



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen välinen yhteys**

Johtaminen ja organisointi  
Kandidaatintutkielma

Laatija:  
Ida Hartikainen

Ohjaaja:  
KTT Anni Paalumäki

24.4.2024  
Turku

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

## Kandidaatintutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Ida Hartikainen

**Otsikko:** Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen välinen yhteys

**Ohjaaja:** KTT Anni Paalumäki

**Sivumäärä:** 31 sivua

**Päivämäärä:** 24.4.2024

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista ja työntekijäkokemusta, sekä niiden välistä yhteyttä. Nykyään vastuullisuuden merkitys on kasvanut yrityksille sekä niiden sidosryhmille ja tarve vastuulliselle henkilöstöjohtamiselle on kasvanut. Vastuullisuuden merkitys on kasvanut myös työntekijöille. Työntekijäkokemus kuvaa kaikkea sitä, mitä työntekijä kokee organisaatioon liittyen. Se sisältää vuorovaikutustilanteet ja niiden herättämät tunteet. Työntekijöiden merkitys on organisaatioille suuri, joten työntekijäkokemukseen ja työntekijöiden hyvinvointiin on kannattavaa kiinnittää huomiota. Tässä tutkielmassa tarkastellaan työntekijäkokemuksen ja sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen välistä yhteyttä.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Aiheesta tehty aiempi tutkimus osoittaa, että vastuullisuus on nykyään merkittävä osa yrityksiä ja vastuullisuus tulee huomioida myös henkilöstöjohtamisessa. Työntekijät ovat tärkeä osa yrityksiä, jolloin heidän hyvinvointiinsa ja työntekijäkokemukseen kannattaa panostaa. Työntekijät myös edustavat yrityksen brändiä sen ulkopuolelle, jolloin henkilöstöjohtamiseen ja työntekijäkokemukseen investoiminen kannattaa. Kirjallisuuden perusteella vastuulliset henkilöstöjohtamisen käytännöt ja työntekijäkokemus voivat lisätä organisaatioiden tulosta ja kannattavuutta.

Tämän tutkielman tulokset vahvistavat, että sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöjohtamisella ja työntekijäkuvalla on yhteys. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla voidaan edistää positiivisen työntekijäkuvan muodostumista. Työntekijäkokemus taas kuvaa sitä, miten näiden käytäntöjen käytössä on onnistuttu. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kautta luodaan pohja positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiselle ja työntekijäkokemus kertoo, miten työntekijä ne kokevat. Molemmista on hyötyä yrityksille hyvinvoivien ja tuottavien työntekijöiden myötä ja myös yrityksen tulos voi hyötyä hyvistä henkilöstöjohtamisen käytännöistä ja positiivisesta työntekijäkokemuksesta.

**Avainsanat:** vastuullisuus, sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen, työntekijäkokemus

# **SISÄLLYSLUETTELO**

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkielman aihe	7
<b>2</b>	<b>Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen</b>	<b>10</b>
2.1	Yritysten vastuullisuus	10
2.2	Kovasta henkilöstöjohtamisesta kohti vastuullisuutta	12
2.3	Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen	13
<b>3</b>	<b>Työntekijäkokemus</b>	<b>17</b>
3.1	Työntekijäkokemuksen piirteet	17
3.2	Työntekijäkokemus ja sen kolme ympäristöä	20
<b>4</b>	<b>Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen välisen yhteyden tarkastelu</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>26</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>29</b>

## **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1 Yrityksen vastuullisuus (mukaillen Cohen ym. 2012)	10
Kuvio 2 Työntekijäkokemus (mukaillen Jacob Morgan 2017a, 8)	18



# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkielman aihe

Vastuullisuudesta on viime vuosien aikana tullut tärkeä osa organisaatioita (Cohen ym. 2012) ja se on nykyään välttämätöntä liiketoiminnalle (Mishra ym. 2013, 85). Vastuullisuuden tärkeys korostuu työntekijöiden kohdalla esimerkiksi henkilöstöjohtamisen käytännöissä ja nykyään pintaan onkin noussut vastuullisen henkilöstöjohtamisen malli, joka ottaa aiempaa paremmin huomioon esimerkiksi pitkän aikavälin vaikutukset, luonnonvarat ja sosiaalisen pääoman tärkeyden. (Aust ym 2020, 2.) Yksi osa vastuullista henkilöstöjohtamista on sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen, jonka piirteissä korostuvat esimerkiksi työntekijöiden terveys ja hyvinvointi, henkilöstön kehittäminen, joustavuus, kannattavuus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo (Viitasaari ym. 2022, 34–35; Stankeviciutėn & Savanevicienėn 2018, 1).

Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen kattaa hyvinvointiin tähtäävien HR-käytäntöjen toteuttamisen organisaation tasolla, työntekijäkokemus taas on kaikkea sitä, mitä työntekijä kokee organisaatioon liittyen. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kautta hyvinvointiin tähtääviä HR-käytäntöjä (*human resource practices*) toteutetaan ja työntekijäkokemus kuvaa, miten työntekijä kokee näiden toteutuksen käytännössä omassa arjessaan. (Aust ym. 2020, 4; Yohn Lee 2018.) Sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöjohtamisella ja työntekijäkokemuksella on yhdistäviä tekijöitä ja ne ovat yhteydessä toisiinsa.

Viihtyvyys ja hyvinvointi työpaikalla ovat tärkeitä osa-alueita sekä sosiaalisesti vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa, että työntekijäkokemuksessa. Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen pyrkii luomaan ympäristöä, jossa työntekijöiden jaksamisesta huolehditaan, kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja työntekijöistä saadaan motivoituneita ja sitoutuneita organisaatioon. Työntekijäkokemus kertoo siitä, miten näissä asioissa on onnistuttu ja millaiseksi työntekijä kokee olonsa työpaikalla ja miten siellä viihtyy.

Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on tehty paljon tutkimusta (ks. Kramar 2014; Fombrun ym. 1984). Työntekijäkokemuksesta tutkimusta on tehty vähemmän, sillä se on terminäkin vielä tuore, mutta sitäkin on tutkittu (Batat 2022, 998). Henkilöstöjohtamista ja työntekijäkokemusta yhdistäviä tutkimuksia on tehty jonkun verran. Esimerkiksi

Plaskoff (2017) on tutkinut muuttuvia työyhteisöjä siitä näkökulmasta, että työntekijöiden sitouttamiseksi heidän kokonaisvaltainen kokemuksensa otetaan huomioon henkilöstöjohtamisessa. Laiho ym. (2022) on tutkinut sitä, miten työntekijöiden käsitykset henkilöstöjohtamisen prosessista ja nousevat tekijät rakentavat yhdessä työntekijöiden käsityksiä henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen välistä yhteyttä on siis tutkittu, mutta kohdistetusti vastuullisen ja erityisesti sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen välistä yhteyttä on tutkittu vielä vähän. Siksi on perusteltua tutkia sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen välistä yhteyttä. Niiden yhteyden ymmärtäminen voi auttaa esimerkiksi henkilöstöjohtamisen kehittämisessä organisaatioissa.

Tämä tutkielma tulee selvittämään, miten työntekijäkokemus ja sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ovat yhteydessä toisiinsa. Tutkielma keskittyy yritysten vastuullisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuskysymyksenäni on:

*Miten sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja työntekijäkokemus ovat yhteydessä toisiinsa?*

Tutkimuskysymyksen lisäksi tutkielma tarkastelee mitä sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja työntekijäkokemus ovat, sekä millaisia niiden piirteet ovat.

Kandidaatintutkielmani on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jonka on tarkoitus tutkia ja kuvailla tutkielman aihetta sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta ja työntekijäkokemuksesta mahdollisimman laajasti. Lähteenä on hyödynnetty erilaisia tieteellisiä artikkeleita, tutkimuksia ja muita tutkielman aiheeseen sopivia lähteitä. Tutkielmassa on hyödynnetty erilaisia tietokantoja, kuten Google Scholar ja Volter. Lähteitä on pyritty hyödyntämään mahdollisimman laajasti ja niiden avulla vastaamaan tutkielman tutkimuskysymykseen mahdollisimman tarkasti.

