



VASTUULLINEN JOHTAMINEN

-Vaikutus henkilöstön saatavuuteen ja sitoutumiseen

Tradenomi YAMK opinnäytetyö
Liiketoiminnan kehittäminen
Kevät 2024
Petra Kuurtamo

Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Petra Kuurtamo

Työn nimi Vastuullinen johtaminen

-Vaikutus henkilöstön saatavuuteen ja sitoutumiseen

Ohjaaja Kyllikki Valkealahti

Tiivistelmä

Vuosi 2024

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia vastuullista johtamista henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen kannalta. Tarkoituksena oli kartoittaa ja kasvattaa ymmärrystä taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen vastuullisuuden ja vastuullisen johtamisen merkityksestä työnantajahoukuttelevuuteen ja työnantajaan sitoutumiseen. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi vastuullisuuden ja vastuullisen johtamisen toteutumista organisaatioiden arjessa.

Tulevaisuuden tutkimusten perusteella organisaatioiden toimintaa ja johtamista ohjaa työn murros, jonka taustatekijöinä vaikuttavat globaalit megatrendit. Hyvinvoinnin haasteiden kasvaminen, demokratian kamppailun koveneminen, digivallasta kilpailun kiihtyminen, talouden perustan rakoileminen ja luonnon kantokyvyn mureneminen aiheuttavat muutoksia työn sisältöön, toimintatapoihin, työnantajan ja työntekijän suhteeseen, osaamisen tarpeeseen, yksilön toimeentuloon sekä työhyvinvointiin ja työn merkitykseen. Megatrendien vaikutuksesta johtamiseen kohdistuu entistä voimakkaammin vaatimuksia vastuullisuudesta, joka toteutuu niin taloudellisesti, ekologisesti kuin sosiaalisestikin. Aihe on ajankohtainen, sillä vastuullisuus on jo osana isoimpien yritysten strategioita ja markkinointia.

Tutkimuksen aineistona analysoitiin Webropol-kyselytutkimuksella ja Teams-teemahaastatteluilla saatuja tuloksia. Tutkimuksen perusteella työnantajan houkuttelevuutta ja työnantajaan sitoutumista vahvistavat tekijät ovat pitkälti samoja. Sekä työnantajahoukuttelevuuden että työnantajaan sitoutumisen kannalta tärkeänä koettiin tasa-arvoisuuden, yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen organisaatiossa, hyvä työilmapiiri, kehittymismahdollisuus ammatillisesti sekä oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen. Sitoutumisen kannalta merkittävänä tekijöinä lisäksi koettiin turvallinen työyhteisö, etätömahdollisuus ja tunne merkityksellisen työn tekemisestä.

Tulosten mukaan johtamalla taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisesti voidaan vaikuttaa siihen, miten houkuttelevana työnantajaorganisaatio koetaan sekä miten vahvasti organisaatioon sitoudutaan. Organisaation vastuullisuus sekä työnantajan ja omien arvojen kohtaaminen koetaan tärkeänä. Vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen ovat kilpailu- ja markkinointietu, kun ne toteutuvat arjessa ja vastuullisuudesta viestitään avoimesti ja totuudenmukaisesti. Vastuullisella johtamisella ja esihenkilötyöllä on merkittävä vaikutus työn merkitykselliseksi kokemiseen, työhyvinvointiin, motivaatioon ja työnantajansitoutumiseen. Vastuullisella johtamisella organisaatio voi lisätä positiivista mainetta, jonka avulla se pystyy kilpailemaan globaalilla tasolla vastuullisuutta arvostavista sijoittajista, työntekijöistä ja asiakkaista.

Avainsanat vastuullinen johtaminen, työhyvinvointi, megatrendit, työn murros

Sivut 64 sivua ja liitteitä 9 sivua

The aim of this Thesis was to investigate sustainable leadership from the point of personnel availability and its commitment to employer. Purpose was to scan and increase understanding of the importance of economical, ecological and social responsibility and sustainability leadership for the employer attractiveness and commitment to the employer. In addition was also clarified how the responsibility and sustainable leadership was carried out in organizations in everyday life.

Based on future research, the organization's activities and management of organizations will be guided by the transformation of work, to which the background factors are global megatrends. The growth of welfare challenges, the intensification of the struggle for democracy, the acceleration of competition for digital power, the cracking of the economic foundation and the crumbling of nature's carrying capacity cause changes in the content of work, methods of operation, the employer-employee relationship, the need for skills, the individual's livelihood as well as well-being at work and the meaning of work. Due to the influence of megatrends, management is subject to even stronger demands for responsibility, which is realized both economically, ecologically and socially. The topic is current, because responsibility is already part of the strategies and marketing of the biggest companies.

The data of the research was analyzed from the Webropol -survey and the results obtained from the Teams -themed interviews. Based on the study, the attractiveness of the employer and the factors that strengthen commitment to the employer are largely the same. In terms of both employer attractiveness and commitment to the employer, the realization of equality, equality and fairness in the organization was felt to be important, good working atmosphere, opportunity for professional development and fair salary and rewarding. In addition, a safe working community, the possibility of remote work and the feeling of doing meaningful work were perceived as significant factors in terms of commitment.

According to the results, by managing in an economically, ecologically and socially responsible manner, it is possible to influence how attractive the employer organization is perceived and how strongly the organization is committed to. The organization's responsibility, meeting both the employer's and one's own values, is perceived as important. Responsibility and sustainable leadership are competitive and marketing advantage when they are realized in everyday life and responsibility is communicated openly and truthfully. Sustainable leadership and front-line work have a significant impact on finding work meaningful, work wellbeing, motivation and employee commitment. With sustainable leadership, the organization can increase its positive reputation, which enables it to compete on a global level for investors, employees and customers who value responsibility.

Keywords sustainable leadership, well-being at work, megatrends, transformation of work

Pages 64 pages and appendices 9 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tutkimuskysymykset	1
1.2	Työn tavoite	2
1.3	Työn rakenne	3
2	Megatrendit	4
2.1	Luonnon kantokyky murenee	5
2.2	Hyvinvoinnin haasteet kasvavat	5
2.3	Demokratian kamppailu kovenee	5
2.4	Kilpailu digivallasta kiihtyy	5
2.5	Talouden perusta rakoilee	6
2.6	Tulevaisuuden näkymät	6
3	Työn murros	7
3.1	Työn sisältö ja toimintatavat	8
3.2	Työnantajan ja työntekijän suhde	9
3.3	Osaamisen tarve	10
3.4	Yksilön toimeentulo	11
3.5	Työhyvinvointi ja työn merkitys	11
3.5.1	Turvallinen työyhteisö	12
3.5.2	Työntekijän työkyky	13
3.5.3	Merkitykselliset työtehtävät	14
3.5.4	Johtaminen	14
4	Vastuullinen johtaminen	14
4.1	Elkingtonin kolmen pilarin malli	16
4.2	Vastuullisen johtamisen talomalli	17
4.3	Taloudellinen vastuu	18
4.4	Ekologinen vastuu	19
4.5	Sosiaalinen vastuu	20
4.6	FIBS:n vastuullisuutta kartoittava tutkimus	22
4.7	Vastuullisen johtamisen vaikutukset	23
4.7.1	Maine	23
4.7.2	Kilpailuetu	24
4.7.3	Avoin viestintä	25
4.7.4	Raportointi	26
4.7.5	Organisaatioon sitoutuminen	27

5	Tutkimuksen toteuttaminen	29
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	29
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä	31
5.3	Tutkimusaineiston keruu	31
5.3.1	Kvantitatiivinen tutkimus	32
5.3.2	Kvalitatiivinen tutkimus	33
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	34
6	Tutkimuksen tulokset	35
6.1	Kvantitatiivisen tutkimusaineiston käsittely ja tarkastelu	36
6.1.1	Taustatiedot.....	36
6.1.2	Vastuullisesti johdettu organisaatio.....	38
6.1.3	Vastuullinen johtaminen ja esihenkilötyö	41
6.1.4	Motivaatiotekijät ja arvot	42
6.2	Kvalitatiivisen tutkimusaineiston käsittely ja tarkastelu	45
6.2.1	Taustatiedot.....	46
6.2.2	Vastuullisesti johdettu organisaatio.....	46
6.2.3	Vastuullinen johtaminen ja esihenkilötyö	47
6.2.4	Motivaatiotekijät ja arvot	48
7	Johtopäätökset ja pohdinta	49
7.1	Johtopäätökset tutkimuksesta ja tutkimustuloksista	49
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	53
7.3	Pohdinta	54
	Lähteet	59

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Sitran Megatrendit 2023: Muutosten kokonaiskuva (Sitra, 2023).....	4
Kuva 2. Sitran Megatrendit 2023: Tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Sitra, 2023)	7
Kuva 3. Kolmen pilarin malli (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 23).....	16
Kuva 4. Vastuullisen johtamisen talomalli (Lämsä, Keränen & Savela, 2018, s. 14)....	18
Kuva 5. Kilpailuedun saavuttaminen odotuksiin ja lainsäädäntöön vastaamalla (Juutinen, 2016, s. 29).....	25
Kuva 6. Viestintäkanavia sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille (mukaillen Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 65).....	26
Kuva 7. Sitoutumisen keinot (Viitala, 2015, ss. 88–89).....	28
Kuva 8. Tutkimuksen kulku (Gunther & Hasanen, n.d.).....	29
Kuva 9. Ikäryhmäni	36
Kuva 10. Sukupuoleni	37
Kuva 11. Koulutustaustani	37
Kuva 12. Työkokemukseni.....	37
Kuva 13. Työnantajien lukumäärä, joilla olen työskennellyt.....	37
Kuva 14. Oletko tällä hetkellä mukana työelämässä?	38
Kuva 15. Kysymys 1. Miten tärkeänä koet, että seuraavat tekijät toteutuvat, jotta koet organisaation houkuttelevana työnantajana?	39
Kuva 16. Kysymys 2. Minkä verran seuraavat tekijät vahvistavat sitoutumistasi työnantajaorganisaatioon?	40
Kuva 17. Kysymys 3. Minkä verran seuraavat johtamista ja esihenkilötyötä kuvaavat tekijät lisäävät kokemustasi työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä?	42
Kuva 18. Kysymys 4. Valitse sinulle viisi tärkeintä tekijää, jotka motivoivat sinua työssä.43	
Kuva 19. Kysymys 5. Minkä verran vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen näkyvät työpaikkasi (tai viimeisimmän työpaikkasi) arjessa?.....	44

Kuva 20. Kysymys 6. Onko vastuullisuus osana työnantajaorganisaatiosi (tai viimeisimmän työnantajasi) strategiaa ja/tai markkinointia?..... 44

Kuva 21. Kysymys 7. Miten tärkeänä koet, että työnantajasi arvot vastaavat sinun arvojesi? 45

Kuva 22. Kysymys 8. Miten tärkeänä koet, ettet joudu työssäsi tekemään kompromisseja omien arvojen suhteen?..... 45

Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma_kuurtamo

Liite 2. Kyselytutkimuksen saatekirje

Liite 3. Kyselytutkimus

Liite 4. Haastattelusuunnitelma

Liite 5. Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

Tulevaisuuden tutkimusten valossa organisaatioiden toimintaan ja johtamiseen tulee enenevässä määrin kohdistumaan muutoksia. Puhutaan työn murroksesta, jonka taustalla ovat megatrendit eli useista ilmiöistä koostuvat kehityssuunnat. Näitä kehityssuuntia ovat Sitran 2024 julkaiseman Megatrendit mukaan luonnon kantokyvyn mureneminen, hyvinvoinnin haasteiden kasvaminen, demokratian kamppailun koveneminen, kilpailu digivallan kiihtymisestä sekä talouden perustan rakoileminen maailmalaajuisesti. Organisaatioiden on tärkeää pyrkiä ennakoimaan megatrendien aiheuttamaa työn murrosta. (Sitra, 2024) Vastuullisuus on noussut merkittäväksi tekijäksi sijoittajien, päättäjien, työntekijöiden ja asiakkaiden arvoperustaa. Organisaation vastuullinen johtaminen nähdään keinona parantaa yrityksen menestymisen mahdollisuuksia, kasvattaa liiketoimintaa sekä kehittää tuotteita, palveluita ja jopa synnyttää uutta toimialaa. (Kurittu & Rankinen, 2023, s. 12–13)

Tässä työssä on tarkoitus tarkastella, onko vastuullisella johtamisella vaikutusta henkilöstön saatavuuteen ja sitoutumiseen työelämään ja johtamiseen kohdistuvien muutosten keskellä. Johtamiseen panostamalla yritys voi vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja sitoutumiseen sekä luoda positiivista mainetta ja kilpailuetua. Maineen avulla organisaatio pystyy kilpailemaan osaajista, joille tulevaisuuden ennusteiden mukaan vastuullisuus globaalilla tasolla on yhä merkityksellisempi arvo. Hyvän johtamisen seurauksena organisaatiolla on käytössään toiminnan kehittämisen ja tehostamisen mahdollistava osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, joka kokee työnsä merkityksellisenä. Henkilöstön ollessa sitoutunutta mm. vaihtuvuuden seurauksena syntyvät rekrytointi-, perehdytys- ja koulutuskulut jäävät pienemmiksi. Osaavalla ja sitoutuneella henkilöstöllä on vaikutus myös asiakastyytyväisyyteen ja -pysyvyyteen.

Tämä työ on YAMK-tutkintoon liittyvä Liiketoiminnan kehittämisen opinnäytetyö.

1.1 Työn tausta ja tutkimuskysymykset

Vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen on nostettu tänä päivänä monessa yrityksessä osaksi yrityksen strategiaa ja markkinointia. Tutkimusten valossa johtamiselta vaaditaan tulevaisuudessa yhä enemmän kokonaisvaltaista vastuullisuutta niin taloudellisesti, ekologisesti kuin sosiaalisestikin. Vastuullisuuteen panostamalla organisaatio voi lisätä

positiivista mainetta ja kilpailuetua, joiden avulla se pystyy kilpailemaan globaalilla tasolla vastuullisuutta arvostavista tulevaisuuden osaajista ja asiakkaista.

Tässä työssä pyritään vastaamaan kysymyksiin, miten tärkeä tekijä vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen on työnantajahoukuttelevuuden ja työnantajaan sitoutumisen kannalta sekä voidaanko henkilöstön saatavuuteen ja sitoutumiseen vastuullisesti johtamalla vaikuttaa. Lisäksi tutkimuksessa kysytään, toteutuuko vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen organisaatioissa ja näkyykö se arjen työelämässä. Kysymyksillä pyritään kartoittamaan vastuullisen johtamisen merkitystä tämän päivän työelämässä ja tulevaisuudessa työn murroksen aiheuttamissa muutoksissa.

Tutkimustieto dokumentoidaan, jotta myöhemmin tutkimustuloksia on mahdollista soveltaa käytännössä. Työn lähtökohtana on tutkijan oma mielenkiinto aihealuetta kohtaan sekä tutkijan kokemus tarve syventää ymmärrystä vastuullisen johtamisen merkityksestä tämän päivän ja tulevaisuuden työelämässä. Tutkimuksessa saatua tietoa on tarkoitus hyödyntää tutkijan omassa esihenkilötehtävässä. Tutkimus toteutetaan siten, että se on mahdollista myöhemmin toistaa laajemmalle tutkimusjoukolle.

1.2 Työn tavoite

Tämän työn tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti vastuullisen johtamisen merkityksestä henkilöstön saatavuuteen ja sitoutumiseen. Työssä kartoitetaan, miten tärkeä tekijä vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen ovat työnantajahoukuttelevuuden ja työnantajaan sitoutumisen kannalta. Tavoitteena on tutkia, voidaanko vastuullisesti johtamalla vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen ja sitoutumiseen megatrendien ja työn murroksen mukanaan tuomien työelämän ja johtamisen muutosten keskellä. Tällä työllä pyritään teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen avulla sekä lisäämään ymmärrystä aihealueesta että tuomaan esille uusia näkökulmia aiheeseen. Tutkimuksesta saatua tietoa organisaatioiden on mahdollista hyödyntää kehittäessään johtamista ja esihenkilötyötä vastuullisemmaksi.

Teoriaosuudessa tarkastellaan opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ja teorioita, kuten megatrendit, työn murros ja vastuullinen johtaminen. Megatrendien ja työn murroksen näkökulmasta kartoitetaan johtamiseen kohdistuvia tekijöitä tämän päivän ja tulevaisuuden työelämässä. Vastuullista johtamista käsittelevässä teorian osuudessa tuodaan esiin taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti johdetun organisaation mahdollisuuksista vastata tulevaisuuden haasteisiin. Opinnäytetyön toisessa osuudessa keskitytään työn empiiriseen

osuuteen. Vastuullisen johtamisen vaikutusta henkilöstön saatavuuteen ja sitoutumiseen työssä tutkitaan sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimukset on toteutettu Webropol-kyselytutkimuksena ja yksilöteemahaastatteluina. Empiirisen osuuden kvantitatiivisen kyselytutkimuksen ja kvalitatiivisen teemahaastattelun kysymykset on muodostettu teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Tutkimuksen kohderyhmänä on ollut perusjoukon otos, joka pääosin on muodostunut talous- ja henkilöstöhallinnon alalla työskentelevistä tai kyseisen alan opiskelijoista.

1.3 Työn rakenne

Tämä työ koostuu johdannon lisäksi kuudesta eri osiosta. Osiossa kaksi on yleistä tietoa työn murroksen taustalla olevista megatrendeistä. Osiossa esitellään lyhyesti Sitran julkaisemat vuoden 2024 megatrendit sekä tulevaisuuden näkymät. Työn murrosta käsitellään osiossa kolme. Osiossa perehdytään viiteen eri työn murroksen tekijää, jotka ovat työn sisältö ja toimintatavat, työnantajan ja työntekijän suhde, osaamisen tarve, yksilön toimeentulo sekä työhyvinvointi ja työn merkitys. Työhyvinvointia ja työn merkitystä osiossa tarkastellaan neljän eri tekijän kautta. Nämä tekijät ovat: turvallinen työyhteisö, työntekijän työkyky, mielekkäät työtehtävät sekä johtaminen.

Vastuulliseen johtamiseen perehdytään osiossa neljä. Vastuullisen johtamisen malleista esitellään Elkingtonin malli ja Lämsän vastuullisen johtamisen talomalli. Taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus käsitellään omina lukuinaan. Vastuullisuustutkimusten tuloksista nostetaan esiin Pohjoismaiden suurimman yritysvastuuverkoston ja johtavan yritysten asiantuntijuuden kehittäjän FIBSin eli Finnish Business & Society tutkimustuloksia. Vastuullista johtamista käsittelevän teoriaosion viimeisenä osiona tarkastellaan vastuullisen johtamisen vaikutuksia maineeseen, yrityksen kilpailuetuun, avoimuuteen ja viestintään sekä organisaatioon sitoutumiseen.

Työn empiiristä osuutta käsitellään osioissa viisi ja kuusi. Osiossa viisi kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Osiossa esitellään tutkimusmenetelmät, tutkimuksen kohderyhmä ja sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimusaineiston keruu. Lisäksi tutkimusta tarkastellaan sen luotettavuuden ja pätevyyden kannalta. Tutkimuksen tuloksiin perehdytään osiossa kuusi. Tulokset esitellään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusaineiston perusteella jaoteltuina omina osioinaan. Sekä kvantitatiivisen tutkimuksen että kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset käydään läpi kyselylomakkeen ja teemahaastattelun teemojen mukaisesti neljän eri otsikon alla, jotka ovat taustatiedot, vastuullisesti johdettu organisaatio, vastuullinen johtaminen ja esihenkilötyö sekä motivaatiotekijät ja arvot.

Viimeisessä osiossa, osiossa seitsemän on johtopäätökset, joissa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Tuloksia käsitellään teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja tutkimuksen hypoteesin näkökulmasta. Osiossa pohditaan myös tutkimuksen jatkamista sekä työn tutkimuksen onnistumista.

2 Megatrendit

Useista muutosilmiöistä koostuvista globaaleista kehityssuunnista käytetään nimitystä megatrendit. Megatrendeilla pyritään kuvaamaan pitkäkestoisia, suuria ja toisiinsa kytkeytyviä ilmiöitä. Megatrendien huomioiminen antaa tukea esimerkiksi strategiatyöhön ja päätöksien tekoon. (Sitra, 2023) Tulevaisuuden ennakkointiin liitetään myös muita käsitteitä kuten trendit ja heikot signaalit, mutta megatrendit nähdään niitä massiivisimpina tekijöinä tulevaisuuden ennustamisessa (Hiltunen, 2019, s. 17).

Sitra julkaisee tulkinnan muutosilmiöiden suunnista Suomen näkökulmasta tarkastellen. Megatrendilistassaan Sitra kokoaa yhteen erilaisia visioita, tulevaisuusraportteja ja -keskusteluja sekä näkökulmia. Luonto, ihmiset, valta, teknologia ja talous ovat viisi aihetta, joilla vuonna 2023 Sitra kuvaa muutoksia (kuva 1). Vuoden 2023 megatrendit olivat Sitran mukaan luonnon kantokyvyn mureneminen, hyvinvoinnin haasteiden kasvaminen, demokratian kamppailun koveneminen, kilpailu digivallan kiihtymisestä sekä talouden perustan rakoileminen. (Sitra, 2023) Megatrendeille tyypillisesti kehityssuunnat jatkuvat globaalilla tasolla samansuuntaisina ja Sitran julkaisemat vuoden 2024 megatrendit ovatkin pysyneet samoina kuin vuonna 2023 (Sitra, 2024).

Kuva 1. Sitran Megatrendit 2023: Muutosten kokonaiskuva (Sitra, 2023)



2.1 Luonnon kantokyky murenee

Luonnon kantokyky murenee ilmastonmuutoksen seurauksena ekologisen kestävyysrajoille. Ekologisella jälleenrakennuksella eli siirtymisellä luonnon tilaan ja ihmisten hyvinvointia parantavaan yhteiskuntaan on kiire. (Sitra, 2023) Luontojalanjäljen eli luontoon kohdistuvien paineiden vähentäminen on välttämätöntä taloudelle, hyvinvoinnille ja terveydelle. Esimerkiksi Pariisissa istutetaan satojatuhansia puita, jotta kaupunki-ilman lämpötila saadaan pidettyä siedettävänä helleaaltojen aikoina. (Dufva, 2024)

2.2 Hyvinvoinnin haasteet kasvavat

Väestörakenteen muutos väestön ikääntymisen myötä, monimuotoistuminen ja kasvukeskuksiin asumisen keskittyminen vaikuttavat työikäisten määrän lisäksi siihen, miten hyvinvointivaltioiden rahoitus sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden riittävyys turvataan. Edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta myös demokratian säilymiseen ja teknologian käyttöönottoon. Ihmisten toimintaympäristö muuttuu ja työelämää, toimeentuloa ja yleistä tulevaisuutta koskeva epävarmuus voimistuu lisäten mielenterveysongelmia. (Sitra, 2023) Hyvinvointivaltioilla rahoituksen tiukentuminen ja pula terveysalan työntekijöistä haastavat hakemaan ratkaisuja esimerkiksi luonnosta vahvistamalla ihmisten hyvinvoinnin ja ympäristön tilan keskinäistä riippuvuussuhdetta sekä teknologiasta hyödyntämällä uutta teknologiaa ja terveysdatan luotettavaa käyttöä. (Dufva, 2024)

2.3 Demokratian kamppailu kovenee

Geopoliittinen valtataistelu horjuttaa sääntöpohjaista maailmanjärjestystä ja luottamusta siihen kytkeytyneisiin instituutioihin. Kriisien kasautuminen koettelee yhteiskuntaa luoden tarpeen vahvistaa demokratiaa, osallisuutta ja kansalaisten vaikuttamismahdollisuuksia. (Sitra, 2023) Teknologia tarjoaa yhden mahdollisuuden demokratian vahvistamiselle. Erilaisia suoran demokratian toimintamalleja ja kansalaiskonsultaatioita voidaan teknologian avulla vahvistaa. (Dufva, 2024)

2.4 Kilpailu digivallasta kiihtyy

Teknologia ja data ovat tulleet yhä isommaksi osaksi ihmisten arkea myös uusilla elämän osa-alueilla. Kilpailu digivallasta kiihtyy, kun dataa kerätään ja hyödynnetään yhä enenevässä määrin ja dataan pohjautuvia palveluita tarjotaan yksilöille ja organisaatioille. Digitaalisesta

vallasta eli digimaailman pelissäännöistä, uuden teknologian resursseista ja teknologian kehityssuunnista kiistellään. (Sitra, 2023) Tekoäly on noussut keskiöön teknologiakeskusteluissa. Muun muassa EU on pyrkinyt ohjaamaan kestävämpään suuntaan tekoälyn käyttöä ja digitaalisia palveluita sopimalla yhteisistä pelissäännöistä. (Dufva, 2024)

2.5 Talouden perusta rakoilee

Globalisaation myötä yhteiskuntien rooli työelämän valvojana on heikentynyt ja monikulttuurillisten ja -kansallisten yritysten vastuu kasvanut eriarvoisuuden vähentämiseksi. Läntisessä maailmassa esimerkiksi työttömyys ja työssä olevien työkuorman kasvaminen ja sen seurauksena työelämän pahoinvointi lisäävät eriarvoisuutta. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen, 2004, ss. 31–32)

Talouden edellytykset heikentyvät, kun äärisääolosuhteet lisääntyvät ja luonnon tarjoamat palvelut romahtavat. Tarve uudistaa taloutta voimistuu, kun vauraus keskittyy yhä pienemmälle joukolle. Globaalin eriarvoisuuden kasvaminen ja ekologisen kestävyyskriisin paheneminen murentavat talouden perustaa. (Sitra, 2023) Tarve uudistaa taloutta sekä vastuullisuuden merkitys kaikessa toiminnassa kasvaa. Talouden rakenteiden ja prosessien muutosten lisäksi tarvitaan ennen kaikkea muutosta ajatusmalleihin ja talouden uudelleen määrittämiseksi. Esimerkkinä tästä on regeneratiivinen eli uusintava talous, jolla vahvistetaan luonnollisten ja sosiaalisten järjestelmien elinvoimaa. Uusintava talous -ajatusmallissa merkittävää on se, että ihmiset toimivat luonnon ja muiden ihmisten hyväksi, ja myös se mitä he tekevät yhteistyössä luonnon ja muiden ihmisten kanssa. (Dufva, 2024)

2.6 Tulevaisuuden näkymät

Sitran katsauksessa hahmotellaan tulevaisuuden haasteiden lisäksi myös tulevaisuuden mahdollisuuksia (kuva 2). Tulevaisuutta tulisi rakentaa maapallon kantokyky huomioiden satsaamalla yhteiskunnan ja arjen ekologiseen jälleenrakentamiseen. Taloutta on mahdollista uudistaa muutosvoimaisemmaksi kestävä ja vastuullisen kehityksen periaatteiden mukaisesti. Demokratian vahvistaminen onnistuu lisäämällä osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia. (Sitra, 2023)

Kuva 2. Sitran Megatrendit 2023: Tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Sitra, 2023)



3 Työn murros

Megatrendit ovat työn murroksen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Taustatekijöinä vaikuttavat globalisaatio ja väestörakenteen muutos, digitalisaatio sekä mm. ilmastonmuutos ja kaupungistuminen. (Sitra, 2023) Koronapandemian myötä myös työhyvinvoinnin ja etätyön merkitys ovat nousseet entistä vaikuttavimmiksi tekijöiksi työelämässä. Työelämän murros tapahtuu vähitellen työn ja tapaan tehdä työtä muuttuessa moninaisemmaksi. Murroksen vaikutuksesta työn sisällöt, toimintatavat, johtaminen, osaamisen tarve, perinteisen työn ja toimeentulon yhteys muuttuvat. (Dufva, 2021)

Väestön ikääntyminen, ilmastonmuutos, kiertotalous sekä raaka-aineiden ja materiaalien riittävyys ovat kestävän kehityksen tekijöitä, jotka vaikuttavat globaalilla tasolla yritysten muutostarpeisiin. (Hiltunen, 2019, s. 285) Tuilla, verotuksella ja raportointivelvollisuuksilla valtiot voivat ohjata yrityksiä toimimaan ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävän kehityksen mukaisesti. Yksittäiset kuluttajat voivat puolestaan kestävän kehityksen mukaisia palveluita ja tuotteita suosimalla vaikuttaa valtioiden ja yritysten toimintaan. (Haapala, 2016, ss. 190–193) Talouden kehityksen uhkana ovat väestön ikääntyminen ja syntyvyyden aleneminen. Eliniän noustessa eläkeläisiä on yhä enemmän ja työvoimaa syntyy vähemmän syntyvyyden laskiessa. (Demos Helsinki & Demos Effect, 2017, s. 40) Demografisen

muutoksen myötä neljä sukupolvea työskentelee yhtä aikaa, mikä haastaa organisaatioiden johtamistapojen kehittämiseen (UKCES, 2014). Väestörakenteen muutos tuo haasteita myös hyvinvointipalveluiden järjestämiselle, kuten Suomessa sosiaali- ja terveystalvet (Haapala, 2016, ss. 212–214).

