

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Business and Management

Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Veera Hassinen

**VASTUULLISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN  
MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ**

Pro gradu -tutkielma, 2020

Tarkastaja 1: Heidi Olander

Tarkastaja 2: Henri Hussinki

## TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Veera Hassinen
Tutkielman nimi:	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin muuttuvassa työelämässä
Tiedekunta:	School of Business and Management
Pääaine:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2020
Pro Gradu-tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, 78 sivua, 7 kuviota, 4 taulukkoa ja 1 liite
Tarkastajat:	Tutkijaopettaja ja dosentti Heidi Olander Apulaisprofessori Henri Hussinki
Avainsanat:	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, yrityksen sosiaalinen vastuullisuus, muuttuva työelämä

Yhteiskuntamme ja työmarkkinamme ovat kokeneet viime aikoina suuria muutoksia. Maailma on muuttumassa yhä globaalimmaksi ja digitaalisemmaksi, ja nykyisten työmarkkinoiden luonteella on väistämättä seurauksia myös työntekijöiden vaatimuksia kohtaan. Vastuullisuuden nähdään olevan seuraava paradigma henkilöstöjohtamisen alueella, ja se on kummunnut vastauksena huolista kestäväntoimintaa kohtaan. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutusta työhyvinvointiin muuttuvassa työelämässä. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa kohdeyrityksenä toimii lentoliikenteen maapalveluita tarjoava yritys, Swissport Finland Oy. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on koottu aiemmista tutkimustuloksista vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta, työhyvinvoinnista sekä muutoksista työmarkkinoilla sekä työntekijöiden työoloissa. Tutkimus osoittaa, että vastuullisella henkilöstöjohtamisella on positiivinen yhteys työhyvinvointiin, ja sitä pystytään hyödyntämään työelämän tuomiin haasteisiin vastatessa. HR-ammattilaiset eivät voi sivuuttaa vastuullisuuden merkitystä, vaan heidän tulee toimia proaktiivisesti, jotta yritykset pystyvät vastaamaan muuttumaan työelämään ja vastuullisuuden arvojen lisääntymiseen nyt ja tulevaisuudessa.

## ABSTRACT

Author:	Veera Hassinen
Title:	Impact of Responsible HRM on Well-being at Work in a Changing Working Life
Faculty:	School of Business and Management
Master's Programme:	Knowledge Management and Leadership
Year:	2020
Master's Thesis:	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, 78 Pages, 7 Figures, 4 Tables, 1 Appendix
Examiners:	Associate Professor and Adjunct Professor Heidi Olander Assistant Professor Henri Hussinki
Keywords:	Responsible HRM, Well-being at Work, Corporate Social Responsibility, Changing Work Life

Our society and labor market have recently undergone major changes. The world is becoming increasingly global and digital, and the nature of the current labor market will inevitably have consequences for demands on employees. Responsibility is seen as the next paradigm in the field of HR, and it has rebounded in response to concerns about unsustainable business practices. The aim of this study was to examine the impact of responsible HRM on well-being at work in a changing working life. The study has been conducted as a case study with a groundhandling company Swissport Finland Oy. The theoretical framework of the study is compiled from previous research on responsible Human Resource Management, well-being at work and changes in the labor market and working conditions of employees. Research shows that responsible HRM has a positive relationship with well-being at work and can be utilized to meet the challenges of working life. HR professionals cannot ignore the importance of responsibility anymore and they must be proactive in their ability to respond to changes in the working life and the increasing value of responsibility now and in the future.

## ALKUSANAT

Pro Gradu -tutkielman palauttaminen merkitsee yhden aikakauden, opiskeluaikojen, päättymistä elämässäni. Tämän tutkielman kirjoittaminen on opettanut minulle paljon, ja olen saanut lukemattomia arvokkaita oppeja ja kokemuksia opiskelu-urani varrella LUT:ssa. Nämä viisi vuotta ovat menneet hyvin nopeasti, ja haluan kiittää ikimuistoisista opiskeluaajoista ystäviäni, Enklaavia ja LUT:ia.

Haluan kiittää haastateltavia asiantuntijoita, jotka mahdollistivat graduni aineistonkeruun sekä toivat esille rehellisesti arvojansa ja ajatuksiansa. Kiitos myös graduohjaajalleni Heidi Olanderille, joka mahdollisti joustavat palautusaikataulut elämäntilanteeni mukaisesti sekä gradun kirjoittamisen töiden ohella.

Erityiskiitos kuuluu aviomiehelleni, joka on uskonut minuun läpi opiskelujeni sekä kannustanut ja tarjonnut vertaistukea gradun kirjoittamisen kanssa. Kiitos myös kaikille läheisilleni tuesta, varsinkin vanhemmilleni, jotka ovat kannustaneet ja rohkaisseet minua tekemissäni valinnoissa jokaisessa elämäni vaiheessa.

Kaiken kaikkiaan valmistun LUT:sta uusia ystäviä, muistoja ja oppeja rikkaamana. Tästä on hyvä jatkaa eteenpäin!

Loviisassa 29.03.2020

Veera Hassinen

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.2	Keskeiset käsitteet .....	5
1.2.1	Henkilöstöjohtaminen .....	5
1.2.2	Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus .....	5
1.2.3	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen .....	6
1.2.4	Työhyvinvointi.....	6
1.3	Teoreettinen viitekehys .....	7
1.4	Tutkimuksen rajaukset .....	8
1.5	Tutkimusmenetelmät.....	9
1.6	Tutkimuksen rakenne.....	10
<b>2</b>	<b>VASTUULLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b> .....	<b>11</b>
2.1	Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus.....	11
2.2	Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus HR:ssä .....	14
2.3	Henkilöstöjohtamisen käsitteen kehittyminen kohti vastuullisuutta .....	15
2.4	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen .....	17
<b>3</b>	<b>TYÖHYVINVOINTI</b> .....	<b>22</b>
3.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	23
3.1.1	Psyykinen osa-alue.....	25
3.1.2	Fyysinen osa-alue .....	26
3.1.3	Sosiaalinen osa-alue .....	26
3.2	Työhyvinvoinnin nykyajan haasteet .....	27
<b>4</b>	<b>VASTUULLISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN</b> .....	<b>30</b>
4.1	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin .....	30

4.2	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen omaksuminen työhyvinvoinnin lisäämiseksi .....	33
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO .....</b>	<b>37</b>
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	37
5.2	Aineistonkeruumenetelmä.....	39
5.3	Datan kerääminen ja analysointi .....	40
5.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	42
5.5	Case-yritys .....	45
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>48</b>
6.1	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin .....	49
6.1.1	Työelämän nykypäivän muuttuminen suuryrityksessä ja sen HR-funktiossa .....	49
6.1.2	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja sen osatekijöihin.....	53
6.2	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkitys ja strategia.....	57
6.2.1	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkitys ja HR:n vaikutusmahdollisuudet .....	58
6.2.2	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen strategian käyttöönotto.....	60
6.2.3	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuus case-yrityksessä .....	61
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO TULOKSISTA .....</b>	<b>65</b>
7.1	Työelämän muutossuunnat.....	65
7.2	Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvoinnin osatekijöihin 68	
7.3	HR:n rooli vastuullisessa HRM:ssä ja sen strategian implementoinnissa	70
<b>8</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>72</b>
8.1	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio .....	72
8.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	76
	<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>79</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

## **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1. Tutkimuksen aihealueiden rajapinnat

Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuvio 3. Malli henkilöstöjohtamisen evoluutiosta (Ricardo de Sourza Freitas et al. 2011)

Kuvio 4. Kriisitilanteen ominaispiirteet, jotka ovat johtaneet kestävyiden aatteen (mukaillen Ehnert 2009, 5-8)

Kuvio 5. Työhyvinvoinnin syyt ja seuraukset (Danna & Griffin 1999)

Kuvio 6. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Grant et al. 2007)

Kuvio 7. Swissport Finland Oy:n arvot (Swissport 2019b)

## **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1. Liiketoiminnan ja CSR:n tavoitteiden eroavaisuudet (mukaillen Sharp & Zaidman 2010)

Taulukko 2. HR:n avainprosessien merkitys vastuullisuudessa (mukaillen Colbert & Kurucz)

Taulukko 3. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Taulukko 4. Swissport Finland Oy:n vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuudennäkymät

## 1 JOHDANTO

Maailma on muuttumassa yhä enemmän globaaliksi, digitaaliseksi sekä terveystieteiseksi. 1800-luvulla yrittäjät asettivat modernien yhtiöiden perustat, 1900-luvulla keskityttiin johtamiseen ja sen tekniikoihin, kun taas 2000-lukua leimaa legitimizeetti. Tämän vuoksi osakkeenomistajat etsivät jatkuvasti viitteitä yritysten hyvästä hoitamisesta. (Nalband & Al-Amri 2013).

Nykyisten työmarkkinoiden luonteella on väistämättä seurauksia myös vaatimuksiin työntekijöiden tehokkuutta sekä työntekijöiden määrän optimointia kohtaan, ja esimerkiksi Lehdon ja Sutelan (2008) työolotutkimusten tulosten mukaan kiireen haittaavuus, työn ja vapaa-ajan eron hämärtyminen sekä epävarmuus ovat lisääntyneet 1990-luvulta lähtien. Heidän mukaansa lisääntynyt kilpailu kollegoiden välillä sekä yksilön suorituksen korostaminen näkyy alentuneena tyytyväisyytenä tiimityöhön, sosiaalisten suhteiden kärsimisenä sekä jopa työpaikkakiusaamisena. Näiden seikkojen ja näkökantojen vuoksi tutkimuksen aihe on ajankohtainen sekä tutkimuksen kohteena mielenkiintoinen.

Vuosikymmenten ajan yritykset ovat nähneet skeptisesti työhyvinvoinnin työpaikoilla. Skeptismi on kummunnut harhaluulosta, jonka mukaan työntekijän onnellisuus on erillään työnteosta. Onneksi nykyään tiedetään, että menestyvät ja sitoutuneet työntekijät parantavat yrityksen suorituskykyä. (Armstrong 2016) Eri tutkimuksissa on keskitytty vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin suhteeseen eri osa-alueiden, kuten organisationaalisen moraalisuuden (Abdelmotaleb & Saha 2019), tunteet huomioon ottavan työn (Horo 2014) ja manageriaaliseen hienovaraisuuden (Arnaud & Wasieleski 2014), näkökulmista. Yhteistä vastuullisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa on kuitenkin tavoite tutkia sitä, kuinka organisaatio voisi toimia moraalisemmin ja eettisemmin parantaakseen työntekijöidensä työssä jaksamista.

Kun kilpailuetu on elinehto menestykselle, nopeatempoisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa työhyvinvoinnin ylläpitämisen keinojen selvittäminen on yhä tärkeämpi arvo yrityksen sidosryhmille (Kowalski & Loretto 2017). Kuitenkin vain harvoin negatiivisia vaikutuksia tulee innovaatioista itsestään, vaan ongelmat juontavat



juurensa sen johtamiseen (Cañibano 2013), ja Avramchukin (2017) tutkimuksen mukaan mitä suurempi huomio kiinnitetään yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toimiin, jotka ottavat huomioon subjektiivisen hyvinvoinnin, sitä suurempi yrityksen maine sosiaalisesti vastuullisena toimijana on.

Turbulentissa liiketoimintaympäristössä on helppo laiminlyödä pitkän aikavälin suunnittelua. Kuitenkin makrotason haasteet, kuten ikääntyvä kansa, tarvitsevat ajatusta ja valmisteluita nyt, mikäli työvoiman halutaan pysyvän terveenä, kestäväenä ja tuottavana tulevinakin vuosikymmeninä. Tähän tarvitaan HR-ammattilaisten proaktiivista otetta muuttuvaa työelämää kohtaan nyt ja tulevaisuudessa. (Kramar & Mariappanadar 2015; Kowalski & Loretto 2017) Tämä tutkielma ehdottaa vastuullista henkilöstöjohtamista vastaukseksi työhyvinvointiin liittyviin nykyajan haasteisiin sekä tutkii, kuinka vastuullinen henkilöstöjohtaminen liittyy hyvinvointiin työpaikalla.

Teoreettinen tausta vastuullisen henkilöstöjohtamisen, yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden ja työhyvinvoinnin käsitteistä sekä niiden välisistä suhteista on moninaista, ja niitä tarkastellaan tieteellisissä julkaisuissa monista eri näkökulmista ja lähtökohdista. Henkilöstöjohtamisen ja sosiaalisen vastuullisuuden suhdetta on tutkittu vain vähän (Harsha, Eweje & Arrowsmith 2018), ja nykyiset tutkimukset ovat tutkineet sosiaalisen vastuullisuuden vaikutuksia tiettyihin osa-alueisiin, kuten esimerkiksi työntekijöiden työhön liittyviin asenteisiin (Kundu & Gahlawat 2016) tai työntekijöiden aikeisiin irtisanoutua (Kundu & Gahlawat 2015). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ilmiötä ei ole vielä tutkittu työhyvinvoinnin ja muuttuvan työelämän kontekstissa, joten se tuo nykyiseen teoreettiseen viitekehykseen uutta tietoa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tämän vuoksi tämän pro gradu -tutkielman aihe on perusteltu, ja tutkimuksen tavoitteena onkin saada kokonaisvaltainen käsitys sosiaalisen vastuullisuuden ja henkilöstöjohtamisen ilmiöiden rajapinnasta sekä siitä, kuinka ne yhdistämällä kyetään vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan ja työhyvinvoinnin haasteisiin.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena ja tutkimusongelmana on selvittää, miten vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan hyödyntää vastauksena työhyvinvointiin muuttuvassa työelämässä. Tarkoituksena on myös syventyä tarkastelemaan sosiaalisen vastuullisuuden ja henkilöstöjohtamisen rajapintaa yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden alakäsitteinä. Tutkimuksen tavoitteena on saada perustavanlaatuisen ja syvällisempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä, vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin muuttuvassa työelämässä. Lisäksi tavoitteena on kartuttaa uutta ja täydentävää tietoa tutkittavasta aiheesta tieteellisessä kontekstissa, sillä tällä hetkellä tutkimuskentässä vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin suhteeseen liittyen on tutkimusaukko, jota tällä tutkimuksella pyritään täydentämään.

Vastataksaan tutkimusongelmaan on määriteltävä tutkimuskysymykset, joihin pyritään vastaamaan tutkielmassa. Ensin on luotu päätutkimuskysymys, joka pyrkii selvittämään itse tutkimusongelman. Tämän jälkeen on määriteltävä alatutkimuskysymykset, joiden avulla selvitetään tutkimusongelman osatekijöitä sekä joilla tarkennetaan päätutkimuskysymystä.

### **Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä toimii:**

Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin muuttuvassa työelämässä?

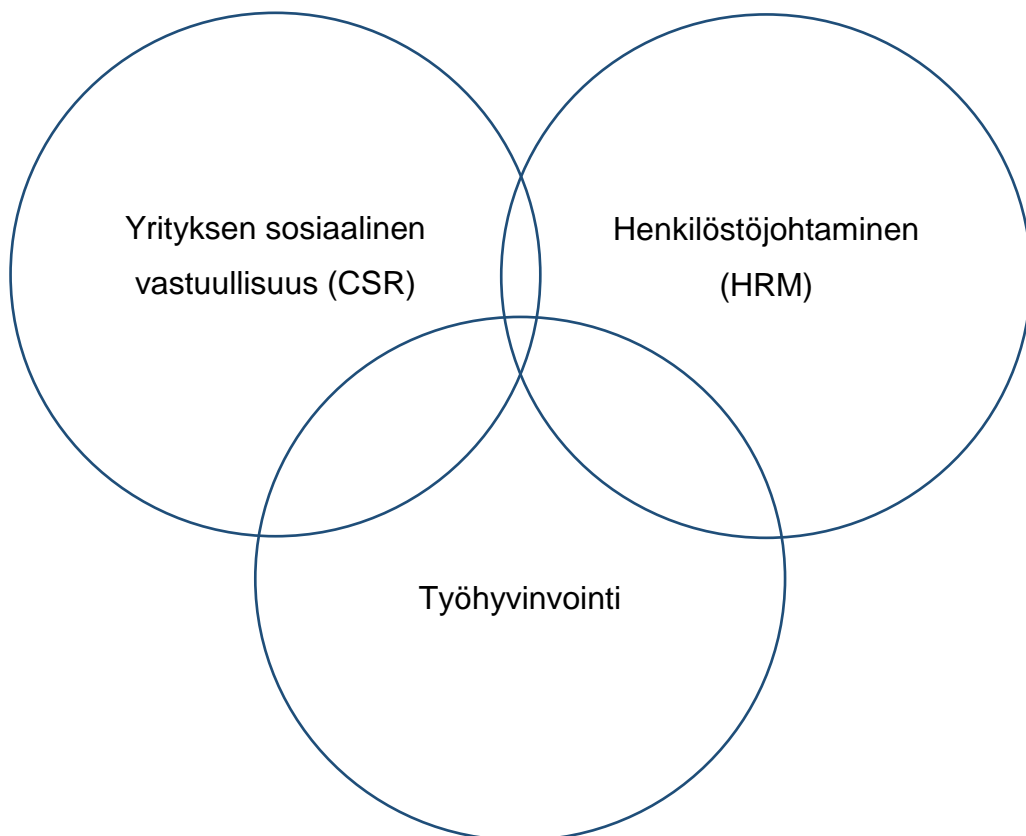
### **Päätutkimuskysymystä tarkennetaan seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:**

Mitä haasteita työelämän muuttuminen aiheuttaa?

Miten vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan hyödyntää parantamaan työhyvinvointia?

Millainen rooli HR:llä on vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa?

Päätutkimuskysymyksen avulla tutkitaan tutkimusongelmaa, ja alatutkimuskysymysten avulla pyritään tarkentamaan kysymyksiä kohti lopullista tutkimusongelman ratkaisua. Tämän tutkielman ja toteutettavan tutkimuksen aihealueiden rajapintoja selkeytetään alla olevan kuvion avulla erottaen kolme tutkielman pääaluetta toisistaan:



Kuvio 1. Tutkimuksen aihealueiden rajapinnat

Kuviossa 1 on esitelty pro gradu -tutkielman aihealueet: yrityksen sosiaalinen vastuullisuus (Corporate Social Responsibility, CSR), henkilöstöjohtaminen (Human Resource Management, HRM) sekä työhyvinvointi (Employee Well-being). Tutkimusongelma asettuu näiden kolmen aihepiirin keskiöön, jolloin sekä teoriakatsauk-

sen että empiirisen tutkimuksen kohteena on tarkastella syvällisesti ilmiöiden vaikutussuhteita toisiinsa nähden sekä rajata tutkimuksen aihe sopivaksi tutkielman laajuuteen nähden.

## **1.2 Keskeiset käsitteet**

Tämän pro gradu -tutkielman teoreettinen tausta perustuu henkilöstöjohtamisen (HRM), yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden (CSR), vastuullisen henkilöstöjohtamisen sekä työhyvinvoinnin käsitteisiin ja teoriaan. Lisäksi käsitteiden, varsinkin henkilöstöjohtamisen ja yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden sekä vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin, välisiä vaikutussuhteita ja keskinäisiä yhtymäkohtia tarkastellaan teoreettisen taustan valossa.

### **1.2.1 Henkilöstöjohtaminen**

Henkilöstöjohtamisen (HRM) käsitettä kuvaillaan tieteellisessä maailmassa monin eri tavoin, ja esimerkiksi Kramarin (2014) mukaan henkilöstöjohtaminen pitää sisällään laajan kirjon aktiviteetteja, jotka liittyvät organisaatiolle töitä tekevien ihmisten johtamiseen. Marcianon (1995) mukaan taas henkilöstöjohtaminen on, ja on aina ollut, pyrkimystä ratkaista ongelmia työvoiman johtamisessa ja ihmisten välisissä suhteissa. Henkilöstöjohtamisella pyritään hänen mukaansa antamaan suunta sille, kuinka organisaatioiden tulisi kohdella ihmisiä maksimoidakseen sekä yrityksen tehokkuuden että yksilön tyytyväisyyden.

### **1.2.2 Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus**

Kiinnostus yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden (CSR) tutkimusta kohtaan on viime aikoina kasvanut kovaa vauhtia, ja siitä on monia eri määritelmiä (esim. Aguinis & Glavas 2012; Smith 2003; Branco & Rodrigues 2006; McCarthy et al. 2017). Tämä

tutkielma nojaa eritoten Newmanin et al. (2016) sekä Brancon ja Rodriguesin (2006) näkökulmiin yrityksen sosiaalisesta vastuullisuudesta. Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus pitää sisällään Newmanin et al. (2016) mukaan toimintatapojen ja strategioiden kehittämisen, joka ottaa huomioon organisaation käyttäytymisen vaikutukset eri sidosryhmiin, kuten työntekijöihin, yhteisöihin, joissa he toimivat sekä ympäristöön. Brancon ja Rodriguesin (2006) mukaan taas CSR viittaa monimutkaisiin asioihin, kuten luonnonsuojeluun, henkilöstöjohtamiseen, työterveyteen ja -turvallisuuteen sekä suhteisiin paikallisiin yhteisöihin ja tavarantoimittajiin sekä kuluttajiin.

### **1.2.3 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen**

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä voidaan nähdä monesta eri näkökulmasta, muun muassa sosiaalisten ja inhimillisten vaikutusten kautta, jotka vaikuttavat yritykseen pitkällä aikavälillä, sekä aktiviteettien kautta, jotka kannustavat positiivisiin ympäristövaikutuksiin (Kramar 2014). Shen ja Zhu (2011) rakentavat vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsitettä CSR:n ja HRM:n etiikoiden sekä joukon työntekijälähtöisten HRM-käytäntöjen kautta. Shen ja Benson (2016) taas määrittelevät vastuullisen henkilöstöjohtamisen yrityksen sosiaalisena vastuullisuutena, joka suunnataan työntekijöihin ja joka pitää sisällään CSR:n onnistuneen implementoinnin. Tämä tutkielma keskittyy ajatukseen, jonka mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen aate on kummunnut huolesta yritystoiminnan kestävyyttä kohtaan. Tämän näkökulman mukaan käsite voidaan määritellä henkilöstöjohtamisen toimintatapoina, jotka auttavat sitoutumaan CSR:n toimintamalleihin, ja näin voidaan saavuttaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin kestävyyttä. (Shen & Ahu 2011; Ehnert & Harry 2012)

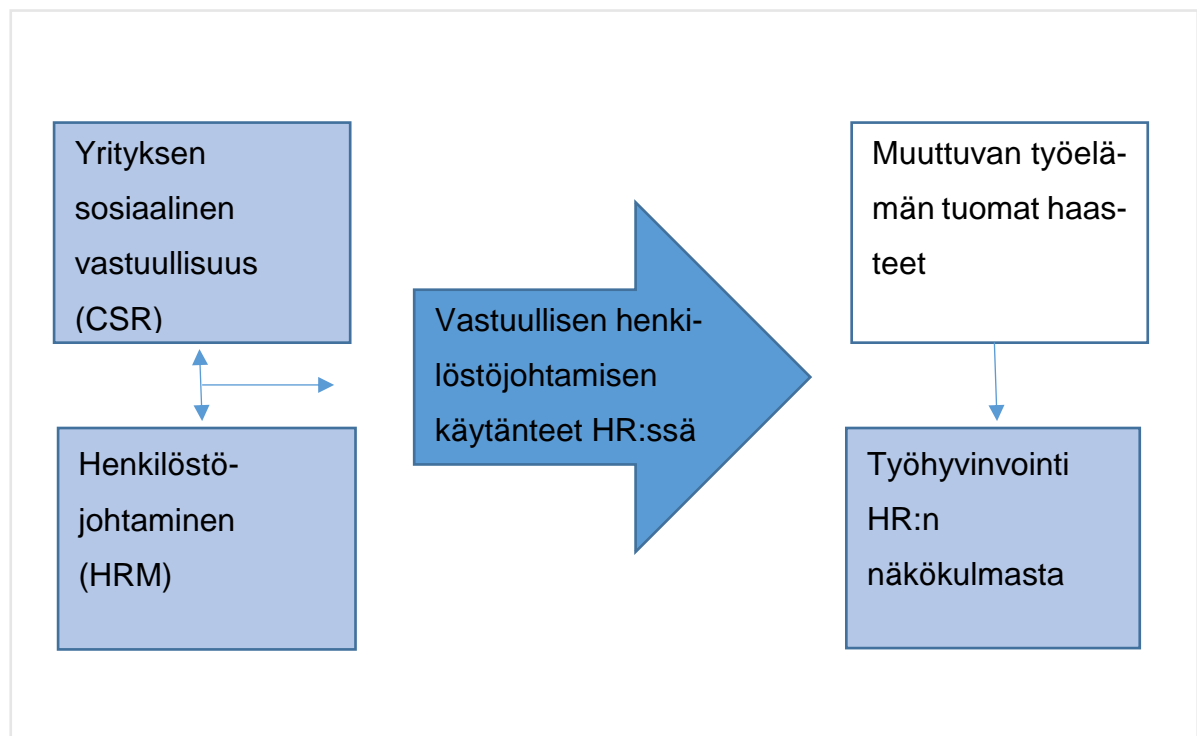
### **1.2.4 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi on yritysmaailmassa suosittu aihe (Adam et al. 2007), mutta työhyvinvoinnin nykytutkimuksesta puuttuu konsensus sille, mitä on työhyvinvointi, ja termi usein yhdistetään muihin termeihin, kuten työntekijän sitoutumiseen (Kowalski

& Loretto 2017) tai tyytyväisyyteen (Grant et al. 2007). Työhyvinvointi on kuitenkin nähty käsitteenä paljon muunakin kuin pelkästään pahoinvoinnin puutteena (Monnot & Beehr 2014). Dannan ja Griffinin (1999) mukaan käsite pitää sisällään eri ulottuvuuksia, kuten kontekstivapaita elämän mittareita (tyytyväisyys elämään, onnellisuus) sekä yksityiskohtaisempia alueita (tyytyväisyys palkkaan, työympäristöön tai työkaverihin). Tämän tutkielma nojaa Grantin et al. (2007) käsitykseen työhyvinvoinnista, minkä mukaan työhyvinvoinnin määritelmä jakautuu kolmeen ydin-dimensioon: psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys pitää sisällään yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden ja henkilöstöjohtamisen rajapinnan sekä tämän rajapinnan potentiaalisen vaikutuksen työhyvinvointiin. Teoreettinen viitekehys rakentuu HR:n näkökulmasta alla kuvatun kuvion mukaisesti.



Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuviossa 2 kuvataan siis sitä, mitä teoreettisessa osuudessa on tarkoitus käsitellä. Yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden (CSR) ja henkilöstöjohtamisen (HRM) yhteyttä toisiinsa tutkitaan, josta pyritään saamaan kokonaiskäsitelmä vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä henkilöstöosastolla. Itse tutkimusongelma, vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin HR:n näkökulmasta, tulee myös esille teoreettisesta viitekehystä. Työhyvinvointiin vaikuttaa lisäksi muuttuvana tekijänä muuttuvan työelämän tuomat haasteet. Tästä kokonaisuudesta on tarkoitus muodostaa tämän tutkielman ydinsisältö.

#### **1.4 Tutkimuksen rajaukset**

Tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Muutamia rajauksia on syytä tehdä tutkimuksen aiheeseen liittyen. Tutkimuksesta rajataan ensinnäkin pois henkilöstöjohtamisen muut näkökulmat, kuten keskittyminen esimerkiksi yrityskulttuuriin, motivaatioon tai palkitsemiseen liittyviin aiheisiin. Tarkoituksena onkin syventyä tarkastelemaan juuri sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmiin työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Lisäksi henkilöstöjohtaminen rajataan käsitteenä kattamaan lähinnä työntekijöihin kohdistuvaa henkilöstöjohtamista, ja jätetään laajempi henkilöstöjohtamisen käsitteen määrittely huomiotta tämän tutkimuksen yhteydessä.

Vastuullista henkilöstöjohtamista on määritelty hyvin monin eri tavoin, joten oleellista on tehdä rajauksia myös käsitteeseen liittyen. Tässä tutkielmassa käsitellään vastuullista henkilöstöjohtamista yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden (CSR) alakäsitteenä, eikä keskityä määrittelemään käsitettä muista vaihtoehtoisista näkökulmista. Lisäksi tutkimuksessa rajataan pois muut yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmat, jotka eivät liity vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, kuten esimerkiksi tuotteiden ympäristöystävällisyys taikka hyväntekeväisyyteen osallistuminen ja lahjoittaminen.

Tutkimuksessa keskitytään siihen, miten sosiaalisesti vastuullinen HRM vaikuttaa siihen, kuinka hyvin HR-funktiossa voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin eri alueisiin, joten tutkimuksesta rajataan pois muut aspektit, johon sosiaalinen vastuullisuus yritystoiminnan operaatioissa vaikuttaa, kuten esimerkiksi viestintä, brändi- ja työnantajamielikuvaan liittyvät kysymykset. Lisäksi tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan ilmiötä nimenomaan tietyn organisaation näkökulmasta, jolloin tutkimukseen vaikuttaa toimiala, jolla yritys operoi, organisaation sen hetkinen tila ja yrityksen specifit haasteet.

## **1.5 Tutkimusmenetelmät**

Tämä pro gradu -tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jolloin tutkimus ei keskity määrällisiin, mitattaviin aiheisiin (Koskinen et al. 2005, 30-31) vaan syvälliseen ja laadulliseen aihealueen tutkimiseen. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi sen vuoksi, että tutkielman aiheen, vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin, luonteeseen nähden on tarkoituksenmukaista suorittaa syvällisemmin aiheen ymmärtämiseen pyrkivä laadullinen tutkimus.

Tutkimus toteutetaan case-yrityksen tapaustutkimuksena, ja case-yrityksenä toimii lentoliikenteen maapalveluita tuottava yritys, Swissport Finland Oy. Tarkoituksena on tutkia tutkittavaa aihetta mahdollisimman syvällisesti case-yrityksen näkökulmasta ottaen huomioon myös yrityksen toimialan luonteen sekä lainsäädännön, joka asettaa reunaehdot sen toiminnalle. Tutkimusta ei tehdä kuitenkaan toimeksiantona case-yrityksen omasta aloitteesta, vaan tutkimuksen lähtökohtana on kirjoittajan oma mielenkiinto ja intohimo tutkittavaa aihetta kohtaan sekä halu tutkia aihetta juuri tämän yrityksen näkökulmasta.



## 1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma pitää sisällään johdannon, teoriakatsauksen, empiirisen osion, tulokset sekä yhteenveto ja johtopäätökset. Johdannon tarkoituksena on esitellä tutkimuksen tavoitteet, keskeiset käsitteet sekä merkittäviä aiheeseen liittyviä artikkeleita. Johdantoluvussa lisäksi rajataan tutkimuksen aihetta tarkoituksenmukaiseen ja helposti käsitettävään muotoon, esitellään tutkielmassa käytettyä tutkimusmenetelmää sekä annetaan kokonaiskuva tutkielman sisällöstä.

Luvut 2, 3 ja 4 muodostavat tutkielman kirjallisuuskatsauksen, ja niissä kussakin käsitellään yhtä tutkielman pääteemoista. Luvussa 2 käsitellään vastuullisen henkilöstöjohtamisen teoriaa tieteellisten tutkimusten valossa linkittäen vastuullinen henkilöstöjohtaminen yrityksen sosiaaliseen vastuullisuuteen. Luvussa 3 pureudutaan työhyvinvointiin käsitellen työhyvinvoinnin osa-alueita sekä tieteellisistä tutkimuksista nousseita työhyvinvoinnin nykyajan haasteita. Luvussa 4 taas linkitetään edellisten lukujen teemat yhteen selvittäen, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi linkittyvät keskenään tieteellisessä kontekstissa.

Viidennessä kappaleessa siirrytään käsittelemään tutkielman empiiristä osiota, ja siinä käydään läpi tutkimusmenetelmä ja sitä, kuinka aineisto on kerätty ja analysoitu. Luvussa perustellaan, miksi tutkimukseen on valittu laadullinen tapaustutkimus ja miten tutkimuksen toteuttaminen eteni. Lisäksi kappaleessa esitellään case-yritys sekä pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Kappaleessa 6 esitellään tutkimuksessa esiin tulleet tulokset eli se, kuinka case-yrityksessä henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Luvussa käsitellään haastatteluista saatua informaatiota ja sitä, miten se heijastaa edellisiä tutkimustuloksia tieteellisessä kontekstissa. Tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin mahdollisimman laajasti tutkimuksen ja aiempien tutkimusten tulosten valossa. Luvussa 7 esitellään johtopäätökset perustuen kirjallisuuskatsaukseen ja empiiriseen osioon sekä tehdään niistä loppupäätelmät. Viimeisessä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen kontribuutiota, rajoitteita sekä jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 VASTUULLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään vastuullisen ja kestäväen henkilöstöjohtamisen taustateoriaa ja sitä, mistä tieteellisistä lähtökohdista aihepiiriä on tutkittu. Ensin esitellään, mitä tarkoittaa henkilöstöjohtaminen. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään yrityksen sosiaalista vastuullisuutta, tämän henkilöstönäkökulmaa ja lopuksi varsinaista pääaihetta, vastuullista henkilöstöjohtamista.

### 2.1 Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus

Yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden käsitettä (eng. Corporate Social Responsibility, CSR) avataan, jotta hahmotettaisiin kokonaiskuva vastuullisesta ja eettisesti kestävästä henkilöstöjohtamisesta eli toisin sanoen yrityksen sosiaalisesta vastuullisuudesta henkilöstöjohtamisessa. CSR on ollut mielenkiinnonkohteena viimeisen vuosisadan ajan siitä lähtien, kun Barnard (1938) ja Clark (1939) esittelivät käsitteen. Yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden aatetta ei aluksi otettu hyväksyvästi vastaan, kuten Friedmanin (1970) kuuluisasta artikkelista tulee esille, vaan pidettiin hyväksyttävämpänä ajatuksena, että johdon prioriteetti on tuottaa osakkeenomistajalle voittoa, eikä yhteisön asiat. Friedmanin mukaan vain yksilöllä on vastuita, ja yrityksen ollessa keinotekoinen persoona, ei sillä voida sanoa olevan vastuita. Lisäksi jos yritys käyttää sosiaalisesti vastuullisiin toimiin rahaa, hän tuhlaa joko osakkeenomistajan tai työntekijän rahoja. Yrityksen ainoa tehtävä on hänen mukaansa lisätä voittoja vapaassa kilpailussa niin pitkään kun toimitaan sääntöjen mukaan ilman petosta tai vilppiä.

Nykyään yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden teoria on laajemmin hyväksytty, ja monia eri tutkimuksia yhdistää se, että ne korostavat liiketoiminnan eettisyyttä ja moraalisuutta (Aguilera et al. 2007; Branco & Rodrigues 2006; Smith 2003). Commission of the European Communitiesin (2001) määritelmän mukaan CSR on "konsepti, jossa yritykset integroivat sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät huolet liiketoimintaoperaatioihinsa ja kanssakäymiseen sidosryhmiensä kanssa vapaaehtoisella ta-

solla”. Werther ja Chandler (2011, 5) taas määrittelevät käsitteen suoraan sen sisältämien sanojen perusteella. Heidän mukaansa CSR:n ydin muodostuu kolmesta sanasta, jotka CSR pitää sisällään:

- 1) Yritys (Corporate),
- 2) sosiaalisuus ja yhteisöllisyys (Social) ja
- 3) vastuullisuus (Responsibility).

(Werther & Chandler 2011, 5)

Yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden lyhenne CSR pitää siis sisällään sekä yrityksen että sen suhteet toimijoihin, joiden kanssa se toimii. Sosiaalisuus pitää sisällään kaikki yrityksen intressiryhmät, joilla on mielenkiinto yrityksen aktiviteetteja kohtaan. Vastuullisuus taas CSR:n kontekstissa tarkoittaa organisaation vastuita eri suuntiin. Jo pitkän aikaa, edelleenkin, yhteisö on ollut kiinnostunut vuorovaikutuksesta yrityksen ja laajemman yhteisön välillä, ja nykyään CSR on ottanut paikkansa näiden aihepiirien keskusteluissa niin yritysten, koulujen kuin yksityisten henkilöidenkin kannalta. (Werther & Chandler 2011, 5-11)

CSR:n käsitettä on jaoteltu monin eri tavoin, ja esimerkiksi Smithin (2003) mukaan yrityksen sosiaalinen vastuullisuus voidaan jakaa kahteen osaan: normatiiviseen osaan, joka keskittyy motivaatioihin tehdä hyvää, sekä liiketoimintaosaan, joka taas keskittyy valvutuneeseen omaan etuun. Kun normatiivisen näkökulman mukaan yrityksen tulisi toimia sosiaalisesti vastuullisesti sen vuoksi, että on moraalisesti oikein tehdä niin, liiketoiminta-näkökulma taas keskittyy ekonomisen menestyksen lisäämiseen keskittymällä sosiaaliseen vastuullisuuteen. Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus viittaa Brancon ja Rodriguesin (2006) mukaan olennaisesti yrityksen päätöksenteon ja käyttäytymisen eettisiin ja moraalisiin kysymyksiin. Tällöin keskeinen kysymys on se, pitäisikö yrityksen tehdä toimenpiteitä vähentääkseen haitallisten aktiviteettien vaikutuksia.

Sharp ja Zaidman (2010) esittelevät eroja CSR:n ja monien muiden liiketoiminta-aktiviteettien välillä:

Taulukko 1. Liiketoiminnan ja CSR:n tavoitteiden eroavaisuudet (mukaillen Sharp & Zaidman 2010)

Liiketoiminnan tavoite	CSR:n tavoite
Mitattava, rajallinen, organisaation vaikutusmahdollisuuksien alla	Abstrakti, vaikeammin mitattavissa
Puhtaasti tuottoa tavoitteleva ulottuvuus	Pitää sisällään eettisen ulottuvuuden, joka erottaa sen puhtaasti tuottoa tavoittelevasta liiketoiminnasta
Yrityksen mission ja strategian mukainen toiminta	Vähemmän yrityksen päämission keskiössä
Keskittyy puhtaasti liiketoimintaan	Luo kontaktipisteen liiketoiminnan ja vapaaehtoisuuden välille

Taulukosta 1 voidaan päätellä, että CSR:n tavoitteet poikkeavat monista liiketoiminta-orientoituvista tavoitteista sillä, että se sisältää eettisen ja moraalisen ulottuvuuden pelkän tuoton tavoittelemisen lisäksi. Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus on myös vähemmän yrityksen avainmission ja strategian keskiössä sekä on abstraktimpi ja vaikeammin mitattava tavoite. CSR eroaa lisäksi monista muista liiketoiminnan tavoitteista siinä, että kun liiketoiminnan tavoite keskittyy lähinnä voiton maksimointiin, CSR:n tavoite tuo uudenlaisen kontaktipisteen liiketoiminnan ja vapaaehtoisuuden välille. (Sharp & Zaidman 2010) Eri tutkijoiden mielenkiinnon kohteena onkin CSR:ää tutkittaessa liiketoiminnan etujen ja yhteisten etujen sekä moraalisuuden välinen eettinen kysymys: keskittyäkö voiton maksimointiin vai laajemman hyvän levittämiseen yhteisössä? (Smith 2003; Branco & Rodriguesin 2006; Sharp & Zaidman 2010)

McCarthyin et al. (2017) mukaan yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden kirjo on laaja. Yritys voi esimerkiksi kehittää tuotteita ympäristöystävällisistä materiaaleista, tehdä yhteistyötä hyväntekeväisyysorganisaatioiden kanssa tai lahjoittaa hyväntekeväisyyteen. CSR voi siis heidän mukaansa koskettaa yrityksen lisäksi laajempaa yhtei-

söä. Sharpin ja Zaidmanin (2010) mukaan CSR pitää sisällään laajan kirjon aktiiviteetteja, jotka liittyvät sosiaaliseen hyvään, kuten ympäristöön liittyvät asiat, yhteisön toimiin osallistuminen, eettinen koodisto ja reilut liiketoiminta-aktiviteetit. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan CSR:n käsitettä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

## **2.2 Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus HR:ssä**

Rajapinta henkilöstöjohtamisen (Human Resource Management, HRM) ja yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden (Corporate Social Responsibility, CSR) välillä on kerännyt tutkijoiden kiinnostusta viime vuosien aikana (Jamali et al. 2015; Diaz-Carrion et al. 2019; Shen & Zhu 2011). CSR:n hyödyntämisessä henkilöstöjohtamisessa on kyse HRM-toimintatapojen ja käytäntöjen käyttöönottamisesta, mitkä auttavat yrityksiä sitoutumaan yleisiin CSR:n toimintamalleihin. Nämä komponentit takaavat sen, että organisaatio pitää huolta sekä työntekijöiden että ulkoisten sidosryhmien intresseistä ja saavuttaa sekä lyhyen aikavälin tehokkuutta että myös pitkän aikavälin kestävyyttä. (Shen & Zhu 2011) Waringin ja Lewerin (2004) mukaan CSR pitää sisällään laajemman valikoiman HRM:n kysymyksiä, jotka ylittävät laillisen minimin. Esimerkiksi Waringin ja Lewerin (2004) mukaan viisi kriteeriä Ran Brownin palkintoon hyvästä yrityskansalaisuudesta ovat:

- 1) perhevapaiden hyväksyminen,
- 2) hyvät terveys- ja eläke-edut,
- 3) työturvallisuus,
- 4) koulutus ja mahdollisuudet etenemiseen ja
- 5) lomautusten välttäminen.

(Waring & Lewer 2004)

Lisäksi työvoiman johtamista voidaan peilata myös seuraavien tekijöiden kautta: suhteet yhdistyksiin, voittojen jakaminen työntekijöille, työntekijöiden sitouttaminen, työn ja perheen yhteensovittaminen, eläke-etuohjelmat, terveys ja turvallisuus ja työvoiman vähentäminen. (Waring & Lewer 2004)

Nalbandin ja Al-Amrin (2013) mukaan nykyisessä uudessa ja kehittyvässä kansainvälisessä ympäristössä, missä on uusi yksityinen sektori ja globaalit pääomamarkkinat, yrityksen sosiaalisesta vastuullisuudesta on tullut institutionaalisen uudistuksen merkittävä puheenaihe. Yritykset ovat heidän mukaansa huomanneet, että yrityksen arvot, ekonomisen menestys ja suurempi yhteisöllinen hyvä kulkevat käsi kädessä. Brancon ja Rodriguesin (2006) mukaan nykyään ajatellaan, että yritykset sisällyttävät sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät huolet toimiinsa ja vuorovaikutukseensa eri sidosryhmien kanssa vapaaehtoisesti, ja yritysten luotetaan käsittelevän ongelmansa, jota heidän toimintansa luo, itsenäisesti ilman lakien ja määräysten luomaa velvollisuutta.

Tutkijat ovat huomanneet myös erilaisia hyötyjä, joita CSR:n ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen omaksuminen tuo mukanaan. Esimerkiksi Berryn (2010) mukaan CSR:n tulisi tulevaisuudessa pitää sisällään humanistisen yhteyden liiketoimintaan, ja hänen tutkimuksensa mukaan humanistinen johtamistapa on toteuttamiskelpoinen. Tähän panostaminen kannattaa, sillä Brancon ja Rodriguesin (2006) mukaan sosiaalisen vastuullisuuden aktiviteetteihin investoimisella sekä niistä tiedottamisella on tärkeitä vaikutuksia aineettoman pääoman resursseihin, varsinkin niillä, jotka vaikuttavat työntekijöihin. Heidän tutkimuksensa mukaan yritykset, joilla on hyvä sosiaalisen vastuullisuuden maine, voivat parantaa ulkoisia sidosryhmäsuhteita. He voivat myös houkuttaa parempia työntekijöitä tai parantaa nykyisten työntekijöidensä sitoutumista, motivaatiota ja lojaaliutta yritystään kohtaan.

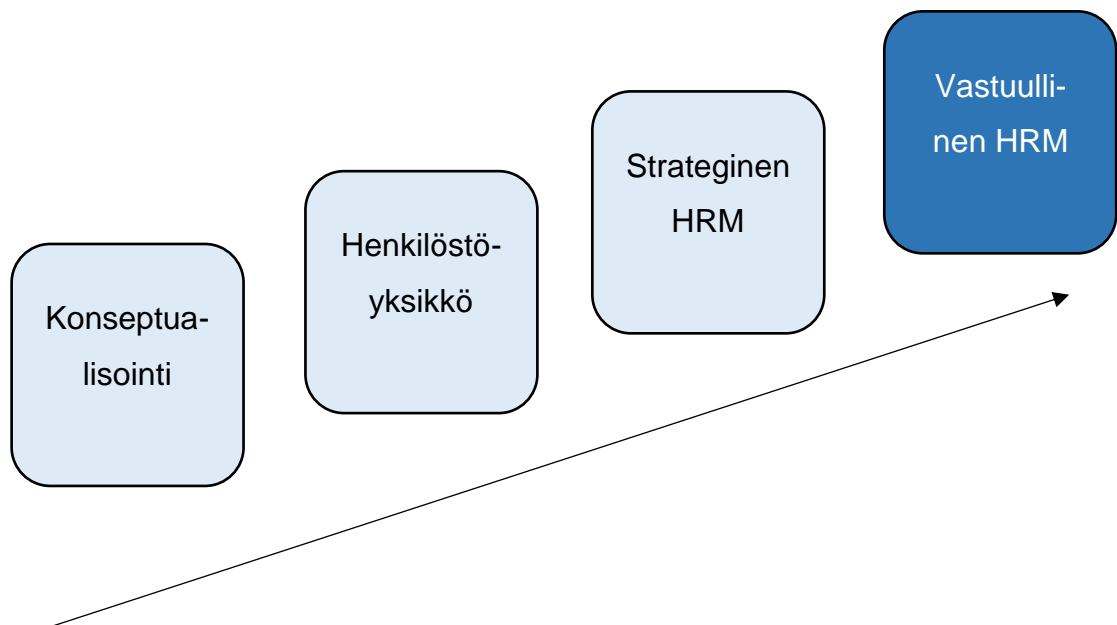
### **2.3 Henkilöstöjohtamisen käsitteen kehittyminen kohti vastuullisuutta**

Henkilöstöjohtamisen (eng. Human Resource Management, HRM) taustaa on hyvä käsitellä, jotta ymmärretään paremmin vastuullisen henkilöstöjohtamisen kumpuamista ja merkitystä tieteellisessä kontekstissa. Henkilöstöjohtaminen on Marcianon (1995) mukaan nykyään olemassa useina eri versioina, jotka kaikki ovat sidottuja tietyn jäsenen filosofiseen ja institutionaaliseen näkemykseen.

Juneja (2018) keskittyy jakamaan henkilöstöjohtamisen käsitteen kahteen eri määritelmään. Ensimmäisen määritelmän mukaan HRM on prosessi, jossa johdetaan

ihmisiä organisaatioissa jäsentynein ja perusteellisin keinoin. Toisen määritelmän mukaan taas HRM käsittää ihmisten johtamisen organisaatioissa makro-perspektiivistä, eli johtaen kollektiivista suhdetta johdon ja työntekijöiden välillä. Hänen mukaansa henkilökunnan johtaminen on työvoimakeskeistä, kun taas henkilöstöjohtaminen on puolestaan resurssikeskeistä.

Henkilöstöjohtamisesta puhutaan nykyään monien eri näkökulmien yhteydessä, mutta tärkeää on kiinnittää huomio henkilöstöjohtamisen kehityskaareen ja evoluutioon aina henkilöstöjohtamisen käsitteen syntymisestä sen uusimpiin trendeihin asti. Seuraavassa kuviossa esitellään malli henkilöstöjohtamisen evoluutiosta:



Kuvio 3. Malli henkilöstöjohtamisen evoluutiosta (Ricardo de Sourza Freitas et al. 2011)

Kuviossa 3 esitellään malli, miten henkilöstöjohtaminen on kehittynyt ajan saatossa käsitteenä. 1960- ja 1970-luvuilla pohjoisamerikkalaiset kirjailijat ja tutkijat toivat henkilöstöjohtamisen käsitteen maailmanlaajuiseen tietouteen. 1980-luvulla HRM:n evoluutio eteni kohti henkilöstöjohtamisen strategista ulottuvuutta (Ricardo de Sourza Freitas et al. 2011), ja henkilöstöjohtamista alettiin katsoa suorituskyvyn ja

tuloksellisuuden silmälasien läpi (Arthur 1994; Becker & Gerhart 1996). Henkilöstöjohtamisen käsitteen evoluutio on summattuna kehittynyt aina työvoiman johtamisesta henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöjohtamisesta strategiseen henkilöstöjohtamiseen. (Ricardo de Sourza Freitas et al. 2011)

Ricardo de Sourza Freitas et al. (2011) laajentavat artikkelissaan HRM:n evoluution koskemaan myös henkilöstöjohtamisen vastuullisuutta esittäen, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on HRM:n evoluution seuraava vaihe. Tällä he haluavat korostaa HR:n roolia organisaation kestävyden keskiössä, eli tämän näkökulman mukaan henkilöstöjohtamisella on olennainen vastuu luoda ja ylläpitää organisaation vastuullista ja kestävää toimintaa.

Kramar (2014) puolestaan pyrkii laajentamaan henkilöstöjohtamisen näkemystä koskettamaan myös muita toimijoita, kuin yrityksen työntekijöitä. Hänen mukaansa nykyään tehdään enemmän ja enemmän töitä myös toimijoiden kanssa, jotka eivät toimi suoraan yritykselle työsopimuksella. Henkilöstöjohtamisen luonnetta on yhä useammin pyritty laajentamaan käsittämään ihmisten johtamisen, kuten konsulttien ja alihankkijoiden, sekä myös mahdollisesti muiden organisaatioiden johtamisen alueelle tuotteiden ja palveluiden tuottamisen osalta (Kramar 2014). Tässä tutkimuksessa pääfokus on kuitenkin työntekijöissä ja heihin kohdistuvassa HRM:ssä.