Tutkielman rakenne etenee seuraavasti. Luvussa 2 tarkastellaan ensin yritysten vastuullisuutta, mistä edetään kohti sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista. Luvussa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen aiempia malleja, joiden pohjalta on edetty nykyiseen vastuullisuuteen. Luvussa 3 tarkastellaan työntekijäkokemusta työntekijöiden näkökulmasta. Luku valottaa työntekijäkokemusta sen kolmen ympäristön kautta. Luvussa 4 tutkielman aiheet tuodaan yhteen, etsitään niiden välistä yhteyttä ja vastausta



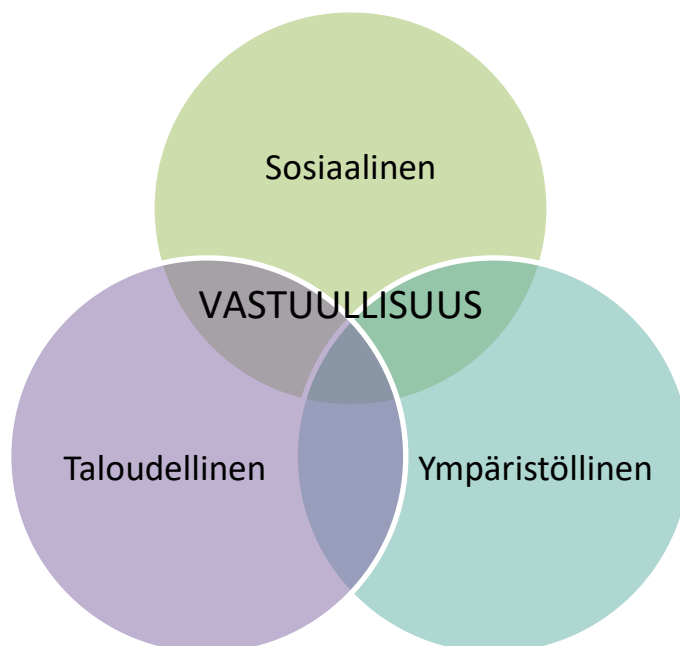
tutkimuskysymykseen. Viimeisessä luvussa esitellään tutkielman johtopäätöksiä ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimukselle.

## 2 Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen

### 2.1 Yritysten vastuullisuus

Vastuullinen organisaatio voidaan määritellä yritykseksi, joka tuottaa samanaikaisesti taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä hyötyjä yhteiskunnalle ja samalla varmistaa oman pitkän aikavälin vastuullisuutensa (Cohen ym. 2012). Yritysten yhteiskuntavastuun ydin on se, että organisaatioilla on taloudellisten ja oikeudellisten vastuiden lisäksi myöskin eettisiä vastuita. (Kramar 2014, 1070–1071.) Cohen ym. (2012) kuvaa vastuullisuutta kykyä vastata nykyhetken tarpeisiin vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä vastata omiin tarpeisiinsa.

Vastuullisuuden termi kehittyi alun perin ympäristöön ja väkiluvun kasvuun liittyen. Sitä täydensi Yhdistyneiden Kansakuntien Brundtlandin komissio, joka suhtautui kestäväan kehitykseen laajemmin. Se huomioi, että kestävä kehitys on maailmanlaajuista, pitkäjänteistä ja siihen liittyy erilaisia sidosryhmiä. Brundtlandin komissio määritteli kolme kestäväan kehityksen pilaria, jotka ovat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset. Tämä herätti huomiota myös liiketoiminnan vastuullisuuteen. (Kramar 2014, 1070.) Samat piirteet tulevat ilmi yritysten vastuullisuudessa. Cohen ym. (2012) kuvaa tätä yritysten vastuullisuuden kolmijakoa kolmikantaiseksi (eng. triple bottom line). Tämä vastuullisuuden kolmikanta on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Yrityksen vastuullisuus (mukaiillen Cohen ym. 2012)

Yritysten vastuu linkittyy kolmeen vastuullisuuden elementtiin, jotka ovat sosiaalinen vastuu, taloudellinen vastuu sekä ympäristövastuu. Lainsäädäntö asettaa näistä jokaisen vastuulliselle toiminnalle minimitason. (Viitasaari ym. 2022, 34.) Kuvio 1 havainnollistaa näitä yrityksen vastuullisuuden kolmea elementtiä. Yrityksen taloudelliseen vastuuseen kuuluu yrityksen toimien suorat ja epäsuorat taloudelliset seuraukset yrityksen sidosryhmille. Sosiaalinen vastuu on taas yrityksen sosiaalisia vaikutuksia työntekijöihin ja muihin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluu myös johdon vastuu tehdä valintoja, jotka edistävät yrityksen sidosryhmien hyvinvointia. Huoli ympäristöstä on osa kokonaisvaltaista vastuullisuutta ja se onkin ollut pitkään osa yritysten vastuullisuutta. Yrityksen ympäristölliseen vastuuseen liittyy liiketoiminnan ympäristövaikutusten ymmärtäminen ja ympäristöystävällisempien prosessien soveltaminen liiketoiminnassa. (Uddin ym. 2008, 204–207.)

Vastuullisuudesta on tullut keskeinen osa monia organisaatioita samalla kun yhteiskunnalliset vaatimukset suuremmasta ympäristö- ja yhteiskuntavastuusta ovat lisääntyneet (Cohen ym. 2012). Viime vuosina yritysten vastuullisuuden vaatimukset ovatkin kasvaneet ja yrityksiä listataan jopa paremmuusjärjestykseen vastuullisuuteen liittyvien kriteerien perusteella (Viitasaari ym. 2022, 34). Vastuullisuudesta on tullut liiketoiminnalle välttämätöntä ja monet organisaatiot tekevät siihen merkittäviä investointeja (Mishra ym. 2013, 85). Vastuullisessa yritystoiminnassa korostuu tuottavuus ja kannattavuus, joka kannustaa yrityksiä siihen panostamiseen. Vastuullinen toiminta on kuitenkin myös eettinen itseisarvo, jonka yrityksen tunnistavat (Viitasaari ym. 2022, 34).

Vastuullisuuskysymykset kiinnostavat erityisesti yritysten sidosryhmiä (Viitasaari ym. 2022, 34). Sidosryhmien lisäksi nykyään vastuullisuuskysymykset kiinnostavat myös työntekijöitä ja erityisesti nuoria työntekijöitä. Vastuullisuuden merkitys onkin nuorten keskuudessa kasvanut myös työpaikkoja kohtaan. Työhyvinvoinnin tärkeyden lisäksi esimerkiksi ympäristöasiat ovat tärkeässä asemassa työpaikkaa valittaessa. Nuoret työntekijät haluavat työskennellä maailmanlaajuisesti tietoisille yrityksille ja ovat valmiita irtisanoutumaan, jos työnantaja ei täytä sitoutumista kestävyuden, monimuotoisuuden, tasapuolisuuden ja osallisuuden suhteen. (World Economic Forum 2.2.2023.) Kaikenlainen vastuullisuus korostuu nuorten valinnoissa yhä enemmän ja tämä koskee myös tulevia työpaikkoja.

Yrityksillä on kasvava paine sitoutua vastuullisuuteen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen kyetäkseen vastaamaan liike-elämän luottamuskriisiin, sovittamaan niiden toiminta laajempien sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin sekä vastaamaan maailman suuriin haasteisiin (Stahl ym. 2020, 1). Vastuullisen yritystoiminnan nähdään säilyvän menestyksekkäänä tulevaisuudessa vuosikymmeniä tai sukupolvia eteenpäin (Mishra ym. 2013, 86). Vastuullisuus tulee siis säilymään myös yritysten tulevaisuudessa, joten siksi siihen on tärkeää panostaa. Kuten ylempänä mainitaan, vastuullisuus on nyt jo itseisarvo, joten jo sen takia yritykset panostavat siihen. Kannattavuuden ja tuottavuuden takia yrityksillä on myös taloudellinen intressi vastuullisuuteen panostamiseen.