Kehittynyt teknologia ja digitaaliset muutokset tuovat yrityksille uusia mahdollisuuksia ja käyttäjille palveluita. Teknologisen kehityksen myötä katoaa työpaikkoja ja -aloja, mutta myös uudenlaisia syntyy mm. kyberturvallisuudesta, tekoälystä ja geeniteknologiasta. Yrityksen kyky ennakoivasti hyödyntää digitalisaatiota nousee merkittävään rooliin. (Hiltunen, 2019, ss. 139–144) Ilmastonmuutoksen myötä yritysten ja organisaatioiden on muutettava toimintatapojaan entistä ympäristöystävällisemmäksi. Toiminnan tulee olla energiatehokasta ja tehostetusti resursseja hyödyntävää. Resurssien tehostetulla käytöllä saadaan yritykselle taloudellisia säästöjä ja voidaan luoda kokonaan uusia työpaikkoja. (Tommola, 2019)

3.1 Työn sisältö ja toimintatavat

Digitalisaation ja automatisoinnin myötä perinteiset rutiinitehtävät vähenevät entisestään ja työn luonne muuttuu yhä enemmän asiantuntija-ajattelua ja innovatiivista yhteistyötä vaativiksi työtehtäviksi. Korkea- ja matalapalkkaisten töiden lisääntyessä keskipalkkainen työ vähenee. Globaalien työmarkkinoiden haasteeksi muodostuu nuorisotyöttömyys ja epätasa-arvo. (Hiltunen, 2019, ss. 129–130, 140–143) Teknologian kehitys on jo muuttanut työtapoja, käytäntöjä ja työkuultuuria. Esimerkkinä voidaan mainita etäyhteyksin järjestettävät palaverit, jotka luovat joustoa työelämään. Teknologian ja datan käytön lisääntyminen työelämässä luo mahdollisuudet ihmislähtöisyydelle, luottamukselle ja yhdessä ohjautuvuudelle, mutta antaa myös mahdollisuuden tarkemmalle seurannalle. Seuranta voidaan hyödyntää esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämisessä, mutta myös tuottavuuden ja tehokkuuden parantamisessa. Pelisääntöjen merkitys korostuu teknologian käytössä. (Dufva, 2021)

Laitteiden ja ohjelmistojen kehittyminen ovat mahdollistaneet itsenäisen työskentelyn ja paikasta riippumattoman yhteistyön. Työmatkaliikenne ja -matkustaminen ovat vähentyneet, kun yhteys saadaan etänä matkustamatta. Organisaatioissa tarvitaan uudenlaista johtamista ja työntekijöiltä vaaditaan itseohjautuvuutta ja vastuunkantoa. Päivän rytmittämisen sekä työn ja vapaa-ajan välisen rajanvedon merkitys korostuvat, kun työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta. Työnteko vaatii hyvää ajankäyttöä, suunnittelua ja selkeät pelisäännöt, oleelliseksi muodostuu työn tulokset. (Valtioneuvosto, 2017, s. 25)

Työ- ja johtamiskulttuurin muutos on muuttanut myös toimitilaratkaisujen tarpeita. Työtiloja tarvitaan pääosin mahdollistamaan luovaa yhteistä ajattelua ja sosiaalisia kohtaamisia. (Halme, Karas, Manninen, Marttinen, Murto & Teikari, 2019, s. 20) Tavat organisoida monitilaisesti tehtäviä töitä muuttuvat ja työyhteisötaitojen ja verkostoitumisen eli vuorovaikutuksen merkitys korostuvat entisestään. Verkostomainen toimintatapa ja virtuaalisuus ohjaavat organisaation kulttuuria ja johtamista, kun verkostojen kautta opitaan toisilta ja tehdään yhteistyötä. (Dufva, 2021) Verkostoissa tapahtuvaan yhteistyöhön tulee ottaa mukaan sekä yksityisen että julkisen puolen eri kokoisia toimijoita ja lisäksi kolmannen sektorin osapuolia. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, s. 42) Työnteon muuttuessa ovat vahvoilla organisaatiot, jotka ketterästi pystyvät reagoimaan työn murrokseen. Julkisen sektorin reagointi ja päätöksen tekokyky esimerkiksi henkilöstöhallinnon ja työn sääntelyn osalta ovat jähmeämpiä kuin yksityisen sektorin. Muun muassa Kuntaliitto on tuonut esiin huolen kuntien hidastavasta säätelystä työn kehittämisen kannalta. (Pakarinen & Hakonen, 2018, ss. 2–3)

3.2 Työnantajan ja työntekijän suhde

Työtehtävien sekä tuotantotapojen ja -menetelmien muutos muuttaa työnantaja-työntekijä-suhdetta. Muutokseen vaikuttavat myös lisääntynyt itsensä työllistäminen, etätö sekä työn monipaikkaisuus ja osa-aikaisuus. Työn murroksen myötä sitoutuminen yhteen työpaikkaan vähenee ja yksilöt vaihtavat työpaikkaa- ja tehtävää tiheämmin. Lisäksi toimeentulon hankinta useasta eri työstä yleistyy. Alustatalous on esimerkki työnantajan ja työntekijän suhteen muutoksesta, jossa alusta on työnteon ja liiketoiminnan mahdollistaja, työtä voi tehdä kuka tahansa ja työntekijä kantaa riskit tekemällä pääsääntöisesti keikkatyötä (Hiltunen, 2019, ss. 132–135).

Esihenkilön rooli on muuttunut vastaamaan enemmän valmentajan roolia, jossa esihenkilö ohjaa, tukee ja kannustaa työntekijöitä tekemään töitä itseohjautuen. Esihenkilöltä ei tässä roolissa vaadita alan substanssiosaamista ja asiantuntevuutta. Työntekijöiden osaamiseen ja tekemiseen luotetaan ja he saavat enemmän vapauksia ja vaikutusmahdollisuuksia löytää parhaat tavat toimia työssään. (Toivola, 2019)

Perinteisten työntekijä-työnantaja-suhteiden väheneminen luo muutospaineita yhteiskunnan rakenteisiin ja prosesseihin, kuten verotus, sosiaaliturva, työlainsäädäntö ja ay-liike. (Valtioneuvosto, 2017, s. 26) Esimerkkinä työlainsäädännöstä voidaan nostaa työaikalaki. Kyseisen lain mukaan työn tekemiseen käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen

olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä, on työaika. Ajatustyön lisääntyessä työn mittaamiseen tulee löytää muita keinoja kuin työajan seuranta. (Halme ym., 2019, ss. 36–37)

3.3 Osaamisen tarve

Työn murroksen myötä vaaditaan yhä laajempaa osaamis pohjaa, joka edellyttää osaamisen jatkuvaa päivittämistä. Opiskelusta tulee osa työtä, mikä näkyy mm. työn ja vapaa-ajan rajojen sekoittumisena. (Hiltunen, 2019, ss. 130–132) Väestön ikääntyessä työntekijöiltä vaaditaan tulevaisuudessa läpi elämän kestävä uuden oppimista ja yhä parempia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, joustavuutta, uteliaisuutta ja kykyä hahmottaa kokonaisuuksia sekä taitoa itsensä johtamiseen ja omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen. (Dufva ym., 2017) Työn muutos vaatii yksilöltä aktiivista sopeutumista muutoksiin, omien taitojen jatkuvaa päivittämistä ja myös kykyä tulevien tarpeiden ennakointiin. Aktiivisen sopeutumisen esimerkkeinä voidaan mainita mm. työn tuunaaminen eli kun henkilö muokkaa oma-aloitteisesti työnkuvaansa sekä työn imu. (Pakarinen & Hakonen, 2018, ss. 3–4) Työn imu -käsitteellä kuvataan innostunutta ja merkityksellistä tunnetta, jota yksilö tuntee tekemäänsä työtä kohtaan. Työn imulla on positiivisia vaikutuksia yksilön työssä jaksamiseen ja työn tuloksiin, ja niiden kautta koko organisaatioon. (Sippola, 2023, s. 209) Tulevaisuuden ennusteiden mukaan työelämässä on mukana työntekijöitä yhä useammasta eri sukupolvesta ja erilaisista kulttuuri- ja kansalaisuustaustoista. Organisaatioiden kilpailutekijöiksi nousevat elinikäisen oppimisen ja myöhäiskeskäisen työllisyyden tukeva sekä monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta hyödyntävä kulttuuri. (Dufva, 2021)

Työn murros ja murrokseen liittyvä digitalisaation kehitys luo muutostarpeita johtamiselle. Tulevaisuudessa vaaditaan yhä enemmän valmiutta löytää uusia tapoja ajatella. (Collin & Lemmetty, 2019, ss. 23–25) Automatisointia käytetään valmiiksi ratkaistuihin asioihin ja tehtäviin. Työtehtäviin ja kysymyksiin, joihin vastausta, ratkaisua tai vaadittavaa osaamista ei ole, tarvitaan ihmistä tekemään työ. Digitalisaation vaikutus näkyy mm. tiedon käsittelyssä ja uuden tiedon luominen lisääntyy pelkän tiedon säilyttämisen sijaan. Organisaatioilta tarvitaan työ kulttuuria, joka tukee jatkuvaa uuden oppimista ja tarvittavaa luovaa ajattelua. Esimerkiksi liian tarkkaan määritellyt prosessit ja strategiat tulee poistaa oppimisen ja luovan ajattelun tieltä. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, ss. 74–77, 88) Läpi elämän kestävä oppiminen luo tarpeita muovata koulutusjärjestelmä entistä joustavammaksi ja yksilöllisemmäksi. (Valtioneuvosto, 2017, ss. 30–32) Uudenlaista osaamista tarvitaan, jotta osaavat työntekijät ja työmarkkinat saadaan kohtaamaan ja rakennetyöttömyys pienenemään (Hiltunen, 2019, s. 130).

3.4 Yksilön toimeentulo

Palkka, tuet tai eläkkeet muodostavat tällä hetkellä pääosan yksilöiden toimeentulosta. Palkkatyö vaikuttaa tukien ja eläkkeiden suuruuteen, joten työsuhteissa tapahtuvilla muutoksilla on iso merkitys yksilön toimeentuloon. (Demos Helsinki & Demos Effect, 2017, s. 95) Keskituloisen työn vähentyessä, epätyypillisten työsuhteiden yleistyessä ja työn muuttuessa pirstaleisemmaksi, katkokset ja siirtymät työurissa tulevat lisääntymään ja syrjäytymisen riski kasvamaan. Kun työsuhteet ovat pirstaleisia ja toimeentulo tämän vuoksi taloudellisesti epävarmempaa voidaan tilanteesta käyttää termiä prekariaatti. (Dufva ym., 2017, s. 29; Haapala, 2016, s. 41; Hiltunen, 2019, s. 316) Toimeentulon muuttuessa pirstaleisemmaksi tulee sosiaaliturva saada muuttumaan työnteon moninaisuutta paremmin tukevaksi. Sosiaaliturvalta vaaditaan tulevaisuudessa entistä enemmän joustavuutta ja kattavuutta. (Haapala, 2016, ss. 220–221) Työn murrokseen liittyvän taloudellisen epävarmuuden lisääntymiseen on yhtenä vaihtoehtona perustulo (Dufva ym., 2017, ss. 33–34).

Tulevaisuudessa perinteisen palkkatyön rinnalle yhteiskunnan hyvinvoinnin ja ihmisten osallisuuden kannalta merkittävänä voi nousta vapaaehtoistyö, palkaton omaishoiva ja kotitaloustyö (Dufva, 2021). Tulevaisuuden työmalleista on tehty ennusteita. Esimerkiksi Työ 2040 skenaarioita työn tulevaisuudesta -raportista voidaan esiin nostaa vastikkeellinen toimeentulo, jonka mukaisesti tuen saannin edellytyksenä on oma osallistuminen, esimerkiksi vuokratuen saamisen edellytyksenä liikuntarajoitteisen naapurin auttaminen. (Demos Helsinki & Demos Effect, 2017, s. 95) Työmallien muuttuminen tulee huomioida esimerkiksi koulutustason noston ja jatkuvan osaamisen kehittämisen tukemisena sekä uusia työpaikkoja tukevien rakennemuutosten ja ekologisen jälleenrakentamisen vahvistamisena (Dufva, 2021).

3.5 Työhyvinvointi ja työn merkitys

Työhyvinvointi on yhä merkittävämpi tekijä organisaatiolle kilpailtaessa osaavasta henkilöstöstä. Työhyvinvoinnissa on tapahtunut laskua viime vuosina. Tuki- ja liikuntaelinsairauksien sijaan työkyvyttömyyden syinä on yhä useammin uupuminen työssä. Työn imu ja työkyky ovat laskeneet ja sairaana työskennellään yhä useammin. (Sippola, 2023, ss. 203–204) Työterveyslaitoksen työelämäskenaariossa on ilmastonmuutos nostettu yhdeksi työhyvinvointiin ja työelämän laatuun vaikuttavista tekijöistä. Ilmaston muuttuminen vaikuttaa sekä suorasti että välillisesti työn sisältöihin sekä työympäristöihin ja -olosuhteisiin.

Esimerkkinä suorista työolosuhdevaikutuksista on pitkät hellejaksot ja välillisistä vaikutuksista vaikutukset mielenterveyteen. (Dufva, 2021)

Työn kokeminen merkitykselliseksi on merkittävä tekijä sille, että työnantaja koetaan houkuttelevana. Työn merkityksellisyydestä voi löytyä itse tehtävästä, työntekijän arvoja ja tavoitteita tukevasta työympäristöstä tai työsuhteesta, jossa työntekijä tuntee olevansa osa yhteisöä. (Sippola, 2023, s. 216). Mielekkäät ja vaihtuvat työtehtävät, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä kuulluksi tuleminen lisäävät työn kokemista merkitykselliseksi. Mahdollisuus osaamisen kasvattamiseen, kouluttautumiseen ja työssä kehittymiseen lisäävät sitoutumista työnantajaan. Tyytyväisyyttä työssä ylläpitävinä tekijöinä voidaan mainita myös työntekijöiden huomioiminen ja oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen sekä mahdollisuus työskennellä etänä. Lisäksi tärkeä tekijä työhyvinvoinnille ja viihtymiselle on hyvä ja turvallinen työyhteisö, jossa puututaan aikailematta epäkohtiin, kuten työpaikkakiusaamiseen. (Öörni, 2023)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu useasta eri tekijästä. Tekijöinä voidaan nimetä turvallinen työyhteisö, työntekijän terveys, mielekkäät ja merkitykselliset työtehtävät sekä johtaminen. Tekijöiden ollessa kunnossa työssä jaksetaan hyvin, työnteko on tuottavaa ja työ koetaan merkityksellisenä. (Terveystalo, 2022) Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaa työpaikan kulttuuri, ilmapiiri, toimintatavat ja johtaminen. Johtamisessa korostuu aito, ystävällinen, arvostava ja empaattinen lähestymistapa sekä se, että yksilö saa tuntea tulevaisuutensa nähdyksi ja kuulluksi. (Sippola, 2023, s. 206)

3.5.1 Turvallinen työyhteisö

Työyhteisö on turvallinen, kun työolosuhteet ovat kunnossa, työn määrä on sopiva ja työjärjestelyt hyvin hoidettu (JHL, n.d.). Työolosuhteisiin vaikuttavat perustekijät tulee olla kunnossa ja työyhteisössä tulee vallita ammatillisuus eli toimitaan työssä työroolien mukaisesti. Näihin voidaan vaikuttaa mm. toimintaa säännöllisesti arvioimalla, palaveri- ja kehityskeskustelukäytänteitä kehittämällä, kyseenalaistavan ilmapiirin sallimisella, palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen kannustamalla. (Järvinen, 2017, s. 79)

Työyhteisö tarvitsee työntekoa tukevan organisaation, johtamisen ja työjärjestelyt, jotta työilmapiiri on turvallinen ja ihmiset voivat onnistua ja ammatillisuus säilyy. Työntekoa tukevassa organisaatiossa esimerkiksi tiimien väliset työnjaot ovat selvät ja yhteistyö on sujuvaa ja tavoitteellista. Johtamisen tehtävänä on määritellä perustehtävä, selkeät töiden järjestelyt sekä huolehtia työntekijöiden edellytyksistä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tukee olla

selkeä käsitys omista ja toisten tehtävistä ja vastuista, joihin sisältyy myös kokonaisvastuuta työyhteisön töistä. (Järvinen, 2017, ss. 85–90) Työyhteisön yhteiset pelisäännöt ovat osa turvallista työyhteisöä. Yhteiset pelisäännöt voidaan jakaa EU-tasoiin, valtakunnallisiin, työpaikkatasoiin, työyhteisökohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin. (Järvinen, 2017, ss. 91–93) Toiminta perustuu yhteisiin pelisääntöihin, jotka on yhdessä laadittu ja joihin on sitouduttu (Aaltonen ym., 2004, s. 236).

Avoin vuorovaikutus luo turvaa työyhteisöön. Jokaisella on oikeus kuulla työstä ja siihen liittyvistä asioista, mutta myös velvollisuus jakaa tietoa, esimerkiksi havaitsemistaan kehittämistarpeista. Keskustelun tulee olla yhteistyötä rakentavaa, työntekoa tukevaa ja ongelmia ratkovaa. Turvallisessa ja avoimessa työyhteisössä painopiste on työlähtöisessä, ammatillisessa keskustelussa, yksityiselämään liittyvät keskustelut perustuvat arvostukseen, vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen. (Järvinen, 2017, ss. 94–102) Toiminnan jatkuvalla arvioinnilla arvioidaan ja varmistetaan, että työyhteisön rakenteet toimivat ja toimintaa kehitetään kokemusten perusteella. Työyhteisön ja sen toiminnan arviointia voidaan toteuttaa esimerkiksi tiimipalavereissa, tavoite- ja kehityskeskusteluissa, kehitystilaisuuksissa, projektien arviointitilanteissa. (Järvinen, 2017, ss. 103–104)

Ammatillisuudessa merkittävää on jokaisen työyhteisön jäsenen ymmärtää, että töissä ollaan ensisijaisesti tekemässä töitä. Työyhteisön on mahdollista säilyttää ammatillisuus, kun työyhteisön jokaisella jäsenellä on toimenkuva sisältäen tehtävät ja tavoitteet. Kun työyhteisössä työ- ja kaverisuhteet pysyvät erillisinä, yhteisö toimii ammatillisesti, luottamus lisääntyy, ihmiset viihtyvät ja voivat avoimesti ilmaista mielipiteitään, kyseenalaistaa asioita ja tuoda esiin ongelmia pelkäämättä henkilösuhteiden vaarantuvan. Ammatillinen asenne edesauttaa myös työyhteisön jäsenten erilaisuuden, osaamisen ja luovuuden hyödyntämistä. (Järvinen, 2017, ss. 79–83)

3.5.2 Työntekijän työkyky

Työkyky muodostuu useasta eri tekijästä, joiden tulee olla keskenään tasapainossa. Näitä tekijöitä ovat työntekijän toimintakyky, voimavarat ja osaaminen suhteessa työn aiheuttamiin vaatimuksiin ja haasteisiin. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja osaaminen muodostavat pohjan työkyvylle, johon myös motivaatiolla sekä esihenkilön ja työyhteisön tuella on vaikutus. (STTK, n.d.) Työntekijän työkykyyn ja työssä jaksamiseen vaikuttaa terveyden ohessa myös yksityiselämän tapahtumat (JHL, n.d.).

3.5.3 Merkitykselliset työtehtävät

Työn vaativuus, vaihtelevuus ja työntekijän osaaminen sekä mahdollisuus oppia uutta lisäävät työnteon mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä (JHL, n.d.). Työhön liittyvä paine ja kiire luovat myönteistä stressitunnetta, joka lisää työssä viihtymistä ja motivaatiota työn tekemiseen. Työssä jaksamisen kannalta tärkeää on tunnistaa omat rajansa, ettei stressi muuttuu kuormittavaksi ja jaksamisen vaarantavaksi. (Järvinen, 2017, s. 17)

Työn merkityksellisyyttä lisäävistä tekijöistä voidaan mainita mm. kiinnostavat tehtävät, hyvät kehittymismahdollisuudet, työhön liittyvät sosiaaliset suhteet, hyvät aikaansaannokset ja tulokset sekä kehittävä palaute. Kyseisten tekijöiden ohella mm. töiden sujuminen ja onnistumiset, innostavat haasteet, osaaminen ja hallinnan tunne sekä vaihtelu luovat tunnetta työn imusta. Työtehtävistä löytyy yleensä sekä työn imua lisääviä positiivisia tekijöitä että työn imua vähentäviä negatiivisia tekijöitä. Työn imuun vaikuttavat tekijät vaihtelevat työntekijän persoonan mukaan, mutta myös mm. työntekijän elämäntilanne, kokemus, koulutus ja ikä vaikuttavat. (Järvinen, 2017, ss. 19–23)

3.5.4 Johtaminen

Oikeudenmukaisella johtamisella ja esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa työn mielekkyyden kokemukseen ja työssä jaksamiseen. Kokemus työn arvostuksesta ja työpaikalla vallitsevasta luottamuksesta sekä toimivat henkilösuhteet ja vuorovaikutus lisäävät työhyvinvointia. (JHL, n.d.) Vastuullisessa työyhteisössä esihenkilötoiminnan kehittäminen on tärkeänä osana koko työyhteisön kehittämistä. Kehittämistä tehdään luomalla edellytyksiä ja koulutuksella. Esimerkiksi yhteiset pohdinnat, kehityskeskustelut, moniammatillisuus, työkierto, mentorointi, työnohjaus, henkilökohtainen valmentaminen ovat koulutuksen ohella keinoja kehittymiselle. (Aaltonen ym., 2004. ss. 236–237) Kun olosuhteet ovat kunnossa henkilöstö jaksaa töissä ja on motivoitunut oppimaan uutta. Ikääntyvää henkilöstöä voidaan tukea mm. räätälöimällä työtehtäviä yksilöllisemmiksi, työkokemusta arvostavilla teoilla, kuten huolehtimalla hiljaisen tiedon siirrosta. Palkitsemista voidaan käyttää myös keinona työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

4 Vastuullinen johtaminen

Yritysvastuulla (corporate responsibility) kuvataan vapaaehtoista, lainsäädännön vaatimukset ylittävää liiketoimintaa, joka toteutetaan sidosryhmien odotusten mukaisena taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäväen kehityksen toimintana (Harmaala &

Jallinoja, 2012, ss. 16–17). Vastuullisuus ja sen kehittäminen edellyttävät kestävää johtajuutta. Kestävä johtajuus muodostuu ihmisten ja asiakokonaisuuksien määrätietoista ja tavoitteellisesta johtamisesta, siten että organisaation toiminta on vastuullista. Vastuullisesti johtamalla tavoitellaan ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin parantamista samalla luoden yrityksen omistajille ja yhteiskunnalle lisäarvoa. (Bärlund & Perko, 2013, s. 20)

Vastuullisella johtamisella pyritään pitkällä aikavälillä tuottamaan omistajien, henkilöstön ja asiakkaiden kannalta hyötyä, kuten parantamaan kilpailukykyä, luomaan työnantajakuvaa ja tekemään säästöjä. Vastuullinen johtaminen on lainsäädännön, normien ja johtamistehtävään kuuluvien velvollisuuksien noudattamista. Yhteiskunta antaa yleisesti hyväksytyt arvot organisaation vastuulliselle toiminnalle. Organisaation strategian mukaiset asiakaslupaukset, toimintaperiaatteet sekä arvon tuottaminen eri sidosryhmille luovat pohjan vastuulliselle johtamiselle. (Lämsä ym., 2018, ss. 10–11) Strategisella yritysvastuulla tarkoitetaan vastuullisuuden näkymistä omistajien ja johdon päätöksenteossa, organisaation arvoissa ja strategiassa sekä vastuullisuutta edistävinä arjen konkreettisina tekoina ja valintoina (Bärlund & Sipilä, 2023, s. 158). Vastuullinen johtaminen on yrityksen strategisia tavoitteita edistävää ja vahvistavaa toimintaa. Vastuullisesti johtamalla pyritään saavuttamaan hyvinvoiva henkilöstö, tyytyväiset sidosryhmät ja kannattava liiketoiminta. (Bärlund & Perko, 2013, ss. 103–104) Henkilöstön vastuullinen johtaminen lähtee organisaation arvoista. Tavoitteena vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti johdetut henkilöstöstrategiat ja -käytänteet. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 75) Vastuullisuuden saaminen osaksi organisaation strategiaa vaatii sen, että vastuullisuustavoitteet määritellään ja huomioidaan jo strategian laadinnan alkuvaiheessa (Kurittu & Rankinen, 2023, s. 78).

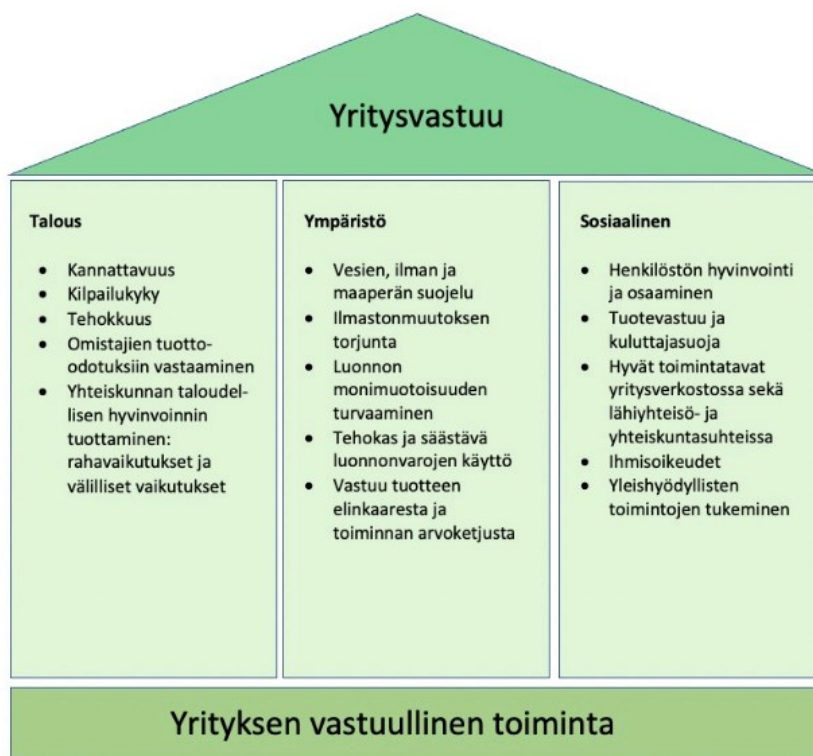
Strategian päivitys, raportoinnin kehitys tai tarve korjata huomattuja puutteita ovat esimerkkejä syistä organisaation vastuullisen kehittämisen taustalla (Juutinen, 2016, s. 168). Vastuullinen organisaatio on läpinäkyvä ja sen toiminta pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista. Se pyrkii liiketoiminnassaan noudattamaan sekä globaaleja että oman alueensa kulttuurin ja tapojen eettisiä arvoja. Yhteiskuntavastuullisen organisaation toiminta on yhteiskunnan eettiset, lakisääteiset, kaupalliset ja yleiset odotukset ylittävää toimintaa, joka lisää yhteiskunnan hyvinvointia ja elämänlaatua. Organisaation taloudellinen vastuu ja kannattava liiketoiminta mahdollistaa organisaation toimimisen myös sosiaalisesti ja ekologisesti vastuullisella tavalla. (Aaltonen ym., 2004, ss. 25–26, 206). Organisaation vastuullinen toiminta ja johtaminen edellyttää omistajien ja hallitusten ymmärrystä vastuullisen päätöksenteon merkityksestä tulevaisuuden menestystekijänä (Bärlund & Sipilä, 2023, s. 56).

