivistetysti läpi vastaukset laadullisen sisällönanalyysin perusteella ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, peilaten teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen. Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että vastuullista henkilöstöjohtamista kuvataan Pk-yrityksessä hyvinvoinnin, läpinäkyvien HR käytänteiden, kannattavuuden ja oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden kautta. Se ilmenee arkipäivän johtamistyössä Järnlströmin ym. (2019) vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin mukaisena toimintana. Vastuullista henkilöstöjohtamista kuvattaessa

huomioidaan myös Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksen tunnistamia osa-alueita sekä Ehnertin (2009, s. 228) kuvantamaa mallia vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Näin ollen tässä tutkimuksessa on yhdistetty eri tutkimuksien tunnistamia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteitä, mitä kautta on tunnistettu tietyn Pk-yrityksen johto- ja päällikkötason henkilöstön vastuullisen henkilöstöjohtamisen johtamiskäytänteitä.

Järllströmin ja Saurun (2019) vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin ensimmäisenä osana on *hyvinvointi*, johon kuuluvat tutkimustulokset liittyvät vahvasti esihenkilön rooliin, ja ne käsitellään seuraavassa luvussa. Hyvinvointi on kuitenkin kriittinen osa vastuullista henkilöstöjohtamista, ja sen nähtiin rakentuvan huolehtimisen, välittämisen, johtamistyyliin, kunnioittavan lähestymistavan, vahvojen suhteiden, ilmapiirin ja työmäärän kautta.

Järllstömin ja Saurun (2019) vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin toisena osana ovat *läpinäkyvät HR käytänteet*. Järllström ym. (2023) ovat tutkimuksessaan kartoittaneet erilaisia vastuullisen henkilöstöjohtamisen HRM käytänteitä. Haastatteluissa ilmeni erilaisia HR käytänteitä, jotka haastateltavat liittävät vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Tutkimustuloksien perusteella HR käytänteet nähtiin rakentuvan seuraavista osa-alueista joustavuudesta, johon liittyi työaika, etätyö, poissaolot ja lomat, joista puhuttiin työ- ja muun elämän yhteensovittamisen kontekstissa, sekä viestintäkulttuurista, urasuunnittelusta, palkitsemisesta, osaamisen kehittämisestä ja osallistamisesta. Näistä joustavuutta, viestintäkulttuuria, palkitsemista ja osallistamista käsitellään seuraavassa luvussa esihenkilön roolin kautta.

Järllström ym. (2018) mainitsi tutkimuksessaan, että joustavuus tukee pitkiä työuria ja ylläpitää terveyttä. Haastatteluissa nousi ilmi mielenkiintoinen seikka koskien pitkiä työuria tässä kontekstissa. Tutkittavat toivat esiin, että jos henkilö on ollut pitkään talossa, ei hän välttämättä tiedä millaista on olla toisenlaisessa organisaatiossa töissä, jolloin arvostus organisaation tarjoamiin joustoihin ei ole suurta. Työntekijältä saattaa kadota todellisuudentaju ja ymmärrys siitä, ettei organisaation kuulu tai tarvitse tarjota kaikkea työntekijälle. Näin ollen pitkät urat saattavat tuoda vastakkaisen ajatuksen, tyytymättömyyden, toisin kuin mitä Järllström ym. (2018) olivat tutkimuksessaan tarkoittaneet.

Toisin kuin Järllström ym. (2018) ja Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksissa osaamisen kehittäminen ei noussut tutkimuksessa ilmeisenä asiana ilmi. Osaamisen kehittämisestä mainittiin, että organisaatio tarjoaa erilaisia kurseja, sekä EMBA-koulutusta, mutta esimerkiksi Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) mainitsemat työnkierto ja kokemustenvaihtoa ei haastatteluissa mainittu. Osittain tämä liittyy organisaation kokoon, sillä Pk-yrityksessä jokaisen ammattilaisen rooli on kriittinen, jolloin aikaa vapaaehtoiselle työnkierrolle ei ole. Organisaation toiminta on myös yhteiskunnallisesti merkittävää, joka nostaa jokaisen organisaation henkilökunnan roolin isompaan merkitykseen. Myöskään organisaatiossa ei välttämättä ole mahdollisuutta työnkierrolle koon puolesta.

Järnlström ym. (2018) mainitsevat osaamisen kehittämisestä pitkän tähtäimen näkökulmasta, että organisaation tulisi keskittyä ennemmin tulevaisuudessa tarvitsemiin taitoihin ja valmiuksiin, eikä pelkästään nykyisten taitojen ja valmiuksien kehittämiseen. Haastattelujen perusteella organisaatiossa painotettiin näkemystä tulevaisuuden valmiuksista, mutta myös osa haastateltavista painottivat perinteistä olemassa olevan henkilöstön ammattitaitojen kehittämistä. Molemmat seikat ovat tärkeitä, eikä organisaatiossa voida keskittyä vain yhteen painopisteeseen, vaan kokonaisuuden tulisi olla tasapainossa.

Toisin kuin Järnlströmin ym. (2018) vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallissa, sekä Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksissa, tässä tutkimuksessa urasuunnittelu ei noussut suurelta esille perinteisten urasuunnittelun kannalta, vaan haastateltavat näkivät urasuunnittelun tulevaisuuden luomisena työntekijöille. Haastateltavat mainitsivat, että organisaatiolla ei välttämättä ole tarjota kaikille heille sopivia urapolkuja organisaation koon puolesta. Järnlströmin ja Saurun (2019) vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallissa rekrytointi nähtiin osana vastuullista henkilöstöjohtamista. Järnlström ym. (2018) ovat viitanneet rekrytointiin ja henkilöstöresurssien kohdentamiseen pitämällä oikea henkilö oikeassa positiossa pitkällä tähtäimellä. Rekrytoinnista puhuttiin haastatteluissa palkkaamalla tiimiin sopiva henkilö sekä palkkaamalla sopiva määrä henkilöstöä. Rekrytointi ei ollut haastatteluteemana, joka voi olla syy siihen etteivät haastateltavat osanneet nostaa rekrytointia syvällisemmin teemana.

Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus nousee niin Järnlströmin ja Vanhalan (2014), Järnlströmin ym. (2018), Järnlströmin ja Saurun (2019), kuin Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksissa osaksi vastuullista henkilöstöjohtamista. Tutkimustuloksien perusteella oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus nähtiin rakentuvan 6 osa-alueesta osallistamisesta, selkeästä perusteesta, viestinnästä, tasapuolisuudesta, samoista säännöistä, vastuista ja oikeuksista sekä lait ja normit. Näistä osallistamista, selkeää perustetta, viestintää, tasapuolisuutta sekä sääntöjä, vastuuta ja oikeuksia käsitellään seuraavassa luvussa esihenkilön roolin kautta.

Lakien ja normien noudattaminen nähdään haastattelujen perusteella itsestäänselvytyksenä ja organisaation toimintatapojen mukaisena toimintana. Järnlströmin ym. (2018) tutkimuksessa nähdään lakien ja normien tuovan pohjaa vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle. Haastatteluista ilmeni myös, että organisaatiossa toimitaan yli työehtosopimusten minimirajojen, mikä nähdään vastuullisena toimintana. Järnlströmin ym. (2018) tutkimuksessa huomioidaan myös, että toimintaa tulee tehdä yli minimirajojen, mikä on vastuullisen henkilöstöjohtamisen minimiraja tai lähtöpiste.

Kannattavuus nousee Järnlströmin ja Saurun (2019) vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin lisäksi Järnlströmin ym. (2018) sekä Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksissa osaksi vastuullista henkilöstöjohtamista. Tutkimustuloksien perusteella kannattavuus nähtiin rakentuvan 4 osa-alueesta tehokkuudesta, liiketoimintalähtöisyydestä, tuottavuudesta ja

molemminpuolisesta hyödystä. Näitä teemoja käsitellään myös seuraavassa luvussa esihenkilön roolin kautta.

Tavoitteellisuus ilmeni haastatteluista systematiikkana ja tietona, miten edetä asioissa, jolloin pitää olla selkeät toimintatavat, joilla seurataan tavoitteiden saavuttaminen. Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) ovat nostaneet organisaation taloudellisen suoriutumiskyvyn ja kilpailukyvyn olevan keino organisaation pitkän tähtäimen selviytymiseen. Näin ollen organisaation liiketoimintapainotteinen näkemys turvaa organisaation tulevaisuutta. Haastatteluista ilmeni myös ajatus molemmin puolisesta voitosta. Järnlströmin ym. (2018) tutkimuksessa on nostettu näkökulmaa molemmin puoleisesta voitosta, jossa organisaatio tuottaa ja henkilöstö voi hyvin. Tämä sama näkemys ilmeni myös haastatteluista. Molemminpuolista voittoa voidaan tulkita myös sosiaalisen voiton näkökulmasta. Kuten Cropanzano ja Mitchell (2005) painottivat sosiaalinen vaihto kasvattaa vastavuoroisia ja palkitsevia liiketoimia ja suhteita. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa nähdään vastuullisen toiminnan tuovan työntekijöille sosiaalisen vaihdon kautta palkitsevaa toimintaa, jossa organisaatio tuottaa voittoa, kun henkilöstö voi hyvin.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsittämiseen liittyvät myös *negatiivisten vaikutusten huomioiminen* (Kramar, 2014; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Haastatteluiden perusteella vastuulliset teot voivat tuntua epämiellyttäviltä, mutta niiden tekeminen on vastuullista. Järnlström ja Vanhala (2014) painottivat vastuulliseen päätöksentekoon kuuluvan myös haastavat päätökset, jotka tulisi tehdä mahdollisimman pian myös työntekijän edun vuoksi. Mitä tutkimuskirjallisuudesta ei ilmennyt, mutta aineistosta ilmeni, oli haaste siitä, että kaikki eivät tulkitse vastuullisuutta samalla tavalla.

