



**TURUN
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen henkilöstöammattilaisten näkökulmasta suoma- laisissa IT-alan pk-yrityksissä

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Anne Kumpulainen

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

01.02.2025

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Anne Kumpulainen

Otsikko: Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen henkilöstöammattilaisten näkökulmasta suomalaisissa IT-alan pk-yrityksissä

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 79 sivua + liitteet 3 sivua

Päivämäärä: 01.02.2025

Sosiaalinen vastuu on keskeinen teema modernissa, jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, jossa yritykset pyrkivät kasvattamaan liiketoimintaansa ja edistämään kilpailukykyään. Samanaikaisesti kun yrityksiä koskevat kansainväliset vastuullisuustavoitteet lisääntyvät, myös sidosryhmät edellyttävät yrityksiltä yhä enemmän toimia sosiaalisen vastuun edistämiseksi. Työntekijöiden ollessa strategisesta näkökulmasta sosiaalisesti vastuullisen organisaation kulmakivi, henkilöstöjohtamista ja vastuullisuutta käsittelevä tieteellinen kirjallisuus on viime vuosina lisääntynyt ja sen pohjalta on muodostunut sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista (SRHRM) käsittelevä tutkimuslohko.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen on sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus suomalaisissa IT-alalla toimivissa pk-yrityksissä henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista, kuten myös vastuullisuuden teemoja yleisestikin, on tutkittu lähtökohtaisesti enemmän suurissa sekä pörssiin listatuissa yrityksissä ja nyt, vastuullisuustavoitteiden ulottuessa yhä pienempiin yrityksiin, on ajankohtaista tarkastella, millä tasolla pk-yritysten ymmärrys on sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta lähestytään tutkimuksessa taustatekijöiden ja tavoitteiden, käytäntöjen, toteuttamisen sekä vaikutusten ulottuvuuksien kautta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastatteleamalla seitsemän eri yrityksen henkilöstöammattilaisia. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että suomalaisissa IT-alan pk-yrityksissä on sisäistetty sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen olevan merkittävä tekijä osaavimpien työntekijöiden houkuttelun, rekrytoimisen ja sitouttamisen näkökulmasta siitä huolimatta, etteivät vastuullisuusvaatimukset vielä kosketa suorasti pk-yrityksiä. Kohdeorganisaatioiden henkilöstöammattilaisilla on sekä toisiinsa nähden että aikaisempaan tutkimustietoon peilaten yhtenevä näkemys siitä, että sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen on organisaatiokontekstissa vastuuta työntekijöistä ja huolehtimista heidän hyvinvoinnistaan. Alaan vahvasti vaikuttanut osaajapula lähimenneisyydessä on keskeinen syy siihen, miksi sosiaalisesti vastuullisia henkilöstöjohtamiskäytäntöjä on alettu kehittää ja toteuttaa kohdeorganisaatioissa, sillä työntekijät ovat pk-yritysten tärkein sidosryhmä, ja asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöiden inhimillinen pääoma on vahvasti kilpailuetua lisäävä tekijä.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten näkemyksiä sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen positiivisista vaikutuksista työntekijöiden houkutteluun, sitouttamiseen sekä hyvinvointiin ja erityisesti joustavuuteen, yksilöiden huomioimiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät sosiaalisesti vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt ovat kohdeorganisaatioiden henkilöstöammattilaisten näkökulmasta merkittävimpiä kilpailussa osaavasta henkilöstöstä. Vaikka kohdeorganisaatioissa toteutetaan laajalla kirjolla erilaisia sosiaalisesti vastuullisia henkilöstöjohtamiskäytäntöjä, kaikissa organisaatioissa ei kuitenkaan ole vielä omaksuttu sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista osaksi strategiaa ja arvoja. Sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista toteuttamalla pk-yrityksillä on mahdollisuus vahvistaa kilpailuetuaan onnistuessaan osaavimman henkilöstön houkuttelussa, sitouttamisessa sekä motivoinnissa.

Avainsanat: Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen, SRHRM, IT-ala, pk-yritykset

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen ja tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	9
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen	12
2.1	Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite	12
2.1.1	Yrityksen yhteiskuntavastuu	13
2.1.2	Eettinen henkilöstöjohtaminen	16
2.1.3	Työntekijäkeskeiset henkilöstöjohtamisen käytännöt	17
2.2	Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimus	18
2.3	Henkilöstöammattilaisen rooli sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa	23
3	Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt	25
4	Tutkimuksen toteutus	34
4.1	Laadullinen tutkimusote	34
4.2	Aineistonkeruu	34
4.3	Aineiston analyysi	38
5	Tutkimustulokset	42
5.1	Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen käsitteenä	42
5.2	Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen taustatekijät ja tavoitteet	43
5.3	Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt	46
5.4	Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttaminen	57
5.5	Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen mittarit ja vaikutukset	60
5.6	Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamisen ja kehittämisen haasteet	62
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	65
6.1	Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset	65

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	70
6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	73
Lähteet	75
Liitteet	80
Liite 1. Haastattelukutsun saateviesti tutkimukseen osallistuville	80
Liite 2. Haastattelurunko	81

KUVIOT

Kuvio 1 Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen	12
---	----

TAULUKOT

Taulukko 1 Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimus	22
Taulukko 2 Haastateltavien taustatiedot	37
Taulukko 3 Esimerkki aineiston teemoittelusta	40
Taulukko 4 Sosiaalisesti vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt	47

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja tutkimuksen tausta

Sosiaalinen vastuullisuus on nouseva teema yritysten kehittäessä toimintaansa nykyaikaisessa, jatkuvasti muuttuvassa ja epävarmuuden värittämässä liiketoimintaympäristössä. Menneinä vuosina useissa, etenkin suurissa organisaatioissa on tapahtunut työvoiman käyttöön, korruptioon ja huijaamiseen sekä veronkiertoon liittyviä skandaaleja, joiden vuoksi yritykset ovat menettäneet mainettaan ja sidosryhmien luottamusta. Sidosryhmäajattelun ollessa yksi yrityksen sosiaalisen vastuun peruspilareista ja sidosryhmien luottamuksen ollessa yhteistyön, motivaation ja innovaatioiden tärkeimpiä mahdollistajia yritykset tarvitsevat tätä luottamusta pysyäkseen tuottavina ja menestyvinä. Samaan aikaan sidosryhmien luottamuksen laskun kanssa on huomattu, että yrityksissä kohdataan yhä enemmän työntekijöiden sitoutumistason laskua, mikä vaikuttaa yrityksen menestykseen sitä kautta, ettei työntekijöiden täyttä potentiaalia saada hyödynnettyä. Perinteisen talousjärjestelmän mukainen logiikka ei tue sosiaalista vastuullisuutta osakkeenomistajien hallinnoimassa, lyhyen aikavälin voittoihin tähtäävässä ajatusmallissa, joka tiukasti sovellettuna palkitsee enemmän huonoista kuin hyvistä vastuullisuusteoista. Yritysten ollessa merkittävä osa nykyaikaista yhteiskuntaa ja vaikuttaessa lukuisiin eri sidosryhmiin niiden toimintaan vaaditaankin nyt muutosta ja erityisesti rehellisyyden, läpinäkyvyyden ja eettisten arvojen huomioimista. (Barrena-Martinez, ym. 2019, 2545; Pirson 2017, 10–11.)

Yritykset kokevat tällä hetkellä eri sidosryhmien suunnilta julkista painetta harjoittaa sosiaalisesti vastuullista liiketoimintaa enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Yrityksiä koskevat vastuullisuustavoitteet lisääntyvät vauhdilla ja ne edellyttävät painopisteen muutosta pelkästä kannattavuuden seurannasta vastuullisiin ja kestäviin liiketoimintatapoihin. (Omid & Dal Zotto 2022, 1–2.) Painetta vastuulliseen toimintaan on lisännyt vuonna 2015 julkaistu globaali toimintaohjelma Agenda 2030, joka tähtää sellaiseen kestävään kehitykseen, jossa otetaan tasavertaisesti huomioon ympäristö, talous ja ihmiset. YK:n jäsenvaltioille asetettuja kestävä kehityksen tavoitteita (SDG, sustainable development goals) on yhteensä 17 ja monet tavoitteista, kuten monimuotoisuuden ja tasa-arvon edistäminen, hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden varmistaminen sekä koulutuksen ja kehityksen tukeminen koskevat juuri ihmisiä sekä sosiaalista vastuullisuutta ja yritystasolla linkittyvät suoraan henkilöstöjohtamiseen. (Campos-García ym. 2023, 1;

UN Department of Economic and Social Affairs, 2016; Voegtlin & Greenwood 2016, 190).

Kestävän kehityksen tavoitteiden asettamisen jälkeen henkilöstöjohtamista ja vastuullisuutta käsittelevä tieteellinen kirjallisuus on lisääntynyt ja viime vuosina yrityksen sosiaalisen vastuun (eng. Corporate Social Responsibility, CSR) ja henkilöstöjohtamisen (eng. Human Resource Management, HRM) risteykseen on muodostunut sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista (eng. socially responsible human resource management, SRHRM) käsittelevä tutkimuslohko (Campos-Garcia ym. 1; Omid & Dal Zotto 2022, 1). Strategisesta näkökulmasta työntekijät ovat sosiaalisesti vastuullisen organisaation kulmakivi, sillä ne muodostavat yrityksen sisäisen rakenteen, vastaavat liiketoiminnan toteuttamisesta ja muodostavat myös mekanismin, jonka kautta yritykset rakentavat suhteita muiden sidosryhmien kanssa. SRHRM konkretisoikin yritystasolla ihmisiin kohdistuvan sosiaalisen vastuullisuuden ja tuo työntekijät osaksi yrityksen sosiaalisen vastuun sidosryhmäajattelua. (Lechuga Sancho 2018, 1213.)

Suomessa koko yhteiskunta pyritään saamaan mukaan kestävän kehityksen toteuttamiseen ja mittareiden perusteella Suomi on onnistunut vastuullisuustavoitteiden edistämässä hyvin. Maailmanlaajuinen Sustainable Development Report asettaa maat vuosittain järjestykseen perustuen vastuullisuustavoitteiden edistämiseen ja Suomi pitää kärki-paikkaa OECD-maiden listalla. Myös suomalaiset pörssiyritykset ovat onnistuneet vastuullisuuden edistämässä ja vuonna 2023 Morningstar Sustainability Atlas, joka mittaa pörssiyritysten vastuullisuutta laajalla kriteeristöillä, pisteytti suomalaiset pörssiyritykset vastuullisuudeltaan maailmanlaajuisesti toiselle sijalle. (Morningstar Sustainability Atlas 2023, Sustainable Development Report 2023.) Suurissa yrityksissä sosiaalisen vastuun teemat ovat jo voineet muovautua osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa, mutta millä tasolla on suomalaisten pk-yritysten (pienet ja keskisuuret yritykset) ymmärrys sosiaalisesta vastuusta ja onko yrityksissä jo otettu sosiaalisen vastuun tavoitteet huomioon henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Modernissa liiketoimintaympäristössä, jossa sidosryhmät ja organisaatioiden välinen yhteistyö korostuvat, pientenkin yritysten vastuullisuustoimilla voi olla merkittävä vaikutus kykyyn kilpailla tulevaisuuden markkinoilla. Myös rahoituksen saamisen näkökulmasta vastuullisuudella on merkitystä, sillä sijoituspäätöksiä harkitessaan sijoitusyritykset arvioivat yrityksen sosiaalista vastuullisuutta esimerkiksi voitonajon, työntekijöiden osallistamisen, työn ja muun elämän tasa-painon, terveyden ja turvallisuuden sekä eläkejärjestelmän kautta (Shen 2011, 1354).

Vastuullisuusteemojen analysointi ja pohtiminen oman organisaation näkökulmasta tuleekin todennäköisesti kantamaan hedelmää ja vauhdittamaan yhä menestyksekkäämpään liiketoimintaan tulevaisuudessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022).

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Sosiaalisen vastuullisuuden teemat ja vastuulliset arvot ovat ihmisille tärkeitä ja painavat vaakakupissa myös työpaikkaa valittaessa. Kun jatkuvat osaamisen kehittämisen vaatimukset ja osaajapula haastavat tiettyjä aloja, yrityksissä tulee miettiä, miten sosiaalisesti vastuullisilla henkilöstökäytännöillä pystytään tukemaan organisaation kilpailukykyä myös kilpailussa osaavimmista työntekijöistä. Suurin osa SRHRM-tutkimuksesta on keskittynyt suuryrityksiin ja akateemisessa tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota todella rajallisesti aiheeseen pienemmissä yrityksissä, vaikka pienten ja keskisuurten yritysten rooli on niin Suomen kuin Euroopan tasolla merkittävä ja ne muodostavat taouselämän perustan. (Lechuga Sancho ym. 2018, 1211.) Monet tutkijat ja ammattilaiset jakavat yhteisen käsityksen siitä, että työntekijät ovat pk-yrityksille kaikista tärkein sidosryhmä. On laajasti tiedostettu, että tämän sidosryhmän potentiaali vaikuttaa automaattisesti minkä tahansa yrityksen tuottavuuteen, mutta erityisesti pk-yritysten, niiden ainutlaatuisien ominaisuuksien vuoksi. Resurssien vähäisempi saatavuus, matalampi ja epäformaalimpi organisaatorakenne sekä yrittäjän ja työntekijöiden väliset, tyypillisesti läheisemmät, tuttavallisemmat ja vahvemmat keskinäiset suhteet luetaan näihin erityispiirteisiin. (Lechuga Sancho ym. 2018, 1215.) Shen (2011, 1358) osoitti juuri resurssien vähäisemmän saatavuuden ja sen lisäksi vähäisemmät mainehaitat mahdolliseksi syiksi sille, miksi ylipäättään pk-yritysten sitoutuminen SRHRM-käytäntöjen käyttöönottoon on huomattavasti alhaisempaa kuin suuryritysten sitoutuminen näihin käytäntöihin. Lisäksi Shen tunnisti, että pk-yritysten sosiaalisiin vaatimuksiin ja paikalliseen kehitykseen kohdistuvia vastuita tyypillisesti seurataan vähemmän viranomaisten toimesta. (Shen 2011, 1358)

Pk-yritysten yrittäjillä ja johdolla on tyypillisesti vähäisempi tietämys siitä, millaista yhteiskunnallista vastuuta yrityksiltä vaaditaan, vaikkakin nimenomaan pk-yritysten olisi tärkeää kehittää sosiaalisesti vastuullisia toimintalinjoja ja käytäntöjä, joiden tarkoituksena on vastata työntekijöiden odotuksiin liittyen koulutukseen ja jatkuvaan kehittymiseen, työn ja yksityiselämän tasapainoon, monimuotoisuuden huomioimiseen, viestintään sekä ammatilliseen uraan. (Lechuga Sancho 2018, 1215–1216.) Suomessa

erityisesti IT-alan yrityksissä on ollut lähimenneisyydessä työn murroksesta aiheutuvaa osaajapulaa, joka on pitkällä aikavälillä suuri uhka yritysten menestymiselle (Talent Shortage Survey 2023) ja tätä taustaa vasten tässä tutkielmassa syvennyttään sosiaalisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja erityisesti siihen, miten sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kautta suomalaiset IT-alan pk-työnantajayritykset pyrkivät houkuttelemaan osaajia ja pitämään heidät osana henkilöstöään mahdollisimman pitkään. Tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen kussakin kohdeyrityksessä tarkoittaa ja millaisia sosiaalisesti vastuullisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kohdeyrityksiin on luotu osaajapulan ylittämiseksi ja kilpailukyvyyn tueksi. Tutkielman tavoite pyritään täyttämään vastaamalla seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Millainen on sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus suomalaisissa IT-alan pk-yrityksissä henkilöstöammattilaisten näkökulmasta?

Kattavan ja syvällisen vastauksen muodostamiseksi tutkimuskysymystä lähestytään neljän alakysymyksen kautta

- Miten henkilöstöammattilaiset ymmärtävät sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteen?
- Millaisia sosiaalisesti vastuullisia henkilöstöjohtamiskäytäntöjä kohdeorganisaatioissa toteutetaan?
- Mitä kohdeorganisaatioissa tavoitellaan sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen toteuttamisella?
- Millaisia vaikutuksia sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen toteuttamisella on havaittu olevan?

Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisten, Suomessa IT-alalla toimivia ja ohjelmistokehitystä pääliiketoimintanaan tekeviä pk-yrityksiä, jotka ovat onnistuneet kasvamaan sekä houkuttelemaan ja sitouttamaan osaajia kilpailusta ja osaajapulasta huolimatta.

Kohdeyritykset ovat asiantuntijayrityksiä, joissa korkean profiilin osaajien rekrytoiminen ja sitouttaminen on merkityksellistä yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Tutkimus toteutetaan henkilöstöammattilaisten näkökulmasta, sillä heidän roolinsa nähdään yrityksissä henkilöstöön kohdistuvan sosiaalisen vastuullisen asiantuntijoina sekä

toteutuksesta vastaavina. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen teemaan linkittyvät henkilöstön lisäksi myös muut sidosryhmät, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan kohdeyritysten henkilöstöä koskeviin käytäntöihin, jotta aihe pysyy tutkimuksen laajuuteen nähden sopivan tiiviinä.

1.3 Tutkielman rakenne

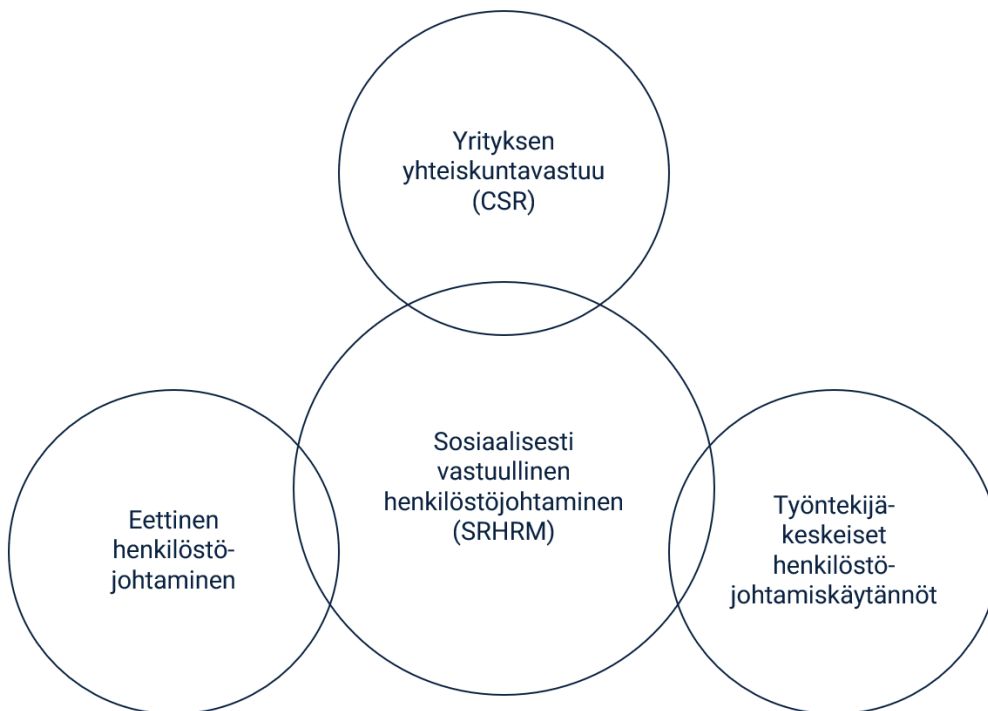
Tämä tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta, johdannosta, sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen teoriasta, sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen teoriasta, metodologiasta, tutkimustuloksista sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Johdannosta edetään kahteen teoriaa käsittelevään päälukuun, joista ensimmäisessä syvennytään sosiaalisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen (SRHRM) käsitteenä, sen taustalla oleviin teorioihin sekä siihen, millaisista tieteellisistä lähtökohdista aihepiiriä on tutkittu. Lisäksi luvussa tarkastellaan henkilöstöammattilaisten roolia sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa. Toisessa pääluvussa käsitellään sosiaalisesti vastuullisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kahdeksaan pääteemaan jaoteltuna sekä niiden toteuttamista organisaatiokontekstissa.

Neljännessä, tutkimuksen toteutusta käsittelevässä luvussa esitellään laadullinen tutkimus tutkimusmetodologiana sekä perustellaan valitun tutkimusmenetelmän sekä aineistonkeruumenetelmän käyttö ja soveltuvuus tutkimuksen kannalta. Luvussa käsitellään myös aineiston analyysiprosessi ja perustellaan käytetyt menetelmät. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ja viimeinen, kuudes luku sisältää tutkimuksen yhteenvedon sekä johtopäätökset. Luvussa käsitellään tutkimustulokset peilaten niitä tiiviisti tutkimuskysymyksiin ja teoriaan sekä pohditaan, millaista teoreettista ja käytännöllistä merkitystä tutkimuksella on. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä, käsitellään tutkimuksen rajoitteita ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimusta varten.

2 Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen

2.1 Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite

Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen on yrityksen yhteiskuntavastuun (CSR), eettisen henkilöstöjohtamisen sekä työntekijäkeskeisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen risteykseen rakentunut käsite, jolla tarkoitetaan yrityksen yhteiskuntavastuun kohdentamista työntekijöihin HR-käytäntöjen ja linjausten kautta. (Kuvio 1)



Kuvio 1 Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Jotta SRHRM-käytännöt voisivat kukoistaa, yrityksen tulisi noudattaa työlaainsäädäntöä ja samanaikaisesti implementoida sellaisia työntekijäkeskeisiä henkilöstöjohtamiskäytäntöjä, jotka ylittävät lain vaatimukset vastatakseen työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien odotuksiin ja vaatimuksiin. (Shen & Zhu 2011, 3031.) Shen ja Benson (2016, 1724) ovat vielä tarkentaneet SRHRM:n ylittävän tavalliset työntekijäkeskeiset HR-käytännöt, kuten sopivan korvauksen ja työolosuhteiden tarjoamisen sekä sisältävän työntekijöiden rekrytoimisen ja sitouttamisen sosiaalisesti vastuullisesti, CSR-koulutuksen tarjoamisen sekä sosiaalisen vastuun huomioon ottamisen työntekijöiden urakehityksessä, suorituksen arvioinnissa ja palkkaamisessa. (Shen & Benson 2016, 1724.) Sosiaalisesti

vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteen selkeyttämiseksi seuraavissa alaluvuissa syvennytään vielä tarkemmin yrityksen yhteiskuntavastuuseen, eettiseen henkilöstöjohtamiseen sekä työntekijäkeskeisiin henkilöstöjohtamiskäytäntöihin.

2.1.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu

Sekä yritysmaailmassa että akateemisessa tutkimuksessa on pitkään kehitetty ja esitetty erilaisia käsitteitä ja malleja, joiden avulla päästäisiin kohti inhimillisempää, eettisempää ja läpinäkyvämpää tapaa harjoittaa liiketoimintaa. Yrityksen yhteiskuntavastuun (eng. Corporate Social Responsibility, CSR) käsite alkoi orastamaan 1950-luvulla, jonka jälkeen malli lähti kehittymään ensin hitaammin ja viime vuosikymmeninä vauhdikkaammin, sen jälkeen, kun 1980-luvulla YK:n komissio määritteli sosiaalisen vastuun yhdeksi kestävästä kehityksen painopisteistä. Sosiaalinen vastuu nousi vastuullisuuden alkuperäisten pääulottuvuuksien, ympäristöllisen ja taloudellisen rinnalle ja tämän jälkeen CSR on ollut merkittävä aihe johtamistutkimuksessa. Viime aikoina CSR on nähty kasvavassa määrin mekanismina, joka mahdollistaa yritysten menestyksen ja vastuullisen toiminnan pitkällä aikavälillä. (Garriga & Melé 2004, 51; Omid & Dal Zotto 2022, 1; Shen & Zhu 2011, 3020.)

CSR:n klassinen, Friedmanin 1960-luvulta peräisin oleva näkökulma keskittyy osakkeenomistajiin ja esittää, että yritysten sosiaalinen vastuu koskee ainoastaan tuottojen maksimointia, eikä yritysten tulisi käyttää resursseja muunlaisten sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen. 1980-luvulla kehittynyt Freemanin sidosryhmänäkökulma puolestaan esittää, että osakkeenomistajien lisäksi yritysten tulee vastata myös erilaisten sidosryhmien, kuten työntekijöiden, asiakkaiden, yhteisöjen, toimittajien, sekä rahoittajien tarpeisiin ja kohdella näitä sidosryhmiä tasa-arvoisesti. Tämä avaus johti CSR:n laajemman näkökulman tutkimukseen, joka ottaa huomioon myös yhteiskunnan ja näkee yritysten olevan merkittäviä yhteiskunnallisia toimijoita, joiden tulisi palvella yhteiskunnan tarpeita. (Van Marrewijk 2003, 96–97; Shen & Zhu 3020–3021.) Se, että yhden käsitteen taustalla on monta erilaista sidosryhmää, johtaa väistämättä siihen, että ryhmillä on toisistaan poikkeavia erilaisia tavoitteita ja odotuksia yritysten toiminnalle, mikä puolestaan johtaa siihen, että käsitteellä on monta erilaista toisistaan eroavaa määritelmää. McWilliams ja Siegel (2001, 117) määrittelevät CSR:n olevan toimintaa, joka edistää yhteiskunnallisesti hyviä asioita ylittäen lain määrittelemät vaatimukset.

Freeman ja Dmytriiev (2017, 10) puolestaan määrittelevät CSR:n olevan ikään kuin saateenvarjokonsepti kaikille yritysten yhteiskunnallisille toimille, sisältäen hyväntekeväisyystyön, ympäristönsuojelutoimet sekä eettiset henkilöstökäytännöt. Myös Euroopan komissio on luonut määritelmän CSR:lle vuonna 2011. Komissio kuvaa CSR:n olevan prosessi, jonka kautta sosiaaliset, ympäristölliset, eettiset, ihmisoikeus- ja kuluttajanäkökulmat tulee integroida jokaisen yrityksen liiketoimintaan läheisessä yhteistyössä sidosryhmien kanssa kahden päätavoitteen, sidosryhmien arvonluonnin maksimoimisen sekä ympäristövaikutusten tunnistamisen, ehkäisemisen ja minimoimisen, saavuttamiseksi. Tämän määritelmän mukaan CSR sisältää siis sellaisten käytäntöjen, politiikkojen ja strategioiden luonnin, jotka ottavat huomioon organisaation käyttäytymisestä erilaisille sidosryhmille aiheutuvat seuraukset parantaakseen sosiaalista suorituskykyä, organisaation legitimitettä ja pitkän aikavälin kilpailukykyä. (Lechuga Sancho ym. 2018, 1213.)