4.1 Elkingtonin kolmen pilarin malli

Organisaatiot voivat asettaa omalle kestäväälle kehitykselleen ja vastuullisuudelleen tavoitteita. Organisaation tavoitteiden taustalla on usein esimerkiksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja agenda, jota pyritään EU:ssa viranomaistasolla tukemaan jäsenvaltioiden kestävän kehityksen strategioilla ja asetetuilla tavoitteilla. Yritysten vastuullisuutta ja yritysvastuun toteutumista voidaan kuvata ja mitata erilaisten mallien avulla. Yhtenä yritysvastuun tavoitteiden kuvaamisen mallina on Koipijärven ja Kuvajan kirjassaan esittelemä John Elkingtonin kolmen pilarin malli (triple bottom line) (kuva 3). (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, ss. 22–23; 56–59)

Elkingtonin mallin mukaan kestävä kehitys ja vastuullisuus rakentuvat taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä vastuusta. Kulttuurinen kestävyys voidaan halutessa lisätä neljäntenä pilarina malliin mukaan. Mallia voidaan hyödyntää viitekehiksenä vastuullisuuden osa-alueiden hahmottamisessa. Mallin haasteena on, että vastuullisuuteen liittyvät tekijät ovat usein osana useammassa vastuullisuustekijässä. Esimerkkinä voidaan tarkastella puhdasta vettä, joka on ekologiseen vastuuseen liittyvä tekijä, mutta liittyy myös sosiaaliseen vastuuseen liittyvä. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 24; Kuvaja & Koipijärvi, 2017, s. 18)

Kuva 3. Kolmen pilarin malli (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 23)

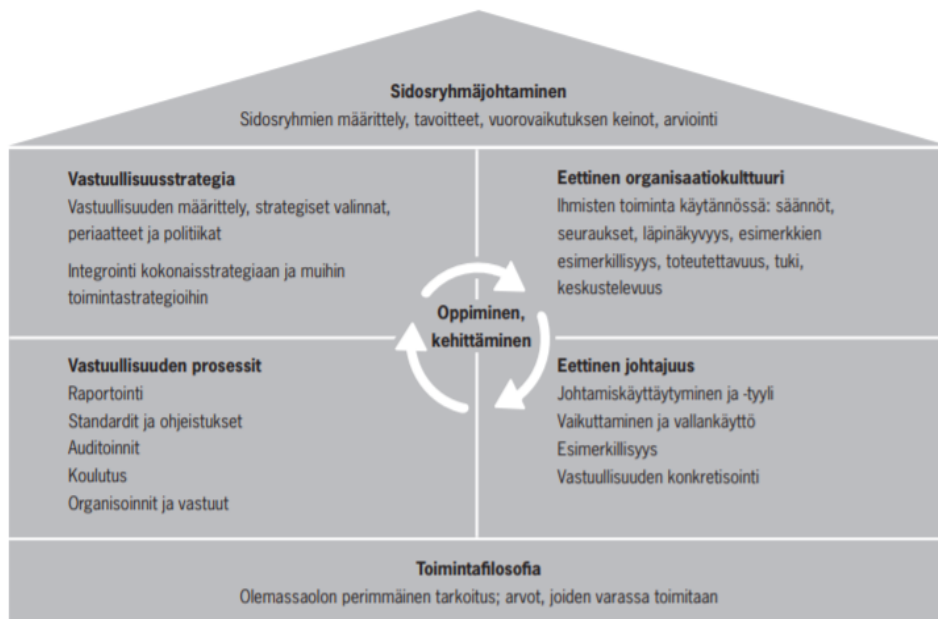


4.2 Vastuullisen johtamisen talomalli

Vastuullista johtamista kuvataan Lämsän (2015) kehittämässä talomallissa (kuva 4). Talon katon muodostaa tavoitteellinen, ammattimaisesti johdettu ja vuorovaikutteinen sidosryhmäjohtaminen. Organisaation arvot ja perustehtävä löytyvät talon perustuksista. Arvot voivat pohjautua esimerkiksi hyvinvointiin, terveyteen ja oppimiseen. Esimerkiksi perimmäinen tarkoitus korjausrakentamista tekeväälle yritykselle voi olla terveellinen ja turvallinen asuinympäristö. Lainsäädännön edellyttämä yrityksen perustehtävä eli voiton tuottaminen omistajilleen mahdollistaa yrityksen eettisesti kestävänsä toiminnan. Kannattavalla ja eettisesti kestäväällä pohjalla toimiva yritys pystyy turvaamaan henkilöstön työpaikat, tuottamaan arvoa sidosryhmille ja hyödyttämään yhteiskuntaa verojen muodossa. Vastuullisesti johdetussa organisaatiossa painotetaan perustehtävän ymmärtämistä ja sen näkyväksi tekemistä sekä arvostetaan työntekijöiden tarvetta kokea oma työ merkitykselliseksi. (Lämsä, Keränen & Savela, 2018, ss. 14–15)

Vastuullisen johtamisen talomallissa on kaksi kerrosta. Ensimmäinen kerros on operatiivinen taso, joka pitää sisällään päivittäiseen toimintaan liittyviä konkreettisia tekijöitä. Ylempi kerros on strategian taso, joka sisältää pitkän ajan tavoitteet. Talon vasen puoli edustaa asioiden johtamista, oikealla puolella on ihmisten johtamiseen ja toiminnan kulttuuriin liittyvät johdon ja henkilöstön käyttäytymismallit ja asenteet. Talossa on neljä huonetta, joiden sisältämien tekijöiden mukaan vastuullisuuden edistämiseen käytettävät keinot vaihtelevat. Huoneet on otsikoitu: vastuullisuusstrategian, eettisen organisaatiokulttuurin, vastuullisten prosessien ja käytäntöjen sekä eettisen johtajuuden huoneiksi. Organisaation vastuullisuusstrategia on järkevää muodostaa johonkin viitekehykseen pohjaten. Esimerkiksi vastuullisuusstrategian viitekehyksen pohjalla voi olla sidosryhmille kohdistetut haastattelut ja kyselyt, joiden perusteella on saatu koottua palautetta. Vastuullisuusstrategia on tärkeää liittää osaksi organisaation kokonaisstrategiaa. (Lämsä & ym., 2018, ss. 14–16)

Kuva 4. Vastuullisen johtamisen talomalli (Lämsä, Keränen & Savela, 2018, s. 14)



4.3 Taloudellinen vastuu

Organisaation toiminta on tehokkuuden, tuottavuuden ja kannattavuuden näkökulmasta tarkasteltaessa taloudellista, kun toiminnan tuottama hyöty on mahdollisimman suuri verrattuna toimintaan käytettyihin panoksiin. Taloudellinen vastuullisuus on hyvää ja oikeaa taloudenhoitoa, tehokasta ja säästävää resurssien käyttöä sekä vastuunkantoa sidosryhmille ja ympäristölle aiheutuneista taloudellisista vaikutuksista. Taloudellisesti vastuullisen toiminnan lähtökohtana on, että organisaation toiminta hyödyntää myös sen sidosryhmiä ja ympäristöä. (Lämsä & ym., 2018, s. 11)

Taloudellisesti vastuullista toimintaa on kannattava ja tehokas liiketoiminta, joka saavutetaan eettisesti ja moraalisesti hyväksyttävillä toimilla. Taloudellisesti vastuullista liiketoimintaa ohjaa pitkälti lainsäädäntö ja muut sitovat säännökset, joiden noudattamisesta käytetään termiä vaatimustenmukaisuuden noudattaminen. Organisaatioiden liiketoiminnan taustalla on mm. talousoikeudellinen vastuu. Taloudellinen vastuu ilmenee esimerkiksi yrityksen hallintoperiaatteissa, riskienhallinnassa, luotto-, hinnoittelu- ja ostopoliitikassa, sijoitussuunnitelmissa, verojen maksamisena sekä sisäisessä ohjauksessa kuten taloushallinnon hyvänä osaamisena ja oikeana kirjanpitona. Taloudellisesti vastuullisesti johtamalla voidaan vaikuttaa mm. maineeseen, kilpailuetuun ja markkinaosuuteen positiivisesti. (Aaltonen ym., 2004, s. 44–45; Harmaala & Jallinoja, 2012, ss. 18–20; Bärlund & Perko, 2013, s. 106; Bärlund & Sipilä, 2023, s. 101)

Organisaatioiden vastuu on muuttunut ja laajentunut koskemaan oman toiminnan, henkilöstön ja ratkaisujen lisäksi myös yhteiskuntaa ja tuotteiden arvoketjua globaalisti. Vastuullisesti toimiva organisaatio tukee yhteiskunnan taloudellista hyvinvointia. Tuotteiden ja palveluiden kohdalla vastuullisuus näkyy esimerkiksi tuoteturvallisuutena ja rehtinä markkinointina. (Aaltonen ym., 2004, s. 44–45) Tulevaisuudessa taloudellinen vastuu linkittyy entistä vahvemmin organisaation yrityskulttuuriin ja arvoihin (Järnlström, 2019). Yrityksen omissa eettisissä ohjeissa määritellään yrityksen ja sen sidosryhmien hyväksyttävänä ja oikeina pitämät lainsäädäntöä ja säännöksiä ylittävät toimintatavat, joilla voidaan esimerkiksi taloudellisia väärinkäytöksiä ehkäistä (Bärlund & Sipilä, 2023, s. 102–103).

Vastuulliseen liiketoimintaan (Corporate responsibility) sisältyy taloudellisen vastuun lisäksi ympäristö- ja sosiaalinen vastuu. Taloudellisesti vastuuta kantavan organisaation liiketoiminta on kannattavaa ja tehokasta sekä kilpailukyky ja riskienhallinta hyvää, jolloin se luo taloudellista vakautta ja tehostaa riskien ennakoimista. (Logistiikan maailma, n.d.) Organisaation taloudellisesti kannattava toiminta luo pohjan organisaation ekologisesti ja sosiaalisesti vastuulliselle toiminnalle (Bärlund & Sipilä, 2023, s. 101).

4.4 Ekologinen vastuu

Ekologisesta vastuullisuudesta voidaan käyttää myös nimitystä ympäristövastuullisuus. Ympäristövastuullinen organisaatio noudattaa lainsäädäntöä, tiedostaa omat toimintansa vaikutukset ympäristöön, tunnistaa organisaatiossa olevat muutostarpeet sekä pyrkii toimimaan ympäristöä suojellen ja vastuun ympäristövaikutuksista kantaen. Luonnon monimuotoisuuden varjeleminen, kasvihuonepäästöjen vähentäminen, resurssi- ja materiaalitehokkuus, kuljetusreittien optimoiminen ja ympäristöriskien minimoiminen ovat esimerkkejä ympäristövastuullisuudesta. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 22; Bärlund & Perko, 2013, s. 122)

Ekologisesti vastuullinen organisaatio huolehtii toimintansa vaikutuksista globaalisti. Lisäksi organisaation toiminta tuo hyötyä lähiympäristölle ja organisaation sidosryhmille. Vastuullinen johtaminen sisältää tavoitteet, toimintasuunnitelman, seurannan ja parantamisen. Organisaatioiden ekologisten vastuun taustatekijöinä ovat yleensä YK:n kestävä kehityksen tavoitteet, Pariisin ilmastopöytäkirja ja ilmastomuutokseen liittyvä raportointi. Ekologisesti vastuullisessa toiminnassa huomioidaan mm. kestävä ja säästävä luonnonvarojen käyttäminen sekä ilmastomuutoksen torjuminen. Ympäristövastuusta huolehtimisella on vaikutusta organisaatioiden menestymiseen ja yritysten on mahdollista luoda mm. uudenlaisia liiketoimintamalleja ekologisuuksi hyödyntäen. Ekologinen vastuullisuus sisältää ympäristön

suojeluun liittyvät veloitteet ja tavoitteet huomioiden tuotteiden ja palveluiden koko elinkaari esimerkiksi raaka-aineiden valinnasta, logistiikasta, tuotteiden valmistuksesta ja pakkaamisesta aina uusiokäyttöön tai hävittämiseen asti. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 22; Viitala & Jylhä, 2019) Organisaation ekologisesti vastuulliseen johtamiseen kohdistuu odotuksia organisaation kaikilta sidosryhmiltä niin sijoittajien, kansalaisjärjestöjen, asiakkaiden kuin työntekijöiden ja tulevien työntekijöidenkin taholta (Lämsä ym., 2018, s. 11).

Luonnonresurssien vähentymisen myötä yritysten vastuu luonnonvarojen järkevästä ja säästävästä käytöstä on kasvanut ja siitä on tullut tekijä, jolla menestyä. Vastuullisuusasiat ovat nousseet osaksi yhä useamman yrityksen liiketoimintastrategiaa ja markkinointia. Yrityksen liiketoiminnan tulee lisätä myönteisiä vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön ollakseen yhteiskunnallisesti hyväksytty. (Kuvaja & Koipijärvi, 2017, ss. 195–197)

4.5 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalisesta vastuusta voidaan käyttää myös nimitystä yhteiskuntavastuu tai yritysten sosiaalinen vastuu. Yritysten sosiaalinen vastuu kattaa työelämän ja henkilöstön lisäksi myös ympäristövaikutukset, yrityksen suhteen lähiympäristöön ja yhteiskuntaan sekä yrityksen asiakkaille tuottamien palveluiden ja tuotteiden tuoteturvallisuuden ja kestävät toimintatavat. (Aaltonen ym., 2004, ss. 29, 44, 45) Yhdistyneiden kansakuntien kansainvälisen työjärjestön ILO:n (International Labour Organization) yleissopimukset ja suositukset ovat sosiaalisen vastuullisuuden perustana. Kansainvälinen työjärjestö ILO valvoo ja tukee jäsenmaitaan sopimusten noudattamisessa ja sopimuksilla ILO pyrkii eri puolilla maailmaa edistämään työn toteutumista sosiaalisesti oikeudenmukaisella tavalla. ILO:n tavoitteena on pyrkiä takaamaan työntekijöille perusoikeudet, saada perussosiaaliturva, turvata ihmisarvonmukainen työ ja siitä saatavat ansiot sekä vahvistaa yhteiskunnallista vuoropuhelua. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022)

Organisaation sosiaalinen vastuullisuus voidaan jakaa organisaation ulkoiseen ja sisäiseen vastuuseen. Ulkoinen vastuullisuus pitää sisällään organisaation ja sen ulkoisen toimintaympäristön. Sosiaaliseen vastuuseen sisältyvä yhteiskuntavastuu muodostuu ympäristöystävällisyydestä, yhteiskunnan kehittämisestä, lähiympäristön hyvinvoinnista ja eettisistä periaatteista. Esimerkkinä yhteiskuntaan kohdistuvasta yrityksen sosiaalisesta vastuullisuudesta voidaan nostaa yrityksen yhteistyö paikallisen korkeakoulun kanssa esimerkiksi opiskelijoille opiskeluun liittyviä harjoittelupaikkojen merkeissä. (Aaltonen ym., 2004, ss. 44–45) Asiakkaiden kannalta yrityksen sosiaalinen vastuullisuus näkyy esimerkiksi tuotteiden turvallisuutena ja avoimena viestintänä. Sosiaalinen vastuullisuus on tapa

huomioida yrityksen toiminnan vaikutus ympäröivään yhteiskuntaan, sidosryhmiin ja yrityksen omaan henkilöstöön. Yrityksen vastuullisella toiminnalla on vaikutusta myös sen alihankkijoiden ja raaka-ainetoimittajien henkilöstöön. (Harmaala & Jallinoja, 2012, ss. 20–21)

Sisäisellä vastuullisuudella viitataan henkilöstön johtamiseen, henkilöstörakenteisiin ja prosesseihin. Henkilöstön näkökulmasta sosiaalinen vastuullisuus ilmenee mm. työturvallisuutena ja -hyvinvointina, oikeudenmukaisena palkitsemisena, kouluttamisena, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisenä sekä vastuullisena johtamisena. (Aaltonen ym., 2004, s. 45) Organisaation sosiaalinen vastuu suhteessa henkilöstöön on lainsäädännön ja työehtosopimusten antamien velvoitteiden ylittävää työolojen ja työturvallisuuden parantamista sekä osaamisen kehittämistä (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 20).

Sosiaaliseen vastuullisuuteen ja työyhteisöjen vastuullisuuden arviointiin liitetään termi DEI (eng. diversity, equity, inclusion). Termillä viitataan ihmisten monimuotoisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja inklusioon eli osallisuuteen. Henkilöstön monimuotoisuus ilmenee esimerkiksi niin, että organisaatioon palkataan eri etnisistä- ja kulttuuritaustoista tulevia eri ikäisiä ja perhetilanteessa olevia henkilöitä. Yhdenvertaisuudella kuvataan tilannetta, jossa henkilöitä on kohdeltava eri tavoin, jotta heillä on tasapuoliset mahdollisuudet päästä samalle tasolle. Esimerkiksi pyörätuolia käyttävälle työntekijälle järjestetään esteetön kulku työpisteelleen. Inklusiolla tarkoitetaan jokaisen organisaation jäsenen arvostamista, hyväksymistä ja mukaan ottamista omaksi itsenään. (Bärlund & Sipilä, 2023, s. 175; Kurittu & Rankinen, 2023, s. 260–261). Työyhteisön monimuotoisuudella on vaikutusta positiivisesti mm. organisaation innovatiivisuuteen, asiakastyytyväisyyteen, taloudelliseen kannattavuuteen ja myös siihen, että työpaikka koetaan houkuttelevana. Hyötyjen esiin saaminen edellyttää hyvää johtamista. (Bärlund & Sipilä, 2023, s. 176)

Yhteiskuntavastuu voi olla organisaation kilpailuetu. Esimerkkinä voidaan mainita yrityksen työllistämistä edistävät toimintatavat. Sosiaalinen vastuullisuus ilmenee esimerkiksi organisaation tavassa suosia vakinaisia työsuhteita määräaikaisten sijaan. Suosimalla vakinaisia työsuhteita organisaatio tarjoaa henkilöstölleen paremmat mahdollisuudet oman elämän pidemmän aikavälin suunnitteluun. Sosiaalisesti vastuullisesti johdettaessa henkilöstön tavoitteiden saavuttamisen rinnalla tärkeässä osassa on henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. Arjessa vastuu ilmenee hyvänä ja tuloksellisena johtamisena mm. henkilöstön ajan tasalla pitämisenä, osaamisen kehittämisenä, tasapuolisena ja empaattisena johtamisena, jossa yhteenkuuluvuus ja merkityksellisyys ovat isossa roolissa. (Aaltonen ym., 2004, ss. 205–206).

Työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat merkittävässä osassa sosiaalista vastuuta ja vastuullista johtamista. Työhyvinvointia vastuullisesti johtamalla voidaan vaikuttaa henkilöstön viihtyvyyteen ja tuottavuuteen sekä sairauspoissaolojen ja tapaturmien määrään ja aiheuttamiin kustannuksiin. Hyvinvoivalla henkilöstöllä on vaikutus myös yrityksen maineeseen, kilpailukykyyn ja asiakastyytyväisyyteen. Tyytyväinen henkilöstö on sitoutunut, motivoitunut, haluaa onnistua tavoitteissaan ja parantaa tuottavuuttaan. Työyhteisön tasa-arvo, sisäiset virikkeet, kannustimet, avoimuus, luottamus, esimerkiksi mahdollisuus etätöön tekemiseen ovat keinoja, joihin sosiaalisesti vastuullisesti yritykset panostavat. (Työterveyslaitos, n.d.)

Organisaation toiminta on sosiaalisesti vastuullista, kun yritystoiminnassa huomioidaan mm. työ- ja ihmisoikeudet, ihmisten hyvinvointi ja turvallisuus, elinkeinomahdollisuudet, yhteisöjen elinvoimaisuus, eettiset hankinnat ja hyväntekeväisyys. Liiketoiminnan kannalta tulee toimitusketju olla jäljitettävissä sekä ympäristövaikutukset ja sosiaaliset riskit ennakoitavissa ja hallittavissa. Vastuullisesti toimivassa yrityksessä Suomen lainsäädännönkin mukaisesti maksetaan sama palkka samasta työstä työsopimuksessa määriteltynä ajankohtana. Ihmisoikeuksien julistuksen mukaan työstä tulee saada kohtuullinen ja riittävä palkka, jonka turvin henkilö elättää perheensä (Bärlund & Sipilä, 2023, s. 178) Kohtuullisella ja riittävällä palkalla on vaikutusta myös muiden oikeuksien toteutumiseen, esimerkkinä voidaan mainita lasten oikeudet (Kurittu & Rankinen, 2023, s. 249).

4.6 FIBS:n vastuullisuutta kartoittava tutkimus

FIBS (Finnish Business & Society) on Pohjoismaiden suurin yritysvastuuverkosto ja johtava yritysten asiantuntijuuden kehittäjä. FIBS on tehnyt maamme suurimpien yritysten vastuullisuutta kartoittavan tutkimuksen ensimmäisen kerran vuonna 2013. Sen mukaan vastuullisuus on ollut jo 10 vuoden ajan olennaisena tekijänä suomalaisissa yrityksissä. (FIBS, 2023, ss. 2, 8) Vuonna 2017 FIBS:n yrityksissä tekemän vastuututkimuksen mukaan panostus sosiaaliseen vastuullisuuteen oli lisääntynyt merkittävästi ja noussut vastuullisuustekijänä tärkeäksi. Tutkimuksen mukaan yritykset panostivat eniten henkilöstön tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. FIBS:n tekemien tutkimusten perusteella aiempina vuosina maine oli ollut tärkein syy panostaa vastuullisuuteen. Vastuullisuuden merkitys on kasvanut yrityksissä entisestään vastuullisuuden painopistealueen ollessa useamman vuoden ajan ilmastonmuutoksessa. (FIBS, 2017, ss. 5–6) Vuonna 2021 FIBS:in tuhannelle suurimmalle suomalaiselle yritykselle tekemän Yritysvastuu -tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että puolessa yrityksistä vastuullisuutta käsiteltiin säännöllisesti (Kurittu & Rankinen, 2023, s. 21).

Vuoden 2023 FIBS:in tutkimuksen perusteella yrityksissä uskotaan, että vastuullisuuden merkitys tulee vielä entisestään kasvamaan. Tutkimuksen perusteella yrityksissä koetaan olevan hyvät mahdollisuudet vaikuttaa vastuullisuustyöhön ja vastuullisuus näkyy yritysten strategiassa ja sen merkitys tunnistetaan. Muina havaintoina käy ilmi, että vastuullisuussitoumukset ja -tavoitteet eivät näy konkreettisina toimenpiteinä, mutta innovaatioiden ja investointien yhteydessä kestävyys huomioidaan. Tärkeänä tuli myös esiin, että osaamiseen tulee voimakkaasti panostaa tulevaisuudessakin. (FIBS, 2023, s. 6) Tutkimuksen perusteella 74 % tutkimukseen osallistuneista maamme suurimmista yrityksistä tekee vuosittain yritysraportin. Yrityksistä 82% sisällyttää riskienhallintaprosesseihin ja -raportointiin ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja hallintotapaan liittyvän ESG-raportin (Environmental Social Governance) eli vastuullisuusraportin, joka sisältää tietoa yrityksen vastuullisuuteen liittyvistä tavoitteista, liiketoiminnan mahdollisuuksista vastuullisella tavalla toimien, yrityksen toiminnan vaikutuksista ilmastoon, ympäristöön ja ihmisiin sekä toiminnan riskeistä ja niiden hallinnasta (FIBS, 2023, s. 13; Talenom, 2024).

4.7 Vastuullisen johtamisen vaikutukset

Taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisesti johtamalla organisaatioiden on mahdollista tuottaa pitkällä aikajanelle omistajilleen, henkilöstölleen, asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen hyötyä. Vastuullisen johtamisen tavoitteena on saavuttaa hyvinvoiva henkilöstö, tyytyväiset sidosryhmät ja kannattava liiketoiminta tuottaen samalla hyötyä yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön. (Bärlund & Perko, 2013, ss. 103–104) Vastuulliseen johtamiseen kuuluvan avoimen viestinnän ja rehellisen raportoinnin keinoin yritys voi vaikuttaa positiivisesti maineeseensa ja työnantajakuvaansa. Positiivisella maineella on vaikutusta siihen, että yritys on houkutteleva työnantaja, johon halutaan sitoutua. Lisäksi positiivisen maineen avulla yrityksen on mahdollista hankkia kilpailuetua palvelu- ja tuotemarkkinoilla.

4.7.1 Maine

Organisaatio voi johtamistavallaan vaikuttaa yrityksen maineeseen. Organisaation henkilöstön tuntiessa ylpeyttä työnantajastaan ja ollessa tyytyväisiä työskennellessään organisaatiossa, välittävät he yrityksestä ja sen toiminnasta positiivista viestiä sekä asiakkaille että muille sidosryhmilleen. Positiivinen maine vastuullisena toimijana lisää kysyntää yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan. Vastuullisella maineella on vaikutusta myös siihen, että yritys koetaan työntekijöiden, sijoittajien ja omistajien kannalta houkuttelevana. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 71)

Yrityksen yhteiskuntavastuun merkitys yrityksen maineeseen on merkittävä. Yrityksen vastuu yhteiskuntaa kohtaan ilmenee mm. lähiympäristön hyvinvoinnin ja yhteiskunnan kehittämisenä sekä ympäristöystävällisyyden huomioimisena. Organisaation maineen kannalta on tärkeää sekä sisäisesti että ulkoisesti huolehtia yrityksen vastuullisuuden tavoitteiden ja saavutusten tiedottamisesta. (Bärlund & Sipilä, 2023, s. 155) Yrityksen toiminnan tulee vastata yrityksen viestinnällä luomaa kuvaa. Jos vastuullisuus ei toteudu yrityksen antaman kuvan mukaisesti, voi seurauksena olla pitkäaikainen mainehaitta. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 71)

4.7.2 Kilpailuetu

Yritys saa parhaimman kilpailuedun, kun vastuullisuus on osa yrityksen arvoja ja tavoitteita ja yrityksen ydintoiminnassa on mukana vastuullisuusajattelu (Bärlund & Perko, 2013, ss. 34, 43). Yrityksen omat lähtökohdat määrittelevät yrityksen kantaman yhteiskuntavastuun, mutta kilpailutekijänä sillä on vaikutus yrityksen ulkoiseen kuvaan ja menestykseen ((Bärlund & Sipilä, 2023, s. 155). Yrityksen kilpailuetua voidaan mitata vertaamalla lainsäädäntöä ja sen muutoksia asiakkaiden odotuksiin (kuva 5). Lainsäädännön muutokset tapahtuvat viiveellä, joten yritysten on kyettävä ennakoiden reagoimaan markkinoiden ja toimintaympäristön muutoksiin. (Juutinen, 2016, ss. 29, 166)

Yritysten vastuullisuuden toteutumista tarkastellaan sertifioitujen laatu- ja ympäristöohjelmien avulla. Vastuullisuutta seurataan myös suositusten ja sitoumusten kautta ja lisäksi vastuullisuudelta vaaditaan vastuullisuusasioiden johtamista, tavoitteiden julkaisemista ja toteutumisen raportointia. Yrityksen hyvä vastuullisuustaso antaa kilpailuetua sekä vaikuttaa positiivisesti maineeseen ja työnantajamielikuvaan, mutta altistaa myös asiakkaiden ja sidosryhmien tarkkailulle. Vastuullisuus edellyttää yritykseltä uskallusta kyseenalaistaa ajattelu- ja toimintamalleja, avointa viestintää sekä valmiutta toimia yhdessä erilaisten sidosryhmien kanssa. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020 s. 48; Kuvaja & Koipijärvi, 2017, ss. 46–47, 197).

Kuva 5. Kilpailuedun saavuttaminen odotuksiin ja lainsäädäntöön vastaamalla (Juutinen, 2016, s. 29)



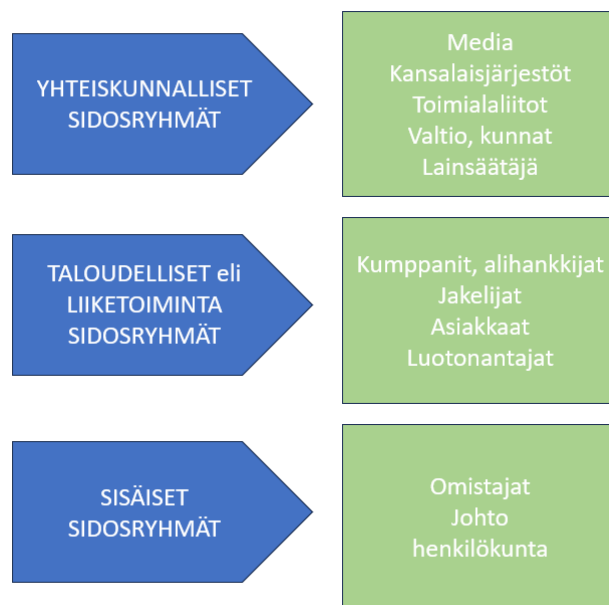
4.7.3 Avoin viestintä

Vastuullisesti toimivan yrityksen viestintä on yrityksen johdosta lähtevää oma-aloitteista, läpinäkyvää, rehellistä ja ennakoivaa viestintää. Esimerkiksi vastuullista viestintää on, kun yritys kertoo oma-aloitteisesti ja avoimesti valmistamiensa tuotteiden raaka-aineiden valmistusmaat. (Fingo, 2017, s. 5) Vastuullinen viestintä edellyttää yritystä tiedottamaan taloudellisesta tilanteestaan, tulevaisuuden näkymistään ja vastuullisuuden tavoitteistaan. Mikäli yritys ei pääse asettamiinsa tavoitteisiin, tulee tavoitteissa epäonnistuminen ja epäonnistumisen syyt tuoda avoimesti esiin. (Bärlund & Perko, 2013, s. 182)

Yrityksen sidosryhmät muodostuvat ryhmistä, joihin yritys vaikuttaa tai voi vaikuttaa sekä ryhmistä, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan. Ryhmät jaetaan yhteiskunnallisiin sidosryhmiin, taloudellisiin eli liiketoimintasidosryhmiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Yhteiskunnallisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi valtio, kunnat, media, lainsäätäjät ja kansalaisjärjestöt, liiketoimintasidosryhmistä esimerkkeinä ovat alihankkijat, asiakkaat ja luotonantajat, sisäiset sidosryhmät muodostuvat omistajista, johdosta ja henkilöstöstä. (kuva 6) (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 65) Varmistuaakseen toiminnan vastuullisuudesta yritysten sidosryhmät odottavat kehityshankkeista, tapahtumista, parannuksista ja muutoksista avointa ja ennakoivaa viestintää ja tiedottamista. Viestinnän avoimuus mm. kasvattaa luottamusta yritykseen ja sen toimintaan, lisää yhteistyömahdollisuuksia ja vaikuttaa sidosryhmien ostopäätökseen. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 68; Bärlund & Perko, 2013, ss. 123, 182–183; Juutinen, 2016, s. 130).