Tutkimus antaa laajan ja monipuolisen kuvan vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta Pk-yrityksessä. Tutkimuksessa yhdistetään eri tutkijoiden näkemyksiä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Vastuullista henkilöstöjohtamista on tutkittu todella vähän laadullisella tutkimusotteella, verrattuna määrälliseen tutkimusotteeseen, joten tämä tutkimus tuo lisäarvoa tutkimusalueeseen jo itsessään tutkimusmenetelmän puolesta. Aikaisempaa tutkimusta Suomen kontekstissa ovat tehneet Järnlström ym. (2018), Järnlström ym. (2023) sekä Järnlström ja Vanhala (2014). Tämä tutkimus eroaa näistä tuomalla vielä käytännönläheisempää vastuullisen henkilöstöjohtamisen johtamistyöntekejoja ilmi sekä uutena näkökulmana henkilöstön sitoutumisen suhteen henkilöstöjohtamiseen. Mielenkiintoinen asia, mikä ilmeni tutkimustuloksista vahvana osana vastuullista henkilöstöjohtamista, oli näkemys yhdessä tekemisestä, mikä ei noussut tutkimuskirjallisuudesta.

5.1.1 Esihenkilöiden rooli vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa

Seuraavaksi tutkimustuloksia käydään tiivistetysti läpi laadullisen sisällönanalyysin perusteella ensimmäiseen tutkimuskysymykseen peilaten teoriaan ja aiempaan tutkimukseen. Tutkimustulokset on jäsennelty sisällönanalyysin perusteella kuten aikaisemmassa luvussa Järnlströmin ja Saurun (2019) vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin mukaisesti, eli teemoihin

hyvinvointi, läpinäkyvät HR käytänteet, kannattavuus sekä oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus. Tässä luvussa tutkimustuloksia tarkastellaan esihenkilön roolin kautta.

Tutkimustuloksien perustella vastuullista henkilöstöjohtamista kuvattiin pääasiassa henkilöstöstä huolehtimisena. Järllströmin ym. (2018) mukaan työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen liittyvään ajatteluun kuuluu kaikenlainen huolenpito työntekijöistä. Haastattelun aineistosta ilmenee organisaation johto- ja päällikkötason henkilöstön ajatus siitä, että työntekijöistä huolehtiminen on tärkeää. Wikhamn (2019) painottaa hyvinvointia vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmässään: ”Vastuullinen henkilöstöjohtaminen kehittyy pehmeiden kysymyksien ympärille, kuten vilpittömyyden osoittaminen työntekijöitä kohtaan, mukaan lukien kunnollisen työympäristön ja -olosuhteiden tarjoaminen, kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen ja työntekijöiden fyysisen ja psykososiaalisen työhyvinvoinnin huomioiminen”. Monet tutkijat, kuten Ehnert (2009), Järllström ym. (2018), sekä Genari ja Macke (2021) ovat myös tunnustaneet hyvinvoinnin kriittisenä tekijänä vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksissa painotetaan erilaisia tapoja huomioida yksilön hyvinvointia, myös tutkimusaineistosta ilmenee erilaisia tapoja huomioida hyvinvointia.

Tutkimustuloksien perusteella *hyvinvoinnin* nähtiin rakentuva seuraavista osa-alueesta huolehtimisesta, vahvoista suhteista, ilmapiiristä, välittämisestä, johtamistyylistä ja kunnioittavasta lähestymistavasta sekä työmäärästä. Huolehtiminen ilmeni aineistosta esimerkiksi erilaista työsuhde-eduista ja vapaa-ajan toiminnasta, mutta teema ilmeni muistakin osa-alueista keskusteltaessa, kuten työ- ja muun elämän yhteensovittamisessa. Järllström ym. (2023) nostavat tutkimuksessa työsuhde-etuja merkkinä organisaation huolenpidosta työntekijöistä. Järllström ym. (2018) myös painottavat, että työntekijöiden tukeminen ja pehmeä johtamistyyli ovat tärkeitä vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle.

Vahvat suhteet ilmenivät tutkimusaineistosta niin työntekijöiden ja esihenkilön kuin tiimiläisten välisinä suhteina. Järllström ym. (2018) on nostanut myös suhteet esihenkilön ja tiimiläisten välillä osana vastuullista henkilöstöjohtamista. Järllström ja Vanhala (2014) tutkimuksessaan ovat nostaneet laadukkaan esimiestyön tärkeänä. Vahvat suhteet voivat kehittyä ja jatkua sosiaalisen vaihdon perusteella, kuten Äyräväinen, Piirainen, Lintunen ja Rantanen (2019) ovat artikkelissaan huomioineet. Äyräväinen ym. (2019) huomioivat, että ihmissuhteissa resurssien antaminen ja saaminen on keskiössä sekä niiden rakentuminen perustuu panostuksien ja palkintojen antamisen sekä saamisen tasapainottelussa. Samoin kuin Järllströmin ja Saurun (2019) sekä Järllströmin ja Vanhalan (2014) tutkimuksessa ja Äyräväisen ym. (2019) artikkelin huomioissa, myös haastateltavat painottivat esihenkilötyön merkitystä ja kertoivat organisaation panostavan siihen, mikä nostaa myös sosiaalisen vaihdon näkökulman merkitystä.

Haastateltavien mukaan johtamisen haasteeksi nousee ikävien päätöksien tekeminen. Lämsän (2019) mukaan henkilöstöjohtamisessa joudutaan tekemään

kompromisseja ja vaikeita päätöksiä, jotta henkilöstöjohtamisesta ei tule sopeutuva toiminta, jossa toimitaan vain sidosryhmien odotuksien mukaan. Näin ollen ikävät päätökset ovat tärkeä rajanveto henkilöstöjohtamisessa.

Toisin kuin Järnlströmin ym. (2018; 2023), Järnlströmin ja Saurun (2019) tai Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksissa, nousi tutkimusaineistosta ilmapiiri vahvana tekijänä osana hyvinvointia. Aikaisemmissa tutkimuksissa sitä ei ole nostettu esille erillisenä asiana. Haastateltavien mukaan johtajan tai esihenkilön tehtävä on luoda hyvää ilmapiiriä, mikä luo pohjaa vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle. Siihen liittyy yhteisöllisyys, avoimen ilmapiiriin luominen ja yhteishenki sekä välittäminen, avoin ja aito vuorovaikutus ja tasa-arvo.

Tuloksien perusteella aito ja avoin vuorovaikutus nähdään tärkeänä työilmapiiriin vaikuttavana tekijänä. Järnlström ja Vanhala (2014) nostavat kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen tärkeyttä, ja painottavat luottamuksellisen, arvostavan ja avoimen ilmapiirin rakentamista. Vuorovaikutuksen haastateltavat itse huomioivat systematiikalla ja toistoilla, sekä pitämällä ovensa aina auki, jotta asioista voi tulla keskustelemaan. Järnlström ym. (2023) ovat tunnistaneeet one-to-one keskustelut tutkimuksessaan osaksi hyvinvointia, myös haastatteluista ilmenivät säännölliset keskustelut. Kuitenkaan ovien auki pitäminen tai one-to-one keskustelut eivät voi olla ainoa keino vuorovaikutuksen luomiseen, vaan siinä tarvitaan myös vastavuoroisuutta, kuten haastatteluissa ilmennyttä keinoa käydä myös juttelemassa omille tiimiläisille heidän huoneissaan. Haastatteluissa ilmeni myös läsnäolo ja aito kiinnostus tärkeänä vuorovaikutuksen kannalta. Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan luottamus syntyy onnistuneen sosiaalisen vaihdon perusteella, sillä siinä on kyse velvoitteista, joista ei kirjallista ja sitovaa sopimusta (Cropanzano & Mitchell, 2005; Neves & Caetano, 2006). Näin ollen arvostava, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri voi rakentua vastavuoroisen vuorovaikutuksen perusteella, jossa niin työnantaja kuin työntekijä luottavat toisiinsa.

Tutkimuksessaan Järnlström ym. (2023) nostavat tärkeänä myös työntekijän omaa panosta hyvinvointiin ja tiimin yhteishenkeen kollegoiden kohtelulla. Teema, joka kulki koko haastattelun läpi, oli yhdessä tekeminen, joka ilmeni myös ryhmädynamiikkana. Järnlström ym. (2018) tutkimuksessaan mainitsee työsuhteiden turvaamisen keinoksi hyvän valinnan rekrytoinneissa, myös haastatteluissa nostettiin tätä näkökulmaa esille.