Henkilöstöjohtamisella on tärkeä rooli vastuullisuuden omaksumisessa ja se voi auttaa organisaatiota saavuttamaan ympäristöllisiä ja sosiaalisia tavoitteita, ja samalla tasapainoittaa nämä taloudellisten tavoitteiden kanssa (Cohen ym. 2012).

## **2.2 Kovasta henkilöstöjohtamisesta kohti vastuullisuutta**

Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite, jolla tarkoitetaan organisaatioissa työskentelevien ihmisten johtamiseen liittyvää toimintaa. Se kattaa myös esimerkiksi muiden sidosryhmien, kuten alihankkijoiden, konsulttien ja työsopimuksen ulkopuolisten henkilöiden johtamisen. (Kramar 2014, 1072.) Organisaatiokäyttäytymisen teorian pohjalta on ehdotettu, että henkilöstöjohtamiseen sisältyy joukko toimintatapoja, joiden tarkoituksena on maksimoida työntekijöiden sitoutuminen, joustavuus sekä työn laatu (Guest 1987, 503). Työntekijät ovat siis muiden sidosryhmien ohella henkilöstöjohtamisen keskiössä.

Henkilöstöjohtaminen on saanut 1980-luvulta lähtien vaikutteita nk. Harvardin ja Michiganin malleista (Beer ym, 2015, 428). Michiganin malli korostaa henkilöstöresurssien strategista näkökulmaa, kun taas Harvardin mallissa korostuu henkilöstöjohtamisen inhimilliset elementit (Ozbilgin 2004, 208).

Michiganin nk. kova henkilöstöjohtamisen malli keskittyy tiukkaan strategiseen kontrolliin ja sen panos määräytyy taloudellisen suorituskyvyn näkökulmasta. Tämä yksiulotteinen tarkoitus korostaa tarvetta soveltaa parhaita käytäntöjä esimerkiksi arvioinnissa, palkitsemisessa sekä henkilöstön kehittämisessä osakkeenomistajien arvon kasvattamiseksi (ks.Huselid 1995; Fombrun ym. 1984), mitä pidetään organisaation ainoana tarkoituksena. Osakkeenomistajien arvon kasvattamisen ohella laajempia

yhteiskunnallisia tai ympäristöllisiä sidosryhmien huolia ei oteta huomioon. (Aust ym 2020, 2.)

Harvardin malli huomio Michiganin mallia laajemmin erilaiset sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät sekä niiden merkityksen ja vaikutuksen henkilöstöjohtamisen valintoihin. Osakkeenomistajien lisäksi sidosryhmiin sisältyvät esimerkiksi työntekijät, ammattiliitot, johto ja hallitus. (Beer ym, 2015, 429.) Harvardin mallissa on huomioitu myös laajempia, pitkän aikavälin seurauksia kuten organisaation tehokkuus ja yksilöllinen sekä yhteiskunnallinen hyvinvointi. Organisaation tehokkuuteen sisältyy esimerkiksi kestävät taloudelliset tulokset. Yksilön hyvinvointiin taas sisältyy esimerkiksi tyytyväisyys, sitoutuminen ja motivaatio, onnellisuus, oikeudenmukaisuus, luottamus ja terveys. Yhteiskunnallista hyvinvointia on yrityksen vaikutus yhteiskuntaan ja siitä seuraava maine sekä sosiaalinen legitimitetti. (Beer ym 2015, 429.)

Harvardin malli siis tarkastelee henkilöstöjohtamista ja sen vaikutuksia pitkällä aikavälillä sekä huomio laajemmat sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Michiganin malli taas keskittyy tiukemmin taloudelliseen näkökulmaan ja siinä tärkein sidosryhmä on osakkeenomistajat. Harvardin ja Michiganin malleista ollaan siirrytty kohti vastuullista henkilöstöjohtamista.

Viimeisten 10–15 vuoden aikana globaali liiketoimintaympäristö on muuttunut nopeasti ja moniulotteinen vastuullinen henkilöstöjohtamisen malli on nousemassa pintaan. Se ottaa huomioon pitkän aikavälin vaikutukset, kuten ilmastonmuutoksen, kaupungistumisen ja työvoiman demografian, eikä vain lyhyen aikavälin taloudellisia vaikutuksia. Myös luonnonvarat ja sosiaalinen pääoma nähdään arvokkaana voimavarana. (Aust ym, 2020, 2). Aust ym. artikkelissa (2020, 4) kuvataan vastuullisen henkilöstöjohtamisen eli HRM:n (*human resource management*) neljä piirrettä, jotka ovat sosiaalisesti vastuullinen, vihreä, kolmikanta (eng. Triple Bottom Line) ja yhteisen hyvän (eng. Common Good) HRM. Tässä tutkielmassa keskitytään tarkemmin sosiaalisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen ja sen piirteisiin sekä sen yhteyttä työntekijäkokemukseen.

### **2.3 Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen**

Strateginen henkilöstöjohtaminen on ollut vallitseva lähestymistapa henkilöstöjohtamiselle viimeiset 30 vuotta, mutta viimeisen kymmenen vuoden aikana

uusi lähestymistapa, vastuullinen henkilöstöjohtaminen, on kehittynyt sen rinnalle (Kramar 2014, 1069). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen termiä on siis käytetty jo yli vuosikymmenen ajan, mutta sitä koskeva kirjallisuus on silti hajanaista, eikä termille ole vielä yhtä täsmällistä määritelmää ja sitä onkin käytetty monin eri tavoin. Vaikka vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvä kirjallisuus on hajanaista, niitä kuitenkin yhdistää se, että ne käsittävät vastuullisuuden viittaavan kestäviin, pitkän aikavälin tuloksiin. (Kramar 2014, 1075–1076.)

Cohen ym. (2012) kuvaa vastuullista henkilöstöjohtamista sellaisen työvoiman luomiseksi, jolla on luottamus, arvot, taidot sekä motivaatio saada aikaan kannattavat sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristölliset tulokset. Vastuullisuuden kolme pilaria näkyvät siis myös vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä voidaankin pitää vastuullisina tai kestävinä silloin kun ne edesauttavat ympäristönsuojelua, sosiaalista hyvinvointia sekä taloudellista vaurautta pitkällä aikavälillä. Toisaalta käytäntöjä voidaan pitää vastuuttomina tai kestäättöminä, jos ne vahingoittavat sosiaalista, ympäristöllistä tai taloudellista hyvinvointia. (Stahl ym. 2020, 5.) Myös Ehnert ym. (2016, 90) kuvaa, että vastuullisen henkilöstöjohtamisen määritelmään kuuluu sellaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sekä strategioiden omaksuminen, jotka mahdollistavat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tavoitteet sekä niiden saavuttamisen. Nämä vaikuttavat pitkällä aikavälillä niin organisaation sisä- kuin ulkopuolellakin (Ehnert ym. 2016, 90). Myös Stankeviciutė ja Savanevicienė (2018, 1) toteavat, että vastuullinen henkilöstöjohtaminen keskittyy pitkän aikavälin henkilöstöresurssien kehittämiseen sekä uudistumiseen ja sen lähestymistapa on ihmisten johtamisessa.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteet eivät ole yhtä selvät verrattuna valtavirran henkilöstöjohtamiseen, mutta Stankeviciutėn ja Savanevicienėn (2018, 1) ovat eritelleet vastuullisen henkilöstöjohtamisen tyypillisiä piirteitä. He tuovat esille sellaisia seikkoja, kuten pitkäjänteinen perehdyttäminen, huolehtiminen niin työntekijöistä kuin ympäristöstä, kannattavuus, työntekijöiden osallistuminen, yhteiskunnallinen vuoropuhelu, työntekijöiden kehittäminen, ulkoinen yhteistyö, joustavuus, vaatimusten mukaiset työmääräykset, työntekijöiden välinen yhteistyö, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Järnlström ym (2018) osana tutkimustaan tekemä kvalitatiivinen analyysi taas paljastaa neljä ulottuvuutta vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen, jotka ovat oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, läpinäkyvät HR-käytännöt, kannattavuus sekä

työntekijöiden hyvinvointi. Analyysi paljasti myös neljä laajempaa vastuualuetta, jotka ovat oikeudelliset ja eettiset, johdolliset, sosiaaliset ja taloudelliset.