Yrityksen arvoista, tavoitteista, muutoksista ja muista vastuullisuuteen liittyvistä asioista voidaan viestiä sisäisille sidosryhmille sisäisen viestinnän kautta esimerkiksi perehdytyksissä, koulutuksissa, ilmoitusseinillä, keskustelupalstoilla, palautekanavilla, blogeissa tai intranetin kautta. Sisäisten sidosryhmien vaikutus vastuullisuuden toteutumisessa ja siitä viestinnässä on merkittävä. Esimerkiksi yrityksen henkilöstön vaikutus yrityksen asiakkaisiin ja muihin yrityksen tärkeisiin sidosryhmiin on suuri mm. päivittäisten kontaktien yhteydessä. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 107; Korhonen & Bergman, 2019, s. 111–113). Sosiaalinen media, mainokset, tuotepakkaukset ja raportit ovat esimerkkejä viestinnästä ulkoisille sidosryhmille (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 68). Sosiaalinen media on noussut merkittäväksi viestintäkeinoksi mm. vastuullisuudesta viestittäessä, sillä se mahdollistaa suuremman sidosryhmäjoukon tavoittamisen kuin esimerkiksi saavutetaan julkaisemalla raportteja (Bärlund & Perko, 2013, s. 30).

Kuva 6. Viestintäkanavia sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille (mukaillen Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 65)



4.7.4 Raportointi

Raportoinnilla yrityksen on mahdollista saada selkeämpi kuva ja jakaa tietoa omasta toiminnastaan sekä luoda dialogia sidosryhmiensä kanssa (Aaltonen & ym., 2004, s. 133). Vastuullisuusraportoinnin tarkoituksena on mitata yrityksen vastuullisuuden toteutumista sekä antaa sidosryhmille tietoa yrityksen edistymisestä tavoitteidensa mukaisesti vastuullisuuteen liittyen. Raportoinnin mittarien tulee tukea liiketoiminnan strategiaa ja olla tulevaisuuteen

katseen suuntaavia. Kirjanpitolaki velvoittaa yritykset raportoimaan vuosittain vastuullisesti taloudellisesta tilanteestaan. Isojen yli 500 henkilöä työllistävien yritysten velvollisuus on raportoida myös EU-direktiivin perusteella ympäristö- ja henkilöstöasioidensa hoitamisesta ja lisäksi siitä, miten ne torjuvat korruptiota ja lahjontaa. Muista vastuullisuusraportoinneista esimerkkeinä voidaan mainita ESRS eli Eurooppalaiset kestävyysraportointi standardit, GRI-standardi eli Global Reporting Initiative, joka on yrityksen yhteiskunnallisia ja taloudellisia vaikutuksia mittaava raportti sekä World Economic Forum, Stakeholder Capitalism Metrics eli Maailman talousfoorumin julkaisemat mittarit. Kyseisillä mittareilla mitataan eri sidosryhmien yrityksiltä saamaa kestäväää arvoa. (Bärlund & Sipilä, 2023, s. 187; Kurittu & Rankinen, 2023, s. 87–88)

Vastuullisuusraportit sisältävät tietoa yrityksen vastuullisuuden tavoitteista, edellisen vuoden vastuullisuustyöstä ja sen toteutumisesta. Raporteissa tulisi myös ilmetä, ellei tavoitteita ole saavutettu ja mikä siihen on ollut syynä. Raportit käsittelevät yrityksen tulevaisuuden näkymiä esimerkiksi megatrendien luomien riskien ja mahdollisuuksien kautta. Raporttien sisältö tulee olla vertailukelpoista ja totuudenmukaista tietoa, jonka perusteella sidosryhmät, sijoittajat, päättäjät ja asiakkaat saavat kaipaamaansa tietoa. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 48)

Vastuullisuusraportointia on koskenut YK:n sitoumukset ja tavoitteet sekä eri maiden voimassa olevat kestävämpään kehitykseen tähtäävät lait ja asetukset. Raportointia ollaan vahvistamassa mm. EU:n kestävyysraportointidirektiivillä ja EU:n yritys vastuudirektiivillä. Yritysvastuudirektiivi velvoittaa jatkossa yrityksiä selvittämään, ehkäisemään ja korjaamaan vahingot, joita sen toiminta aiheuttaa ympäristölle sekä mahdolliset ihmisoikeusloukkaukset koko toimitusmatkalta. Nyt voimassa jo olevista kestävyysraportoinneista voidaan mainita taksonomia eli EU:n kestävän rahoituksen luokittelujärjestelmä. Järjestelmän avulla pyritään mm. rahoitusmarkkinoiden investoinnit suuntaamaan ympäristön kannalta kestäviin ratkaisuihin. (Kurittu & Rankinen, 2023, s. 38–40)

4.7.5 Organisaatioon sitoutuminen

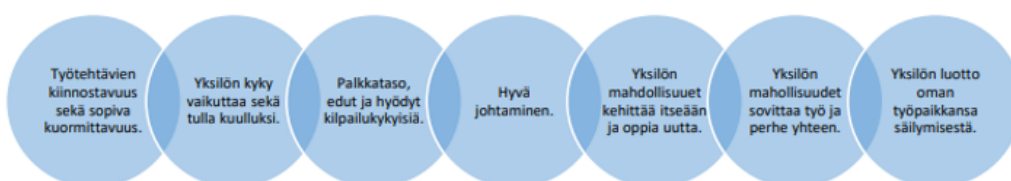
Sitoutumisella kuvataan positiivista tunnetta, jota organisaatiossa työskentelevä henkilö tuntee omaa työnantajaansa kohtaan (Leiviskä, 2011, s. 120). Vastuullisella henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. Organisaatioon sitoutunut henkilö tuntee vastuuta omasta työstään ja kokee omalla tekemisellään olevan vaikutusta vaikuttavansa koko organisaation toimintaan ja menestymiseen. (Viitala, 2015, ss. 34–39) Sitoutuminen tapahtuu henkilön omasta tahdosta ja siihen liittyy myös organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sitoutuminen. Sitoutunut työntekijä

tuntee uskollisuutta ja samaistumista organisaatiota kohtaan ja hän haluaa tehdä parhaansa organisaation hyväksi. (Leiviskä, 2011, ss. 120–121; Viitala, 2015, s. 87)

Organisaatioon sitoutumisessa voidaan erotella kolme eri sitoutumistapaa, jotka ovat tunneperäinen sitoutuminen eli henkilöllä on halu olla osa organisaatiota, jatkuvuussitoutuminen eli henkilö kokee savuttaneensa etuja, joita ei halua menettää ja normatiivinen sitoutuminen eli henkilö on sitoutunut organisaatioon velvollisuudentunteesta (Leiviskä, 2011, ss. 120–121) Henkilöstön sitoutumisessa merkittävä rooli on perusasioilla, eli että työyhteisö on toimiva, johtaminen on hyvää, työtehtävät ovat mielekkäitä ja työssä on mahdollisuus kehittyä (Pyöriä, 2012, s. 41). Tunneperäisen sitoutumisen kannalta tärkeää on, että organisaatiossa vallitsee kunnioittava, arvostava ja hyväntahtoinen ilmapiiri, jossa työnteko tuntuu mielekkäältä. Suotuisan työympäristön ja työhyvinvoinnin vaikutuksesta työntekijöillä on positiivisempi asenne organisaatiota ja muutoksia kohtaan. Organisaatioon sitoutuneiden työntekijöiden suorituskyky ja työn laatu on parempi kuin henkilöillä, jotka eivät ole sitoutuneita. Sitoutumisella on vaikutusta myös organisaation maineeseen. (Leiviskä, 2011, ss. 122–124) Sitoutuneisuuden positiivisena vaikutuksena organisaatiolle voidaan myös mainita rekrytointi- ja perehdytyskulujen pieneneminen, kun työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä. (JPB review, 2023, ss. 2–3)

Organisaatioon sitoutumista edistäviä keinoja ovat esimerkiksi työtehtävien kiinnostavuus ja niiden sopiva kuormittavuus, kyky vaikuttaa ja tulla kuulluksi, kilpailukykyiset palkat ja edut, hyvä johtaminen, uuden oppimisen ja itsensä kehittämisen mahdollisuus, mahdollisuudet työ- ja perhe-elämän sovittamiseen sekä luottamus työpaikan säilymiseen (kuva 7). Työntekijöiden sitouttaminen alkaa jo realistisella ja hyvin toteutetulla rekrytoinnilla sekä huolella suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä. (Viitala, 2015, ss. 88–89) Työpaikan ilmapiirillä, työyhteisöllä sekä oikeudenmukaisella ja kannustavalla palkitsemisjärjestelmällä, johon sisältyvät mm. palkat, edut, etenemismahdollisuudet voidaan vaikuttaa organisaation sitoutumisessa. Tutkimusten perusteella myös iällä on vaikutusta sitoutumiseen niin, että vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä kuin nuoremmat. (Ylikorkala & Sweins, 2015)

Kuva 7. Sitoutumisen keinot (Viitala, 2015, ss. 88–89)

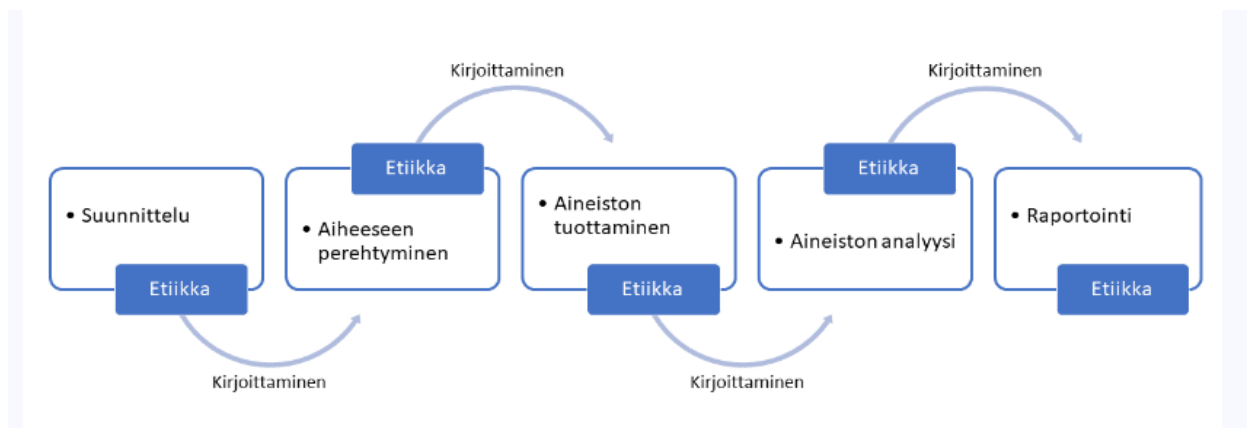


5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvää tieteellistä käytäntöä ohjaavaa ohjeistusta on käytetty tutkimuksen tekemisessä. Tämän tutkimuksen osalta tutkimuseettiset kysymykset kohdistuvat tutkimuksesta tiedottamiseen, tutkimukseen vapaaehtoisesti osallistumiseen ja tutkittavien anonymiteetin säilymisen varmistamiseen tutkimuksen tulosten analysoinnissa ja esittelyssä. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusaineiston käsittely on kerrottu tutkittaville ennen tutkimukseen osallistumista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023)

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkinnallisen osuuden toteuttamista. Luvussa tarkastellaan tutkimuksessa käytettyjä määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää ja kuvataan tutkimusprosessi. Lisäksi esitellään tutkimuksen kohderyhmä ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen toteuttamisen runkona on käytetty soveltaen Guther & Hasasen Tutkimuksen kulku -mallia, jonka mukaan tutkimusaiheeseen perehtymisen jälkeen tehdään tutkimussuunnitelma, kerätään ja analysoidaan aineisto, joka raportoidaan lopuksi. Vaiheiden toteutus on tapahtunut osin limittäin, tutkimuseettisiä kysymyksiä huomioiden ja kirjoittamista tapahtuen prosessin eri vaiheissa (kuva 8).

Kuva 8. Tutkimuksen kulku (Gunther & Hasanen, n.d.)



5.1 Tutkimusmenetelmät

Teoreettisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta tarkastellaan kirjallisen aineiston ja selitysten kautta. Tietoperustalla eli teoreettisella viitekehyksellä viitataan tutkimukseen liittyvään tiettyyn näkökulmaan. Viitekehysten avulla pyritään löytämään tutkittavan ilmiön keskeiset tekijät. Empiirinen tutkimus eli havainnoiva tutkimus puolestaan perustuu tutkijan tekemään havainnointiin ja mittaamiseen, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi haastattelemalla henkilöitä.

Tutkimuskohteena voi olla esimerkiksi ilmiö, käyttäytymisen syy tai ratkaisun löytäminen jonkin asian toteuttamiseksi. Tutkimuksessa saatu aineisto eli tutkimusaineisto toimii tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimukseen käytetyn otannan suuruus vaihtelee tutkimuksen mukaan. Tutkimuksen pohjautuessa tutkittavasta aiheesta saadun tuloksen analysointiin ja johtopäätöksiin, on tutkimus toteutettava luotettavasti, huolellisesti ja laadukkaasti. (Heikkilä, 2014, s. 12–13) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sekä teoreettisen että empiirisen tutkimuksen piirteitä, koska tutkimuksessa haluttiin teoreettisella tarkastelulla vahvistaa empiirisin keinoin saatuja aineiston tuloksia. (Heikkilä, 2014, s. 14–15)

Tutkimusmenetelminä voidaan käyttää joko kvantitatiivista eli määrällistä tai kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Tutkimustapoja on mahdollista myös yhdistää samassa tutkimuksessa, kun kohdetta halutaan tutkia eri näkökulmista. (Heikkilä, 2014, s. 15) Tämän opinnäytetyön tutkinnallinen osuus toteutettiin hyödyntäen sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Lähestymällä tutkittavaa aihetta kahdella eri tutkimusmenetelmällä pyrittiin saamaan tietoa enemmän ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta laajemmin sekä välttää yksipuoleinen ja rajoittunut kuva tutkittavasta aiheesta.

Tässä opinnäytetyössä kvantitatiivisella tutkimuksella pyrittiin hankkimaan tietoa, joka on yleistettävissä olevaa tietoa. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta kuvataan tilastojen, prosenttiosuuksien ja lukumäärien avulla. Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt ja standartoidut tutkimuslomakkeet valmiine vastausvaihtoehtoineen. Määrälliseen tutkimukseen liittyviä tyypillisiä kysymyksiä ovat ”mikä”, ”missä” tai ”kuinka paljon”. Tutkimustulosten saamisen edellytyksenä on riittävän suuri otos. Määrällisellä tutkimuksella saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne sekä selvitettyä asioiden välisiä yhteyksiä tai muutoksia, joita tutkittavassa ilmiöissä on tapahtunut. Asioiden syitä ei määrällisellä tutkimuksella kyetä selvittämään. (Heikkilä, 2014, s. 15)

Tässä opinnäytetyössä haettiin syvempää ymmärrystä tutkimusaiheeseen ja -kysymyksiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta hyödyntäen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti haluttiin selvittää yksilöiden henkilökohtaisia näkemyksiä, ajatuksia ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan yhteyttä teorian, empirian sekä käytännön välillä. (Puusa & Juuti 2020, johdanto; osa 2.) Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia lähestymistapoja sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Laadullista tutkimusta tehdään havainnoimalla ja pyrkimällä ymmärtämään ilmiöitä ja tutkija tulkitsee tutkimuksessa saatua aineistoa. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistäminen. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisiä kysymyksiä ovat ”miksi”, ”millainen” ja ”miten”. Aineisto

on usein pienempi kuin määrällisen tutkimuksen aineistot ja aineistoissa korostuu määrän sijaan laatu. Tutkittavat valitaan harkiten ja tutkimuksessa pyritään selvittämään tutkittavien arvoja, asenteita, tarpeita ja odotuksia. Saadut tutkimustulokset analysoidaan mahdollisimman tarkasti, jotta niitä on mahdollista käyttää esimerkiksi toiminnan kehittämiseen. Laadullista tutkimusta voidaan tehdä esimerkiksi henkilökohtaisilla haastatteluilla, kartoittamalla asiantuntijoiden mielipiteet tai pienen kohderyhmän ryhmäkeskusteluna. (Heikkilä, 2014, s. 15–16) Laadullisen kyselytutkimuksen tavoitteena on ymmärtää yksilön näkökulmasta tarkasteltuna aihe, asia tai ongelma. Avoimien kysymysten avulla voidaan saada selville ennakoimatonta ja syvällisempää tietoa aiheesta. Saatua tietoa voidaan käyttää tukemaan kvantitatiivisella tutkimuksella saatua tietoa. (SurveyMonkey-verkkosivusto, n.d.)

5.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää valita oikean tutkimusmenetelmän lisäksi oikea kohderyhmä. Tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa kutsutaan perusjoukoksi. Jos tutkimuskohteena on koko perusjoukko, on kyseessä kokonaistutkimuksena tehtävä tutkimus. Kun tutkitaan vain osaa joukosta, tutkimuksen kohteena on vain tietty perusjoukon osa eli otos. Tällöin puhutaan otantatutkimuksena tehtävästä tutkimuksesta. (Heikkilä, 2014, s. 12–13)

Tutkimuksen kohderyhmä eli tutkimuksen kohteena oleva perusjoukko määräytyi tutkimusaiheen perusteella. Tutkimus tehtiin hyödyntäen osaa perusjoukosta. Perusjoukon valinnassa kriteerinä oli, että tutkimukseen osallistuvalla otoksella on työkokemusta ja otos tukee toimialaa, jolla tutkija työskentelee esihenkilönä. Otoksen tavoitekooksi määriteltiin 50 henkeä. Perusjoukko valittiin tutkijan sosiaalisten mediaverkostojen kautta kohdistuen tutkimus pääosin talous- ja henkilöstöhallinnon alalla työskenteleville tai kyseisen alan opiskelijoille. Kohderyhmän valinnassa rajaavana tekijänä oli lisäksi otoksen ikärakenne.

5.3 Tutkimusaineiston keruu

Emiiriset tutkimukset jaetaan eri ryhmiin esimerkiksi tutkimuksen tarkoituksen, tutkimusotteen tai tiedonkeruumenetelmän perusteella. Tutkimusaineisto voi olla sekundaarista eli aineisto on toista tutkimusta tai muuta tarkoitusta varten kerättyä tai primaarista eli kyseessä olevaa tutkimusta varten hankittua. (Heikkilä 2014, s. 13.) Primäärisistä aineistonkeruumenetelmistä Kananen mainitsee esimerkkeinä havainnointi, haastattelut ja kyselyt (Kananen, 2019, s. 29). Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto oli primääristä ja tutkimusaineiston keräysvaiheet tapahtuivat limittäin. Aineiston keruu aloitettiin kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyvän

kyselytutkimuksen kysymysten ja saatekirjeen laadinnalla. Kvantitatiivisella kyselytutkimuksella saatuja tuloksia hyödynnettiin kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelukysymysten tarkentamisessa.

5.3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä kvantitatiivisen tutkimuksen avulla oli tarkoitus kartoittaa tutkittavan kohderyhmän tekijöitä, jotka vaikuttavat osaavan henkilöstön saatavuuteen ja sitoutumiseen. Määrällisellä tutkimuksella pyrittiin kuvaamaan tilastojen ja numeroiden avulla tutkittavaa kohdetta. Kysely tehtiin otantatutkimuksena eli tutkimus tehtiin perusjoukon osalle eli otokselle. Tutkimustuloksen saaminen pyrittiin varmistamaan riittävän isolla otannalla. Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksella, koska haluttiin kerätä tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä, arvoista, asenteista ja mielipiteistä. Kyselytutkimuksessa kerättiin tietoa standardoidusti sama kysely suunnaten koko otonnalle. Kyselytutkimuksen etuna on, että aineisto voidaan käsitellä ja analysoida tilastollisilla menetelmillä sekä kyselyn aikataulu voidaan arvioida tarkasti. Haittoina kyselyissä voi olla kato, väärinymmärryksen mahdollisuus ja tutkimuksen pinnallisuus. Kyselytutkimus voidaan tehdä esimerkiksi verkkokyselynä, ja se voi sisältää sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, s. 193–201)

Kyselytutkimus tehtiin Webropol-verkkokyselynä (Liite 1.) sisältäen monivalintakysymyksiä ja muutaman avoimen kysymyksen. Aineisto kerättiin lomakkeella, joka sisälsi pääasiassa niin sanottuja suljettuja kysymyksiä. Kyselylomake pyrittiin laatimaan selkeään ja helposti vastattavaan muotoon kiinnittämällä huomiota kysymysten määrään, spesifisyyteen ja järjestykseen. Kysymysten väärinymmärryksen mahdollisuus pyrittiin minimoimaan selkeällä kysymysten asettelulla. (Hirsjärvi ym. 2009, s. 201–203) Kysymykset muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta vastuullisen johtamisen näkökulmasta tarkastellen. Kysely testattiin ja tehtiin tarvittavat korjaukset ennen kyselyiden lähettämistä kyselyyn osallistujille.

Kysely lähetettiin sähköpostin liitteenä 48 vastaajalle maaliskuussa 2024. Sähköpostin muodossa oli saatekirje (Liite 2.), jonka tehtävänä oli herättää vastaajien kiinnostus tutkimusta kohtaan, kertoa tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä kyselyyn vastaamisesta (Heikkilä, 2014, s. 59). Kyselyn saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen liittyvän YAMK-opinnäytetyöhön, jossa kyselyn tuloksia hyödynnetään. Lisäksi kerrottiin kysymysten käsittelevän vastuullisesti johdetun organisaation tekijöitä ja niiden vaikutusta työnantajahoukuttelevuuteen ja -sitoutumiseen, vastuullisen johtamisen ja esihenkilötyön merkitystä sekä motivaatiotekijöitä ja arvoja. Saatekirjeestä ilmeni myös kysymysten olevan pääosin monivalintakysymyksiä, joihin vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia. Vastausten

luottamuksellisuudesta ja kyselyn avoimena oloajasta mainittiin kirjeessä. Kysely oli avoinna viikon. Webropol-ohjelman avulla varmistettiin, että kyselystä lähti muistutusviesti kyselyyn vastaamattomille päivä ennen kyselyn sulkeutumista. Muistutusviesti lähetettiin kymmenelle henkilölle.

5.3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Tutkimuksesta laadittiin Haastattelusuunnitelma (Liite 3.) mukailten Kanasen teemahaastattelun haastattelusuunnitelma -työkalua (Kananen, 2017, s. 51). Haastattelututkimuksessa tutkittavan ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa läheisesti keskenään. Haastattelututkimuksen etuna on mm. aineistonkeruun joustavuus ja haastateltavien hyvä tavoitettavuus. Haastattelututkimukset luokitellaan vuorovaikutusasteen mukaan avoimeen haastatteluun eli strukturoimattomaan haastatteluun, puolistrukturoituun haastatteluun ja strukturoituun haastatteluun eli lomakehaastatteluun. Esimerkki puolistrukturoidusta haastattelusta on teemahaastattelu, jossa teema on määritelty, mutta haastattelussa ei ole tarkkaa järjestystä eikä kysymykset ole tarkkoja ja yksityiskohtaisia. Teemahaastattelu vastaa hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia ja sitä käytetään esimerkiksi kasvatustieteen tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2009, s. 204–212)

Haastatteluissa aihepiirit eli teemat oli määritelty etukäteen ja teeman mukaan oli laadittu ennalta kysymykset, joita haastatteluissa noudatettiin vapaamuotoisesti. Haastatteluiden teemat ja kysymykset luotiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kysymyksiä tarkennettiin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tulosten avulla. Tutkimusteemoina oli määritelty vastuullisesti johdettu organisaatio, vastuullinen johtaminen ja esihenkilötyö, arvot ja motivaatiotekijät sekä vastuullisuus työpaikalla. Teemassa vastuullisesti johdettu organisaatio kahdella kysymyksellä kartoitettiin organisaation vaikutusta työnantajahoukuttelevuuteen ja -sitoutumiseen. Vastuullinen johtaminen ja esihenkilötyö -teemassa selvitettiin johtamisen ja esihenkilötyön tekijöitä siihen, että työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Yksilön motivaatiotekijöitä ja arvoja kysyttiin neljällä kysymyksellä. Vastuullisuus työpaikalla -teemalla haluttiin selvittää, näkyykö vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen työpaikkojen arjessa. Haastattelututkimuksella pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa tutkimuksen aiheesta ja ymmärtää paremmin vastuullisen johtamisen merkitystä henkilöstön saatavuuteen ja sitoutumiseen. Saadulla tiedolla pyrittiin tukemaan kvantitatiivisella tutkimuksella saatua tietoa.

Haastatteluun valittiin neljä henkilöä kyselytutkimukseen osallistuneiden joukosta. Valinnat tehtiin kyselytutkimuksen ikäryhmäjaon mukaisesti eli yksi henkilö ikäryhmästä 19–29 vuotta,

yksi 30–39 vuotta, yksi 40–49 vuotta ja yksi yli 50 vuotta. Haastateltavien kanssa sovittiin sähköpostitse osallistumisesta tutkimukseen, haastattelutavasta, -ympäristöstä ja -ajankohdasta. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite kerrottiin tutkittaville. Samalla varmistettiin, että Teams on sovelluksena tuttu haastateltaville. Kutsu toimitettiin sähköpostitse Teams-palaverikutsuna. Kutsun yhteydessä haastateltaville toimitettiin haastattelukysymykset ja kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyvät kysymykset väittämiseen, jotta haastateltavat pystyivät etukäteen paneutumaan aiheeseen ja valmistautumaan haastatteluun. Ennen haastatteluiden toteuttamista tutkija testasi Teams-tallennuksen toimivuuden sekä Teams-ohjelman litterointitoiminnon. Haastattelut toteutettiin videohaastatteluina Teams-tapaamisissa huhtikuussa 2024. Teams oli kaikille haastateltaville ennestään tuttu.

Haastatteluiden alussa tutkijan esittelyn jälkeen käytiin läpi tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, luottamuksellisuus, haastatteluiden aineistonkeruumenetelmät, haastatteluissa muodostuvan tutkimusaineiston käsittely, haastattelun kesto sekä lupa tutkimukseen. Tutkija avasi lyhyesti tutkimusaihetta haastateltaville haastatteluiden alkuun, jonka jälkeen haastattelut etenivät haastattelusuunnitelmassa olevien tutkimusteemojen mukaisesti. Suunnitelman mukaisia kysymyksiä noudatettiin ei sanatarkasti ja kysymyksiä tarkennettiin tarvittaessa vapaamuotoisilla lisäkysymyksillä haastateltavien vastausten perusteella. Videohaastattelut tallennettiin Teams:in tallennustoiminnolla. Lisäksi tutkija tekijä muistiinpanoja haastatteluiden aikana. Tapaamiset kestivät keskimäärin 37 minuuttia. Haastattelut toteutettiin ennalta päätettyjen teemojen mukaisesti edeten vapaamuotoisissa kysymyksissä ja tarkentavissa lisäkysymyksissä niin, että vapaamuotoiselle keskustelulle annettiin tilaa. Rauhallinen ja keskeytyksetön haastattelutilanne varmistettiin tekemällä haastattelu rauhallisessa tilassa ja valitsemalla haastatteluiden ajankohdat haastateltavien toiveiden mukaisesti. Haastatteluista kootut johtopäätökset toimitettiin haastateltaville.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tutkittavasta aiheesta tai asiasta luotettavaa tietoa. Tämän vuoksi on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Arviointiin liittyvät käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti, joilla mitataan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. (Kananen, 2019, s. 31)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten luotettavuutta ja pysyvyyttä, eli uusittaessa tutkimus tutkimustulokset olisivat samat kuin aiemmin tehtyinä. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi alkaa jo ongelman oikeasta määrittelystä. Luotettavuus varmistetaan aidolla, riittävän isolla tutkimusaineistolla, jota tulkitaan johtopäätöksiä tehden oikein. (Kananen, 2019, s. 31, 36, 56)

Tulosten reliabelius eli mittaustulosten ei sattumanvaraisuus voidaan todeta esimerkiksi toistamalla tutkimus samanlaisena uudelleen ja saaden sama tulos (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 231).