Järnlströmin ym. (2018) tutkimuksessa johtajuudella ja johtamistyyllillä on merkitystä vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksen mukaan sillä voidaan vaikuttaa hyvinvoinnin kysymyksiin ja turvata henkilöstön hyvinvointia laajemmassa merkityksessä, kuten terveydessä, työssä ja elämässä. Helposti lähestyttävyyys on hyvä piirre johtajalla tai esihenkilöllä (Järnlström ym., 2018). Haastatteluissa myös painotettiin johtajan pehmeitä piirteitä tärkeänä osana vastuullista henkilöstöjohtamista. Heidän mukaansa esihenkilön tulee tukea ja auttaa henkilöstöä. Haastatteluissa ilmeni kunnioittava lähestymistapa erilaisuuteen ja erilaista työtä kohtaan. Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksen mukaan tiedon jakamista, luottamusta ja kunnioitusta

organisaatiossa tai avointa ja ennakoivaa kommunikaatiota voidaan käyttää henkilöstöyhteistyön luomiseen ja tehostamiseen. Myös sosiaalisen vaihdon teorian mukaan johtamistyyllillä ja johtajan lähestymistavalla on merkitystä sosiaalisen vaihdon lopputulokseen (Neves & Caetano, 2006), eli tässä tapauksessa hyvinvoinnin kehittymiselle ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen rakentumiselle. Tästä voidaan päätellä, että johtajan tai esihenkilön mahdollisuus kunnioittaa, auttaa ja huomioida henkilöstöä voidaan nähdä rakentavan pohjaa hyvälle yhteistyölle sekä vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle.

Haastattelujen perusteella henkilöstöstä välittäminen ilmeni työ- ja yksityiselämän ja työntekijöiden tarpeiden huomioisena. Tässä yhteydessä huomioitiin myös työkuorma ja roolien selkeys. Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) painottavat tutkimuksessaan työelämän tasapainoa, sekä huomauttavat että niiden yhdistäminen ei ole helppoa. Kun työhön liittyvät roolit ja vastuut ovat selkeitä, ja työ voidaan tehdä kohtuullisissa työajoissa, toimivat ne työhyvinvoinnin perustana (Järnlström ym., 2023). Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) tutkimuksessa on painotettu sopivaa työmäärää osana henkilöstön hyvinvointia.

Haastatteluista ilmennyt ilmapiiri voidaan nähdä rakentuvan kaikkien edellä mainittujen tekojen kautta. Ilmapiiri on moninainen asia, johon vaikuttaa organisaatio kulttuuri sekä henkilöstö. Haastateltavat huomioivat, että hyvinvointi on kokonaisuus, jonka teemoja ei voida erottaa toisistaan, vaan siihen vaikuttavat monet eri asiat. Järnlströmin ym. (2018) tutkimuksen tuloksien perusteella niin työntekijällä, kun esihenkilöllä tai johtajalla on tärkeä rooli hyvinvoinnin edistämässä.

Järnlströmin ja Saurun (2019) vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin toisena osana ovat *läpinäkyvät HR käytänteet*. Tutkimustuloksien perusteella HR käytänteet nähtiin rakentuvan seuraavista osa-alueista joustavuudesta, johon liittyi työaika, etätyö, poissaolot ja lomat, joista puhuttiin työ- ja muun elämän yhteensovittamisen kontekstissa, sekä viestintäkulttuurista, urasuunnittelusta, palkitsemisesta, osaamisen kehittämisestä ja osallistamisesta. Aikaisemmassa luvussa käsiteltiin osaamisen kehittämistä ja urasuunnittelua tutkimustuloksien perusteella osana HR käytänteitä, joten tässä luvussa paneudutaan tarkemmin teemoihin joustavuus, viestintäkulttuuri, palkitseminen ja osallistamista esihenkilön roolin kautta.

Joustavuudesta osana vastuullista henkilöstöjohtamista puhutaan henkilöstön tarpeista (Järnlström ym., 2018). Haastatteluista joustavuus ilmeni työ ja muun elämän yhteensovittamisena. Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) nostavat työ ja muun elämän yhteensovittamisen haasteena varsinkin, jos on lapsia, joista huolehtia. Tämä sama näkökulma nousi haastatteluista ilmi. Järnlströmin ym. (2023) tutkimuksessa etätyö ja joustavat työajat on tunnistettu osana vastuullista henkilöstöjohtamista. Järnlström ym. (2018) tunnistaa työajat, vapaat, palkitsemisen, etätyön, lomat ja eläkkeet osana joustavuutta. Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) nostavat joustavat työajat osana vastuullista henkilöstöjohtamista. Näitä seikkoja nostivat myös haastateltavat ilmi. Työajasta puhuttaessa painottivat haastateltavat, että tulee huomioida

henkilöstön tarpeet ja ihmisläheisyys. Haastateltavat huomioivat etätyön tuovan joustavuutta työ- ja muun elämän yhteensovittamiseen. He kuitenkin huomioivat etätyön kääntöpuolena, että on tärkeää mahdollistaa ihmisten väliset kohtaamiset ja aidot vuorovaikutustilanteet, joihin etätyö ei pysty. Lomissa joustettaessa nostivat haastateltavat näkökulmaksi tiimin huomioisen ja mahdollisuuden valita loma-ajat tiimin kesken, jos se on mahdollista liiketoiminnan ja työn perusteella.

Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksessa mainitaan luottamuksen kulttuuri, joka mahdollistaa joustot. Myös haastatteluissa ilmeni näkökulma siitä, että kun tiimiläisiin luotetaan ja organisaatiossa esihenkilöillä ja tiimiläisillä on hyvät välit keskenään, mahdollistaa se joustot työntekijän tarvitsemilla tavoilla. Tästä voidaan päätellä, että joustot tapahtuvat sosiaalisen vaihdon kautta, sillä luottamus ilmenee sosiaalisen vaihdon lopputuloksena (Cropanzano & Mitchell, 2005; Neves & Caetano, 2006).

Haastateltavat painottivat, että palkitsemisen kuuluu olla oikeudenmukaista, avointa, tasapuolista ja läpinäkyvää. Järnlström ym. (2018) painottaa, että palkitsemisjärjestelmän tulee olla selkeä ja läpinäkyvä. Haastateltavat näkivät myös, että selkeys on tärkeää vastuullisessa palkitsemisjärjestelmässä. Heidän mukaansa selkeä peruste on erityisen tärkeää. Läpinäkyvä ja kestävä palkitsemisjärjestelmä on tärkeä, ja sen kuuluu käsittää organisaation kaikki jäsenet (Järnlström ym., 2018). Haastateltavat olivat samaa mieltä, että palkitsemisen kuuluu kattaa kaikki organisaation jäsenet. Keskusteltaessa palkoista ja korvauksista, nousi näkökulma organisaation palkitsemiseen, että heillä kaikilla palkat ovat yli TES:ien määrittämien minimipalkkojen. Matalat palkat ja korvaukset ovat Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) mukaan ristiriidassa vastuullisen henkilöstöjohtamisen kanssa. Myös sosiaalisessa vaihdossa painotetaan saamisen ja antamisen tasapainoa (Äyräväinen ym., 2019), jossa oikeudenmukainen palkkaus on merkittävä tekijä.

Keskusteltaessa palkitsemisesta nostivat lähes kaikki haastateltavat palautteenantamisen ja huomioimisen osaksi palkitsemista. Järnlström ja Vanhala (2014) ovat nostaneet palautteenantamisen yhtenä keinona henkilöstön osallistumiseen, ja painottavat henkilöstön osallistamista ja palautekäytänteitä erityisesti organisaatioon liittyvissä asioissa keinona tulla kuulluksi. Myös Järnlström ym. (2018) nostivat palautteenantamisen keinona osallistaa henkilöstöä ja luoda avointa vuorovaikutusta.

Osallistaminen oli teema, joka ilmeni Järnlströmin ym. (2018), Järnlströmin ja Vanhalan (2014) sekä Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksista, sekä haastatteluista osana vastuullista henkilöstöjohtamista. Haastateltavien mukaan henkilöstön osallistaminen ja kuuntelu on tärkeää, sillä he voivat saada heiltä hyviä ideoita organisaation toiminnan kehittämiseen. Järnlströmin ym. (2018) mukaan osallistaminen voi auttaa luomaan avoimen vuorovaikutuskulttuurin organisaatioon. Järnlströmin ja Vanhalan (2014) mukaan avoimuus on yksi tekijä luottamuksen rakentamiselle, joka auttaa osallistumisaktiivisuuden kasvattamiseen.

Haastateltavat pyrkivät pitämään organisaation viestintäkulttuurin mahdollisimman avoimena ja jakamaan tietoa systemaattisesti ja läpinäkyvästi. Vastauksien perusteella he huomioivat oman roolinsa avoimen ilmapiirin luomisessa. Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) mukaan tiedonjaolla, luottamuksella, kunnioituksella tai avoimella ja proaktiivisella vuorovaikutuksella voidaan luoda ja parantaa työntekijöiden yhteistyötä. Näin ollen osallistamisella ja avoimella vuorovaikutuksella sekä tiedonjaolla on positiivisia puolia organisaation toimintaan nähden. Tämä ilmenee myös sosiaalisen vaihdon teoriasta, jossa esihenkilön vuorovaikutus tiimiläisten kanssa on tärkeää (Mohammad, Darwish, Singh & Khassawneh, 2021).

Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus nousee niin Järnlströmin ja Vanhalan (2014), Järnlströmin ym. (2018), Järnlströmin ja Saurun (2019), kuin Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksissa osaksi vastuullista henkilöstöjohtamista. Tutkimustuloksien perusteella oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus nähtiin rakentuvan 6 osa-alueesta osallistamisesta, selkeästä perusteesta, viestinnästä, tasapuolisuudesta, samoista säännöistä, vastuista ja oikeuksista sekä lait ja normit. Näistä lakeja ja normeja käsiteltiin edeltävässä luvussa, joten nyt paneudutaan osallistamiseen, selkeään perusteeseen, viestintään, tasapuolisuuteen sekä sääntöihin, vastuisiin ja oikeuksiin esihenkilön roolin kautta.