Sosiaalinen vastuu on osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamisen tarkoituksena on minimoida negatiiviset vaikutukset liiketoimintaan ja vähentää liiketoiminnan riskejä sekä hallita ihmisten johtamiskäytäntöihin liittyviä riskejä (Aust ym, 2020, 4). Se tunnistaa myös henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutukset niin ihmisiin kuin taloudellisiin tuloksiin (Kramar 2014, 1069–1070). Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhteydessä puhutaankin paljon työntekijöistä, mutta se ulottuu myös organisaation ulkopuolelle. Sosiaalisesti vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on sisäinen ja ulkoinen elementti, jotka kattavat sen, miten ihmisiä kohdellaan organisaation sisällä, mutta myös, miten ulkoisten sidosryhmien tarpeet otetaan huomioon (Stahl ym 2020, 5).

Viitasaaren ym. (2022, 34–35) tekemässä tutkimuksessa selviää, että maailman vastuullisimpiin lukeutuvien yritysten vastuullisuusraporteissa henkilöstöjohtaminen koostuu pääsääntöisesti neljstä eri tavoitteesta, jotka ovat työntekijöiden kehittäminen, työntekijöiden sitoutuminen, monimuotoisuus ja inklusio sekä terveys ja hyvinvointi. Tämän lisäksi sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteita ovat taloudelliset ja sosiaaliset arvot, kuten organisaation sosiaalisen maineen kasvattaminen ja työnantajan houkuttelevuus (Aust ym, 2020, 3).

Eri tutkimusten perusteella voidaan päätellä, että sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen sisällöstä ei vallitse tiukkaa yhteisymmärrystä, mutta yhteisinä piirteinä korostuvat työntekijöiden hyvinvointi, henkilöstön kehittäminen, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Myös sitoutuneisuus ja kannattavuus ovat osa sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Eri tutkimuksissa korostuu myös se, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjä toteutetaan pitkällä aikavälillä. Yllä mainitut piirteet ovat ne, joita tutkielmassa käsitellään kun puhutaan sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta.

Sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista toteutetaan esimerkiksi sosiaalisesti vastuullisen HR-käyttämisen, käytäntöjen, strategioiden ja kulttuurin kautta sekä muun muassa terveys- ja hyvinvointihankkeiden kautta (Aust ym, 2020, 3). Konkreettisia esimerkkejä henkilöstöjohtamisen toimista, joilla voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia ovat työntekijöihin sijoittaminen koulutuksen ja ohjaamisen kautta, sellaisen

kiinnostavan työn tarjoaminen, jossa omia taitojaan voi hyödyntää, positiivisen sosiaalisen ja fyysisen ympäristön luominen varmistamalla tasa-arvoisen kohtelun sekä työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta huolehtimisen (Guest 2017, 29). Hyvien asioiden toteuttamisen kautta voidaan tehdä sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista, mutta sitä voidaan edistää myös vahingollisia asioita välttelemällä. Näitä vahingollisia asioita ovat esimerkiksi lapsi- ja pakkotyö, palkattomat tai liialliset ylityötunnit, fyysinen hyväksikäyttö sekä turvattomat tai epävarmat työolot. (Stahl ym, 2020, 5.)

Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen on tärkeää henkilöstölle muun muassa työhyvinvoinnin ja oikeudenmukaisuuden kautta. Ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara, ja niiden tehokas kehittäminen ja käyttöönotto tarjoaa muun muassa erottuvan kilpailuedun työnantajan ja työntekijöiden sitoutumisen kautta. (Baptiste 2007, 292.) Ne organisaatiot, jotka edistävät ja ylläpitävät esimerkiksi työntekijöiden sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia toteuttamalla korkean sitoutumisen HRM-käytäntöjä, hyötyvät eniten tuloksista ja tuottavuudesta luomalla pitkäaikaisia tuki- ja luottamussuhteita työntekijöidensä kanssa. Toisaalta ne organisaatiot, jotka eivät kiinnitä huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin, voivat joutua pitkällä aikavälillä huolehtimaan vähemmän tuottavista työntekijöistä aiheutuvista vaikutuksista. (Baptiste 2007, 293.)

Organisaation saama hyöty hyvinvoivien ja sitoutuneiden työntekijöiden lisäksi on siis kannattavuus ja tuottavuus. Kun työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja voivat hyvin, jaksavat he tehdä töitä tehokkaammin, mikä näkyy yrityksen tulossa positiivisesti. Sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta saatu hyöty näkyy myös positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisen kautta, jota tarkastellaan tarkemmin luvussa 3.



## 3 Työntekijäkokemus

### 3.1 Työntekijäkokemuksen piirteet

Työntekijäkokemus on kaikkea sitä, mitä työntekijä kokee liittyen organisaatioon (Yohn Lee 2018). Se sisältää kaiken, miten työntekijä on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa sekä toisin päin. Siihen sisältyy myös näiden vuorovaikutustilanteiden herättämät tunteet (Forbes 1.2.2019). Sosiaalinen konteksti onkin osa työntekijäkokemusta, sillä työntekijöiden ja organisaation väliset vuorovaikutustilanteet ovat moninaisia, muiden sisäisten ja ulkoisten toimijoiden lisäksi (Batat 2022, 1003).

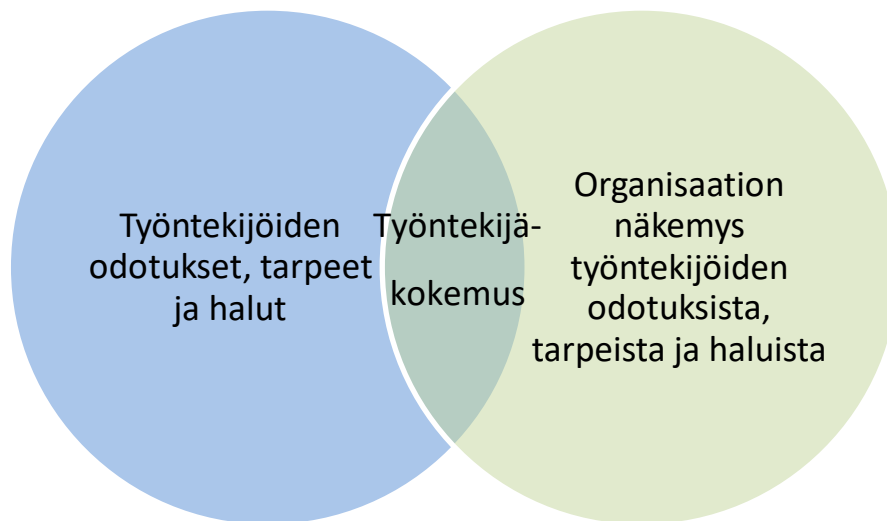
Työntekijäkokemusta on siis kaikki organisaatioon liittyvä vuorovaikutus eikä vain työntekijän ja johdon välinen. Saatavilla olevaa kirjallisuutta lukemalla selviää, että nykyinen tutkimus näkee työntekijäkokemuksen kokonaisvaltaisena kokemuksena työntekijän työelämästä, joka vaatii jatkuvaa ja rehellistä palautteenantoa, toimia sekä seurantaa (Itam & Ghosh 2020, 43). Osa työntekijäkokemuksen keskeisiä piirteitä ovat kuuluvuus, tarkoitus, saavutukset, onnellisuus sekä tarmokkuus. Nämä piirteet ohjaavat työntekijäkokemuksen tulosten ja ajurien tunnistamista. (Itam & Ghosh 2020, 43.)