Tutkimuksessa tulee kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että tutkimus mittaa tutkittavaa asiaa ja tutkimuksen kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Tähän viitataan puhuttaessa tutkimuksen validiteetista eli pätevydestä. Huolellisella tutkimuksen suunnittelulla ja tarkalla tiedonkeruulla edesautetaan tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimustulosten luotettavuus varmistetaan kohderyhmän tarkalla määrittelyllä ja riittävän isolla otoskoollla. Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa vastausprosentin suuruus. (Heikkilä, 2014, ss. 27–28). Tutkimuksen validiteetin kannalta on tärkeää, että esimerkiksi kyselylomakkeen kysymyksissä pyritään minimoimaan väärinymmärryksen mahdollisuudet. Luotettavuutta edesauttaa tutkimuksen vaiheiden tarkka ja totuudenmukainen selonteko. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231–232).

Sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia tehtiin jo määritettäessä tutkimuksen ongelmaa. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan valitsemalla riittävän iso otos kyselytutkimukseen. Sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimuksiin liittyvät kysymykset on dokumentoitu, jotta tutkimukset on mahdollista toistaa samanlaisina. Tutkimuksiin liittyvät kysymykset on pyritty laatimaan niin, että tutkimus on pätevä ja tutkimuksen koko ongelma tulee katetuksi. Kohderyhmä on valittu harkiten, ja kvalitatiivisen tutkimuksen kohderyhmän valinnassa hyödynnettiin kvantitatiivisella tutkimuksella saatua tietoa kohderyhmästä. Kvantitatiivisen tutkimuksen validiteettiin vaikutettiin mm. lähettämällä muistutusviesti kyselyyn osallistumisesta sekä pyrkimällä selkeään kysymysten ja vastausvaihtoehtojen asetteluun. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota teemahaastatteluiden tallentamiseen, litterointiin ja tutkimustulosten vaiheiden dokumentointiin, jotta tutkimuksen luotettavuus säilyisi.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset esitetään aineistonkeruumenetelmien perusteella saatujen tietojen mukaisina. Tulokset on jaoteltu alalukuihin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusosuuden teemojen mukaan. Alaluvuissa kuvataan tutkimuksen sisältöä, sisällön rakennetta ja tuloksia. (Kananen, 2017, s. 103)

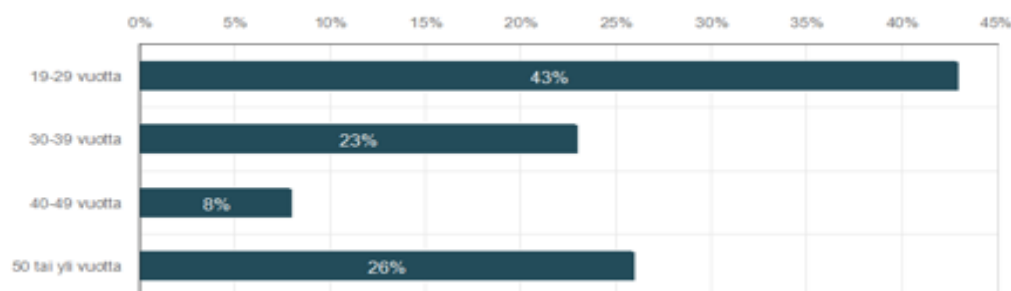
6.1 Kvantitatiivisen tutkimusaineiston käsittely ja tarkastelu

Tutkimukseen liittyvä kysely lähetettiin saatekirjeen kera sähköpostitse Webropol-kyselynä 48 henkilölle. Kyselyn tulokset koottiin ja käsiteltiin Webropol-ohjelman avulla raportiksi. Raportoinnissa noudatettiin anonymiteettiä. Kyselyyn saatiin vastaus 39 henkilöltä vastausprosentin ollessa 81 %. Vastaajista kaikki olivat vastanneet jokaiseen kysymykseen lukuun ottamatta avoimet kysymykset, joita kyselyssä oli kolme. Kyselyyn osallistuneet käyttivät aikaa keskimäärin 13 minuuttia kyselyyn vastaamiseen.

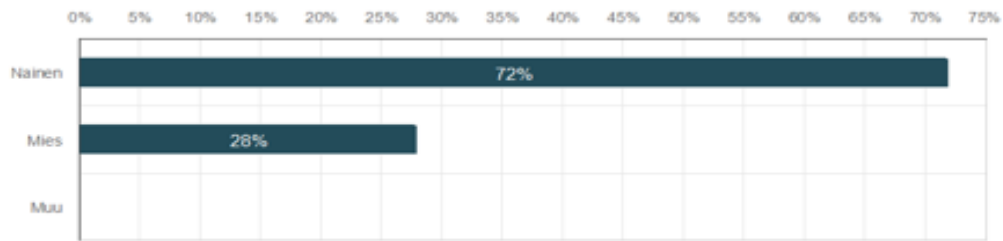
6.1.1 Taustatiedot

Kyselytutkimuksen vastaajista 43 % oli ikäryhmästä 19–29 vuotta, 23 % 30–39 vuotta, 8 % 40–49 vuotta ja 26 % 50 tai yli vuotta (kuva 9). Tutkimukseen osallistuvasta kohderyhmästä naisten osuus oli suurempi, mikä näkyi myös kyselyyn vastanneiden sukupuolijakaumassa, joista naisia oli 72 % ja miehiä 28 % (kuva 10). Koulutustaustan jakaumassa näkyi nuorimman ikäryhmän, 19–29 vuotta merkittävä osuus kyselyyn osallistuneista. Kyselyyn vastanneista 36 % oli ylioppilaita, 15 % oli ammattikoulutus tai oppisopimuskoulutus, 23 % alempi korkeakoulututkinto ja 26 % ylempi korkeakoulututkinto (kuva 11). Työkokemusta kyselyyn osallistuneilla oli 1–5 vuotta 36 %:lla, 6–10 vuotta 26 %:lla, 11–20 vuotta 10 % ja yli 20 vuotta 28 % (kuva 12). 1–5 eri työnantajan palveluksessa työskennelleitä oli selkeä enemmistö kyselyyn osallistujista eli 64 %. 6–10 työnantajaa oli ollut 33 % vastaajista ja 3 % oli ollut yli 10 työnantajaa (kuva 13). Työelämässä mukana kysely hetkellä oli suurin osa eli 79 % vastaajista ja 21 % ei (kuva 14).

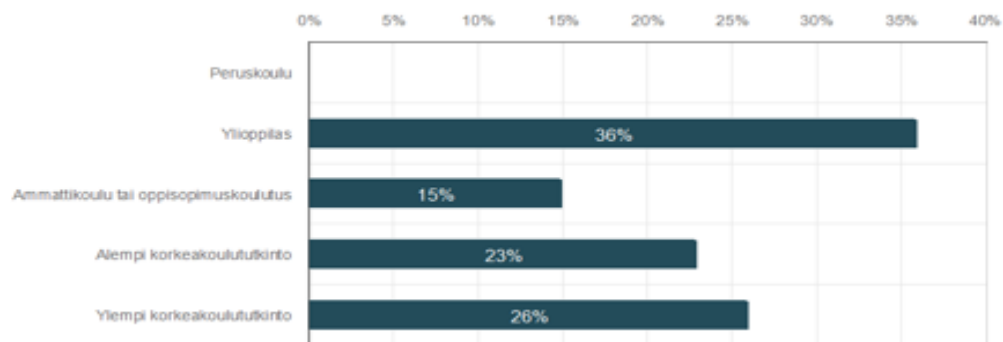
Kuva 9. Ikäryhmäni



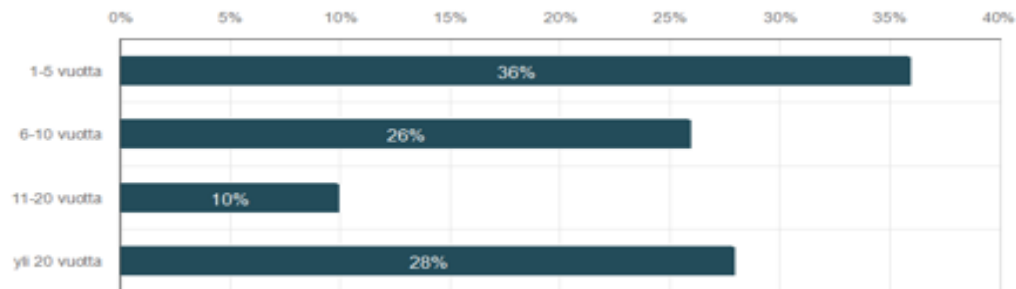
Kuva 10. Sukupuoleni



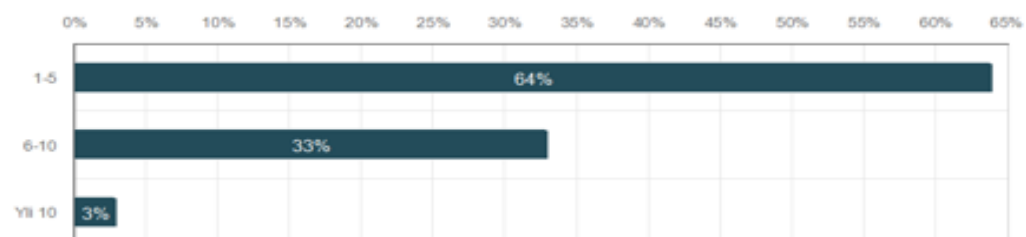
Kuva 11. Koulutustaustani



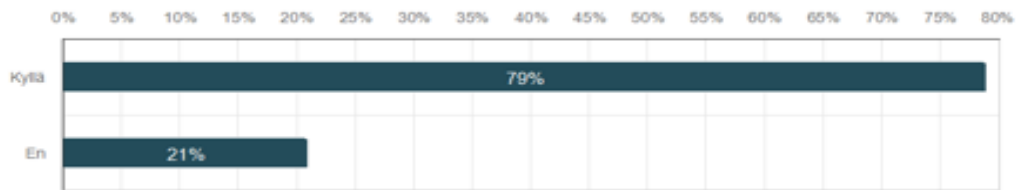
Kuva 12. Työkokemukseni



Kuva 13. Työnantajien lukumäärä, joilla olen työskennellyt



Kuva 14. Oletko tällä hetkellä mukana työelämässä?



6.1.2 Vastuullisesti johdettu organisaatio

Kyselyssä selvitettiin 20 väittämän avulla kyselyyn osallistuneiden näkemyksiä vastuullisesti johdetun organisaation tekijöistä ja niiden vaikutuksista työnantajahoukuttelevuuteen. Kysymykseen, miten tärkeänä koet, että seuraavat tekijät toteutuvat, jotta koet organisaation houkuttelevana työnantajana, tärkeimpinä tekijöinä nousivat esiin: organisaatiossa toteutuu työyhteisön yhdenvertaisuus ja tasa-arvo (keskiarvo 4,8, hyvin tärkeänä piti 82 %), organisaatiossa edistetään työhyvinvointia ja -turvallisuutta (4,7, erittäin hyvin piti 74 %) sekä kolmantena tekijänä organisaatiossa huolehditaan tuotteiden ja palveluiden vastuullisuudesta ja turvallisuudesta (4,6, hyvin tärkeänä piti 67 %). Vähiten tärkeänä tekijänä koettiin uusituvia energiamuotoja suosiva organisaation energiankulutus (keskiarvo 3,7) (kuva 15). Melko tärkeänä pidettiin: Organisaatio tuottaa arvoa omistajien lisäksi asiakkailleen ja työntekijöilleen, Organisaation toiminta on läpinäkyvää, Organisaatiossa huomioidaan työntekijöiden ja asiakkaiden erilaisuus ja erilaiset tarpeet, Organisaatiossa noudatetaan tietosuoja-asetuksia, esimerkiksi asiakastietojen osalta. Kyseisissä väittämissä oli kaikissa keskiarvona 4,5. Lähes yhtä merkityksellisinä 4,4 keskiarvolla koettiin kyselyn mukaan: Organisaation toiminta on taloudellisesti kestävä ja kannattava, Organisaatiossa tuetaan henkilöstön kouluttautumista, elinikäistä oppimista ja urakehitystä, Organisaatio tarjoaa kaikille asiakkailleen hyvän ja tasa-arvoisen palvelun.

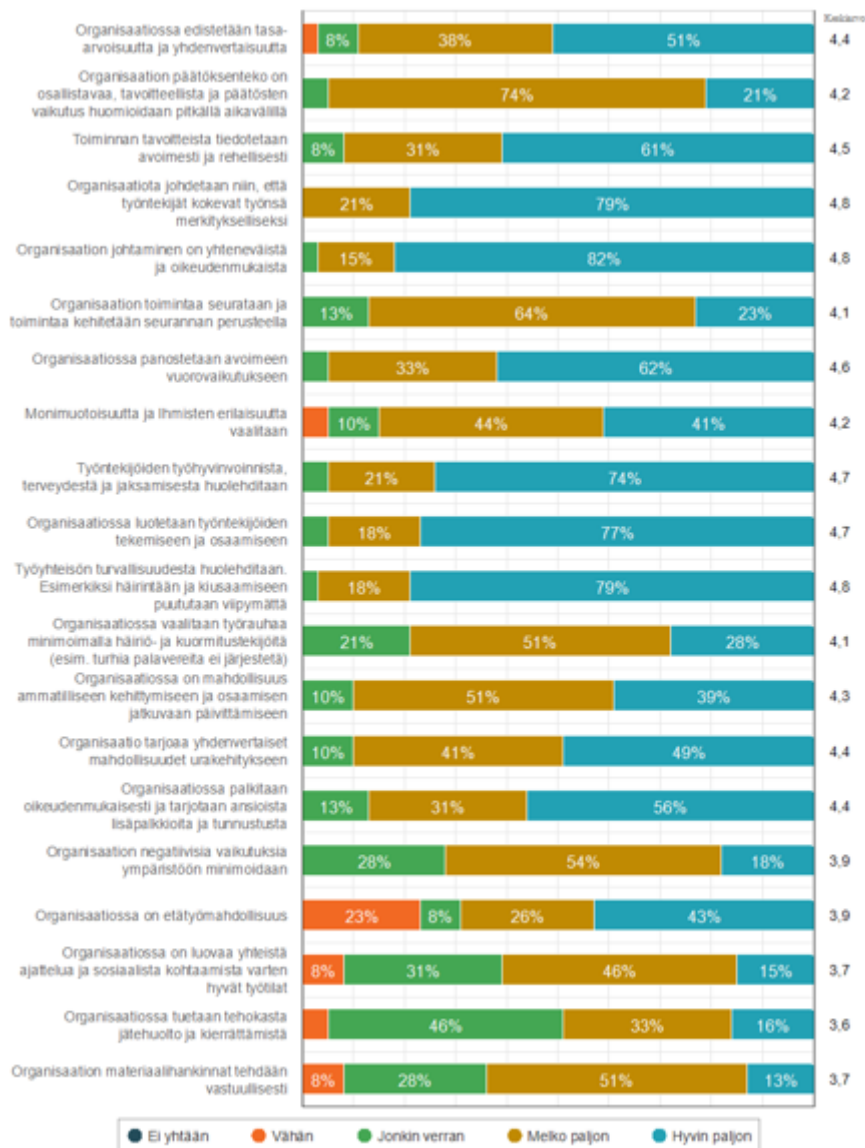
Kuva 15. Kysymys 1. Miten tärkeänä koet, että seuraavat tekijät toteutuvat, jotta koet organisaation houkuttelevana työnantajana?



Kyselyssä seuraavana kysymyksenä oli: Minkä verran seuraavat tekijät vahvistavat sitoutumistasi työnantajaorganisaatioon? Kysymykseen liittyi 20 väittämää. Kysymyksellä kartoitettiin vastaajien näkemyksiä vastuullisesti johdetun organisaation tekijöistä ja niiden vaikutuksista työnantajasitoutumiseen. Kolmeksi tärkeimmäksi tekijäksi kyselyn perusteella koettiin, että organisaatiota johdetaan niin, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi (keskiarvo 4,8, hyvin paljon 79 %), organisaation johtaminen on yhteneväistä ja oikeudenmukaista (keskiarvo 4,8, hyvin paljon 82 %) sekä työyhteisön turvallisuudesta huolehditaan, esimerkiksi häirintään ja kiusaamiseen puututaan viipymättä (keskiarvo 4,8, hyvin paljon 79 %). Vähiten sitouttavana tekijänä pidettiin organisaation tehokasta jätehuoltoa

ja kierrättämistä (keskiarvo 3,6 %). Hyvät työtilat yhteistä ajattelua ja sosiaalista kohtaamista varten sekä vastuullisesti tehtävät materiaalihankinnat koettiin myös vähemmän tärkeinä organisaation sitouttavina tekijöinä (kuva 16). Melko tärkeinä tekijöinä sitoutumisen kannalta kyselyssä nousi esiin: Työntekijöiden työhyvinvoinnista, terveydestä ja jaksamisesta huolehditaan, Organisaatiossa luotetaan työntekijöiden tekemiseen ja osaamiseen. Kyseisissä väittämässä keskiarvona oli 4,7. Lähes yhtä tärkeinä tekijöinä pidettiin: Organisaatiossa panostetaan avoimeen vuorovaikutukseen (4,6 keskiarvo) ja Toiminnan tavoitteista tiedotetaan avoimesti ja rehellisesti (4,5 keskiarvo).

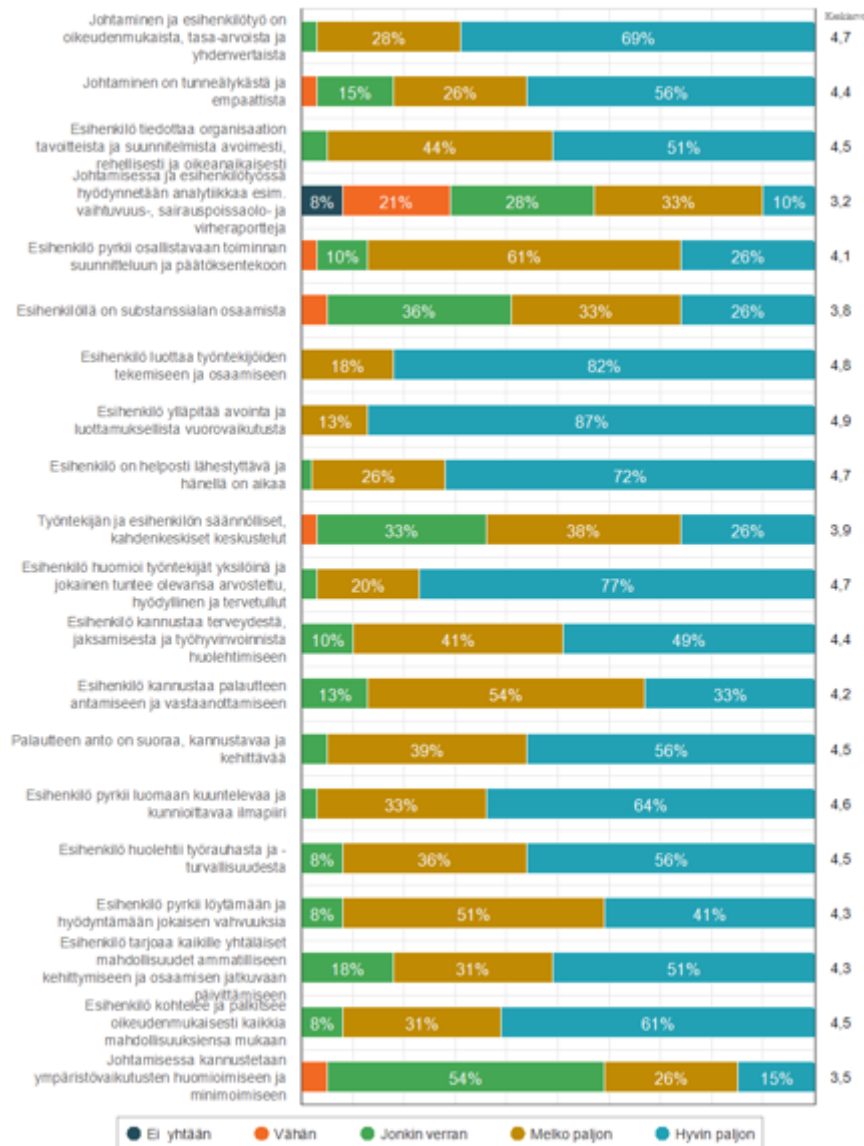
Kuva 16. Kysymys 2. Minkä verran seuraavat tekijät vahvistavat sitoutumistasi työnantajaorganisaatioon?



6.1.3 Vastuullinen johtaminen ja esihenkilötyö

Työn merkitykselliseksi ja mielekkääksi kokeminen lisää työhön sitoutumista. Kyselyssä selvitettiin 20 väittämän avulla vastuullisen johtamisen ja esihenkilötyön vaikutuksista siihen, että työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Esihenkilötyön merkitys nousi kyselyssä esiin. Tärkeimpänä pidettiin, että esihenkilö ylläpitää avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta (keskiarvo 4,9, hyvin paljon 87 %) sekä että esihenkilö luottaa työntekijöiden tekemiseen ja osaamiseen (keskiarvo 4,8, hyvin paljon 82 %). Lähes yhtä merkityksellisenä nousi kyselyssä esiin, että johtaminen ja esihenkilötyö on oikeudenmukaista, tasa-arvoista ja yhdenvertaista (keskiarvo 4,7, hyvin paljon 69 %), esihenkilö on helposti lähestyttävä ja hänellä on aikaa (keskiarvo 4,7, hyvin paljon 72 %) sekä esihenkilö huomioi työntekijät yksilöinä ja jokainen tuntee olevansa arvostettu, hyödyllinen ja tervetullut (keskiarvo 4,7, hyvin paljon 77 %). Vähiten tärkeimpänä tekijänä työn merkitykselliseksi ja mielekkääksi kokemiselle nousi johtamisessa ja esihenkilötyössä hyödynnetään analytiikkaa (keskiarvo 3,2 %) (kuva 17).

Kuva 17. Kysymys 3. Minkä verran seuraavat johtamista ja esihenkilötyötä kuvaavat tekijät lisäävät kokemustasi työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä?

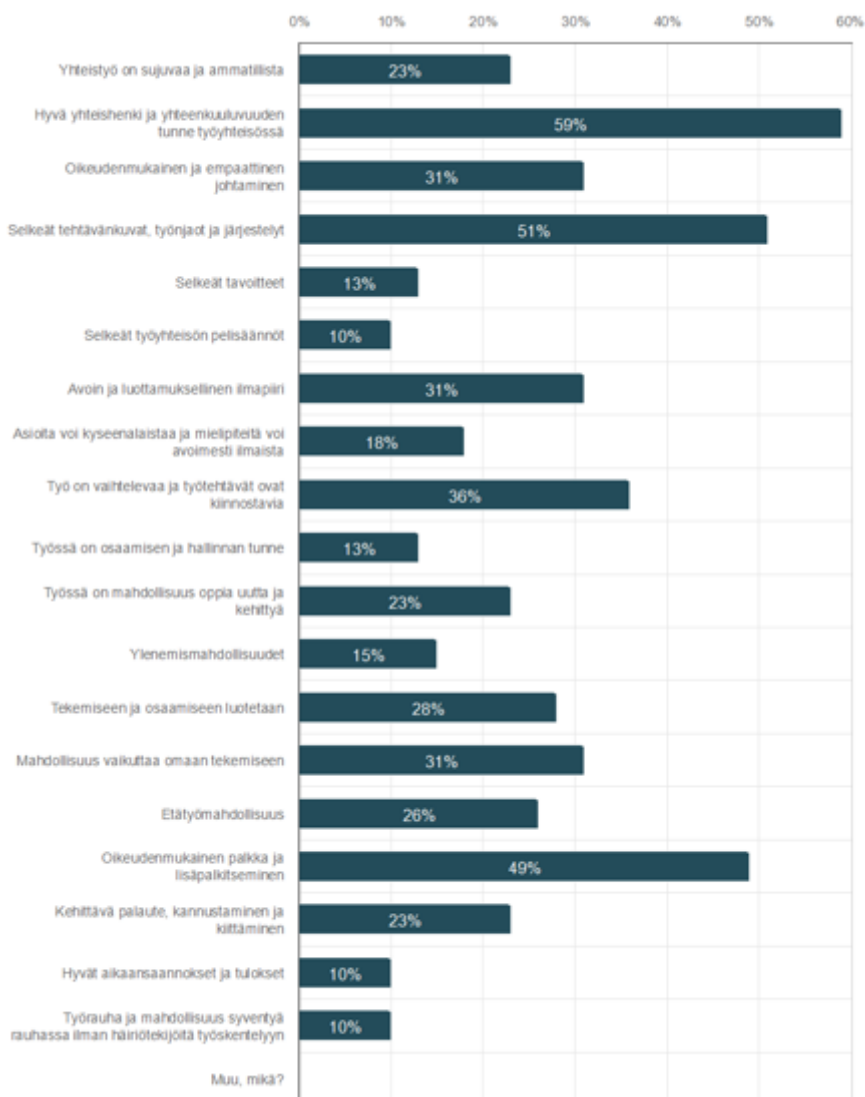


6.1.4 Motivaatiotekijät ja arvot

Seuraavassa kyselyn osuudessa kartoitettiin vastaajien motivaatiotekijöitä ja arvoja. Motivaatiotekijöistä pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä tekijää, jotka motivoivat työssä. Kyselyssä oli 19 eri valintavaihtoehto ja lisäksi vaihtoehto ”Muu, mikä”. Tärkeimmäksi työssä motivoivaksi tekijäksi nousivat: hyvä yhteishenki ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä 59 %:lla, selkeät tehtävänkuvat, työnjaot ja järjestelyt 51 %:lla sekä oikeudenmukainen palkka ja lisäpalkitseminen 49 %:lla. Muiden motivaatiota lisäävien tekijöiden osalta oli hajontaa. Kukaan vastaajista ei vastannut vapaamuotoista vaihtoehtoa. Vähiten motivaatiota työssä

lisäviä tekijöitä oli kolme: selkeät työyhteisön pelisäännöt, hyvät aikaansaannokset ja tulokset sekä työrauha ja mahdollisuus syventyä rauhassa ilman häiriötekijöitä työskentelyyn. Näissä tekijöissä kyselyssä oli jokaisella tekijällä 10 % osuus vastanneiden vastauksista (kuva 18).

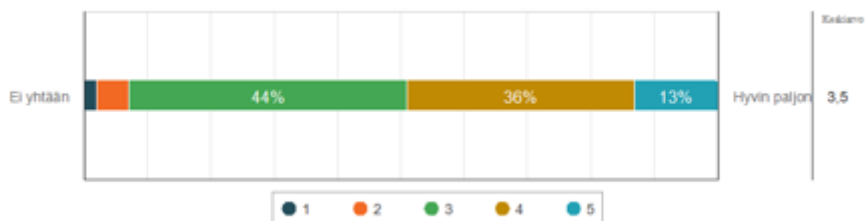
Kuva 18. Kysymys 4. Valitse sinulle viisi tärkeintä tekijää, jotka motivoivat sinua työssä.



Arvojen osalta kyselyssä kysyttiin vastaajilta, minkä verran vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen näkyvät kyselyyn osallistuvan työpaikan tai viimeisimmän työpaikan arjessa. Kysymystä mitattiin yhdestä viiteen asteikolla ei yhtään-hyvin paljon. Suurin osa eli 44 % vastaajista vastasi vastuullisuuden näkyvän työpaikan arjessa kolmosen verran eli mittariston keskimmäisen arvon verran. 36 % vastaajista koki vastuullisuuden olevan hiukan näkyvämpää eli nelosen arvoista. 2,6 % vastaajista totesi ettei vastuullisuus ja vastuullinen

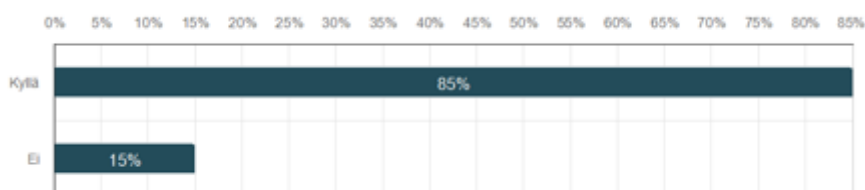
johtaminen näy mitenkään työpaikan arjessa, 13 %:n mielestä vastuullisuus näkyy hyvin paljon (kuva 19).

Kuva 19. Kysymys 5. Minkä verran vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen näkyvät työpaikkasi (tai viimeisimmän työpaikkasi) arjessa?