Haastateltavat nostivat säännöt ja raamit tärkeäksi, sillä niiden sisällä voidaan joustaa työntekijöiden tarpeiden mukaan. Heidän mukaansa se tuo tasapuolisuutta ja yhdenvertaisuutta organisaatioon. Collins ja Lemmetty (2019) näkevät tasapuolisuuden raamina ja runkona, jonka väljyys mahdollistaa työntekijälähtöisyyden, joka voi toimia vastuullisuuden keinona. Järnlström ym. (2018) painottavat, että työntekijöiden oikeudenmukaisessa ja yhdenvertaisessa kohtelussa säännöt, vastuut ja oikeudet ovat samanlaiset kaikilla organisaation jäsenillä. Haastattelujen perusteella se turvaa, ettei työntekijät joudu epätasa-arvoiseen asemaan. Järnlströmin ja Vanhalan (2014) mukaan yhdenmukainen kohtelu ja säännöt tuovat tasapuolisuutta, joka lisää tunnetta oikeudenmukaisuudesta sekä positiivista ilmapiiriä.

Henkilöstön osallistamista päätöksentekoon nähtiin olevan tärkeä osa vastuullista henkilöstöjohtamista, jolla voidaan luoda oikeudenmukaista ja yhdenvertaista työyhteisöä. Järnlström ym. (2018) nostavat työntekijöiden osallistamisen päätöksentekoon vastuullisuuden varmistamiseen. Näin ollen organisaatiossa voidaan huomioida paremmin työntekijöiden tarpeita, mikä luo oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta. Se on myös tehokas keino luoda ja ylläpitää läpinäkyvyyttä HR käytänteissä (Järnlström ym. 2018). Toisaalta, jos henkilöstön osallistamista ei tehdä läpinäkyvästi ja tasapuolisesti, voi se johtaa epätasa-arvoiseen ja epätasapuoliseen kohteluun, vaikka niin ei olisi tarkoitettu (Järnlström ja Vanhala 2014). Vuorovaikutuksen ja tiedonjaon läpinäkyvyys on kiinteä osa vastuullista henkilöstöjohtamista (Järnlström ym., 2018). Haastateltavat painottivat tiedonjaon tasapuolisuutta ja tiedon saatavuutta kaikille. Heidän mukaansa tietoa ei saa pimittää, sillä se on ristiriidassa vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteiden kanssa.

Kannattavuus nousee Järllströmin ja Saurun (2019) vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallin lisäksi Järllströmin ym. (2018) sekä Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksissa osaksi vastuullista henkilöstöjohtamista. Tutkimustuloksien perusteella kannattavuus nähtiin rakentuvan 4 osa-alueesta tehokkuudesta, liiketoimintalähtöisyydestä, tuottavuudesta ja molemminpuolisesta hyödystä. Toisin kuin Järllstömin ym. (2018) tai Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksessa tuottavuus ja tehokkuus ilmenivät haastatteluaineistosta esihenkilön roolin kautta. Haastattelujen perusteella organisaatiossa halutaan parantaa henkilöstön hyvinvointia, jota kautta voidaan parantaa henkilöstön tuottavuutta ja tehokkuutta. Arvostava ja kunnioitava ihmisten kohtaaminen luo henkilöstölle välinearvon lisäksi itseisarvon, mikä johtaa siihen, ettei henkilöstöä nähdä pelkästään välineenä ja resurssina organisaation menestyksen, eli kannattavuuden ja kasvun lisäämiseen (Lämsä, 2019). Sosiaalisen vaihdon teorian periaatteiden perusteella johtajien arvostava ja kunnioitava lähestymistapa näkyy myös työntekijöissä anteliaana käytöksenä organisaatiota kohtaan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Haastattelujen perusteella organisaatiossa huomioidaan henkilöstö arvostavasti ja kunnioittavasti. Täytyy kuitenkin huomioida, että haastattelun kohderyhmä ovat olleet johtotason henkilöstö, jolloin näkemykset ovat johtajien eikä työntekijöiden näkemyksiä.

Henkilöstöjohtamisen käytänteiden tulee tukea strategiaa ja henkilöstöjohtamisen kysymykset pitää integroida strategiaan (Järllström ym., 2018). Tämä näkemys ei noussut haastatteluaineistosta, mutta toisaalta siitä ei myöskään kysytty haastateltavilta, joten he eivät ole osanneet vastata siihen. Haastateltavat kuitenkin painottivat näkemystä, että henkilöstölle tulee tehdä selväksi heidän tavoitteensa, jolloin kaikilla olisi samanlaiset mahdollisuudet menestyä työtehtävissään. Toisin kuin Järllstömin ym. (2018) tai Stankevičiūtė ja Savanevičienėn (2018) tutkimuksissa Järllström ja Sauru (2019) ovat nostaneet kannattavassa toiminnassa huomion myös henkilöstön hyvinvoinnista. Heidän mukaansa hyvät johtajat huomioivat sekä kannattavasta toiminnasta, että henkilöstön hyvinvoinnista (Järllström & Sauru, 2019). Tämä sama näkemys ilmenee haastateltavien vastauksista. Haastatteluista ilmenee halu tuoda liiketoiminta ymmärrystä haastateltaville tavoitteiden ja yhdessä tekemisen kautta.

Negatiivisten vaikutusten huomioiminen liittyy myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsittämiseen (Kramar, 2014; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Stankevičiūtė ja Savanevičienė (2018) ovat nostaneet työkuorman hallinnan osaksi vastuullista henkilöstöjohtamista, myös haastatteluista ilmeni ajatus tasapainoisesta työkuormasta vastuullisena. Haastateltavat painottivat myös erilaisten mielipiteiden hyväksymistä ja keskustelemista niistä osaksi vastuullisuutta. Lähdekirjallisuudessa (esim. Kramar, 2014) ilmeni, ettei vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle ole yhtä tiettyä määritelmää. Haastatteluissa ilmeni sama haaste, sillä asia, jolle ei ole tarkkaa määritelmää on hankala hallita.

Yhteenvedona vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsityksestä voidaan todeta, että organisaation johtotason henkilöstön mukaan vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvät teemat: henkilöstöstä huolehtiminen, tasapuolisuus, läpinäkyvyys toiminnassa, johdonmukaisuus, ihmiskeskeisyys sekä rehellisyys. Tästä voidaan päätellä, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen Pk-yrityksessä liittyy moniin eri tekijöihin, kuten hyvinvointiin, vuorovaikutukseen, oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen. Myös vastavuoroisuus nousee näkökulmana vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa, ja sitä voidaan tarkastella sosiaalisen vaihdon teorian näkökulmasta. Johtotason panos eri tekijöihin on kriittisessä roolissa sekä vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja hyvinvointiin, mikä puolestaan tukee vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteita.

5.1.2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön sitoutuminen

Seuraavaksi käydään tiivistetysti läpi vastaukset laadullisen sisällönanalyysin perusteella toiseen tutkimuskysymykseen, peilaten teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen. Eli käydään läpi, *miten Pk-yrityksen johtotason henkilöstö kokevat henkilöstön sitoutumisen suhteessa henkilöstöjohtamiseen*. Yhteenvedona tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että Pk-yrityksen johtotason henkilöstöllä yhtenäinen näkemys siitä, että vastuullisella henkilöstöjohtamisella on merkitystä henkilöstön sitoutumiseen tai pysyvyyteen organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa käsitellään johtotason henkilöstön käsityksiä henkilöstön sitoutumisesta.

Vaikka Klein ym. (2012) varottavatkin sitoutumisen tutkimuksen huomioimattomuuden sitoutumisen moninaisuudesta, tässä tutkimuksessa haastateltavat näkivät sitoutumisen moninaisena ilmiönä, johon vaikuttavat monet eri asiat. Tutkimustuloksien perusteella haastateltavilla oli yhtenäinen näkemys siitä, että pelkät työsuhte-edut tai palkitseminen eivät johda pidempi aikaisempaan henkilöstön sitoutumiseen. Tästä voidaan päätellä, että haastateltavat näkevät sitoutumisen moninaisena ilmiönä, johon vaikuttavat monet eri tekijät ja sitoutumisessa on kyse näiden tekijöiden tasapainottelusta. Lisäksi haastattelujen pohjalta voi päätellä, että määrälliset tekijät, kuten kannustimet ovat kuitenkin tärkeä osa vastuullista henkilöstöjohtamista, sillä ne tuovat henkilöstölle lyhyen ja jopa pitkänaikavälin kannustimia sekä niistä voidaan ammentaa henkilöstölle myös tavoitteita. Tavoitteet ja selkeys nähtiin merkittävänä asiana vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle. Pitkän tähtäimen näkemys on tärkeää ihmisten johtamisen näkökulmasta huomioiden henkilöstöjohtamisen keinot työsuhteen suunnittelusta työsuhteen päättymiseen (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018).