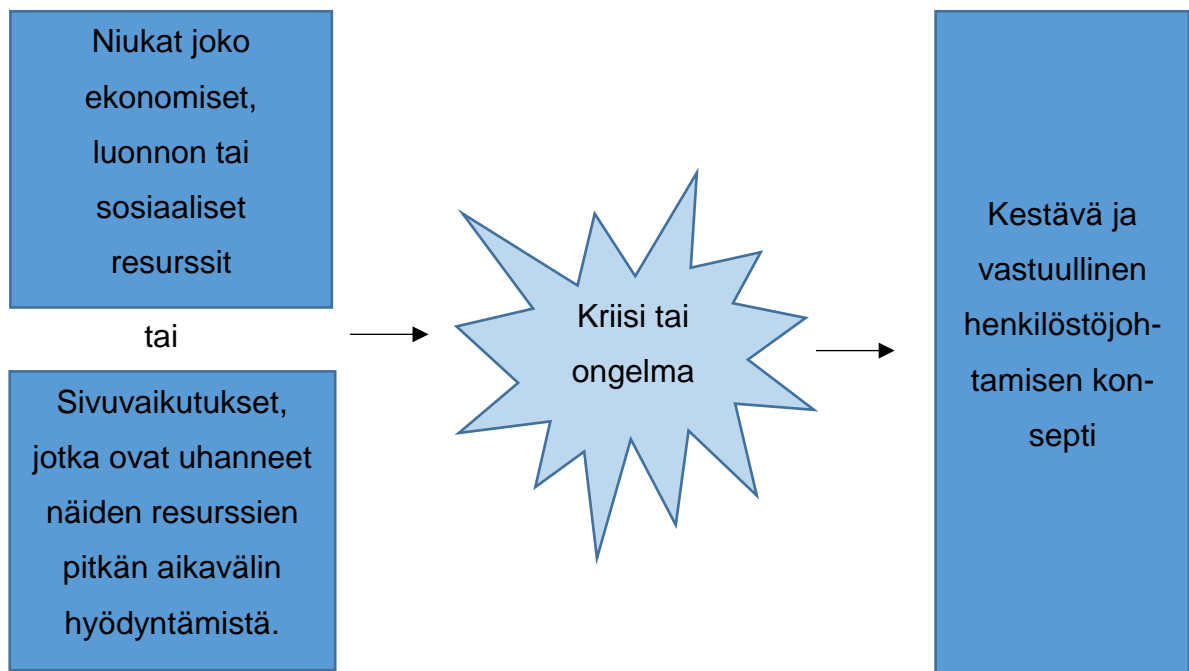
## **2.4 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen**

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite on levinnyt hiljattain tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi. Aiemmin huomio on usein keskittynyt HRM:n rooliin osallistua strategisten tavoitteiden tavoitteisiin mahdollisimman tehokkaasti tai sen vaikutuksiin tulosten, liikevaihdon tai suorituskyvyn kannalta (Cascio 2015; Arthur 1994; Becker & Gerhart 1996). Ehnertin ja Harryn (2012) mukaan huolettomuus kestämyydestä 2000-luvun alussa jatkui, kunnes finanssikriisi puhkesi vuonna 2007. He väittävätkin, että näiden toimien seuraukset ilman balansoivia toimia olivat sellaisia, joilla on kauaskantoisia vaikutuksia nykyisille ja tuleville sukupolville. Henkilöstöjohtaminen otti tähän kuplaan osaa heidän mukaansa palkkioilla lyhyen aikavälin suorituskyvystä, jolla ei ollut todellista yhteyttä arvon luomiseen sekä rosvoamalla edut



ja eläkeresurssit yrityksen nykyisille ja entisille työntekijöille, jolloin erotukseksi jäi epäkestävä sitouttaminen eläkkeisiin. (Ehnert & Harry 2012)

Alla on kuvattu tilannetta, jossa Ehnertin (2009) mukaan historiallisesti kestävän kehityksen aatteet ovat kummunneet, jos ainakin yksi seuraavista aiheista osoittautui tärkeäksi:



Kuvio 4. Kriisitilanteen ominaispiirteet, jotka ovat johtaneet kestävyden aatteeseen (mukaillen Ehnert 2009, 5-8)

Mielenkiintoista on se, että myös henkilöstöjohtamisen käytänteissä on näkyvillä nykyään edellä mainitut ongelmat: niukat henkilöstöresurssit eli työvoimapula sekä sivuvaikutukset. Ensinnäkin yritysten täytyy kohdata kilpailukykyisten ja sitoutuneiden työntekijöiden puute. Lisäksi työn ja yritystoiminnan sivuvaikutukset työntekijöihin ja yrityksiin itseensä kuuluvat nyky-yhteiskunnan liiketoiminnan haasteisiin. Sivuvaikutuksia on esimerkiksi työhön liittyvät terveysongelmat, stressi, vähäinen työn ja vapaa-ajan tasapaino (yksilö), haluttomuus tai kykenemättömyys työskennellä yrityk-

selle (työvoima) taikka yritys ympäristön kykenemisen puute tuottaa osaavia ja motivoituneita ihmisiä (HR-ympäristö). Yksi mahdollinen ehdotus ratkaisuksi tähän ongelmaan on kestävyuden soveltaminen henkilöstöjohtamisen konseptiksi. (Ehnert 2009, 5-8)

Teoreettisista taustoista sekä vastauksena huoleen kestävästä yritystoimintaa kohtaan on nousemassa uusi henkilöstöjohtamisen näkökulma ja paradigma, vastuullisuus (Jabbour & Santos 2008; Barrena-Martínez et al. 2017; Ehnert 2009; Ehnert & Harry 2012), ja esimerkiksi Freitas et al. (2011) pyrkivät laajentamaan aiempaa keskustelua yritysten henkilöjohtamisen käytäntöihin, jotka pohjautuvat organisaationaaliseen kestävyteen. Ehnertin ja Harryn (2012) mukaan nyt kun yleisessä tiedossa on globaalit rajoitteet, liiketoiminta on yhä halukkaampi katsoa toimintansa kestävyttä. Nykyään vaatimuksena onkin yhä useammin kehityksen standardi, joka suosii yhtä lailla ekonomisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä аспектеja (Jabbour & Santos 2008).

Vastuullista henkilöstöjohtamista korostetaan myös vastuullisuutena työntekijöitä kohtaan, eikä henkilöstön roolia voi unohtaa. Muun muassa Berryn (2010) mukaan vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa on tärkeää, sillä ihmiset eivät hänen mukaansa tunne olevansa kokonaisia ihmisiä, jos heitä ei kohdella kunnioittavasti ja arvokkaasti. Myös Barrena-Martínezin et al. (2017) mukaan sosiaalisesti vastuullista toimintaa on alettu painottamaan, ja työntekijöitä pidetään heidän mukaansa tärkeimpänä sisäisenä sidosryhmänä minkä tahansa organisaation strategian luomisessa ja implementoinnissa.

Miksi vastuullisuus ja kestävyys ovat tärkeitä HR-funktiossa? Ehnert ja Harry (2012) esittelevät tähän vastaukseksi kaksi pääajatus. Ensimmäinen liittyy makrotasoon, eli tässä ajatuksessa ollaan kiinnostuneita sosiaalisen ja ekologisen kestävyden keskustelusta. Ajatuksen mukaan henkilöstöjohtamisen kenttä ei voi enää laiminlyödä organisaation kestävyttä, sillä tämä toteutetaan käytännössä, ja henkilöstöjohtamisella voi olla tärkeitä vaikutuksia yrityksen vastuullisuuden kehittämisessä. Toinen pääajatus liittyy taas mikrotasoon ottaen huomioon henkilöstöjohtamisen systeemin sisäiset elementit ja suhteet keskittyen yksilölliseen ja HRM-tason keskusteluun. Tämän ajatus kiinnittää huomion niukkiin henkilöstöresursseihin, joihin

kuuluu ikääntyvää työvoimaa ja lisääntyviä työhön liittyviä terveysongelmia. Argumenttina on, että kun vastuullisuutta edistetään henkilöstöjohtamisen systeemissä, systeemistä itsestään tulee selviytymisstrategia organisaatioissa. (Ehnert & Harry 2012) Colbertin ja Kuruczin (2007) mukaan HR:n avainprosessit voivat olla olennaisia yleisen konsensuksen tavoittamisessa sekä vastuullisuuden ja kestävyyskonseptin luomisessa organisaation sisällä. Seuraavassa taulukossa on annettu esimerkkejä HR-prosesseista, jotka vaikuttavat henkilöstöjohtamisen vastuullisuuteen:

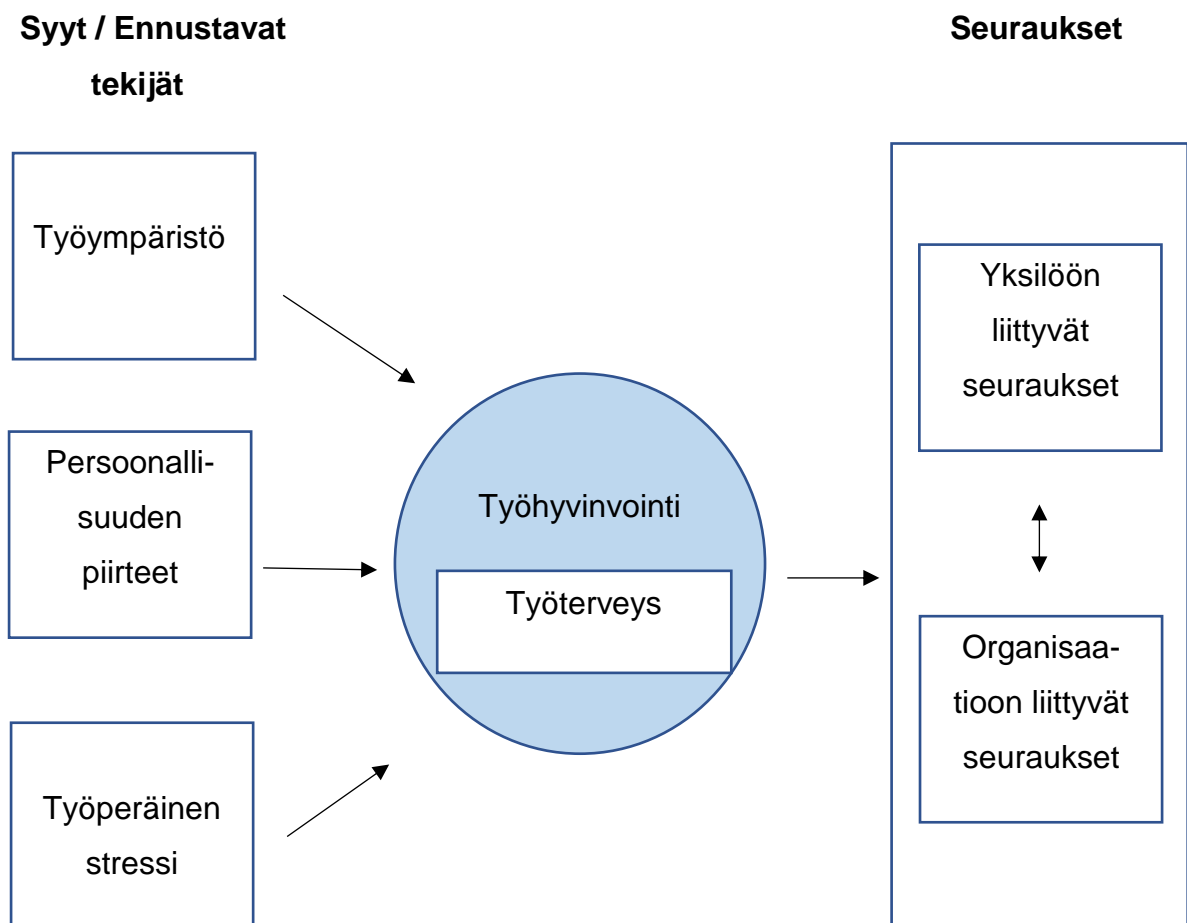
Taulukko 2. HR:n avainprosessien merkitys vastuullisuudessa (mukailen Colbert & Kurucz 2007)

<b>HR:n avainprosessi</b>	<b>Prosessin vaikutus vastuullisuuteen</b>
Organisaation vaikuttavuus ja muutoksen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo dialogia vastuullisuudesta ja rakentaa konsensusta kestävyyskonseptiin</li> <li>• Kehittää kommunikaatioprosesseja, joissa linkitetään funktionaalinen työ ja vastuullisuuden aikomus</li> </ul>
Strateginen HR-suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskittyy HR-strategian sisältöön, joka kannustaa liiketoiminnan suunnan vastuullisempiin aikomuksiin</li> <li>• Asettaa linjaan inhimillisen pääoman vastuullisuuden visioon ja liiketoimintastrategiaan</li> </ul>
Osaamisen johtaminen ja henkilöstöhallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarkoituksenomaisesti integroi vastuullisuuden aikomukset rekrytointiprosessiin organisaatioon sopivuuden varmistamiseksi</li> <li>• Rakentaa inhimillisen pääoman yhtymän kohti kestävästi luotuja liiketoimintastrategioita</li> </ul>
Koulutus ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo johtamisosaamista kohti kestävästi linjattuja tavoitteita</li> <li>• Yhdistää kehittämisprosessit vastuullisten aikomusten kanssa antaakseen kontekstin tulevaisuuden osaamisen rakentamiselle</li> </ul>

Kuten taulukosta 2 huomataan, HR:n merkitys vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on siis ennen kaikkea tuoda vastuullisuuden aikomusta johtamiseen, strategiaan sekä kommunikaatio- ja kehitysprosesseihin. Näihin keinoja ovat organisaation vaikuttavuus ja muutoksen johtaminen, strateginen HR-suunnittelu, osaamisen johtaminen sekä koulutus ja henkilöstön kehittäminen. Usein HR-prosessit laahavat merkittävästi liiketoimintastrategiaprosessien perässä, mutta yritykset voivat kuitenkin proaktiivisesti rakentaa inhimillisen pääoman kokonaisuutta sekä luoda uusia mahdollisuuksia yritykselle sekä sen sisällä että ulkopuolella. HR:llä voidaan siis katsoa olevan kriittinen rooli vastuullisten konseptien luomisessa ja konsensuksen rakentamisessa vastuullisuuden aikomukseen liittyen. Lisäksi HR:llä on tärkeä rooli vastuullisuuden kykyjen vahvistamisessa organisaation johtamiseen, arvojen luomiseen ja selventämiseen sekä strategian luomiseen liittyen. (Colbert & Kurucz 2007) Seuraavaksi käsitellään työhyvinvoinnin tutkimuskenttää ja liitetään työhyvinvoinnin kontekstia edellä mainittuihin vastuullisen henkilöstöjohtamisen viitekehyksiin.

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on nykytutkimuksen kontekstissa moniulotteinen käsite, ja esimerkiksi Kowalskin ja Loretton (2017) mukaan se ei ainoastaan ulotu yksittäisiin työntekijöihin heidän oman terveytensä ylläpidon muodossa, vaan se ulottuu myös yrityksen tuottavuuteen yritystasolla sekä yhteiskunnan tasolla terveystalouden tuottajiin mahdollisen taakan muodossa, jota yksilön ja yhteisön huono terveydentila voi niille aiheuttaa. Danna ja Griffin (1999) ovat puolestaan jaotelleet työhyvinvoinnin käsitteen sen syiden tai ennustavien tekijöiden ja seurausten perusteella. Alla olevassa kuviossa on esitetty heidän luomansa malli:



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin syyt ja seuraukset (Danna & Griffin 1999)

Kuviossa 5 kuvataan työhyvinvointiin vaikuttavia syitä, joita ovat työympäristö, persoonallisuuden piirteet sekä työperäinen stressi. Työympäristöön liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi terveysuhat, turvallisuusuhat sekä muut uhat ja vaaratilanteet. Työhyvinvointiin vaikuttavia persoonallisuuden piirteitä ovat esimerkiksi tyypin A taipumukset, yksilön käsitys kyvystään hallita häneen vaikuttavia tilanteita sekä muut persoonallisuuden piirteet. Työperäiseen stressiin vaikuttavat työlle luontaiset tekijät, organisaatorakenne, urakehitys sekä rooli ja suhteet organisaatiossa. Nämä yhdessä vaikuttavat hyvinvointiin, joka voidaan jakaa työhön liittyvään ja työn ulkopuoliseen hyvinvointiin. Hyvinvoinnin osatekijä, työterveys, kattaa fyysisen ja psyykkisen terveyden. Työhyvinvoinnin seurauksia voivat olla seuraukset yksilölle, kuten fyysiset, psyykkiset tai käyttäytymiseen liittyvät seuraukset. Seurauksia tulee väistämättä myös organisaatiolle, ja ne voivat ilmetä muun muassa sairausvakuutusmaksuina, tehokkuuden ja poissaolon lukuina, työperäisinä sairauksina sekä oikeustapauksina. (Danna & Griffin 1999)

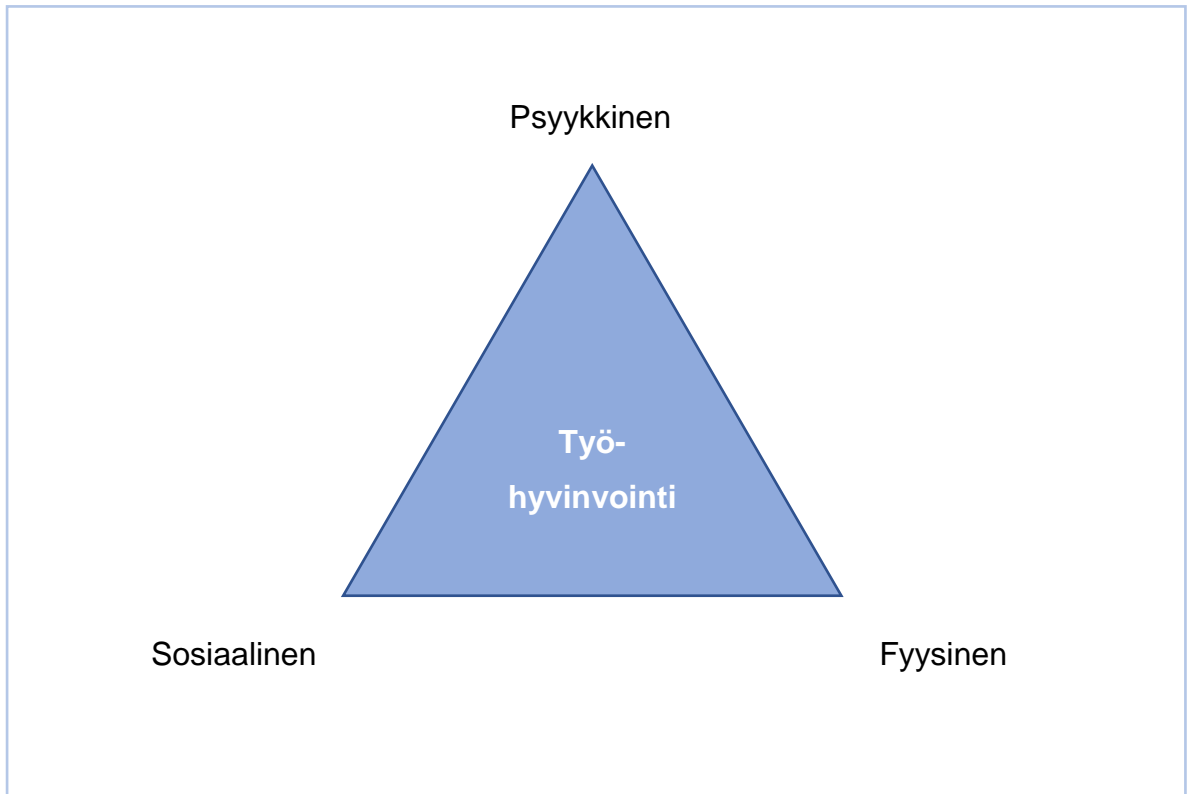
### **3.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet**

Työhyvinvoinnin tutkijat ovat jaotelleet työhyvinvointia monin eri tavoin, mutta tutkimuksista on löydettävissä yhtenäisiä teemoja, kuten keskittyminen työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin useilla eri mittareilla mitattuna (Danna & Griffin 1999; Grant et al. 2007; Grawitch et al. 2006). Esimerkiksi Grawitch et al. (2006) ovat identifioineet työhyvinvoinnin viiteen spesifiin kategoriaan:

- 1) Työn ja vapaa-ajan tasapaino,
- 2) työntekijän kasvu ja kehitys,
- 3) terveys ja turvallisuus,
- 4) tunnustukset ja kunnianosoitukset ja
- 5) työntekijän osallistuminen.

(Grawitch et al. 2006)

Seuraavassa kuviossa kuvataan työhyvinvoinnin osa-alueita Grantin et al. (2007) mukaan:



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Grant et al. 2007)

Työhyvinvoinnin määritelmä perustuu Grantin et al. (2007) mukaan terveydenhuollon, sosiologian ja psykologian kirjallisuuteen jakautuen työhyvinvoinnin ydindimensioihin: psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin jaottelutapoja on useita, ja sitä on muun muassa jaoteltu myös psyykkiseen ja fyysiseen ulottuvuuteen (Virolainen 2012, 17; Danna & Griffin 1999). Vaikka jaottelutapoja on useita, tässä yhteydessä keskitytään kuitenkin kuviossa 6 esitettyihin yleisesti määriteltyihin kolmeen työhyvinvoinnin ulottuvuuteen: psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen työhyvinvoinnin ulottuvuuteen. Työntekijän hyvinvoinnin eri osa-alueet eroavat toisistaan vaikutustensa osalta (Virolainen 2012, 17-18). Seuraavaksi käydään läpi työntekijän hyvinvoinnin psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista ulottuvuutta sekä WHO:n kansainvälisesti validoituja WHOQOL-BREF-mittariin (The WHOQOL

Group 1998) kuuluvia näihin osa-alueisiin liittyviä kysymyksiä, jotka mittaavat ihmisen elämänlaatua.

### 3.1.1 Psyykinen osa-alue

Ensimmäinen hyvinvoinnin osa-alue on työhyvinvoinnin psyykinen näkökulma. WHO:n mittarin mukaan psyykkistä ulottuvuutta mitataan seuraavien kysymysten mukaan:

- 1) Kuinka paljon nautit elämästäsi?
- 2) Missä määrin koet elämäsi merkitykselliseksi?
- 3) Kuinka hyvin kykenet keskittymään asioihin?
- 4) Oletko tyytyväinen omaan ulkomuotoosi?
- 5) Kuinka tyytyväinen olet itseesi?
- 6) Kuinka usein olet tuntenut sellaisia negatiivisia tunteita kuten alakuloisuus, epätoivo, ahdistus tai masennus?

(The WHOQOL Group 1998)

Yksilö voi työssään hyvin psyykkisen näkökulman mukaan, mikäli hänellä on positiivinen käsitys työnsä osa-alueista (Van Horn et al. 2004). Psyykkisiä hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työilmapiiriin, kiireeseen tai henkilön kokemaan stressiin liittyvät tekijät. Työntekijän psyykinen hyvinvointi on usein sidoksissa hänen kokemaansa työtehtävien mielekkyyteen ja siihen, miten työntekijä itse kokee työtehtävänsä. Myös työpaikkakiusaamisella on merkittävä vaikutus työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Näiden asioiden huomioon ottamisen avulla pystytään parhaiten ennaltaehkäisemään työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentymistä. (Virolainen 2012, 17-18) Näiden lisäksi on tärkeää huomata, että myös yksilön kokemuksella hänen omasta osaamisestaan on suuri merkitys hänen psyykkisen työhyvinvointinsa kannalta (Viitala 2009, 212).



### 3.1.2 Fyysinen osa-alue

Toinen hyvinvoinnin näkökulma on työntekijän hyvinvoinnin fyysinen osa-alue. Fyysinen ulottuvuus on määriteltävissä WHO:n elämänlaatua mittaavan mittarin mukaan seuraavan viiden kysymyksen mukaan:

- 1) Estääkö fyysinen kipu sinua tekemästä päivittäisiä tarpeellisia asioita?
- 2) Onko sinulla riittävästi tarmoa arkipäivän elämää varten?
- 3) Millainen on liikuntakykysi?
- 4) Oletko tyytyväinen unesi laatuun?
- 5) Oletko tyytyväinen kykyysi selviytyä päivittäisistä toimista?

(The WHOQOL Group 1998)

Fyysisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työn fyysinen rasittavuus sopivat työvälineet, meluhaitat, ergonomiset sairaudet tai työtilojen siisteys. Työhyvinvoinnin fyysinen rasitus riippuu hänen työtehtävästään: toimistotyöntekijöillä esiintyy enemmän kerhon kuormitukseen liittyvää rasitusta, sillä työtä tehdään lähinnä istuen näytön edessä. Fyysisen työn tekijöillä, kuten teollisuuden työntekijöillä, fyysinen rasittavuus voi olla kokonaisvaltaisempaa ja useammalla osa-alueella kuin toimistotyöntekijöillä. (Virolanen 2012, 17-18)

### 3.1.3 Sosiaalinen osa-alue

Kolmas tarkasteltava työhyvinvoinnin osa-alue on sosiaalinen työhyvinvointi. Yksilön hyvinvoinnin sosiaalista ulottuvuutta mitataan WHO:n mittarin mukaan seuraavien kysymysten avulla:

- 1) Kuinka tyytyväinen olet henkilökohtaisiin ihmissuhteisiisi?
- 2) Kuinka tyytyväinen olet ystäviltä saamaasi tukeen?

(The WHOQOL Group 1998)

Työhyvinvoinnin sosiaalinen osa-alue kattaa sosiaalisen pääoman merkityksen yksilölle. Ruuskasen (2001) mukaan merkittävää sosiaalisen pääoman kannalta on

yksilöiden väliset sosiaaliset ja jatkuvat siteet, joiden avulla toisen osapuolen toiminta on ennustettavaa. Tätä ennustettavuutta kutsutaan luottamukseksi, jolla on monia positiivisia vaikutuksia yksilölle, kuten valvonnan tarpeen ja vapaamatkustaja-ongelmien vähentyminen.

Sosiaalisessa pääomassa korostetaan usein myös kommunikaation tärkeyttä, jota myös Newman et al. (2016) ja Grawitch et al. (2006) korostavat toimintatavan viestimisen sekä työhyvinvointia edistävien tekijöiden kartoittamisen suhteen. Kommunikaatiossa tärkeää on sekä sosiaalisissa suhteissa ja organisaatioissa tapahtuva informaation välittyminen että myös se, että eri osapuolet voivat ymmärtää toinen toisiaan. Sosiaalisen pääoman lähteitä ovat esimerkiksi yhteisön normit, ryhmän identiteetti ja sosiaaliset verkostot. Näiden mekanismien toimiessa työhyvinvoinnin sosiaalinen osa-alue täyttää yksilön tarpeet. Täytyy ottaa myös huomioon se, että sosiaaliset resurssit ovat kontekstisidonnaisia, ja ne saavat erilaisen roolin erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä. (Ruuskanen 2001)

### **3.2 Työhyvinvoinnin nykyajan haasteet**

Yhteiskunta ja työmarkkinat ovat olleet viimeisten vuosikymmenten aikana useiden muutosten kohteena, kun maata on uudistanut globalisaatio, ilmastonmuutos, väestörakenteen muutos sekä sosiaaliset muutokset (Vaarama et al. 2014). Lehto ja Sutela (2013) ovat tutkineet Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa työelämässä tapahtuneita kehityksiä, ja työolotutkimusten tuloksia on verrattu yli kolmenkymmenen vuoden ajalta. Viimeisen 30 vuoden aikana teollisuustyön osuus on selvästi pienentynyt, ja sen sijaan kasvualoja ovat olleet sosiaali- ja terveysala, tekninen ja tieteellinen sekä kaupallinen työ. Koulutus- ja ikärakennekin on muuttunut vuosien saatossa: nykyään työmarkkinoillamme työskentelee koulutetumpaa ja ikääntyneempää työntekijäkuntaa kuin ennen. 80-luvulta työn merkitys on hienoisesti laskenut sekä koti- ja perhe-elämän merkitys on kasvanut yli 10 prosenttiyksikköä. Työolotutkimusten työhyvinvointia potentiaalisesti huonontavia kehityssuuntia Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan olivat:

- 1) Työn henkisen rasittavuuden kasvu,
- 2) työtahdin kiristyminen ja kiireen haittaavuuden kasvu,
- 3) tiimityön yleistyminen mutta sen negatiivinen sisällöllinen kehitys,
- 4) väkivallan tai sen uhkan sekä työpaikkakiusaamisen lisääntyminen,
- 5) työn epävarmuuden kokemusten lisääntyminen sekä
- 6) työn ajan ja paikan laajentumisen aiheuttama kuormitus.