Työntekijäkokemus on vielä hyvin tuore termi, eikä se ole saanut samanlaista huomiota johtamisen alan kirjallisuudessa kuin esimerkiksi asiakaskokemus on saanut (Batat 2022, 995). Vaikka termi on suhteellisen tuore, sitä arvostetaan, sillä se pyrkii tyydyttämään organisaation toiveita ja tarpeita (Itam & Ghosh 2020, 40). Työntekijäkokemusta kehittämällä näkyvät sen vaikutukset esimerkiksi työntekijöiden viihtymisessä sekä työtyytyväisyydessä, henkilöstön ja toiminnan kehittämisessä sekä motivaatiossa ja tehokkuudessa (Maijala 2018).

Työntekijäkokemukseen panostaminen voidaan nähdä lähteenä innovaatioille, keinona parantaa asiakastytyväisyyttä, lisäävän työpaikan houkuttelevuutta sekä arvostusta ja mahdollistavan parhaiden työntekijöiden palkkaamisen (Morgan 2017a, 165). Työntekijäkokemuksella on siis vaikutus myös esimerkiksi asiakkaiden kokemuksiin. Asiakaskokemuksen laatu paranee silloin kun työntekijäkokemus on kunnossa ja työntekijät viihtyvät työssään (Maijala 2018). Hyvän työntekijäkokemuksen myötä työntekijät voivat tarjota parempia kokemuksia asiakkaille, joten työntekijäkokemuksen ja asiakaspalvelun välillä on yhteys (Morgan 2017a, 153). Yhteys voi olla parhaimmassa tapauksessa siis positiivinen, mutta toisaalta heikompi työntekijäkokemus voi taas

heikentää asiakaskokemusta. Työntekijäkokemus vaikuttaa myös yrityksen tulokseen. Jacob Morganin (2017b) tekemän tutkimuksen mukaan yritykset, jotka panostavat työntekijäkokemukseen pitkällä aikavälillä, voivat tuottaa muita paremmin. Myös Itam ja Ghosh (2020, 39) esittävät, että kun työntekijät saavat osuutensa yrityksen tuloksesta, panostavat he todennäköisemmin siihen, että sidosryhmät laitetaan etusijalle ja tämä taas lisää organisaation tulosta.

Jokainen työntekijä organisaatioissa on erilainen, joten kaikille organisaatioille yhdenmukaisen työntekijäkokemuksen kehittäminen ei ole mahdollista. Jokaisen organisaation täytyy siis itse tutkia omaa organisaatiotaan selvittääkseen mikä juuri siellä toimii parhaiten. (Morgan 2017a, 9, 42.) Tutkimalla omaa organisaatiota on siis mahdollista selvittää, miten omat työntekijät voidaan huomioida parhaiten, jotta heille muodostuisi mahdollisimman hyvä työntekijäkokemus. Työntekijäkokemus työntekijän näkökulmasta on yksinkertaisuudessaan sitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Organisaation näkökulmasta se taas on sitä, millaista se uskoo, että työntekijöiden todellisuuden organisaation sisällä pitäisi olla. Kuviossa 2 on kuvattu työntekijäkokemusta mukaillen Morganin (2017a) mallia.



Kuvio 2 Työntekijäkokemus (mukaillen Jacob Morgan 2017a, 8)

Työntekijät eivät välttämättä ymmärrä organisaation tekemiä asioita työntekijäkokemuksen kehittämiseksi kuten ne on tarkoitettu. Kun työntekijät voidaan osallistaa työntekijäkokemuksen muokkaamiseen, on mahdollista päästä kohti sitä tilannetta, jossa organisaatio suunnittelee tai tekee jotain, ja työntekijät myös ymmärtävät

sen organisaation tarkoittamalla tavalla. Tämän perusteella työntekijäkokemus voidaan määritellä työntekijöiden odotusten, tarpeiden ja halujen sekä näiden odotusten, tarpeiden ja halujen organisaation suunnittelun risteykseksi. (Morgan 2017a, 7–8.) Kuvio 2 havainnollistaa työntekijäkokemuksen muodostumista tästä näkökulmasta. Organisaation ja työntekijöiden yhteistyö onkin tärkeää työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Batat (2022, 1003) esittelee jakamisen konseptin osana työntekijäkokemusta. Se viittaa organisaation kykyyn suunnitella sellaisia järjestelmiä, jotka vahvistavat työntekijän työntekijäkokemusta ja luottamusta yritykseen (Batat 2022, 1003). Työntekijäkokemuksen kehittämisessä työntekijöiden osallistuminen siihen on siis tärkeää, sillä ilman heitä organisaatiot voivat tehdä asioita, jotka eivät todellisuudessa vastaa työntekijöiden tarpeita.

Organisaatiot voivat virheellisesti ajatella, että työntekijäkokemus saadaan aikaan yksittäisten etujen kautta, joiden he uskovat sopivan kaikille. Työntekijäkokemus kuitenkin muodostuu siitä, miten työntekijä kokee organisaation tarjoamat kokemukset ja siitä, kohtaavatko työntekijän odotukset niiden osalta. Joten jos työntekijäkokemusta ei räätälöidä oman organisaation työntekijöiden mukaan, on riskinä, että työntekijät valitsevat sellaisen työpaikan, joka vastaa heidän odotuksiinsa ja tarpeisiinsa paremmin. (Maylett & Wride 2017, 13–14.) Työntekijäkokemukseen panostavat yritykset myös esimerkiksi muovaavat työntekijäkokemusta ja luovat työpaikkaa, jossa ihmiset haluavat työskennellä päivittäin (Morgan 2017b).

Työntekijäkokemuksen merkitys näkyy myös ulkoisesti. Työntekijäkokemus vaikuttaa yrityksen brändiin ja imagoon, jolloin sen merkitys näkyy myös yrityksen maineessa (Maijala 2018). Se mitä organisaatiossa tapahtuu sisäisesti, heijastelee myös sen ulkopuolelle, sillä esimerkiksi asiakkaan ja työntekijän suhde on kaksisuuntainen (Harris 2007, 104). Työntekijäkokemus vaikuttaakin esimerkiksi siihen, millaista palvelua työntekijät tarjoavat asiakkailleen (Maylett & Wride 2017, 19), mikä siis näkyy organisaation ulkopuolelle. Työntekijät tuovat yrityksen brändiä esille ja heidän toimintansa vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin niin hyvässä kuin pahassa (Harris 2007, 102). Yrityksestä muodostuva mielikuva on tärkeässä roolissa myös silloin, kun uusia työntekijöitä rekrytoidaan. Uusien nettisivujen, kuten LinkedInin, myötä työntekijöiden on helpompaa arvioida harkitsemansa yrityksen työntekijäkokemusta jo hakuvaiheessa. Työnhakijat etsivät potentiaalisia työnantajia netin avulla ja päättävät edetä niiden kanssa, jotka tarjoavat sellaista työntekijäkokemusta, jota hakija etsii. (Yohn Lee 2018.)

Internetissä työpaikoista tehdään listauksia paremmuusjärjestyksessä esimerkiksi sen mukaan, missä on paras joustavuus tai ympäristö, jossa on vähiten stressiä. Näiden sivustojen ja sosiaalisen median takia tietoa organisaatioiden työoloista leviää kaikkien saataville, eikä organisaatioilla ole tämän takia varaa olla panostamatta työntekijäkokemukseen. (Morgan 2017a, 26.) Esimerkiksi nuoremmat työntekijät ovat valmiita irtisanoutumaan, jos he eivät löydä merkityksellistä työtä, yrityksen työpaikkakulttuuri on myrkyllinen tai työmäärät ovat epärealistisia (World Economic Forum 2.2.2023). Tiedon leviäminen sosiaalisessa mediassa menee kuitenkin myös toiseen suuntaan; Työntekijäkokemukseen panostaminen kannattaa, sillä pian organisaatio tunnetaan hyvänä paikkana työskennellä (Morgan 2017a, 46).