Haastateltavilla oli yhtenäinen näkemys siitä, että *palkitseminen* on osatekijä sitoutumiseen, mutta heidän mielestään se yksinään ei edesauta työntekijän sitoutumiseen. Scheiblen ja Bastoksen (2013) mukaan työntekijät punnitsevat jatkuvan sitoutumisen periaatteiden mukaisesti, kuinka paljon he saavat organisaatiolta etuja ja palkkaa verrattuna mitä he antavat organisaatiolle aikaa ja taitoja, jolloin he havaitsevat organisaatiossa pysymisen edut ja mahdolliset menetykset lähtiessään organisaatiosta. Haastateltavat antoivat painoarvoa

sitoutumiselle palkitsemisen kautta osatekijänä. Jørgensenin ja Beckerin (2015) tutkimuksessa eivät työntekijät antaneet rahapalkkioille tai palkalle merkitystä pysyvyyden näkökulmasta. Genari ja Macke (2022) kuitenkin huomauttavat, että jos työnantaja haluaa olla houkutteleva, tulee työnantajan huomioida myös palkitseminen ja palkkaus kannustavana. Scheible ja Bastos (2013) huomioivat, että vaikka palkitsemis- ja etuuskäytännöt voivat vaikuttaa affektiivisiin ja jatkuviin yhteyksiin organisaatiossa, osoittavat edut myös työntekijälle, että organisaatio arvostaa heitä. Sosiaalisen vaihdon teorian näkemys on samankaltainen, sillä Äyräväinen ym. (2019) painottavat saamisen, eli tässä yhteydessä palkkauksen ja antamisen, eli työntekijän työpanoksen, tasapainottelua. Farooq ym. (2013) painottavat tutkimuksessaan, että työntekijät voivat kokea velvollisuutta maksaa työnantajan tarjoamat vapaaehtoiset edut takaisin. Näin ollen sosiaalisen vaihdon teorian näkemyksen mukaan työntekijän edut mahdollistavat työntekijän sitoutumisen. Haastateltavien mukaan edut ovat osatekijä sitoutumiseen, eivätkä sen päätekijä.

Haastateltavat nostivat myös palautteenantamisen osana palkitsemista. Jørgensenin ja Beckerin (2015) mukaan suorituskyvynjohtamisen käytänteiden ja organisaatioon sitoutumisen välillä näyttää olevan suurempi yhteys. Palaute edistymisestä ja tavoitteet mahdollistavat työntekijöiden pysyvyyden organisaatiossa sekä korkeamman suorituskyvyn (Jørgensen & Becker, 2015). Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan työntekijän kokemus työnantajan tuesta ja neuvomisesta hankalissa valinnoissa, voivat tukea työntekijän sitoutumista organisaatioon (Kim & Bheer, 2020; Neves & Caetano, 2006). Mossholderin ym. (2011) mukaan suorituskyvynarviointi ja palaute kertovat miten työntekijät suoriutuvat omista työtehtävistään, sekä miten he työskentelevät yhteistyössä toisten kanssa. Tästä voidaan päätellä, että työntekijän saama palaute voi toimia työntekijälle kannustuksena sitoutua organisaatioon, sillä sosiaalisen vaihdon periaatteiden mukaan käyttäytymistä ohjaa vastavuoroisuus.

Jørgensenin ja Beckerin (2015) mukaan inhimillisen pääoman johtamisen käytännöt kuten rekrytointiin, työntekijän valintaan, koulutukseen ja kehittämiseen liittyvät käytännöt vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen. Haastateltavat painottivat sitoutumista vaihtuvuuden ja *urakehityksen* näkökulmasta. Heidän mukaansa organisaatiolla ei välttämättä ole tarjota luonnollista urapolun jatkoa, jolloin vaihtuvuus on ymmärrettävää niin työntekijän kuin organisaation näkökulmasta. Jørgensen ja Becker (2015) painottavat, että organisaation tulisi tarjota työntekijälle riittävät mahdollisuudet harjoittaa ammatillisia tavoitteitansa. Myös Genari ja Macke (2022) painottavat, että organisaation tulisi tarjota työntekijälle mahdollisuuden kehittyä. Näin ollen työpaikan vaihto urakehityksen päättyessä ei ole huono asia. Tietenkin organisaatiolle se tuo kustannuksia uuden työntekijän palkkaamisen kannalta, mutta työntekijä voi tuoda organisaatiolle uusia innovatiivisia tapoja toimia.

Työntekijöiden vaihtelevuuden pienentämiseksi organisaation tulisi luoda organisaatiolle ilmapiiri, jonka tarkoituksena on pitää osaavaa henkilöstöä (Tej ym., 2021). Haastateltavat painottivat myös *johtamistyylin* merkitystä sitoutumiseen. Tej ym. (2021) tutkimuksessaan huomauttavat, että

johtamistyyllillä on merkitystä henkilöstön sitoutumiseen. Lu ym. (2023) mukaan johdon vastuullisen/vastuuttoman johtajuuden ja henkilöstöjohtamisen käytänteiden välinen sopivuus tai epäsuhta vaikuttavat työntekijöiden suorituksiin ja tuloksiin. Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan johtamisen oikeudenmukaisuus voi tuoda organisaatioon sitoutumista (Neves & Caetano, 2006), joten työntekijän kokiessa johtamisen oikeudenmukaisena, voi se olla yksi tekijä organisaatioon sitoutumiseen. Turusen (2012) väitöskirjatutkimuksen mukaan työntekijöiden autonomian ja sopivan haastavien työtehtävien lisäksi selkeä työnjako ja jämäkkä johtajuus ovat tärkeitä tekijöitä. Näin ollen työilmapiiriin voidaan panostaa oikeanlaisella vastuullisella johtamisella, minkä avulla voidaan luoda ilmapiiri, jonka avulla organisaatiossa pidetään osaavaa henkilöstöä.

Tuloksista ilmeni myös haastateltavien näkemys *vuorovaikutuksen* merkityksestä sitoutumiseen. Karangesin ym. (2015) tutkimuksen tuloksien mukaan organisaation sisäisellä viestinnällä ja sisäisellä esihenkilöviestinnällä on merkittävä rooli työntekijän sitoutumisen ja kehittämisen ylläpitämisessä. Haastateltavat olivat yksimielisiä, että vuorovaikutuksella on merkitystä henkilöstön sitoutumiseen ja, että sillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden asennoitumiseen työhön ja heidän tunteeseensa olla töissä. Karangesin ym. (2015) mukaan johtajat ja esihenkilöt voivat parantaa sitoutumisen tasoa varmistamalla, että työntekijät kokevat olevansa osa organisaation sisäistä yhteisöä, joka voidaan saavuttaa tehokkaalla sisäisellä viestinnällä, jossa kannustetaan työntekijöitä jakamaan ideoitansa ja mielipiteitä. Tämän vuoksi organisaatiossa tulisi kiinnittää erityistä huomiota esihenkilö-työntekijä suhteeseen, sekä avoimen vuorovaikutuksen saavuttamiseen.

Scheible ja Bastos (2013) huomioivat, että jaetun tiedon ja organisaatioon sitoutumisen tason perusteella työntekijät ovat valmiita ottamaan vastaan kaikenlaisia työtehtäviä, jotta he voivat osallistua työprosessiin. Haastateltavat nostivat työntekijöiden ison toimintahäiriön aikaisen käytöksen myös osaksi työmoraalia. Scheible ja Bastos (2013) painottivat, että työntekijöiden valmius ottaa vastaan kaikenlaisia työtehtäviä heijastuu työntekijöiden työsuoritukseen ja sinnikkyuteen jopa yrityksen kriisin aikana. Tällaista käytöstä oli haastateltavien mukaan havaittavissa yrityksen ison toimintahäiriön aikana. Mistä voidaan päätellä, että johtotason henkilöstön näkemyksen mukaan työntekijöiden sitoutuminen on hyvällä tasolla, ja heidän valmius työskennellä organisaation tavoitteiden vuoksi on hyvä.

Haastateltavat nostivat työnantajamielikuvan osana sitoutumista, sillä heidän mukaansa sillä organisaatio voi vaikuttaa hakijamääriin. Genari ja Macke (2022) painottivat, että organisaation täytyy houkuttaa ammattilaisia, pitää niitä sekä tulla tunnetuksi houkuttelevana työnantajana ja paikkana, jossa työntekijät haluavat työskennellä ja kehittää itseään. Henkilöstöjohtamisen käytänteet, jotka tukevat osaamisen hallintaa vaikuttavat työntekijöiden suoritukseen organisaatiota kohtaan ja vähentävät työntekijöiden työpaikan vaihtelua (Tej ym., 2021). Haastateltavat pohtivat työnantajamielikuvan merkitystä hakijamääriin, sekä hyvinvoinnin merkitystä sitoutumiseen. Haastateltavat painottivat, että jos

johtamiskäytänteet organisaation sisällä ovat vastuuttomia, näkyy se hakijamäärissä. Näkemys on yhteneväinen sosiaalisen vastuun näkemyksen kanssa vastavuoroisuudesta.

Tejn ym. (2021) mukaan työntekijän huomatessa organisaation tukevan häntä, on työntekijällä taipumus vastata organisaation tukemiseen korkeammalla sitoutuneisuudella, mikä näkyi myös sosiaalisen vaihdon teorian kirjallisuudessa (kts. Kim & Bheer, 2020). Haastateltavat näkivät *joustavuuden periaatteet* osatekijänä sitoutumiseen ja joustavuuden jopa kilpailutekijänä, joka nostattaa työntekijöiden motivaatiota. Jørgensenin ja Beckerin (2015) mukaan työntekijän suorituskyvyn johtaminen ja työn suunnittelu vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen. Haastateltavat eivät nostaneet työn suunnittelua haastatteluisia ilmi organisaation toimintana joustavuudessa.