Vastuullisuus oli kyselyn mukaan osana vastaajien työnantajan tai viimeisimmän työnantajan strategiaa ja markkinointia 85 % kyselyyn osallistuneista. Kysymykseen liittyen kyselyssä oli tekstikenttä, johon kyselyyn vastaajien oli mahdollista kertoa, miten vastuullisuus näkyy heidän työpaikkansa tai viimeisimmän työpaikan arjessa. Kaksi kyselyyn osallistujaa oli kyseiseen kysymykseen vastannut. Heidän mukaansa vastuullisuus näkyy mm. työturvallisuuteen panostamalla, pyrkimyksenä vähentää hiilidioksidipäästöjä sekä yrityksen saamassa sertifikaatissa. Toinen vastaajista toi esiin, että vastuullinen johtaminen ei näy selkeästi työpaikan arjessa (kuva 20).

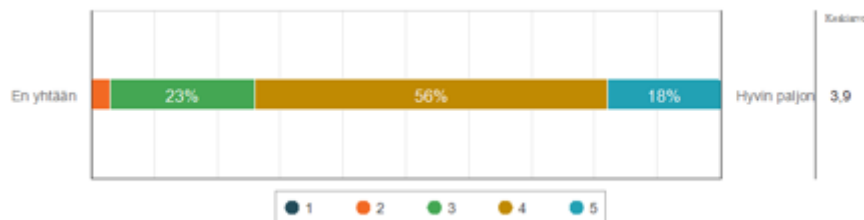
Kuva 20. Kysymys 6. Onko vastuullisuus osana työnantajaorganisaatiosi (tai viimeisimmän työnantajasi) strategiaa ja/tai markkinointia?



Kyselyn lopuksi haluttiin vielä kartoittaa, miten tärkeänä vastaajat kokivat, että työnantajan arvot vastaavat kyselyyn osallistujan arvoja. Kysymystä mitattiin yhdestä viiteen asteikolla ei yhtään-hyvin paljon. Suurin osa eli 56 % vastaajista koki tärkeänä eli neljän arvoisena sen, että omat ja työnantajan arvot kohtaavat. Vastausta oli mahdollista tarkentaa vapaamuotoisella vastauksella. Kyselyyn osallistujista kolme oli tarkentanut vastaustaan. Vastauksista nousi esiin, että merkityksellistä on ettei omissa ja työnantajan arvoissa ole merkittäviä ristiriitoja. Lisäksi mainittiin se, että mahdollisuus valita työnantaja arvojen perusteella ei ole välttämättä

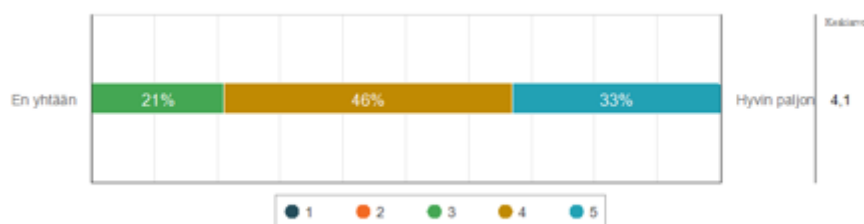
mahdollista (kuva 21). Kukaan kyselyyn osallistujista ei vastannut, ettei arvojen kohtaaminen olisi yhtään tärkeää. 18 % vastaajista koki, että työnantajien arvojen vastaaminen omia arvoja on hyvin tärkeää.

Kuva 21. Kysymys 7. Miten tärkeänä koet, että työnantajasi arvot vastaavat sinun arvojasi?



Kysymykseen, miten tärkeänä koet, ettet joudu työssäsi tekemään kompromisseja omien arvojen suhteen, vastaajista suurin osa oli vastannut kokevansa sen tärkeänä. Kysymystä mitattiin yhdestä viiteen asteikolla ei yhtään-hyvin paljon. Eniten vastauksia oli kerännyt arvo neljä, jonka oli vastannut 46 % vastaajista. 33 % kyselyyn vastanneista koki hyvin tärkeänä ettei joudu työssään tekemään kompromisseja omien arvojen suhteen. Kukaan vastaajista ei kokenut ettei asialla olisi mitään merkitystä. Kaksi kyselyyn vastaajista oli vastannut tekstikenttään, johon annettua vastausta oli mahdollista vapaamuotoisesti tarkentaa. Vastausten perusteella arvot koetaan tärkeinä, ja mahdollisuuksien mukaan työtä halutaan tehdä omaa arvomaailmaa kunnioittaen (kuva 22).

Kuva 22. Kysymys 8. Miten tärkeänä koet, ettet joudu työssäsi tekemään kompromisseja omien arvojen suhteen?



6.2 Kvalitatiivisen tutkimusaineiston käsittely ja tarkastelu

Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyvään haastatteluun tehtiin ennen tutkimuksen suorittamista Teemahaastattelurunko (Liite 4.) Kanasen teemahaastattelurunko -työkalua mukailten

(Kananen, 2017, s. 52). Haastattelurungosta käy ilmi haastattelun ajankohta, haastattelun kesto, haastateltavan ikäryhmä sekä haastattelussa läpikäytyt teemat. Lisäksi haastattelurungossa huomioitiin asiat, jotka tuli käydä haastateltavan kanssa läpi kuten tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, luottamuksellisuus, tutkimusaineiston käsittely ja haastateltavan lupa. Haastattelu tehtiin neljälle henkilölle Teams-videotapaamisina. Haastattelut tallennettiin Teams:in tallennustoiminnolla. Lisäksi tutkija teki muistiinpanoja haastatteluista. Haastattelut kestivät keskimäärin 37 min. Tallennettu aineisto litteroitiin Teams-ohjelman avulla kirjalliseen muotoon sanasanasta. Litteroituun aineistoon tutustuttiin lukemalla. Tämän jälkeen haastatteluaineisto segmentointiin eli teksti pilkottiin analyysiyksiköiden eli teema-alueiden ja haastattelukysymysten mukaisiin osiin. Segmentoinnissa huomioitiin haastateltavien ikäryhmäjaottelu. Haastateltavista henkilöistä käytettiin segmentoinnin yhteydessä ja käytetään tarkastelun yhteydessä numerokoodia 1–4 anonyymiteetin varmistamiseksi. Käytetyistä suorista lainauksista on poistettu organisaatiota, ammattia tai muuta tunnistettavaa tietoa olevat ilmaisut. Analyysin tukena ja perustana käytettiin teoreettista taustatietoa tutkimusaiheesta.

6.2.1 Taustatiedot

Haastatteluun osallistui yksi henkilö jokaisesta kyselytutkimuksen mukaisesta ikäryhmästä eli yksi henkilö 19–29 vuotta, yksi 30–39 vuotta, yksi 40–49 vuotta ja yksi henkilö 50 tai yli vuotta. Haastateltavista kolme oli naisia ja yksi mies. Koulutustausta jakautui niin, että yksi haastateltavista oli ylioppilas, yksi alemman korkeakoulututkinnon suorittanut ja kaksi ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanutta. Työkokemusta kyselyyn osallistuneilla oli keskimäärin 11–20 vuotta. Haastatteluun osallistuneista kaksi neljästä oli työskennellyt 6–10 työnantajan palveluksessa, yksi yli 10 työnantajan palveluksessa ja yhdellä haastateltavista työkokemusta oli vähemmän. Työelämässä mukana kysely hetkellä oli haastateltavista kolme.

6.2.2 Vastuullisesti johdettu organisaatio

Ensimmäisenä teemana haastattelussa oli vastuullisesti johdettu organisaatio. Teemaa tarkasteltiin kahdella eri kysymyksellä. Ensimmäisenä kysymyksenä oli haastateltavan näkemys vastuullisesti johdetun organisaation tekijöistä ja niiden vaikutuksista työnantajahoukuttelevuuteen. Haastatteluissa nousi esiin tärkeimpinä työnantajahoukuttelevuustekijöinä organisaatiossa toteutuva yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus ja työilmapiiri sekä työtehtävien vaativuuden perusteella oikeudenmukainen palkka ja tasa-arvoiset palkkausperusteet. Muina merkittävänä tekijöinä

haastateltavat kertoivat olevan mm. organisaatiossa erilaisuuden ja erilaisten tarpeiden huomioiminen, kouluttautumisen ja elinikäisen oppimisen tukeminen sekä työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen panostaminen. Työpaikan arvioinnissa haastateltavat kertoivat kiinnittävänsä huomiota mm. yrityksen vakavaraisuuteen ja arvoihin sekä siihen, miten avoimesti ja totuudenmukaisesti kyseisistä asioista ja niiden toteutumisesta viestitään. Lainaten yhtä haastateltavista: ”Asiat, jotka luvataan esimerkiksi yrityksen nettisivuilla tai työpaikkaaastattelun yhteydessä ennen palkkausta, toteutuu.” Haastateltavista nuorimpaan ikäryhmään eli 19–29 vuotta ikäryhmään kuuluvalla organisaation ekologinen vastuullisuus esimerkiksi uusiutuvia energiamuotoja suosiva energiankulutus oli tärkeämpää kuin vanhemmille ikäryhmille.

Toinen vastuullisesti johdettu organisaatio -teemaan liittyvä kysymys käsitteli haastateltavan näkemystä vastuullisesti johdetun organisaation tekijöistä ja niiden vaikutuksista työnantajasitoutumiseen. Tekijät, jotka vaikuttavat työnantajan houkuttelevana kokemiseen olivat haastateltavien mielestä paljon samoja kuin tekijät, jotka sitouttavat työnantajaan. Haastateltavat kertoivat sitoutumisen kannalta olevan tärkeää, että tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus sekä oikeudenmukaisuus toteutuvat organisaatiossa, työilmapiiri on hyvä sekä palkka ja palkitsemisperusteet oikeudenmukaiset. Haastattelussa esiin nousi myös sitoutumisen kannalta merkittävänä tekijänä mm. etätömahdollisuus, mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen, avoin ja rehellinen toiminnan tavoitteiden viestintä ja kehittäminen, yhteneväisen ja oikeudenmukaisen johtamisen sekä työrauhan vaalimisen merkitys. Arvomaailmojen kohtaaminen koettiin tärkeänä tekijänä sitoutumisen kannalta.

Vastuullisesti johdetun organisaation ja työnantajaan sitoutumisen tekijöistä yksi haastateltavista vastasi: ”Työpaikassa on hyvä työilmapiiri ja ihmisten erilaisuutta arvostetaan ja erilaisuus nähdään rikkautena ja johtamisella korostetaan ihmisten yksilöllisiä vahvuuksia. Tasa-arvoinen työyhteisö ja esimerkiksi kielenkäyttö on arvostavaa mm. ei ole työttömyä ja huumori ei ole ketään epäkunnioittavaa esimerkiksi sovinistista, rasistista. Työntekijän vapaa-aikaakin kunnioitetaan. Tärkeää on, että työssä on mahdollisuus kehittyä ja työnantaja tarjoaa jatkokoulutusmahdollisuuksia.”

6.2.3 Vastuullinen johtaminen ja esihenkilötyö

Haastattelun toinen teema liittyi vastuulliseen johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Teemaa lähestyttiin kysymällä, mitkä tekijät johtamisessa ja esihenkilötyössä lisäävät haastateltavan kokemusta työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä. Johtamisessa ja esihenkilötyössä haastateltavat kokevat tärkeimpinä tekijöinä tasa-arvoisuuden ja tasapuolisuuden,

oikeudenmukaisen kohtelun ja palkitsemisen sekä esihenkilön kyvyn aidosti kuunnella ja välittää. Palautteen antamisen merkitys sekä johtamisen jäämäkkyys nousi haastatteluisissa esiin kehittymisen kannalta merkittävänä tekijänä. Palautteen antamisen osalta yksi haastateltavista totesi: ”On hyvä, että esihenkilö antaisi niin hyvää kuin huonoa palautetta, koska sillä pystyy kehittymään. Palaute vie eteenpäin. Palautteen yhteydessä on tärkeää muistaa, että palautteen antamisenkin voi tehdä kauniisti.” Haastateltavista yksi toi esiin, että hyväkään esihenkilö ei voi onnistua vastuullisesti johtamisessa ellei johto ole sitoutunut vastuullisuuteen ja sen tukemiseen.

6.2.4 Motivaatiotekijät ja arvot

Haastattelun viimeisenä teemana oli motivaatiotekijät ja arvot. Motivaatiotekijöiden osalta haluttiin haastateltavilta kuulla tekijöistä, jotka motivoivat työssä ja lisäävät hänen sitoutumistaan työnantajaan. Motivaatiotekijöinä tärkeimpinä haastateltavat pitivät hyvää yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, mielekkäitä työtehtäviä, joissa on selkeät tehtävänkuvat ja työnjaot sekä oikeudenmukaista palkkaa. Muina tärkeinä tekijöinä haastateltavat nostivat esiin kyseenalaistuksen sallivan, avoimen ilmapiirin, mahdollisuuden vaikuttaa omaan tekemiseen, työyhteisön selkeät pelisäännöt sekä etätömahdollisuus. Työn motivaatiotekijöistä yksi haastateltavista totesi: ”Työn mielekkyys tulee siitä, että työ tuntuu musta arvokkaalta, ei ole yhtä tyhjän kanssa”.

Arvoihin liittyen kartoitettiin, onko vastuullisuus osana haastateltavien työnantajaorganisaation tai viimeisimmän työnantajan strategiaa ja/tai markkinointia. Kaikkien haastateltavien osalta vastaus oli, että vastuullisuus on osa työnantajan tai viimeisimmän työnantajan strategiaa ja markkinointia. Jatkokysymyksenä keskusteltiin haastateltavien kanssa, miten vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen näkyvät työpaikan arjessa ja miten se vaikuttaa haastateltavan työnantajaan sitoutumiseen. Haastateltavat kokivat vastuullisuuden ja vastuullisen johtamisen toteutumisen arjessa vaikuttavan paljon heidän sitoutumiseensa työnantajaa kohtaan. Valitettavasti jokainen haastateltava koki, ettei vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen näkyneet työpaikan arjessa niin paljon kuin he toivoisivat sen näkyvän ja toteutuvan. Ekologinen vastuullisuus näkyi haastateltavien mielestä eniten pieninä konkreettisina tekoina kuten roskien lajitteluna, valojen sammutteluna, posliinimukien käyttönä paperimukien sijaan sekä muovipulloista valmistettuina paitoina. Haastateltavat kokivat sosiaalisen vastuullisuuden merkityksen tärkeimpänä vastuullisuuden ja vastuullisen johtamisen muotona, mutta se ei heidän mielestään toteudu riittävällä tasolla organisaatioissa.

Haastattelun lopuksi haastateltavia pyydettiin pohtimaan, miten tärkeänä he kokevat, että työnantajan arvot vastaavat haastateltavan arvoja ja sitä etteivät he joudu työssään tekemään kompromisseja omien arvojen suhteen. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että työnantajan arvot vastaavat omia arvoja, ja ettei omien arvojen osalta joudu työssään tekemään kompromisseja. Haastateltavat tiedostivat, että arvot eivät välttämättä kaikilta osin täysin kohtaa työnantajan arvojen kanssa ja olivat valmiita jollain tasolla arvoistaan tinkimään. Esimerkiksi yksi haastateltavista totesi, että neljästä työnantajan arvosta pitäisi ainakin kolme olla omia arvoja vastaavia. Haastateltavista yhden sanoja lainaten: ”Koen hyvin tärkeänä, että työnantajan arvot vastaavat mun omia arvoja ja totta kai valitsen omien arvojen mukaisen työpaikan. En mä halua tehdä kompromisseja, mutta valitettavasti on pakko osin. On arvoja, joista en ole valmis tinkimään esimerkiksi tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, ilmasto, mielenterveys.”

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä osiossa tarkastellaan sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia peilaten niitä toinen toisiinsa. Tutkimuksen taustalla on hypoteesi, että vastuullisella johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen ja siihen, miten henkilöstö sitoutuu työnantajaan. Tutkimuksen tulosten perusteella tehdään johtopäätöksiä. Osiossa myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys sekä pohditaan tutkimuksen onnistumista, vastuullisen johtamisen vaikutusta ja jatkotutkimusta aiheeseen liittyen.

7.1 Johtopäätökset tutkimuksesta ja tutkimustuloksista

Kvantitatiivisen tutkimuksen sähköpostilla lähetetty saatekirje sekä liitteenä toimitettu Webropol-ohjelmalla luotu verkkokysely toimivat hyvin. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta tehdyt kyselyn sisältämät monivalintakysymykset väittämiseen ja avoimet kysymykset olivat kyselyyn osallistuneilta saadun palautteen mukaan selkeitä ja helposti vastattavassa muodossa. Saatekirjeessä kerrottiin kyselyyn vastaamiseen menevän aikaa 15 minuuttia. Keskimääräinen vastausaika oli 13 minuuttia eli kysymysten määrä oli sopiva nähden kyselyn haluttua laajuutta. Kyselyyn annettiin vastausaikaa viikko ja muistutusviesti lähetettiin päivää ennen kyselyn sulkeutumista. Aikataulu ja kysely olivat toimivat, sillä kyselyn vastausprosentiksi saatiin hyvä 81 %. Kyselytutkimuksen aineisto haluttiin käsitellä ja analysoida tilastollisin menetelmin Webropol-ohjelman avulla anonymiteetti säilyttäen. Ohjelma toimi hyvin ja kyselyn tuloksina saatiin selkeät raportit. Tutkijan vähäisen kokemuksen johdosta kyselytutkimuksessa kolmen kysymyksen kohdalla mittariston valinta oli huono ja mittaristot olisi pitänyt olla selkeämmät. Nämä kysymykset käsitelivät vastuullisuuden ja

vastuullisen johtamisen näkymistä työpaikan tai viimeisimmän työpaikan arjessa, työnantajan ja omien arvojen vastaavuuden tärkeyttä sekä sen merkitystä ettei joudu työssään tekemään kompromisseja omien arvojen suhteen.

Kvalitatiivista tutkimusta varten tehty haastattelusuunnitelma selkeytti oleellisesti teemahaastattelun suunnittelua ja toteuttamista. Yksilöteemahaastattelu puolistrukturoituna haastatteluna osoittautui toimivaksi valinnaksi aiheen tutkimiseen. Teemat olivat selkeät ja määritellyt ja ennalta laadittuja kyselytutkimuksen pohjalta tehtyjä kysymyksiä oli mahdollista tarkentaa ja muotoilla ja lisäkysymyksiä tehdä haastateltavan ja haastattelun etenemisen mukaan. Haastateltaviksi tutkimukseen saatiin suunnitelman mukaisesti neljä henkilöä kyselytutkimuksen ikäryhmäjaon mukaan eli yksi henkilö joka ikäryhmästä. Teams- videotapaamiset osoittautuivat toimivaksi haastattelujen tekoympäristöksi. Teams oli ennestään kaikille haastateltaville ja myös tutkijalle tuttu ja haastattelut saatiin toteutettua rauhallisessa ympäristössä haastateltaville parhaiten sopivina ajankohtina. Haastattelukutsun yhteydessä toimitetut haastattelukysymykset ja kvantitatiivisen tutkimukseen liittyvät kysymykset väittämiseen edesauttoivat haastateltavia aiheeseen paneutumiseen etukäteen ja haastattelujen jouhevaa etenemistä. Haastattelujen kestot pysyivät maltillisina keskimäärin 37 minuutin haastatteluina. Teams:in tallennustoiminto osoittautui hyväksi ja litterointi ohjelman avulla kirjalliseen muotoon onnistui hyvin. Tietojen analysointia täydensi tutkijan haastatteluissa tekemät muistiinpanot. Laadittu teemahaastattelurunko edesauttoi varmistamaan, että haastatteluiden ajankohdat, kestot ja haastateltavan tiedot tuli kirjattua ylös anonymiteetti säilyttäen. Rungon avulla oli myös helppo seurata, että haastateltavan kanssa käytiin läpi kaikki tarvittava tieto, josta haastateltavan tuli olla tietoinen sekä haastatteluun sisältyvät teemat. Haastatteluaineiston segmentointi teema-alueiden ja haastattelukysymysten mukaisesti osiin varmisti aineiston analysoinnin tehokkaasti.

Sekä kvantitatiivisessa tutkimuksessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa kartoitettiin taustatiedot, jotka olivat yhtäläiset molemmissa tutkimuksissa. Taustatietojen laajuus oli tutkimuksissa riittävä ja tutkimuksen kannalta osuvaa tietoa antavaa, erityisesti ikäryhmän osalta. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen taustatietojen avulla oli mahdollista valita tutkimuksen kannalta sopivimmat henkilöt kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluun. Työkokemustieto ja työnantajien lukumäärä -tieto olivat myös merkittävänä taustatietona siitä, minkä verran kyselyyn osallistujilla on kokemusta mahdollisesta organisaatioiden vastuullisuudesta ja vastuullisesta johtamisesta.

Tutkimuksen ensimmäisenä teemana oli vastuullisesti johdettu organisaatio. Sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa kartoitettiin ensin tekijöitä, jotka

vaikuttavat siihen, että työnantajaorganisaatio koetaan houkuttelevana. Sekä kyselytutkimuksessa että haastatteluissa yhtenä merkittävimpänä työnantajan houkuttelevuustekijänä nimettiin organisaatiossa toteutuva työyhteisön yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Haastatteluissa oikeudenmukaisuus nostettiin osana yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoisuutta esiin, mm. oikeudenmukaisen palkan ja tasa-arvoisten palkkausperusteiden muodossa. Kyselytutkimusten perusteella työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden edistäminen oli yksi organisaation työnantajahoukuttelevuutta lisäävä tärkeä tekijä. Haastatteluiden perusteella tarkentui työhyvinvoinnin kannalta merkittävimmäksi tekijäksi hyvä työilmapiiri. Tutkimusten mukaan organisaation läpinäkyvyys ja sen toteutuminen avoimena ja totuudenmukaisena viestintänä myös lisäsi organisaation houkuttelevuutta työnantajana. Molemmista tutkimuksissa organisaatiossa erilaisuuden ja erilaisten tarpeiden huomioiminen sekä kouluttautumisen ja elinikäisen oppimisen tukeminen nousivat houkuttelevuustekijöinä esiin, samoin kuin organisaation vakavaraisuus. Kyselytutkimuksen perusteella tuotteiden ja palveluiden vastuullisuudesta ja turvallisuudesta huolehtiminen koettiin tärkeänä, mutta kuitenkin uusiutuvia energiamuotoja suosiva organisaation energiankulutus vähiten tärkeänä työnantajan houkuttelevuustekijänä. Haastatteluissa nuorimman ikäryhmän haastateltava poiketen kyselytutkimuksesta ja muista haastateltavista koki merkittävänä tekijänä työnantajaa harkitessa työnantajan ekologisesti vastuullisen toiminnan mm. uusiutuvia energiamuotoja suosivan energiankulutuksen ja helposti jäljitettävien hankintaprosessien muodossa.

Vastuullisesti johdettuun organisaatio -teemaan liittyen tutkimuksissa haluttiin saada tietoa tekijöistä, jotka vahvistavat sitoutumista työnantajaorganisaatioon. Haastatteluissa ilmeni, että tekijät, jotka koetaan työnantajassa houkuttelevina, olivat pitkälti samoja kuin tekijät, jotka lisäävät työnantajaan sitoutumista. Haastatteluiden perusteella sitoutumisen kannalta tärkeinä tekijöinä nousivat esiin tasa-arvoisuuden, yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen organisaatiossa, hyvä työilmapiiri, kehittymismahdollisuus ammatillisesti sekä oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen. Vastaava tulos ilmeni kyselytutkimuksessa, jossa sitoutumisen kannalta yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi mainittiin organisaation johtaminen yhteneväisesti ja oikeudenmukaisesti. Toisena tärkeänä sitouttamistekijänä kyselytutkimuksessa nousi esiin, että työntekijät saavat tuntea tekevänsä merkityksellistä työtä turvallisessa työyhteisössä. Etätyömahdollisuus mainittiin myös haastatteluissa tärkeänä sitouttamistekijänä. Tätä tulosta tukee kyselytutkimuksen tulos, jonka perusteella hyvät työtilat koetaan tutkimuksessa olleista väittämistä yhtenä vähiten sitouttavana tekijänä. Organisaation vakavaraisuus sekä viestintä avoimesti ja rehellisesti organisaation tavoitteista lisäävät haastateltavien mielestä myös sitoutumista. Sitoutumisen kannalta vähiten merkityksellisinä tekijöinä kyselytutkimuksen perusteella olivat ekologisesti vastuullisen johtamisen tekijät, kuten vastuulliset materiaalihankinnat sekä tehokas jätehuolto ja kierrättäminen.

Haastatteluissa ilmeni, että kaikki haastateltavat kokivat sitoutumisen kannalta tärkeänä, että työnantajaorganisaation arvomaailma kohtasi omien arvojen kanssa.

Tutkimuksen toisena teemana oli vastuullinen johtaminen ja esihenkilötyö. Teemaan liittyen haluttiin saada tietoa johtamisen ja esihenkilötyön merkityksestä siihen, että työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Sekä kyselytutkimuksessa että haastatteluissa kävi ilmi, että johtamisella ja esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa paljon siihen, että työ koetaan merkitykselliseksi. Johtamisen ja esihenkilötyön tulee olla tasa-arvoista, tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua ja palkitsemista kaikkia kohtaan. Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus ja esihenkilön helppo lähestyttävyyys nousivat kyselytutkimuksessa esiin tärkeinä tekijöinä. Haastatteluissa tätä tulosta tukevana kerrottiin, että esihenkilöltä kaivataan ennen kaikkea kykyä välittää ja kuunnella aidosti. Haastateltavat myös toivat esiin palautteen antamisen ja johtamisen jämäkkyuden tärkeyden erityisesti oman osaamisen kehittymisen kannalta. Merkityksellisyyden kokemiseen yhtenä ratkaisevana tekijänä kyselytutkimuksen perusteella on, että jokainen saa tuntea olevansa yksilö, joka on tervetullut, arvostettu ja hyödyllinen. Analytiikan hyödyntäminen esihenkilötyössä ja johtamisessa koettiin tehdyssä kyselytutkimuksessa vähiten tärkeänä tekijänä sen kannalta, että työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi.

Motivaatiotekijät ja arvot oli kolmantena teemana tutkimuksessa. Motivaatiotekijöiden vaikutusta työssä motivoitumiseen ja työnantajaan sitoutumiseen tarkasteltiin sekä kyselytutkimuksessa että haastatteluissa. Molemmissa tutkimuksissa merkittävimmäksi tekijäksi nousi hyvä yhteishenki ja yhteenkuuluvuuden tunne. Haastatteluissa ilmeni, että hyvään yhteishenkeen vaikuttavat mm. kyseenalaistuksen salliva, avoin työilmapiiri, mielekkäät työtehtävät, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä selkeät tehtäväkuvat ja työnjaot. Haastateltavat mainitsivat motivaatiotekijänä myös mahdollisuuden etätöihin tekemiseen. Oikeudenmukainen palkka nousi esiin tärkeänä tekijänä motivaation kannalta sekä kyselytutkimuksessa että haastatteluissa.

Motivaatiotekijät ja arvot -teemaan liittyen kysyttiin, onko vastuullisuus osana tutkittavien työnantajaorganisaation tai viimeisimmän työnantajan strategiaa ja/tai markkinointia. Kyselytutkimuksen mukaan 85 %:lla vastuullisuus oli osana strategiaa ja/tai markkinointia ja haastateltavien osalta kaikkien. Vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen koettiin tuloksesta huolimatta näkyvän melko vähän työpaikan tai viimeisimmän työpaikan arjessa. Tämä ilmeni sekä kyselytutkimuksen yhteydessä että haastatteluissa. Haastateltavat toivat esiin, että toivoisivat vastuullisuuden ja vastuullisen johtamisen näkyvän enemmän työpaikoilla, ja että työnantajan sitoutuminen vastuullisuuteen ja vastuulliseen johtamiseen lisäisi heidän

sitoutumistaan työnantajaan. Kyselytutkimuksen avoimen kysymyksen ja haastatteluiden perusteella vastuullisuus työpaikan arjessa näkyy lähinnä työturvallisuuteen panostamisena, pyrkimyksenä hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen ja pieninä arjen ekologisina tekoina, kuten roskien lajitteluna tai posliinimukien suosimisena paperisten sijaan.