Organisaatiot toteuttavat yrityksen sosiaalisen vastuun periaatteita luomalla erilaisia yrityskohtaisia käytäntöjä ja ohjeistuksia, jotka ottavat huomioon sidosryhmien odotukset sekä vastuullisuuden kolme pääulottuvuutta, joiden kautta organisaatiot pyrkivät ennen kaikkea parantamaan suorituskykyään sekä pitkän aikavälin kilpailukykyä asiakkaita houkuttelemalla. Yritysten sosiaalisen vastuun painopisteiden strateginen muotoilu sisäisesti, sekä niiden kääntäminen arjen johtamiskäytäntöihin ovat kuitenkin olleet kriittinen haaste monille organisaatioille CSR:n ollessa laaja käsite, joka sisältää erilaisia määritelmiä ja konsepteja. Jokaisen liike-elämässä toimivan yrityksen tulisikin miettiä tarkkaan, mikä tapa on juuri kyseisen yrityksen toimintaan sopivin, ja mikä parhaiten vastaa yrityksen tavoitteisiin, strategiaan sekä toimintaympäristöön. (Van Marrewijk 2003, 95; Shen & Benson 2016, 1723)

Organisaatiot tyypillisesti lähtevät vastaamaan tähän haasteeseen korostamalla henkilöstöjohtamisen (eng. human resource management, HRM) roolia. Garriga ja Melé (2004) tutkivat yrityksen sosiaalisen vastuun teorioita ja tutkimuksen pohjalta he esittivät, että merkittävimmät yrityksen sosiaalisen vastuun teoriat ja lähestymistavat ovat keskittyneet neljään eri näkökulmaan sosiaalisessa ympäristössä: talouteen, politiikkaan, sosiaalisiin integraatioihin ja etiikkaan. Etiikan näkökulman mukaisesti liiketoiminta ja yhteiskunta sulautuvat toisiinsa eettisten arvojen kautta ja tämän tuloksena yritykset omaksuvat sosiaalisia vastuita eettisinä velvollisuuksina. (Garriga & Melé 2004, 52–53.) Yrityksissä HRM:llä on merkittävä rooli CSR:n ymmärtämisessä, kehittämisessä ja toteuttamisessa sen moninaisen roolin vuoksi. Lähestymistapana HRM on hyvin

ihmiskeskeinen, vaikkakin sen lähtökohtaisena tarkoituksena on edistää yrityksissä liiketoiminnan arvonmuodostusta. Samaan aikaan HRM pystyy toiminnallaan tukemaan organisaatioiden sitoutumista yleisiin sosiaalisen vastuun aloitteisiin. Sekä CSR:llä että HRM:llä nähdään olevan tärkeä merkitys ymmärrettäessä työnantajan ja työntekijöiden välistä suhdetta ja jotta henkilöstöjohtamisen kautta yrityksissä saataisiin toteutettua edellä mainittuja aktiviteetteja, tarvitaan riittävä määrä osaavaa henkilöstöä, jotka suunnittelevat, toteuttavat ja arvioivat sosiaalisen vastuun toimenpiteiden vaikutuksia yrityksessä. Tämän arvioinnin pohjalta pystytään tarkastelemaan yrityksen sosiaalista suorituskykyä ja yhdistämään arvioinnin tuloksia palkitsemiseen, kouluttamiseen ja kehitykseen. (Shen & Zhu 2011, 3011–3022; Voegtlin & Greenwood 2016, 190.)

Tämän pohjalta ei olekaan yllättävää nähdä, että aiempi tutkimus on pyrkinyt yhdistämään CSR:n HRM:ään organisaatioissa. Perinteisesti työntekijöihin kohdistuva sosiaalinen vastuu on keskittynyt ainoastaan yrityksille asetettuihin lakisääteisiin vaatimuksiin, mutta nykyään nähdään, että CSR ottaa huomioon laajemman skaalan henkilöstöjohtamisen teemoja, kuten työn ja muun elämän yhteensovittamisen, työterveyden ja -turvallisuu den, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, voitonjaon työntekijöille sekä työntekijöiden sitouttamisen ja työvoiman vähentämisen käytännöt. (Omid i & Dal Zotto 2022, 2.) Voegtlin ja Greenwood (2016) tekivät laajan katsauksen CSR:n ja HRM:n välistä yhteyttä käsittelevistä tutkimuksista ja osoittivat kaksi merkittävää tutkimussuuntaa, CSR osana HRM:ää sekä HRM osana CSR:ää. HRM osana CSR:ää voidaan nähdä kahdella tavalla, joista ensimmäisessä HRM on ikään kuin CSR:n mahdollistaja henkilöstöhallinnollisen roolin kautta. Toisen tavan mukaan HRM nähdään CSR:n osatekijänä, eli yhtenä monista tekijöistä, jotka muodostavat CSR:n. Tarkasteltaessa CSR:ää osana HRM:ää CSR nähdään strategisena työkaluna, jonka avulla voidaan tehostaa HRM:n vaikuttavuutta. (Voegtlin & Greenwood 2016, 186–187.) Yhteenvetona CSR:n ja HRM:n tutkimuksesta voisi sanoa, että niiden välisen yhteyden on todettu olevan jopa kriittinen, jotta organisaatiot ylipäättään voivat tehdä olettamuksia roolistaan yhteiskunnissa, parantaa suhteitaan työntekijöiden kanssa sekä jopa ratkaista jännitteitä ja konflikteja sidosryhmien kanssa. HR-näkökulmasta CSR:n on tutkittu vaikuttavan työntekijöiden sitouttamiseen, työnantajakuvan kehittämiseen, työntekijöiden asenteisiin sekä työsuoritukseen. (Shen & Zhu 2011, 3020–3022.)

2.1.2 Eettinen henkilöstöjohtaminen

Perinteisesti henkilöstöjohtamisen on määritetty olevan ihmisten tehokasta hyödyntämistä siten, että organisaatio saavuttaa strategiset tavoitteet täyttäen samaan aikaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet (Shen & Zhu 2011, 3020). Tämän perinteisen määrittelytavan vuoksi Gavinin ym. (2012, 2) mukaan jo Legge (1996) esitti merkittävän kysymyksen siitä, voiko HRM ylipäättään olla eettistä ja tutkijoiden keskuudessa onkin ilmennyt väittelyä aiheesta. Greenwoodin (2002, 261) mukaan HRM voidaan toisaalta nähdä jo lähtökohtaisesti luontaisesti eettiseksi toiminnaksi siitä näkökulmasta, että sen keskiössä ovat ihmiset, mutta samanaikaisesti HRM:ssä mukana oleva sana management viittaa ihmisten hyödyntämiseen ja ihmisten kohteluun resursseina, mikä nostaa esiin eettisiä huolia. Näiden huolien pohjalta alettiin tehdä HRM:n eettisten ulottuvuuksien tutkimusta, jonka pohjalta Eettinen henkilöstöjohtaminen (eng. Ethical Human Resource Management, Ethical HRM), on eriytynyt omaksi näkökulmakseen, joka eroaa merkittävästi yleisestä HRM:n käsitteestä. Eettinen HRM ottaa kantaa organisaatioiden eettisiin ongelmiin, joihin voidaan vaikuttaa ja puuttua esimerkiksi kouluttamalla, kehittämällä ja toimeenpanemalla eettisiä käytäntöjä, tai toteuttamalla henkilövalintaa organisaation yhteisten arvojen pohjalta. (Greenwood 2002, 261; Greenwood 2013, 355;361.)

Eettisen HRM:n juuret ovat HRM:n ja yritysetiikan rajapinnassa. Kun teollisuuden alalla alettiin kiinnittää huomiota ihmisarvoon ja työntekijöiden oikeuksiin, havaittiin HRM:n ja yritysetiikan rajapinnassa olevan useita yhteisiä teemoja, kuten työntekijöiden ja työnantajan oikeudet sekä velvollisuudet, käytäntöjen oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu sekä häirinnästä ja väärinkäytöksistä ilmoittaminen ja niihin reagointi. (Gavin ym. 2012, 2). Harvat teoreetikot ovat soveltaneet etiikan teoriaa suoraan henkilöstöjohtamiseen mutta Millerin (1996) määritelmä eettisestä HRM:stä on yleinen tutkijoiden ja HR-ammattilaisten keskuudessa. Hän kiteyttää, että eettinen HRM voidaan saavuttaa soveltamalla oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon periaatteita ja että eettinen HRM perustuu yrityksen työehtojen hyvyyteen, joiden tausta puolestaan on organisaatiostrategian hyvyydessä. Greenwoodin ja Freemanin (2011, 274) mukaan jokaisella liiketoiminnalla on oma erityinen etiikkansa ja jotta näitä eettisiä näkökulmia voidaan soveltaa HRM:n yritystasolla, täytyy ensin muodostaa kattava käsitys yrityksen tarkoituksesta, johtajien rooleista ja vastuista sekä työntekijöiden ja muiden sidosryhmien oikeuksista ja velvollisuuksista. Yksinkertaisimmillaan eettinen HRM voidaan käsittää

siten, että työnantajilla on myönteisiä moraalisia velvoitteita työntekijöitään kohtaan. (Greenwood & Freeman 2011, 274–275.)

Käytännössä eettisyys ja HRM linkittyvät näkyvimmillä tavalla henkilöstöammattilaisen roolin kautta, jota on pidetty ikään kuin eettisyyden ja eettisen johtajuuden edustajana organisaatioissa. Henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden ja -päälliköiden keskeisiin tehtäviin nähdään kuuluvan eettisten haasteiden esiin nostaminen, eettisen käytöksen edistäminen sekä eettisten käytäntöjen levittäminen esihenkilöiden keskuuteen. Henkilöstöammattilaisten nähdään huolehtivan myös henkilöstön hyvinvoinnista inhimillisempien organisaatioiden luojana. (Gama ym. 2012, 98; Winstanley & Woodall 2000, 7.) Henkilöstöammattilaisen roolia sosiaalisesti vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.

2.1.3 Työntekijäkeskeiset henkilöstöjohtamisen käytännöt

Työntekijäkeskeisiä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä on kehitetty 1960-luvulta alkaen. Yleisesti työntekijäkeskeisinä henkilöstöjohtamisen käytäntöinä pidetään työjärjestelyjä ja työn suunnittelua ihmisten motivaatiotarpeiden täyttämiseksi, esimerkiksi autonomian tarpeen, tasa-arvon, osaamisen kehittämisen ja itsensä toteuttamisen, osallistumisen ja osallisuuden, vallanjaon ja kontrollin sekä joustavien työaikojen ja työsuhteen näkökulmasta. (Shen 2011, 1354.) Kansainvälinen työjärjestö ILO (International Labour Organization) julisti vuonna 1998 työelämän peruseriaatteet ja oikeudet, joiden keskiössä ovat yhdistymisvapaus, pakkotyön ja lapsityön poistaminen, työhön ja ammattiin liittyvän syrjinnän poistaminen sekä turvallinen ja terveellinen työympäristö. Peruseriaatteet ja oikeudet ovat osoitus hallitusten sekä työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen sitoutumisesta inhimillisten perusarvojen vaalimiseen työelämässä ja julistuksen jälkeen ILO:on kuuluvat valtiot ovat olleet velvollisia varmistamaan sosiaalisesti vastuullista kehitystä rajojensa sisäpuolella toimivissa organisaatioissa. (ILO 1998.) Työlainsäädännön noudattamisen näkökulmasta ILO:n peruseriaatteiden ja oikeuksien rinnalla kunkin maan paikalliset lait tuovat yrityksiin tyypillisesti säännöksiä palkkauksesta, työvoiman vähentämisestä, eläköitymisestä ja perhevapaista. Nämä ovat esimerkkejä siitä, miten lainsäädäntö ja työntekijäkeskeiset henkilöstöjohtamisen käytännöt integroituvat yrityksissä. (Shen 2011, 1354.)

Erialaisten työntekijäkeskeisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen vaikutuksia on tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa. Tutkimusten pohjalta on todettu, että työntekijöiden kouluttaminen ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen ovat positiivisesti yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja organisaation suorituskykyyn. Investoinnit koulutukseen ja kehitykseen sekä arviointimenetelmien käyttö koulutuksessa sekä ura- ja johtamiskehityksessä auttavat työntekijöiden henkilökohtaisten kehitystarpeiden täyttämässä. Perhemyönteisten sekä työn ja muun elämän tasapainoa tukevien henkilöstöjohtamiskäytäntöjen kehitys pohjautuu työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden täyttämiseen. Näillä käytännöillä puolestaan tavoitellaan työn ja perheen tai työn ja muun elämän välisten konfliktien vähentämistä. (Shen 2011, 1355.) Yritysten on tärkeää tarjota työntekijöilleen tasa-arvoiset henkilöstökäytännöt heidän sukupuolestaan, rodustaan, iästään ja kulttuurisesta taustastaan riippumatta. Jos HR-käytännöt eivät heijasta tehokkaasti työpaikan tasa-arvoa, työntekijöille muodostuu todennäköisesti huono vaikutelma tai näkemys koko prosessista. (Shen, 2011, 1354.)

Yrityksen yhteiskuntavastuu (CSR), eettinen henkilöstöjohtaminen ja työntekijäkeskeiset henkilöstöjohtamisen käytännöt muodostavat siis perustan sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteelle. Näiden aihepiirien käsittely auttaa ymmärtämään sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista ilmiönä ja sen pohjalta siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan alan aikaisempaa akateemista tutkimusta. Aikaisemman tutkimuksen käsittelyn kautta syvennyttään sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehittymiseen lähestymistapana sekä tuodaan esiin sen vaikutuksia organisaatioiden toimintaan ja työntekijöihin eri näkökulmista.

2.2 Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimus

Akateemisessa tutkimuksessa sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen (SRHRM) konseptin luojina pidetään Orlitzkyä ja Swansonia (2006) sekä Sheniä (2011), jotka koskivat työntekijöihin kohdistuvat sosiaalisesti vastuulliset käytännöt ja strategiat tutkimukseensa ja loivat SRHRM:n konseptin. SRHRM ottaa askeleen kohti uudenlaista työntekijöiden johtamista, sillä sen sisältämien käytäntöjen ja toimintatapojen tulee olla aina linjassa yritysten HR- ja CSR-strategioiden sekä arvojen kanssa. (Lechuga Sancho ym. 2018, 1214; Zhao ym. 2021, 381.) SRHRM painottaa työntekijöiden etuja ja heidän sosiaalisen vastuullisuutensa vahvistamista luomalla sellaista ympäristöä ja ilmapiiriä, jossa työntekijöitä kannustetaan ja rohkaistaan tekemään eettisiä päätöksiä. Tämän

määritelmän kanssa samassa linjassa SRHRM:ää voidaan käyttää työkaluna työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistamiseen, jonka seurauksena työntekijät todennäköisemmin haluavat saavuttaa tavoitteitaan linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa ja ottaa vastuuta yli omien työtehtäviensä ja vastuualueidensa. (Shen & Zhu 2011, 3020; Zhao ym. 2021, 372.)

Verrattaessa sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen konseptia teemoihin, joiden päälle konsepti rakentuu, selkeitä eroja on löydettävissä. Esimerkiksi CSR:n verrattuna SRHRM ottaa huomioon myös työntekijöiden oikeudet, intressit sekä henkilökohtaiset ja ammatilliset tarpeet ja työntekijäkeskeisiin henkilöstökäytäntöihin verrattuna SRHRM ottaa huomioon myös sidosryhmät, joiden näkökulmasta organisaatioiden tulisi luoda toimivat tavat työntekijöiden osallistamiseksi päätöksentekoon muodollisten ja epämuodollisten menetelmien avulla. (Shen 2011, 1354–1358.) Myös SRHRM:n ja perinteisen HRM:n konseptit voivat välillä sekoittua ja näitä käsiteltäessä herätää kysymys, miten ne toisistaan eroavatkaan. Shenin ja Bensonin (2016, 1724) mukaan SRHRM on enemmän CSR-keskittynyttä, pyrkii helpottamaan CSR:n toteuttamista ja korostaa ulkoisten sidosryhmien intressejä. Tämän seurauksena SRHRM voi vaikuttaa työntekijöiden työkäyttäytymiseen perinteisen HRM:n rajojen vaikutusten yli ja myös eri tavoin sekä erilaisten vaikutuspolkujen kautta kuin perinteinen HRM. Huolimatta SRHRM:n ja HRM:n keskinäisistä yhtäläisyyksistä, näitä kahta konseptia tulisi käsitellä ja analysoida toisistaan eroavina. (Shen & Benson 2016, 1724.)

SRHRM:n vaikutuksia organisaatioon ja yritysten työntekijöihin on tutkittu eri näkökulmista. Tehdyn tutkimuksen pohjalta on tiedostettu, että tehokkaasti toteutettuna SRHRM vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn sekä suorasti että epäsuorasti. Yritysten tyypillinen tavoite sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen soveltamisessa on osaavien työntekijöiden houkuttelu ja sitouttaminen yritykseen ja jotta yritys voisi maksimoida suorituskykynsä, sen tulee olla kykenevä hankkimaan, johtamaan sekä sitouttamaan arvokkaita, harvinaisia ja ainutlaatuisia ammattilaisia. Työntekijöiden taitoja, osaamista ja asenteita tulisi pitää liiketoiminnan keskeisinä aineettomina resursseina ja yritysten tulisi luoda arvoa näitä aineettomia resursseja käyttämällä. Kun yrityksen inhimillinen, aineeton pääoma on harvinaista, arvokasta ja vaikeasti kopioitavissa olevaa, se voi olla kestävän kilpailuedun lähde. (Dupont ym. 2013, 146; Lechuga Sancho ym. 2018, 1216.) Dupont ym. (2013, 146) kuvasivatkin, että SRHRM syntyy CSR:n ja henkilöstöjohtamisen konseptien sulautuessa yhteen sellaisissa organisaatioissa, jotka vaikuttavat

työntekijöihin lähtökohtaisesti inhimilliseen pääomaan sijoittamisen sekä terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Inhimillisen pääoman sijoituksiksi voidaan kutsua niitä kykyjä, osaamisia, pätevyyskäsitteitä ja yksilön keräämiä kokemuksia, jotka määrittelevät hänen kapasiteettiaan työskennellä ja tuoda tuottavuutta yritykselle. Jo ennen SRHRM-tutkimusta, perinteisen HRM:n oli tutkimusten perusteella todettu vaikuttavan organisaation suorituskykyyn työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen vaikuttavan mekanismin kautta. Shen ja Zhu (2011) kuitenkin vielä syvensivät aihetta sosiaalisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen tutkimuksessaan ja löysivät positiivisen yhteyden SRHRM:n ja organisaatioon sitoutumisen välillä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työntekijät, jotka kokevat henkilöstöjohtamisen olevan organisaatioissaan sosiaalisesti vastuullista, ovat taipuvaisia samaistumaan työnantajayrityksiinsä ja kehittävät moraalista velvollisuutta yrityksii kohtaan. (Shen & Zhu 2011, 3031.)

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet myös SRHRMn tärkeyden työntekijöiden suoriutumisen, sitoutumisen ja organisaatiokansalaisuuden kehittymisen kannalta. Shen ja Benson (2016) tutkivat mekanismeja, joiden kautta SRHRM vaikuttaa työntekijöiden yksilölliseen suoriutumiseen tehtävistä sekä oman roolin lisäksi tapahtuvaan auttamiskäytökseen ja totesivat, että SRHRM:llä on positiivinen ja merkittävä vaikutus työntekijöiden organisaatiokäytökseen näillä osa-alueilla (Shen & Benson 2016, 1740). Newman ym. (2016) tunnisti tutkimuksessaan SRHRM:n vaikutuksen organisaatiokansalaisuuteen ja toivat esiin mekanismeja, joiden kautta SRHRM saa aikaan työntekijöiden sitoutumista organisaatiokansalaisuuteen siten, että se hyödyttää organisaatiota. Nie ym. (2018, 29) puolestaan tutkivat työntekijöiden työpaikan vaihtoaikkeitä ja tunnisti, että panostaminen tasavertaisiin urakehitysmahdollisuuksiin sukupuolten välillä sekä työn ja perheen yhteensovittamisen tukeminen vähentävät naistyöntekijöiden työpaikan vaihtoaikkeitä. Pham ym. (2023) tutkivat Nien ym. tapaan työntekijöiden pysyvyyttä ja löysivät positiivisen linkin SRHRM:n ja työntekijöiden pysyvyyden välillä. Zhaon ym. (2021, 381) tutkimuksen mukaan SRHRM on positiivisesti yhteydessä organisaatiokansalaisuuteen ja työntekijäkeskeisten käytäntöjensä vuoksi tehokas työntekijöiden kannustamisessa myös ulkoiseen CSR-toimintaan osallistumiseen.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että SRHRM:n positiivisesta yhteydestä organisaatioiden sekä työntekijöiden suorituskykyyn on jo olemassa samansuuntaista tutkimustietoa sekä yhtenäisiä löydöksiä, mutta tutkimusta SRHRM:n sosiaalisista vaikutuksista on tehty toistaiseksi vielä vähemmän, vaikkakin joitain

tutkimustuloksia aiheesta on saatu. Wangin ym. (2023, 27) tutkimuksen mukaan yrityksen SRHRM-käytännöt ovat elintärkeitä, jos työntekijöitä halutaan motivoida toimimaan sosiaalisesti vastuullisesti. SRHRM-käytännöt yhdistävät työntekijöiden edun ulkoisten sidosryhmien hyvinvointiin ja sitä kautta parantavat työntekijöiden sosiaalisesti vastuullista suorituskyyä omassa roolissaan sekä oman roolin ulkopuolisissa tehtävissä. Zhaon ym. (2021, 373) mukaan olemassa olevat tutkimukset ovat myös tunnistanee, että SRHRM voi positiivisesti vaikuttaa työntekijöiden vastuullisuuskäyttäytymiseen ja -asenteisiin korostamalla yksilöiden vastuullisia arvoja henkilövalinnassa, nostamalla esiin vastuullisuutta koulutuksessa ja ottamalla vastuullisen työskentelytavan työntekijöiden arvioinnissa ja urakehityksessä. Zhang ym. (2022) ovat puolestaan tutkineet SRHRM-käytäntöjen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja havainneet, että SRHRM-käytännöt ennustavat positiivisesti työntekijöiden hyvinvointia.

Akateemisen tutkimuksen kautta on myös onnistuttu osoittamaan, että pienet ja keski-suuret yritykset pystyvät saavuttamaan merkittävää hyötyä SRHRM:n ja sen käytäntöjen luomisen sekä implementoimisen kautta. Oman, pk-yrityksiin kohdennetun tutkimuksen sekä aikaisemman tutkimuksen pohjalta Lechuga Sancho ym. (2018, 1234) tulevat johtopäätökseen, että SRHRM on avain työntekijöiden sitoutumisen tehostamiseen, mikä puolestaan parantaa työntekijöiden suorituskyyä ja johtaa lopulta kilpailuetuun markkinoilla. Omaksumalla SRHRM-lähestymistavan yritys hyötyy siis myönteisistä vaikutuksista työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen suorituskyyvyn paranemiseen. (Lechuga Sancho ym. 2018, 1234.) Omidin ja Dal Zoton (2022) tekemän SRHRM-tutkimuksen yhteenvedon pohjalta SRHRM-käytännöt tarjoavat polun vastuullisuuden kehittymiselle organisaatioissa, mikä puolestaan tarjoaa oivat lähtökohdat yhteiskunnallisen hyvinvoinnin kehittymiseen ja vastuullisen sekä eettisen yhteiskunnan rakentamiseen. (Omidin & Dal Zotto 2022, 9). Taulukkoon 1 on koottu tässä luvussa esitellyt sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista käsittelevät akateemiset tutkimukset.

Taulukko 1 Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimus

<i>Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimus</i>	
<i>Tutkija ja vuosi</i>	<i>Aihe</i>
<i>Orlitzky & Swanson 2006</i>	Socially responsible human resource management
<i>Shen 2011</i>	Developing the concept of socially responsible human resource management
<i>Shen & Zhu 2011</i>	Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment
<i>Dupont ym. 2013</i>	The impact of corporate social responsibility on human resource management
<i>Shen & Benson 2016</i>	When SCR is a Social Norm: How Socially responsible human resource management affects employee work behaviour
<i>Newman ym. 2016</i>	The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification
<i>Lechuga Sancho ym. 2018</i>	Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs
<i>Nie ym. 2018</i>	Effects of responsible human resource management practices on female employee's turnover intentions
<i>Zhao ym. 2021</i>	How and when does socially responsible HRM affect employee's organizational citizenship behaviors toward the environment?
<i>Omidin & Dal Zotto 2022</i>	Socially responsible human resource management: A systematic literature review and research agenda
<i>Zhang ym. 2022</i>	Multilevel examination of how and when socially responsible HRM improves the well-being of employees
<i>Pham ym. 2023</i>	Socially responsible human resource management and employee retention: the roles of shared value, relationship satisfaction and servant leadership
<i>Wang ym. 2023</i>	Doing good or looking good: how socially responsible human resource management practices influence employees' CSR-specific performance

Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen teoriaa kohtaan on kuitenkin esitetty myös kyseenalaistusta ja kritiikkiä. Omidin ja Dal Zoton (2022, 11) mukaan SRHRM-tutkimuksen kehittymisen kannalta ongelmallista on se, että utilitaristinen lähestymistapa hallitsee SRHRM-kirjallisuutta. Omidin ja Dal Zotto (2022, 11) viittaavat Dalen (2012) ja Greenwoodin (2013) ajatuksiin siitä, että utilitaristinen SRHRM-tutkimus kohtelee työntekijöitä työnantajien kuluttamana resurssina, vaikka kulutus tapahtuisikin sosiaalisesti vastuullisella tavalla. Utilitaristissa tutkimuksissa yleinen oletus on, ettei työntekijöiden ja työnantajien välillä ole ristiriitaisia intressejä, vaan kaikki pyrkivät kohti yhteistä päämäärää yhteisymmärryksessä ja harmoniassa. Kritiikistä ja kyseenalaistamisesta huolimatta utilitaristisesta lähestymistavasta ei pitäisi kuitenkaan luopua,

vaan hallitsevan lähestymistavan rinnalle tarvittaisiin enemmän monimuotoista ja monitieteistä lähestymistapaa, jotta SRHRM-teoria kehittyisi vielä rakentavampaan suuntaan. (Omid & Dal Zotto 2022, 11.)

Sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista on tutkittu eri näkökulmista ja lähestymistavoille yhteistä on näkemys henkilöstöammattilaisten tärkeästä roolista sosiaalisen vastuun toteuttajana yrityksissä. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin henkilöstöammattilaisen roolia sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa.

2.3 Henkilöstöammattilaisen rooli sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa

Useiden HRM:n ja CSR:n välistä linkkiä käsitelleiden tutkimusten mukaan henkilöstöammattilaiset ovat merkittävässä roolissa yritysten ottaessa käyttöön vastuullisempia toimintamalleja. Henkilöstöammattilaiset pystyvät tukemaan toiminnallaan sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen vakiintumista yrityksissä. Hyviä esimerkkejä teemoista, joiden parissa henkilöstöammattilaiset voivat työskennellä sosiaalisen vastuullisuuden vahvistamisen eteen ovat esimerkiksi muutosjohtaminen, koulutusohjelmat, viestintä ja kommunikointi työntekijöiden kanssa, ohjelmat, jotka yhteensovittavat työntekijöiden työelämää sekä muuta elämää ja terveyden edistäminen. Myös kysymykset jatkuvasta oppimisesta, työturvallisuudesta, monimuotoisuudesta ja sukupuolten välisestä tasa-arvosta ovat sosiaalisen vastuullisuuden teemoja HR-työhön liittyen. Sosiaaliseen vastuuseen liittyviä tavoitteita ei saisi unohtaa myöskään suorituksen johtamisjärjestelmiä luodessa, jotta sosiaalisesti vastuullinen toiminta tulisi todella osaksi organisaatiokulttuuria ja sitä nostettaisiin esiin, sitä arvostettaisiin ja siitä palkittaisiin. (Dupont ym. 2013, 147.)

Yritysten sitoutumisen SRHRM-käytäntöjen omaksumiseen ja käyttöönottoon on todettu riippuvan paljolti resurssien saatavuudesta. Pienet ja keskisuuret yritykset eivät välttämättä koe SRHRM-käytäntöjen luomista niin kriittisiksi kuin suuremmat yritykset ja vaikka kokisivat, yrityksillä ei ole välttämättä tarpeeksi resursseja SRHRM-käytäntöjen luomiseen, toteuttamiseen ja ylläpitoon. Resurssien puutteen vuoksi myös koulutusten järjestäminen ja kehitysmahdollisuuksien järjestäminen voi olla rajallista. (Shen 2011, 1358).

Henkilöstöammattilaisten roolin tulisi olla organisaatioissa keskeinen, jotta heidän olisi mahdollista tunnistaa SRHRM-toimintojen fokus ja tärkeys. Ainoastaan tämän pohjalta he pystyvät rakentamaan vuoropuhelua työnantajan ja liiketoiminnan sidosryhmien välillä sekä edistämään SRHRM-aloitteiden ymmärrystä sekä toteuttamista yrityksissä. Koska henkilöstöammattilaisilla on yleensä kaksoisrooli tehokkuuden ja oikeudenmukaisuuden saavuttamisessa, heidän tulisi toimia aktiivisesti ikään kuin SRHRM:n toteutumisen valvojina organisaatioissa. Jotta näin voisi olla ja SRHRM kehittyisi yrityksissä ja SRHRM-käytäntöjä päästäisiin toteuttamaan, henkilöstöammattilaisilla pitäisi olla mahdollisuus tehdä yrityksissä korkean tason päätöksiä. (Shen 2011, 1360.)

Brewsterin ja Brookesin (2024) mukaan laajassa kuvassa henkilöstöammattilaisten vaikutusvalta organisaatioissa on keskeinen puheenaihe uusiin HRM-lähestymistapoihin (kuten SRHRM) liittyvässä keskustelussa. Vaikka tiedetään, että henkilöstöammattilaisten rooli voisi olla merkittävä SRHRM-tavoitteiden saavuttamisessa, heidän roolinsa nähdään yhä edelleen suuressa osassa organisaatioita pelkästään hallinnollisena tai vaihtoehtoisesti työvoiman hallinnan kautta kannattavuuden parantamisen kannalta keskeisenä. Lähtökohtaisesti yritykset eivät ole kiinnostuneita laittamaan muiden sidosryhmien etuja samalla viivalle yritysten omistajien intressien kanssa, etenkin yksittäisen henkilöstöammattilaisen tahtotilan ja asiaan puuttumisen seurauksena. On tutkittu, että henkilöstöammattilaisten vaikutusmahdollisuudet johtajien tavoitteisiin vaihtelevat maakohtaisesti, mutta vielä tällä hetkellä maailmanlaajuisesti ollaan kaukana siitä, että voitaisiin todeta henkilöstöammattilaisten työn vaikuttavan positiivisesti organisaatioiden sosiaaliseen vastuullisuuteen. (Brewster & Brooks 2024.)

Aikaisemman tutkimuksen pohjalta on siis voitu todeta sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamisen positiiviset hyödyt organisaatiokontekstissa sekä henkilöstöammattilaisen roolin potentiaali lähestymistavan toteuttamisen näkökulmasta. Huolimatta siitä, että tutkimusta on tehty erilaisista lähtökohdista ja näkökulmista, akateemisen yksimielisyyden saavuttaminen sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen määrittelystä on ollut haasteellista (Barrena-Martinez ym. 2018, 2545). Seuraavassa luvussa tarkastellaankin syvällisemmin sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja sekä kuvataan niiden toteuttamisen vaikutuksia organisaatioiden toimintaan.

3 Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen voisi luonnehtia olevan sellaisia henkilöstöjohtamisen toimintatapoja, joiden kautta luvuissa 2.1.1, 2.1.2 ja 2.1.3 kuvattuja sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia, eettisyyttä, yhteiskuntavastuullisuutta ja työntekijäkeskeisyyttä, on mahdollista edistää organisaatioissa. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt pohjautuvat perinteisiin henkilöstöjohtamiskäytäntöihin, joita on tarkasteltu laajasti työntekijöiden suoriutumisen ja organisaation tulosten välisen yhteyden ymmärtämiseksi, mutta henkilöstöjohtamisen kehittyessä ja uudistuessa on havaittu tarve sisällyttää perinteisempien osa-alueiden rinnalle myös uusia näkökulmia. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin liittyvä tutkimus pohjautuu Barrena-Martinezin ym. (2018, 2551) mukaan pitkästi kansainvälisiin tai eurooppalaisiin standardeihin, kuten Euroopan komission, GRI:n (Global Reporting Initiative, kestävän kehityksen raportointikehys) tai kansainvälisen työjärjestön (ILO) monikansallisia yrityksiä ja sosiaalipolitiikkaa koskevien periaatteiden julistukseen, ja koska samoja standardeja löytyy myös perinteisempien henkilöstöjohtamiskäytäntöjen tutkimuksen taustalta, tutkimusaloilla on paljon keskinäisiä yhtäläisyyksiä.

Barrena-Martinez ym. (2018, 2551) pohjaavat oman määritelmänsä sosiaalisesti vastuullisista henkilöstöjohtamiskäytännöistä EU:n vuonna 2011 uudistamaan yritysten yhteiskuntavastuustrategiaan. Heidän mukaansa henkilöstökäytännöt ovat silloin sosiaalisesti vastuullisia, kun yritys on ottanut ne vapaaehtoisesti käyttöön ja seuraavat kriteerit täyttyvät

- Käytännöt vastaavat työntekijöiden eettisiin, sosiaalisiin, työntekoon liittyviin ja inhimillisiin tarpeisiin ja edistävät heidän tyytyväisyyttään ja kehitystään yritystä
- Käytännöt tuottavat lisäarvoa yrityksille inhimillisen pääoman kautta

Lechuga ja Sancho (2018, 1214) ovat puolestaan kuvanneet SRHRM-käytäntöjen olevan henkilöstöjohtamiskäytäntöjen ja strategioiden soveltamista siten, että yrityksen on helpompi sitoutua CSR-tavoitteisiin.

Tässä tutkimuksessa sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen viitekehystenä käytetään Barrena-Matrinezin ym. (2019, 2572) luomaa teoreettista SRHRM-käytäntöjen viitekehystä, joka pohjautuu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, yritys-vastuuraporttien ja kansainvälisten yritys vastuustandardien, kuten Global Reporting Initiatiiven ja ISO 26000 pohjalta tehtyyn sisällönanalyysiin. Viitekehys muodostui tutkijoiden sekä akateemisen kirjallisuuden pohjalta ja sille haettiin vielä vahvistusta keräämällä asiantuntijapaneelin näkemyksiä aihealueesta. Akateeminen konsensus oli 80 %, joten se tuki tätä kahdeksan sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännön muodostamaa kokonaisuutta. Viitekehyksessä sosiaalisesti vastuulliset henkilöstöjohtamisen käytännöt on jaoteltu kahdeksaan pääteemaan, jotka ovat:

- Työntekijöiden houkuttelu ja sitouttaminen
- Koulutus ja jatkuva kehitys
- Työsuhteiden johtaminen ja hallinta
- Kommunikaatio, läpinäkyvyys ja sosiaalinen vuoropuhelu
- Palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja sosiaaliset edut
- Monimuotoisuus ja yhdenvertaiset mahdollisuudet
- Terveys ja turvallisuus työssä
- Työn ja perheen tasapaino

SRHRM-käytännöistä on tehty myös muita tutkimuksia ja jaotteluja. Esimerkiksi Omidi ja Dal Zotto 2022, 9 esittivät sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen jaottelun laajaan kirjallisuuskatsaukseen perustuen seuraaviin neljään osa-alueeseen: rekrytointiin ja henkilövalintaan, työskentelyolosuhteisiin, sitoutumiseen ja voimaantumiseen sekä arviointiin ja palkitsemiseen. Eri tutkimusten SRHRM-käytäntöjen osa-aluejaoille on kuitenkin yhteistä se, että ne sisältävät lähtökohtaisesti samat asiat, vaikkakin eri tavoilla jaoteltuna ja kaikki tutkimukset pyrkivät ihmisten sekä eettisten ja sosiaalisten asioiden integrointiin henkilöstöjohtamisessa (Barrena-Martinez ym. 2019, 2572.) Barrena-Martínezin ym. viitekehys valikoitui tähän tutkielmaan sen kattavuuden ja tehdyn tutkimuksen laajuuden perusteella. Vaikka kyseinen SRHRM-käytäntöjen viitekehys perustuu ainoastaan yhden maan, Espanjan, akateemisten asiantuntijoiden

paneeliin, sen voidaan katsoa olevan relevantti pohja tälle Suomessa toteutettavalle tutkimukselle lähtökohtaisesti sen perusteella, että siihen osallistui suuri määrä tutkijoita, jotka ottivat huomioon SRHRM:n kansainvälisen näkökulman. Seuraavaksi tarkastellaan sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä edellä esitetyn viitekehysten sisältämien kahdeksan pääteeman kautta.

Työntekijöiden houkuttelu ja sitouttaminen

Yritysten kilpaillessa osaavasta työvoimasta työntekijöiden houkuttelu ja sitouttaminen yritykseen on aihealue, johon huomiota kiinnittämällä yritykset voivat saavuttaa parempaa menestystä. Työntekijöiden houkuttelu yritykseen sekä siihen liittyvät rekrytointi- ja valintakäytännöt näyttelevät merkittävää roolia yrityksen HR-funktiossa ja sen tavoitteiden saavuttamisessa. Työntekijöiden sitouttamisella puolestaan tarkoitetaan kokonaisuudessaan organisatorista lähestymistapaa, jonka mukaan yritys pystyy saavuttamaan asetetut tavoitteet pitämällä sille merkittävät työntekijät palveluksessaan. Lähestymistapa painottaa käytäntöjä, joilla työntekijöitä sitoutetaan tai joilla rohkaistaan työntekijöitä työskentelemään organisaatiossa niin pitkään kuin mahdollista. Tärkein tekijä, jolla työntekijöiden pysyvyyttä pystytään varmistamaan, on työntekijöiden kehityksen sekä organisaation tavoitteiden välisen yhteensopivuuden varmistaminen. (Barrena Martinez ym. 2019, 2556; Pham ym. 2023, 3.)

SRHRM-näkökulmasta yrityksen yhteiskuntavastuun (CSR) toimet tulisi ymmärtää sellaisena eettisenä ja sosiaalisena työkaluna, jonka avulla yritykset onnistuvat paremmin työntekijöiden houkuttelussa, motivoimisessa ja sitouttamisessa. Saadakseen rekrytoitua osaavaa työvoimaa, yritysten on täytynyt muokata rekrytointikäytäntöjään proaktiivisempaan suuntaan ja jotta suurella panostuksella yritykseen rekrytoidut henkilöt saataisiin myös jäämään, jo rekrytointi- ja valintavaiheessa tulisi keskittyä potentiaalisten työntekijöiden koulutuksen asianmukaisuuteen sekä kasvupotentiaalin ja urakehityksen periaatteisiin. Tämän tulisi olla sekä houkuttelun että sitouttamisen peruspilari. (Barrena-Martinez ym. 2019, 2556.)

Lisäksi on esitetty, että yksi sitoutumisen merkittävimmistä ennustekijöistä on uusien työntekijöiden sosiaalistamisessa ja tutustuttamisessa yrityksen kulttuuriin. Huomioimalla tämän prosessin jo perehdytysvaiheessa, yritys voi tehokkaasti tukea uuden työntekijän tavoitteiden ja arvojen sovittamista työnantajayrityksen kulttuuriin. Tämän voidaan odottaa todennäköisemmin johtavan työntekijöiden odotusten täyttymiseen ja

samalla prosessi helpottaa uusien työntekijöiden sopeutumista ja integroitumista yritykseen. (Cohen 2010, Barrena-Martinezin ym. 2019, 2556 mukaan). Sitoutuminen lähtee siis jo vahvasti liikkeelle uuden työntekijän perehdytyksestä ja jatkuu työsuhteen kestäessä työntekijän urakehityksen aktiivisena seurantana. Tehtyjen tutkimusten mukaan sisäiset urakehitysmahdollisuudet parantavat työntekijöiden motivaatiota. Ylentämällä sekä rekrytoimalla yrityksen uusiin rooleihin jo työsuhteessa olevia henkilöitä voidaan saavuttaa myös tehokkuutta sitä kautta, että työntekijät näkevät omien ponnistelujensa sekä osaamisensa kehittymisen johtavan yrityksessä etenemiseen. (Barrena-Martinez 2019, 2556.)

Tutkimusten perusteella on myös todettu, että työntekijät haluavat työskennellä perinteisiä yrityksiä mieluummin sosiaalisesti vastuullisissa yrityksissä erityisesti ihmisoikeuksien kunnioittamisen, sosiaalisten oikeuksien arvostamisen ja työoikeuden noudattamisen vuoksi (Sharma 2009, Barrena-Martinezin ym. 2019, 2556 mukaan). On myös esitetty, että työnantajan ja työntekijän välisen psykologisen sopimuksen syntymisen kannalta HR- ja CSR-käytäntöjen yhdistäminen on kriittistä. SRHRM-käytännöt tarjoavatkin työntekijöille psykologisia etuja ja kannustavat heitä vastavuoroiseen toimintaan työnantajan kanssa. (Pham ym. 2013, 3.)

Koulutus ja jatkuva kehitys

Työympäristö, jossa keskitytään koulutukseen ja jatkuvaan kehitykseen, johtaa sellaiseen yhteisöön, jossa oppiminen, autonomia ja tavoitteellisuus kukoistavat. Työnantajien tulisikin pyrkiä aktiivisesti luomaan ympäristöä, jossa työntekijöitä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen. Ympäristö on sosiaalinen tekijä, joka muokkaa ryhmän, eli tässä tapauksessa työyhteisön jäsenten, käytöstä ja toimii edistäjänä tiedon siirrossa ja hankinnassa yrityksen henkilöstön keskuudessa. On myös todettu, että työntekijöiden ammatillisen kehityksen tulokset, työn laatu ja luovuus ovat työnantajan saavutettavissa helpommin sellaisessa työympäristössä, jossa työntekijöiden oppimista tuetaan. (Barrena-Martinezin ym. 2019, 2557; 2688).

Jotta yrityksen olisi mahdollista parantaa suorituskykyään, on sen varmistettava, että työntekijöillä on tarvittava osaaminen ja kompetenssi työtehtävien suorittamiseen. Barrena-Martinezin ym. (2019, 2557) tutkimuksen mukaan työntekijän ammatillista kasvua tulisi tukea suunnitelmallisesti ja vastuullisesti, jotta työntekijöiden odotuksia pystytään työnantajan toimesta täyttämään. Koulutus ja jatkuva kehitys hyödyttää työnantajaa

aktiivisesti, kun työntekijän osaaminen ja taidot karttuvat ja odotuksiin vastaamalla työntekijän asenne yritystä kohtaan paranee. Odotettavissa on, että koulutuksen myötä myös työntekijöiden kyky suorittaa laajempaa tehtäväkenttää, kyky ottaa vastuuta sekä kyky itsenäiseen työhön kehittyvät. Koulutuksen ja jatkuvan kehityksen laadusta täytyy aktiivisesti huolehtia ja yrityksessä täytyy olla mekanismeja, joiden kautta varmistetaan työntekijöiden kehittyminen. Tähän päästään parhaiten asettamalla tavoitteita, joiden kautta pystytään mittaamaan koulutuksen ja jatkuvan kehityksen hyötyjä.

Työsuhteiden johtaminen ja hallinta

Työsuhteella tarkoitetaan työoikeudellista suhdetta, joka työnantajan ja työntekijän välille muodostuu työsopimuksen kautta. Työsuhteen taustalla on aina erilaisia oikeudellisia sitoumuksia ja lakisääteisiä velvollisuuksia. Yrityksestä riippuen työsuhteen taustalla voi myös olla yrityksen omia käytänteitä ja raameja sekä ammattiliittojen ja muiden vastaavien tahojen ohjeistuksia, jotka määrittävät työsuhdetta. Nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä organisaatiot voivat työntekijöiden vakauden kokemuksen kustannuksella panostaa omaan joustavuuteensa ja pidempien, kokoaikaisten ja vakituisten työsopimusten sijaan tarjota työntekijöilleen joustavan työajan sopimuksia sekä määräaikaista työsopimuksia. Sosiaalisesti vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on käytännössä päinvastainen, työn pysyvyyttä korostava osa-alue, jolla tarkoitetaan käytännössä sitä laajuutta, jolla yritys tarjoaa ja turvaa vakautta työsuhteisiin työntekijöilleen. Pysyvyyttä ja vakautta työntekijöille tuo sellaisen tunteen luominen, että työpaikat ovat turvallisia sekä vakaita ja taloudellisesti haastavinakin aikoina työnantaja tekee kaikkensa sen eteen, että työntekijöiden työpaikat säilyvät ja lomautukset sekä irtisanomiset ovat yrityksen viimeinen keino, jota käytetään. (Mory ym. 2016, 1397.)

Kommunikaatio, läpinäkyvyys ja sosiaalinen vuoropuhelu

Yritysten ja erityisesti HR-osaston toteuttamaa viestintää ja kommunikaatiota yrityksessä on käsitelty paljon akateemisessa tutkimuksessa ja sen hyödyt sekä yksilö- että yritystasolla ovat niiden mukaan kiistattomia. Kommunikaatio ja viestintä voi toteutua monilla erilaisilla virallisilla (yrityksen arvojen julkaisu, eettiset toimintaohjeet, CSR-raportit) tai epävirallisilla (keskustelut esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, tiimien palaverit, keskustelu digitaalisissa viestintäkanavissa) tavoilla. Oli kommunikaatio virallista tai epävirallista, sen merkitys on yritykselle tärkeä, sillä se edistää yhteistyötä, avoimuutta sekä kunnioitusta työyhteisössä. (Barrena-Martinez ym. 2019, 2559.)

Sosiaalinen vuoropuhelu ja työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ovat tutkimusten mukaan työntekijöitä sitouttavia tekijöitä yrityksissä. Kun työntekijöiden mielipiteitä, ideoita ja näkemyksiä saadaan valjastettua liiketoiminnan käyttöön, se on arvokasta yrityksen lisäksi myös työntekijälle itselleen. Työntekijän saadessa kokemuksen oman vaikutusvaltansa kasvusta, samanaikaisesti myös motivaatio ja kokemus siitä, että työntekijä on arvokas osa yritystä, kasvavat. (Barrena-Martinez ym. 2019, 2559.) Suomessa yhteistoimintalain mukaan työnantajan ja työntekijöiden välinen jatkuva vuoropuhelu on prosessi, jota täytyy myös lakisääteisesti toteuttaa. Kyseessä on menettelytapa, jolla mahdollistetaan säännöllinen keskustelu työnantajan ja työntekijöiden välillä ja sen avulla pyritään edistämään tiedonkulkua sekä parantamaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Pitkän aikavälin tavoitteena vuoropuhelun on tarkoitus kehittää työnantajan ja henkilöstön välisiä suhteita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Bhattacharyan ym. (2008, 42) mukaan työntekijöitä saadaan tuotua lähemmäksi yrityksen vastuullisuustavoitteita avoimella ja aktiivisella kommunikoinnilla. Osassa yrityksiä tehdään jo hyvää työtä siinä, että ulkoisille sidosryhmille avataan vastuullisuutta, mutta näiden teemojen tuominen lähelle sisäisiä sidosryhmiä olisi jopa tärkeämpää. Yksinkertaistaen voisi sanoa, että yritys ei saa sosiaalisesti vastuullisista henkilöstökäytännöistä ja niiden toteuttamisesta täyttä hyötyä irti, jos niitä ei ole kommunikoitu henkilöstölle avoimesti, ymmärrettävästi ja läpinäkyvästi.

Monimuotoisuus ja yhdenvertaiset mahdollisuudet

Ihmiset eroavat toisistaan monin tavoin, näkyvästi tai näkymättömästi, esimerkiksi sosiaalisen aseman, seksuaalisen suuntautumisen, vamman, uskonnon, etnisen taustan tai kulttuurin osalta. Erilaisuudesta muodostuu työelämässä työvoiman diversiteetti eli monimuotoisuus. Yleensä eroavuudet luokitellaan iän, sukupuolen, persoonallisuuden, siviilisäädyn, kansallisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn mukaan, ja kansainvälistymisen nopea vauhti on vahvistanut työvoiman monimuotoisuuden merkitystä ja nousut organisaatioissa vahvasti esille. Yrityksissä on kuitenkin havaittu kehityksestä huolimatta haluttomuutta palkata monimuotoista työvoimaa ja kehittää monimuotoisia HRM-käytäntöjä. (Shen ym. 2009, 235–236.)

Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöissä monimuotoisuus on vahvasti läsnä monessa osa-alueessa. Jotta organisaatiossa olisi mahdollisimman hyvät valmiudet monimuotoisuuden edistämiseen, liikkeelle tulisi lähteä toimintasuunnitelmasta, jolla tuetaan tasa-arvoisia mahdollisuuksia. Jotta kukaan ei joutuisi rekrytointivaiheessa eikä työsuhteessa edellisessä kappaleessa mainittujen eroavaisuuksien vuoksi syrjityksi, toimintasuunnitelmassa olisi hyvä olla pohdittuna, miten tätä syrjintää pystytään estämään ja vähemmistöjen työllistymistä tukemaan. Sosiaalisesti vastuullisten toimintaohjeiden ja politiikkojen laatiminen ei kuitenkaan riitä tekemään organisaatiosta vastuullista, vaan niiden tulee näkyä organisaation ja työntekijöiden arjessa. Mitä näkyvämmiin nämä asiat ovat esillä, sitä näkyvämmäksi tämä SRHRM-käytäntöjen osa-alue nousee. (Mory ym. 2016, 1422.) Shenin ym. (2009, 236) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet työvoiman monimuotoisuuden olevan arvokas etu organisaatiolle ja sen parantavan johdon päätösten laatua, tarjoavan innovatiivisia ideoita ja parempia ratkaisuja organisatorisiin ongelmiin, joten reilujen ja eettisten rekrytointi- ja valintaperusteiden sekä tasa-arvoisten mahdollisuuksien luominen jo työhöntulovaiheessa luovat oikein toteutettuna pohjan sosiaaliselle vastuullisuudelle sekä myös yrityksen kilpailukyvyllä työvoiman näkökulmasta.

Oikeudenmukainen palkitseminen ja sosiaaliset edut

Palkkaus ja edut ohjaavat työntekijöiden käytöstä ja siksi ne ovatkin merkittävä teema SRHRM:n ytimessä. Sosiaalisesti vastuullisesta näkökulmasta palkkatasa-arvosta huolehtiminen sekä henkilöstöetujen lisääminen ovat merkittävimpiä palkitsemisen kokonaisuuden teemoja, jotka edistävät vastuullisuutta yrityksissä. Pahimmassa tapauksessa erot palkkauksessa tai työntekijöille tarjottavissa eduissa voivat aiheuttaa ristiriitoja, jotka voivat johtaa yrityksen kannalta epätoivottuihin lopputuloksiin. Palkkajärjestelmän tasa-arvoiseen toteuttamiseen ei ole yhtä ainuttakaan tapaa, vaan yritysten tulisi miettiä palkkauksen oikeudenmukaisuutta oman liiketoimintansa kannalta siten, että työntekijät kokevat mallin tasa-arvoiseksi ja reiluksi. (Barrena-Martinez 2019, 2561.)

Palkitsemisen kokonaisuudessa merkittävä huomioitava asia ovat edut, jotka vastaavat taloudellisten odotusten ohella myös työntekijöiden työskentelyolosuhteisiin sekä sosiaaliin tarpeisiin. Erilaisia työnantajan tarjoamia etuja ovat esimerkiksi vakuutukset, tuki lastenhoitoon, tuki vapaa-ajan toimintaan ja harrastamiseen, eläkkeisiin liittyvät edut, lakisääteistä laajemmat terveydenhuoltopalvelut, vapaapäivät sekä alennukset.