Haastateltavilta kysyttiin *arvojen* merkitystä henkilöstön pysyvyyteen ja sitoutumiseen. Heidän mukaansa arvot kirjoitettuina sanoina eivät sitouta, vaan mikäli arvot kuvastavat aidosti organisaation kulttuuria, voivat ne sitouttaa henkilöitä, jotka aidosti jakavat samat arvot. Scheible ja Bastos (2013) huomioivat tutkimuksessaan keskusteltaessa jatkuvasta sitoutumisesta työntekijän punnitessa korkeiden palkkojen ja etujen tappiota organisaation vaihdon yhteydessä, että vaikka se lisäisi työntekijän sitoutumista, ei se edistä työntekijän sopivuutta organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa, että sitoutuminen koostuu monesta eri tekijästä ja sitoutuminen arvojen ja tavoitteiden kanssa on tärkeää. Järlströmin ym. (2023) tutkimuksessa tutkittavien organisaatioiden olemassaolo oli vahvasti arvopohjainen, mikä ohjaa heidän toimintaansa, ja arvot muodostavat organisaatioiden vastuullisuuden kulmakiven. Näin ollen arvot luovat pohjaa yhteiselle tekemiselle, jonka vuoksi on tärkeää, että organisaatiossa työskentelevillä on yhteinen arvopohja. Pitkän tähtäimen näkemyksen mukaan organisaation tulisi houkuttaa työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneet vastuullisuuden kulttuuriin ja jakavat samat vastuullisuuden arvot (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Näin ollen organisaation henkilöstön yhteinen arvopohja on tärkeää pidempiaikaiselle ja kestäväälle sitoutumiselle.

Haastateltavien puheiden perusteella he painottavat työntekijöiden affektiivisen sitoutumisen merkitystä. Heidän mukaansa mm. organisaation arvojen, organisaatiokulttuurin sekä työntekijän pehmeiden arvojen merkitys, johtaa henkilöstön sitoutumiseen. Puheiden perusteella he ovat huomioineet Mossholderin ym. (2011) tutkimuksen näkökulman työnantajan ja työntekijän keskinäisestä arvostuksesta, jossa työntekijät hyväksyvät organisaation edut omakseen ja työnantajan kannustimet lisäävät työntekijöiden hyvinvointia. Haastattelujen perusteella organisaatiossa on pyritty ymmärtämään vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden merkitys organisaatioon sitoutumisessa. Kuten Jørgensen ja Becker (2015) huomioivat tulisi organisaation kuitenkin huomioida, että käytänteet voivat lisätä jännitteitä eri sitoutumistapojen välille.

Kuten Scheible ja Bastos (2013) huomioivat organisaatioiden tulisi panostaa henkilöstöjohtamisen käytänteisiin, sillä niiden kautta organisaatio voi vahvistaa

yrityksen ja työntekijöiden välistä yhteyttä. Lu ym. (2023) tutkimuksessaan painottavat, että henkilöstöjohtamisen käytänteet välittävät työntekijöille mitä ja miten heidän odotetaan käyttäytyvän, jolloin työntekijät havaitsevat, arvioivat ja tulkitsevat johtajien luontaista huolehtimista tarkkailemalla ja kokemalla johtajuuden ilmentymistä. Tämän vuoksi organisaatiossa tulisi kiinnittää erityistä huomiota vastuullisuustavoitteisiin ja niistä kumpuaviin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin.

Tutkimus antaa kattavan kuvan johtotason henkilöstön käsityksestä henkilöstön sitoutumisen suhteesta henkilöstöjohtamiseen. Tutkimus eroaa aikaisemmista tutkimuksista tuomalla uutena näkökulmana henkilöstön sitoutumisen suhteen henkilöstöjohtamiseen laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen perusteella organisaation toimiessa vastuullisesti, kunnioittavasti sekä työntekijälähtöisesti ymmärtäen erilaisia elämäntilanteita, voi se johtaa sosiaalisen vaihdon teorian perusteella sitoutumiseen. Teorialla voidaan ymmärtää työntekijän vastavuoroista toimintaa, joka voi näyttäytyä sitoutumisena (Cropanzano & Mitchell, 2005). Näkemys sosiaalisesta vaihdosta ilmeni tutkimustuloksien perusteella johtajien näkemyksistä organisaation toimista ja odotettavasta lopputuloksesta. Haastateltavien mukaan organisaation vastuullinen henkilöstöjohtaminen johtaa henkilöstön sitoutumiseen. Tätä ei kuitenkaan voida todistaa tässä tutkimuksessa, sillä tutkimuksessa ei tutkittu laajemmin henkilöstön näkemyksiä, eikä tutkimusta tehty eri ajankohtina. Asiaa tulisi tutkia tarkemmin, jotta näin voitaisiin päätellä.

Yhteenvedona, haastateltavien mukaan pelkät työsuhde-edut tai palkitseminen ei riitä takaamaan pitkäaikaista ja syvällistä sitoutumista. Kuitenkin tasapainottelu eri tekijöiden, kuten palkitsemisen, palautteenannon ja johtamistyylin välillä on merkitystä sitoutumisen kanssa. Lisäksi organisaation arvot ja kulttuuri ovat merkittävä sitoutumisen edistäjä, kun ne aidosti heijastavat organisaation toimintaa. Henkilöstön sitoutumisen edistämisessä tulisi huomioida nämä eri tekijät ja vastuullisella henkilöstöjohtamisella voi toimia keinona vahvistaa työntekijöiden ja organisaation välistä yhteyttä, mikä puolestaan edistää pitkäaikaisia ja kestäviä työsuhteita Pk-yrityksessä.

Tutkimuskentällä ei ole tutkittu vastuullista henkilöstöjohtamista ja sen yhteyttä henkilöstön sitoutumiseen laadullisella tutkimusotteella. Ainoa tutkimus, jonka löytyi organisaatioon sitoutumiseen ja vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyen oli Genarin ja Macken (2022) määrällinen tutkimus "Sustainable Human Resource Management Practices and The Impacts on Organizational Commitment". Näin ollen tutkimus tuo lisätietoa organisaatioon sitoutumisen suhteesta vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen.

5.2 Tutkimustulosten soveltaminen käytäntöön

Tutkimus toi selkeän kuvan, millainen kohdeorganisaation käsitys vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on tällä hetkellä. Tämä tutkimus auttoi jäsentämään vastuullisen henkilöstöjohtamisen ilmiötä niin tutkimuskirjallisuudessa

yhdistämällä monien eri tutkijoiden ajatuksia, kuin kohdeorganisaatiossakin. Kuten tutkimustuloksistakin ilmeni, tulee organisaation vielä selkeyttää, mitä vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa heidän kontekstissaan. Tämän vuoksi organisaatiolle ehdotetaan selkeää ja tarkkaa keskustelua siitä, mitä vastuullisuuden tavoitteita heillä on, miten ne liittyvät organisaation henkilöstöjohtamisen strategiaan ja toimintaan sekä millaisia henkilöstöjohtamisen tekoja siihen liittyen on. Näin ollen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöhallinto voi tukea organisaation vastuullisuustavoitteiden täyttymistä. Tätä kautta organisaatio voi saada yhteneväisyyttä heidän johtamiskäytänteissään, mikä voi luoda henkilöstölle syvempää sitoutuneisuutta.

Toisena kehitysehdotuksena ehdotetaan, että organisaatiossa pohdittaisiin, miten henkilöstöstä huolehtimista voitaisiin huomioida johtamiskäytänteissä. Tutkimustuloksien perusteella haastateltavat painottivat määrällisissä asioissa kuten työterveyshuollossa. Jonka vuoksi ehdotetaan, että organisaatiossa pohditaan, miten johtamisella voidaan tukea hyvinvointia. Tutkimuskirjallisuudesta (Järnlström ym., 2018; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018) nousi työnkierto ja kokemusten vaihto osaksi vastuullista henkilöstöjohtamista. Organisaatiossa voitaisiin pohtia miten nämä sopivat organisaation kontekstiin ja niitä voitaisiin hyödyntää kilpailuetuna. Haastatteluaineistosta ilmeni työn suunnittelu ajatuksena tulevaisuuden työpaikan tarjoamisena. Tätä ajatusta voisi kehittää yhdessä henkilöstön kanssa. Organisaatio ja henkilöstö voisivat yhdessä pohtia tulevaisuuden työpaikkoja, ja miten olemassa oleva henkilöstö voi valmistautua tulevaisuuden tarpeisiin.

Vastuullisuusraportointi ei vielä ole pakollista Pk-yrityksille, joten kohdeorganisaatio saa tästä tutkimuksesta nostettua johtamiskäytänteitä tulevan raportin sosiaalisen vastuun alle. Hyöty organisaatiolle on selkeyttää heidän vastuullisen henkilöstöjohtamisensa käsitystä, sekä viedä johtamiskäytänteitä ja tutkimuksessa ilmenneitä teemoja vastuullisuusraportointiin sosiaalisen vastuun alle. Tämän tutkimuksen pohjalta organisaatio voi myös kehittää johtamiskäytänteitään.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä. Tutkimuskirjallisuudessa on monia näkemyksiä siitä, miten luotettavuus tulisi osoittaa, kuitenkin yksimielisyyttä löytyy ajatuksesta, että raportoinnin kannalta tutkimuksen luotettavuus on keskeisin kysymys (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 15). Tämän vuoksi tämän tutkimuksen raportoinnissa on kiinnitetty huomiota siihen, että tutkimuksessa vastataan Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 122–123) listaamiin kohtiin. Heidän listaamat kohdat ovat: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimuksen raportointi.