(Lehto & Sutela 2013)

Työelämän kehityksen suhteen on huomioitava, että kehitys ei ole suinkaan ollut suoraviivaista, vaan se on käsittänyt monenlaisia vaiheita, perustavanlaatuisimpana muutoksena 1990-luvun lama. Toisaalta tulokset eivät ole pelkästään negatiivisia: työn organisoinnin ja työilmapiirin taso nousivat vuoden 2008 notkahduksen jälkeen vuoden 2003 tasolle, minkä lisäksi työajat joustavoituivat eikä työnteko ole monissa töissä nykyään sidoksissa aikaan ja paikkaan. Myös tyytyväisyys omaan työhön ja sen osatekijöihin on lisääntynyt edellisestä tutkimuskerrasta ja työn vaihtohalukkuus on vähentynyt vuosien saatossa. Kaiken epävarmuuden keskellä työolotutkimus heijastaa kuitenkin myönteistä kehitystä työoloissa monessa suhteessa. (Lehto & Sutela 2013)

Myös Viitala (2009, 12) on huomannut samankaltaisia työelämän kehityssuuntia ja muutoksia työntekijöiden työoloissa: hänen mukaansa, vaikka työelämässä kannustetaan tehokkuuteen ja joustavuuteen, tällä voi olla myös negatiivisia kääntöpuolia. Näiden arvojen tavoittelemisen luo työntekijöille paineita, jotka vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa. Nykyajan johtamisessa onkin hänen mukaansa haasteena ennen kaikkea etsiä tasapainoa yritysten tehokkuuden vaatimusten ja työntekijän hyvinvoinnin välillä.

Toisaalta työelämää varjostaa myös pelko työttömyydestä sekä syrjäytymisestä. 1990-luvun suuren laman jäljiltä työttömyys on pysynyt korkeana ja sitkeää on ollut myös pitkäaikaistyöttömyys. Nuorten syrjäytymistä pidetään yleisenä huolenaiheena, eikä sosioekonomisia hyvinvointiin liittyviä eroja ole pystytty kaventamaan. Yhteiskuntapolitiikassa tärkeitä teemoja ovat olleet työurien pidentäminen sekä hyvinvointiyhteiskunnan kestävyys taloudellisella mittapuulla. Pelko työttömyydestä on

aiheellinen, sillä työttömillä on kohonnut riski heikkoon hyvinvointiin ja elämänlaatuun kaikilla ulottuvuuksilla. (Vaarama et al. 2014)

Työelämän muutossuunnat on tärkeää ottaa huomioon, jotta työhyvinvointia voidaan parantaa ja työhyvinvoinnin negatiivisia vaikutuksia vähentää. Esimerkiksi Kowalskin ja Loretton (2017) mukaan huono työhyvinvointi vaikuttaa sekä yksittäisiin työntekijöihin työterveyden ylläpitämisenä että myös koko organisaatioon suorituskyvyn ja yleisen tuottavuuden laskemisena. Heidän mukaansa yhteiskunnan tasolla on kiinnitettävä huomiota huonon yksilön ja kansan terveyden tuomaan potentiaaliin taakkaan, sillä nämä seikat ovat lisääntyneet monissa maissa ikääntyvät työvoiman seurauksena. Nykyinen liiketoiminnan ilmapiiri siinä suhteessa, että pitää jatkuvasti tehdä vähemmällä enemmän, voi aiheuttaa merkittäviä haasteita ja ongelmia nykyajan organisaatioille.

## **4 VASTUULLISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN**

Tässä luvussa käsitellään tutkielman pääongelmaa, vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Ensin kartoitetaan sitä, mikä on henkilöstöjohtamisen merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Tämän jälkeen summataan yhteen, miten vastuullinen ja eettisesti kestävä henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Lopuksi käydään vielä läpi sitä, mitä mahdollisia haasteita yritykset voivat kohdata vastuullisen henkilöstöjohtamisen implementoinnissa työhyvinvoinnin kannalta. Tässä luvussa on siis tarkoitus koota yhteen vastuullisen henkilöstöjohtamisen sekä työhyvinvoinnin teoriaa sekä vastata teoriakatsauksen osalta päätutkimuskysymykseen.

### **4.1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin**

Viime vuosina on havaittu nopeasti kehittyvää mielenkiintoa hyvinvointiin sekä kansainvälisellä että kansallisella tasolla (Kowalski & Loretto 2017). Kuten aiemmin todettiin, aiempi kestävä yritystoiminta ulottui myös henkilöstöjohtamisen alueelle (Ehnert & Harry 2012), mikä on aiheuttanut monia työhyvinvointiin liittyviä negatiivisia seurauksia, kuten terveysongelmat, stressi sekä huono työn ja vapaa-ajan tasapaino (Ehnert 2009). Huolesta yritystoiminnan kestävyyttä kohtaan on kummunnut myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen aate. Vastuullinen HRM voidaan määritellä henkilöstöjohtamisen toimintatapoina, jotka auttavat sitoutumaan CSR:n toimintamalleihin, ja näin voidaan saavuttaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin kestävyyttä. Organisaation kestävyyttä ei voidakaan laiminlyödä, ja vastuullisella henkilöstöjohtamisella voi olla tähän tärkeitä vaikutuksia. (Shen & Ahu 2011; Ehnert & Harry 2012) HR:llä on kriittinen rooli Colberin ja Kuruczin (2007) mukaan vastuullisen konseptin luomisessa.

Vaikka henkilöstöjohtamisen vastuullisuus on herättänyt tutkijoiden mielenkiintoa viime aikoina, vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutusta työhyvinvointiin on tut-

kittu vielä vähän. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin välisen suhteen tarkastelua tieteellisessä kontekstissa voidaan kuitenkin nähdä monissa tutkimuksissa, vaikkei näitä eksakteja termejä ilmenekään heidän artikkeleissaan: esimerkiksi Cismaksen et al. (2016) mukaan hyvä johtaminen liittyy luottamukseen ja vastuullisuuteen, ja sitä luodaan autenttisuuden, suoraselkäisyyden, läpinäkyvyyden ja kunnioituksen kautta. Monnotin ja Beehrin (2014) tutkimuksen mukaan johtajalla taas on suuri merkitys työntekijään työhyvinvointiin molempiin suuntiin. Johtaja pystyy siis joko lisäämään stressiä tai vahvistaa hyvinvointia tarjoamalla sosiaalista tukea antavaa kommunikaatiota organisaatiossa. Taulukkoon 2 on koottu esimerkkejä työhyvinvointia edistävästä vastuullisista henkilöstöjohtamisen käytännöistä kooten teoriasta kummunneita eri tutkijoiden löydöksiä:

Taulukko 2. Työhyvinvointia edistävät vastuulliset HR-käytännöt

Tutkijat	Vastuulliset HR-käytännöt	Hyödyt työntekijälle
<b>Waring &amp; Lewer (2004); Legge (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijän kehitys</li> <li>• Palautteenanto</li> <li>• Mentorointi</li> <li>• Työpaikan demokraatian käyttöönotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskittyvät henkilökohtaisiin tarpeisiin</li> <li>• Ylittävät lain minimivaatimukset</li> <li>• Työntekijän hyvinvoinnin tukeminen</li> </ul>
<b>Hartwell et al. (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammatillisen kehittämisen tukeminen</li> <li>• Työntekijöiden muistaminen</li> <li>• Terveystuollon edut</li> <li>• Avustamisohjelmat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhyvinvoinnin parantuminen</li> <li>• Ammatilliset edut</li> </ul>
<b>Kowalski &amp; Loretto (2017)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiiviset käytännöt</li> <li>• Keskittyminen yksilön erityispiirteisiin selviytymismekanismeihin</li> <li>• Sinnikkyuden harjoittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psykologisen pääoman vahvistuminen</li> <li>• Paremmat työolot</li> </ul>

Vastuullisella henkilöstöjohtamisella on todettu olevan monia eri työhyvinvointia edistäviä positiivisia vaikutuksia, kuten taulukosta 2 huomataan. Esimerkiksi työntekijään keskittyvä vastuullinen HRM keskittyy työntekijän henkilökohtaisiin ja perheeseen liittyviin tarpeisiin, jotka ylittävän lain asettamat minimivaatimukset. Siihen liittyviä toimia ovat työntekijän kehitykseen, kuten koulutukseen, ura- ja esimiesvalmennukseen, palautteeseen ja mentorointiin liittyvät toimet sekä työpaikan demokratian, kuten työntekijän osallistumisen, osallistamisen sekä vallan jakamisen, käyttöönotto. (Waring & Lewer 2004; Legge 1998) Hartwellin et al. (1996) mukaan johtajat omistavat merkittäviä organisaationaalisia resursseja parantaakseen yrityksensä työntekijöiden hyvinvointia monilla eri tavoilla, aina ammatillisesta kehittämisestä ja työntekijöiden muistamisesta terveydenhuollon etuihin ja ilmaisiin työntekijöiden avustamisohjelmiin. Brunetton et al. (2014) tutkimuksessa saatiin selville tutkittaessa työhyvinvointia, että korkea työhyvinvointi ennustaa korkeaan sitoutumiseen organisaatiota kohtaan ja vähentää työntekijän aikomusta irtisanoutua.

Siinä, miten nähdään vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin suhde, on tärkeää se, että negatiivisten hyvinvoinnin vaikutusten minimoinnin sijaan pyritäisiin tuomaan esille työhyvinvointiin liittyvien positiivisten vaikutusten kasvattamista ja laajentamista. Kun siirretään fokusta ongelmien ehkäisemisestä ja ratkaisemisesta positiivisten puolien esiin tuomiseen, työhyvinvoinnista voi tulla kilpailuedun ja uuden innovaation lähde. (Cañibano 2013) Myös Kowalski ja Loretto (2017) tuovat esille positiivisten vaikutusten näkökulman, kuten taulukosta 2 voidaan nähdä. Heidän mukaansa vastuullisen henkilöstöjohtamisen keskittyminen yksilön erityispiirteisiin ja selviytymismekanismeihin, kuten esimerkiksi tietoiseen läsnäoloon (eng. mindfulness) sekä sinnikkyuden harjoitteluun, on arvokasta sekä yksilön psykologisen pääoman vahvistamiselle että myös organisaation mahdollisuuksille tarjota kunnollista työtä sekä kohtuullista palkkaa ja työoloja. Nämä ovat siis hyviä keinoja parantaa työntekijöiden hyvinvointia työpaikalla.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin on tärkeää ottaa huomioon heikon työhyvinvoinnin negatiivisten seurausten vuoksi. Negatiivisia seurauksia voi aiheutua työntekijän psyykkiselle tai fyysiselle hyvinvoinnille ja myös organisaatiolle työhyvinvointiin liittyvinä kuluina sekä poissaolojen ja tehokkuuden alentuneina lukuina (Danna & Griffin 1999). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen laajentumiselle

olisi tärkeää Kowalskin ja Loretton (2017) mukaan se, että HR:ssä otettaisiin paremmin käyttöön holistisempi työhyvinvoinnin näkökulma, missä otetaan huomioon laajempi skaala hyvinvoinnin osa-alueita (kuten esimerkiksi fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja rahallinen hyvinvointi). Tämä voi olla haastavaa organisaatioille, työntekijöille ja henkilöstöjohtamisen asiantuntijoille, mutta se on sitäkin tärkeämpää omaksua, jotta vastuullisen henkilöstöjohtamisen aate voisi kehittyä ja laajentua.

Tarkastellessa vastuullista henkilöstöjohtamista ja sen vaikutusta työnhyvinvointiin tutkijat korostavat ilmiön laajuutta, sillä ilmiö ei koske ainoastaan yksilötasoa. Työhyvinvointi on tärkeää oman hyvinvoinnin ylläpitämisen lisäksi myös organisaatiolle, sillä tutkimusten mukaan heikko työnhyvinvointi voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen suorituskykyyn ja kokonaisvaltaiseen tuottavuuteen. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on monien tasojen haaste, ei pelkästään yksilötason tai edes organisaatiotason. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin monimutkaisen verkon kautta, johon kuuluu yksilön, organisaation, yhteiskunnan ja politiikan muutujia, jotka vaikuttavat hyvinvointiin. (Kowalski & Loretto 2017)

Useat eri tutkijat ovat siis huomanneet yhteyden vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen positiivisen vaikutuksen, mutta tästä on varsinaista suoraviivaista tutkimusnäyttöä vielä vain vähän. Tämä tutkimus kontribuoi henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttään tuoden uutta kvalitatiivista tutkimusnäyttöä siitä, kuinka vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työntekijöiden fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin.

#### **4.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen omaksuminen työhyvinvoinnin lisäämiseksi**

Monet tutkijat ovat ehdottaneet erilaisia tapoja henkilöstöjohtamiseen, joilla työhyvinvointia voitaisiin parantaa (esim. Grawitch et al. 2006; Berry 2010; Newman et al. 2016; Arnaud & Wasieleski 2014). Vaikka yhä useammat organisaation pyrkivät parantamaan toimintaansa käyttämällä oikeita henkilöstöjohtamisen toimintamalleja ja tapoja (Shen ja Zhu 2011), kuitenkin yrityksen sosiaalisen kestävyuden muokkaa-



minen todelliseksi johtamismenetelmiksi ja arvoiksi tuottaa haasteita monille yrityksille (Jamali et al. 2015). Grantin et al. (2007) mukaan vaikka johtamistoimet ovat usein rakennettu tavoitteena suorituskyvyn parantaminen lisäämällä työhyvinvointia, nämä toimet usein sisältävät kompromisseja eri työhyvinvoinnin osioiden välillä. Tällöin, kun yksi työhyvinvoinnin aspekti parantuu, toinen työhyvinvoinnin aspekti puolestaan huononee. He korostavatkin työhyvinvoinnin moniulotteista luonnetta ja tuovat esille näiden kompromissien hallitsemista.

Jabbourin ja Santoksen (2008) mukaan vaikka kestävä kehityksen käsite on laaja, käytännön sovelluksia, jotka auttaisivat yrityksiä muuttumaan kestävämmiksi, on esitetty vain vähän. Myös HR-osasto voi olla vastahakoinen vastuidensa omaksumisessa eettisen ja sosiaalisen vastuullisuuden alueilla (Parkes & Davis 2013), ja HR voi jopa pysyä kriittisenä koko konseptin suhteen (Ehnert & Harry 2012). Newmanin et al. (2016) mukaan onnistuneiden lopputulosten saavuttamisessa on tärkeää se, että yrityksessä vahvistetaan HR- ja CSR-osastojen yhteistyötä ja sovittamista sekä CSR:n sisällyttämistä organisaation strategiaan. Berry (2010) päätyi tutkimuksessaan samalle linjalle ja korostaa sitä, että vahvistaakseen vastuullisesta toimintatapaa yritykseen, on välttämätöntä uudelleenmuotoilla se, kuinka sosiaalinen vastuullisuus nähdään yksittäisten päätöntekijöiden joukossa.

Grawitchin et al. (2006) mukaan työhyvinvointia parantavia johtamismenetelmiä kannattaa implementoida yritykseen seuraavien toimien avulla:

- 1) Positiivisten terveysvaikutusten vahvistaminen organisaatiossa sen sijaan, että keskitytään pelkästään ehkäisemään negatiivisia terveysvaikutuksia,
- 2) ottamalla näkökulman, että työterveys on jatkuva prosessi eikä saatavilla oleva lopullinen tila,
- 3) huomioimalla terveyden systemaattisen luonteen: työterveys on tulosta monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta sekä
- 4) muistamalla, että työhyvinvointi on riippuvaista täydentävistä suhteista: toimet organisaatioissa saavutetaan jatkuvan kommunikaation, yhteistyön ja ihmissuhteiden luomisen kautta.

(Grawitch et al. 2006)

Työntekijöiden näkökulma on tärkeää ottaa implementoinnissa huomioon, ja esimerkiksi Newman et al. (2016) korostavat kommunikaation tärkeyttä työntekijöiden suuntaan: organisaatioiden tulisi heidän mukaansa pyrkiä kommunikoimaan työntekijöilleen enemmän siitä, kuinka heidän vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimintatapansa hyödyttävät työntekijöitä ja sidosryhmiä suuremmissakin yhteisöissä. Myös Grawitch et al. (2006) korostavat kommunikaation merkitystä: jotta henkilöstöjohtamisen keinoin saavutettaisiin työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, työnantajan on sekä:

- 1) luotava tapa, jolla työntekijät voivat kommunikoida tarpeensa, että
- 2) implementoitava nämä tarpeet osaksi organisaation johtamiskontekstia.

(Grawitch et al. 2006)

Eri tutkijat ovat panneet merkille työntekijöiden merkityksen vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteiden luomisessa ja implementoinnissa. Fiske ja Taylor (1991) korostavat työntekijöiden merkitystä: heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen systeemi, joka pitää sisällään työntekijöiden intressejä, on sidonnainen siihen, kuinka työntekijät itse näkevät ja kokevat työpaikan käytäntöjen vaikutukset heihin itseensä. Työntekijöiden reaktioon siis vaikuttaa enemmän se, miten käytännöt vaikuttavat heihin itseensä kuin käytännöt itsessään. Kowalskin ja Loretton (2017) tutkimuksen mukaan suuri työntekijöiden autonomia työpaikalla luo suuremman todennäköisyyden positiivisille kokemuksille töissä. Arnaudin ja Wasieleskin (2014) mukaan taas on tärkeää edistää työntekijöiden itsemääräämisoikeutta työhön liittyen. Itsemääräämisoikeus sopii heidän mukaansa hyvin sosiaalisen vastuullisuuden ontologiaan, sillä autonomia ja yksilöiden oma harkinta moraalisisina toimijoina ovat sen keskeisiä opinkappaleita.

Kramar ja Mariappanadar (2015) argumentoivat, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulisi kummuta strategisesta henkilöstöjohtamista spesifinä päämääränään pitkän aikavälin tavoite kehittää inhimillistä ja sosiaalista pääomaa tulevaisuuden organisaatioita sekä yhteisön kestävyyttä kohti. HR-ammattilaiset ovat tärkeänä linkkinä määritellesään nykyisiä ja tulevia käsitteellisiä tekijöitä sekä demografisia trendejä, jotka tulevat muokkaamaan työvoiman muotoa. Turbulentissa liiketoimin-

taympäristössä on helppo laiminlyödä pitkän aikavälin suunnittelua, joten tähän tarvitaan HR-ammattilaisten proaktiivista otetta muuttuvaa työelämää kohtaan. (Kramar & Mariappanadar 2015; Kowalski & Loretto 2017) Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan empiiristä osiota, jossa pyritään saamaan selville haastattelujen keinoin lisää tutkittavasta ilmiöstä eli vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin muuttuvassa työelämässä.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tiedon keruun metodina on teemahaastattelu sekä aineisto on kerätty käyttäen puolistrukturoituja haastatteluita. Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimusmenetelmää, aineiston keräämistä ja analysointia sekä tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Lopuksi esitellään tämän tutkimuksen case-yritys, Swissport Finland Oy.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä tarkoittaa tutkimukseen liittyvän aineiston hankintaa sekä analyysin tekniikoita ja metodeita. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin sekä kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimusmenetelmiin (Alasuutari 2011; Hirsjärvi et al. 2007; Koskinen et al. 2005). Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivista tutkimusta on haastavaa määritellä, sillä se keskittyy loogisen käsitteen sijasta johonkin abstraktiin ilmiöön, minkä vuoksi se usein määritellään kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohtana. Tämä viittaa siihen, että laadullinen tutkimus ei perustu mitattaviin asioihin, eikä sen tarkoituksena ole tuottaa numeerista dataa. (Koskinen et al. 2005, 30-31) Kvalitatiivinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta siinä, että laadullista aineistoa yleensä tutkitaan kokonaisuutena, eivätkä tilastolliset todennäköisyydet ole varsinaisesti todisteita laadullisen analyysin yhteydessä (Alasuutari 2011, 31). Kvalitatiivinen tutkimus tutkiikin todellisen elämän kuvausta, ja tarkoituksena on selvittää tutkimuksen aihetta niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista (Hirsjärvi et al. 2009).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillinen piirre on se, että tutkimussuunnitelma muotoutuu sitä mukaan, kuin tutkimus etenee. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on löytää uusia ja odottamattomia asioita. (Hirsjärvi et al. 2007) Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoituikin kvalitatiivinen tutkimus, sillä sen

avulla pystytään tutkimaan syvempiä ilmiöitä ja prosesseja, ja kvalitatiivisella tutkimuksella on uniikki kyky käsitellä kysymyksiä, jotka liittyvät ilmiön kuvaamiseen, tulkitsemiseen ja selitykseen (Bluhm et al. 2011). Laadullinen tutkimusmenetelmä koettiin tarkoituksenmukaisemmaksi menetelmäksi tälle tutkimukselle, sillä tutkimuksessa kuvattiin tiettyä ilmiötä rajatussa organisaatiossa, eikä tavoitteena ollut yleistää tuloksia laajemmin. Tässä tutkielmassa aihe, vastuullinen henkilöstöjohtaminen, on tieteellisessä keskustelussa hieman tuntemattomampi työhyvinvoinnin ja muuttuvan työelämän kontekstissa, joten laadullisen tutkimuksen avulla ilmiöstä pyrittiin saamaan syvällisempi ymmärrys case-organisaatiossa haastattelujen avulla. Kvalitatiivinen tutkimus onkin usein tarkoituksenmukainen silloin, kun ilmiötä ei vielä tunneta niin hyvin (Kananen 2017, 32).

Tutkimus tehdään tapaustutkimuksena, joka on yksi eniten käytetyistä tutkimusmenetelmistä liiketalouden alalla. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, joka tutkii tarkoin yhtä tai muutamaa tarkoituksenmukaisesti valittua tapausta, mutta joskus tutkittavia tapauksia saattaa olla myös useita. (Koskinen et al. 2005, 154-155). Tapaustutkimuksen kiinnostuksenkohteena toimii yleensä prosessit, ja kiinnostuksen kohdetta on tapana tutkia yleensä luonnollisessa tilanteessaan (Hirsjärvi et al. 2008, 130-131). Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen kohteena on case-yrityksen vastuullinen henkilöstöjohtaminen sekä HR-asiantuntijoiden näkemykset sen vaikutuksesta työhyvinvointiin muuttuvassa työelämässä. Tapauksia tämän tutkimuksen kohdalla on siis yksi, joka on valittu tarkoituksenmukaisesti edustamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrittelee sen, millä menetelmällä analyysi tehdään ja sen, millaista aineistoa tutkimuksen tueksi on tarkoituksenmukaista määritellä. Tutkimusmetodin tulisi olla yhteydessä tutkielman teoreettiseen osioon, ja aineiston tulisi mahdollistaa analysoinnin useista eri näkökulmista. (Alasuutari 2011, 62-63) Seuraavaksi käydään läpi aineistonkeruumenetelmät, jotka tähän tutkielmaan on valittu tukemaan kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteita.

## 5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin case-yrityksessä suoritettujen haastattelujen perusteella, ja aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoidut teemahaastattelut. Tapaustutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monin eri metodologioin, kuten haastatteluin, havainnoinnilla taikka dokumenttien tarkastelun avulla (Hirsjärvi et al. 2008, 130-131), joista tarkoituksenmukaisimmaksi menetelmäksi tähän yhteyteen valikoituivatkin haastattelut, tarkemmin teemahaastattelut. Kanasen (2017, 89-90) mukaan teemahaastattelun avulla tutkijan tavoitteena on ennen kaikkea ymmärtää tutkimuksen ilmiötä, jossa on aina mukana ihminen. Koska tässä tutkimuksessa ihmiset ovat tutkimusongelman keskiössä, ilmiötä päätettiin tutkia juurikin teemahaastattelun keinoin. Teemahaastattelussa kysymykset ja vastaukset tuovat tutkittavaan aiheeseen ymmärrystä, mikä tuottaa esille taas uusia kysymyksiä. Tämän menetelmän tavoin tutkija rakentaa kokonaisvaltaista tutkimuskohteen kuvausta. (Kananen 2017, 89-90) Aaltolan ja Vallin (2001, 24) mukaan teemahaastattelu tarkoittaa eräänlaista keskustelua, joka suoritetaan tutkijan omasta aloitteesta ja lisäksi myös usein tutkijan ehdoilla. Teemahaastattelun vaiheet ovat:

- 1) Haastattelutilanteen suunnittelu sekä paikan valinta
- 2) Haastatteluista sopiminen
- 3) Haastattelujen pitäminen ja kysymysten esittäminen
- 4) Tutkimusaineiston analysointivaihe

(Aaltola & Valli 2001, 24-42)

Teemahaastattelussa tutkija pyrkii saamaan vuorovaikutuksessa selville haastateltavaa kiinnostavat asiat liittyen tutkimuksen aihepiiriin (Aaltola & Valli 2001, 24). Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 10) mukaan eri haastateltavien osalta teemahaastattelussa kysytään haastateltavilta samoja teemoja ja aihepiirejä, mutta niiden järjestely ja muotoilu saattavat vaihdella haastattelusta riippuen. Haastattelutilanne on Kanasen (2017, 91) mukaan vuorovaikutustilanne, joka tulisi suorittaa haastateltavaa kunnioittavasti. Tutkimustulokset tulisikin pitää luottamuksellisina sekä säilyttää vastaajien anonymiteetti. Tässä tutkielmassa haastatteluissa pyrittiin saamaan vuo-

rovaikutuksessa vastauksia haluttuihin teemoihin pyrkien kuitenkin objektiivisyyteen. Lisäksi tutkittavien kanssa käytiin läpi anonymiteettiin liittyvät asiat. Teema-haastattelu valikoitui käytettäväksi haastattelumenetelmäksi sen vuoksi, että se mahdollistaa keskustelun käymisen teemahaastattelussa ilman tarvetta kontrolloida keskustelun sisältöä (Koskinen et al. 2005, 105).