Etuihin voidaan lukea myös sosiaalisen avun tarjoaminen työntekijöille sellaisissa tilanteissa, joissa he kokevat vaikeuksia henkilökohtaisen elämän puolella. Saadessaan apua työnantajalta haastavassa tilanteessa, työntekijä todennäköisesti kokee voimakkaampaa sitoutumista yritykseen ja pysyy työntekijänä pidempään (Barrena-Martinez 2019, 2561.)

Terveys ja turvallisuus työssä

Terveys- ja turvallisuus työssä nostavat yrityksen suorituskykyä, sillä terveet ja hyvinvoivat työntekijät ovat tutkitusti tehokkaampia työssään. Sairauspoissaolojen ja tapaturmien seuranta ovat yleisiä HRM-mittareita yrityksissä, sillä niiden minimointi voi vaikuttaa yritysten suorituskykyyn merkittävästi. (Barrena-Martinez ym. 2019, 2561.)

Työnteon terveys ja turvallisuus on teema, jolle työelämää säätelevät lait antavat puitteet, mutta työnantajan vastuulla on aina lakien ja säädösten noudattaminen. Lisäksi SRHRM-näkökulmasta vasta lakisääteiset käytännöt ylittävät käytännöt ovat aidosti työntekijöille lisäarvoa tuovia tekijöitä, joiden kautta todellisesti sosiaalinen vastuu näyttäytyy organisaatioiden arjessa. (Shen & Zhu 2011, 3031.) Työnantaja voi esimerkiksi seurata uusimpia terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä suosituksia ja kehittää tai ottaa käyttöön niihin perustuvia, parempia sekä modernimpia käytäntöjä. Aktiivisena toimijana työnantaja voi seurata ja analysoida terveyden ja turvallisuuden riskitekijöitä luodakseen mahdollisimman hyvät puitteet työnteolle sekä poistaa psykososiaalisia kuormitustekijöitä stressin ja psykososiaalisten sairastumisten välttämiseksi. (Mory ym. 2016, 1421.)

Työn ja perheen tasapaino

Työn ja perheen tasapainoon keskittyminen vie työterveyteen liittyvää SRHRM-käytäntöjen osa-aluetta seuraavalle tasolle. Varmistaakseen työntekijöilleen hyvän tasapainon työn ja perheen välille, työnantajan olisi hyvä luoda selkeät suuntaviivat sille, miten he konkreettisesti tukevat tämän tasapainon edistämistä. Työnantaja voi tarjota työntekijöilleen esimerkiksi mahdollisuuden joustavaan työaikaan, jolloin työntekijä pystyy itse tietyissä rajoissa päättämään työn aloitus- sekä lopetusajan. Työnantaja voi myös tarjota vanhemmuuden kannalta houkuttelevia ratkaisuja, kuten lastenhoidon järjestämistä. (Barrena-Martínez ym. 2019, 2569; Mory ym. 2016, 1423)

Barrena-Martínezin ym. (2019) tutkimuksessa käsitellään työn ja perheen yhdistämistä, mutta monessa muussa tutkimuksessa (esimerkiksi Mory ym. 2016)

aihetta käsitellään työn ja muun elämän yhdistämisen näkökulmasta, jolloin huomioidaan myös perheettömien työntekijöiden työn ja vapaa-ajan tasapaino. Mory ym. (2016, 1423) tuovat joustavan työajan ja perheeseen liittyvien käytäntöjen lisäksi esille myös sellaiset työnantajien luomat käytännöt, jotka kieltävät työntekijöiden painostamisen ylitöiden tekoon ja työntekijöiden häiritsemiseen työasioissa työajan ulkopuolella. Kokonaisuudessaan osa-alueen kannalta merkityksellistä on se, että työnantaja todellisuudessa pyrkii luomaan hyvää tasapainoa työntekijöiden työn ja vapaa-ajan välille. Modernissa työelämässä myös etätyömahdollisuuksilla työnantaja pystyy myös tukemaan olennaisesti työntekijöiden työn ja vapaa-ajan tasapainoa. (Mory ym. 2016, 1423.)

Edellä esitetyt kahdeksan sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen pääteemaa toimivat tutkimuksen empiriaosion teoreettisena taustana. Empiriaosiossa syvennytään kohdeyrityksissä toteutettaviin sosiaalisesti vastuullisiin henkilöstökäytäntöihin ja haastateltaville esitettävät henkilöstökäytäntöihin liittyvät kysymykset on laadittu näiden pääteemojen pohjalta. Ennen empiriaosioon siirtymistä seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin tutkimuksen toteutusta ja metodologisia valintoja.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Laadullinen tutkimusote

Laadullinen tutkimus on metodologioiltaan hyvin monipuolinen tutkimusote, jota on mahdollista toteuttaa eri tavoilla sekä erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä ja analyysimenetelmillä (Cassel ym. 2019, 8). Laadullinen tutkimus voidaan ymmärtää yksikertaisimmillaan aineiston ei-numeraalisena kuvauksena, johon voidaan soveltaa erilaisia lukutapoja. Laadullinen tutkimus sisältää erilaisia traditioita ja lähestymistapoja, minkä vuoksi sitä ei ole lukittu minkään tietyn tutkimusalan tutkimusotteeksi tai yhdenlaiseksi tavaksi tutkia, päinvastoin sen katsotaan soveltuvan hyvin usealle eri tieteenalalle. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein jonkin ilmiön ymmärtämiseen, eikä niinkään tilastolliseen yhteyksien etsimiseen. Tämä antaa tutkijalle mahdollisuuden siihen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla kovin laaja, vaan yksikin tapaus voi riittää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 49.)

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 3) mukaan laadullinen tutkimus yrityskentällä on erittäin tärkeää, sillä sitä kautta tutkija saa mahdollisuuden keskittyä tutkimusaiheeseen tyypillisesti monimutkaisessa, liiketoiminnallisessa kontekstissa. Koska tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista ilmiönä nimenomaan liiketoiminnallisessa kontekstissa, laadullinen tutkimusote katsottiin parhaiten tutkimukseen soveltuvaksi menetelmäsuuntaukseksi. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa aiheesta tarkastelemalla sitä ympäristössä, jossa sitä ei ole vielä tutkittu. Laadullisen tutkimuksen kautta pystytäänkin tuottamaan ymmärrystä siitä, miksi asiat toimivat tietyllä tavalla kohdeympäristössä ja sen pohjalta tuottamaan ehdotuksia, miten asioita voisi olla mahdollista muuttaa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 3.)

4.2 Aineistonkeruu

Tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua. Haastattelu on yleisesti ottaen yksi käytetyimmistä tiedonkeruutavoista ja tutkimushaastattelun tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa ja aineistoa, jonka pohjalta tutkimuskysymyksiin on mahdollista vastata. Haastattelutilanteessa tutkija ja haastateltava keskustelevat haastattelutyypistä riippuen strukturoidusti (järjestelmällisesti) tai laajemmin tutkimusaiheeseen liittyvistä asioista siten, että haastattelijan ja haastateltavan välille muodostuu erityinen suhde. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 52.) Haastattelu valittiin

aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkimuksen tavoitteena on erityisesti kuvata kohdeorganisaatioiden sosiaalisesti vastuullisia henkilöstökäytäntöjä henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Kun halutaan kuulla ja ymmärtää ihmisten käsityksiä ja havaintoja omasta työnantajaorganisaatiostaan ja sen käytännöistä, tutkimusaineiston kokoaminen haastattelemalla on tarkoituksenmukaista. Valintaan vaikutti myös menetelmän joustava luonne, mikä on haastattelun kiistaton etu aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelu mahdollistaa avoimen keskustelun tutkijan ja haastateltavan välille ja tutkijalla on mahdollisuus toistaa esittämänsä kysymykset tarvittaessa, selventää kysymysten tarkoitusta väärinkäsitysten välttämiseksi ja muokata sanamuotoja ymmärrettävämmäksi, jos haastattelutilanne sitä vaatii. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Brinkmann & Steinar 2018, 2.) Lisäksi aineistonkeruumenetelmää valittaessa otettiin huomioon tutkimuksen laajuus sekä tutkimukseen käytettävissä olevan ajan rajallisuus. Koska sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen on teoreettinen viitekehys, oli etukäteen tiedossa, että termi ei välttämättä ole liiketoiminnallisessa kontekstissa toimiville haastateltaville ennestään tuttu. Tämän vuoksi oli tärkeää, että tutkija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jotta tutkija voi tarvittaessa selventää haastateltaville esitettyjä kysymyksiä sekä teorian ja käytännön rajapintaa.

Haastattelun käytössä aineistonkeruumenetelmänä on tiettyjä sudenkuoppia, jotka tutkijan tulee ottaa etukäteen huomioon. Sen suosiota on nostanut kokemus helppoudesta ja koska haastattelu ei ole laadullisena aineistonkeruumenetelmänä kovinkaan standardoitu, vakiintuneiden sääntöjen ja menettelytapojen puuttuessa tutkija kantaa laajan vastuun tutkimuksen onnistumisesta. Tutkijan tulee olla huolella valmistautunut haastattelutilanteeseen, jotta vuorovaikutustilanne olisi sujuva ja jotta se tuottaisi todellisuudessa arvokasta, olennaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Tuotetun tiedon laatu ja tarkoituksenmukaisuus riippuu aina haastattelijan ja haastateltavan välisestä sosiaalisesta suhteesta, jonka muodostuminen puolestaan riippuu siitä, miten haastattelija onnistuu pyrkimyksessään luoda tila, jossa haastateltavan on mahdollista puhua asioista vapaasti ja turvallisesti. Tiedon laatuun vaikuttaa myös kysymysten rajauksen, muotoilun ja tyylin pohtiminen tutkimusongelman kannalta tarkasti, koska sillä on merkittävä vaikutus siihen, millaiseksi lopullinen aineisto muodostuu. (Brinkmann & Steinar 2018, 9–10; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 52–54; Hyvärinen ym. 2021.)

Haastattelutapa valitaan sen pohjalta, miten tarkasti kysymykset halutaan esittää ja miten paljon haastateltavalle halutaan antaa liikkumatilaa kysymyksiin vastatessa. Tämän

tutkimuksen aineistonkeruu on toteutettu puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan 2012, 57 mukaan puolistrukturoitu haastattelu soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa haastateltaville ei ole tarkoitus antaa kovinkaan suuria vapauksia, koska asiat, joista halutaan tietoa, on päätetty jo etukäteen. Koska tässä tutkimuksessa tutkittavat asiat, sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite sekä sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt oli rajattu tarkasti etukäteen, puolistrukturoidun haastattelun katsottiin soveltuvan parhaiten aineiston keruuseen. Menetelmänä puolistrukturoitu haastattelu määritetään haastatteluksi, jonka tarkoituksena on saada kuvauksia haastateltavan elämismaailmasta ja tulkita kuvattujen ilmiöiden merkitystä. Käytännössä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää toteutetaan siten, että haastateltaville esitetään samat tai vähintään melkein samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Brinkmann & Steinar 2018, 9, Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 54.)

Tutkittavia yrityksiä ja henkilöitä lähdettiin tavoittamaan laadulliselle tutkimukselle luonteenomaisesti etukäteen asetettujen kriteereiden perusteella, jonka pohjalta muodostui harkinnanvarainen otos. Koska haastateltavien valinnassa tulisi aina ottaa huomioon heidän kokemusmaailmoidensa samankaltaisuus, tutkittavan aihepiirin tuntemus sekä kiinnostus ja myönteinen suuntautuminen tutkimusta kohtaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 49–51), tutkimukseen haluttiin haastatella nimenomaan yritysten henkilöstöammattilaisia. Henkilöstöammattilaisen rooliin kuuluu tyypillisesti vastuullisempien toimintamallien kehittäminen sekä niiden vahvistaminen yrityksessä (Dupont ym. 2013, 147). Tämän pohjalta henkilöstöammattilaisten katsottiin olevan tutkimukseen sopivin kohderyhmä.

Koska tutkimukseen oli tarkoituksena löytää haastateltaviksi suomalaisten it-alalla toimivien ohjelmistokehitystä tekevien yritysten henkilöstöammattilaisia, lähdin etsimään sopivia kohdeyrityksiä ite wikin kautta. Ite wiki on hakupalvelu, joka koostaa kaikki Suomen it- ja ohjelmistoyritykset yhteen yhdessä palvelussa. Valitsin hakupalvelun yrityshakuun erikoisosaamiseksi ohjelmistokehityksen ja yrityksen kooksi 11–100 työntekijää. Haku antoi tulokseksi yhteensä 325 yritystä, joita lähdin yksittäin tutkimaan siitä näkökulmasta, onko yrityksessä töissä henkilöstöammattilainen ja täyttääkö yritys pk-yrityksen kriteerit, eli yrityksen palveluksessa vähemmän kuin 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma 43 miljoonaa euroa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018). Tarvittavien tietojen saamiseksi kävin yrityksen verkkosivut ja LinkedIn-profiilin läpi. Jos yritys täytti molemmat kriteerit ja yrityksen

henkilöstöammattilaisella oli profiili LinkedInissä, lähetin hänelle verkostoitumispyynnön LinkedInissä ja ehdotin haastattelua viestillä. Kävin Ite wikin ohjelmistokehitysyri-tyksistä läpi vain ensimmäiset sata, sillä 60 ensimmäisen yrityksen jälkeen hakutulosten tarkkuus alkoi heikentyä ja yhä harvemman yrityksen toimiala oli enää todellisuudessa ohjelmistokehitys. Sadasta läpikäydystä yrityksestä 15 yritystä täytti vaadittavat kriteerit ja otin yhteyttä näiden 15 yrityksen henkilöstöammattilaisiin. Lopulta haastattelin seitsemää henkilöstöammattilaista seitsemästä eri yrityksestä, jotka olivat vapaasta tahdos- taan innostuneita osallistumaan tutkimukseen. Taulukkoon 2 on koottu haastateltavien taustatiedot, haastateltavan HR-rooli kohdeorganisaatiossa, kohdeorganisaation koko, HR-tiimin koko, kuuluuko HR organisaation johtoryhmään, työkokemus yrityksessä / HR-kokemusvuodet yhteensä sekä koulutustausta.

Taulukko 2 Haastateltavien taustatiedot

	HR-rooli	Organisaation koko	HR-tiimin koko	HR organisaation johtoryhmässä Kyllä / Ei	Työkokemus yrityksessä / HR-kokemusvuodet yhteensä	Koulutustausta
H1	HR-johtaja	53	1	Kyllä	6 vuotta / 6 vuotta	Kauppatieteiden maisteri
H2	HR-johtaja	100	3	Kyllä	5,5 vuotta / 5,5 vuotta	Kauppatieteiden maisteri
H3	HR-johtaja	29	1	Kyllä	7 vuotta / 10 vuotta	Kauppatieteiden maisteri
H4	HR-johtaja	30	2	Ei	2 vuotta / 5 vuotta	Kauppatieteiden maisteri
H5	HR-johtaja	35	1	Kyllä	3 vuotta / 3 vuotta	Filosofian maisteri, EMBA
H6	HR-johtaja	40	2	Kyllä	3 vuotta / 13 vuotta	Kasvatustieteiden tohtori
H7	HR-asiantuntija	70	1	Ei	3 vuotta / 13 vuotta	YAMK, johtajuus ja henkilöstövoimavarojen kehittäminen

*Haastateltavien titelit on anonymiteetin varmistamiseksi yksinkertaistettu HR-johtajaksi / HR-asiantuntijaksi.

Tutkielman aineisto kerättiin syyskuussa 2024 toteutettujen haastattelujen avulla. Ennen haastattelujen toteuttamista varmistettiin, että tutkimuksen tavoite ja tarkoitus on määritetty ja tutkimuskysymykset muotoiltu niihin vastaavaksi. Haastattelussa käytettiin etukäteen teorian pohjalta muodostettuja haastattelukysymyksiä, jotka loivat haastattelulle raamit. (Liite 2. Haastattelurunko) Kysymykset oli jaoteltu etukäteen neljään osa-

alueeseen eli teemaan. Ensimmäinen teema oli haastateltavien taustatiedot, toinen sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen käsitteenä, kolmas sosiaalisesti vastuulliset henkilöstöjohtamisen käytännöt yrityksessä ja neljäs sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttaminen ja vaikutukset. Tarkkoja haastattelukysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen, mutta haastattelun teemat olivat haastateltavilla tiedossa ennen haastatteluun tuloa. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 24 ja niitä tuettiin tarvittaessa etukäteen määritellyillä apukysymyksillä, jos vaikutti siltä, että vastauksesta jää puuttumaan tarvittava konkretia. Haastattelut toteutettiin Teams-haastatteluina, sillä yritykset sijaitsivat eri puolilla Suomea ja haastateltavat saivat itse ehdottaa heille sopivia haastattelu-aikoja. Haastattelusuostumuksen antamisen jälkeen haastateltaville toimitettiin kirjallinen haastattelukutsu (liite 1.) Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne kestivät haastateltavasta henkilöstä riippuen 45–65 minuuttia.

Tutkielman aineisto koostuu seitsemästä puolistrukturoidusta haastattelusta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä on riittävällä tasolla silloin, kun sitä on aiheen ja tutkimusongelman kannalta riittävästi. Aineiston riittävyttä voidaanakin tarkastella kyläntymisen eli saturaation kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineistoa on riittävästi silloin, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman tueksi uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.) Tässä tutkimuksessa aineiston saturaatiota alettiin havaita kuudennen haastattelun kohdalla, jonka jälkeen toteutettiin vielä yksi haastattelu sen toteutukseksi, että aineistoa on varmasti riittävä määrä. Toinen asia, jota tarkasteltiin aineiston riittävyden ja laadun näkökulmasta oli mahdollisuus yleistää aineistoa. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen ei ole tilastollisen merkityksen näkökulmasta oleellista, eikä aineistosta tehdä päätelmiä yleistettävyyden näkökulmasta, tavoitteena on kuitenkin saada selville ilmiön merkittävät ja mahdollisesti toistuvat piirteet laajemmassa mittakaavassa. Kerätyn aineiston kokonaisuutta arvioitiin siirrettävyyden näkökulmasta, eli pohtien, voisiko tuloksia soveltaa muussa yhteydessä. Tässä tapauksessa kerätyn aineiston perusteella alkoi näyttää todennäköiseltä, että aineiston jälkeen lopullisia tutkimustuloksia voisi soveltaa myös toiseen toimintaympäristöön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 53-53.)

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tavoitteena on, että tutkija saa yhdistettyä havaintojensa ja tulkinsa pohjalta perustellun ja uskottavan kokonaisuuden, jota on arvioitu kriittisesti

olemassa olevan tiedon valossa ja jonka perusteella tutkittavasta ilmiöstä pystytään tekemään johtopäätöksiä. (Puusa 2011, 115-116). Tämän tutkimuksen aineiston analyysi on toteutettu laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Laadullinen sisällönanalyysi voidaan ymmärtää yleisesti metodisena viitekehyksenä, joka mahdollistaa aineiston tarkastelun monipuolisesti sekä keinona, jonka avulla empiiristä aineistoa pystytään jäsentämään tulkintaa varten (Puusa 2011, 117).

Aineiston tulkinta ja arviointi alkoi jo sen keruuvaiheessa, mutta varsinaisesti analyysiprosessi käynnistettiin nauhoitetun haastatteluaineiston pohjalta. Haastattelut nauhoitettiin varmuuden vuoksi kahdella välineellä, Microsoft Teamsin tallentamistoiminnolla sekä Iphonen sanelimella, mahdollisten teknisistä haasteista johtuvien riskien minimoimiseksi. Nauhoitettu haastatteluaineisto litteroitiin tarkasti sanasta sanaan jokaisen haastateltavan henkilön kohdalla. Nauhoitetusta haastatteluaineistosta, jota oli yhteensä 6 tuntia ja 24 minuuttia, muodostui yhteensä 91 Word-sivua litteroitua aineistoa. Litteroidun aineiston fonttikoko on 12 ja riviväli 1. Haastattelu 1 litteroitiin täysin manuaalisesti ja haastatteluissa 2–6 hyödynnettiin Wordin sanelutyökalua. Lopputuloksen varmistamiseksi sanelintyökalulla litteroitu haastatteluaineisto käytiin vielä läpi ja virheet korjattiin siten, että kaikki haastatteluaineistot ovat keskenään vertailukelpoisia.

Litteroinnin jälkeen aineistoon tutustuttiin huolellisesti ja se luettiin useaan kertaan läpi mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan muodostamiseksi, jonka pohjalta tulkintojen tekeminen olisi mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Tämän jälkeen aineistoa lähdettiin pelkistämään eri reduceoimaan. Alasuutarin (2011, 40) mukaan aineistoa tarkasteltaessa on tarkoitus kiinnittää huomiota vain siihen, mikä on teorian ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista, joten pelkistämävaiheessa aineisto ryhmiteltiin uudelleen haastattelukysymyksittäin ja vastauksia tiivistettiin karsimalla sieltä tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois.

Pelkistämävaiheen jälkeen aineistoa alettiin teemoitella, eli jäsenellä vastauksia yhdistävien aihepiirien mukaisesti. Teemoittelun tavoitteena on aineiston pilkkominen ja ryhmittely siten, että tiettyjen teemojen esiintymistä aineistoissa olisi mahdollista vertailla (Tuomi & Sarajarvi 2017, 107.) Ensin aineistoa jäseneltiin alustavasti, jonka jälkeen aineistosta lähdettiin muodostamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja etsimällä litteroidusta tekstistä aineistoa yhdistäviä seikkoja, eli niitä piirteitä, jotka ovat yhteisiä

usealle haastateltavalle. Alla oleva taulukko 3 on koottu havainnollistavaksi esimerkiksi tutkimusaineiston teemoittelusta.

Taulukko 3 Esimerkki aineiston teemoittelusta

Alkuperäinen ilmaus aineistosta	Alaluokka	Yläluokka
<p>"Toki valehtelisin, jos en väittäisi, että silloin kun on ollut hirveä pula henkilökunnasta, niin sehän on myös tällainen pitotekijä ja sitten tavallaan houkutteleva brändin kannalta." H6</p> <p>"Kova kilpailu osajista, työntekijäkokemuksen kehittäminen, jotta työntekijät sitoutuisivat, eivätkä jatkaisi matkaa eteenpäin." H7</p>	Työntekijöiden sitouttaminen	Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen houkuttelu- ja pitotekijänä
<p>"Työntekijät ovat meidän tärkein voimavara, niin kyllähän meidän on pakko yrityksenäkin huolehtia siitä, että työntekijät voi hyvin ja jaksaa töissä." H2</p> <p>"Jos jossain yrityksessä nämä asiat eivät ole hoidossa, niin kyllä se yleensä näkyy sitten vaihtuvuudessa, työntekijöiden pahoinvoinnissa tai vastaavissa asioissa." H3</p>	Työntekijöiden hyvinvointi	Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen houkuttelu- ja pitotekijänä
<p>"Eihän meil oo mitään muuta pääomaa kuin se osaamispääoma, et ei tää bisnes pyöri, ellei meillä ole työntekijöitä." H1</p> <p>"Meidän työntekijät on ne, jotka meillä sitä bisnestä tekee ja jos me halutaan yhtiönä kasvaa, niin meillä on pakko olla henkilöstö, joka voi hyvin ja mahdollistaa sen liiketoiminnan." H2</p>	Työntekijät liiketoiminnan keskiössä	Organisaation inhimillinen, aineeton pääoma kilpailuetuna
<p>"Meil on sellainen kuukausittainen opiskelupäivä, mikä tarjotaan kaikille, eli siis palkallinen työpäivä, minkä voi käyttää mihin tahansa, mikä kehittää sua ammatillisesti." H1</p> <p>"Meillä on mahdollisuus käyttää työaikaamme tämmöiseen learning journey -nimellä kulkevaan kokonaisuuteen." H5</p>	Työajan käyttö ammatilliseen kehittämiseen	Koulutus ja jatkuva kehitys

Tässä tutkimuksessa analyysi toteutettiin teoriaohjaavasti. Analyysissä edettiin ensin aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa aineistolähtöisesti tehtyä analyysiä alettiin verrata teoriaan. Teoreettiset käsitteet, kuten sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, on tuotu analyysin yläluokiksi valmiina, ilmiöstä jo tiedettyinä käsitteinä. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkeitä, mutta analyysi ei kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan, vaan toimii ainoastaan apuna analyysissä.

(Tuomi & Sarajarvi 2018, 109.)

Seuraavassa luvussa esitetään haastatteluaineistoon perustuvat tutkimustulokset. Tutkimustulosten esittämisjärjestys mukailee lähtökohtaisesti haastattelurungon mukaista haastattelukysymysten esittämisjärjestystä. Tutkimustulosten pohjalta muodostuu sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kokonaisuus henkilöstöammattilaisten näkökulmasta suomalaisissa IT-alan pk-yrityksissä.

5 Tutkimustulokset

5.1 Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen käsitteenä

Haastattelun alussa heti taustatietojen jälkeen haastateltavilta kysyttiin, miten he ymmärtävät sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteen ja heiltä tiedusteltiin myös, millaisista osa-alueista sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen heidän näkökulmastaan koostuu. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko haastateltavilla yhtenäinen käsitys sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Vastaukset kysymykseen olivat melko yhteneviä siitä huolimatta, että useampi haastateltava toi esiin, ettei ollut aikaisemmin kuullut tätä käsitettä, eikä ollut myöskään etukäteen selvittänyt määritelmää käsitteelle. Vastauksissa korostui erityisesti vastuu ihmisistä, eli yrityskontekstissa vastuu työntekijöistä, minkä jokainen haastateltava mainitsi määritellesään käsitettä. Kuten seuraavista lainauksista ilmenee, useat haastateltavista toivat vastauksessaan erityisesti esiin työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista.

Miten työntekijät voi? Miten heidän hyvinvointi toteutuu työssä? Miten huolehditaan kokonaisuudessaan siitä, että ollaan työntekijöihin nähden vastuullisia? (H2)

Pidetään työntekijöistä mahdollisimman hyvää huolta ihan lähtien siitä, että heillä on työvälineet ja työpisteet kunnossa ja yritetään rakentaa yhteisöllisyyttä. (H5)

Työntekijöihin kohdistuvan vastuun lisäksi osa haastateltavista näki sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ulottuvan myös sidosryhmävastuuseen seuraavien lainausten mukaisesti, mutta tämä ei näkynyt kaikkien vastauksissa.