### **3.2 Työntekijäkokemus ja sen kolme ympäristöä**

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa kolme ympäristöä, jotka ovat teknologinen, fyysinen ja kulttuurinen (Morgan 2017a, 59). Näistä kaikkiin kuuluu tiettyjä ominaisuuksia, jotka onnistuessaan tai hyvin tehtynä auttavat positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumista, kun taas epäonnistuessaan vaikuttavat työntekijäkokemuksen muodostumiseen negatiivisesti. Kaikilla on siis vaikutus työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Työntekijöiden käsitykset esimerkiksi organisaation kulttuurista, johtamistyyleistä, fyysisestä ympäristöstä ja sosiaalisista toimista voivat vaikuttaa kielteisesti tai myönteisesti heidän sitoutumiseensa ja työntekijäkokemukseen (Babat 2022, 996).

Fyysinen ympäristö on se, missä työntekijät työskentelevät ja hyvä ympäristö auttaa esimerkiksi luovuuteen ja työntekijöitä olemaan paremmin yhteydessä yritykseen, jossa he työskentelevät. Fyysinen ympäristö toimii positiivisena tai negatiivisena representaationa yritykselle ja se heijastelee organisaation arvoja. Fyysisen ympäristön avulla voidaan pyrkiä heijastamaan organisaation arvoja ja jos niiden välillä koetaan ristiriitaa, voi se pilata työntekijäkokemuksen. Fyysinen ympäristö voi vaikuttaa myös työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. (Morgan 2017a, 59–69.) Hyvä ja toimiva ympäristö edistää positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumista, kun taas huono voi vaikuttaa negatiivisen kokemuksen muodostumiseen. Työpaikalla vietetään paljon aikaa ja siellä viihtyminen onkin osa työntekijöiden arkea.

Teknologialla on selkeä vaikutus organisaatioihin, sillä sen avulla kommunikoidaan, tehdään yhteistyötä ja tehdään myös itse työtä. Teknologian puute johtaisi kaiken muun

lisäksi myös esimerkiksi ihmissuhteiden hajoamiseen. Teknologinen ympäristö sisältää kaikki teknologiat, joita työn tekemiseen käytetään, esimerkiksi sovellukset, laitteistot ja ohjelmat. Hyvän teknologisen ympäristön sekä työntekijäkokemuksen muodostamiseksi on tärkeää varmistaa, että teknologia vastaa kuluttajien osaamista sekä kaikille saatavilla. (Morgan 2017a, 77–78.) Jos teknologia ei ole kaikille saatavilla, voi se johtaa eriarvoiseen kohteluun ja heikentää työntekijäkokemusta. Teknologian pitää myös vastata kuluttajien osaamista, eli kaikkien pitää kyetä käyttämään esimerkiksi ohjelmistoja. Ne organisaatiot, jotka eivät panosta teknologiseen ympäristöön, voivat kohdata haasteita siinä, miten pitkälle ja nopeasti ne voivat mukautua ja uudistua (Morgan 2017a, 86).

Erona kahteen muuhun ympäristöön, kulttuurinen ympäristö ei ole mitään fyysistä tai kosketeltavaa, vaan se on organisaation luoma tunnelma ja sen luomiseen käytetyt toimet (Morgan 2017a, 89). Työntekijäkokemus on osa tiettyä kulttuuri- ja organisaatioympäristöä, jossa työntekijöiden käsitykset muovaantuvat sosiokulttuuristen normien kautta (Babat 2022, 1004). Organisaation kulttuuri määrittää esimerkiksi sen, miten työntekijöitä kohdellaan, miten tuotteita tai palveluita luodaan ja miten työntekijät työnsä tekevät. Muista ympäristöistä eroten, kulttuurinen ympäristö on olemassa, vaikka sen eteen ei tietoisesti tehtäisi mitään. Tämän takia sen luominen ja suunnitteleminen on tärkeää, sen sijaan, että sen antaisi vain olla. Onnistuneen kulttuurin luomiseen kuuluu esimerkiksi se, että yritys nähdään positiivisesti, jokainen tuntee olevansa arvostettu ja kokee olevansa osa tiimiä, työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heidän hyvinvoinnilleen omistaudutaan, uuden oppiminen mahdollistetaan ja monimuotoisuuteen uskotaan. Koska nykyään eletään avoimessa ja läpinäkyvässä maailmassa, ihmiset saavat tietää, jos organisaatio tekee esimerkiksi jotain epäeettistä. Tällainen taas voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijäkokemukseen. (Morgan 2017a, 89–90.)

Näiden kaikkien kolmen ympäristön onnistuminen edesauttaa hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista. Sen myötä ne myös vaikuttavat esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon, jaksamiseen ja haluun työskennellä päivittäin. Motivoituneet ja tehokkaat työntekijät taas ovat arvokas osa yrityksiä ja siksi työntekijäkokemukseen ja sen ympäristöihin onkin perusteltua investoida.

## 4 Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen välisen yhteyden tarkastelu

Henkilöstöjohtamisessa ei voida ottaa huomioon enää ensisijaisesti vain organisaation tarpeita ja tavoitteita vaan myös työntekijöiden tarpeet tulee ottaa huomioon. Työntekijät, jota ovat tyytyväisiä työhönsä ja työympäristöön ovat motivoituneita edesauttamaan organisaation tavoitteita. Organisaatioiden täytyy siis muuttaa suhtautumistaan siihen, miten työntekijöihin suhtaudutaan (Plaskoff 2017, 136–137.) Tällöin työntekijäkokemuksen ja henkilöstöjohtamisen yhdistäminen edesauttaa myös organisaation muita tavoitteita. Työntekijäkokemus onkin ajankohtainen aihe myös henkilöstöjohtamisen alalla (Tucker 2020, 183). Työntekijäkokemus ja sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ovat monessa asiassa yhteydessä toisiinsa ja ne vaikuttavat toisiinsa niin positiivisesti kuin negatiivisesti.

Työympäristö ja hyvinvointi ovat osa sekä sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista että työntekijäkokemusta. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen pyrkii varmistamaan työntekijöiden hyvinvoinnin ja turvallisuuden työpaikalla (Guest 2017, 29). Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteisiin kuuluukin myös esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen ja kehittäminen, oikeudenmukaisuus sekä tasa-arvo (Stankeviciutėn & Savanevicienėn 2018, 1). Henkilöstöjohtamisen keinoilla työntekijöiden hyvinvoinnista voidaan huolehtia esimerkiksi luomalla positiivisen työympäristön, mahdollistamalla työntekijöiden koulutuksen sekä varmistamalla tasa-arvoisen kohtelun ja huolehtimalla työntekijöiden terveydestä sekä turvallisuudesta (Guest 2017, 29). Nämä seikat ovat tärkeitä positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiselle ja näin sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen luokin pohjan positiivien työntekijäkokemuksen muodostumiselle.