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, joiden avulla pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaan sitä, että tutkija kysyy haastateltavilta samat kysymykset, mutta heille ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, mikä mahdollistaa vastausten antamisen omin sanoin. Koskisen et al. (2005) mukaan puolistrukturoitu haastattelurunko koostuu kolmesta osa-alueesta: lämmittelykysymyksistä, ydinkysymyksistä sekä lopuksi kahdesta loppukysymyksestä. Ensimmäinen vaihe keskittyy yleensä johdattelemaan haastateltavan aiheen äärelle. Toisen haastattelurungon vaiheen ytimessä taas on itse tutkimuksen aihe, ja viimeisessä vaiheessa yleensä kysytään tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä. Viimeinen kysymys taas heidän mukaansa liittyy siihen, jäikö jotain vielä vastaamatta. Heidän mukaansa on tärkeää keskittää laajat kysymykset haastattelun keskiosaan ja sensitiivisimmät aiheet haastattelun loppuvaiheeseen. Tässä tutkimuksessa noudatettiin Koskisen et al. (2005) puolistrukturoidun haastattelun runkoa aloittaen lämmittelykysymyksillä ja päättäen haastattelut kysymyksiin tulevaisuudesta ja siitä, halusiko haastateltava vielä lisätä jotain tutkittavaan aiheeseen liittyen, mitä ei kysymysten kohdalla tullut esille.

### **5.3 Datan kerääminen ja analysointi**

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle tiedustelemalla case-yrityksessä alustavasti kesäkuussa 2019, olisiko yrityksen edustajat kiinnostuneita osallistumaan kyseiseen tutkimukseen. Kun tämä sopi yrityksen edustajille, alkoi pohdinta aineistonkeruusuunnitelmasta. Kaikki haastateltavat pyrittiin saamaan HR-osastolta, sillä he ovat asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivia HR-ammattilaisia, joilla on vuosien ammattitaito ja kokemus tutkittavasta aihealueesta, vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Kaikki

haastateltavat toimivat päivittäin HR-tehtävien parissa, ja heillä on kosketuspintaa myös työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen alueille. Haastatteluissa pyrittiin saamaan mahdollisimman luotettavaa dataa niin, että otettiin huomioon tutkijan rooli case-yrityksissä, ja pyrkimys oli kerätä sekä analysoida aineistoa mahdollisimman objektiivisesti. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan myös tutkimusdataa ilmiön yksityiskohtaista analyysiä ja tutkimuksen johtopäätösten muodostamista varten. Tavoitteena oli saada noin 3-6 haastateltavaa, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman kattava aineisto, jossa olisi myös erilaisia näkökulmia edustettuna. Toisaalta tavoitteena oli tehdä syvällisempi analyysi tutkittavasta ilmiöstä, joten sen vuoksi suuri määrä haastateltavia ei ollut tarkoituksenmukaista. Haastatteluihin valikoituikin neljä HR-ammattilaista, joilla on kullakin HR-kokemusta 7-20 vuotta. Haastateltavilla 1, 2 ja 4 on HR-asiantuntijaroolin lisäksi johtamisvastuuta. Haastateltavien HR-päälliköiden lisäksi haastateltava 3 toimii HR-koordinaattorin roolissa.

Haastateltavien valinnan jälkeen heiltä kysyttiin alustavasti kiinnostusta haastatteluihin elokuun ja marraskuun 2019 välillä. Kun tutkittavat olivat suostuneet haastateltaviksi, viralliset kalenterikutsut pro gradu -tutkielman haastatteluita varten lähetettiin marras-joulukuussa vuonna 2019. Tutkimuksen haastattelut suoritettiin joulukuun 2019 ja tammikuun 2020 aikana case-yrityksen toimipisteessä Vantaalla, ja haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutin ja yhden tunnin ja 15 minuutin välillä. Aineistoa oli yhteensä noin neljä tuntia. Haastattelujen alussa käytiin läpi aineiston GDPR-säädöksiin liittyvät asiat, ja haastateltavat allekirjoittivat suostumuksen tutkimusrekisterin muodostamiselle ja aineistonkeruulle. Lisäksi haastattelun alussa tutkittaville selitettiin heidän anonymiteettiinsa liittyvät seikat sekä aineiston säilytysaika ja sen tuhoaminen tutkimuksen suorittamisen jälkeen.

Haastattelujen jälkeen alkoi tutkimuksen aineiston analysointivaihe. Tutkimusprosessin analysointivaiheessa selviää, millaisia tutkimusongelman vastauksia haastatteluista saadaan, joten analysointivaihe on tärkeä osa kokonaisprosessia (Hirsijärvi et al. 2007, 216-217). Kvalitatiivinen analyysi voidaan jakaa induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Tämän tutkimuksen analysointimetodiksi valikoitui induktiivinen analyysi, sillä toisin kuin induktiivisessa, deduktiivisessä analyysissä tutkimus pohjautuu johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin, ja dataa kerätään siinä tarkoituksessa, että kyseistä voimassaolevaa teoriaa testataan ja vahvistetaan (Tuomi ja



Sarajärvi 2018, 107-112). Induktiivinen analyysi valikoitui sen vuoksi, että tutkimuksen tarkoituksena ei ole testata tiettyä aiempaa mallia tai teoriaa, vaan siinä määritellään konsepteja tutkimuskysymysten pohjalle, eli tarkoituksena ei ole kuitenkaan hylätä teoriapohjaa (Tuomi ja Sarajärvi 108-109).

Tämän tutkimuksen analysointivaihe alkoi haastatteluiden äänitteiden litteroinnista. Jokainen haastattelu äänitettiin tutkimusta varten, ja aineisto analysoitiin haastattelujen jälkeen litteroimalla aineiston äänitteistä eksplisiittiseksi muodoksi. Litterointi on Kanasen (2017, 134) mukaan eri tallenteiden, kuten videoiden taikka äänitteiden, muokkaamista kirjalliseen ja analysoitavaan muotoon. Haastattelut tallennettiin haastattelutilanteessa äänityssovelluksella. Litterointi tapahtui kuuntelemalla äänitteet vaiheittain sekä kirjoittamalla ne kirjalliseen muotoon.

Litteroinnin jälkeen alkoi varsinainen aiheen analysointivaihe. Haastattelun kysymykset oli valmiiksi jaoteltu teemoittain ja tutkimuksen alaongelmiin perustuen, mutta haastatteluissa kysymysten esittämisen järjestely vaihteli jonkin verran riippuen vuorovaikutuksellisista sekoista. Aineisto käytiin läpi useaan kertaan, jotta siitä saataisiin kerättyä olennaisimmat tutkimustulokset. Vastaukset jaoteltiin ensin tutkimuksen alaongelmien teemoihin teemahaastattelun kysymyksien mukaan, minkä jälkeen vastaukset analysoitiin keräämällä toistuvia teemoja tai oleellisimpia havaintoja. Analysointivaiheen tarkoituksena oli saada kokonaiskuva aineistosta tutkimuksen lopputulosta eli tuloksia varten. Kun aineiston analysointivaihe oli valmis, aineistoa vielä verrattiin teoriaan, ja tästä saatiin aikaan tutkielman lopulliset johtopäätökset.

#### **5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Tässä osassa tarkastellaan kahteen tutkimuksen tekemisen kannalta oleelliseen tekijään: reliabiliteettiin ja validiteettiin sekä tutkijan omaan rooliin case-yrityksessä. Tutkimuksen reliabiliteettia määritellään tutkimuksen toistettavuutena, mikä tarkoittaa sitä, pystyisikö eri tutkijat saamaan selville samanlaisia havaintoja, jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen (Yin 2009). Hirsjärvi et al. (1997, 216-217) määrittelevät re-

liabiliteetin mittauksen tai tutkimuksen kyvyksi tuottaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, heidän mukaansa tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan laatima tarkka selostus siitä, miten tutkimus on toteutettu. (Hirsjärvi et al. 1997, 216-217).

Yinin (2009) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu tutkimuksen läpinäkyvyys, eli reliabiliteetti on sidoksissa siihen, miten läpinäkyvästi tutkimusprosessista kerrotaan. Tässä tutkielmassa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti sitä, miten tutkimus on tehty, jotta tutkimuksen reliabiliteetti olisi mahdollisimman hyvä. Toki on huomioitava se, että jokaisella tutkimuksella on aina omat erityispiirteensä, vaikka lähtökohtaisesti pyritäänkin tutkimuksen toistettavuuteen ja tarkkaan kuvaukseen.

Tutkimuksen validiteetilla taas tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä kyseisessä tutkimuksessa on tarkoituksenakin mitata. Laadullisessa tutkimuksessa kyseeseen tulee arvioida kuvausten ja niiden tulkintojen tai selitysten yhteensopivuutta toisiinsa nähden. (Hirsjärvi et al. 1997, 216-216) Tämän tutkielman validiteettia on pyritty parantamaan valitsemaan tutkittavalle ilmiölle, vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle ja sen vaikutuksille työhyvinvointiin, sopivat lähdeaineistot, jotka tukevat monipuolisesti valittua aihepiiriä. Validiteetin arvioimisessa tämän tutkimuksen osalta huomataan, että sekä teoria- että empiirisessä osassa on käytetty samoja käsitteitä. Tällä on pyritty varmistamaan, että haastatteluissa mitataan sitä, mitä tutkielmassa on ollut tarkoituskin mitata. Eskola et al. (2008) korostavat seuraavien tekijöiden vaikuttavan tutkimuksen validiteettiin:

- 1) Haastattelukysymysten muotoilu,
- 2) tutkimusaineiston ennustettavuus ja käytettävyys sekä
- 3) aineiston laatu ja laajuus.

(Eskola et al. 2008).

Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset pyrittiin teemahaastattelun keinoin luomaan sellaisiksi, että haastattelussa läpi käytävät käsitteet ja käsiteltävät teemat ovat samoja, kuin teoriaosuudessaakin on käytetty. Kuitenkin tässä tutkielmassa käsiteltävät teemat ovat luonteeltaan sellaisia, joita jokainen kokee eri tavoin, joten

niiden subjektiivisuuden vuoksi tutkimustulosten ajatukset voivat jonkin verran poiketa teoriakatsauksen löydöksistä. Induktiivisen tutkimuksen avulla jää lisäksi tilaa tulkinnallisuudella ja uuden tiedon tuottamiselle. Lisäksi tutkimusaineisto on valittu siten, että se vastaisi parhaiten tutkimuksen validiteettia: esimerkiksi haastateltavien valinnassa päätettiin valita haastateltavien määrän sijaan haastateltavat, joilla oli näkemystä ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tällä pyrittiin varmistamaan tutkimuksen validiteettia parantamalla tutkimusaineiston laatua ja käytettävyyttä. Tutkimusaineisto oli myös tarpeeksi laaja varmistamaan validiteettia tältä osin.

Laadullisen tutkimuksen toteuttamisessa on huomioitava, että haastattelun valitseminen tutkimusmenetelmäksi voi heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Hirsjärven et al. (1997, 195) mukaan haastattelut voivat sisältää monia virheellisiä lähteitä, kuten haastattelutilanne kokonaisuudessaan, haastateltava tai itse haastattelija. Ongelmaksi voi haastatteluissa muodostua se, että niissä on usein taipumus antaa vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti hyväksytyjä. Tätä ongelmaa pyrittiin ehkäisemään tässä tutkimuksessa tuomalla esiin haastattelijan objektiivinen asema tutkimuksessa, haastattelutilanteen luottamuksellisuus sekä se, että haastateltavat pidetään anonyyminä siten, ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan tuloksista. Tämän ansiosta haastateltavat uskalsivat puhua avoimemmin ja tuomaan myös haasteita paremmin esille tutkimusten aikana.

Hirsjärven et al. (1997, 196) mukaan haastattelu-tutkimusmenetelmän kanssa ratkaisevaa on se, kuinka tutkija osaa tulkita saatuja vastauksia kulttuuristen merkity maailmojen valossa. Tässä tutkimuksessa hyödyksi osoittautui tutkijan rooli kohdeorganisaatiossa: koska tutkija on itse töissä organisaatiossa ja tuntee yrityksen kulttuurin, hän pystyi ymmärtämään haastateltavien lähtökohtia ja omaa tilannetta paremmin, jolloin vastausten analysointi ja johtopäätösten päättely helpottuivat. Tutkijan rooli kohdeorganisaatiossa vaikutti todennäköisesti haastattelutilanteeseen henkilökemioiden ja roolien muodossa, mutta myös haastateltavien rohkeutena kertoa myös haastavaksi kokemistaan asioista luottamuksellisuuden ansiosta. Toisaalta tutkija pyrki myös säilyttämään objektiivisuutensa tutkimuksen tekemisessä, jotteivät hänen omat taustansa ja arvonsa vaikuttaisi tutkimustuloksiin tai siihen, mitä haastateltavat haastattelutilanteissa toivat esille. Objektiivisuutta pyrittiin tuomaan

esille välttämällä keskustelua tutkijan roolista case-yrityksessä, pyrkimällä olla ottamatta itse kantaa organisaation tilaan ja objektiivisella kysymyksenasettelulla, kuten välttämällä muotoa ”me”.

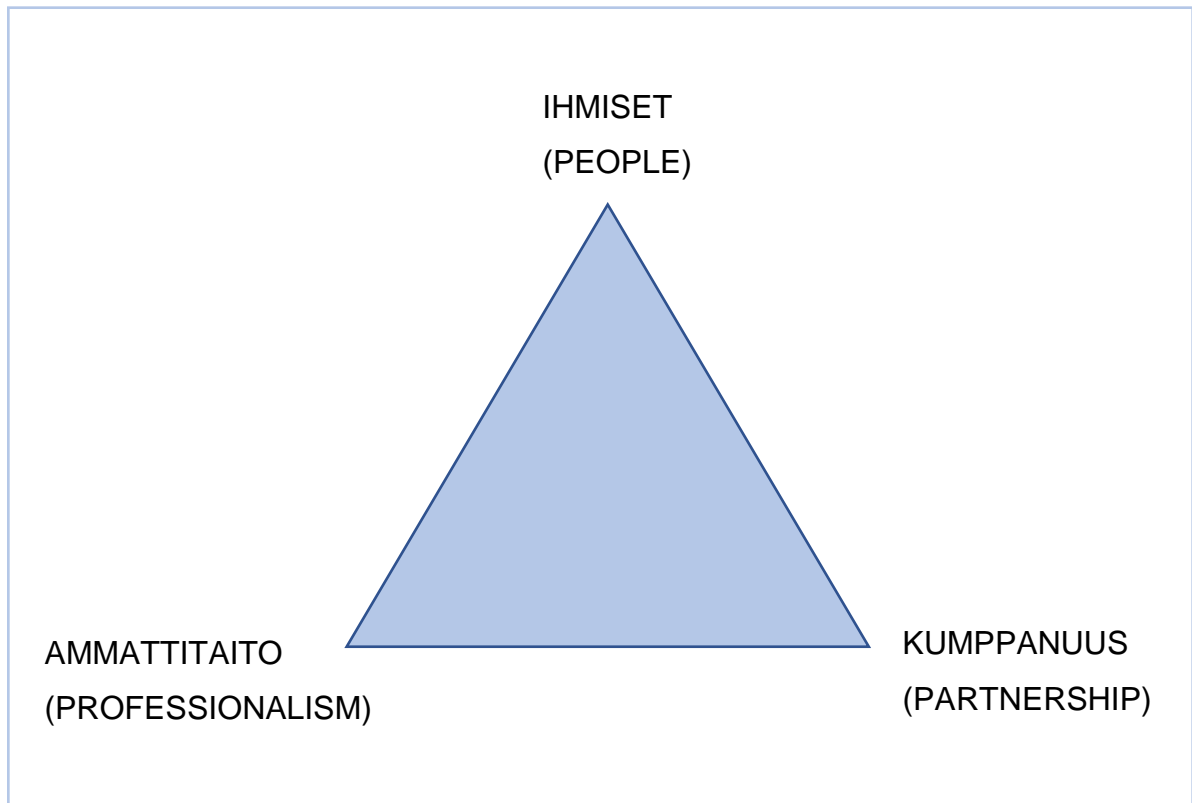
## 5.5 Case-yritys

Kohdeyrityksenä tässä pro gradu -tutkielmassa on Swissport Finland Oy, Helsinki-Vantaan lentoasemalla toimiva yritys, joka tuottaa maapalveluja lentokentän tarpeisiin (Swissport 2019a). Juuri tämä case-organisaatio valittiin tutkimuksen kohteeksi, sillä tutkija työskentelee kyseisessä organisaatiossa, mistä nähtiin olevan hyötyä merkittävällä tavalla tutkimuksen ja haastattelujen kannalta. Lisäksi tutkijan syvämpi ymmärrys kohdeorganisaation toimialasta, käytännöistä ja kulttuurista vaikuttivat positiivisesti tutkimuksen analysointivaiheeseen, vaikkakin tutkimus pyrittiinkin suorittamaan objektiivisella tasolla. Tämän kappaleen tarkoituksena on esitellä tarkemmin case-yritystä. Tarkasteluun kohteena on muun muassa se, millaisia Swissport Finland Oy:n ydintoiminnot ovat, millainen konserni yrityksen takana on sekä millainen on yrityksen HR-funktion rakenne.

Swissport Finland Oy kuuluu Swissport International Ltd-konserniin, joka on maailman johtava konserni lentoliikenteen palveluiden tuottamisessa toimien yli 300 lentokentällä 50 maassa. Swissport Finland Oy on aloittanut toimintansa Helsinki-Vantaan lentoasemalla 1.12.2011, ja siellä työskentelee nykyään yli 1400 henkilöä. (Swissport 2019b)

Swissport Finland Oy on organisaatio, joka tuottaa monenlaisia maapalveluja Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Tärkeimpiä näistä ovat matkustaja-, check-in ja tulo-palvelut, lounge-palvelut, ramp- ja aulakuormaus- ja purkupalvelut, matkatavaroiden lajittelu, jäänpoistopalvelut, korjaamopalvelut sekä rahtitoiminnot. (Swissport 2019c) Yritykseen kuuluu siis manuaalista työtä suorittavia, asiakaspalveluun keskittyviä sekä tietotyötä tekeviä työntekijöitä. Swissport Finland Oy:n asiakasyhtiöihin kuuluu muun muassa Finnair, Nordic Regional Airlines, Lufthansa, UPS, Qatar Airways, DHL, Turkish Airlines sekä monia muita (Swissport 2019c). Swissportin ydin-

tehtävänä on huolehtia matkustajista, heidän matkatavaroistaan sekä lentokoneiden huolintapalveluista ja rahtipalveluista laadukkaasti ja ammattitaidolla. Tätä Swissportin työntekijät tekevät jokaisena kellonaikana sekä vuoden jokaisena päivänä. (Swissport 2019d) Seuraavassa kuviossa esitellään Swissport Finland Oy:n arvot:



Kuvio 7. Swissport Finland Oy:n arvot (Swissport 2019b)

Kuviosta 7 voi nähdä, että Swissportin arvot pohjautuvat kolmeen P:hen: ihmiset (People), ammattitaito (Professionalism) ja kumppanuus (Partnership). Ensimmäinen arvo, ihmiset, liittyy työntekijöiden kunnioittamiseen ja heidän vahvuuksiensa arvostamiseen. Swissportilla ei tingitä turvallisuudesta sekä työskennellään positii-visessa ilmapiirissä. Toinen arvo, ammattitaitoisuus, liittyy edelläkävijyyteen: Swissport pyrkii jatkuvasti etsimään uusia ja tehokkaampia työskentelytapoja, jotta

saavutettaisiin kestäviä tuloksia. Kolmas arvo, kumppanuus, pyrkii jatkuvaan asiakkaiden odotuksien ylittämiseen: ”Tuotamme erinomaista palvelua ajasta ja paikasta riippumatta.” (Swissport 2019b)

Swissport Finland Oy:n arvot liittyvät vahvasti myös HR:n tekemiseen ja kuten muitakin yrityksen toimintoja, yrityksen arvot ohjaavat myös HR-funktion jokapäiväistä toimintaa. Swissportin Suomen yksikön HR-funktio jakautuu henkilöstöjohtajan alla kolmeen eri tiimiin, joita ovat HRA, työhyvinvointi sekä rekrytointi ja koulutus. Jokaisella kolmella tiimillä on oma päällikkötason esimiehensä sekä 1-4 muuta tiimin jäsentä. Eri tiimien jäsenet tekevät jatkuvasti yhteistyötä keskenään hyödyntäen kunkin HR-ammattilaisen vahvuuksia ja hiljaista tietoa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

HR-osaston vastuulla on yli 1400 työntekijän henkilöstöasiat, ja henkilöstö voidaan jakaa toimihenkilöihin sekä suorittavan työn tekijöihin. Toimihenkilöt kuuluvat lentoliikenteen toimihenkilöitä tai ylempiä toimihenkilöitä koskevaan työehtosopimukseen, ja heidän työtehtävänsä liittyvät pääasiassa asiantuntija- ja johtotehtäviin sekä operatiivisen toiminnan sujuvuuden koordinoimiseen. Myös ylemmät toimihenkilöt tekevät samankaltaisia tehtäviä suuremman vastuun kanssa. Suorittavaa työtä tekevät ja heidän lähiesimiehensä taas kuuluvat lentoliikenteen palveluja koskevaan työehtosopimukseen, ja heidän työnsä sisältää työtehtävästä riippuen esimerkiksi lentokoneiden, matkalaukkujen ja rahdin kuormaus- ja purkutehtäviä tai asiakaspalvelua porttialueella tai lounge-tiloissa.

Tällä hetkellä Swissportin toiminnassa ei ole käytössä vastuullisen henkilöstöjohtamisen konseptia. Tässä yhteydessä on kuitenkin otettava huomioon Swissportin arvoja ja toimintaa tarkastellessa, että joitain vastuullisen henkilöstöjohtamisen konsepteja voidaan jo hyödyntää HR:n toiminnassa, vaikkei siitä puhuta tällä käsitteellä tai nimellä. Toisaalta yrityksen strategiassa vastuullisuus on vahvasti mukana, vaikkei termiä vastuullinen henkilöstöjohtaminen siellä mainitakaan. Koska varsinaista vastuullisen henkilöstöjohtamisen konseptia ei yrityksessä ole kuitenkaan käytössä, tämä pro gradu -tutkielma tutkiikin, voisiko vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta olla hyötyä Swissportin työhyvinvoinnin parantamisessa, ja onko näillä yhteyttä keskenään HR-ammattilaisten näkökulmasta.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen tuloksia eli nähdään analysoidun aineiston ydinasiat ja olennaisimmat tutkimustulokset, jotka perustuvat neljän kohdeyrityksen HR-työntekijän haastatteluun. Analysointivaiheessa pyrittiin etsimään usein toistuvia teemoja ja tuloksia, ja kokonaisvaltaisen haastatteluvastausten analysoinnin perusteella syntyi kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimustuloksia esitellään aineiston analysointivaiheessa esiintyneiden teemojen perusteella, ja tulokset seuraavat haastattelun mukaisia teemoja.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat jakautuneet kahden pääteeman alaisuuteen; vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkitykseen sekä sen vaikutuksiin työhyvinvointiin. Ensimmäisen pääteeman alle kuuluvat työelämän nykypäivän haasteet suuryrityksessä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta sekä se, kuinka vastuullisella henkilöstöjohtamisella voidaan vastata tähän haasteeseen parantaakseen työntekijöiden työhyvinvointia. Toisen pääteeman alle taas kuuluvat kysymykset siitä, mikä merkitys vastuullisella henkilöstöjohtamisella on, ja pystyykö HR-yksikkö vaikuttamaan tähän. Lisäksi pääteemaan kuuluu myös ajatus siitä, onko vastuullisen henkilöstöjohtamisen strategian käyttöönottamisella ja implementoimisella merkitystä vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumisen kautta ja miten case-organisaatiossa nähdään vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuus.

Tutkimuksen pääteemat olivat selkeitä ja helposti esiin nousevia ja tunnistettavia aineiston analysointivaiheessa, sillä teoriakatsauksen perusteella laaditut tutkimuskysymykset seurasivat kyseisiä teemoja. Lisäksi haastateltavien vastaukset noudattivat myös tiettyä teema-asetelmaa, sillä haastateltavat pysyivät teemoissa sekä vastauksista oli tunnistettavissa samankaltaisuuksia toisiinsa nähden. Molempiin pääteemoihin kuului useampia haastattelukysymyksiä, joiden tuloksia ja haastateltavien vastauksia käydään seuraavaksi läpi.

## 6.1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Tutkimuksen haastatteluiden muodossa kerätyn aineiston tutkimustulosten ensimmäiseksi pääteemaksi nousi vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin. Seuraavaksi käydään läpi tätä teemaa ja haastateltavien näkemyksiä teemaan liittyen; ensin pohditaan sitä, miten työelämän koetaan muuttuneen ja mitä haasteita tämä luo, ja sen jälkeen käydään läpi sitä, miten vastuullisella henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin eri osatekijöihin eli fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin.

### 6.1.1 Työelämän nykypäivän muuttuminen suuryrityksessä ja sen HR-funkti- ossa

Haastatteluissa paneuduttiin siihen kysymykseen, miten työelämä ja työntekijöiden työolot ovat haastateltavien mukaan muuttuneet heidän HR-uran varrella. Spesifimpiä vastauksia pyrittiin saamaan lisäkysymyksillä, kuten ”Mitä haasteita työelämän muuttuminen aiheuttaa yrityksessänne?” sekä ”Mitä haasteita nykyajassa on työntekijöiden työhyvinvointiin liittyen?”.