Meillä on aina mukana se sosiaalinen vastuu tietyllä tavalla niistä ihmisistä, oli ne sitten joko meidän omaa henkilöstöä tai meidän asiakkaita tai muita kumppaneita. (H3)

Aika nopeasti mä mietin myös siinä mielessä sosiaalista vastuuta, että se on myös asiakkaiden suuntaan välillisesti, että vastuullisuusasiat korostuvat siinäkin, mitä meidän asiakkaat odottaa. Jotta voimme olla heille sosiaalisesti vastuullisia, niin meidän pitää olla ensin henkilöstölle. (H1)

Työntekijöihin ja sidosryhmiin kohdistuvan vastuun lisäksi haastateltavat toivat esiin oman näkemyksensä mukaan muita teemoja, joiden he ymmärsivät olevan osa sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista. Useampi haastateltavista koki, että jotta henkilöstöä kohtaan voidaan olla sosiaalisesti vastuullisia, yrityksessä tulee noudattaa

työlainsäädäntöä ja työntekijöitä koskevia säädöksiä ja määräyksiä, eikä missään tapauksessa toimia näiden vastaisesti. Myös tasa-arvo ja monimuotoisuuskysymykset nähtiin aihepiirin kannalta merkityksellisenä osa-alueena ja niiden huomioonottaminen koettiin tärkeäksi sosiaalisen vastuun edistämiseksi organisaatiossa. Strategisesta näkökulmasta katsottuna sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen nähdään teoriassa merkittävänä tekijänä työntekijöiden sisäisen motivaation kasvattajana, minkä kautta työntekijät pyrkivät omien tavoitteiden saavuttamiseen linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Alla oleva lainaus on esimerkki siitä, miten osa haastateltavista yhdisti vastuussaan sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista yrityksen strategiaan

Asiat tehdään tasapuolisesti, pitkän aikavälin suunnittelu huomioiden, eli esimerkiksi millaista osaamista tarvitaan taloon ja tavallaan, että keskustelu on avointa näihin asioihin liittyen, eli puhutaan avoimesti urakehityksestä ja tarjotaan sitä kautta erilaisia mahdollisuuksia ihmisille ymmärtää, miten voi oppia ja kehittyä enemmän. (H7)

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että haastateltavilla oli yhteneviä näkemyksiä siitä, mitä sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa. Henkilöstöammattilaisten käsitykset olivat myös linjassa teoriassa esitettyjen sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmien kanssa ja he mainitsivat teoriassakin esiintyviä vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluvia osa-alueita, kuten työntekijäkeskeisyys, lain vaatimukset ja sidosryhmät (Shen & Zhu 2011), työntekijöiden hyvinvointi (Zhang ym. 2022), tasa-arvo ja monimuotoisuus Shen ym. 2009; Mory ym. 2016), urakehitys ja työntekijöiden rekrytoiminen sekä sitouttaminen sosiaalisesti vastuullisesti (Shen & Benson 2016).

5.2 Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen taustatekijät ja tavoitteet

Sosiaalisen vastuun teemat ovat nousseet tutkimuksen kohteena olleissa pk-yrityksissä jotakuinkin samankaltaisten teemojen johdosta ajankohtaisiksi. Suurimmassa osassa yrityksiä tekijät olivat ulkoisia ja useat haastateltavista mainitsivat sosiaalisen vastuun olevan merkittävä työntekijöiden houkuttelu- ja pitotekijä ja näin ollen vaikuttavan koko työsuhteen elinkaareen rekrytoinnista alkaen. Osa henkilöstöammattilaisista mainitsi suoraan myös alalla vallinneen osaajapulan, jonka vuoksi yrityksissä on täytyntä alkaa pohtimaan miten erottautua kilpailijoista uusien työntekijöiden houkuttelemiseksi sekä jo rekrytoitujen osaajien sitouttamiseksi. Edellä mainittujen asioiden lisäksi yksi

haastateltava korosti myös ympäröivän maailman muuttumisen merkitystä sosiaalisen vastuun huomioimisessa. Tähän liittyen hän huomautti myös sosiaalisen median roolista, sillä nykyään väärinkäytöksiä on helppo tuoda esille ja viesti tavoittaa suuren yleisön, mikä voi aiheuttaa yritykselle merkittäväkin mainehaittaa. Osassa kohdeorganisaatioita myös sidosryhmien vaatimuksilla oli vaikutusta. Vaikka vastuullisuusraportointivaatimukset eivät koske vielä suoraan pk-yrityksiä, vastuullisuusraportointivaade saattaa ulottua yritykseen sidosryhmän, kuten asiakkaan tai yritystä omistavan pääomasijoittajan kautta.

Henkilöstöammattilaiset nostivat esiin myös asiantuntijaorganisaatiokontekstin. Tutkimus toteutettiin IT-alalle, ohjelmistokehitystä tekeviin yrityksiin, joiden työntekijät työskentelevät asiantuntijoina. Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöiden taidot, osaamiset ja asenteet korostuvat liiketoiminnan keskeisinä aineettomina resursseina ja arvon luomisen keskiössä on näiden aineettomien resurssien käyttäminen (Dupont ym. 2013, 146) Seuraavan esimerkkilainauksen pohjalta voidaan todeta, että kohdeorganisaatioissa tämä oli ymmärretty selvästi.

Suurin osa meidän työntekijöistä, tai itseasiassa kaikki meidän työntekijöistä ovat korkeasti koulutettuja asiantuntijoita. Ja me tehdään sellaista työtä, että meidän työntekijät ovat se meidän tärkein voimavara, koska ei tuoteta tuotteita vaan tarjotaan palveluna nimenomaan meidän työntekijöiden osaamista. Koska työntekijät on meidän tärkein voimavara, kyllähän meidän on pakko myös sitten yrityksenäkin huolehtia, että työntekijät voivat hyvin ja jaksavat töissä. (H2)

Pienemmässä osassa yrityksiä henkilöstöammattilaiset kokivat sosiaalisen vastuun huomioimisen kumpuavan enemmän yrityksen sisältä kuin ulkoisten tekijöiden seurauksena. Näissä tapauksissa sosiaalinen vastuu on ollut yrityksen perustajille merkittävä arvo ja näkynyt yrityksessä jo sen perustamisesta lähtien.

Kaikki lähtee sieltä tän yrityksen perustajien ajatuksesta, mikä heidän tavoite silloin oli kun he yrityksen perusti. Heillä oli tarkoitus luoda sellainen työpaikka, missä on kiva tehdä töitä ja missä on mielenkiintoista tekemistä. Se kiva tehdä töitä on meillä se perusta kaikelle. (H1)

Meidän perustajan idea on ollut, että kaikilla on mukava tulla töihin ja ei ketuta siellä töissä elikkä se hyvinvointi on mun mielestä kuvastanut tätä jo sieltä aikojen alusta. (H6)

Edellä esitetyistä lainauksista ilmenee, että yritysten perustajat ovat halunneet luoda sellaisen työpaikan, jossa on hyvä tehdä töitä ja jossa työntekijöillä on mielenkiintoista tekemistä. Henkilöstöammattilaiset näkivät, että tällaisessa kulttuurissa sosiaalinen vastuu on integroitunut osaksi yrityksen toimintatapoja ja näkyy kaikessa yrityksen päätöksenteossa.

Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen taustatekijöihin liittyvät vastaukset olivat teorian kanssa yhdenmukaisia ja tukivat erityisesti Dupontin ym. (2013, 146) ja Lechuga Sanchon ym. 2018, 1216) näkemyksiä siitä, että yritysten tyypillinen tavoite sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen soveltamisessa on osaavien työntekijöiden houkuttelu ja sitouttaminen yritykseen. Yritysten strategiset tavoitteet eivät vielä näkyneet taustatekijöihin liittyvissä vastauksissa, mutta kysyttäessä mitä sosiaalisesti vastuullisten henkilöstökäytäntöjen toteuttamisella tavoitellaan, kokonaisuuteen tuli täydennystä tämän osalta. Vastauksissa korostui edelleen työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon, mutta sen lisäksi haastateltavat toivat esille enemmän sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutusta itse liiketoimintaan ja sen tuomaan kilpailuetuun. Kuten aikaisemman sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen pohjalta on tiedostettu, sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn sekä suorasti että epäsuorasti. Seuraavat lainaukset kuvaavat hyvin henkilöstöammattilaisten ajatuksia sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteyksistä liiketoiminnan kasvuun ja kehitykseen.

Kyllä se isossa kuvassa on tää klassinen et tyytyväiset työntekijät tekee tyytyväiset asiakkaat ja meille se on erityisen kriittistä siinä mielessä et me tehdään pääsääntöisesti projekteja isoille yrityksille ja haetaan sellaista pitkäaikaiskumppanuutta. Silloin on pakko hoitaa palvelu hyvin, jotta ne asiakassuhteet jatkuu. Sit eihän meillä oo mitään muuta pääomaa kuin se osaamis-pääoma et ei tää bisnes pyöri ellei meillä ole työntekijöitä. Kyl alalla riittää työpaikkoja, et kyl ne sit lähtee johonkin muualle. (H1)

Kyllähän siellä on selkeästi se bisnesvaikutus siinä mielessä, että saadaan pidettyä meidän henkilöstö tyytyväisenä, motivoituneena ja talossa. Me ollaan tunnustettu se, että me ollaan pieni organisaatio, meillä on omat rajoitteet ja me ei pystytä kilpailemaan palkoissa isojen korporaatioiden kanssa, niin meidän täytyy silloin pystyä tarjoamaan jotain muuta. Meille nimenomaan sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen on se millä me nimenomaan kilpaillaan ja erottaudutaan osaajamarkkinassa. Me myös uskotaan, että tyytyväiset työntekijät on parempia työntekijöitä ja että kyllä se kumuloituu sitten myöskin asiakkaalle ja heille tuotettuun arvoon. (H3)

Henkilöstöammattilaisten näkemykset siitä, minkä vuoksi kohdeorganisaatioissa on alettu kiinnittää huomiota sosiaalisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja mitä sen toteuttamisella tavoitellaan, ovat linjassa aikaisemmin aiheesta tehdyn akateemisen tutkimuksen kanssa, erityisesti Lechuga Sancon ym. (2018) tekemän tutkimuksen, jossa todettiin sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen olevan avain työntekijöiden sitoutumiseen, minkä puolestaan on todettu parantavan työntekijöiden suorituskykyä ja lopulta johtavan kilpailuetuun markkinoilla. Kohdeorganisaatiot luottavat siihen, että sosiaalisesti vastuullisen lähestymistavan omaksumalla he pystyvät kilpailemaan suurempia, parempaa palkkaa tarjoavia suuryrityksiä vastaan parhaiden osaajien rekrytoimisessa ja sitouttamisessa. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä ja hyvinvoivia, he työskentelevät tehokkaammin mikä luo yritykselle hyvät puitteet menestymiseen. (Shen & Benson 2016; Lechuga Sancho ym. 2018, Zhang ym. 2022)

5.3 Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen teemaan siirryttäessä henkilöstöammattilaisilta kysyttiin ensimmäisenä, mihin organisaation henkilöstökäytännöt pohjautuvat. Kaikki henkilöstöammattilaiset tiedostivat selvästi työsuhteen muodostavan työnantajan ja työntekijän välille työoikeudellisen suhteen ja linjassa teorian kanssa (Shen & Zhu 2011), he nostivat vastauksessaan esille henkilöstökäytäntöjen lakisääteisen ja juridisen pohjan sekä velvollisuudet. Lähestyminen tähän kuitenkin vaihteli, osa henkilöstöammattilaisista toi esiin lakisääteisten velvollisuuksien täyttämisen ensisijaisena tekijänä, kun taas osa korosti ensisijaisesti yrityksen omia sosiaalisesti vastuullisia henkilöstökäytäntöjä, jotka menevät paljonkin lain määrittämien vaatimusten yli ja mainitsivat toissijaisesti sen, että lakisääteisiä velvollisuuksia tietenkin noudatetaan kaiken pohjalla. Kohdeorganisaatioissa noudatetaan myös työehtosopimuksia, osassa siitä huolimatta, ettei työehtosopimus velvoita organisaatiota yleissitovasti, minkä henkilöstöammattilaiset katsoivat jo itsessään olevan sosiaalisesti vastuullinen teko.

Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen osuus haastattelussa pohjautui Barrena Martinezin ym. (2018) sosiaalisesti vastuullisten henkilöstökäytäntöjen jaotteluun kahdeksaan pääteemaan (ks. sivu 29) ja seuraavilla sivulla olevaan taulukkoon on koostettu kunkin pääteeman alle kuuluvia henkilöstökäytäntöjä, joita henkilöstöammattilaiset mainitsivat omassa organisaatiossaan toteutettavan.

Taulukko 4 Sosiaalisesti vastuulliset henkilöstöjohtamiskäytännöt

Työntekijöiden houkuttelu ja sitouttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamis- ja kulttuuripohjainen rekrytointi • Läpinäkyvät rekrytointikäytännöt ja rekrytointiviestintä • Organisaatiokulttuuri ja arvot • Kattava perehdytys ja integroiminen organisaatioon • Monipuolisten uramahdollisuuksien tarjoaminen
Koulutus ja jatkuva kehitys	<ul style="list-style-type: none"> • Työajan käyttäminen opiskeluun • Työnantajan maksamat koulutukset ja sertifikaatit • Sisäisten ja ulkoisten koulutusten järjestäminen • Koulutuslupaukset (sis. sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia) • Mentorointi • Vertaisoppiminen • Osaamisen ja tiedon jakamiseen järjestetyt tilaisuudet • Ura- / kehityskeskustelut • Koulutussuunnittelu
Työsuhteiden johtaminen ja hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Työlainsäädännön noudattaminen • Työehtosopimuksen soveltaminen ilman yleisittövuutta
Monimuotoisuus ja yhdenvertaiset mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa-arvoiset rekrytointi- ja valintaperusteet • Syrjimättömyys • Kansainvälisten osaajien rekrytointi ja relokointi • Englanti työkielenä • Neuromoninaisuuden huomioiminen • Esteettömyys • Uusien roolien ja työ- / projektimahdollisuuksien tarjoaminen sisäisesti • Yhdenvertaisuussuunnittelu
Kommunikaatio, läpinäkyvyys ja sosiaalinen vuoropuhelu	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset infotilaisuudet ja palaverit • Avoin ja oikea-aikainen viestintä • Mahdollisuus esittää kysymyksiä ja huolia anonyymisti • Helposti lähestyttävä johtoryhmä • Työnantajan ja henkilöstön välinen vuoropuhelu • Autonominen päätöksenteko omaan työhön liittyvissä asioissa • Työntekijöiden osallistaminen yritystason päätöksentekoon

Oikeudenmukainen palkitseminen ja sosiaaliset edut	<ul style="list-style-type: none"> • Palkka-avoimuus • Määritetyt palkkakriteerit • Palkkakeskustelut • Palkkakartoitukset ja palkkakehityksen seuranta • Palkan tasa-arvoisuus suhteessa muihin samaa työtä tekeviin • Erilaiset henkilöstöedut
Terveys ja turvallisuus työssä	<ul style="list-style-type: none"> • Laajennettu työterveyshuolto • Työterveysyhteistyö • Psykososiaalisen hyvinvoinnin huomioiminen • Työsuojelu ja riskien arviointi • Ergonomia • Varhainen puuttuminen • Työkyvyn seuranta • 1to1-keskustelut
Työn ja muun elämän tasapaino	<ul style="list-style-type: none"> • Joustava työaika • Mahdollisuus tehdä lyhennettyä työaika • Etätömahdollisuus • Yksilöllinen joustavuus • Lakisääteistä / työehtosopimusta kattavammat vanhempainvapaakäytännöt

Kohdeorganisaatioiden henkilöstöammattilaisilla oli yhtenevä näkemys siitä, että sosiaalisesti vastuulliset henkilöstökäytännöt ovat keskeisiä houkuttelutekijöitä, kun yritykseen rekrytoidaan uutta henkilöstöä ja myös merkittäviä sitouttamistekijöitä, kun työntekijöitä pyritään pitämään organisaation palveluksessa. Kysyttäessä henkilöstöammattilaisilta, miten heidän työnantajaorganisaatioissaan pyritään houkuttelemaan uusia työntekijöitä organisaatioon, vastauksissa korostui erityisesti organisaatiokulttuuriin, organisaation arvoihin, rekrytointikäytäntöihin liittyvät seikat ja sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen teemoista vastauksissa mainittiin koulutukseen ja jatkuvaan kehitykseen, monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisiin mahdollisuuksiin, kommunikointiin, läpinäkyvyyteen ja sosiaaliseen vuoropuheluun, oikeudenmukaiseen palkitsemiseen ja sosiaalisiin etuihin sekä terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä osa-alueita. Erietyisesti monipuoliset uramahdollisuudet sekä erilaiset työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen liittyvät tekijät korostuivat houkuttelutekijöissä. Tämän lisäksi osa haastateltavista mainitsi myös houkuttelutekijänä yrityksen liiketoimintaan liittyvän erottautumistekijän verrattuna kilpailijoihin. Koska kohdeyrityksissä tehtävä työ on luonteeltaan konsultoivaa, erottautumistekijät olivat melko samankaltaisia ja liittyivät esimerkiksi yrityksen

tarjoamiin mielenkiintoisiin projekteihin ja työtehtäviin, konsultoivan työn tekotapaan yrityksen omalla tiimillä, omiin tuotteisiin liittyvän työn konsultoivan työn ohella sekä omat työskentelyalustat.

Kohdeorganisaatioissa sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteita on jo onnistuneesti integroitu yritysten henkilöstön houkutteluvaiheeseen sekä rekrytointiprosessiin. Kohdeorganisaatioiden rekrytointiprosesseissa korostui erityisesti läpinäkyvä ja aktiivinen hakijaviestintä sekä monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden huomioiminen rekrytoinnissa. Lisäksi palkka-avoimuuden merkitys oli havaittu yrityksissä houkuttelutekijänä ja useampi kohdeorganisaatio avaa palkkahaitarin jo työpaikkailmoituksella. Hakijaviestinnän katsottiin lähtevän liikkeelle jo siitä, miten yritys viestii itsestään esimerkiksi verkkosivuillaan ja tämän läpinäkyvyyttä kohdeorganisaatioissa oli pyritty parantamaan esimerkiksi työstämällä verkkosivujen tekstit yhdessä henkilöstön kanssa, jotta ne kuvaavat yritystä työntekijän näkökulmasta mahdollisimman totuudenmukaisesti. Henkilöstöammattilaiset pitivät tärkeänä, että hakijoita pidetään ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä ja ennen kaikkea sitä, että hakijat saavat vastauksen jättämänsä hakemukseen. Moni kohdeorganisaatio huomioikin rekrytointi- ja henkilövalintavaiheessa monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta erityisesti siten, että rekrytoinnissa on selkeät osaamis-, kulttuuri-, tai arvoperusteiset kriteerit, joiden pohjalta valinta tehdään, eikä hakijoita syrjitä prosesseissa. Lisäksi rekrytointi-ilmoitusten syrjimättömyys ja saavutettavuus nostettiin esille. Linjassa Barrena Martinezin ym. (2019, 2556) näkemysten kanssa, moni henkilöstöammattilainen mainitsi myös, että yrityksessä rekrytointi on pitkäksi siirtynyt perinteisen ilmoitushaun ohella tai kokonaan proaktiivisempaan suoraan hakemallisiin, eli yritykseen houkutellaan työntekijöitä joko sisäisen tai ulkoisen rekrytoijan toimesta.

Kuten aikaisempi tutkimus (Cohen 2010, Barrena-Martinez ym. 2019) on osoittanut, perehdytys on yksi sitoutumisen merkittävimmistä ennustekijöistä ja kaikissa kohdeorganisaatioissa olikin haastattelujen perusteella ymmärretty, että sitoutuminen yritykseen lähtee liikkeelle jo rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa. Kaikissa kohdeorganisaatioissa on olemassa perehdytysprosessi, joka sisältää työntekijöiden tutustuttamista yrityksen henkilöstöön, kulttuuriin sekä toimintatapoihin. Monessa kohdeorganisaatiossa työntekijälle määritetään työsuhteen alussa esimerkiksi tuutoriksi tai mentoriksi kutsuttu henkilö, joka vastaa työntekijän integroitumisesta työyhteisöön sekä perehtymisestä

työtehtäviin. Seuraava lainaus havainnollistaa kohdeorganisaatioiden ymmärrystä uusien työntekijöiden sosiaalistamisen ja yritykseen tutustuttamisen merkityksestä.

Just se, että uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi. Että hän on heti tärkeä osa tiimiä ja kokee, että on mukava, että aloitat täällä. Sehän on yksi tärkeimmistä elementeistä siinä uudessa työssä. Ja tottakai että on heti alkuun määritetty henkilö, keneltä asioita voi kysyä. (H2)

Työntekijöille tarjottavan koulutuksen ja jatkuvan kehityksen on todettu hyödyttävän työnantajaa aktiivisesti ja luovan suoritus- ja tuloksetekokyvykästä organisaatiota (Barrena Martinez ym. 2019) ja lähes kaikki henkilöstöammattilaiset nimesivätkin erilaisia koulutukseen ja jatkuvaan kehitykseen liittyviä henkilöstökäytäntöjä kysyttäessä, millaisia lain ja työehtosopimusten vaatimukset ylittäviä henkilöstökäytäntöjä kohdeorganisaatioissa on käytössä. Jokaisessa organisaatiossa oli panostettu osaamisen kehittämisen käytäntöihin ja työntekijöiden koulutukseen. Tyypillisin tapa, jolla osaamisen kehittämiseen pyrittiin positiivisesti vaikuttamaan, oli tarjota työntekijöille palkallista työaikaa kouluttautumiseen. Työajan käyttämisen käytännöt vaihtelivat organisaatioittain, osa tarjosi työntekijöilleen selkeän opiskeluun käytettävän prosenttiosuuden työajasta ja osa katsoi opiskeluun käytettävää aikaa yksilöllisen tarpeen mukaisesti.

Myös kouluttautumisen sisällön säätelyn suhde vaihteli organisaatioittain. Suurimmassa osassa yrityksiä opiskelun ja kouluttautumisen piti liittyä kiinteästi yrityksen strategiaan tai koulutus suunnitelmassa määritettyihin organisaation kriittisiin osaamiskohteisiin, mutta osassa työntekijä sai valita oman kiinnostuksen kohteensa mukaan koulutuksen sisällön. Työajan tarjoamisen lisäksi osalla organisaatioista oli olemassa myös kouluttautumiseen käytettävät budjetit per henkilö, kun taas osalla kouluttautumista sai tehdä käytännössä rajattomasti. Organisaatioissa, joissa ei ollut koulutukseen käytettävään rahamäärän ylärajaa, oli vahva luottamus yrityksen asiantuntijoihin, jotka osaavat tehdä järkeviä päätöksiä oman kouluttautumisen suhteen, eikä asian kanssa ollut ilmennyt haasteita tai väärinkäytöksiä. Kohdeorganisaatioille yhteistä koulutukseen ja jatkuvaan kehitykseen liittyen on se, että työntekijöitä kuunnellaan aktiivisesti ja koulutuksia tarjotaan sen pohjalta.

Osa kohdeorganisaatioista oli kehittänyt myös omia esimerkiksi akatemiaksi kutsuttuja koulutuskokonaisuuksia, jotka sisältävät paljon erilaisia koulutuksia ja mahdollisuuksia työntekijöille. Kokonaisuuksissa yhdistyivät sisäiset ja ulkoiset koulutukset sekä myös osaamisen ja tiedon jakamiseen järjestetyt tapahtumat. Useammassa

kohdeorganisaatioissa järjestetään tilauksia osaamisen ja tiedon jakamisen, joissa kuka tahansa voi tulla kertomaan oppimastaan aiheesta ja jakamaan tietoa kollegoilleen. Konsulttivassa työssä koettiin myös tärkeäksi oppien jakaminen erilaisista projekteista kollegoiden kesken, sillä projektien erilaisuuden vuoksi niistä on haastava järjestää varsinaista koulutusta. Alalla sertfikaatit ovat myös tarpeellisia, joten useampi henkilöstöammattilainen kertoi, että työntekijöitä kehoitetaan suorittamaan niitä. Yhdessä yrityksessä sertfikaattien suorittaminen näkyi myös suoraan työntekijän palkassa, mikä on suora kannustin sertfikaattien suorittamiseen.

Kouluttautumista ja ammatillista kehittymistä kohdeorganisaatioissa seurattiin yleisimmin erilaisissa ura- tai kehityskeskusteluissa. Keskustelujen tiheys vaihteli yrityksittäin, mutta tyypillisimmin keskusteluja järjestettiin kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Useampi henkilöstöammattilainen mainitsi, että työntekijä saa aina toivoa keskustelua, jos sellaista toivoo järjestettäväksi useammin kuin organisaation käytännöt määrittävät. Useammassa yrityksessä oli myös olemassa työryhmä, joka seuraa aktiivisesti alan kehitystä ja viestii muualle organisaatioon uusista avauksista tai teknologioista, joita olisi tietyllä aikavälillä hyvä ottaa haltuun. Melkein kaikissa yrityksissä oli käytössä tai parhaillaan työn alla koulutussuunnitelma, joka määrittää strategiset ja kriittiset osaamisalueet nyt ja tulevaisuudessa ja joka luo pohjan osaamisen kehittämisen tarpeille.