Arvojen osalta viimeisessä motivaatiotekijät ja arvot -teemassa kartoitettiin vielä, miten tärkeänä tutkittavat kokevat, että työnantajan arvot vastaavat omia arvoja sekä miten tärkeää heille on, ettei työssä joudu tekemään kompromisseja omien arvojen suhteen. Kyselytutkimuksessa suurin osa vastaajista koki tärkeänä, että omat ja työnantajan arvot kohtaavat. Haastateltavat kaikki kokivat tärkeänä omien arvojen kohtaamisen työnantajan arvojen kanssa. Johtopäätöksenä tästä voidaan tehdä, että tärkeintä on ettei merkittäviä ristiriitoja ole omien ja työnantajan arvojen suhteen, mutta myös tiedostettiin ettei arvot välttämättä kohtaa kaikilta osin ja arvojen osalta joudutaan tekemään jonkin asteisia kompromisseja. Nuorin haastateltava toi selkeästi esiin, että on arvoja, joista ei ole valmis tinkimään.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyiden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointia pyrittiin tekemään jo tutkimuksen alussa määrittämällä tutkimusongelma oikein. Tutkimuksen pätevyys pyrittiin varmistamaan huolellisella tutkimuksen suunnittelulla. Kohderyhmän valinta toteutettiin harkiten ja huomioiden tutkimusaihe ja tutkijan tutkimukselle asetetut tavoitteet. Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin Webropol-kyselytutkimuksena 48 henkilölle. Kyselyyn vastasi 39 henkilöä eli vastausprosentiksi saatiin 81 %. Vastausprosentti oli hyvä ja tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin kannalta tutkimukseen osallistuva otos todettiin riittävän isoksi. Pätevyyden eli validiteetin kannalta ja tuloksen ulkoisen yleistettävyyden kannalta tutkimuksen kohderyhmänä olisi voinut olla isompi otos. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohderyhmän valinnassa pystyttiin käyttämään tutkimussuunnitelman mukaisesti kyselytutkimuksen avulla saatua ikäryhmä - tietoa, jotta saatiin valittu tutkimukseen neljä henkilöä eri ikäryhmistä.

Sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus on mahdollista toistaa samanlaisena tutkimuskysymysten dokumentoinnin avulla. Dokumentoinnilla varmistettiin tulosten luotettavuutta ja pysyvyyttä. Tutkimusten pätevyyttä tuettiin tarkalla tiedonkeruulla. Tutkimusten kysymykset käsittelivät koko tutkimusongelmaa, joten tutkimuksen pätevyys toteutuu tutkimuskysymysten osalta. Validiteetti saatiin varmistettua selkeillä kysymyksillä ja vastausvaihtoehdoilla kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti toteutui, kun haastattelut tehtiin teemoittain ja täydentävin lisäkysymyksiin.

Tutkimuksen luotettavuus säilyi haastatteluiden tallentamisen, litteroinnin ja tutkimustulosten käsittelyvaiheiden dokumentoinnilla.

Saadun tutkimusaineiston oikealla tulkinnalla ja johtopäätösten teolla varmistettiin tutkimuksen luotettavuutta. Jotta tutkimuksen tuloksia voitaisiin laajemmin yleistää, tulisi kvantitatiivinen kyselytutkimus tehdä isommalle kohderyhmälle. Samoin kvalitatiivinen tutkimus pitäisi teemahaastatteluina tehdä useammalle saman ikäryhmän edustajalle. Tällöin aineiston saturaatio toteutuisi ja tutkimuksesta voitaisiin tuottaa luotettavampia ja pätevämpiä päätelmiä.

7.3 Pohdinta

Tulevaisuuden ennusteiden mukaan organisaatioiden toiminnan johtamisessa on huomioitava entistä tiedostavammin globaaleja megatrendejä. Megatrendit aiheuttavat työelämään muutoksia, joista käytetään nimitystä työn murros. Globalisaatio, muutokset väestörakenteessa ja ilmastossa, kaupungistuminen sekä digitalisaatio esimerkiksi tekoälyn muodossa vaikuttavat työn sisältöihin, toimintatapoihin ja johtamiseen sekä osaamisen tarpeeseen ja toimeentulon muodostumiseen. Työn murroksen mukanaan tuomiin muutoksiin on organisaatioiden tärkeää reagoida ennakoiden. Vastuullisuus on noussut mm. luonnon kantokyvyn heikkenemisen ja hyvinvoinnin haasteiden kasvamisen myötä arvotekijäksi, joka vaikuttaa sijoittajien, päättäjien, työntekijöiden ja asiakkaiden valintojen pohjalla.

Tässä työssä haluttiin tarkastella vastuullisen johtamisen merkitystä työn murrostekijöiden ja niiden taustalla vaikuttavien megatrendien valossa. Tavoitteena oli empiirisen tutkimuksen avulla kasvattaa ymmärrystä ja saada tietoa ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti vastuullisen johtamisen merkityksestä henkilöstön saatavuuteen ja sitoutumiseen työelämään kohdistuvien muutosten keskellä. Tutkimuksen taustalla oli teoreettisesta viitekehystä muodostettu hypoteesi, että vastuullisella johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten houkuttelevana työnantaja koetaan sekä siihen, miten työnantajaan sitoudutaan. Tutkimuksella saadulla tiedolla pyrittiin vastaamaan kysymykseen, miten tärkeä tekijä vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen ovat henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen kannalta. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, voidaanko henkilöstön saatavuuteen ja sitoutumiseen vastuullisesti johtamalla vaikuttaa. Tutkimukseen sisältyi myös kysymykset, toteutuuko vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen organisaatioissa ja näkyykö se arjen työelämässä.

Sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus onnistuivat hyvin ja tutkimuksilla saadusta tiedosta voitiin tehdä päätelmiä, joita hyödyntämällä voidaan organisaation johtamista ja

esihenkilötyötä kehittää vastuullisemmaksi. Tutkimustuloksia on tarkoitus käyttää tukena tutkijan omassa työtehtävässä esihenkilönä. Tulosten hyödyntämistä edesauttaa se, että tutkimuksen kohderyhmäotos oli toimialalta, jolla tutkija työskentelee esihenkilönä. Ennalta laaditut kysymykset ja teemat toimivat ja haastattelut onnistuivat tutkimussuunnitelmien mukaisesti. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksesta saatu tieto dokumentoitiin, jotta tutkimus on mahdollista myöhemmin tehdä laajemmalle tutkimusjoukolle.

Jatkotutkimuksena tämän tutkimuksen tuloksen validiteetin ja ulkoisen yleistettävyyden vahvistamiseksi olisi mielenkiintoista tehdä sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen vastaava tutkimus laajemmalle kohderyhmälle. Tutkimuksen avulla olisi mahdollista saada vertailukelpoista tietoa eri ikäryhmien ajatuksista vastuullisuuden ja vastuullisen johtamisen merkityksestä työnantajahoukuttelevuuteen sekä siihen, miten ollaan valmiita sitoutumaan työnantajaan. Tärkeää olisi saada tietoa, onko ikäryhmien välillä vaihtelua esimerkiksi taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen vastuullisuuden merkityksestä. Kohderyhmän koosta johtuen tämän tutkimuksen tulosten esittelyssä ei myöskään huomioitu, onko eroa vastuullisuuteen ja vastuulliseen johtamiseen suhtautumisessa eri sukupuolten välillä.

Tutkimuksen perusteella suurimmalla osalla tutkittavien työnantajista vastuullisuus on tänä päivänä osana yrityksen strategiaa ja markkinointia. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, ettei vastuullisuus näy henkilöstön arjessa niin paljon kuin toivottaisiin. Ekologinen vastuu näkyy pieninä konkreettisina tekoina, mutta tämän opinnäytetyön tutkimus vahvistaa sitä tietoa, että johtamiselta vaaditaan nykyään yhä enemmän kokonaisvaltaista taloudellista, ekologista ja sosiaalista vastuullisuutta. Tutkimuksen tiedon perusteella sosiaalisen vastuullisuuden merkitys korostuu organisaatioiden johtamisessa ja esihenkilötyössä henkilöstön saatavuutta ja sitoutumista tarkastellessa. Taloudellinen vastuu ja taloudellisesti vastuullinen johtaminen ei valitettavasti varmastikaan näy ison osan henkilöstön arkea, vaikka taloudellisesti vastuullinen johtaminen on se tekijä, joka luo edellytykset johtaa organisaation toimintaa myös ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisesti.

Ekologinen vastuullisuus on nostettu monessa organisaatiossa näkyvään osaan, kuten tutkimuksessakin ilmeni. Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella yrityksissä toteutetaan ekologisina tekoina pieniä tekoja, joita voidaan odottaa yksityishenkilöiltä. On hyvä, että ekologinen vastuullisuus näkyy arjessa pieninä tekoina kuten portaiden kävelynä hissien käytön sijaan. Tärkeää kuitenkin olisi yritysten panostaa ja tuoda avoimesti esiin yrityksen oma vaikutus ympäristösuojelun velvollisuuksien ja tavoitteiden toteuttamisessa. Esimerkkinä tästä on tuotteiden ja palveluiden koko elinkaari aina raaka-aineiden hankinnasta, logistiikan

toteutumisesta, tuotteiden valmistuksesta ja pakkaamisesta uusiokäyttöön ja hävittämiseen asti.

Sosiaalisesti vastuullisella johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen organisaation positiivisen maineen kautta. Yhteiskuntavastuun merkitys osana vastuullista johtamista on hyvä tiedostaa luodessa organisaation mainetta vastuullisena toimijana. Yhteiskuntavastuu ilmenee yrityksen vaikutuksena yhteiskuntaan, avoimena viestintänä, tuotteiden ja palveluiden turvallisuutena sekä vastuullisena toimintana sidosryhmiin, kuten raaka-ainetoimittajien henkilöstöön ja omaan henkilöstöön nähden. Esimerkkinä yrityksen yhteiskuntavastuun kantamisesta voitaisiin nostaa ikäsyörimätön työllistämispolitiikka, jolla tuettaisiin myös yli 50-vuotiaiden palkkaamista ja työurien jatkumista.

Sosiaalisesti vastuullisella johtamisella voidaan vaikuttaa tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella paljon henkilöstön saatavuuteen, mutta myös työnantajaisitoutumiseen. Tutkimuksessa ilmeni, että sekä työnantajahoukuttelevuuteen että työnantajaan sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat hyvin pitkälti samat. Työnantajahoukuttelevuuden ja työnantajaan sitoutumisen kannalta on erittäin tärkeää tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisen lisäksi oikeudenmukainen kohtelu mm. oikeudenmukaisen palkan, palkitsemisperusteiden ja palkkausperusteiden muodossa. Tutkimuksessa nousi esiin, että sekä työnantajahoukuttelevuuden että -sitoutumisen kannalta on tärkeää, että palkka koetaan työtehtäviin nähden oikeudenmukaiseksi ja kilpailukykyiseksi. Vastuulliseen johtamiseen kuuluvana työturvallisuudesta- ja hyvinvoinnista huolehtiminen lainsäädännön ja työehtosopimusten velvoitteet ylittävänä on tutkimuksen mukaan työnantajahoukuttelevuutta ja sitoutumista lisäävää. Avoimella ja totuudenmukaisella viestinnällä sekä sosiaalisesti vastuullista esihenkilötyötä tukemalla organisaatio edesauttaa hyvän ja turvallisen työilmapiirin luomista, jossa erilaisuutta arvostetaan, erilaisia tarpeita huomioidaan sekä kehittymistä, kouluttautumista ja elinikäistä oppimista tuetaan. Esihenkilötyöllä on iso merkitys henkilöstön työhyvinvointiin ja työnantajaisitoutumiseen. Vastuullisesti johdettu organisaatio ja johdon sitoutuminen vastuullisuuteen luo esihenkilötyölle puitteet tarjota kaikille tasapuolista, tasa-arvoista, oikeudenmukaista ja yksilöllistä kohtelua sekä avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta, jossa esihenkilöllä on aikaa kuunnella, tukea ja välittää. Vastuullisella esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa tehtäväkuvien ja työjakojen selkeyteen, mielekkäiden työtehtävien räätälöintiin sekä hyvään yhteishenkeen, jotka ovat motivaation kannalta tärkeitä tekijöitä. Vastuulliseen johtamiseen panostamisella voidaan vaikuttaa siihen, että työntekijät tuntevat olevansa tärkeitä ja tekevänsä merkityksellistä työtä, joka houkuttelee, motivoi ja sitouttaa.

Etätyön haittavaikutuksia esimerkiksi työyhteisön muodostumiseen ja pysymiseen on nostettu esiin. Tämän tutkimuksen perusteella etätyömahdollisuus on tärkeä houkuttelevuus- ja sitouttamistekijä, joka lisää työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista. Tutkimustuloksen perusteella voi päätellä, että henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen kannalta tärkeää on säilyttää etätyömahdollisuus, mutta pyrkiä löytämään keinoja, joilla työyhteisöjen yhteenkuuluvuutta vahvistetaan. Monessa työyhteisössä onkin jo arjessa päivittäisiä kohtaamisia esimerkiksi Teams-palavereissa yhteisinä kahvihetkinä tai päivän työtilanteen läpi käymisinä tai kuukausittaisina leikkimielisinä tietovisoina. Toimivia ratkaisuja työyhteisöhengen luomiselle voivat olla myös esimerkiksi yhteiset, ennalta sovitut toimistopäivät lounastapaamisineen.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisesti johtamalla voidaan vaikuttaa organisaation kykyyn vastata tulevaisuuden haasteisiin sekä siihen, että organisaatioon halutaan töihin ja siihen ollaan valmiita sitoutumaan. Aidosti toteutettu ja totuudenmukaisesti viestitty vastuullinen johtaminen on tämän päivän markkinointi- ja kilpailukeino, sillä tutkimuksen perusteella johtaminen vastuullisesti koetaan hyvin merkittävänä tekijänä. Tärkeää kuitenkin on ettei vastuullisuuden huumassa viestitä organisaation vastuullisuusteosta totuudenvastaisesti tai liioitellen esimerkiksi työpaikkahaastatteluissa tai markkinoidessa yrityksen tuotteita tai palveluita. Vastuullisella johtamisella ja esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa siihen, että työ koetaan merkityksellisenä, henkilöstö voi hyvin työssä sekä on motivoitunut ja valmis sitoutumaan työnantajaan. Työnantajan ja työntekijän arvomaailmojen kohtaamisella on tutkimuksen mukaan iso merkitys siihen, että työnantajasta koetaan ylpeyttä ja työnantajaan ollaan valmiita sitoutumaan vahvemmin. Sitoutuneella henkilöstöllä on vaikutusta organisaation toiminnan kehittämisen ja tehostamisen lisäksi myös asiakkaiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Aidosti ja rehellisesti vastuullisesti johtamalla voidaan siis vaikuttaa paljonkin positiivisen maineen kiirimiseen, ja siihen että organisaatio ja yritys on vahvoilla kilpailussa vastuullisuutta arvostavasta osaavasta, motivoituneesta ja sitoutumisvalmiista henkilöstöstä sekä asiakkaista ja sijoittajista.

Tulevaisuuden tutkimusten valossa organisaatioiden vastuullisuus tulee pikaisesti muuttaa taloudellisuuden, ekologisuuden ja sosiaalisuuden tasapainoilusta aitoon vastuullisuuteen eli ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin parantamiseen organisaation kannattavan talouden voimin. Ekologisuuden osalta tämä tarkoittaa organisaatioiden toiminnan muuttumista ympäristön tilaa parantavaksi ja itse-itseään uudistavaksi. Sosiaalinen vastuullisuus tulee ilmetä henkilöstön työhyvinvointina sisältäen merkityksellisyyden ja työn mielekkyyden tunteen, mahdollisuuden vaikuttaa omaan työkuvaan ja elinikäisen oppimisen mahdollistamisen. Taloudellinen

vastuullisuus toteutuu innovaatioiden ja nykyisten työmallien soveltamisella sekä haastamalla talous ja työ -ajatusmallia. (Dufva, 2021) Organisaatioiden vastuullisuuden seuranta ja toteutumista tukee vastuullisuusraportointi, jota vaaditaan jo nyt isoimmilta organisaatioilta. Lähitulevaisuudessa vaatimukset vastuullisuuden raportoinnille tulevat varmasti tiukkenemaan ja koskemaan myös pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Lakisääteisten raportointivelvollisuuksien ohessa myös organisaatioiden sidosryhmät, sijoittajat, asiakkaat ja henkilöstö alkavat haluamaan tietoja yritysten vastuullisuuden toteutumisesta.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset peilaavat Furman, Pinjola ja Rubanovitschin ajatusta, että yhä useammat haluavat työskennellä yrityksessä, joiden arvot vastaavat omia arvoja. Oma elämä ja myös oma työ halutaan kokea merkitykselliseksi. Tehokkaimmatkin järjestelmät ja prosessit ovat riittämättömiä, ellei niitä käyttävät työntekijät ole tyytyväisiä, voi hyvin ja ole valmiita sitoutumaan niihin ja työnantajaansa. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 105-109.)

Lähteet

Aaltonen, T., Luoma, M., Rautiainen, R. (2004). *Vastuullinen johtaminen -Inhimillistä tuloksentekeä*. WSOY.

Bärlund, A. & Perko, S. (2013). *Kestävä johtajuus*. Talentum Media Oy.

Bärlund, A. & Sipilä, K. (2023). *Vastuullinen hallituksen jäsen*. Helsingin seudun kauppakamari.

Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki. Edita Publishing Oy. Haettu 26.8.2020 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7582-7>

Demos Helsinki & Demos Effect. (2017). *Työ 2040, Skenaarioita työn tulevaisuudesta*.

Haettu 2.9.2023 osoitteesta

<https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>

Dufva, M. (2024). Sitra. *Megatrendit 2024*. Haettu 3.3.2024 osoitteesta

<https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, M., & Myllyoja, J. (2017).

Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtionneuvoston selvitys- ja

tuftkimustoiminta. Haettu 2.9.2023 osoitteesta <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=18301>

Dufva, M. & Rekola, S. (2023). *Megatrendit 2023*. Sitra. Haettu 2.9.2023 osoitteesta

<https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Dufva, M., Solovjew-Wartiovaara, A. & Vataja, K. (2021). *Työn tulevaisuudet megatrendien*

valossa. Sitra. Haettu 29.3.2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>

Fibs. (2017). *FIBSin yritysvastuututkimus 2017*. Haettu 3.3.2024 osoitteesta https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2017/05/FIBS_Yritysvastuututkimus_2017_Tiivistelma%CC%88.pdf

Fibs. (2023). *Yritysvastuu 2023*. Haettu 30.3.2024 osoitteesta https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2023/05/FIBS_Yritysvastuu-2023_Tiivistelma_Final.pdf

Fingo. (2017). *10 steps to sustainable and fair trade*. Haettu 3.5.2019 osoitteesta <https://fingo.fi/?s=2017>

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. D. (2014). *Valmenna onnistumaan. Nyt. Johtajatiimi*. Helsinki.

Gunther, K. & Hasanen, K. (n.d.). *Johdanto: Tutkimuksen kulku*. Tietoarkisto. Haettu 2.9.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisentutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>

Haapala, L. (2016). *Joustava työ, epävarma elämä*. Kustannusosakeyhtiö Otavan Kirjapaino Oy.

Halme, M., Karas, J., Manninen, K., Marttinen, K., Murto, A., Teikari, M. (2019). *Työelämän kapinalliset*. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. SanomaPro Oy.

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy.

Hiltunen, E. (2019). *Tulossa huomenna – Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme*. Docendo Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kariston Kirjapaino Oy.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. (2018). *Aivot työssä*. Kustannusosakeyhtiö Otava.

JHL. (n.d.). Työssä jaksaminen. Haettu 19.3.2023 osoitteesta

<https://www.jhl.fi/tyoelama/perustietoa/tyosuojelu-ja-hyvivointi/tyossa-jaksaminen/>

JPB review. (2023). *Job Satisfaction and Employee Engagement as Mediators of the Relationship Between Talent Development and Intention to Stay in Generation Z Workers.*

Haettu osoitteesta 31.3.2024 <https://openaccessojcs.com/JPBReview/article/view/814>

Juutinen, S. (2016). Strategisen yritys vastuun käsikirja. TalentumPro.

Järilström, M. (2019). Vastuullista johtamista. Vaasan yliopisto. Haettu 3.1.2021 osoitteesta

https://www.univaasa.fi/fi/sites/vox/vox_cordis_2_2019/vastuullista_johtamista/

Järvinen, P. (2017). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt.* Alma Talent.

Kananen, J. (2017). *Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen.* Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. (2019). *Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas.* Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Punamusta Oy.

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019) Johtaja muutoksen ytimessä. Alma Talent Oy.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2020). *Yritysvastuu 2.0. Johtamisen uusi normaali.* (2., uudistettu painos). Kauppakamari.

Kurittu, K. & Rankinen, L. (2023). *Menesty kestävästi -Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla.* Alma Talent Oy.

Kuvaja, S. & Koipijärvi, T. (2017). Yritysvastuu – johtamisen uusi normaali. Kauppakamari.

Leiviskä, E. (2011). *Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä.* Tallinna: AS Pakett.

Logistiikan maailma. (n.d.). Taloudellinen, ympäristö- ja sosiaalinen vastuu. Haettu 3.3.2024 osoitteesta <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/vastuullinen-logistiikka/taloudellinen-ymparisto-ja-sosiaalinen-vastuu/>

Lämsä, A.-M., Keränen, A. & Savela, T. (2018). Vauhtia vastuullisuuteen: naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus. Oulun ammattikorkeakoulu. ePooki, 28/2018. Haettu 2.9.2023 osoitteesta

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58738/1/epooki%20282018.pdf>

Pakarinen, T. & Hakonen, N. (2018). *Työn murros haastaa henkilöstöjohtamisen*. Kuntaliitto. Haettu 3.3.2024 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1958-tyon-murros-haastaa-henkilostojohtamisen>

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Printon Trükikoda.

Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Sippola, P. (2023). *Inhimillisyyden voima työelämässä -kohti menestystä ja hyvinvointia*. Basam Books Oy.

Sitra. (2023). *Megatrendit*. Haettu 10.3.2023 osoitteesta

<https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2023-paivitys-ymmarrysta-yllatysten-aikaan>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). *Kansainvälinen työjärjestö ILO*. Haettu 2.9.2023 osoitteesta <https://stm.fi/ministerio/kansainvaliset-asiat/ilo>

STTK. (n.d.). *#työkyky*. Haettu 4.3.2024 osoitteesta <https://www.sttk.fi/aihe/tyokyky/>

SurveyMonkey. (n.d.) *Laadullisen tutkimuksen tekeminen*. Haettu 2.9.2023 osoitteesta <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>

Talenom. (2024) *Mikä on ESG ja miksi se on tärkeää?* Haettu 24.4.2024 osoitteesta <https://talenom.com/fi-fi/blog/mika-on-esg-ja-miksi-se-on-tarkeaa/>

Terveystalo. (2022). *Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen*. Haettu 2.9.2023 osoitteesta <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketit/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen>

Toivola, J. (2019) Työelämä, missä mennään, mitä tulossa ja miten menestyä? 29.10.2019. Podcast. Kuunneltu 2.12.2023 osoitteesta <https://vakeva-elama-viisaampi-mieli-vahvempi-keho.simplecast.com/episodes/juho-toivola-tyoelama-missa-mennaan-mita-tulossa-ja-miten-menestya-DwCBzrel>

Tommola, A. (2019). Valtiolla.fi. *Työ ilmastonmuutoksen aikakaudella*. Haettu 3.3.2024 osoitteesta <https://www.valtiolla.fi/tyo-ilmastonmuutoksen-aikakaudella>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Haettu 28.4.2024 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019). *Work up! Tulevaisuuden työ*. Haettu 2.9.2023 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161299>

UKCES, The UK Commission for Employment and Skills. (2014). *The Future of Work Jobs and Skills in 2030*. Haettu 3.3.2024 osoitteesta https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/303335/the_future_of_work_key_findings_edit.pdf

Valtioneuvosto. (2017). *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa Jaettu ymmärrys työn murroksesta*. Haettu 2.9.2023 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80036>

Valtioneuvosto. (2018). *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa. Ratkaisuja työn murroksessa*. Haettu 2.9.2023 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161091>

Viitala, R. (2015). *Henkilöstöjohtaminen -Strateginen kilpailutekijä*. Edita.

Viitala R. & Jylhä E. (2019). *Johtaminen - keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita. E-kirja. Haettu 4.1.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>

Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa: Hakonen, A. & Nylander, M. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-Kustannus Oy.

Öörni, R. (2023). *Millainen on houkutteleva työnantaja vuonna 2023?* Haettu 3.3.2024 osoitteesta <https://biisoni.fi/artikkelit/houkutteleva-tyonantaja/>

Liite 1. Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma_kuurtamo

OPINNÄYTETYÖN AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

1 Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Aineistohallintasuunnitelma on laadittu Vastuullinen johtaminen -vaikutus henkilöstön saatavuuteen ja sitoutumiseen opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyön tutkimusaineistoksi on kerätty Webropol-kyselytutkimuksella aineistoa, jota on täydennetty Teams-teemahaastatteluiden avulla saadulla tiedolla. Aineiston säilytyksessä ja käsittelyssä kunnioitetaan luottamuksellisuutta ja noudatetaan tietosuoja- ja tietoturvamääräyksiä. Opinnäytetyötä varten kerätty aineisto on tallennettu OneDrive -pilvipalvelun kansioon, johon ainoastaan opinnäytetyön tekijällä on pääsy.

2 henkilötietojen ja arkaluontoisten tietojen käsittely

Tutkimusaineisto ei sisällä salassa pidettävää tietoa, eikä opinnäytetyössä käsitellä erikseen henkilötietoja tai muita arkaluontoisia tietoja yksittäisistä henkilöistä. Tutkimusta varten kerätty aineisto anonymisoidaan yksityisyyden suojaamiseksi ja haastatteluista esitetään vain opinnäytetyön tutkimuksen kannalta relevantit tiedot. Haastattelujen yksittäisiä aineistoja ei julkaista erikseen opinnäytetyön liitteenä.

3 Opinnäytetyöaineiston omistajuus

Opinnäytetyön tekijä omistaa opinnäytetyön tutkimusaineiston ja tulokset.

4 Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimusaineisto säilytetään tutkijan toimesta tietoturvallisesti vuoden ajan. Tarvittaessa opinnäytetyön tulokset on varmistettavissa opinnäytetyön hyväksymispäivästä lukien vuosi eteenpäin. Tämän jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti. Opinnäytetyön tutkimusaineistoja ja -tuloksia jatkokäytetään tutkijan esihenkilötyössä.

Liite 2. Kyselytutkimuksen saatekirje

Tervehdys!

Olen kiitollinen avustasi, jos pystyt osallistumaan kyselytutkimukseen vastuullisesta johtamisesta ja sen vaikutuksesta osaavan henkilöstön saatavuuteen ja sitoutumiseen. Kysely on osa tutkimusta, jonka toteutan Liiketoiminnan kehittämisen YAMK-opinnäytetyönä Hämeen ammattikorkeakoulussa lukuvuoden 2023-2024 aikana.

Kyselytutkimuksen kysymykset käsittelevät vastuullisesti johdetun organisaation tekijöitä ja niiden vaikutusta työnantajahoukuttelevuuteen sekä -sitoutumiseen. Lisäksi kyselyssä kartoitetaan vastuullisen johtamisen ja esihenkilötyön merkitystä sekä motivaatiotekijöitä ja arvoja.

Kysely sisältää pääosin monivalintakysymyksiä ja muutaman vapaaehtoisen, avoimen kysymyksen. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastauksia voida tunnistaa. Vastausten tuloksia hyödynnetään tässä opinnäytetyössä, joka on myöhemmin luettavissa Theseus-tietokannassa. Jokainen vastaus antaa arvokasta tietoa vastuullisen johtamisen vaikutuksista työelämässä tänään ja tulevaisuudessa.

Oheisen linkin kautta pääset kyselyyn. Kysely on avoinna 15.3.2024 asti.

Kiitos osallistumisestasi!