Analysointivaiheen perusteella voidaan todeta, että ilmailualan koetaan pysyneen suhteellisen samanlaisena, mutta työelämän koetaan muuttuneen monella tavalla. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että seuraavat asiat ovat työelämässä muuttuneet: kiireen lisääntyminen, vaatimus olla jatkuvasti tavoitettavissa, työn ja vapaa-ajan hämärtyminen, työnkuvan laajentuminen, vaatimustason ja työmäärän kasvu, toiminnan tempoilevuus ja kehittäminen, proaktiivisuuden vaatimus sekä yksilölliset ja sukupolvien väliset erot haittaavien tekijöiden käsittelyssä. Haastateltavien vastauksista nousi esille ennen kaikkea nykyisen työelämän hektisyys ja suorituspainee kilpailussa pärjäämiseen. Tämä aiheuttaa haastateltavien 2 ja 3 mukaan myös sitä, että tulee olla jatkuvasti tavoitettavissa sekä reagoimassa adhoc-tyyppisiin työtehtäviin. Toisaalta haastateltavat pohtivat sitä, tuleeko kyseisiin asioihin oikeasti rea-



goida nopeasti, vai onko kulttuurimme vain virittäneet asiantuntijatyön tekijät sellaiseen ajatukseen, että meidän tulisi olla jatkuvasti läsnä ja vastata sähköposteihin esimerkiksi kymmeneltä illalla. Haastateltavien 4 ja 3 mukaan:

*”Ollaanhan me koko ajan semmosessa kauheessa kilpailutilanteessa muitten toimijoiden kanssa.”*

*”Ja sitten tää älytön hektisyys, kasvaminen kaikki muu, nii mun mielestä parissa vuodessa on tapahtunu älytön muutos.”*

Kilpailutilanne ja jatkuva suorituspaine näkyvät usean haastattelijan mukaan tarpeena kehittää yrityksen toimintoja jatkuvasti yhä paremmiksi. Toisaalta kehittäminen koetaan hyväksi, sillä haastateltavat toivovat markkinatilanteeseen proaktiivista otetta, mutta toisaalta taas kehittämisellä tulee heidän mukaansa olla selkeä suunta ja vaikutus operatiiviseen toimintaan, jotta siitä on hyötyä. Nykyajan kehittämistrendi voi viedä vain ylimääräisiä resursseja, mikäli sillä ei ole aitoa vaikutusta operaatioihin ja mikäli kehitystä ei saada implementoitua käytäntöön. Useat haastateltavat kokivat myös, että vaikka tarvetta ja halua kehittää olisi, työmäärän ja kiireen vuoksi tätä voi olla vaikeaa toteuttaa. Haastateltava 4 kiteyttää tämän seuraavasti:

*”Meidän pitäis olla jo etukäteen miettimässä, että miten ne asiat (työelämän muutokset) vaikuttaa meihin. Niin meidän pitäis varmaan löytää enemmän aikaa miettiä niitä asioita.”*

Suorittavan työn tekijään haastateltavat uskovat kilpailutilanteen ja suorituspainoiden vaikuttavan epävarmuuden lisääntymisen ja työnkuvan laajentumisen myötä. Myös työn vaatimustason koetaan lisääntyneen, ja huoleksi haastateltavat 3 ja 4 nostavat ei niinkään suorittavan työn tekijöiden, vaan liikennekoordinaattorien ja eri esimiestasoilla toimivien työntekijöiden sekä asiantuntijatyötä tekevien jaksamisen

ja työhyvinvoinnin. Toisaalta haastateltavat ovat myös sitä mieltä, että operatiivisten ydintyötehtävien sisältö ei ole paljoa muuttunut, ja ulkoiset vaatimukset esimerkiksi lentoliikenteen aikataulut ja turbulenti toimintaympäristö ovat pysyneet suhteellisen stabiileina. Haastateltavien 1 ja 3 mukaan:

*”Heillä on tiettyjä ulkoisia asioita, joihin ei voi vaikuttaa, vaikka se lentoliikenteen aikataulu, niin sitä työtä on pakko niinku tehdä sen aikataulun mukaan.”*

*”Aina se on ollu hektistä ja semmosta. -- Että jotenki tuntuu, että on semmonen tietty aina seesteinen kausi, ja sit tulee, ja sit taas rysähtää. Et täällä joudutaan toimimaan sen bisneksen mukaan, et missä tilanteessa mennään.”*

Työelämän muutosten käsittely riippuu usean haastateltavan mukaan työntekijän yksilöllisistä ominaisuuksista ja persoonasta. Haastateltava 4:n mukaan monet operatiivisen työn tekijöistä ovat tehneet koko uransa case-yrityksessä ilman lisäkoulutautumista yrityksen ulkopuolella, joten haastateltavat näkevät tärkeänä heidän tukemisensa teknologian ja työtapojen kehittymisen omaksumisessa. Eroja nähtiin myös turbulentiin muutokseen tottumisen suhteen: vanhempi ikäpolvi on saanut sopeutua muutokseen pitkällä aikavälillä, kun taas nuoremmat työntekijät joutuvat kokemaan muutoksen yllättäen, mikä voi vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa. Haastateltava 3:n mukaan esimerkiksi monet nuoret lentokonekuormaaajat saattavat kokea ensimmäiset työtapaturmat ja konekolhut töissään, ja ne voivat vaikuttaa heihin yllättävänkin paljon. Lisäksi case-yrityksen asiakaspalvelutehtävissä eteen voi tulla ikäviä kohtaamisia, joiden hoitaminen vaatii psyykkistä sietokykyä. Stressin sietäminen onkin yksilöllistä, mutta tässä esimiestyöllä ja henkisellä tuella nähdään olevan tärkeä rooli psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja parantamisen kannalta.

*”Sit joku semmonen, joka on ehkä tosi paljon tunnollisempi, niin se sit niinku stressaa siitä, jos se on jääny tekemättä.”*

*”Ja meidän pitäis siihen panostaa myöskin, että meidän esimiestyö ja kaikki semmonen ois niin hyvää, et se riittäis tukemaan tätä nuorta sukupolvee, jotka mahdollisesti kokee ensimmäiset kauheet kokemukset täällä, ettei niiden henkinen taso tai fyysinen taso tai mikä tahansa, romutu.”*

Toisaalta työelämä ei haastateltavien mukaan ole kehittynyt vain huonoon suuntaan, vaan monia positiivisiakin muutoksia on tapahtunut. Positiivisena kehityssuuntana haastateltavat näkivät luottamuksen, työn vaikutusmahdollisuuksien ja joustavuuden lisääntymisen sekä työn ajan ja paikan laajenemisen. Tämän näkökulman koettiin vaikuttavan sekä suorittavassa työssä että asiantuntijatehtävissä toimiviin työntekijöihin. Haastateltavien 1 ja 4 mukaan työntekijöihin luotetaan, ja heille annetaan nykyään paljon vastuuta ja vapauksia. Swissport pyrkii jatkuvasti mahdollistamaan työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa oman työnsä sisältöön sekä kehittää toimintoja. Lisäksi sisäisten rekrytointien yhteydessä työntekijällä on vapaus valita, minne päin hän osaamistaan haluaa viedä, ja minne alueelle hänellä on kiinnostusta kehittyä. Asiantuntijatehtävissä taas työ ei ole enää sidonnaista paikkaan tai aikaan, vaan työtä voi tehdä joustavammin esimerkiksi etätyömahdollisuuden ja joustavan työajan ansiosta. Haastateltava 4:n mukaan:

*”Kyllähän se on muuttunut ihan varmasti se, et luotetaan enemmän niihin työntekijöihin, et se homma hoituu vaikka sä et oo mun silmien alla tekemässä sitä. -- Ja se on tosi hyvä, ja se joustohan on niinku molemminpuolista, et se tulee sekä työnantajalta että työntekijältä.”*

### 6.1.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja sen osatekijöihin

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin pyrittiin saamaan vastauksia muun muassa seuraavilla haastattelukysymyksillä: ” Mikä rooli ja vaikutusmahdollisuus HR:llä on mielestäsi työhyvinvointiin vaikuttavien osatekijöiden, kuten fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden, tarjoamisessa” sekä ”muuttuvan työelämän haasteisiin vastaamisessa, jotta tarjottaisiin työntekijälle hyvät ja inhimilliset työolot?”. Haastatteluiden vastauksissa tuli ilmi se, että kaikkien haastateltavien mukaan henkilöstöjohtamisen vastuullisuudella on positiivinen yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin sekä sen osatekijöihin. Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että työhyvinvointiin on vaikea vaikuttaa HR:stä käsin suoraan, sillä monet osatekijät vaikuttavat tähän. Kuitenkin vastuullisuudella nähtiin olevan vähintään välillinen vaikutus työhyvinvointiin.

Vaikka yrityksen johtamisessa mietitään usein kehityskohtia talous ja kuluerät edellä, haastateltavien mukaan tulee ottaa huomioon myös vastuullisuuden näkökulma. Vastausten perusteella huomattiin, että vaikka HR-asiantuntijat tunnustavat sen, että vastuullinen taloudenpito on elinehto yrityksen kilpailukyvyille ja selviytymiselle markkinoilla, he kuitenkin pitävät henkilöstöä yrityksen tärkeimpänä voimavarana kuluerän sijaan. Työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa halutaan panostaa, ja vastuullisuuden nähdään olevan sitä, että työntekijöitä arvostetaan ja heidän työhyvinvointinsa on kohdillaan. Useat haastateltavat näkevätkin, että HR on kehittynyt yhä enemmän sitä kohti, että siirrytään esimiehen palvelemisesta sitä kohti, että esimiehet ja HR palvelee henkilöstöä. Esimerkiksi haastateltava 1:n mukaan:

*”Se näkökulma on muuttunut siitä, että tiimit palvelis esimiestä, nii se on niinku ehkä toisinpäin, että tavallaan esimiehet, heidän rooli on palvella ja mahdollistaa se työn tekeminen siellä. Että me johtajat olemme henkilöstöä varten, eikä ehkä toisin päin.”*

Seuraavassa taulukossa esitellään haastateltavien näkemyksiä vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksesta työhyvinvoinnin osatekijöihin eli fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Taulukossa esitellään myös ne toimintatavat ja prosessit, joiden kautta HR:n nähdään voivan vaikuttaa työhyvinvoinnin osatekijöihin haastatteluvastausten perusteella.

*Taulukko 3. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin*

<b>Työhyvinvoinnin osa-alue</b>	<b>Vaikutussuhteet vastuullisen henkilöstöjohtamisen suhteen</b>	<b>HR:n mahdollisuudet vaikuttaa</b>
<b>Fyysinen työhyvinvointi</b>	Vähintään välillinen vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhyvinvointia tukeva yhteistyö</li> <li>• Kampanjat ja kannustimet</li> <li>• Ohjeistus ja ennakointi</li> </ul>
<b>Psyykkinen työhyvinvointi</b>	Vahva vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden arvostaminen ja heidän potentiaalinsa näkeminen</li> <li>• Luottamus</li> <li>• HR-prosessit ja ohjeistukset</li> <li>• Oikeudenmukaisuus ja avoimuus</li> </ul>
<b>Sosiaalinen työhyvinvointi</b>	Keskivahva vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimerkin näyttäminen vastuullisista viestintätavoista</li> <li>• Kommunikointi ja informaatio</li> <li>• Läpinäkyvyys</li> <li>• Luottamus</li> </ul>

Kuten taulukosta 3 voidaan havaita, haastatteluvastausten perusteella vastuullisella henkilöstöjohtamisella oli positiivinen yhteys jokaiseen työhyvinvoinnin osa-alueeseen: fyysiseen, psyykkiseen sekä sosiaaliseen työhyvinvointiin. Työntekijän fyysiseen työhyvinvointiin koettiin voitavan vaikuttaa kaikkein vähiten, mutta siihenkin vastuullisuudella nähtiin olevan positiivinen vaikutus vähintään välillisesti. Haastateltava 3:n mukaan koska HR-työntekijä ei voi mennä kuntosalille tai muuttaa työtapoja työntekijän puolesta, tärkeintä on etsiä ja löytää sellaisia tapoja vaikuttaa, jotka oikeasti auttavat. Näitä nähtiin olevan työhyvinvointia tukeva yhteistyö, mahdollistaminen sekä erilaiset työhyvinvointia tukevat sloganit, kuten Swissport Finland Oy:n ”Safety first” -slogan ja erilaiset fyysistä työhyvinvointia tukevat kampanjat, kuten työhyvinvointibonus kunnon kohottamisesta. Haastateltava 3:n mukaan suurin vaikutus nähtiin olevat oikealla ohjeistuksella ja ennakoivilla toimenpiteillä:

*”Jos se ohjeistus on epäselvä tai puutteellinen, tai näin, niin se vaikuttaa heti suoraan siihen, et se henkilö voikin joutuu tilanteeseen, jossa se joutuu tekemään enemmän tai väärin tai työkykyä haittaavia juttuja.”*

*”Ja sit myös HR:llä on ennaltaehkäisevä rooli – pitäis olla enemmänkin – mut tavallaan, jos miettii sitä, et meillä on esimerkiksi liikunta- ja tukielinvaivat kaikkein isoimmat vaivat, niin tavallaan et miten me kehitettäis sitä ennakoivaa ergonomiaa.”*

Myös psyykkiseen työhyvinvointiin koettiin pystyttävän vaikuttamaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen keinoin, kuten taulukosta 3 nähdään. Tässä tärkeiksi osatekijöiksi haastateltavat nostivat työntekijöiden arvostuksen, heidän potentiaalinsa näkemisen, luottamuksen, HR-prosessit ja -ohjeistukset sekä läsnäolon. Työntekijöitä tulee arvostaa, ja heidän kehityspotentiaalinsa nähdä laajalla mittapuulla. Kun työntekijä kokee, että häneen panostetaan, se lisää hänen psyykkistä työhyvinvointiaan. Lisäksi haastateltavien 2 ja 3 mukaan HR-prosessien tulisi olla vastuullisia, jotta työntekijä ei kokisi epäluottamusta työnantajaa kohtaan. Haastateltavat kokivat, että luottamus on tärkeä asia case-yrityksessä, ja vastuullisten HR-prosessien avulla

työntekijät voivat oppia luottamaan HR-osastoon ja työnantajaan, mikä taas osaltaan parantaa heidän psyykkistä työhyvinvointiaan. Haastatteluissa tuli myös ilmi tarve kehittää erilaisiin työsuhteiden muutoksiin liittyviä ohjeistuksia, sillä jos työntekijät eivät tiedä, mistä tietoa saa ja ohjeistukset ovat puutteelliset, tämä saattaa vaikuttaa negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa. Vastauksista ilmeni kuitenkin se, että HR:ssä ollaan hyvin tavoitettavissa ja kysymyksiin reagoidaan nopeasti. Lisäksi haastattelujen perusteella asiallinen, oikeudenmukainen ja kannustava johtaminen sekä henkilöstöjohtamisen avoimuus nähtiin olevan tärkeitä tukipilareita psyykkisen työhyvinvoinnin tukemisessa. Haastateltava 3 kiteyttää tämän näkökulman seuraavasti:

*” Se on mun mielest semmosta niinku auttamista, että jos joku tulee sanoo mulle tai mä menisin sanoo jollekin, et mul on nyt semmonen haastava tilanne. -- Ja sit saattaa olla, et se leviää se sana, et tää työnantaja tekee oikeesti, me pystytään auttamaan ja vähentää sitten niitä pitkiä sairaslomia sillä. Eli kyl mä sanon, et niinku semmosel luottamuksel, läsnäololla ja sit semmosella nopealla kevyellä reagoinnilla me saadaan (parannettua psyykkistä työhyvinvointia).”*

Vastuullisella henkilöstöjohtamisella haastateltavat näkivät olevan positiivinen yhteys myös sosiaaliseen työhyvinvointiin, kuten taulukosta 3 voidaan havaita. Kuitenkin tietyt asiat koettiin olevan myös HR:n vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella, kuten se, miten operatiivisessa toiminnassa kommunikoidaan. Kuitenkin vaikutusta haastateltavien mielestä oli esimerkin näyttämällä vastuullisesta toiminnasta ja viestintätavoista. Mikäli HR näyttää mallia positiivisesta viestintätavasta, tämä voi jalkautua myös muille osastoille. Lisäksi kommunikointi ja informaatio sekä läpinäkyvyys ja luottamus koettiin olevan yhteydessä työntekijöiden sosiaaliseen työhyvinvointiin. Tärkeää on siis se, miten viestitään, ja että myös haastavista tilanteista informoidaan kaikkia organisaation jäseniä. Tärkeänä haastateltavat näkivät myös työntekijöiden kokemuksen viestinnän vastuullisuudesta. Haastateltavan 2 mukaan pelkkä viestin sisältö ei siis auta vahvistamaan sosiaalista työhyvinvointia,

vaan sanojen takana täytyy seistä ja viestin sisällön täytyy toteutua myös käytännössä, jotta siihen uskotaan ja luottamus yritystä kohtaan lisääntyy. Lisäksi sosiaalisesti muista huolehtiva ja työntekijöistä huolehtiva kulttuuri on omiaan lisäämään puskuriefektin tavoin työntekijöiden jaksamista. Haastateltavien 1 ja 2 mukaan:

*”Se on semmonen niinku puskuriefekti siinä, et jos on esimerkiks tosi vaikeit asioita työssä, nii sit se sosiaalinen ympäristö ja jos se on niinku tukeva, niin sit se vaikuttaa niinku puskurina siihen.”*

*”Mun mielest sehän värittää kaikkee kanssakäymistä, et mielletäänkö HR vastuuliseksi vai ei -- jos sä koet, et tässä on nyt sitä vastuullisuutta ja aitoa halua hoitaa asiat hyvin, niin onhan se ilosempaa ja positiivisempaa se kanssakäyminen sit siinä tapauksessa. Et jos se aina lähtee siitä, et nyt mun täytyy olla varuillani, et jotenki et täs tilanteessa ei ajatella mun parasta, niin tottakai se niinkun lukitsee ja sulkee sitä vuorovaikutusta.”*

## **6.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkitys ja strategia**

Tutkimuksen analysointivaiheessa haastattelujen vastausten pohjalta esiin nousi myös toinen pääteema, vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkitys. Seuraavaksi käydäänkin läpi tämän teeman ympärillä esiintyviä tuloksia; ensin käydään läpi sitä, mikä vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkitys on case-yritykselle ja kuinka suuret vaikutusmahdollisuudet HR:llä tämän toteutumisessa on. Tämän jälkeen pureudutaan siihen, miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen strategian käyttöönotto voisi vaikuttaa henkilöstöjohtamisen vastuullisuuteen, ja lopuksi käydään läpi vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuudennäkymiä case-yrityksessä.



### 6.2.1 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkitys ja HR:n vaikutusmahdollisuudet

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkitykseen liittyen pyrittiin saamaan vastauksia useiden kysymysten avulla, kuten ”Mitä mielestäsi on vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa?”, ” Mikä rooli vastuullisuudella on päivittäisessä HR-toiminnassa?” ja ”Miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen ideaa voisi soveltaa omaan vastuualueeseesi?”. HR:n vaikutusmahdollisuuksiin vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa taas pyrittiin saamaan vastauksia seuraavan kysymyksen osalta: ”Mikä rooli ja vaikutusmahdollisuus HR:illä on mielestäsi vastuullisuuden ja eettisyyden kannustamisessa” sekä ”muuttuvan työelämän haasteisiin vastaamisessa, jotta tarjottaisiin työntekijälle hyvät ja inhimilliset työolot?”. Kaikki haastateltavat pitivät vastausten perusteella vastuullista henkilöstöjohtamista olennaisena osana HR-yksikön toimintaa. Haastateltava 2 oli sitä mieltä, että vastuullisuus on ikään kuin sisäänrakennettua HR:n toiminnassa, eikä ilman vastuullisuutta olisi aitoa HR-työtä:

*”Mun mielest HR:ää ei oikeestaan ole ilman sitä vastuullisuutta. -- Et mun mielestä vähän semmonen et niinkun perusedellytys, et ainakin se täytyy olla. Ja sit se on semmonen mitä voi aina kehittää, mut jos sitä ei oo ollenkaan, niin en mä koe että on todellista HR:ääkään, et sit se on vaan sellanen tyhjä funktio vaan, joka pyörittelee papereita.”*

Haastateltavat kokivat vastuullisen henkilöstöjohtamisen monitahoisena asiana: Siihen vaikuttavat yhtäältä taustatekijöinä lait, työehtosopimukset ja muut säädökset, minkä lisäksi henkilöstöjohtamisen vastuullisuus on myös arvovalintoja. Tärkeinä asioina esiin nousivat työntekijöiden oikeus hyvään henkilöstöjohtamiseen, tasa-arpuus, läpinäkyvyys, tietoturva, eettinen toimintatapa ja työntekijöiden kunnioittaminen. Haastateltava 2 kiteytti tämän seuraavasti:

*”Kunnioitetaan lakia ja työehtosopimuksia ja sit kunnioitetaan sitä ihmistä yksilönä, tai niin ku et ei unohdeta inhimillistä aspektia siinä myöskään, et mä nään sen ehkä silleen.”*

*”Klisee, mutta totta, et me ollaan henkilöstövaltainen yritys, ja jos henkilöstö voi huonosti, niin kyl meidän firman tuloskin voi huonosti, et mun mielestä ne menee yks yhteen.”*

HR:n vaikutusmahdollisuuksista vaikuttaa vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen haastateltavat olivat pitkälle yhtä mieltä. Vastausten mukaan HR ei pysty yksin vaikuttamaan siihen, johdetaanko henkilöstöä vastuullisesti, vaan siinä on mukana sekä johto- ja strategiataso, HR-yksikkö että operatiivinen yksikkö. Haastateltavat kokivat operatiivisen johdon olevan suuressa merkityksessä vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumisessa päivittäisessä toiminnassa, ja HR pystyy vaikuttamaan tähän silloin, kun se kommunikoi vahvasti operaatioihin päin ja vaatii reagointia operaatioilta tärkeinä pidettyihin asioihin. Prosessien parantaminen, kommunikointi ja esimerkin näyttäminen koettiin tärkeiksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen kannustamisessa. Useat haastateltavat nostivat esille myös yhteistyön tärkeyden. Toisaalta HR:n tulee tehdä yhteistyötä sisäisesti ylemmän johdon, operatiivisen johdon sekä muiden osastojen, kuten työvuorosuunnittelu- ja turvallisuusosaston kanssa. Myös ulkoista yhteistyötä tarvitaan esimerkiksi ammattiliittojen, työterveyshuollon sekä vakuutusyhtiöiden kanssa, jotta vastuullinen henkilöstöjohtaminen olisi kokonaisvaltaista ja työhyvinvointia ylläpitävää sekä parantavaa. Haastateltava 2:n mukaan:

*”Mut siis tavallaan se et sen sijaan, et toimistossa joku miettii yksin, et mikä ois hyvä, niin kutsutaan edustajat koolle ja mietitään yhdessä, et mikä täs toimii ja mikä ei toimi, ja keskustellaan avoimesti myös niist kipeistä kohdista.”*

## 6.2.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen strategian käyttöönotto

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen strategian merkitykseen liittyen käytettiin haastattelussa seuraavia kysymyksiä: ”Miten koet, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen strategian käyttöönotto vaikuttaisi työhyvinvoinnin haasteisiin?” sekä ”Mitä haasteita vastuullisen henkilöstöjohtamisen prosessien implementointiin voisi liittyä HR:ssä?”. Vastausten perusteella vastuullisuus sisältyy jo Swissport Finland Oy:n strategiaan, vaikkei sitä juuri kyseisellä sanalla siellä määritelläkään. Toisaalta haastateltavat 1 ja 2 korostivat, että vastuullisuuden tulee olla HR:llä selkärangassa, ja se tulee ottaa huomioon joka tapauksessa. Lisäksi vastauksissa nousi esiin vastuullisten toimien tärkeys huolimatta siitä, lukeeko termiä vastuullinen henkilöstöjohtaminen strategiassa vaiko ei. Useat haastateltavat näkivät kuitenkin hyötyjä vastuullisuuden korostamisessa strategiatasolla, ja tällaista kehityssuuntaa pidettäisiinkin tärkeänä ja hyödyllisenä case-yrityksen vastuullisen henkilöstöjohtamisen kannalta. Myös positiivisuuden vahvistamista negatiiviseen keskittymisen sijaan haastateltavat 2 ja 4 pitivät tärkeänä:

*”Mä uskon siihen, että se mihin kiinnittää huomiota, kasvaa.”*

*”Nii mun mielest se ois hyvä mieltä ihan silleen läpi, et mitä se tarkoittaa ja miten se vaikuttaa meidän tekemiseen, vai vaikuttaaks se, voidaanks me parantaa jossain. Niin siinä mielessä mä luulisin, et se ois ihan terve tämmönen pieni tsekki HR:lle.”*

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen prosesseja on saatu monin osin implementoitua jo HR-käytäntöihin, kuten työhyvinvoinnin ja rekrytoinnin prosesseihin. Haastateltavat 1 ja 2 olivat myös sitä mieltä, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on jo ikään kuin sisäänrakennettuna lähes kaikkiin HR-käytäntöihin. Lisäksi vastauksista nousi ilmi, että vastuullisuus merkitsee usein vain HR-prosessien katsomista ”vastuulli-

suuden silmälasien läpi”, eli uusien prosessien sijaan nykyisiä toimintamalleja katsottaisiin uudesta näkökulmasta. Tällöin tärkeänä kysymyksenä olisikin, miten Swissportin HR:ssä voitaisiin ottaa vastuullisuus huomioon kaikessa, mitä se tekee. Implementoinnissa haastatteluiden perusteella nousi kuitenkin tärkeäksi kehityskohdaksi määrittää selkeät linjaukset siitä, miten halutaan johtaa sekä miten puututaan epäkohtiin. Implementoinnin suhteen haastateltavat eivät kokeneet, että siitä syntyisi muutosvastarintaa, sillä vastausten perusteella koko HR:lle tärkeää on toimia vastuullisesti. Esimerkiksi haastateltava 4:n mukaan:

*”En mä usko et siinä ainakaan mitään muutosvastarintaa olis. Siinä varmasti tulis haasteita, mutta mä luulen, et jos ajatellaan ihan meidän HR:ää, niin mä luulen, et kaikki halua toimii niin, vaikka sitä ei välttämättä mieli päivittäin. Niin sen takii sielt varmaan just löytyis sit parannettavaa. -- Koska kaikki halua kuitenkin olla, kehittää ja tehdä mahdollisimman hyvin niitä hommii.”*

### **6.2.3 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuus case-yrityksessä**

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen kehityssuunnista ja tulevaisuudennäkymistä Swissport Finland Oy:ssä pyrittiin saamaan vastauksia seuraavien haastattelukysymysten avulla: ”Miten näet vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden yrityksessänne?” ja ”Miten vastuullisuutta voitaisiin kehittää henkilöstöjohtamisessa?” Haastatteluvastausten perusteella voidaan todeta, että case-yrityksessä henkilöstöjohtamisen nähdään olevan jo vastuullista, ja sitä on viime vuosien aikana kyetty kehittämään entistä vastuullisempaan suuntaan. Myös tahtotila toimia vastuullisesti on kohdallaan, ja HR-asiantuntijat tunnistavat ja allekirjoittavat vastuullisuuden tärkeyden, jotta työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja parantaa. Seuraavassa taulukossa esitellään tärkeimmät haastatteluissa esiin nousseet seikat, jotka liittyvät henkilöstöjohtamisen tulevaisuudennäkymiin Swissport Finland Oy:llä.