Työntekijäkokemukseen työympäristö voi taas vaikuttaa joko negatiivisesti tai positiivisesti, esimerkiksi luovuuden ja psyykkisen hyvinvoinnin kautta (Morgan 2017a, 59–69). Koska työntekijäkokemus on työntekijän kokonaisvaltainen kokemus työelämästä (Itam & Gosh 2020, 43), ovat työpaikka ja -ympäristö osa sitä. Työntekijäkokemukseen liittyy myös tiettyjä ajureita, jotka edistävät työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä sekä työntekijöiden suoritusten tuloksia. Näitä ovat esimerkiksi työmäärä ja -ympäristö, johtaminen, tiimityöskentely ja yrityksen kulttuuri. (Itam & Ghosh 2020, ForeSee 2014 mukaan.) Henkilöstöjohtamisen strategiat, jotka täyttävät näitä tarpeita ja

odotuksia, voivat johtaa positiivisiin kokemuksiin, jolloin työntekijöiden suorituskyky voi parantua (Itam & Ghosh 2020, 44).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen keskittyy hyvinvoinnin lisäksi tarjoamaan henkilöstölle mahdollisuuksia kehittyä ja oppia, esimerkiksi koulutuksen ja ohjaamisen kautta (Guest 2017, 29). Mahdollisuus oppia ja kehittyä edistää työntekijäkokemuksen muodostumista. Esimerkiksi nuorille mahdollisuus kehittyä on tärkeä osa tulevaa työpaikkaa (World Economic Forum 2.2.2023). Myös teknologian kehittyminen on osa sekä vastuullista henkilöstöjohtamista että työntekijäkokemusta. Teknologia kehittyy jatkuvasti ja nykyään henkilöstöjohtamisen käytäntöihin voidaan omaksua erilaisia työkaluja kuten virtuaaliassistentit ja käyttäjäystävälliset käyttöliittymät. Näitä tarvitaan myös työntekijäkokemuksen luomisessa. (Tucker 2020, 183.) Teknologialla on hyvin kokonaisvaltainen vaikutus organisaatioihin, sillä sen avulla kommunikoidaan ja tehdään yhteistyötä itse työn lisäksi. Teknologisen ympäristön kohdalla ja työntekijäkokemuksen muodostumisen kannalta onkin tärkeää, että teknologia on kaikkien saatavilla ja vastaa käyttäjien osaamista. (Morgan 2017a, 77–78.) Koska teknologia on ja tulee olemaan osa organisaatioiden arkea, on sen omaksuminen henkilöstöjohtossa tärkeää, sillä sen avulla voidaan kehittää myös parempaa työntekijäkokemusta.

Yksilön hyvinvointi on osa sosiaalista henkilöstöjohtamista ja siihen sisältyy esimerkiksi tyytyväisyyden lisäksi sitoutuminen ja motivaatio organisaation tavoitteisiin (Beer ym. 2015, 429). Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on maksimoida työntekijöiden sitoutuminen (Guest 1987, 503) ja yksi osa yritysten henkilöstöjohtamisen tavoitteita onkin henkilöstön sitoutuminen (Viitasaari ym. 2022, 34–35). Työtyytyväisyydellä sekä työ- ja yksityiselämän tasapainottamisella on tärkeitä vaikutuksia työntekijöiden sitoutumisen tasoon, suorituskykyyn ja irtisanoutumisaikomuksiin (Baptiste 2007, 302). Koska työntekijäkokemus on kaikkea sitä, mitä työntekijä kokee liittyen organisaatioon (Yohn Lee, 2018) myös sitoutuminen organisaatioon on osa sitä. Hyvinvoiva, sitoutunut ja tyytyväinen työntekijä viihtyy työssään paremmin, mikä edistää yrityksen tavoitteita.

Työntekijöiden näkökulmasta he sitoutuvat organisaatioon vastineeksi tietyistä palkkioista, jotka voivat olla ulkoisia (palkka) ja sisäisiä (kuuluminen, työtyytyväisyys) (Baptiste 2007, 292). Sitoutuminen ja työtyytyväisyys heijastavat yksilöiden reaktioita organisaation HR-strategiaan. Sitoutumisasenteet kehittyvät hitaasti mutta johdonmukaisesti ajan myötä, kun yksilöt pohtivat suhdettaan itsensä ja työnantajan

välillä. Työtyytyväisyys taas on ajan mittaan vähemmän vakaa ja se heijastaa välittömämpiä reaktioita tiettyihin työympäristön aspekteihin. (Mowday ym. 1979, 226.) Työntekijän organisaatioon sitoutumisen tulisi olla ajan myötä jossain määrin vakaampaa kuin työtyytyväisyys. Työpaikan päivittäiset tapahtumat voivat vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyden tasoon, mutta tällaisten hetkellisten tapahtumien ei pitäisi aiheuttaa sitä, että työntekijä uudelleen arvioisi kiintymystään koko organisaatioon. (Mowday ym. 1979, 226.) Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen siis pyrkii maksimoimaan työntekijöiden sitoutumisen ja työtyytyväisyyden ja työntekijäkokemus kertoo, miten näissä tavoitteissa on onnistuttu.

Muutokset työssä ja työoloissa voivat vaarantaa työntekijöiden hyvinvoinnin, millä on haitallisia seurauksia työntekijöille, mutta mahdollisesti myös organisaatioille (Guest 2017, 22). Henkilöstöjohtamisen käytännöillä on näin ollen suora vaikutus työntekijöihin, mutta myös epäsuorasti koko organisaatioon. Yrityksen menestykseen vaikuttavat laadukkaat tuotteet ja asiakkaat, mutta myös työntekijät, jotka ovat motivoituneita tarjoamaan laadukasta palvelua joka päivä. Jos työntekijäkokemus on heikko, voi se näkyä myös asiakkaille, mikä taas vaikuttaa heidän kokemukseensa yrityksestä. Erinomaisen ja kestävästi asiakaskokemuksen luomisessa tärkeä perusta on kestävästi työntekijäkokemuksen luominen, sekä päinvastoin. (Maylett & Wride 2017, 5–6.) Koska henkilöstöjohtamisella on yhteys työntekijäkokemukseen, epäonnistunut työntekijäkokemus ja sitä kautta asiakaskokemus kertovat, että henkilöstöjohtamista ei ole toteutettu parhaalla mahdollisella tavalla.

Kehitys henkilöstöressurssien sisällä sekä ulkopuolella ruokkii kiinnostusta työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Kilpailu lahjakkaimmista työntekijöistä, alhainen työttömyys, digitaalisten taitojen puute ja näihin liittyvät riskit liikevaihtoon motivoivat työnantajia etsimään uusia tapoja sitouttaa työntekijöitään. (Tucker 2020, 183.) Aust ym. (2020, 3) esitteleekin sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteina erilaisia taloudellisia ja sosiaalisia arvoja, kuten organisaation sosiaalisen maineen kasvattamisen ja työnantajan houkuttelevuuden. Vastuullisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen omaksumisella voi olla positiivinen vaikutus yrityksen maineeseen, mikä voi auttaa lisäämään pätevien hakijoiden määrää (Cohen ym. 2012). Jos yritys siis toteuttaa sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä liiketoiminnassaan onnistuneesti, voi se houkuttaa lisää lahjakkaita työntekijöitä sekä parantaa jo olemassa



olevien työntekijöiden työntekijäkokemusta, mikä voi taas parantaa heidän sitoutumistaan yritykseen.

Ylimmällä johdolla on HR-tiimien kanssa keskeinen rooli positiivisen työntekijäkokemuksen muodostamisessa. Organisaation tavoitteiden ja ohjeiden selkeyttäminen työntekijöille on tärkeää ja johdon tehtävänä onkin sovittaa työntekijät ja heidän käyttäytymisensä organisaation tavoitteisiin. Johtamiskäytännöt luovat pohjaa positiiviselle työntekijäkokemukselle, mutta henkilöstöjohtamisen käytännöt kehittävät sitä yhä eteenpäin. (Itam & Ghosh 2020, 45.) Positiivista työntekijäkokemusta kehittäessään, henkilöstöjohtamisessa huomiota tulee kiinnittää erityisesti työympäristöön, itse työhön ja työntekijään (Itam & Ghosh 2020, 45). Henkilöstöjohtamisen strategiat voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon kannustamalla heitä työskentelemään paremmin, mitä voidaan toteuttaa esimerkiksi arviointeja ja palkkioita yhdistelemällä (Huselid 1995, 637). Tämä voi osaltaan edistää työntekijäkokemuksen muodostumista. Henkilöstöjohtamisessa on kuitenkin tärkeää huomioida, että työntekijäkokemukseen vaikuttaa työntekijän kokonaisvaltainen kokemus organisaatiosta, eikä yksittäiset edut tai palkkiot välttämättä edistä sen muodostumista pitkällä aikavälillä. Siksi työntekijäkokemuksen räätälöiminen organisaation työntekijöiden tarpeiden mukaan onkin tärkeää. (Maylett & Wride 2017, 13–14.)