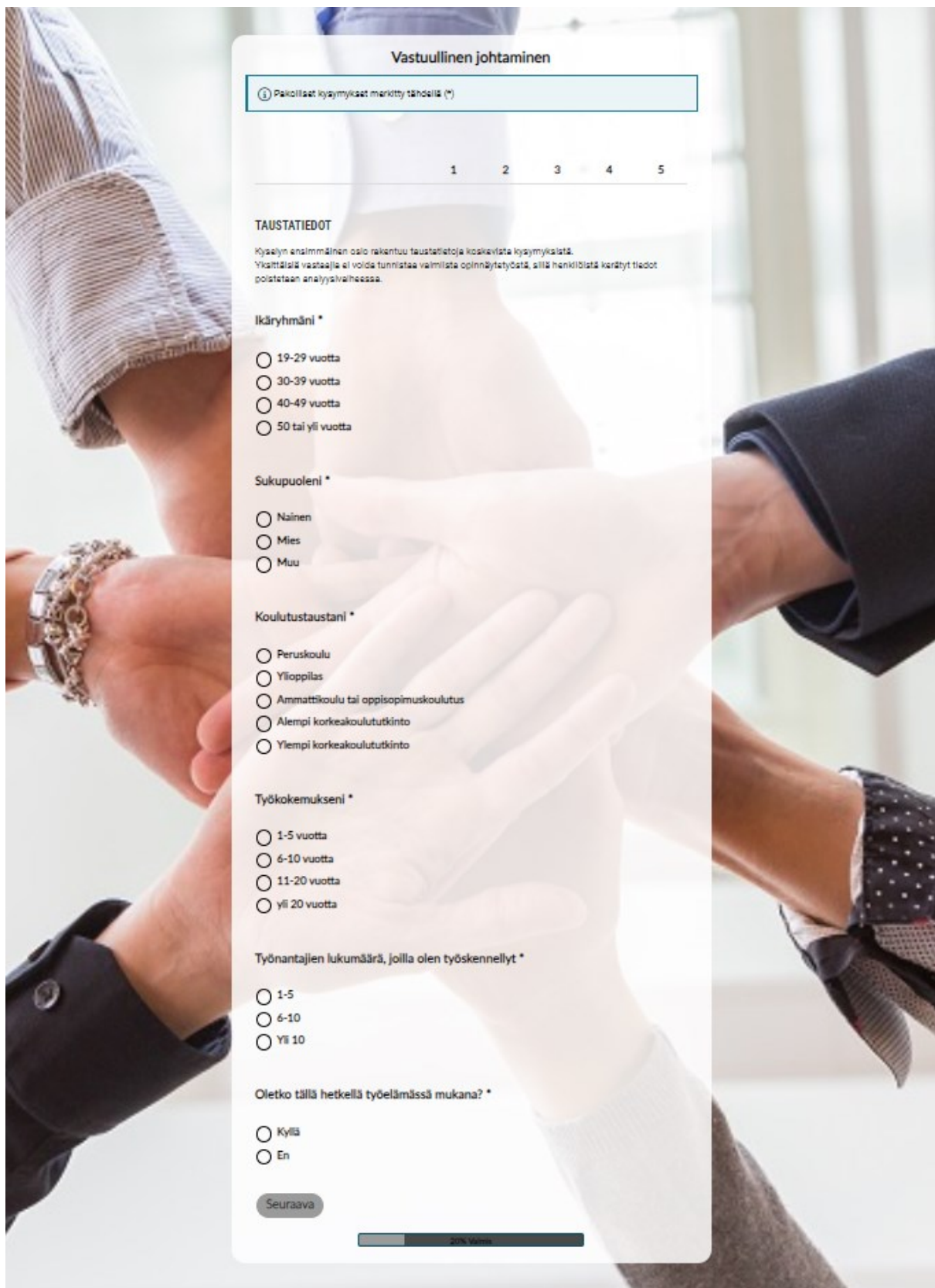
-Petra

Petra Kuurtamo

|

<https://link.webpolsurveys.com/R/7C997A704A98243C>

Liite 3. Kyselytutkimus



Vastuullinen johtaminen

① Pakolliset kysymykset merkitty tähdeillä (*)

1 2 3 4 5

TAUSTATIEDOT

Kyselyn ensimmäinen osio rakentuu taustatietoja koskevista kysymyksistä. Yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa valmistaa opinnäytetyöstä, sillä henkilöistä kerätyt tiedot poistetaan analyysivaiheessa.

Ikäryhmäni *

19-29 vuotta
 30-39 vuotta
 40-49 vuotta
 50 tai yli vuotta

Sukupuoleni *

Nainen
 Mies
 Muu

Koulutustaustani *

Peruskoulu
 Ylioppilas
 Ammattikoulu tai oppisopimuskoulutus
 Alempi korkeakoulututkinto
 Ylempi korkeakoulututkinto

Työkokemukseni *

1-5 vuotta
 6-10 vuotta
 11-20 vuotta
 yli 20 vuotta

Työnantajien lukumäärä, joilla olen työskennellyt *

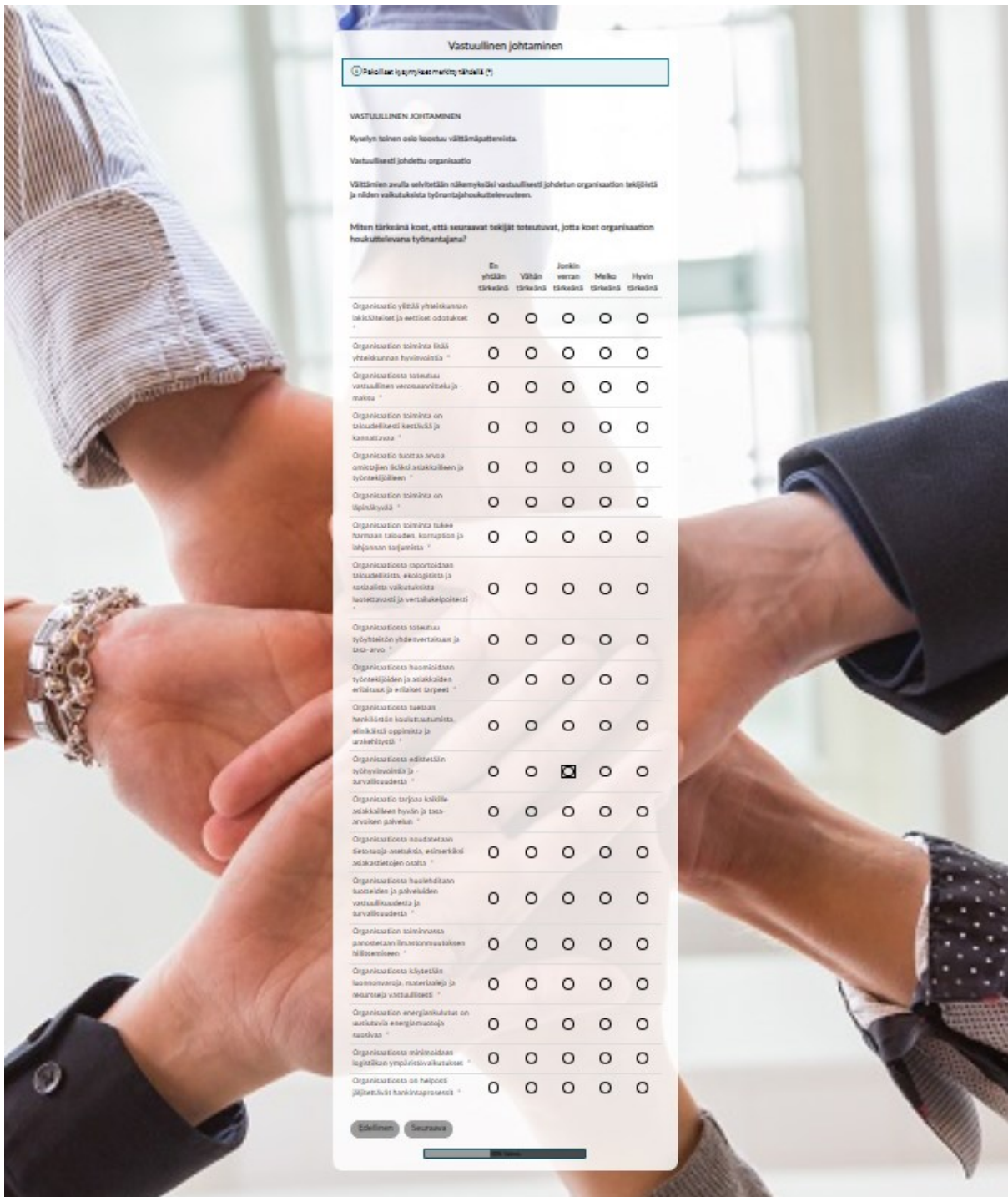
1-5
 6-10
 Yli 10

Oletko tällä hetkellä työelämässä mukana? *

Kyllä
 En

Seuraava

20% Valmis



Vastuullinen johtaminen

❌ Paloitte (kysymykset merkitty tähellä *)

VASTUULLINEN JOHTAMINEN

Kyselyn toinen osa koostuu välttämättömyydestä.

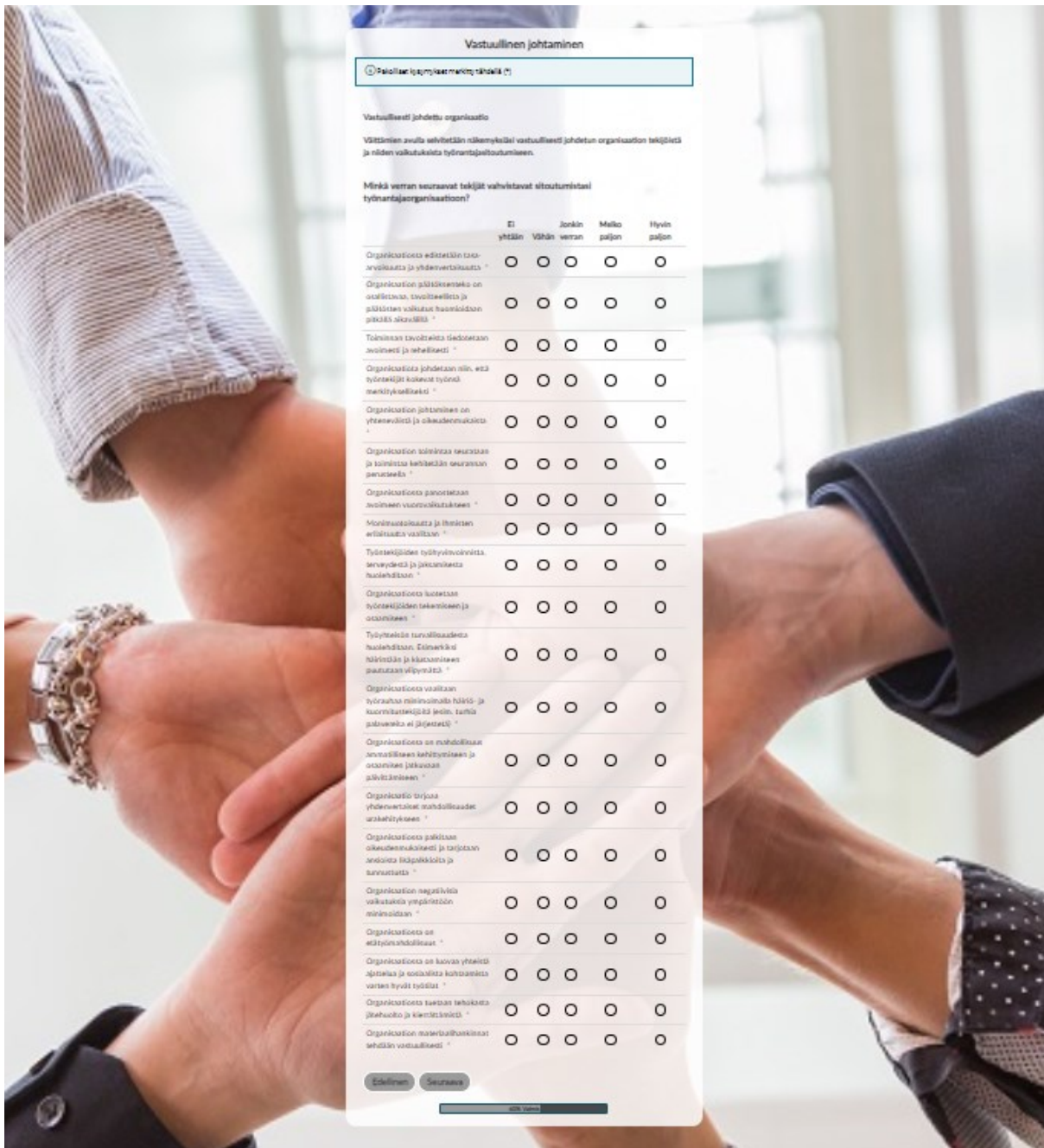
Vastuullisesti johdettu organisaatio

Välttämien avulla selvitetään näkemyksiä vastuullisesti johdetun organisaation tekijöistä ja niiden vaikutuksista työntekijähoukuttelevuuteen.

Miten tärkeinä koost, että seuraavat tekijät toteutuvat, jotta koost organisaation houkuttelevana työntekijänä?

	En ymmärtää	Vähän tärkeää	Jossain määrin tärkeää	Melko tärkeää	Hyvin tärkeää
Organisaatio ylläpitää yhteiskunnan tärkeitä toimintoja ja keskeisiä palveluita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation toiminta lisää yhteiskunnan hyvinvointia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio toteuttaa vastuullisen veronmaksun ja maksu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation toiminta on täysin laillista ja eettistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tuottaa arvokkaita tuotteita ja palveluita ja työntekijöille *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation toiminta on läpinäkyvää *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation toiminta tukee toiminnallaan ympäristön, ihmisten ja yhteiskunnan hyvinvointia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio raportoi toimintansa tilinlaskennan, ekologian ja sosiaalisen vaikutuksen luotettavasti ja vertailukelpoisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio toteuttaa työntekijöiden yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio huomioi työntekijöiden ja asiakkaiden arvoja ja erilaiset tarpeet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tuetaan henkilöstön koulutustarpeita, etätyötä oppimista ja urakehitystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio edistää työhönsiirtämistä ja -suorittamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tarjoaa kaikille asiakkailleen hyvän ja tasavertaisen palvelun *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio osallistuu yhteiskunnan etujen, esimerkiksi asiakkaiden etujen, edistämiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio huolehtii tuotteiden ja palveluiden vastuullisuudesta ja turvallisuudesta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation toiminnasta ja tuotteista ei aiheudu ympäristö- tai sosiaalisia ongelmia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio käyttää materiaalia ja energiaa vastuullisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation energiatuotanto on uusiutuvia energiatuotantoja suosiva *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio minimoi lämpö- ja ympäristövaikutuksia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio on helppo jäljitellä hankintaprosessit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen Seuraava



Vastuullinen johtaminen

Palautus (kysymykset, kommentit)

Vastuullisesti johdettu organisaatio

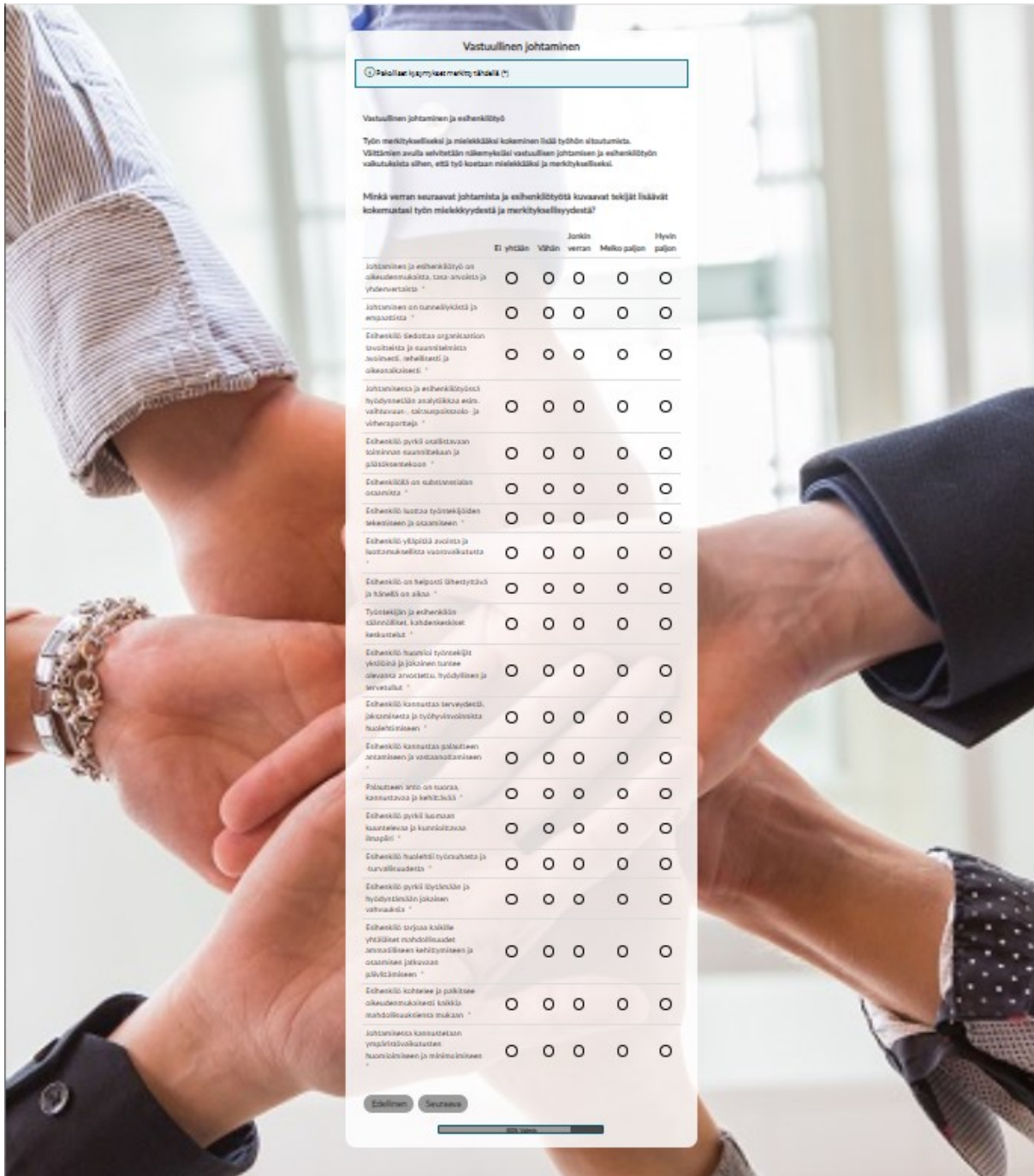
Välittömien avainvalioiden näkökulmasta vastuullisesti johdetun organisaation tekijästä ja niiden vaikutuksesta työntekijöistämme.

Minkä verran seuraavat tekijät vahvistavat sitoutumistasi työnantajorganisaatioon?

	Ei yhtään	Vähän verran	Melko paljon	Hyvin paljon
Organisaatioon edistetään tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation päätöksenteo on osallistava, tavoitteellinen ja päätösten vaikutus huomioidaan päätöksä tehdessä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toistensa tavoitteita tiedetään avoimesti ja rehellisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio johdetaan niin, että työntekijät kokevat työssä merkitykselliseksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johtaminen on yhteisöllistä ja oikeudenmukaista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation toimintaa seurataan ja toimintaa kehitetään seurannan perusteella *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatioon panostetaan avoimesti vuorokausittain *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moninaisuutta ja ihmisten erinäisyyttä vaalitaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden työtyytyväisyys, terveydet ja jaksaminen huolehditaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatioon luetaan työntekijöiden tekemiseen ja osaamiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtyhteisöä turvallisuudesta huolehditaan. Erityisesti näkökulma ja kukaan ei jätetä pois päätöksissä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatioon vaalitaan työntekijöiden näkökulmia, taitoja ja osaamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio on mahdollisuus ammattilaisen kehittymiseen ja osaamisen jatkuvan päivittämiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tarjoaa yhdenvertaiset mahdollisuudet urakehittymiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatioon palautetaan oikeudenmukaisesti ja tarjotaan avoimista lähtökohdista ja tunnistusta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation negatiivista vaikutusta pyritään minimoimaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio on edistynyt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio on laavaa yhteistä ajattelua ja sosiaalista kytöä varten hyviä taitoja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatioon tuetaan tehokasta jatkamista ja kehittämistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation menestyksellisyys näkyy voimakkaasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen Seuraava

100 %



Vastuullinen johtaminen

🔍

Vastuullinen johtaminen ja esihenkilötyö

Työn merkitykselliseksi ja mielekkääksi kokeminen lisää työhön sitautumista. Vastuullinen avulla selvitetään näkemyksiä vastuullisen johtamisen ja esihenkilötyön vaikutuksista siihen, että työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi.

Minkä verran seuraavat johtamista ja esihenkilötyötä kuvaavat tekijät lisäävät kokemustasi työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä?

	Ei yhtään	Vähän	Jotkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon
Johtaminen ja esihenkilötyö on oikeudenmukaista, tasa-arvoista ja yhdenvertaista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen on tunnettyä ja enustettua *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö edustaa organisaation tavoitteita ja suunnittelee avoimesti, rehellisesti ja oikeudenmukaisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisessa ja esihenkilötyössä hyödynnetään analytiikkaa esim. vaihtuvaa- tai kausipainotteis- ja viherjohtajia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö pyrkii osallistamaan kollektiivisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö on osustuttavissa osastossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö luottaa työntekijöiden tekemiseen ja osaamiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö ylläpitää avoista ja luottamuksellista vuorovaikutusta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö on helposti lähestyttävä ja läsnä on aika *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijö ja esihenkilö välillä on säännölliset, kahdenkeskiset keskustelut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö huomioi työntekijän yksilölliset ja jaksamisen tunnetta olleita arvoitusta, hyödyllisen ja tervetulla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kannattaa terveyttä, jaksamista ja työhyvinvointia huolehtimalla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kannattaa palautteen antamista ja vastaanottamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen anto on suora, kannustava ja kehittävää *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö pyrkii luomaan kuuntelevaa ja kunnioittavaa ilmapiiriä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö huolehtii työsuhteesta ja turvallisuudesta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö pyrkii työtyytyväisyyden ja hyödyntämään jaksamisen voimavaroja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö tarjoaa kädelle yhtäkkiä mahdollisuudet ammattilaisen kehittymiseen ja osaamiseen jatkuvan päivittämiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kohtelee ja paljuttaa oikeudenmukaisesti kaikki mahdollisuutensa mukaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisessa kannustetaan ympäröivästä huomiota ja määrittämiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastuullinen johtaminen

Pakolliset kysymykset merkitty tähellä (*)

Motivaatiotekijät, vastuullisuuden toteutuminen työpaikallasi ja arvot

Hienoa, kysely on loppusuoralla! Viimeisessä osiossa kartoitetaan näkemyksiäsi työmotivaatiota lisäävistä tekijöistä. Lisäksi halutaan kuulla, miten vastuullisuus näkyy työpaikallasi tai viimeisimmässä työpaikassasi sekä miten tärkeänä koet, että työnantajaorganisaatiosi ja sinun arvosi kohtaavat.

Motivaatiotekijät

Valitse sinulle viisi tärkeintä tekijää, jotka motivoivat sinua työssä. *

- Yhteistyö on sujuvaa ja ammatillista
- Hyvä yhteishenki ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä
- Oikeudenmukainen ja empaattinen johtaminen
- Selkeät tehtäväkuvat, työnjaot ja järjestelyt
- Selkeät tavoitteet
- Selkeät työyhteisön pelisäännöt
- Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri
- Asioita voi kyseenalaistaa ja mielipiteitä voi avoimesti ilmaista
- Työ on vaihtelevaa ja työtehtävät ovat kiinnostavia
- Työssä on osaamisen ja hallinnan tunne
- Työssä on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä
- Ylenemismahdollisuudet
- Tekemiseen ja osaamiseen luotetaan
- Mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen
- Etätömahdollisuus
- Oikeudenmukainen palkka ja lisäpalkitseminen
- Kehittävä palaute, kannustaminen ja kiittäminen
- Hyvät aikaansaannokset ja tulokset
- Työrauha ja mahdollisuus syventyä rauhassa ilman häiriötekijöitä työskentelyyn
- Muu, mikä?

Voit valita 0 ja 5 vaihtoehdon välillä.
Valitut vaihtoehdot: 0

Minkä verran vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen näkyvät työpaikassasi (tai viimeisimmän työpaikassasi) arjessa? *

1 2 3 4 5
Ei yhtään Hyvin paljon

Onko vastuullisuus osana työnantajaorganisaatiosi (tai viimeisimmän työnantajasi) strategiaa ja/tai markkinointia? *

- Kyllä
 Ei

Voit halutessasi kertoa alla olevaan tekstikenttään, miten vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen näkyvät työpaikallasi (tai viimeisimmässä työpaikassasi).

Arvot

Miten tärkeinä koet, että työnantajasi arvot vastaavat sinun arvojasi? *

1 2 3 4 5

En yhtään Hyvin paljon

Voit halutessasi tarkentaa vastaustasi alla olevaan tekstikenttään.

Miten tärkeinä koet, ettet joudu työssäsi tekemään kompromisseja omien arvojen suhteen? *

1 2 3 4 5

En yhtään Hyvin paljon

Voit halutessasi tarkentaa vastaustasi alla olevaan tekstikenttään.

Edellinen

100% Valmis

Liite 4. Haastattelusuunnitelma

HAASTATTELU SUUNNITELMA		
Suunnitelma		
Tutkimusteemat / -kysymykset (haastattelussa ei sanatarkka muoto)	Vastuullisesti johdettu organisaatio Vastuullinen johtaminen ja esihenkilötyö Arvot ja motivaatiotekijät Vastuullisuus työpaikalla	Mitä tekijät ovat tärkeimmät, joita koet työnantajan houkuttelevana? Mitkä tekijät vahvistavat sitoutumistasi työnantajaorganisaatioon? Mitkä tekijät motivoivat sinua työssä ja lisäävät sitoutumistasi? Koe ko tärkeänä, että työnantajasi arvot vastaavat sinun arvojasi? Koe ko tärkeänä, ettet joudu työssäsi tekemään kompromisseja omien arvojesi suhteen? Miten se vaikuttaa työnantajasitoutumiseesi? Onko vastuullisuus osana työnantajasi (tai viimeisimmän työnantajasi) strategiaa ja markkinointia? Miten vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen näkyvät työpaikkasi arjessa? Vapaamuotoiset tarkentavat kysymykset
Tarvittava aineisto	Teoreettinen viitekehys Kyselytutkimus	
Haastateltavat	Kyselytutkimukseen osallistuneista 4 haastateltavaa 1 joka ikäryhmästä	19-29 vuotta 30-39 vuotta 40-49 vuotta 50 tai yli vuotta
Haastattelujen ajankohta	Huhtikuu 2024	
Protokollan suunnitelma		
Mitä kerrotaan haastattelun alussa?	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite Luottamuksellisuus Tutkimusaineiston käsittely Avaus aiheeseen	Mitä on vastuullinen johtaminen?
Mitä aineistonkeruuvälineitä käytetään?	Teams-ohjelman tallennus Haastattelijan muistiinpanot	
Tutkimuksen toteutus		
Yhteydenotto (sähköposti)	Haastattelujajankohdan sopiminen Kalenterikutsu Toimivuus	Ajankohta + Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite Kutsu + Liitteenä: kyselytutkimuksen kysymykset ja väitteet Teams-tallenteen toimivuuden tarkistus Teams-ohjelman litteroinnin toimivuuden tarkistus Haastateltavien pääseminen Teams-tapaamiseen -tarkistus
Teknisten välineiden	Käyttöosaaminen Tutkijan esittely	
Haastattelutilanne	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite Luottamuksellisuus Haastattelun aineistonkeruumenetelmät Tutkimusaineiston käsittely Haastattelun kesto Lupa tutkimukseen Avaus aiheeseen Haastattelu suunnitelman mukaan Kiittäminen	
Jälkihoito	Haastattelun johtopäätökset haastatetuille	

Liite 5. Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO	
HAASTATTELU 1	
Teemahaastattelun toteutus	
Haastattelija	Petra Kuurtamo
Ajankohta	10.4.2024
Haastattelun kesto	33 min.
Haastateltava	Haastateltava 1
Ikäryhmä	40-49 vuotta
Haastateltava on tietoinen	
Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	x
Luottamuksellisuus	x
Tutkimusaineiston käsittely	x
Haastateltavan lupa	x
Teemat	
Vastuullisesti johdettu organisaatio	x
Vastuullinen johtaminen ja esihenkil	x
Arvot ja motivaatiotekijät	x
Vastuullisuus työpaikalla	x
HAASTATTELU 2	
Teemahaastattelun toteutus	
Haastattelija	Petra Kuurtamo
Ajankohta	17.4.2024
Haastattelun kesto	41 min.
Haastateltava	Haastateltava 2
Ikäryhmä	19-29 vuotta
Haastateltava on tietoinen	
Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	x
Luottamuksellisuus	x
Tutkimusaineiston käsittely	x
Haastateltavan lupa	x
Teemat	
Vastuullisesti johdettu organisaatio	x
Vastuullinen johtaminen ja esihenkil	x
Arvot ja motivaatiotekijät	x
Vastuullisuus työpaikalla	x
HAASTATTELU 3	
Teemahaastattelun toteutus	
Haastattelija	Petra Kuurtamo
Ajankohta	19.4.2024
Haastattelun kesto	31 min.
Haastateltava	Haastateltava 3
Ikäryhmä	30-39 vuotta
Haastateltava on tietoinen	
Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	x
Luottamuksellisuus	x
Tutkimusaineiston käsittely	x
Haastateltavan lupa	x
Teemat	
Vastuullisesti johdettu organisaatio	x
Vastuullinen johtaminen ja esihenkil	x
Arvot ja motivaatiotekijät	x
Vastuullisuus työpaikalla	x
HAASTATTELU 4	
Teemahaastattelun toteutus	
Haastattelija	Petra Kuurtamo
Ajankohta	25.4.2024
Haastattelun kesto	43 min.
Haastateltava	Haastateltava 4
Ikäryhmä	50 tai yli vuotta
Haastateltava on tietoinen	
Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	x
Luottamuksellisuus	x
Tutkimusaineiston käsittely	x
Haastateltavan lupa	x
Teemat	
Vastuullisesti johdettu organisaatio	x
Vastuullinen johtaminen ja esihenkil	x
Arvot ja motivaatiotekijät	x
Vastuullisuus työpaikalla	x