*Taulukko 4. Swissport Finland Oy:n vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuudennäkymät*

Yrityksen ulkoiset tekijät	Yrityksen sisäiset tekijät
Vastuullisuus- ja ympäristöasiat	Työturvallisuus ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen
Markkinatilanne ja toimintaympäristö	Luottamuksen ja positiivisen keskustelukulttuurin edistäminen
Työvoiman ikääntyminen	Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä
	Myös heidän kuuleminen, joiden ääni voi jäädä kuulematta

Kuten taulukosta 4 voidaan huomata, tuloksissa esiin nousivat sekä laajemmat, yhteiskunnan mittapuulla merkittävät teemat, että case-yrityksen omat tulevaisuudennäkymät. Yhteiskunnan laajuisista teemoista tärkeinä case-yrityksen vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuudelle nähtiin ensinnäkin vastuullisuus- ja ympäristöasioiden huomioon ottaminen ja markkinatilanteeseen vastaaminen. Haastateltava 1:n mukaan ilmailualaan liitetään usein ympäristöarvot, ja ihmisten arvojen muuttuessa yhä ympäristöystävällisempään suuntaan tulee Swissportin sopeutua tähän. Yritys onkin ottanut tätä puolta jo huomioon muun muassa sähköautojen ja vastaavien keinoin, mutta tässä nähdään myös jatkossa kehityskohtia, jotta Swissport nähdään tulevaisuudessakin houkuttelevana työnantajana. Lähes kaikissa haastatelluissa nousi myös esiin ilmailualan markkinatilanne ja kilpailu asiakkaista, mikä aiheuttaa tulos- ja tehokkuuspaineita. Tämän kuitenkin ei haluttu vaikuttavan vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen negatiivisesti, vaan nähtiin, että hyvinvoivat työntekijät ovat arvokkaampia yritykselle, sillä he tekevät parempaa tulosta ja jaksavat työelämässä pidempään.

Myös työvoiman ikääntymisen usea haastateltava näki tulevaisuuden haasteena case-yrityksessä. Haastateltavien 1 ja 3 mukaan tulevaisuudessa täytyykin pohtia

yhä enemmän, kuinka pitkään yrityksessä työskennelleiden työntekijöiden työhyvinvoinnin heikkeneminen ratkaistaan tulevaisuudessa vastuullisesti. Yrityksellä on haastateltava 1:n mukaan tällä hetkellä käytössä eläkevakuutusyhtiön tuella mahdollisuus pohtia myös muita mahdollisia uravaihtoehtoja menettämättä työpaikkaansa heti Swissportilla. Yritys tarjoaa siis mahdollisuuksia pohtia yhdessä asiantuntijoiden kanssa muita koulutus- ja uravaihtoehtoja ja tarjoaa joustavasti myös vapaita, mikäli työntekijä päättää lähteä kokeilemaan tällaista vaihtoehtoa. Lisäksi yritys tarjoaa erilaisia työkokeilun ja kevennetyn työn mahdollisuuksia. Haasteena on kuitenkin se, että tulevaisuudessa yhä suurempi osa työvoimasta on ikääntyneitä, mikä näkyy suuressa yrityksessä työhyvinvoinnin ja työresurssien haasteina, joita Swissport tulee kohtaamaan. Esimerkiksi haastateltava 1:n mukaan:

*” Ja sitten kun heidän työkyky alkaa niinku menemään, et miten me niinku ratkaistaan se niin, että et se on vastuullinen ratkasu -- mun mielest vastuullinen ratkasu ei oo välttämättä se, et me pidetään ne kaikki täällä, mut et miten me päästään niinku se tavallaan toteuttamaan niin, että henkilöstö ei koe niin, että se on vastuu-tonta.”*

Kuten taulukossa 4 esitetään, yrityksen sisäisinä kehityskohteina haastateltavat pitivät ratkaisujen etsimisen työturvallisuutta, tuki- ja liikuntaelinsairauksia ja pitkiä poissaoloja koskeviin teemoihin. Lisäksi haastattelujen perusteella tärkeinä asioina koettiin myös luottamuksen ja keskustelukulttuurin edistäminen ja myös niiden työntekijöiden kuuleminen, joiden ääni jää helposti suuressa yrityksessä kuulematta. Haastateltavat näkivät näiden asioiden olevan kehittynyt jo viime vuosien aikana, mutta niiden kehittämällä yhä paremmiksi nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin liittyen. Näiden edellä mainittujen teemojen kehittämiseen tarvitaan monien eri asioiden yhteensovittamista, jotta vastuullinen henkilöstöjohtaminen toteutuisi ja paranisi myös tulevaisuudessa. Haastateltava 1:n mukaan Swissportilla käytössä on useita kehitystyökaluja, kuten Lean ja yhteistyö ulkoisten toimijoiden kanssa toiminnan parantamiseksi, ja lisäksi yhteistyötä sekä

työntekijän vaikutusmahdollisuuksia pidettiin olennaisena asiana kehityksen onnistumisessa:

*”Uskoisin, et sen tyyppiset hankkeet, mitä me ollaan nyt vaikka tekemäs sitä Leaniä -- mut ne on sen tyyppiset, missä otetaan niinku mahollisimman laajasti henkilöstöön mukaan, niin sen tyyppisten hankkeitten eteenpäin vieminen, niin mä uskoisin, et ne lisää (vastuullisuutta).”*

Haastatteluista esiin nousivat tärkeinä yhdessä kehittäminen sekä informaatiotulvasta olennaisen informaation löytäminen ja sen hyödyntäminen päätöksenteon tukena. Tärkeänä pidettiin tausta-analyysia siitä, mitkä ovat ydinhaasteita ja mitkä taas konkreettisia toimia, joilla niitä voitaisiin kehittää. Myös uskallus tarttua vaikeisiin asioihin sekä vastuun selkeä ottaminen ja muiden tahojen päätösten tukeminen on tärkeää, jotta aito kehitys onnistuisi. Haastateltavien 2 ja 4 mielestä case-yrityksessä pidetään tärkeänä proaktiivista otetta reaktiivisen reagoimisen sijaan, jotta tulevaisuuden muutoksiin pystyttäisiin reagoimaan yhä aiemmassa vaiheessa. Tähän olisikin hyvä kiinnittää heidän mukaansa huomiota entistä enemmän. Lisäksi kehitys- ja johtamistyössä ei haastateltava 3:n mukaan voi pelätä, sillä silloin ei kehitystä tapahdu. Ennen kaikkea haastatteluissa pidettiin tärkeänä tulevaisuuden kehityksen kannalta markkinatilannetta ennakoivaa päätöksentekoa sekä työntekijöiden huomioon ottamista. Haastateltava 4 kiteyttää tämän näkökulman seuraavasti:

*”Tavallaan et se on semmonen, et henkilöstö on semmonen kaiken a ja o siinä et se yritys onnistuu tavoitteissaan. Ja vastuullisuus on sitä, et me koulutetaan niitä ja nähdään niinku potentiaalit siinä henkilöstössä, verrattuna siihen, miten yritysmaailma kehittyy tai miten operaatiot kehittyy. Niin meidän pitäis tavallaan peilata koko ajan sitä, että – pitäis olla kristallipallo, pitäis nähdä, et miten maailma muuttuu ja mitä vaatimuksia henkilöstöön kohtaan tulee, jotta me pystyttäis vastuullisesti niitä jo ohjata ja kouluttaa siihen meidän yrityksen tavoitteeseen.”*

## 7 YHTEENVETO TULOKSISTA

Tämän luvun tarkoituksena on avata sitä, onko tutkimus linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Tarkoituksena on verrata tutkimustuloksia siihen, millainen teoreettinen viitekehys aiemmista tutkimuksista on havaittavissa. Tämä tapahtuu vertailemalla tutkimustuloksia, jotka ovat toisaalta linjassa aiempien tutkimusten kanssa, ja esiin nostetaan myös ne eroavaisuudet, joita aiempiin tuloksiin verrattuna voidaan havaita. Samalla pyritään pohtimaan niitä syitä, mistä kyseiset yhtäläisyydet ja toisaalta myös eroavaisuudet saattaisivat johtua. Tarkoituksena on tuoda esiin merkittävät tulokset mahdollisimman syväluotaavan kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

### 7.1 Työelämän muutossuunnat

Tässä yhteydessä pohditaan teoreettisen ja empiirisen osion tutkimustuloksia vastaamaan siihen, miten työelämä ja työntekijöiden työolot ovat muuttuneet työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Teoreettisessa viitekehyksessä työelämän muutoksien tarkastelu tukeutuu vahvasti Lehdon ja Sutelan (2013) Tilastokeskuksen työolotutkimukseen, joissa on tutkittu työelämässä tapahtuneita kehityksiä verraten tuloksia yli kolmeltakymmeneltä vuodelta. Viimeisimmän, vuonna 2013 toteutetun tutkimuksen mukaan työhyvinvointia potentiaalisesti huonontavia kehityssuuntia ovat olleet:

- 1) Työn henkisen rasittavuuden kasvu,
- 2) työtahdin kiristyminen ja kiireen haittaavuuden kasvu,
- 3) tiimityön yleistyminen mutta sen negatiivinen sisällöllinen kehitys,
- 4) väkivallan tai sen uhkan sekä työpaikkakiusaamisen lisääntyminen,
- 5) työn epävarmuuden kokemusten lisääntyminen sekä
- 6) työn ajan ja paikan laajentumisen aiheuttama kuormitus.

(Lehto & Sutela 2013)



Positiivisina puolina työelämän muutosten suhteen voidaan taas pitää Lehdon ja Sutelan (2013) työssäolotutkimuksen mukaan taas työn organisoinnin ja työilmapiirin noususta tasoa, työaikojen joustavoitumista sekä työnteon aika- ja paikkasidonaisuuden vähentymistä. Lisäksi tyytyväisyys omaan työhön on lisääntynyt sekä vaihtohalukkuus vähentynyt verrattuna edellisiin työolotutkimuksiin. Työelämän epävarmuuksista huolimatta työolotutkimus on siis heijastanut myönteistä kehitystä työoloissa monessa suhteessa. Toisaalta Viitalan (2009, 12) mukaan vaikka työelämässä kannustetaan tehokkuuteen ja joustavuuteen, tällä voi olla myös negatiivisia kääntöpuolia. Nämä luovat paineita työntekijöille, joilla on vaikutusta heidän hyvinvointiinsa. Johtamisen haasteena onkin hänen mukaansa etsiä tasapainoa yritysten tehokkuusvaatimusten ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä. Vaaraman et al. (2014) mukaan taas työelämää varjostaa pelko työttömyydestä sekä syrjäytymisestä, ja varsinkin nuorten osalta syrjäytymistä pidetään yleisenä huolenaiheena. Yhteiskuntapolitiikassa tärkeitä teemoja ovatkin olleet työurien pidentäminen sekä hyvinvointiyhteiskunnan kestävyys taloudellisella mittapuulla.

Empiirisen osion tutkimustuloksissa pystyttiin havaitsemaan monia samoja ilmiöitä, joita Lehto ja Sutela (2013) ovat tutkineet työssäolotutkimuksessaan. Seuraavat ilmiöt nousivat tuloksista esiin: kiireen lisääntyminen, vaatimus olla jatkuvasti tavoitettavissa, työn ja vapaa-ajan hämärtyminen, työnkuvan laajentuminen, vaatimustason ja työmäärän kasvu, toiminnan tempoilevuus ja kehittäminen, proaktiivisuuden vaatimus sekä yksilölliset ja sukupolvien väliset erot haittaavien tekijöiden käsittelyssä. Näistä ainakin kiireen lisääntyminen, työn ja vapaa-ajan hämärtyminen sekä vaatimustason ja työmäärän kasvu ovat linjassa teoriakatsauksen kanssa. Toisaalta sekä teoria- että empiriaosiossa esiin nousivat yhdistävinä tekijöinä se, että työn ajan ja paikan laajeneminen ja työn joustavuuden lisääntyminen pidetään positiivisena kehityssuuntana. Lisäksi Viitalan (2009, 12) huomioidut tehokkuuden ja joustavuuden tavoittelun kääntöpuolista oli huomattavissa myös tutkimustuloksista: työn vaatimustason koetaan lisääntyneen, mikä vaikuttaa myös työntekijöiden kokemukseen epävarmuudesta ja suorituspainesta. Toisaalta tutkimustuloksissa ei ollut näkyvillä lainkaan Lehdon ja Sutelan (2013) huomaamia ilmiöitä esimerkiksi tiimityön negatiivisesta sisällöllisestä kehityksestä taikka työpaikkakiusaamisesta. Tämä voi

johtua siitä, että case-yrityksessä jokaisella HR-asiantuntijalla on omat vastuualueensa, ja tiimityö tapahtuu lähinnä muiden asiantuntemuksen konsultoimisena, ja työpaikkakiusaamista ei saatettu pitää olennaisena asiana mainita haastatteluissa.

Lehdon ja Sutelan (2013) työolotutkimusten lisäksi teoriakatsauksessa merkittäväksi nousi Ricardo de Sourza Freitasin et al. (2011) malli henkilöstöjohtamisen evoluutiosta, joka laajentaa henkilöstöjohtamisen evoluution koskemaan myös henkilöstöjohtamisen vastuullisuutta esittäen, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen on HRM:n evoluution seuraava vaihe. Tässä yhteydessä korostuu se näkökulma, että henkilöstöjohtamisella on olennainen vastuu luoda ja ylläpitää vastuullista ja kestävää toimintaa organisaatiossa. Mallissa henkilöstöjohtamisen evoluutiosta HR:n rooli on organisationaalisen kestävyuden keskiössä. Ehnertin (2009, 5-8) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen, kuten muutkin kestävyuden aatteet, ovat kummunneet vaikutuksista, jotka ovat uhanneet henkilöstöressurssien pitkän aikavälin hyödyntämistä. Kestämättömistä toimista on seurannut kriisi, jolla on kauaskantoisia vaikutuksia nykyisille ja tuleville sukupolville (Ehnert & Harry 2012). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen onkin kehittynyt vastauksena huoleen kestävästä yritystoimintaa kohtaan (Freitas et al. 2011; Ehnert 2009; Ehnert & Harry 2012).

Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella on huomattavissa näkökulman muutos vastuullisuutta kohti, ja monet haastateltavat korostivatkin talous- ja tehokkuusvaatimusten vastapainoksi vastuullista henkilöstöjohtamista. Työntekijöiden hyvinvointiin halutaan panostaa, ja nykyään HRM:n ajatellaan olevan enemmän sitä, että HR ja esimiehet palvelevat henkilöstöä sen sijaan, että työntekijät palvelisivat esimiestä. Johtopäätöksenä voidaan siis pitää sitä, että teoreettinen viitekehys ja empiriaosio ovat linjassa siinä suhteessa, että vastuullisuuden aate on yleistynyt myös henkilöstöjohtamisessa vastauksena huoleen vastuutonta yritystoimintaa ja työelämän negatiivisia kehityssuuntia kohtaan. Toisaalta myös positiivista kehitystä työelämässä on tapahtunut, ja positiivisia muutoksia pidetään arvossa.

## 7.2 Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus työhyvinvoinnin osatekijöihin

Teoreettinen tutkielman osio siitä, miten henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työhyvinvoinnin osatekijöihin, pohjautui Grantin et al. (2007) määritelmään työhyvinvoinnista, jonka mukaan työhyvinvointiin kuuluu psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Siinä, miten vastuullinen HRM vaikuttaa työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin, hyödynnettiin teoriakatsauksessa useita johtamistutkimuksia, joissa ilmeni samoja teemoja ja ilmiöitä kuin tässä tutkimuksessa, sillä ilmiötä on tutkittu vielä kovin vähän näillä eksakteilla termeillä. Empiirisen osion tutkimustulosten perusteella vastuullinen henkilöstöjohtamisella ja fyysisellä työhyvinvoinnilla on positiivinen, vähintään välillinen vaikutus.

Fyysiseen työhyvinvointiin HR:llä on mahdollista vaikuttaa tulosten mukaan työhyvinvointia tukevalla yhteistyöllä sekä kampanjoilla ja kannustimilla. Suurin vaikutus nähtiin olevan ohjeistuksella ja ennakkoinnilla. Samankaltaisia tuloksia oli havaittavissa myös teoriakatsauksessa, ja esimerkiksi Hartwellin et al. (1996) mukaan johtajat omistavat merkittäviä organisationaalisia resursseja parantaakseen työntekijöiden hyvinvointia muun muassa terveydenhuollon etujen ja erilaisten avustamisohjelmien kautta. Psykkiseen työhyvinvointiin taas haastatteluvastausten perusteella vastuullisella henkilöstöjohtamisella on vahva vaikutus, ja se ilmenee muun muassa työntekijöiden arvostamisen ja heidän potentiaalinsa näkemisen sekä luottamuksen ja positiivisen näkökulman kautta. Myös HR-prosessien ja ohjeistusten sekä oikeudenmukaisuuden ja avoimuuden nähtiin olevan sellaisia vastuullisen HRM:n keinoja, joilla voidaan parantaa psyykkistä työhyvinvointia. Tulosten mukaan kun työntekijä kokee, että häneen panostetaan, se lisää hänen psyykkistä työhyvinvointiaan. Nämä tulokset olivat hyvin pitkälle linjassa aiempien tutkimusten kanssa, sillä tutkimusten mukaan työntekijään keskittyvät vastuullisen HRM:n toimet keskittyvät työntekijän henkilökohtaisiin tarpeisiin ja tukevat työntekijän hyvinvointia. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi koulutus, ura- ja esimiesvalmennus, palaute ja mentoointi sekä ammatillisen kehittymisen tukeminen. (Waring & Lewer 2004; Legge 1998; Hartwell et al. 1996) Cañibanon mukaan siinä, miten nähdään vastuullisen

henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin suhde, on tärkeää se, että negatiivisten hyvinvoinnin vaikutusten minimoinnin sijaan pyrittäisiin tuomaan esille työhyvinvointiin liittyviä positiivisia vaikutuksia. Yhdistäviä tekijöitä teoria- ja empiriaosuuksissa nähdään olevan siis työntekijän arvostamiseen ja heidän potentiaalinsa näkemiseen ja kehittämiseen sekä positiiviseen näkökulmaan liittyvät asiat. Toisaalta esimerkiksi Kowalskin ja Loretton (2017) mainitsemaa keskittymistä yksilön erityispiirteisiin ja selviytymismekanismeihin, ei mainittu yhdessäkään haastattelussa.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikutus sosiaaliseen työhyvinvointiin on empiirisen osion tulosten mukaan niin ikään positiivinen. Näillä nähtiin olevan keskenään positiivinen vaikutus, ja työntekijän sosiaaliseen työhyvinvointiin koettiin pystyttävän vaikuttamaan esimerkin näyttämällä vastuullisista viestintätavoista sekä kommunikaatiolla ja informaatiolla. Myös luottamus vaikuttaa vahvasti siihen, miten hyvä sosiaalinen työhyvinvointi on työpaikoilla. Se, että seistään sanojen takana ja että yrityksessä on sosiaalisesti muista huolehtiva ja työntekijöistä välittävä kulttuuri, on omiaan lisäämään puskuriefektin tavoin työntekijöiden työhyvinvointia. Tämä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, ja tieteellisessä kontekstissa onkin korostettu kommunikaation tärkeyttä. Työhyvinvoinnin nähdäänkin olevan riippuvaista täydentävistä suhteista; toimet organisaatioissa saavutetaan jatkuvan kommunikaation, yhteistyön ja ihmissuhteiden luomisen kautta. Organisaatioiden tulisi pyrkiä kommunikoimaan sitä, kuinka vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimintatavat hyödyttävät työntekijöitä sekä suuremmankin yhteisön työntekijöitä. Jotta henkilöstöjohtamisen keinoin saavutettaisiin työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, työnantajan on sekä luotava tapa, jolla työntekijät voivat kommunikoida tarpeensa, että implementoitava nämä tarpeet osaksi organisaation johtamiskontekstia. (Newman et al. 2016; Grawitch et al. 2006) Toisaalta teoriakatsauksesta ei ilmennyt niin vahvasti luottamuksen korostamisen merkitystä kuin empiirisistä tutkimustuloksista. Tämä voinee johtua siitä, että case-yrityksessä luottamusta korostetaan paljon varsinkin viestinnän yhteydessä, ja sitä pidetään yrityksessä tärkeänä arvona.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa positiivisesti kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin sekä teoriakatsauksen että tämän tutkielman tutkimustulosten perusteella. Koska ilmiö on niin abstrakti, vaikutustapoja, joita vaikutussuhteen yhteydessä on lueteltu, poikkeavat hieman toisistaan.

Koska vaikutustapoja eri työhyvinvoinnin osa-alueisiin on lukemattomia, onkin tärkeää nostaa olennaisimmat pointit esiin, jotta ilmiöstä on mahdollista rakentaa kokonaiskuva. Tutkimustulokset olivat siis linjassa sen kanssa, että vastuullinen HRM ja työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet ovat positiivisessa vaikutussuhteessa toisiinsa nähden.

### **7.3 HR:n rooli vastuullisessa HRM:ssä ja sen strategian implementoinnissa**

Kun tarkastellaan sitä, mikä on HR:n rooli vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa ja sen strategian implementoinnissa, voidaan huomata, että aiempien tutkimusten mukaan HR-yksiköllä on merkittävä ja kriittinen rooli vastuullisten konseptien luomisessa. HR:llä on tärkeä rooli myös konsensuksen rakentamisessa vastuullisuuden aikomukseen sekä vastuullisuuden kykyjen vahvistamisessa organisaation johtamiseen, arvojen luomiseen ja selventämiseen sekä strategian luomiseen liittyen. HR:n merkitys siis on tuoda vastuullisuuden aikomusta johtamiseen, strategiaan sekä kommunikaatio- ja kehitysprosesseihin. Merkittäviä keinoja tähän ovat organisaation vaikuttavuus ja muutoksen johtaminen, strateginen HR-suunnittelu, osaamisen johtaminen sekä koulutus ja henkilöstön kehittäminen. Henkilöstöjohtamisen kenttä ei voi enää laiminlyödä organisaation kestävyttä, ja kun HR edistää vastuullisuutta HRM-systeemeissä, systeemistä itsestään tulee selviytymisstrategia organisaatiossa. (Colbert & Curucz 2007; Ehnert & Harry 2012)

Empiirisen osion tutkimustulosten perusteella niin ikään vastuullinen henkilöstöjohtaminen on olennainen osa HR:n toimintaa, johon HR-yksikkö pystyy vaikuttamaan. Tulosten mukaan HR ei pysty kuitenkaan yksin vaikuttamaan siihen, johdetaanko henkilöstöä vastuullisesti, vaan siinä on mukana sekä johto- ja strategiataso, HR-yksikkö että operatiivinen yksikkö. Yhteistyön korostamista voidaan pitää eroavaisuutena aiempiin tutkimustuloksiin nähden, sillä niissä tätä ei korostettu yhtä paljon kuin tässä tutkimuksessa. Prosessien parantaminen, kommunikointi ja esimerkin näyttäminen koettiin tärkeiksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen kannustamisessa, mikä on linjassa myös aiempien tutkimustulosten kanssa.

Tutkimustulosten mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on tärkeää ottaa huomioon yrityksen strategiassa. Lisäksi vastuullisten HRM-käytäntöjen implementointi käytäntöön on tärkeää, mutta toisaalta vastuullinen henkilöstöjohtaminen nähtiin nykyisten prosessien katsomista uudesta, vastuullisuuden näkökulmasta, ja vastuullisuus on ikään kuin sisäänrakennettua HR:n toimintaan. Eroavaisuuksia löytyi aiempiin tutkimustuloksiin nähden suhtautumisessa vastuullisen henkilöstöjohtamisen implementointiin: case-yrityksen asiantuntijat eivät kokeneet, että implementointi olisi epämieluisaa, sillä he pyrkivät jo tällä hetkellä toimimaan mahdollisimman vastuullisesti ja vastuullisuus on yrityksessä tärkeä arvo. Aiempien tutkimusten mukaan HR-osasto voi olla vastahakoinen sen vastuiden omaksumisessa eettisen ja sosiaalisen vastuullisuuden alueilla tai jopa pysyä kriittisenä koko konseptin suhteen (Parkes & Davis 2013; Ehnert & Harry 2012). Toisaalta empiirisessä ja teoriaosuudessa yhdistävinä tekijöinä nähtiin työntekijöiden osallistamisen tärkeys vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvässä päätöksenteossa. Työntekijöiden autonomian lisääminen luo suuremman todennäköisyyden positiivisille kokemuksille töissä, joten on tärkeää edistää työntekijöiden itsemääräämisoikeutta työhönsä liittyen (Kowalski & Loretto 2017; Arnaud & Wasieleski 2014). Tämän tutkimusten tulosten mukaan yhteistyötä ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä pidettiin olennaisena asiana kehitystyössä.