Koska työvoiman monimuotoisuuden ja yhdenvertaisten mahdollisuuden katsotaan olevan arvokas etu organisaatiolle sekä luovan pohjan sosiaaliselle vastuullisuudelle (Shen 2009; Mory 2016), henkilöstöammattilaisilta kysyttiin, millä keinoin kohdeorganisaatioissa pyritään toteuttamaan yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta. Vastauksissa toistui kaksi keskeistä teemaa: kansainvälisten työntekijöiden palkkaaminen ja englanti työkielenä. Jo Shen (2009) on nostanut tutkimuksessaan esiin yritysten haluttomuutta palkkata monimuotoista työvoimaa ja sen kanssa linjassa kansainvälisten osaajien määrä vaihteli yrityksittäin paljonkin. Vaikka yrityksiin on palkattu kansainvälisiä osaajia ja vaikka työkielenä käytettiin englantia, osassa yrityksiä kansainvälisiä osaajia oli vielä vain pieni murto-osa työntekijöistä. Suurin osa henkilöstöammattilaisista näki tässä mahdollisuuden tilanteen kehittämiseen, mutta toimintaympäristö saattaa aiheuttaa edelleen rajoituksia kansainvälisten osaajien työllistämiseksi. Tietynlaiset, kuten julkisen sektorin asiakkuudet vaativat vielä vahvasti suomen kielen osaamista, jotta työtä voi suorittaa, mikä osaltaan vaikeuttaa kansainvälisten osaajien työllistämistä ja työkielen muutosta. Näiden tulosten valossa monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämisen

tiellä ei välttämättä ole yrityksen oma haluttomuus, vaan myös sidosryhmät voivat oleellisesti vaikuttaa monimuotoisuuden toteuttamisen mahdollisuuksiin.

Useampi henkilöstöammattilainen korosti, että monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden huomioiminen lähtee ehdottomasti liikkeelle jo rekrytointi- ja henkilövalintavaiheessa, joissa organisaatioilla on tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset käytännöt. Itse työyhteisössä aiheen kannalta merkittävimmäksi tekijäksi nostettiin avoimuus ja psykologinen turvallisuus, kokemus siitä, että jokaisen tulee saada olla työssä sellainen, kun on, ja tuntea, että häntä tarvitaan. Neuromoninaisuus oli myös teema, jonka useampi henkilöstöammattilainen mainitsi. Työyhteisöissä on usein henkilöitä, joilla on jokin neuroepätyypillinen piirre ja esimerkiksi ADHD mainittiin tästä esimerkkinä. Henkilöstöammattilaisien näkökulmasta olikin tärkeää, että työntekijöille tarjotaan joustavia työskentelytapoja ja mahdollisuus tehdä töitä sieltä, mistä he näkevät sen toteutuvan tehokkaimmin ja parhaiten. Yhdessä kohdeorganisaatiossa esteettömyys oli myös keskeinen huomioitava asia rekrytointivaiheesta työtilojen ja tapahtumien saavutettavuuteen.

Useampi henkilöstöammattilainen kertoi, että yhdenvertaisuuden ja monimuotoisen huomioimisessa ja toteuttamisessa on yrityksessä vielä tekemistä. Vaikka yrityksissä on käytössä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia, ne eivät ole välttämättä kovinkaan tavoitteellisia. Vastauksista nousi myös esille, että IT-ala on hyvin sukupuolijakautunut ja yritysten työntekijöistä suurin osa on miehiä, mutta tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta pyritään kuitenkin tukemaan tasa-arvoisilla ja läpinäkyvillä rekrytointi- ja valintaperusteilla. Seuraava lainaus yhden henkilöstöammattilaisen haastatteluvastauksesta havainnollistaa alan tilannetta monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta.

Meil on olemassa ihan yhdenvertaisuussuunnitelma minkä mukaan mennään, et kulttuurissa on hyvin vahvana se et me halutaan et meillä on erilaisia ihmisiä töissä ja pyritään erilaisia ihmisiä rekrytoimaan, mut toki ei myöskään niin et suositaan esimerkiksi sukupuolen perusteella. Jos ei ole naispuolisia hakijoita tai niiden taso ei kohtaa niihin miehiin niin en mä voi myöskään sillä perusteella palkata meille heikompa osajaa. Aika ajoin kun mietitään sukupuolten välistä tasa-arvoa niin meillä sitä on vaikeaa hahmottaa, kun se sukupuoli on vähän alapidonnainen juttukin. Se ei niinkun vaikuta mihinkään ja kukaan ei kiinnitä siihen mitään huomiota. (H1)

Osa henkilöstöammattilaisista kertoi, että monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden toteutumista seurataan kohdeorganisaatioissa yritystasolla työntekijöiden näkökulmasta. Tilannetta pyritään kartoittamaan henkilöstökyselyissä, jotta kuva yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden toteutumisesta ei olisi vain johdon mielipide asiasta. Tämä

toimintatapa tukee Moryn ym. (2016) näkemyksiä siitä, että sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen tulee näkyä organisaation ja työntekijöiden arjessa, jotta organisaatio olisi todellisuudessa vastuullinen.

Kommunikaation, läpinäkyvyyden ja sosiaalisen vuoropuhelun teemat ovat sosiaalisen vastuun kannalta keskeisiä ja niiden on todettu tuovan yritykselle kiistattomia hyötyjä (Barrena-Martinez ym. 2019). Näihin teemoihin liittyen henkilöstöammattilaisilta kysyttiin, miten läpinäkyvyyttä ja avoimuutta pyritään edistämään organisaatiossa sekä miten yrityksen työntekijöitä osallistetaan päätöksentekoon. Läpinäkyvyyden ja avoimuuden edistämiseksi keskeisimmiksi teemoiksi nousivat avoin ja oikea-aikainen viestintä sekä yhteiset infotilaisuudet ja palaverit. Kaikissa yrityksissä järjestetään yrityksen yhteisiä palavereja, joissa käydään läpi yrityksen taloudellista tilannetta ja kulloinkin ajankohtaisia asioita. Moni henkilöstöammattilainen korosti johtoryhmän helppoa lähestyttävyyttä ja osassa yrityksiä on kehitetty erilaisia käytäntöjä tuoda johtoryhmää lähemmäs henkilöstöä, kuten uuden työntekijän ja johtoryhmän jäsenten kohtaamiset, mahdollisuus osallistua johtoryhmän kokouksiin jonkin kehitysaiheen tai itseään huolettavan osa-alueen kanssa tai johtoryhmän kokousten muistiinpanojen jakaminen henkilöstölle. Kohdeorganisaatioissa on myös erilaisia työryhmiä ja toimikuntia, joissa yhteistoiminnan mukaista vuoropuhelua käydään työnantajan ja henkilöstön välillä. Läpinäkyvyyttä pyritään lisäämään myös esimerkiksi anonyymeillä kanavilla, joissa työntekijät voivat esittää kysymyksiä ja huolia sekä avaamalla pääsy myynnin palavereihin ja viestintäkanaviin kaikille työntekijöille.

Työntekijöiden osallistamisessa päätöksentekoon vastaukset jakautuivat yritystasoiseen, tiimitasoiseen ja yksilötasoiseen päätöksentekoon. Kahdessa kohdeyrityksessä työntekijöitä otetaan mukaan laajemmin yritystasoiseen päätöksentekoon ja työntekijöiltä kysytään mielipiteitä koko yrityksen tasoihin päätöksiin. Toimintatavat näissä organisaatioissa olivat samankaltaiset. Toisessa organisaatiossa työntekijöitä keskustelutetaan pienemmissä ryhmissä, joissa päätöksiin saadaan suuntaviivoja ja toisessa yrityksessä on käytössä organisaatiomalli, jossa tiettyjen osa-alueiden päätöksenteko tapahtuu tietyissä tiimeissä ja tiimien tekemät päätökset jaetaan suoraan henkilöstölle. Muissa kohdeorganisaatioissa työntekijöiden päätöksentekomahdollisuudet rajautuivat lähtökohtaisesti tiimi- tai yksilötasolle ja pääasiassa työntekijän omaa työtä koskeviin asioihin.

Koska kohdeorganisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, niissä jaettiin ajatus siitä, että asiantuntijoilla on omassa työssään paljon valtaa tehdä päätöksiä, mikä tuo heille myös

suuren vastuun. Oman työn ja oman asiakkuuden hallintaan suurimmalla osalla oli melko vapaat kädet ja itseohjautuvuus sekä autonominen päätöksenteko omaan työhön liittyvissä asioissa korostuikin organisaatioita yhdistävänä teemana.

Oikeudenmukaisen palkitsemisen, palkkatasa-arvosta huolehtimisen ja henkilöstöetujen lisäämisen kautta pystytään edistämään vastuullisuutta yrityksessä ja sen pohjalta oikeudenmukaiseen palkitsemiseen ja sosiaalisiin etuihin liittyen henkilöstöammattilaisilta kysyttiin, onko kohdeorganisaatioissa sellaisia käytäntöjä, joilla pyritään varmistamaan palkkauksen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Lisäksi kysyttiin, mihin palkkaus ja palkitsemiskäytännöt pohjautuvat sekä millaisia henkilöstöetuja työntekijöille tarjotaan. Kaikissa kohdeorganisaatioissa palkkauksen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuutta oli pohdittu, mutta siihen liittyvässä työssä organisaatiot olivat eri vaiheissa. Lähtökohtaisesti organisaatioita yhdisti se, että palkkoja kartoitettiin tietyin väliajoin ja perusteettomia pakkaeroja pyrittiin korjaamaan esimerkiksi työehtosopimuksen yleiskorotusten turvin. Perusteettomien palkkaerojen korjaamiseksi kohdeorganisaatioissa oli käytössä erilaisia seurantatapoja. Osa henkilöstöammattilaisista kertoi, että yhden henkilön palkankorotus johtaa usein useamman henkilön palkan puntarointiin. Jos yhden palkkaa nostetaan, todennäköisesti joku muukin ansaitsee korotuksen ja näin perusteettomia palkkaeroja ei pääse syntymään.

Osalla organisaatioista on jo olemassa omia malleja palkkaus- ja palkitsemiskäytäntöjen pohjalla, mutta osalla ne ovat vielä työn alla. Suurin osa kohdeorganisaatioista tähtäsi siihen, että palkat ovat tai jos eivät vielä ole, tulevat olemaan tietyllä aikavälillä läpinäkyviä. Osaajapulan kanssa kamppailleella alalla työehtosopimuksissa on olemassa tietyt, valmiit palkkamallit, mutta useampi henkilöstöammattilainen korosti, että oman organisaation palkat ovat jo pitkän aikaa olleet paljon yli työehtosopimuksen määrittelemien palkkojen ja kertoivat alan palkkauksen vääristyneen osaajapulan myötä. Sen vuoksi organisaatioissa tarvitaan ja tullaan tulevaisuudessakin tarvitsemaan omia palkkamalleja palkkaus- ja palkitsemiskäytäntöjen pohjalle. Tämä tapa on myös linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, organisaatioissa tulisi aina miettiä palkkajärjestelmää ja sen tasa-arvoisuutta oman liiketoiminnan kannalta siten, että sen koetaan juuri kyseisen organisaation työntekijöiden keskuudessa tasa-arvoiseksi ja reiluksi (Barrena Martinez ym. 2019). Seuraavat lainaukset kuvaavat henkilöstöammattilaisten ajatuksia kohdeorganisaation palkkaus- ja palkitsemiskäytännöistä ja osoittavat kohdeorganisaatioiden olevan eri vaiheissa tähän liittyvässä kehitystyössä.

Se, mihin palkkaus- ja palkitsemiskäytännöt perustuvat, on hankala kysymys ja sitä me jumpataan edelleen, et miten kaikki ne elementit mitkä vaikuttaa palkkaan saataisiin jotenkin ymmärrettäväksi niin, että kenen tahansa olisi helppo ymmärtää, mistä se koostuu. (H1)

Eli perustuu tietysti siihen, että meillä on työehtosopimuksenkin mukaan velvollisuus maksaa tiettyä palkkaa tietyn vaativuusluokan työstä, mutta me ollaan menty tuossa napsun verran pidemmälle, eli ollaan avattu yrityksen palkkarakenne. Meiltä löytyy siis ihan meidän intrasta suoraan, että mitä tästä tän tyypisistä tehtävistä tienataan minimissään ja maksimissaan ja mikä on mediaani tässä organisaatiossa. (H2)

Meillä on määritetty, että pitää olla tietyn tyypiset osaamiset, jotta voi työskennellä tittelillä X ja tittelillä X on tietty palkkahaitari olemassa. Näitä on osassa tehty, mutta kaikesta ei ole vielä ihan tarkasti dokumentaatiota ja siinä on työnsarkaa eteenpäin. (H7)

Useampi henkilöstöammattilainen mainitsi, että substanssiosaamisen lisäksi konsulttivassa työssä asiakas- ja vuorovaikutustaidot ovat keskeinen osa palkan perusteita. Lisäksi aikaisempi kokemus, koulutus, vastuunkanto ja kollegoiden auttaminen mainittiin perusteina, jotka vaikuttavat palkkaan. Sen määrittely, millä tasolla kukin työntekijä on tietyssä osa-alueessa, koettiin yleisesti haastavaksi, ja seuraava lainaus yhden henkilöstöammattilaisen vastauksesta kuvaa haastetta hyvin.

Ollaan kokeiltu tehdä semmoista omaa pisteytystä, esimerkiksi 1-5, miten tämä taito toteutuu. Mutta kukas piru sen sitten sanoo, että millä tasolla se osaaminen on? Että kyllä ne aika hatusta vedettyjä on. (H6)

Kaikissa kohdeorganisaatioissa oli ymmärretty, että henkilöstöedut ovat palkitsemisen kokonaisuus, joka voi olla hyvä tapa sitouttaa henkilöstöä. Lähes kaikissa kohdeorganisaatioissa oli käytössä lounasetu, liikunta- ja kulttuuri sekä hyvinvointietu sekä puhelin- tai puhelinlaite-etu. Näitä etuja moni henkilöstöammattilaisista kuvasi ”peruseduiksi”, ”normaaleiksi eduiksi” tai ”klassisiksi eduiksi” viitaten siihen, että nämä edut ovat lähes jokaisella alan yrityksellä käytössä. Eduissa korostuivat erityisesti erilaiset hyvinvointiin liittyvät palvelut ja kaikissa kohdeorganisaatioissa oli käytössä lakisääteistä laajempi työterveys. Osa organisaatioista tarjosi työntekijöilleen myös sairauskuluvakuutuksen. Laajempien työterveyspalveluiden lisäksi kohdeorganisaatiossa tarjottiin työntekijöille erityisesti psykososiaaliseen hyvinvointiin liittyviä etuja, kuten coaching-palveluita, matalan kynnyksen mielenterveyspalveluita sekä lyhytterapiapalveluita. Lisäksi erilaiset vakuutukset, kuten tapaturma- ja ryhmähenkivakuutukset, bonukset, kuten rekrytointibonukset, yritystasoiseen suoriutumiseen liittyvät bonukset ja palvelusvuosibonukset sekä työmatkoihin liittyvät edut, kuten työsuhdepolkupyörä ja parkkietu

kuuluivat useamman yrityksen tarjoamiin etuihin. Osa yrityksistä tarjosi työntekijöilleen myös mahdollisuuden vapaa-ajan toimintaan ja harrastamiseen personal trainer-palveluista mailapelivuoroihin ja muiden aktiviteettien kustantamiseen. Henkilöstöammattilaiset nostivat myös esiin, että työntekijät pitävät koulutukseen ja jatkuvaan kehitykseen liittyviä mahdollisuuksia tärkeänä ja merkittävänä etuna, kuten myös työajan joustoja, etätyömahdollisuutta sekä laajempia vanhempainvapaakäytäntöjä.

Asiantuntijaorganisaatioille tyypillisesti kohdeyritysten työterveyden ja työturvallisuuden seuranta painottui psykososiaalisiin tekijöihin fyysisten tekijöiden sijasta, kuitenkin ergonomiatekijät huomioiden. Jo henkilöstöeduissa mainitut laajemmat työterveyden palvelut korostuivat, kun henkilöstöammattilaisilta kysyttiin, miten työntekijöiden työterveydestä ja työturvallisuudesta pidetään huolta ja miten riskejä pyritään ennaltaehkäisemään. Lisäksi nimenomaan psykososiaalisten kuormitustekijöiden ehkäisy ja näihin liittyvät matalan kynnyksen palvelut koettiin hyvin tärkeiksi asiantuntijarooleissa, joissa riski henkiseen kuormitukseen on suuri. Seuraavat lainaukset ilmentävät kohdeorganisaatioiden psykososiaalisten kuormitustekijöiden ehkäisylle antamaa painoarvoa.

Mentaalipuoleen se meidän tärkein tapa varmistaa on et meil on hyvin tällainen ei ylitöihin kannustava kulttuuri. Et meillä niinkun jopa sitä katsotaan pahalla, jos huomataan et joku tekee paljon ylitöitä. Kaikki lähtee mun mielestä siitä et meidän toimari näyttää esimerkkiä et hän tekee kahdeksast neljään töitä ja se riittää. Se on noiden henkisten puolen juttujen tärkein teko meillä. (H1)

Erityisesti on haluttu panostaa tällaisiin mielen hyvinvoinnin palveluihin, sillä asiantuntijatyössä on korkeampi riski siihen, että uuvutaan tai on työssä jaksamisen haasteita. Meillä on haluttu panostaa näihin palveluihin ja esihenkilöt on hyvin kartalla siitä mitä palveluita löytyy ja he aktiivisesti kannustaa ja ohjaa mahdollisimman matalalla kynnyksellä näiden palveluiden piiriin. Halutaan madaltaa sitä stigmaa, mitä mielen haasteisiin voi liittyä. (H2)

Riskien ennaltaehkäisyn tärkeimpänä työkaluna nähtiin aktiivinen yhteydenpito työntekijöiden kanssa, kuulumisten kysely ja säännölliset kahdenkeskiset keskustelut, jotta esihenkilöt tai muut työntekijöiden työkyvystä vastaavat henkilöt pystyvät tunnistamaan työkykyriskejä arjessa. Työsuojelun näkökulmasta organisaatioissa oli aktiivisesti toimivia työsuojelutoimikuntia, joiden tehtäviin kuuluu työpaikan riskien arviointi yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuolto mainittiin myös useaan otteeseen riskien ennaltaehkäisyssä ja kohdeorganisaatiot tekevätkin aktiivista yhteistyötä työterveyshuollon kanssa työkyvyn tukemiseksi. Useassa kohdeorganisaatiossa on käytössä

varhaisen tuen malli. Työterveyden, työturvallisuuden ja riskien ennaltaehkäisyn kokonaisuutta pyrittiin organisaatioissa vahvistamaan esimerkiksi hyvällä perehdytyksellä, esihenkilöiden kouluttamisella, valmentavilla johtamistavoilla ja erilaisten ohjeistusten, kuten aivotyö- ja ergonomiohjeiden tarjoamisella.

Työn ja muun elämän yhdistämisen teemaan liittyen jokainen henkilöstöammattilainen mainitsi joustavan työajan ja joustavat työnteon käytännöt. Poikkeuksetta kohdeorganisaatioissa oli käytössä joustava työaika, mahdollisuus tehdä lyhennettyä työaika sekä vapaa etätyömahdollisuus, joissain yrityksissä myös ulkomailta käsin. Sen lisäksi korostettiin yksilöllistä joustavuutta ja sitä, että kohdeorganisaatioissa pyritään olemaan joustavia työntekijöiden yksilöllisiin tilanteisiin nähden. Osa yrityksistä tarjosi työntekijöilleen myös lakisääteistä tai työehtosopimusta kattavammat vanhempainvapaakäytännöt, esimerkiksi ei-synnyttävälle vanhemmalle yhtä pitkän palkallisen vapaan kuin synnyttävälle vanhemmalle. Vaikka yrityksissä korostettiin yksilöllistä joustavuutta, useampi henkilöstöammattilainen nosti esiin haasteen sen välillä, että ollaan työntekijöille joustavia, mutta samaan aikaan organisaationa täytyy kuitenkin vetää tietyt rajat ja suuntaviivat työn tekemiselle.

Työsuhteiden johtamiseen ja hallintaan liittyen huomattava asia oli esihenkilöiden vaihteleva rooli. Kaikissa kohdeorganisaatioissa ei enää ole käytössä perinteistä tiimiesihenkilömallia, vaan sen sijasta useita erilaisia johtamiskäytäntöjä. Osassa kohdeorganisaatioita toimitusjohtaja on kaikkien työntekijöiden esihenkilö ja puolestaan yhdessä kohdeorganisaatiossa työntekijöillä on mahdollisuus valita oma esihenkilönsä johtoryhmän henkilöistä ja myös mahdollisuus vaihtaa esihenkilöä, jos oma esihenkilö ei tunnu syystä tai toisesta sopivalta.

5.4 Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttaminen

Sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen jälkeen haastattelussa siirryttiin sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen. Henkilöstöammattilaisten roolia pidetään merkittävänä yritysten ottaessa käyttöön vastuullisempia toimintamalleja ja vakiinnutettaessa sosiaalisesti vastuullisia käytäntöjä (Dupont ym. 2013, 147), joten henkilöstöammattilaisilta kysyttiin, miten kohdeorganisaatioissa pyritään varmistamaan, että sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat selkeät koko organisaation tasolla ja millä konkreettisilla keinoilla HR pyrkii kohdeorganisaatiossa edistämään sosiaalisen vastuullisuuden vahvistumista ja vaikuttamaan siihen,

että organisaatiossa sitoudutaan toimimaan sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen mukaisesti. Aikaisemman tutkimuksen pohjalta on ilmennyt, että sosiaalisesti vastuullisista henkilöstökäytännöistä ja niiden toteuttamisesta ei hyödytä täysipainoisesti, jos ne eivät ole henkilöstölle selkeitä (Bhattacharya ym. 2008) ja linjassa tämän kanssa kaikki henkilöstöammattilaiset toivat esiin erilaisia koulutuksen sekä viestinnän ja kommunikoinnin kokonaisuuksia keinona varmistaa, että sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt toteutuvat organisaatiossa. Koulutuksen osalta perehdytys nähtiin oleellisena työkaluna toimintatapojen selkeyden varmistamisen kannalta, kuten myös esihenkilöiden kouluttaminen. Esihenkilöiden kouluttamisen nähtiin olevan hyvin tärkeää siitä näkökulmasta, että kun esihenkilöt toimivat työntekijöitä kohtaan yhdenmukaisella tavalla, sosiaalisesti vastuulliset toimintatavat organisaatiossa vahvistuvat. Jokainen henkilöstöammattilainen mainitsi myös jonkun viestinnän ja kommunikoinnin osa-alueeseen liittyvän toimintatavan vastauksessaan. Kohdeorganisaatioissa esimerkiksi järjestetään infoja, joissa käydään läpi asioita eri vastuullisuusteemaisilla painotuksilla, työntekijöitä ja esihenkilöitä muistutellaan tärkeistä ja ajankohtaisista osa-alueista eri viestintäkeinoin, kuten uutiskirjein ja myös kahdenkeskisissä keskusteluissa työntekijöiden kanssa nostetaan yhteisiä toimintatapoja esille. Useampi henkilöstöammattilainen kertoi myös, että organisaatiolla on oma intranet, mihin kaikki keskeinen informaatio ja toimintatavat on koottu selkeästi.

Henkilöstöammattilaisten näkemykset heidän omasta roolistaan sosiaalisen vastuullisuuden vahvistamisessa kohdeorganisaatioissa olivat osittain samankaltaisia, mutta niissä oli myös huomattavissa eroavaisuuksia. Henkilöstöammattilaisten vastauksista oli yhtenevästi tulkittavissa, että sosiaalinen vastuu on aihepiirinä kaikille tärkeä ja kuten seuraava lainaus ilmentää, he ovat sitoutuneet toimimaan edistääkseen kokonaisvaltaisesti sosiaalisen vastuun aloitteita organisaatiossa.

Jotenkin ehkä vaikee kysymys, koska mä koen, et sitähan se mun työ niinkun on. Varmistaa, että noi asiat toteutuu meillä arjessa, niin mä teen sitä mitä milloinkin vaaditaan. (H3)

Vastauksia yhdisti myös henkilöstöammattilaisten vastuu sosiaalisesti vastuullisista käytännöistä, mikä sisälsi esimerkkinä toimimista, esihenkilöiden tukemista, ohjeistusten luomista sekä toteuttamisen seuranta ja käytännöistä muistuttamista. Henkilöstöammattilaisen rooli nähtiin ikään kuin toimeenpanevana voimana, mutta henkilöstöammattilaiset korostivat lähtökohtana organisaation yhteistä sitoutumista sovittuihin

asioihin. Jotta organisaatio voi sitoutua sosiaalisesti vastuulliseen toimintaan, he kokivat yhtenevästi, että sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvien asioiden esiin tuominen yrityksen johdolle on henkilöstöammattilaisten vastuulla, jotta niiden merkitys tulee ymmärrettäväksi ja huomioon otetuksi myös strategiassa. Alla esitetyt lainaukset kuvaavat henkilöstöammattilaisen näkemyksiä omasta roolistaan sosiaalisen vastuun edistäjinä.

Kyllä mä pitäisin HR:n roolia hyvinkin merkittävänä. Tietenkään HR ei voi olla se ainoa toteuttaja, vaan on paljon muitakin ihmisiä, jotka hoitaa varsinaista toteutusta ja huolehtivat, että asioita tapahtuu. Mutta kyllä mä näkisin, että HR on yleensä se toimeenpaneva voima, jonka vuoksi asioihin lähdetään kiinnittämään huomiota ja pitää huolta siitä, että strategiatasolla tulee huomioitua henkilöstö ja työntekijöiden rooli. (H2)

Tietenkin nyt varmasti omalla toiminnalla esimerkkinä oleminen ja asioiden nostaminen esille, että tavallaanhan monesti on paljon hyviä asioita, joista ihmiset ei ehkä ajattele sillä tavalla, mutta se tietoisuuden lisääminen ylipääntään ja kun on hyviä käytäntöjä, joista ollaan saatu hyvää palautetta, niin kyllähän niitä kannattaa nostaa esille. (H4)

Mä joudun olemaan poliisi. Tätä aina nauretaan HR:n keskuudessa, mutta olen tosiaan poliisi, vaikka pyrin jotain muuta olemaan. Jokaisessa palaverissa, jossa ollaan vaikka esihenkilöiden kanssa, joudun muistuttelemaan asioista ja myymään ideoita, miksi näin kannattaa tehdä ja pyrin vaikuttamaan asioihin. Selitän myös asioita auki, jotta ihmiset ymmärtää, että miksi asioita kannattaa tehdä näin, että vaikka tämä nyt tulee kalliimmaksi, niin pitkällä aikavälillä se maksaa itsensä takaisin. HR:llä on älyttömän iso rooli siinä tietoisuuden tuomisessa ja aloitteiden tekemisessä. (H6)

Tämän lisäksi kohdeorganisaatioiden henkilöstöammattilaisten vastauksissa oli roolikohtaisia erityispiirteitä. Pienemmissä kohdeyrityksissä korostui henkilöstöammattilaisten läsnäolo työntekijöiden arjessa ja esimerkiksi osallistuminen työntekijöiden kanssa käytyyn keskusteluun, kun taas suuremmissa kohdeyrityksissä tämä oli pääasiallisesti esihenkilöiden vastuulla. Osa henkilöstöammattilaisista näki myös oman roolinsa olevan avoimen viestinnän ja vuoropuhelun keskiössä sekä konkreettisen HR-datan tuottajana päätöksenteon tueksi. Osa henkilöstöammattilaisista toi esiin myös oman osaamisen ylläpitämisen sekä alan ja lainsäädännön aktiivisen seuraamisen, jonka johdosta he pystyvät käymään johdon kanssa läpi tärkeät asiat, joihin pitää reagoida.