Näihin kohtiin on vastattu pitkin tutkimusraporttia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 123) painottavat, että tutkijan tehtävänä on selittää, miten aineisto on koottu ja analysoitu sekä tutkimustulokset tulevat ymmärrettävämmiksi, kun ne kerrotaan tarkasti. Tämän vuoksi metodologia osuus on kirjoitettu todella huolellisesti ja yksityiskohtaisesti ja tutkimustulosten esittelyssä on mainittu sisällönanalyysin pääluokat, alaluokat sekä lisätty alkuperäisaineistosta autenttisia lainauksia.

Elo ym. (2022) suosittelivat raportoimaan tulokset vastauksina tutkimuskysymykseen, jonka vuoksi Pohdinta -luvussa tulkitaan tutkimustuloksien suhdetta aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan sekä tutkimuskysymyksiin. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 136) painottavat, että tutkimustuloksia tulisi tarkastella suhteessa aikaisempaan tietoon, jota on olemassa. Tutkimuksen luotettavuutta nostavat taulukota ja kuviot, jolloin voidaan todistaa, että tulokset on tuotettu analyysin perusteella, eikä tutkijan oman tulkinnan tai sattumanvaraisen kuvauksen perusteella. Tulosten esittelyn alkuperäisaineiston autenttiset lainaukset lisäävät tutkimuksen luotettavuutta (Elo ym. 2022.) Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota autenttisten ilmausten lisäämiseen, sekä kuvioiden esittämiseen tulosten esittely-luvussa tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Tulee kuitenkin huomioida, että eri tutkijat saattavat tehdä erilaisia myös loogisesti perusteltavia tulkintoja samasta aineistosta.

Tutkimuksen tuloksiin voi vaikuttaa tutkijan kokemattomuus haastattelutilanteista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 137). Tutkijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta haastattelusta, jonka vuoksi aiheeseen liittyen luettiin valtavasti kirjallisuutta sekä ohjaajalta pyydettiin apua ja vinkkejä haastattelutilanteeseen. Apuja ja vinkkejä haastattelutilanteeseen saatiin yliopiston metodi -ohjaajalta sekä aiheesta keskusteltiin muiden opiskelijoiden kanssa, jotta haastattelun yleisimmät sudenkuopat vältettiin. Kaikkien haastateltavien kanssa keskusteltiin samat teemat, jotta aineistosta saatiin mahdollisimman yhdenmukainen. Aineistoa analysoidessa oli löydettyä yhtäläisyyksiä haastateltavien vastauksista. Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi aineisto oli tarpeeksi kattava ja haastateltavat keskustelivat aiheesta mielellään, mikä lisäsi aineistosta löytyviä teemoja, joita ei oltu osattu ajatella sieltä löytyvän. Haastateltavien määrä oli sopiva tapaustutkimukseen ja ne kuvaavat organisaation ajatuksia, sillä ovat asemansa puolesta organisaatiossa sellaisessa positiossa, jossa pääsevät olemaan aiheen kanssa tekemisissä.

Tässä tutkimuksessa tekoälyä on hyödynnetty keinona sparrailla ajatuksia, apuna isojen kokonaisuuksien hahmottamisessa sekä tutkimuskirjallisuudesta löytyneiden hankalien asioiden selkeyttämiseen. Sitä ei ole käytetty tiedon lähteenä tai keinona kirjoittaa tutkimusta. Tutkimuksen lähteinä on käytetty mahdollisimman laadukkaita ja monipuolisia lähteitä. Suurin osa tutkimuksen lähteistä ovat vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita, mutta joukosta löytyy myös raportteja, sekä väitöskirja.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 136) mukaan tutkimuksen tulee olla eettisesti kestävä, jotta se voi olla luotettava, mutta eettisesti kestävä tutkimus ei ole

automaattisesti luotettava. Tietosuoja huomioiden tutkimuksen aikana osallistuttiin yliopiston kurssille, jolla tehtiin aineistohallintasuunnitelma omaan lopputyöhön nähden. Tutkimuksen eettisyys huomioiden noudatettiin tutkimusprosessin ajan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvän tieteellisen käytännön ohjeita. Tutkimuksessa panostettiin sen avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, siinä raportoitiin mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään. Tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta, tarkkaavaisuutta itse tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja tutkimuksessa noudatetaan avoimuutta ja vastuullista viestintää tutkimuksen tuloksien osalta. Lähdeviitteet ja viittaukset muiden tutkijoiden töihin ovat asianmukaiset ja jokainen tutkija saa hänelle kuuluvan kunnian työstään. Työssä syntyneet aineistot on tallennettu asianmukaisella tavalla, ja tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu asianmukaisesti. Toimeksiantajalla noudatetaan hyvää hallintoa henkilöstö-, ja talouskysymyksissä sekä tietosuoja on huomioitu.

TENKin (2023, s. 14) eettisyyden ja ennakkoinnin ohjeen mukaisesti, tutkimuksen alussa huolehdittiin tarvittavista luvista ja suostumuksista. TENKin (2023, s. 14) ohjeen mukaan oman tieteenalan sääntöjä ja ohjeistuksia sekä HTK:n ohjeita tulee noudattaa tutkimuksessa huolehtien jokaisen turvallisuudesta sekä arvostaen toiminnan osapuolten arvostuksesta. Tässä tutkimuksessa haastateltavien turvallisuudesta huolehdittiin panostaen tietoturvaan, ja haastatteluaineiston oikein säilyttämiseen. Haastateltavia arvostettiin pyytämällä haastateltavia tutkimukseen asianmukaisella tavalla, sekä olemalla läsnä niin haastattelussa kuin koko tutkimuksenkin ajan.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, joka tekee tutkimuksesta kontekstisidonnaisen, jolloin tuloksia ei voi yleistää. Tutkimustuloksia voi kuitenkin hyödyntää muissa energia-alan yrityksissä tai asiantuntijaorganisaatioissa, joissa halutaan kuvata organisaation vastuullisen henkilöstöjohtamisen rakentumista. Tutkimus voidaan toistaa organisaatioissa, joissa halutaan selville, miten organisaatiossa vastuullinen henkilöstöjohtaminen rakentuu ja millaiset seikat vaikuttavat organisaation vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. Laadullinen empiirinen tutkimus, jossa aineisto kerätään teemahaastatteluilla ja analysoidaan laadullisella sisällönanalyysillä, toimii erinomaisena pohjana vastuullisen henkilöstöjohtamisen kartoittamiselle.

Vaikka tämä tutkimus tuokin uutta näkökulmaa energia-alalla toimivan Pk-yrityksen johtajien näkökulmasta vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja sen yhteyteen henkilöstön sitouttamisessa, tulisi aihetta tutkia vielä tarkemmin pitkittäisasetelmalla, joka mahdollistaa syy-seuraussuhteen tarkastelun, jotta alan yleisestä kuvasta olisi mahdollista saada valideja tutkimustuloksia.

Lisätutkimuksena tulisi tutkia myös suurempia energia-alalla toimivia yrityksiä tapaustutkimuksena. Järnlström ym. (2023) ovat tutkimuksessaan paneutuneet eri toimialojen yrityksiin, sekä yhteen valtionomisteiseen energia-alalla toimivaan yritykseen. Mielenkiintoinen jatkotutkimusehdotus on tutkia muita pienempiä organisaatioita, joilla ei vielä ole pakollista vastuullisuusraportointia. Tutkimusta voisi syventää tutkimalla myös muita toimialoja.

Tutkimuksessa haastateltiin johtotason henkilöstöä, joten, kuten Järnlström ym. (2018) painottavat tulokset eivät välttämättä kuvaa organisaatiossa olevaa todellisuutta, vaan pikemminkin johtamisaikomuksia tai pyrkimyksiä. Jatkotutkimuksena tulisi tutkia myös muita henkilöstöryhmiä, jotta huomattaisiin eroavatko ne johtotason henkilöstön kuvauksista ja vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta saataisiin todenmukainen kuva. Jatkotutkimuksena voitaisiin myös selvittää, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen on kehittynyt organisaatiossa, onko siihen löydetty toimintatapa ja malli, jolla johtamiskäytänteet saadaan yhdenmukaistettua.

Sosiaalisen vaihdon teoria on todella yksiselitteinen selittämässä työntekijän käytöstä. Rajoitteena teorian hyödyntämisessä on sen rajoittuminen yhteen tekijään ja syyseuraussuhteen tarjoamiseen, vaikka asiat eivät yleensä ole niin yksiselitteisiä. Vaikka teoria tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman tähän tutkimukseen, ovat sen kautta tehdyt johtopäätökset todella yksiselitteisiä, eikä niissä huomioida ilmiöiden moninaisuuksia. Tässä tutkimuksessa se ilmenee esimerkiksi sitoutumisen tutkimisessa, joka tutkimuksen mukaan on moninainen ilmiö ja syntyy monesta eri tekijästä. Näin ollen tulevissa tutkimuksissa tulisi huomioida tämä rajoite ja lisätä sosiaalisen vaihdon teorian rinnalle jokin toinen teoria.