HR:llä on siis merkittävä rooli vastuullisen henkilöstöjohtamisen edistämisessä, ja tämän kehityssuunnan jalostamista eteenpäin toivotaan myös tulevaisuuden henkilöstöjohtamiselta. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin ottaminen huomioon yritystoiminnan strategiassa ja päätöksenteossa nähdään olevan yhä tärkeämpää nyt ja tulevaisuudessa, mutta HR ei pysty tähän yksin, vaan tähän tarvitaan yhteistyötä muiden osastojen ja toimijoiden kanssa sekä työntekijöiden osallistamista heidän työtänsä koskevaan päätöksentekoon ja kehitystyöhön.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen teoreettista kontribuutiota, mitä merkitystä tutkimustuloksilla on sekä sitä, millaisia rajoitteita ja jatkotutkimusehdotuksia tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää. Lisäksi tarkoituksena on vastata sekä teoria- että empiriaosion perusteella ensin alatutkimuskysymyksiin, joiden jälkeen vastataan itse päätutkimuskysymykseen. Tavoitteena on siis luoda kokonaiskatsaus siihen, mikä on tämän tutkimuksen suhde aiempiin tutkimuksiin ja tieteelliseen keskusteluun.

### 8.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tällä tutkimuksella voidaan todeta olevan sekä teoreettinen että empiirinen kontribuutio. Tutkimuksessa on tutkittu aihetta, joka on vielä hieman tuntemattomampi tieteellisessä kontekstissa, ja tämä on tieteellisesti pätevä laadullisen tutkimuksen peruste (esim. Hirsjärvi et al. 2007; Kananen 2017). Aineisto kerättiin puolistrukturoituja teemahaastatteluita hyödyntäen, joiden tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä sekä rakentaa kokonaisvaltaisen kuvauksen tutkimuskohteesta (Kananen 2017, 89-90). Case-yritys Swissport Finland Oy:n tutkiminen loi perustan syvällisemmälle analyysille siitä, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin muuttuvassa työelämässä. Tämän tutkimuksen avulla luotiin teoreettista ymmärrystä HR-asiantuntijoiden näkökulmasta siihen, miten yhteiskuntamme työmarkkinat ovat muuttuneet ja miten vastuullisuuden huomioiminen henkilöstöjohtamisessa voi vaikuttaa työhyvinvoinnin haasteisiin. Alla on vielä esitelty tutkimuskysymykset ja sitä tarkentavat alatutkimuskysymykset uudelleen.

#### **Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä toimii:**

Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin muuttuvassa työelämässä?

**Päätutkimuskysymystä tarkennetaan seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:**

Mitä haasteita työelämän muuttuminen aiheuttaa?

Miten vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan hyödyntää parantamaan työhyvinvointia?

Millainen rooli HR:llä on vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa?

Ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä toimi seuraava kysymys: ”Mitä haasteita työelämän muuttuminen aiheuttaa?”. Tilastokeskuksen tutkijat Lehdon ja Sutelan (2013) työolotutkimuksen tulokset toivat esille eritoten kiireen haittaavuuden sekä työn henkisen rasittavuuden kasvun, mutta positiivisina puolina myös työn joustavuuden ja työn aika- ja paikkasidonnaisuuden vähentymisen. Tämä tutkimus mukaili monilta osin työolotutkimuksen tuloksia, mutta teoreettista kontribuutiota se toi lisää korostamalla toiminnan tempoilevuutta ja jatkuvaa kehitystyötä. Tutkimustulosten perusteella tärkeää on pitää fokus kehitystyössä, jotta turhaa ja päämäärätöntä, resursseja tuhlaavaa kehittymistä ei tehtäisi. Lisäksi tutkimus toi lisää teoreettiseen viitekehykseen näkökulman siitä, että yksilölliset ja sukupolvien väliset erot vaikuttavat siihen, kuinka työhyvinvointia haittaavia tekijöitä yksilö pystyy käsittelemään. Tulosten perusteella voidaan huomata, että asioiden näkeminen positiivisessa valossa sekä vanhemman ikäpolven kokemus ja muutokseen ajan kanssa sopeutuminen edesauttavat kykyä sopeutua työelämän tuomiin muutoksiin. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin Ricardo de Sourza Freitasin et al. (2011) mallia henkilöstöjohtamisen evoluutiosta, jossa esitettiin vastuullisen henkilöstöjohtaminen seuraavana HRM:n evoluution vaiheena, joka on kummunnut huolesta kestävästä yritystoimintaa kohtaan (Freitas et al. 2011; Ehnert 2009; Ehnert & Harry 2012). Näkökulman muutos on huomattavissa myös tässä tutkimuksessa, ja tutkimustulokset olivat linjassa vastuullisuuden ilmiön suhteen.

Toisena alatutkimuskysymyksenä toimi seuraava kysymys: ”Miten vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan hyödyntää parantamaan työhyvinvointia?”. Teoreettinen



viitekehys pohjautui Grantin et al. (2007) määritelmään työhyvinvoinnista, jonka mukaan työhyvinvointiin kuuluu fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Aiem-paa teoreettista viitekehystä tästä eksaktista ilmiöstä ei juurikaan ollut löydettävissä, joten tutkimustulokset tuovat lisää ymmärrystä vastuullisen henkilöstöjohtamisen keinoista parantaa työhyvinvoinnin osatekijöitä. Toisaalta monista tutkimuksista oli löydettävissä samankaltaisia näkökulmia ja tuloksia kuin tässä tutkimuksessa, vaikkei tutkimusaihe ollut identtinen tämän tutkimuksen kanssa. Tutkimuksen mukaan vastuullisella henkilöstöjohtamisella on positiivinen vaikutus jokaiseen työhyvinvoinnin osatekijään, ja niihin pystytään HR-käytännöillä vaikuttamaan vähintäänkin välillisesti. Psykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin vastuullisella HRM:llä on vahva tai keskivahva vaikutus, ja fyysiseen työhyvinvointiin vaikutus on vähintään välillinen. Fyysiseen työhyvinvointiin pystytään vaikuttamaan työhyvinvointia tukevalla yhteistyöllä sekä kampanjoilla ja kannustimilla sekä ohjeistuksella ja ennakkoinnilla. Psykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia vastuullisen HRM:n käytäntöjä taas ovat HR-ohjeistukset, työntekijän arvostaminen, potentiaalinen näkeminen, luottamus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus sekä positiivinen näkökulma. Sosiaaliseen työhyvinvointiin pystytään vaikuttamaan muun muassa esimerkin näyttämällä vastuullisista viestintätavoista sekä kommunikaatiolla ja informaatiolla sekä luottamuksen lisäämisellä. Tulokset tuovat uutta ymmärrystä tutkimuskenttään siitä, millä vastuullisen HRM:n keinoin työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia voidaan parantaa.

Viimeisenä alatutkimuskysymyksenä on pyritty saamaan vastauksia seuraavaan kysymykseen: ” Millainen rooli HR:llä on vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa?”. HR-yksiköllä on merkittävä rooli vastuullisten konseptien luomisessa, ja merkittäviä keinoja tähän ovat organisaation vaikuttavuus ja muutoksen johtaminen, strateginen HR-suunnittelu, osaamisen johtaminen sekä koulutus ja henkilöstön kehittäminen (Colbert & Curucz 2007; Ehnert & Harry 2012). Tutkimuksen tulokset olivat linjassa aiempien tutkimusten tulosten kanssa, mutta tutkimus toi lisää tietoa siitä, että HR tarvitsee onnistuakseen vahvaa yhteistyötä sekä sisäisten osastojen että ulkoisten toimijoiden kanssa. Lisäksi tulosten mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen on tärkeää ottaa huomioon yrityksen strategiassa ja toisin kuin aiemmat tutkimustulokset, joiden mukaan HR-osasto voi olla vastahakoinen tai kriittinen vastuullisuuden suhteen (esim. Parkes & Davis 2013; Ehnert & Harry 2012), tämän tutkimuksen

perusteella näyttäisi siltä, että HR-ammattilaiset eivät pidä vastuullisuuden implementointia epämieluisana, sillä he pyrkivät jo tällä hetkellä toimimaan mahdollisimman vastuullisesti, ja vastuullisuus on yrityksessä tärkeä arvo. Toisaalta tulokset henkilöstön päätöksentekoon osallistamisen tärkeydestä mukaili aiempia tutkimuksia (Kowalski & Loretto 2017; Arnaud & Wasieleski 2014).

Tämän tutkielman alatutkimuskysymyksillä on ollut tarkoituksena tarkentaa itse päätutkimuskysymystä: ”Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin muuttuvassa työelämässä?”. Tutkimuksen tulosten mukaan vastuullinen HRM vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, ja vastuullisuus on olennaista huomioida henkilöstöjohtamisen käytännöissä, jotta voidaan vastata muuttuvan työelämän tuomiin haasteisiin. Työelämä on muuttunut kilpailun ja tehokkuusvaatimusten myötä monin paikoin kiireiseksi, ja työn epävarmuuden kokemukset ovat lisääntyneet. Toisaalta omaan työhön koetaan pystyttävän nykyään vaikuttamaan yhä enemmän, ja työn joustavuus sekä sen sitomattomuus aikaan ja paikkaan koetaan positiivisina kehityssuuntina.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen paradigman nähdään olevan henkilöstöjohtamisen evoluution seuraava vaihe, joka on kummunnut huolesta kestäväntä liiketoimintaa kohtaan (Ricardo de Sourza Freitasin et al. 2011; Ehnert 2009). Vastuullista henkilöstöjohtamista ja yrityksen tehokkuus- ja tulostavoitteita ei ole kuitenkaan syytä pitää ristiriidassa keskenään, sillä parempi työhyvinvointi voi olla kilpailuedun ja uusien innovaatioiden lähde (Cañibano 2013), ja sosiaalisen vastuullisen aktiviteetteihin investoiminen vaikuttaa positiivisesti inhimillisen pääoman resursseihin, ulkoisiin sidosryhmäsuhteisiin sekä työntekijöidensä sitoutumiseen, motivaatioon ja lojaalisuuteen yritystään kohtaan (Branco & Rodrigues 2006). Eri tapoja vastuullisen henkilöstöjohtamisen toimintamalleihin on lukemattomia, mutta ne kaikki liittyvät HRM-käytäntöjen katsomiseen vastuullisesta näkökulmasta. Tutkimustulokset tuovat tärkeän lisän vastuullisen henkilöstöjohtamisen teoriaan, sillä sen yhteyttä työhyvinvointiin muuttuvan työelämän kontekstissa ei ole aiemmin tutkittu. Lisäksi tutkimustuloksilla on Swissport Finland Oy:lle tärkeä merkitys, sillä sen avulla HR-asiantuntijat ja johto saavat lisää ymmärrystä vastuullisen henkilöstöjohtamisen merkityksestä ja vastuullisen HRM:n strategian käyttöönoton ja implementoinnin potentiaalisista hyödyistä. Henkilöstöjohtamisen kentän tulisikin yhä enemmän miettiä sitä,

kuinka jatkossa voidaan toisaalta implementoida uusia vastuullisen HRM:n strategioita ja toisaalta taas sitä, kuinka nykyisistä HRM-käytännöistä voidaan tehdä entistä vastuullisempia. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen omaksuminen vaatii yhteistyötä ja yhteispeliä, jotta luottamusta henkilöstöjohtamisen vastuullisuutta kohtaan voidaan ylläpitää ja parantaa.

Vastuullista henkilöstöjohtamista tarvitaan myös vastaisuudessa tulevaisuuden työelämän muutossuuntien ennakoimisessa ja niihin vastaamisessa vastuullisella tavalla. Markkinatilanne ja toimintaympäristö nähdään edelleen määrittelevänä asiana tulevaisuuden yritystoiminnassa, mihin ennakoimalla pystytään myös vastuullisen henkilöstöjohtamisen strategiaa tähän sopeuttamaan. Työvoiman ikääntyminen on yksi työelämän tulevaisuuden haasteista, ja makrotason haasteet, kuten ikääntyvä kansa, tarvitsevat valmisteluita jo nyt, mikäli työvoiman halutaan pysyvän terveenä, kestäväenä ja tuottavana tulevinakin vuosikymmeninä (Kowalski & Loretto 2017). Myös vastuullisuus- ja ympäristöasiat ovat tulevaisuudessa nouseva trendi, ja se on nähtävissä jo nyt vastuullisuuden arvostamisena myös henkilöstöjohtamisen paradigman yhteydessä. Yritysten on seurattava ja ennakoitava trendejä, jotta he pysyvät mukana kilpailussa, ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen voikin olla seuraava kilpailukyvyn lähde työmarkkinoilla. Tähän tarvitaan myös HR-ammattilaisten ja henkilöstöjohtamisen proaktiivista otetta ja ennakkointia muuttuvaa työelämää kohtaan.

## **8.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Koska tutkimuksen ilmiö on suhteellisen uusi teoreettisessa keskustelussa, vastuullista henkilöstöjohtamista tulisi tutkia syvällisesti ja siitä tulisi muodostaa kirjallisuuskatsausten perusteella vahva perusteoria, jotta tutkimuksen aiheelle voisi muodostua vahvempi teoriapohja. Tutkimuksen rajoitteena voidaan myös pitää sitä, että jos se olisi toteutettu erilaisella tutkimusmenetelmällä, kuten kvantitatiivisena tutkimuksena sekä erilaisella otannalla, tutkimustulokset saattaisivat poiketa hieman tästä tutkimuksesta. Lisäksi laajemmalla tutkimuksella, jossa tutkittaisiin useiden eri or-

ganisaatioiden HR-asiantuntijoita, oltaisiin voitu saada laajempi katsaus ilmiön vaikutussuhteisiin sekä eroihin eri organisaatioiden välillä. Tulokset tuskin kuitenkaan poikkeaisivat suuresti, sillä yleisesti vastuullisuus koetaan nyky-yhteiskunnassa tärkeäksi arvoksi, ja HR-käytännöt ovat suhteellisen samanlaisia ja stabiileja eri yritysten välillä. Hyötynä useiden eri yritysten tutkimisella voisi kuitenkin olla se, mitkä asiat muuttuvassa työelämässä koetaan eri organisaatioissa ja niiden erilaisissa organisaatiokulttuureissa haastavina. Tässä tapauksessa saataisiin suurempi otos HR-alasta, jolloin tutkimustuloksia pystyttäisiin yleistämään tieteelliseen kontekstiin.

Jatkotutkimusehdotuksena syvällisen perusteorian ja laajemman otannan lisäksi voisi olla kvantitatiivinen tutkimus siitä, kuinka työntekijät kokevat saman ilmiön. Tässä yhteydessä kiinnostavaa olisi, kuinka suuri osa työntekijöistä kokee nykytyöelämän olevan heidän työhyvinvointiaan heikentävää, vai nähdäänkö se jopa parempana työhyvinvoinnin kannalta kuin ennen. Lisäksi voisi tutkia sitä, näkevätkö työntekijät vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa ja millä keinoin heidän mielestään työhyvinvointia voisi parantaa.

Lisäksi sitä olisi tärkeää tutkia sitä, kuinka yritysten väliset organisaatiokulttuurin erot vaikuttavat siihen, miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen nähdään, eli mikä vaikutus organisaatiokulttuurilla on vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaikuttavuuteen ja halukkuuteen implementoida vastuullisen HRM:n strategiaa käytäntöön. Tämä voisi olla jatkotutkimusehdotuksena merkittävä, sillä vastuullisuus nähdään yhä tärkeämpänä arvona työelämässä, ja organisaatiokulttuurilla on ollut jo pidempään suuri merkitys henkilöstöjohtamisen alalla.

Viimeisenä jatkotutkimusehdotuksena voidaan pitää sitä, mikä yhteys vastuullisella henkilöstöjohtamisella on yrityksen kilpailukykyyn ja pitkäaikaiseen kestävyteen markkinoilla. Usein vastuullisuus ja tuoton tavoittelu asetetaan vastakkain, joten tämä olisi tärkeä tutkimus toteuttaa sen vuoksi, että vastuullisuuden arvot ovat lisääntyneet koko ajan yhteiskunnassamme, ja ne tulevat todennäköisesti näyttämään entistä suurempaa merkitystä tulevaisuuden työelämässä. Koska voidaan todeta, että kysyntä määrää markkinoita, mielenkiintoista onkin nähdä, menestyvätkö tulevaisuudessa parhaiten ne yritykset, jotka ottavat vastuullisen ihmisten johtamisen huomioon, jotta työntekijät voivat hyvin nyt ja tulevaisuudessa. Vastuullisuuden arvoista ympäristöarvot ja kestävä kehitys ovat kokeneet jo tämän evoluution, ja

yrietykset pyrkivätkin jatkuvasti kehittämään toimintaansa ympäristöystävällisempään suuntaan vastatakseen kysyntään toiminnan vastuullisuutta kohtaan. Tällä tutkimuksella halutaan tuoda esille myös henkilöstöjohtamisen vastuullisuuden tärkeyttä ja uutta näkökulmaa HR-alaan liittyen. HR-asiantuntijoiden ja yritysten johdon tulee toimia proaktiivisesti ja huomioida vastuullisuus ennakoivasti markkinatilanne huomioon ottaen, jotta he pystyvät vastaamaan muuttuvaan työelämään ja vastuullisuuden arvojen lisääntymiseen nyt ja tulevaisuudessa.

## LÄHDELUETTELO

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Aguinis, H. & Glavas, A. 2012. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, Vol. 38(4), pp. 932-968.

Armstrong, A. 2016. Emphasizing Employee Well-Being In The Workplace Of The Future: Employee wellness at the forefront. *Employee Benefits and Wellness Excellence Essentials*, Aurora (Mar 2016).

Arnaud, S. & Wasieleski, D. 2014. Corporate Humanistic Responsibility: Social Performance Through Managerial Discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, Vol. 120(3), pp. 313-334.

Avramchuk, A.S. 2017. The Conceptual Relationship between Workplace Well-Being, Corporate Social Responsibility, and Healthcare Costs. *International Management Review*, Vol. 13(2), pp. 24-31.

Barnard, C. I. 1938. The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barrena-Martínez, J. López-Fernández, P. & Romero-Fernández, M. 2017. Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 23(1), pp. 55-61.

Becker, B. & Gerhart, B. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39(4), PP. 779-801.

Berry, G. 2010. Improving Organisational Decision-making: Reframing Social, Moral and Political Stakeholder Concerns. *Journal of Corporate Citizenship*, pp.33-48

- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T.W. & Mitchell, T.R. 2011. Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), pp. 1866-1891
- Branco, M.C. & Rodrigues, L.L. 2006. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, Vol.69(2), 111-132.
- Brunetto, Y. Shacklock, K. Teo, S. & Farr-Wharton, R. 2014. The impact of management on the engagement and well-being of high emotional labour employees. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25(17), pp. 2345.
- Cañibano, A. 2013. Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-being. *Management Decision*, Vol.51 (3), pp. 643-660.
- Cascio, W.F. 2015. Strategic HRM: Too Important for an Insular Approach. *Human Resource Management*, Vol. 54(3), pp. 423-426.
- Cismas, S.C. Dona, I. & Andreiasu, G.I. 2016. Responsible Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 221, pp.111-118.
- Clark, J. M. 1939. Social control of business. New York: McGraw-Hill.
- Colbert, B. & Kurucz, E. 2007. Three Conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM. *HR. Human Resource Planning*, Vol. 30(1), pp. 21-29.
- Commission of the European Communities. 2001. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities. COM, Vol. 366.
- Danna, K. & Griffin, R. W. 1999. Health and wellbeing in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, Vol. 25(3), pp. 357-384.
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M. & Romero-Fernandez, P.M. 2019. Evidence of different models of socially responsible HRM in Europe. *Business Ethics*, vol. 28(1), pp.1-18.
- Ehnert, I. 2009. Sustainable Human Resource Management. Germany: Springer.

Ehnert, I. & Harry, W. 2012. Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, Vol. 23(3), pp. 221-238.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fisher, C.D. 2003. Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24(6), pp. 753-777

Fiske, S.T. & Taylor, S.E. 1991. Social Cognition (2. painos). New York: McGraw-Hill.

Freitas, W., Jabbour, C., Santos, A. & César, F. 2011. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, Vol. 12(5), pp. 226-234.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13, pp. 1-6.

Grant, A.M. Christianson, M.K. & Price, R.H. 2007. Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21(3), pp. 51-63.

Grawitch, M.J. Gottschalk, M. Munz, D.C. 2006. The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal*, Vol. 58(3), pp. 129-147.

Hartwell, T.D. Steele, P. French, M.T. Potter, F.J. Rodman, N.F. & Zarkin, G.A. 1996. Aiding troubled employees: The prevalence, cost, and characteristics of employee assistance programs in the United States. *American Journal Of Public Health*, Vol. 86(6), pp. 804-808.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15th edition. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.



- Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Horo, P. 2014. Impact of Emotional Labour on Employee Well-being: A Conceptual Framework. *Review of HRM*, Vol. 3, pp. 21-27.
- Jabbour, C. & Santos, F. 2008. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19(12), pp. 2133-2154.
- Jamali, D., El Dirani, A. & Harwood, I. 2015. Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 24(2), pp. 125-143.
- Juneja, P. 2018. A Broad Overview On Human Resource Management. *Workforce Management (Time and Attendance) Excellence Essentials*, Aurora (Aug 2018).
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kowalski, T. & Loretto, W. 2017. Well-being and HRM in the changing workplace. *International Journal Of Human Resource Management*, Vol.28(16), pp. 2229-2255.
- Kramar, R. & Mariappanadar, S. 2015. Call for papers for a special issue: Sustainable human resource management. *Asia-Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 53, 389–392.
- Kramar, R. 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25(8), pp.1069-1090.
- Kundu, S. & Gahlawat, N. 2016. Effects of socially responsible HR practices on employees' work attitudes. *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 16(3-4), pp. 140-160.

- Kundu, S. & Gahlawat, N. 2015. Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: the mediating role of job satisfaction. *Human Resource Development International*, Vol. 18(4), pp. 387.
- Legge, K. 1998. The Morality of HRM in Experiencing Human Resource Management, eds. C. Mabey, D. Skinner and T. Clark. London: Sage.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2013. Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Marciano, V. 1995. The origins and development of human resource management. *Academy of Management Journal*, pp. 223.
- McCarthy, S. Oliver, B. & Song, S. 2017. Corporate social responsibility and CEO confidence. *Journal of Banking and Finance*, Vol. 75, pp. 280-291.
- Monnot, M.J. & Beehr, T.A. 2014. Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 85(2), pp.204-218.
- Nalband, N.A. & Al-Amri, M.S. 2013. Corporate social responsibility. *Competitiveness Review*, Vol. 23(3), pp. 284-295.
- Newman, A. Miao, Q. Hofman, P. & Zhu, C. 2016. The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27(4), pp.440-455.
- Parkes, C. & Davis, A.J. 2013. Ethics and social responsibility - do HR professionals have the 'courage to challenge' or are they set to be permanent 'bystanders?'. *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 24(12), pp. 2411-2434.
- Ricardo de Souza Freitas, W. José Chiappetta Jabbour, C. & César Almada Santos, F. 2011. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, Vol.12(5), pp.226-234.

Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma- käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005) Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

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), pp.1723-1746.

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

Smith, N.C. 2003. Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*, Vol. 45(4), 52–76.

Swissport. 2019a. Finland [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.12.2019.] Saatavilla: <https://www.swissport.com/careers/join-usapply-now/finland/>

Swissport. 2019b. Työskentele kasvavalla alalla [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.12.2019.] Saatavilla: <https://swissport.fi/yritys/>

Swissport. 2019c. Finland – Ground Handling Services FINLAND [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.12.2019.] Saatavilla: <https://www.swissport.com/network/network-detail/?busild=662&cHash=8d20cad3afbae921beb427670f3c3c8a>

Swissport. 2019d. Työskentele kansainvälisessä ympäristössä [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.12.2019.] Saatavilla: <https://swissport.fi/>

The WHOQOL Group. 1998. Development of the World Health Organization WHOQOL BREF quality of life assessment. *Psychol Med*, Vol. 28, pp. 551-558.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vaarama, M. Karvonen, S. Kestilä, L. Moisio, P. & Muuri, A. 2014. Suomalaisten hyvinvointi 2014. Tampere: Terveystieteiden tutkimuskeskus.

Van Horn, J.E. Taris, T.W. Schaufeli, W.B. & Schreurs, P.J.G. 2004. The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.77(3), pp. 365-375.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Violainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki: BoD-Books on Demand.

Waring, P. & Lewer, J. 2004. The Impact of Socially Responsible Investment on Human Resource Management: A Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, Vol. 52(1), pp. 99–108.

Werther, W.B. & Chandler, D. 2011. Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment. Los Angeles: Sage cop.

Yin, R. 2011. Qualitative research from start to finish. New York: The Guilford Press.

## LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Kerrotko taustatietosi (koulutus, kuinka kauan olet työskennellyt HR:n alalla)?
2. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa HRM:n näkökulmaa, jossa painotetaan sosiaalisesti vastuullista toimintaa, ja työntekijöitä pidetään tärkeimpänä sisäisenä sidosryhmänä. Mitä mielestäsi on vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa?
3. Mikä rooli vastuullisuudella on päivittäisessä HR-toiminnassa? Miten vastuullisuutta voitaisiin kehittää henkilöstöjohtamisessa? Miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen ideaa voisi soveltaa omaan vastuualueeseesi?
4. Miten työelämä ja työntekijöiden työolot ovat mielestäsi muuttuneet HR-urasi varrella? Mitä haasteita työelämän muuttuminen aiheuttaa yrityksessänne? Mitä haasteita nykyajassa on työntekijöiden työhyvinvointiin liittyen?
5. Mikä rooli ja vaikutusmahdollisuus HR:llä on mielestäsi:
  - a) vastuullisuuden ja eettisyyden kannustamisessa,
  - b) työhyvinvointiin vaikuttavien osatekijöiden parantamisessa, tai
  - c) muuttuvan työelämän haasteisiin vastaamisessa, jotta tarjottaisiin työntekijälle hyvät ja inhimilliset työolot?
6. Miten vastuullinen henkilöstöjohtaminen voisi vaikuttaa näihin haasteisiin? Miten koet, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen strategian käyttöönotto vaikuttaisi työhyvinvoinnin haasteisiin?
7. Mitä haasteita vastuullisen henkilöstöjohtamisen prosessien implementointiin voisi liittyä HR:ssä?
8. Miten näet vastuullisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden yrityksessänne?