Koska henkilöstöammattilaisten mahdollisuudet edistää organisaatioiden sosiaalista vastuullisuutta riippuvat siitä, kuinka paljon valtaa heillä on organisaatiossa (Shen 2011, 1358), kohdeorganisaatioiden henkilöstöammattilaisilta kysyttiin myös, kuuluuko HR yrityksen johtoryhmään. Suurimmassa osassa kohdeyrityksiä HR kuului yrityksen

johtoryhmään. Yhdessä kohdeorganisaatiossa HR ei kuulunut johtoryhmään ja yhdessä ulkoistettu, osa-aikainen HR-johtaja osallistui johtoryhmätyöskentelyyn.

5.5 Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen mittarit ja vaikutukset

Jokaisessa kohdeorganisaatiossa on käytössä omat tavat mitata sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia. Kaikissa organisaatioissa on käytössä säännöllinen henkilöstökysely, mutta mittaamiskäytännöt ja mittaamisen tiheys vaihtelivat yrityksittäin. Osa organisaatioista kohdensi henkilöstölle vain yhdenlaista henkilöstökyselyä, kun taas osassa oli käytössä erikseen työtyytyväisyyttä mittaava kysely tai muu kysely, joka keskittyi enemmän työntekijöiden hyvinvointiin, työkykyyn tai työssä jaksamiseen. Mittaamisen tiheys puolestaan vaihteli kerran vuodessa tehtävästä kyselystä viikoittaiseen polly-kyselyksi kutsuttuun kyselyyn. Osa organisaatioista oli muotoillut itse kyselyt oman organisaation tarpeeseen, osa organisaatioista käytti eläkeyhtiön ja työterveyskumppanin kyselyitä ja osa ulkoisen palveluntuottajan Siqnin työntekijäymmärryskyselyä. Toinen eniten toistunut tapa mitata sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista oli työntekijöiden vaihtuvuus ja osassa yrityksiä mitattiin myös työsuhteen keski-ikää, eli kuinka pitkään työntekijät keskimäärin työskentelevät yrityksen palveluksessa. Useampi henkilöstöammattilainen mainitsi myös työntekijäkokemuksen mittarin eNPS:n (Employee Net Promoter Score), joka kertoo, kuinka todennäköisesti työntekijät suosittelevat työpaikkaa muille. Lisäksi kohdeorganisaatioissa oli käytössä muita erilaisia mittareita, kuten sairauspoissaolujen määrän seuranta, varhaisen tuen keskustelujen määrän seuranta, työkykyneuvotteluiden määrän seuranta sekä exit-keskustelujen tulokset. Vaikka aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, ettei sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista voida mitata taloudellisten tai fyysisten mittareiden avulla, joita yritystoiminnassa tyypillisesti käytetään (Lechuga Sancho ym. 2018, 1221), yksi henkilöstöammattilainen toi esiin liiketoiminnalliset mittarit aihepiiriin liittyen. Seuraavan lainauksen mukaisesti hän näki, että liikevaihdon kehittyminen ja tuloksentelekyky ovat merkityksellisiä siitä näkökulmasta, että jotta jatkossakin kohdeorganisaatio voi tarjota työntekijöilleen sosiaalisesti vastuulliset seikat huomioon ottavan työpaikan, yrityksen täytyy pystyä tuottavana.

Kun puhutaan sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, sitä ei voida myöskään erottaa bisneksestä ja tietyllä tapaa ne linkittyy toisiinsa. Meidän täytyy noudattaa sellaista henkilöstöpolitiikkaa, joka on linjassa myös bisneksen tavoitteiden ja tuloksetekokyvn kanssa. (H3)

Lisäksi asiantuntijaorganisaatioissa myös asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset nähtiin heijastelevan sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumista siitä näkökulmasta, että työntekijöiden tyytyväisyys ja korkealla tasolla oleva osaaminen heijastuvat myös asiakasrajapintaan.

Kysyttäessä millaisia vaikutuksia sosiaalisesti vastuullisten henkilöstökäytäntöjen toteuttamisella on ollut kohdeorganisaatioissa, jokainen henkilöstöammattilainen mainitsi positiivisia vaikutuksia, joita he ovat havainnoineet. Linjassa sen kanssa miten vaikutuksia mitataan, vastauksissa toistui eniten henkilöstötyytyväisyyskyselyiden hyvät tulokset ja se, että tyytyväisyys on noussut sitä mukaa, kun sosiaalisesti vastuullisia henkilöstöjohtamiskäytäntöjä ja -prosesseja on alettu kehittämään toteuttamaan yrityksessä, mitä seuraava sitaatti havainnollistaa.

Monelle tää meidän kulttuuri kompensoi sitä, että me ei olla sen kokoinen talo et pystyttäis maksaa alalla verrattaen huippupalkkaa. Vaikka palkka ei oo se, millä me kilpaillaan, silti meidän työntekijät valitsee meidät ja vaikeinakin aikoina tulokset ovat pysyneet hyvinä. (H1)

Useammassa kohdeorganisaatioissa sairauspoissaolojen on havaittu vähentyneen sosiaalisesti vastuullisiin henkilöstöjohtamiskäytäntöihin panostamisen seurauksena.

On nähty se, että jos esihenkilö ei ole tietoinen, voi jäädä herkästi huomaamatta tiettyjä riskitekijöitä, kuten työuupumusta. Nyt kun esihenkilön rooliin on panostettu ja sitä on kehitetty, on huomattu selkeä, positiivinen kehityssuunta sairauspoissaoloissa. (H2)

Useammassa kohdeorganisaatioissa myös työsuhteen keski-ikä ja vaihtuvuuden nähtiin olevan selkeässä yhteydessä sosiaalisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen.

Näkyi ihan vaikka työntekijöiden average tenuressa, eli kuinka kauan meillä ihmiset pysyvät talossa. Meillä on tosi korkea työsuhteen keski-ikä, en nyt muista ihan tarkalleen, mutta lähentelee 10 vuotta. Se on tosi korkea ja tavallaan ihan sellainen fakta, missä se tulos näkyy. (H3)

Lisäksi koettiin, että arjessa saatu positiivinen palaute esimerkiksi esihenkilötyöstä sekä ihmisten johtamiseen ja ihmisiin liittyviin käytänteisiin liittyen on niin ikään sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toteuttamisesta seurannutta tulosta.

5.6 Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamisen ja kehittämisen haasteet

Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamisen ja kehittämisen saralla on todettu tutkimusten mukaan olevan myös positiivisten kehityskulkujen lisäksi myös keskeisiä haasteita ja henkilöstöammattilaisten näkökulmasta jopa suoranaisia esteitä. (ks. Brewster & Brookes 2024, Greenwood 2013, Lechuga Sancho 2018, Omid & Dal Zotto 2022.) Kohdeorganisaatioiden henkilöstöammattilaisten kohtaamat haasteet olivat tutkijoiden aikaisemmin toteamien haasteiden ja ristiriitojen kanssa linjassa, vaikkakin haasteet olivat organisaatioissa erilaisia. SRHRM-teorian painottuessa utilitaristisiin näkemyksiin, oletuksena on, että työnantajan ja työntekijän intressit ovat yhteneväisiä, eikä ristiriitoja näiden välillä ole (Omid & Dal Zotto 2022). Useamman henkilöstöammattilaisen kohtaamat haasteet liittyivät nimenomaan tähän oletukseen. Henkilöstöammattilaiset kokivat haasteita nimenomaan työntekijöiden intressien ja organisaation intressien yhdistämisessä siten, että lopputulos tyydyttäisi mahdollisimman laajaa työntekijäjoukkoa, mitä seuraavalla lainauksella kuvastetaan.

Suurin haaste on se, että kun tehdään ihmisten kanssa töitä, siinä on aina tietty lainalaisuudet. Me ollaan kaikki yksilöitä ja halutaan ja tarvitaan erilaisia asioita, et miten huomioida jokainen just yksilönä ja hänen tarpeensa, mut kuitenkin niin, että me mennään organisaationa yhteiseen ja samaan suuntaan ja toteutetaan sitä organisaation strategiaa, niin toi on varmasti se yleinen HR:n ja myös yritysjohtamisen haaste, minkä kanssa kamppaillaan. (H3)

Tähän liittyvät haasteet aiheuttivat myös henkilöstöammattilaisissa turhautumista, sillä vaikka he kokivat tekevänsä paljon sekä HR-roolissaan että organisaationa työntekijöiden eteen, he kohtasivat työntekijöiden suunnalta ajoittain tyytymättömyyttä ja jopa itsekeskeisyyttä, kuten seuraava lainaus ilmentää.

Kyl tässä kulttuurissa kulminoituu se, kun mikään ei riitä. Kun pyritään palvelemaan ja vilpittömästi ajatellaan niiden ihmisten parasta ja silti valitetaan monesta asiasta. Ajatellaan niinkun niin sen oman näkemyksen kautta ja minä, minulle kaikki heti nyt -tyyppisesti, eikä mietitä sitä kokonaisuutta. (H1)

Toinen henkilöstöammattilaisten kohtaamien haasteiden kokonaisuus oli linjassa Brewsterin ja Brookesin (2024) kokoaman pitkän tutkimushistorian kanssa, joka osoittaa, että henkilöstöammattilaisilla on yleensä hyvin vähän valtaa organisaatioissa. Tämä näkyi kohdeyrityksissä ristiriitoina sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen lähtökohtien ja muun yritysjohtamisen asioiden kanssa. Henkilöstöammattilaiset kertoivat, että monet sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen teemat, kuten monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo on helppo sivuuttaa ja tiputtaa tärkeysjärjestyksessä alaspäin ja yleisesti pitkän aikavälin teemat väistyvät lyhyen aikavälin tavoitteiden tieltä.

Ehkä että sen saa aina muistutettua sitten vaikka muullekin johtoryhmälle tai käytyä läpi, että se organisaation tuloksenteekokyky, se on kuitenkin aina riippuvainen siitä henkilöstöstä. Tästä mulla ei ole mitään semmoista selkeää esimerkkiä, mutta ehkä semmoinen yleinen taistelu mitä johtoryhmän sisällä käydään, että milloin katsotaan tulosta ja milloin katsotaan työntekijöitä. Välillä on myös sitä, että HR:n teemat nähdään vähän pehmeinä, ja on ajatus siitä, että nää on tällaista mukavaa lisää ja vähän tämmöistä höttöä ja kivaa kaikille. Semmoinen ajatusmaailma sitten saattaa aina välillä sitten tulla esteeksi siihen, että asioita saataisiin edistettyä. (H2)

Yllä oleva lainaus kuvaa henkilöstöammattilaisten kokemusta siitä, että heidän tulee tehdä paljon töitä sen eteen, että he saavat johdon ymmärtämään sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen teemojen merkityksen.

Lisäksi osa henkilöstöammattilaisista toi esiin pk-yritysten SRHRM-tutkimuksessakin käsitellyn erityispiirteen, resurssien vähäisemmän saatavuuden, konkreettiseksi haasteeksi sosiaalisesti vastuullisten henkilöstökäytäntöjen kehittämisessä ja toteuttamisessa kohdeorganisaatioissa (Lechuga Sancho 2018). Resurssien vähäisempi saatavuus näkyi yleisesti siinä, että henkilöstöammattilaisten tehtäväkenttä on laaja ja käytettävissä oleva aika rajallinen.

Yksi haaste on se, että ainahan tulee aikarajoite, miten ja keiden kaikkien aikaa käytetään mihin. Kun ei ole HR-tiimiä, eli ihmisiä joilla on saman tyyppisiä ajatuksia, että voisi sparrailla. Yhdessä saa mun mielestä aina enemmän aikaan kun yksin, niin se on kyllä haaste tämän kokoisessa yrityksessä. (H5)

Yllä esitetty lainaus kuvaa henkilöstöammattilaisen arkea yrityksen ainoana henkilöstöasioihin perehtyneenä henkilönä. Useampi henkilöstöammattilainen mainitsi omasta roolista kertoessaan vastuiden olevan moninaiset ja erityisesti ilman HR-tiimiä asioiden edistämisen katsottiin olevan välillä hidasta. Lisäksi useassa organisaatiossa esihenkilöt

nähtiin varsinaisesti sosiaalisesti vastuullisten henkilöstökäytäntöjen toteuttajina ja myös heidän tehtäväkenttensä nähtiin liian laajana ja työarkki hyvin kiireisenä näiden teemojen huomioon ottamisen ja toteuttamisen kannalta.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli muodostaa kattava käsitys sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta ja käytännöistä suomalaisissa pk-yrityksissä, sillä pk-yritysten on todettu teoreettisen tutkimuksen pohjalta hyötyvän sosiaalisesti vastuullisten henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta kehittäessään liiketoimintaansa ja houkutellessaan sekä sitouttaessaan osaavaa työvoimasta. Tutkimuksessa keskityttiin nimenomaan henkilöstöammattilaisten näkemyksiin, sillä henkilöstöammattilaiset ovat merkittävässä roolissa yritysten ottaessa käyttöön vastuullisempia toimintamalleja ja he pystyvät tukemaan toiminnallaan sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen vakiintumista yrityksissä. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja empiirinen aineisto kerättiin seitsemän puolistrukturoidun haastattelun avulla.

Tutkimusongelmaan pyrittiin löytämään vastaus neljän alatutkimuskysymyksen kautta. Ensimmäisen kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, miten suomalaisten IT-alan pk-yritysten henkilöstöammattilaiset ymmärtävät sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteen. Sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan yleisesti yrityksen yhteiskuntavastuun kohdentamista työntekijöihin HR-käytäntöjen ja linjausten kautta. Tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että haastateltavilla oli sekä toisiinsa nähden että aikaisempaan tutkimustietoon peilaten yhteneviä näkemyksiä siitä, mitä sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa. Henkilöstöammattilaiset ymmärsivät sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen olevan vastuuta ihmisistä, eli yrityskontekstissa vastuuta työntekijöistä sekä heidän hyvinvoinnistaan huolehtimista, mutta he osoittivat myös ymmärtävänsä muiden sidosryhmien, kuten asiakkaiden, toimittajien sekä sijoittajien merkityksen osana sosiaalisesti vastuullista toimintaa Freemanin sidosryhmänäkökulman mukaisesti (ks. sivu 16.) Linjassa Shenin (2011, 1354) kanssa henkilöstöammattilaiset kokivat työntekijöitä koskevan lainsäädännön, erilaisten säädösten ja määräysten noudattamisen olevan sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen peruspilari. Shenin ja Zhun (2011, 3031) mukaan sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite on rakentunut yrityksen yhteiskuntavastuun (CSR), eettisen henkilöstöjohtamisen sekä työntekijäkeskeisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen risteykseen. Teorian valossa tarkastellen vastauksissa korostuivat eniten työntekijäkeskeiset henkilöstökäytännöt, mutta myös yhteiskuntavastuun ja eettisen henkilöstöjohtamisen

näkökulmia nostettiin esiin. Tutkimusaineiston pohjalta henkilöstöammattilaisten ymmärrys sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on hyvällä tasolla, vaikka käsite olikin monelle haastateltavalle uusi.

Toisen alatutkimuskysymyksen kautta tutkittiin, millaisia sosiaalisesti vastuullisia henkilöstöjohtamiskäytäntöjä kohdeorganisaatioissa toteutetaan. Toteuttaakseen sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista, yritysten tulisi noudattaa työlainsäädäntöä ja samanaikaisesti implementoida lakisääteiset vaatimukset ylittäviä työntekijälähtöisiä henkilöstöjohtamiskäytäntöjä vastatakseen työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien odotuksiin (Shen & Zhu 2011, 3031.) Yhteenvedon voidaan todeta, että kohdeyrityksissä oli pohdittu kaikkiin Barrena Martinezin ym. (2019) sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen pääteemoihin liittyviä henkilöstökäytäntöjä ja suurimmassa osassa yrityksiä myös toteutettiin kaikkien pääteemojen alle kuuluvia käytäntöjä. Kohdeyrityksissä oli kehitetty erityisesti työn ja vapaa-ajan tasapainoon sekä kouluttautumisen- ja kehittämismahdollisuuksiin liittyviä lakisääteiset vaatimukset ylittäviä henkilöstökäytäntöjä ja työntekijöiden sitoutumisen ja houkuttelun näkökulmasta henkilöstöammattilaiset korostivat eniten joustavuutta, yksilöiden huomioimista sekä osaamisen kehittämistä.

Nämä painotukset ovat aikaisemman tutkimuksen pohjalta hyvin ymmärrettäviä. Nie ym. (2018), Lechuga Sancho ym. (2018) ja Barrena Martinez ym. (2019) ovat todenneet tutkimustensa kautta joustavien työaikaratkaisujen sekä muiden työtä ja muuta elämää helpottavien käytäntöjen vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja kouluttautumisen- sekä kehittämismahdollisuuksien tarjoamisella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia organisaatioon sekä suorasti että epäsuorasti (Barrena Martinez ym. 2019). Vaikka sekä työn ja muun elämän yhdistämisen että kouluttautumisen- ja kehittämismahdollisuuksien tarjoamisen alueilla kohdeorganisaatioilla oli olemassa selkeitä liiketoimintalähtöisiä linjauksia, työntekijöiden kuuntelu oli tyypillinen tapa tunnistaa yksilölliset tarpeet molempien pääteemojen osalta. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ollessa työntekijäkeskeinen lähestymistapa, työntekijöiden kuuntelu on tärkeä työkalu työntekijäymmärryksen kasvattamiseksi. Työntekijäymmärryksen kautta organisaatiot pystyvät vahvistamaan kykyään varmistaa työntekijöiden ja organisaation välistä yhteensopivuutta, mikä on yksi työntekijöiden sitoutumisen merkittävimmistä lähtökohdista. (Barrena-Martinez ym. 2018; Pham ym. 2022).

Vaikka tutkimus tehtiin henkilöstöammattilaisten näkökulmasta, myös työntekijöiden näkökulmaa tuli haastatteluissa esiin henkilöstöammattilaisten ja työntekijöiden välisen vuoropuhelun sekä työntekijöille teetetyistä kyselyistä saatujen tulosten kautta. Aihetta käsittelevän teorian mukaan työntekijöiden näkökulman valjastaminen liiketoiminnan käyttöön on yritykselle arvokasta ja samaan aikaan sosiaalinen vuoropuhelu sekä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon sitouttavat työntekijöitä yritykseen (Barrena-Martinez ym. 2019; Bhattacharya ym. 2008, 42.) Tämän tutkimuksen aineisto vahvisti sosiaalisen vuoropuhelun ja työntekijöiden osallistamisen tärkeyttä ja kohdeyrityksissä olikin tehty paljon työtä kommunikaation, sisäisen viestinnän läpinäkyvyyden sekä vuoropuhelun edistämiseksi, vaikkakin henkilöstöammattilaiset poikkeuksetta mainitsivat osa-alueen vaativan vielä enemmän huomiota. Kommunikaatio nousi myös merkittävään asemaan sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toteuttamisessa kohdeorganisaatioissa ja sen avulla pyrittiin pääasiallisesti varmistamaan, että käytännöt ovat selkeitä koko organisaatioissa ja niitä noudatetaan. Tämä näkemys tuki osaltaan aihepiirin aikaisempaa tutkimusta, jonka mukaan avoin ja aktiivinen kommunikaatio on tärkein työkalu, jolla työntekijöitä saadaan tuotua lähemmäksi organisaation tavoitteita ja sen puuttuminen voi puolestaan johtaa negatiivisiin lopputuloksiin, kuten luottamuksen puutteeseen ja vaihtuvuuden lisääntymiseen. (Bhattacharya ym. 2008; Lechuga Sancho 2018.)

Kolmannen alatutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, mitä kohdeorganisaatioissa tavoitellaan sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen toteuttamisella. Osaajapulan koettelemalla IT-alalla työntekijöiden houkuttelu ja sitouttaminen olivat merkittävimmät taustatekijät sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen kehittämisessä ja toteuttamisessa. Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöiden inhimillinen pääoma taitojen, osaamisen ja asenteiden osalta koettiin vahvasti kilpailuetua lisääväksi tekijäksi, minkä vuoksi sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen käytännöt nähtiin tärkeänä työkaluna työntekijöiden houkuttelussa ja sitouttamisessa. Houkuttelu ja sitouttaminen ovat aikaisemmankin tutkimuksen (esim. Barrena-Martinez ym. 2019; Pham ym. 2023) pohjalta teemoja, joiden kehittämiseksi sosiaalisesti vastuullisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kannattaa ottaa käyttöön ja toteuttaa organisaatioissa. Tutkimus vahvisti osaltaan myös aikaisempien tutkimusten (Dupont ym. 2013; Lechuga Sancho ym. 2018) tuloksia siitä, että osana organisaation strategisia tavoitteita sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat positiivisesti

kohdeorganisaatioiden liiketoimintaan ja suorituskykyyn. Haastateltavat näkivät poikkeuksetta työntekijöiden tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin sekä organisaation suorituskyvyn välillä selkeän suhteen ja korostivat työntekijöiden roolia organisaation menestyksen tekijöinä sekä arvon luojiina asiakkaille.

Neljännän alatutkimuskysymyksen pohjalta tarkasteltiin, millaisia vaikutuksia sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen toteuttamisella on havaittu olevan kohdeorganisaatioissa. Tutkimus vahvisti aikaisempien tutkimusten tuloksia siitä, että sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöjohtamisella on positiivisia vaikutuksia organisaatioissa. Linjassa Newmanin ym. (2016) ja Phamin ym. (2023) kanssa tutkimus osoitti, että kun sosiaalisesti vastuullisiin käytäntöihin panostetaan organisaation toimesta lain vaatimukset ylittävällä tavalla, vaikutukset näkyvät työntekijöiden tyytyväisyydessä sekä sitoutumisessa organisaatioon. Haastattelujen pohjalta työntekijätyytyväisyys ilmeni erityisesti työntekijöiden sitoutumisena organisaatioon ja sitoutuminen organisaatioon pienenä vaihtuvuutena sekä työsuhteiden keski-ikänsä korkeutena. Zhang ym. (2022) ovat todenneet aikaisemmassa tutkimuksessaan, että organisaatiotasoisilla SRHRM-käytännöillä voidaan vaikuttaa työntekijätasoiseen hyvinvointiin positiivisesti ja tämän tutkimusaineiston perusteella päädyttiin samaan lopputulemaan. Haastattelujen kautta ilmeni, että SRHRM-käytäntöihin ja prosesseihin panostaminen on vaikuttanut erityisesti työntekijöiden sairauspoissaolojen vähenemiseen ja sen kautta on saatu ehkäistä tehokkaasti pitkiä, uupumustaustaisia poissaoloja. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutusten mittauskäytäntöjen osalta tutkimuksesta ilmeni, että pk-organisaatiokontekstissa mittauskäytännöt ovat organisaatiokohtaisesti erilaisia. Analyysin pohjalta voidaan todeta, että mitä strategisempi lähestymistapa kohdeorganisaatiolla on sosiaaliseen vastuuseen, sitä tarkemmin mittarointia on pohdittu ja kehitetty.

Edellä tarkasteltujen alatutkimuskysymysten avulla on syvennytty sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen eri ulottuvuuksiin, ja vastaus päätutkimuskysymykseen *Milainen on sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus suomalaisissa IT-alan pk-yrityksissä henkilöstöammattilaisten näkökulmasta*, yhdistää ulottuvuudet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Kohdeorganisaatioiden henkilöstöammattilaiset ymmärtävät sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen olevan työntekijöihin kohdistuvaa vastuuta, mikä ilmenee organisaatioissa erilaisten sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kautta. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta kohdeorganisaatioissa vastaavat poikkeuksetta henkilöstöammattilaiset, mutta jotta

toteuttaminen onnistuisi tavoitteiden mukaisesti, henkilöstöammattilaisten näkökulmasta myös johdon ja esihenkilöiden tulee olla myös sitoutuneita sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimenpiteisiin. Aikaisemman tutkimuksen mukaan (Shen 2011; Brewster & Brookes 2024) lisätäkseen ymmärrystä sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen aloitteita kohtaan organisaatiossa henkilöstöammattilaisten roolin tulisi olla organisaatiossa keskeinen. Analyysin pohjalta kohdeorganisaatioissa, joissa henkilöstöammattilainen kuului johtoryhmään, sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen on jo luonteeltaan jäsennellympää ja saatu integroitua laajemmin osaksi organisaation toimintaa. Näin ollen suurimmassa osassa kohdeorganisaatioita sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen on jo osa strategiaa ja näkyy organisaation arvoissa ja jos näin ei vielä ole, sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkyy organisaatiossa vähintään yksittäisten sosiaalisesti vastuullisten henkilöstökäytänteiden ja toimenpiteiden kautta.

Sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöjohtamisella tavoitellaan kohdeorganisaatioissa työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon ja sen kautta pyritään myös luomaan mahdollisimman hyvät edellytykset osaavan henkilöstön hankintaan. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen teorian mukaisesti osaava henkilöstö on ratkaiseva osatekijä organisaation kilpailukyvyn kannalta ja strategisesta näkökulmasta kohdeorganisaatiot pyrkivätkin luomaan sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kautta kilpailuetua sekä parempaa suorituskykyä. Linjassa aikaisemman pk-yritysten sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista koskevan tutkimuksen kanssa (Lechuga Sancho ym. 2018) sosiaalisesti vastuullisen näkökulman huomioimisen ja sosiaalisesti vastuullisten henkilöstökäytäntöjen toteuttamisen seurauksena jokaisessa kohdeorganisaatiossa on havaittu positiivisia, organisaation suorituskykyä lisääviä vaikutuksia. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehittäminen ja toteuttaminen ei ole kohdeorganisaatioissa kuitenkaan täysin mutkatonta ja esimerkiksi ristiriidat henkilöstöammattilaisten ja muun yritysjohtamisen prioriteettien välillä, resurssien vähäinen saatavuus sekä kiire ovat haasteita, joita henkilöstöammattilaiset kohtaavat työssään. Toteuttamisen haasteet on tunnistettu myös aihepiirin aikaisemmassa tutkimuksessa ja kuten Lechuga Sancho ym. (2018) ovat todenneet, johtajien asettaessa strategisia prioriteetteja sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien odotusten ja intressien välille heidän tulisi ottaa aina huomioon, että ulkoisia sidosryhmiä kohtaan osoitettu vastuu edellyttää aina

ensisijaisesti työntekijöihin liittyvien asioiden huomioimista työntekijöiden ollessa organisaatioiden keskeisiä toimijoita sekä linkkejä ulkoisiin sidosryhmiin.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että suomalaisissa IT-alan pk-yrityksissä on omaksuttu sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen osaksi liiketoimintaa ja sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä on otettu aktiivisesti käyttöön siitä huolimatta, etteivät vastuullisuusraportointivaatimukset vielä kosketakaan kyseisen kokoluokan yrityksiä. Aikaisemmassa pk-yrityksiä koskevassa tutkimuksessa (Shen 2011) on myös viitattu siihen, ettei pk-yrityksissä nähtäisi SRHRM-käytäntöjä niin kriittisinä kuin suuremmissa yrityksissä, mutta tämän tutkimuksen pohjalta sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen rooli kilpailuedun lähteenä tiedostetaan vahvasti myös pk-yrityksissä. Aiempaa pk-yrityksiä koskevaa SRHRM-tutkimusta on tehty rajallisesti ja suurin osa tutkimuksista käsittelee aihetta suurissa yrityksissä, joten tämä tutkimus tarjoaa ajankohtaista teoreettista tietoa siitä, miten sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista ja sen käytäntöjä voidaan hyödyntää pk-yrityksissä niin strategisella tasolla kuin organisaation päivittäisessä toiminnassa. Tutkimuksen tulokset tarjoavat myös konkreettisia esimerkkejä kohdeorganisaatioissa toimivaksi havaituista sosiaalisesti vastuullisista henkilöstöjohtamiskäytännöistä, joita omaan liiketoimintaansa soveltamalla myös muut yritykset voivat saavuttaa hyötyjä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kuten laadullisen tutkimuksen tutkimusperinteet ja lähestymistavat, myös laadullisen tutkimuksen arviointikäytännöt ovat moninaisia ja luotettavuuden arvioimisessa voidaan käyttää erilaisia arviointikriteereitä. Useat laadullisen tutkimuksen arvioinnissa käytettävät käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja kvantitatiivisen tutkimusperinteen mukaisesti luotettavuutta arvioidaan perinteisesti validiteetin ja reliabiliteetin keinoin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 290; Aaltio & Puusa 2018, 155.) Validiteetti kuvastaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu ja reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Validiteetin ja reliabiliteetin käyttö laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kiistanalaista ja onkin esitetty, että laadullista tutkimusta olisi vaikeaa tai jopa mahdotonta arvioida validiteettia ja reliabiliteettia käyttäen. Käytettäessä validiteettia ja reliabiliteettia laadullisen tutkimuksen arviointiin on tärkeintä soveltaa niitä oikein sekä huomioida, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulee käsitellä laajemmin, kuin näiden käsitteiden kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160; Aaltio

& Puusa 2011, 154–155.) Eriksson ja Kovalainen (2018, 290) korostavat, että vaikka arvioinnissa käytettäisiin samoja termejä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, laadullinen tutkimusympäristö tuo mukanaan erilaisia merkityksiä ja sävyjä luotettavuuden arviointiin.

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla viitataan siihen, että tavoitteena on taata tutkimusraportin ja sen sisältämän kuvauksen oikeellisuus. (Eriksson & Kovalainen 2018, 292). Tässä tutkimuksessa tutkittavien käsitykset on tuotu esiin totuudellisesti ja niitä on tarkasteltu sekä arvioitu eri näkökulmista, joiden pohjalta johtopäätökset on tehty. Tutkimuksen validiteettia on pyritty lisäämään erityisesti luvun 4 kautta, jossa tutkimuksen toteuttamista kuvataan yksityiskohtaisesti. Validiteetin vahvistamiseksi myös tutkimuskysymysten laatimiseen kiinnitettiin erityistä huomiota siten, että niiden kautta varmasti pystytään saamaan vastaus tutkimusongelmaan. Reliabiliteettia eli tutkimuksen toistettavuutta tarkasteltaessa laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan sitä, voisiko toinen tutkija toistaa tutkimuksen ja päätyä samanlaisiin tuloksiin. Koska tutkimusongelmana on selvittää sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta organisaatiokontekstissa, todennäköistä on, että tutkimuksen tulokset olisivat samankaltaisia, jos tutkimus toistettaisiin. Tutkimuksen menetelmät ja haastattelun toteutustapa on kuvattu yksityiskohtaisesti, kuten myös haastattelussa käytetyt kysymykset, mikä lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Kuitenkin on huomioitava, että tutkimus on toteutettu haastattelututkimuksena, eli tulokset perustuvat haastateltavien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin ja myös konteksti voi vaikuttaa haastattelututkimuksen tulokseen. Lisäksi toisen tutkijan tekemät tulkinnat saattavat olla tämän tutkimuksen tuloksista eriäviä erityisesti, jos aineistoa analysoidaan erilaisin analyysimenetelmin.

Koska laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointia on hyvä tehdä laajemmin kuin validiteetin ja reliabiliteetin kautta, luotettavuuden arviointiin on käytetty myös Lincolnin ja Cuban (1985) luomaa rinnakkaista mallia, jossa luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, riippuvuuden, siirrettävyyden ja vahvistettavuuden kautta (Eriksson & Kovalainen 2018, 294.) Arvioinnin tarkoituksenmukaisuuden varmistamiseksi arviointia on tehty johdonmukaisesti koko tutkimusprosessin ajan näiden arviointikriteerien kautta. Tämän tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa tutkimusta edeltänyt syvälinen perehtyminen tutkittavaan aiheeseen. Johdantoluvussa 1 on perusteltu kattavasti, minkä vuoksi kyseinen tutkimusaihe on valittu ja luvuista 2 ja 3 ilmenee perehtyneisyys tutkimusaiheen teoriaan ja akateemiseen kirjallisuuteen. Luvussa 5, jossa esitetään

tutkimuksen tulokset, tutkijan tekemien käsitteellistysten sekä tulkinnan ja tutkittavien todellisten käsitysten vastaavuutta on vahvistettu esittämällä sitaatteja haastatteluista. Riippuvuuden arvioinnin näkökulmasta tärkeintä on, että tutkimusprosessi on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavin periaattein (Eriksson & Kovalainen 2018, 294; Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Eettisyys on kiinteässä yhteydessä tutkimuksen uskottavuuteen ja riippuvuuteen ja tässä tutkimuksessa onkin noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2024) mukaisia hyviä tieteellisiä käytäntöjä, joita ovat luottamus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen näkyy konkreettisesti siinä, että aikaisempiin tutkimuksiin on viitattu asianmukaisesti ja niitä on käsitelty huolellisesti tämän tutkimuksen lähdeaineistona. Tutkimusmenetelmät on valittu siten, että tavoiteltava tieto saavutetaan valittua aineistonkeruumenetelmää käyttäen. Tutkimuksen tulokset on raportoitu läpinäkyvästi, luotettavasti sekä rehellisesti ja tutkimusaineistoa on säilytetty tarkoituksenmukaisesti.

Eettisestä näkökulmasta tutkimuksessa on otettu huomioon myös tutkittavien suojaan liittyviä tekijöitä. Hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti kaikilta haastateltavilta on saatu suostumus sen jälkeen, kun heille on tarjottu kaikki oleellinen tieto tutkimuksesta, sen teemoista, tavoitteista ja kulusta sekä varmistettu, että haastateltava on ymmärtänyt tarjotun tiedon. Kaikki haastateltavat ovat siis osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja heillä on ollut halutessaan mahdollisuus keskeyttää mukanaolonsa. Yhteydenottovaiheessa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen aihe ja tarkemmat teemat sekä tavoitteet. Sen jälkeen, kun henkilöt olivat ilmaisseet kiinnostuksensa osallistua tutkimukseen, heille lähetettiin kirjallinen haastattelukutsu. Haastattelukutsussa ilmaistiin, että niin kohdeorganisaatiot kuin haastateltavat itse pysyvät anonyymeinä, eikä niitä mainita missään tutkimuksen vaiheessa nimeltä. Kutsussa ilmaistiin myös, että haastattelut ja niissä käsiteltävät asiat ovat luottamuksellista tietoa, eikä saatuja tietoja luovuteta ulkopuolisille tai käytetä muuhun kuin kyseiseen tutkimukseen. Haastattelukutsussa ilmaistut asiat käytiin vielä läpi ennen jokaisen haastattelun aloittamista ja haastateltavilta pyydettiin lupa tallentaa haastattelut käyttäen Microsoft Teamsin tallennustoimintoa sekä Iphonen sanelintyökalua. Tutkimuksen aineisto tallennettiin ja dokumentointiin siten, että se on vain tutkimuksen tekijän saatavilla.

Tulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten siirtämistä toiseen kontekstiin tai ympäristöön (Eriksson & Kovalainen 2018, 294) ja kerätyn aineiston pohjalta on

todennäköistä, että tutkimustuloksia voisi soveltaa myös toisenlaisiin toimintaympäristöihin. Tuotetun tutkimustiedon kautta madalletaan kynnystä sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöjohtamiskäytäntöjen ymmärtämiselle. Tulosten kautta on mahdollista tarkastella niiden soveltuvuutta lukijan omaan toimintaympäristöön, sillä tutkimusprosessi, konteksti ja tutkimukseen osallistujat on kuvattu tarkasti. Huomioitavaa on, että niin henkilöstöjohtamisen kuin henkilöstöjohtamiskäytäntöjen implementoinnille ja toteuttamiselle on olemassa omat teoriat ja tutkimustulosten siirtäminen toiseen toimintaympäristöön ei välttämättä tuo muille organisaatioille samanlaisia tuloksia ilman ymmärrystä ja osaamista näistä osa-alueista. Vahvistettavuuden näkökulmasta tutkimustulokset perustuvat läpinäkyvästi olemassa olevaan tutkimusaineistoon ja luvussa 5 on esitetty, miten tulkinnat on tehty aineiston pohjalta. Tutkimustuloksista tehtyjä tulkintoja on linkitetty aiempiin tutkimuksiin helposti ymmärrettävästi, mikä osaltaan lisää tutkimustulosten vahvistettavuutta.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus antaa oman panoksen sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen (SRHRM) akateemiseen kirjallisuuteen käsittelemällä sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista suomalaisissa IT-alalla toimivissa pk-yrityksissä. Kuitenkin tutkimuksessa on tiettyjä rajoituksia, jotka voivat vaikuttaa tulosten tulkintaan. Tutkielma perustuu pienen määrään haastatteluja pienessä joukossa kohdeyrityksiä, jotka toimivat tietyllä toimialalla yhdessä maassa. Kun keskitytään yhdessä maassa, tässä tapauksessa Suomessa, toimiviin yrityksiin, lait, regulaatiot sekä hallintotapa ja muut vastaavat lähtökohdat ovat lähtökohtaisesti samat. Jatkossa aiheen akateemista kirjallisuutta rikastuttaisiin tutkimus, jossa otanta olisi kansainvälinen ja kohdeyrityksillä olisi työntekijöitä useammassa maassa, jolloin myös vaatimukset sosiaalisesti vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle ja henkilöstöjohtamiskäytännöille saattavat olla erilaisia ja yritysten käytännöt sekä toimintatavat vaihdella laajemmin.

Kuten Omidi ja Dal Zotto (2022, 11) esittävät, suurin osa SRHRM-tutkimuksesta pohjautuu utilitaristisiin ideologioihin ja siihen, miten henkilöstöammattilaiset voivat saada erilaisia, positiivisiksi miellettyjä tuloksia sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kautta organisaatioissa. Myös tämä tutkimus perustuu utilitaristisesta näkökulmasta luotuun kirjallisuuteen, eikä huomioi aktiivisesti lähestymistavan mahdollista

ongelmallisuutta. Erilaisia ja kriittisiä lähestymistapoja huomioimalla alan tutkimusta voitaisiin saada kehitettyä yhtenäisemmäksi ja uskottavammaksi.

Tässä tutkielmassa keskityttiin sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden tarkasteluun ainoastaan henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Aiheen tutkimuksen kannalta olisi tärkeää saada enemmän tietoa siitä, miten henkilöstöammattilaisten näkemykset kohtaavat työntekijöiden näkemysten kanssa, josta tuloksena saataisiin myös työntekijöiden kokemus sosiaalisesti vastuullisten henkilöstökäytäntöjen toteutumisesta organisaatiossa ja kokemusperäistä tietoa siitä, miten käytännöt näyttäytyvät työntekijöille arjessa. Aiheeseen syventyminen tarkemmin tietyn organisaation sisällä voisi tuottaa arvokasta tietoa ja mahdollisesti myös kehitysehdotuksia siitä, miten sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen voisi vielä paremmin esimerkiksi tukea työntekijöiden sitoutumista. Lisäksi yksittäisessä organisaatiossa voitaisiin tehdä pitkäjätkäistä tutkimusta ja tutkia sitä, millaisia vaikutuksia sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen implementoinnilla on yritykselle pitkällä aikavälillä.

Tässä tutkielmassa henkilöstöammattilaisia tarkasteltiin ryhmänä, mutta tietyn organisaation sisällä tutkimusta tehtäessä olisi hyödyllistä tutkia muidenkin johdon jäsenten kuin henkilöstöammattilaisten näkemyksiä. Kuten tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, osa henkilöstöammattilaisista kokee yhdeksi keskeiseksi haasteeksi muun yritysjohtamisen kanssa toimimisen sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen aiheiden parissa, joten aihetta olisi kiinnostavaa tutkia myös muun yritysjohtamisen sekä esihenkilöiden näkökulmasta. Tällainen tutkimus voisi tuottaa henkilöstöammattilaisille tärkeää tietoa siitä, millä keinoin yritysjohtoa ja esihenkilöitä voisi saada paremmin sitoutettua sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen aloitteisiin ja prosesseihin.

Jatkotutkimuksessa olisi myös mielenkiintoista syventyä sosiaalisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen eri toimialoilla. Kaikki tämän tutkielman kohdeyritykset olivat asiantuntijaorganisaatioita ja jos tutkimusta sovellettaisiin eri toimialoilla toimiviin yrityksiin, voitaisiin tuottaa hyödyllistä vertailutietoa yli toimialarajojen ja toimintaympäristöjen eroavaisuuksista huolimatta saada laajempi ymmärrys sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta organisaatiokontekstissa.

Lähteet

- Aaltio, I. – Puusa, A. (2011) Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 114–125. Hansaprint, Vantaa.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.
- Barrena-Martínez, J. – López-Fernández, M. – Romero-Fernández, P.M. (2019) Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The international journal of human resource management*, Vol. 30 (17), 2544–2580.
- Baselli, V. (2023) *Morningstar Sustainability Atlas*. Morningstar Inc., Chicago.
- Bhattacharya, C.B. – Sankar, S. – Korschun, D. Using corporate social responsibility to win the war for the talent. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, 37–44.
- Brewster, C. – Brookes, M. (2024) Sustainable development goals and new approaches to HRM: Why HRM specialists will not reach the sustainable development goals and why it matters. *German journal of human resource management (Online)*, Vol. 38 (2) 183–201.
- Brinkmann, S. – Kvale, S. (2018) *Doing Interviews*. Sage Publications, London.
- Campos-García, I. – Alonso-Muñoz, S. – González-Sánchez, R. – Medina-Salgado M.S. (2023) Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 2023–11.
- Cassell, C. – Cunliffe, A.L. – Grandy, G. (2019) Introduction: Qualitative Research in Business and Management. In: *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: History and Traditions*, eds. 1–13. SAGE Publications, London.
- Dupont C. – Ferauge, P. – Giuliano, R. (2013) The impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's case. *International Business Research*, Vol. 6 (12), 125–155.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

- Freeman, E.R. – Dmytriiev, S. (2017) Corporate Social Responsibility and stakeholder theory: learning from each other. *Symphonia emerging issues of management*, Vol 12 (1), 7–15.
- Gama, N. – McKenna, S. – Peticca-Harris, A. (2012) Ethics and HRM: Theoretical and Conceptual Analysis. An Alternative Approach to Ethical HRM Through the Discourse and Lived Experiences of HR Professionals. *Journal of Business Ethics*, Vol. 111 (1), 97–145.
- Gavin, J. – Greenwood, M. – Schapper, J. (2012) Frontiers, Intersections and Engagements of Ethics and HRM. *Journal of Business Ethics*. Vol. 111 (1) 1–12.
- Garriga, E.– Melé, D. (2004) Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53 (1/2) 51–71.
- Gond, J. P., – Igalens, J. – Swaen, V. – El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98, 115–132.
- Greenwood, M. (2002) Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*, Vol. 36 (3) 261–278.
- Greenwood, M. (2013) Ethical Analyses of HRM, A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, Vol. 114 (2) 355–366.
- Greenwood M. – Freeman, E.R. (2011) Ethics and HRM: The Contribution of Stakeholder Theory. *Business & Professional Ethics Journal*, Vol. 30 (3–4), 269–292.
- Hyvärinen, M. – Suoninen, E. – Vuori, J. (2021) Haastattelut. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*, toim. Jaana Vuori. Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto, Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>, haettu 16.10.2024.
- ILO Declaration of Fundamental Principles and right at work* (1998) International Labour Organization, Geneva.
- Lechuga Sancho, M.P. – Martínez-Martínez, D. – Larran Jorge, M. – Herrera Madueño, J. (2018) Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. *Personnel Review*, Vol. 47 (6), 1211–1243.
- STTInfo.fi 27.3.2023 Osaajapula pahenee entisestään – Suomen osaajapula on osa globaalia trendiä
< <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69970476/osaajapula-pahenee-entisestaan-suomen-osaajapula-on-osa-globaalia-trendia?publisherId=4060>>, haettu 9.10.2024.

- Marrewijk, M., van (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44 (2/3), 95–105.
- McWilliams, A. – Donald, S. (2001) Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 26 (1), 117–127.
- Mory, L. – Wirtz, B.W. – Göttel, V. (2016) Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *International journal of human resource management*, Vol. 27 (13), 1393–1425.
- Newman, A. – Miao, Q. – Hofman, P.S. – Zhu, C.J. (2016) The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *International journal of human resource management*, Vol. 27 (4), 440–455.
- Nie, D. – Lämsä, A-M. – Pučėtaitė, R. (2018) Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics*, Vol. 27 (1), 29–41.
- Omidi, A. – Dal Zotto, C. (2022) Socially responsible human resource management: A systematic Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*, Vol. 14 (4), 2116, Article 2116.
- Pham, N.T. – Tuan, T.H. – Le, T.D. – Nguyen, P.N.D. – Usman, M. – Ferreira, G.T.C. (2023) Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction and servant leadership. *Journal of cleaner production*, Vol. 414, 137704, Article 137704.
- Pirson, M. (2017) *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Puusa, A. (2011) Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: *Menetelmäviidakon rai-vaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 114–125. Hansaprint: Vantaa.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2009) Kvalitatiivisten menetelmien verkko-opikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampereen yliopisto, Tampere. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>>, haettu 12.06.2024.
- Sachs, J.D. – Lafortune, G. – Fuller, G. – Drumm, E. (2023) *Implementing the SDG Stimulus*. Sustainable Development Report 2023. Dublin University Press, Dublin. 10.25546/102924.

- Shen, J. (2011) Developing the concept of socially responsible international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 42 (6), 1352–1563.
- Shen, J. – Benson, J. (2016) When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, Vol. 42 (6), 1723–1746.
- Shen, J. – Chanda, A. – D’Netto, B. – Monga, M. (2009) Managing Diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *International journal of human resource management*, Vol 20 (2), 234–251.
- Shen, J. – Zhu, J. (2011) Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International journal of human resource management*, Vol. 22 (15), 3020–3035.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK (2023) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023.
- Tuomi, J. – Sarajärvi A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2021) Uusi yhteistoimintalaki lisää työnantajan ja henkilöstön vuoropuhelua. <<https://tem.fi/-/uusi-yhteistoimintalaki-lisaa-tyonantajan-ja-henkiloston-vuoropuhelua>>, haettu 9.10.2024.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2022) Yritysten kestävyysraportointi (CSRD-direktiivi). <<https://tem.fi/hanke?tunnus=TEM082:00/2022>>, haettu 15.2.2024.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (2016) The 17 Goals. <<https://sdgs.un.org/goals>>, haettu 15.2.2024.
- Voegtlin, C. – Greenwood, M. (2016) Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, Vol. 26 (3), 181–197.
- Wang J. – Zhang, Z. – Ming, J. (2023) Doing good or looking good: how socially responsible human resource management practices influence employees’ CSR-specific performance. *Journal or managerial psychology*, Vol. 38 (3), 225–244.
- Winstanley, D. – Woodall, J. (2000) The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal*, Vol. 10 (2), 5–20.

- Zhang, Z. – Wang, J. – Ming, J. (2022) Multilevel Examination of How and When Socially Responsible Human Resource Management Improves the Well-Being of Employees. *Journal of Business Ethics*, Vol. 176 (1), 55–71.
- Zhao, H. – Zhou, Q. – Peixu, H. – Cuiling, J. (2021) How and when does socially responsible HRM Affect Employee's Organizational Citizenship Behaviors Toward the Environment? *Journal of business ethics*, Vol. 169 (2), 371–385.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsun saateviesti tutkimukseen osallistuville

Hei,

Opiskelen Turun yliopistossa kauppatieteiden maisteriksi pääaineenani johtaminen ja organisointi. Teen Pro gradu -tutkielmaani sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Tutkimukseen osallistuu IT-alalla toimivia pk-yrityksiä, joiden henkilöstöammattilaisia haastattelen sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen teemoista.

Haastattelu on kestoltaan n. 60 minuuttia ja tavoitteena on kerätä tutkimukseen tietoa haastateltavien käsityksistä sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, siitä, miten sosiaalisesti vastuulliset henkilöstöjohtamisen käytännöt tunnistetaan suomalaisissa pk-yrityksissä ja millaisia prosesseja sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamiseksi yrityksissä on luotu. Haastattelut nauhoitetaan ja haastatteluaineisto litteroidaan analysointia varten.

Tutkimus toteutetaan tietosuojalakea ja -ohjeistuksia noudattaen. Kohdeorganisaatiot sekä haastateltavat pysyvät anonyymeinä, eikä niitä mainita missään tutkimuksen vaiheessa nimeltä. Tutkijana tulen myös varmistamaan, että kohdeorganisaatioita ja haastateltavia ei pysty tunnistamaan tutkimustuloksista. Haastattelut ja niissä käsiteltävät asiat ovat luottamuksellista tietoa, enkä siten tule näyttämään enkä luovuttamaan keräämäni alkuperäistä haastattelumateriaalia ulkopuolisille henkilöille.

Suurkiitos, että osallistut tutkimukseeni!

Ystävällisin terveisin,

Anne Kumpulainen

Liite 2. Haastattelurunko

Taustakysymykset

Millaisessa HR-roolissa työskentelet ja mitkä ovat työsi keskeisimmät vastualueet?

Onko yrityksessä HR-tiimi vai oletko yrityksen ainoa HR-ammattilainen?

Minkä kokoinen työnantajayrityksesi on?

Kuinka kauan olet työskennellyt työnantajaorganisaatiossasi?

Entä HR-tehtävissä yleisesti ottaen?

Millainen on koulutustaustasi?

Sosiaalinen vastuu ja sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite

Miten itse ymmärrät sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitteen ja millaista osa-alueista se näkökulmastasi koostuu?

Millaisten asioiden johdosta organisaatiossanne on alettu kiinnittämään huomiota sosiaalisen vastuun teemoihin?

Miten sosiaalinen vastuu on otettu huomioon yrityksen arvoissa ja strategiassa?

Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt yrityksessä

Mihin organisaatiosi henkilöstökäytännöt pohjautuvat?

Onko yrityksellä omia henkilöstökäytäntöjä, jotka ovat työntekijöille kannattavampia kuin lain / työehtosopimuksen määrittämät?

Miten houkuttelette uusia työntekijöitä organisaatioon? Millaisia rekrytointi- ja henkilövalintakäytäntöjä organisaatiossanne on?

Millainen perehdytys organisaatiossanne on uusille työntekijöille?

Millaisia kouluttautumisen- ja kehittymismahdollisuuksia tarjoatte työntekijöille?

Miten läpinäkyvyyttä ja avoimuutta pyritään edistämään organisaatiossa?

Onko organisaatiossa sellaisia käytäntöjä, joilla pyritään varmistamaan palkkauksen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus?

Millaisia henkilöstöetuja työntekijöille tarjotaan?

Millä keinoin organisaatiossa pyritään toteuttamaan yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta?

Miten työntekijöiden työterveydestä ja työturvallisuudesta pidetään huolta ja miten riskejä pyritään ennaltaehkäisemään?

Miten organisaatiossanne huomioidaan työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita? Onko käytössä keinoja, joilla työn ja muun elämän yhdistämistä tuetaan?

Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttaminen ja vaikutukset

Mitä organisaatiossanne tavoitellaan sosiaalisesti vastuullisten henkilöstökäytäntöjen toteuttamisella?

Miten pyritte varmistamaan, että käytännöt ovat selkeät koko organisaation tasolla?

Millaisia vaikutuksia sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen toteuttamisella on ollut? Mitataanko vaikutuksia jollain tavalla?

Millä konkreettisilla keinoilla HR pyrkii organisaatiossanne edistämään sosiaalisen vastuullisuuden vahvistumista ja vaikuttamaan siihen, että organisaatiossa sitoudutaan toimimaan sosiaalisesti vastuullisten käytäntöjen mukaisesti?

Millaisia haasteita olet kohdannut sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen kehittämisessä ja toteuttamisessa?