Rajoitteena tutkimukselle on myös tutkijan oma ymmärrys aiheesta. Tutkimustulokset jäsenyivät aineistolähtöisen sisällönanalyysin perusteella Järnlströmin ym. (2019) vastuullisen henkilöstöjohtamisen mukaan, mutta ei voida kuitenkaan pois sulkea, etteikö teoria olisi vaikuttanut tutkijan alitajunnassa tutkimustuloksien jäsenyykseen. Teoria oli kuitenkin tuttu, ennen tuloksien analysoimista. Tietoisesti tällaista toimintaa ei tehty, mutta alitajuntaisesti toimintaa ohjaavaa ajatusta ei voida kokonaan sulkea pois. Myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja sitoutumista käsittelevissä luvuissa tulee huomioida lähdekirjallisuuden kvantitatiivisuus, joka on voinut vaikuttaa ja tuoda vinoumia tutkijan ajatuksiin tutkittavasta teemasta.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Osuuskunta Vastapaino.
- Aust, I., Matthews, B. & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human resource management review*, 30(3), artikkeli 100705.
- Banerjee, S.B. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. *Critical sociology*, 34(1), 51-79.
- Bernardino, P. (2021). Engaging Employees Through Corporate Social Responsibility Programs: Aligning Corporate Social Responsibility and Employee Engagement. *Journal of organizational psychology*, 21(1), 105-113.
- Chourasia, A., Bahuguna, P.C. & Raju, T.B. (2023). Strategic Human Resource Management, a Road to Organizational Performance: Evidence from Public Sector Organizations in the Oil and Gas Sector. *International journal of organizational leadership*, 12(First Special Issue 2023), 66-90.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Cooke, F.L & He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific business review*, 16(3), 355-376.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Physica-Verlag. A Springer Company.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International journal of human resource management*, 27(1), 88-108.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 2022, 34(4), 215-225.
- Esen, D & Süral Özer, P. (2020). Sustainable Human Resources Management (HRM) A Study In Turkey Context And Developing A Sustainable HRM Questionnaire. *International journal of management economics and business*, 16(3), 550-580.
- Eskola, J & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D & Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of business ethics*, 125(4), 563-580.
- Faisal, S. (2023). Twenty-years journey of sustainable human resource management research: A bibliometric analysis. *Administrative sciences*, 13(6), 1-19.

- Gamage, A. & Wickramaratne, W.P.R. (2021). Quality of Life and Quality of Work Life as Determinants of Employee Productivity: Self-reports of Tea Harvesters in Sri Lanka. *Emerging markets journal*, 11(1), 50-59.
- Genari, D & Macke, J. (2022). Sustainable Human Resource Management Practices and The Impacts on Organizational Commitment. *Revista de administração de empresas (Journal of Business Management)*, 62(5), 1-23.
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. *Frontiers in psychology*, 7, 796-796.
- Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). Collin, K. & Lemmetty, S. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä (s. 309-315). Edita Publishing Oy.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Hirsjärvi S & Hurme H. (2022). Tutkimushaastattelu. Tteemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. painos). Gaudeamus.
- Jokivuori. (2002). Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön : kilpailevia vai täydentäviä?. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 206. University Library of Jyväskylä.
- Järnlström, M & Sauru, E. (2019). Näkemyksiä ja käytänteitä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä (s.66-86). Edita Publishing Oy.
- Järnlström, M., Saru, E. & Pekkarinen, A. (2023) Practices of Sustainable Human Resource Management in Three Finnish Companies: Comparative Case Study. *South Asian journal of business and management cases*, 12(1), 31-51.
- Järnlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of business ethics*, 152(3), 703-724.
- Järnlström, M & Vanhala, S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä : henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet (s. 221-240). Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 302.
- Jørgensen, F. & Becker, K. (2015) Balancing organizational and professional commitments in professional service firms: the HR practices that matter. *International journal of human resource management*, 26(1), 23-41.
- Jyoti, K. (2019). Green HRM –People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*, 1332-1346.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, 41(1), 129-131.

- Karatas-Ozkan, M., Özgören, Ç., Yamak, S., Ibrahim, S., Tunalioglu, M.N., Pinnington, A., Nicolopoulou, K. & Baruch, Y. (2022) Dual nature of the relationship between corporate social responsibility and human resource management: A blessing or a curse? *Corporate social-responsibility and environmental management*, 29(5), 1578-1594.
- Karp, T. (2003). Socially responsible leadership. *Foresight (Cambridge)*, 5(2), 15-23.
- Kim, M. & Beehr, T.A. (2020) Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *International journal of human resource management*, 31(16), 2017-2044.
- Kinnie, N. & Swart, J. (2012). Committed to whom? Professional knowledge worker commitment in cross-boundary organisations. *Human resource management journal*, 22(1), 21-38.
- Klein, H.J., Molloy, J.C. & Brinsfield, C.T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *The Academy of Management review*, 37(1), 130-151.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *International journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Liappis, H., Pentikäinen, M & Vanhala, A. (2019). *Menesty yritysvastuulla: käsikirja kokonaisuuteen*. Edita Publishing Oy. E-kirja.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M. & Wang, Y.(2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human resource management*, 62(3), 331-35.
- Lämsä, A-M. (2019). Kohti vastuullista johtamista. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (s. 44–65). Edita Publishing Oy.
- Memon, R.M., Ghani, B. & Khalid, S. (2020). The relationship between corporate social responsibility and employee engagement: A social exchange perspective. *International journal of business science & applied management*, 15(1), 1-16.
- Meyer, J & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mohammad, T., Darwish, T.K., Singh, S. & Khassawneh, O. (2021) Human Resource Management and Organisational Performance: The Mediating Role of Social Exchange. *European management review*, 18(1), 125-136.
- Mossholder, K.W., Richardson, H.A. & Settoon, R.A. (2011). Human Resource Systems and Helping in Organizations: A Relational Perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33–52.

- Neves, P. & Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of change management*, 6(4), 351-364.
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management perspectives*, 24(1), 34-45.
- Saari, T. 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Saari, T. & Koivunen, T. (2017). Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työelämän myytit ja todellisuus* (s. 56-70). Gaudeamus.
- Santana, M., Morales-Sánchez, R. & Pasamar, S. (2020) Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured?. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(4), artikkeli 1678.
- Sarvaiya, H., Eweje, G. & Arrowsmith, J. (2018). The roles of HRM in CSR: Strategic partnership or operational support? *Journal of Business Ethics*, 153(3), 825-837.
- Scheible, A. C. F. & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on Organizational Commitment and Entrenchment. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(1), 57-76.
- Shen, J. & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
- Stankevičiūtė, Ž. & Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10(12), artikkeli 4798.
- Stinglhamber, F., Bentein, K. & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of Measures and Substantive Test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123-138.
- Tej, J., Vagaš, M., Ali Taha, V., Škerháková, V. & Harničárová, M. (2021). Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(24), artikkeli 13923.
- TENK. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos)*. Tammi.
- Turunen, T. (2012). *Työorientaatiot muutoksessa? : suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa*. Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:4. Unigrafia kirjamyynä.
- Viitala, R. (2007) *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.

- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy.
- Zaugg, R.J., Blum, A. & Thom, N. (2001). Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Institute for Organisation and Human Resource Management of the University of Berne, on behalf of the Swiss Federal Office of Personnel (EPA) and the European Association of Personnel Management (EAPM). IOP Press.
- Äyräväinen, I., Piirainen, A., Lintunen, T., & Rantanen, T. (2019). Vapaaehtoistyöntekijöiden kokemuksia vastavuoroisuudesta ikääntyneiden ihmisten vapaaehtoistyössä. *Gerontologia*, 33(1), 3-18.

LIITTEET

LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU

Hei,

Opiskelen Jyväskylän yliopistossa kauppatieteiden maisteriksi pääaineena johtaminen. Teen lopputyötäni (Pro Gradu) vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta täällä yrityksessä X. Kerään aineistoa asian tutkimiseen haastattelulla täällä yrityksessä X.

Haastattelun kesto on n. 0,5-1 h, ja se suoritetaan teemahaastatteluna, jonka aiheena on vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Haastattelulla haluan saada tietoa haastateltavien käsityksistä vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Haastattelu nauhoitetaan ja kirjoitetaan puhtaaksi analyysia varten.

Tutkimuksessa noudatetaan tietosuojalakeja. Siten en mainitse siinä yritystä nimeltä, vaan kohdeorganisaatio ja haastateltavat pysyvät täysin anonyymeina. Kertyvää alkuperäistä haastattelumateriaalia ei luovuteta eikä näytetä ulkopuolisille, eikä tutkimustuloksista pysty tunnistamaan haastateltavia. Haastattelut ja niissä käsiteltävät asiat ovat luottamuksellista tietoa, joten niitä ei jaeta muille. Haastateltavat voivat kieltäytyä missä tahansa kohdin jatkamasta prosessia.

Tässä vielä haastattelun teemat, jotta pystytte valmistautumaan haastatteluun:

Ammattilaisten pitäminen organisaatiossa: palkitseminen, joustavuus, hyvinvointi ja vuorovaikutus

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen: vastuullisuus ja henkilöstöjohtaminen

Kiitos jo etukäteen osallistumisestanne!

Ystävällisin terveisin,
Christina Enberg