Yritykset hyötyvät sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen sekä positiivisen työntekijäkokemuksen luomisesta. Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät takaavat esimerkiksi paremman jaksamisen töissä ja töiden tekemisen yrityksen tavoitteiden eteen. Työntekijäkokemus ja sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ovat olennainen osa organisaatioita ja niiden menestystä. Niiden vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ja yrityksen menestykseen ovat merkittävät ja yritysten kannattaa panostaa niihin. Näitä käsitteitä ja niihin liittyviä asioita on tarkasteltu erikseen, mutta niiden vaikutus myös toisiinsa on merkittävää, jolloin myös niiden yhteyden tarkastelu on mielekästä.

## 5 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten työntekijäkokemus ja sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ovat yhteydessä ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. Tutkimuskysymys oli: miten sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja työntekijäkokemus ovat yhteydessä toisiinsa?

Vastuullisuus on merkittävä osa organisaatioiden liiketoimintaa ja sen merkitys tulee vain kasvamaan. Vastuullisuuden merkitys näkyy organisaation liiketoiminnan ja sidosryhmien kautta, mutta sen merkitys myös työntekijöille on merkittävä. Vastuullisuus korostuu työntekijöiden kohdalla erityisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen kautta (Aust ym 2020, 2). Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen on osa vastuullista henkilöstöjohtamista ja sen piirteitä ovat erilaiset työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät asiat, kuten työntekijöistä huolehtiminen, joustavuus, työntekijöiden kehittäminen, yhteistyö työntekijöiden välillä, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo (Stankeviciute & Savaneviciene 2018, 1). Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ovat esimerkiksi työntekijöiden kouluttaminen, kiinnostavan työn tarjoaminen, positiivisen ympäristön luominen ja tasa-arvosta sekä terveydestä huolehtiminen (Guest 2017, 29).

Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen piirteet ja käytännöt ovat organisaation toimiin liittyviä asioita, mutta työntekijäkokemus kertoo, miten työntekijä kokee nämä toimet. Työntekijäkokemus on kaikkia niitä vuorovaikutustilanteita, joita työntekijä kohtaa organisaatiossa, sekä niiden herättämiä tunteita (Yohn Lee 2018). Positiivinen työntekijäkokemus voi parantaa asiakastyytyväisyyttä, edistää innovaatioiden kehittämistä ja parantaa yrityksen mainetta (Morgan 2017a, 165). Työntekijäkokemuksen merkitys ei siis rajoitu vain organisaation sisälle, vaan sen vaikutukset näkyvät myös ulkopuolelle, joten organisaatioiden on perusteltua kehittää sitä.

Koska työntekijöiden ja vastuullisuuden merkitys organisaatioille on kasvanut, on nämä otettava huomioon organisaation toiminnassa. Tätä voidaan toteuttaa sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kautta. Henkilöstöjohtamisen strategioilla on mahdollista edistää työntekijäkokemusta esimerkiksi vastaamalla työntekijöiden tarpeisiin ja odotuksiin liittyen työtyytyväisyyteen, työmäärään tai ympäristöön (Itam & Ghosh 2020, 44). Sosiaalisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, tasa-arvon toteutumisen varmistamisen ja

mahdollistamalla työntekijöiden kehittymisen, esimerkiksi koulutusten kautta (Guest 2017, 29). Henkilöstöjohtamisen kautta voidaan siis edistää työntekijäkokemusta monella tapaa.

Vastaus tutkielman tutkimuskysymykseen on siis, että työntekijäkokemuksella ja sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöjohtamisella on yhteys toisiinsa. Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen luo pohjaa positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiselle, mikä on yksi merkittävä esimerkki niiden välisestä yhteydestä. Olemassa oleva tutkimustieto tukee löydettyjä tuloksia. Huselid (1995, 638) esittää, että työntekijöiden käyttäytymisellä on vaikutusta organisaation tulokseen ja henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan taas vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn, taitoihin ja motivaatioon sellaisten organisaatorakenteiden kautta, jotka mahdollistavat työntekijöiden oman työn kehittämisen. Henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan siis vaikuttaa työntekijäkokemukseen, joka taas vaikuttaa organisaation tulokseen. Tämä osoittaa siis sen, että työntekijäkokemuksella ja henkilöstöjohtamisella on konkreettista vaikutusta myös yrityksen tulokseen. Huselid (1005, 636) esittääkin, että oikein toteutettuna henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat tarjota suoraa ja taloudellisesti merkittävää tukea yrityksen liiketoiminnalle. Työntekijäkokemuksen merkitys yrityksen imagoon ja maineeseen esimerkiksi asiakaspalvelun kautta vaikuttaa myös sen tulokseen (Maijala 2018; Maylett & Wride 2017, 19). Organisaatioiden on siis kannattavaa investoida vastuullisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja sitä kautta työntekijäkokemukseen.

Sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöjohtamisella ja työntekijäkokemuksella on tiettyjä yhdistäviä piirteitä, joista yksi merkittävin on työhyvinvointi. Hyvinvointi sekä edistää että mahdollistaa työntekijäkokemuksen muodostumisen, mutta on myös positiivisen työntekijäkokemuksen tulos (Batat 2022, 993–996). Henkilöstöjohtamisen sisäisillä prosesseilla voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia (Heffernan ym. 2021, 185). Vastuullinen henkilöstöjohtaminen siis tähtää työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden parantamiseen työpaikalla ja työntekijäkokemus kertoo siitä, millaiseksi työntekijä kokee olonsa työpaikalla. Kuitenkin myös hyvä työntekijäkokemus voi edistää hyvinvointia.

Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta on olemassa jo paljon tutkimusta, mutta työntekijäkokemuksesta on vähemmän, sillä se on terminä tuorempi. Näitä yhdistävää tutkimusta on myös vielä vähän. Täten yksi mahdollinen jatkotutkimus kysymys voisi

olla, miten henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja työntekijäkokemuksen piirteitä yhdistämällä voidaan pidentää työuria työntekijöiden hyvinvoinnin kautta. Toinen jatkokysymys voisi olla, miten vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan huomioida yksilöiden erilaiset työntekijäkokemukset. Esimerkiksi Morgan (2017a, 9, 42) on esittänyt, että jokainen työntekijä organisaatioissa on erilainen, joten kaikille organisaatioille yhdenmukaisen työntekijäkokemuksen kehittäminen ei ole mahdollista.

Vastuullisuus kiinnostaa erityisesti nuoria työntekijöitä (World Economic Forum 2.2.2023). Nuorten näkökulmaa esimerkiksi työntekijäkokemuksen tutkimuksessa löytyy vielä vähän. Kolmas mahdollinen jatkotutkimuskysymys voisi siis olla, miten sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen näkyy erityisesti nuorten työntekijäkokemuksessa. Toinen jatkokysymys tähän liittyen voisi olla, miten ottaa nuorten työntekijöiden kokemus huomioon henkilöstöjohtamisen käytännöissä ja organisaatioiden kehittämisessä.

## Lähteet

- Aust, I. – Matthews, B. – Muller-Camen, M. (2020) Common Good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, Vol. 30 (1), 1–4.
- Baptiste, N. R. (2007) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Graduate Business School, Manchester Metropolitan University*. 292–293, 302.
- Batat, W. (2022) The employee experience (EMX) framework for well-being: An agenda for the future. *Employee Relations*, Vol. 44 (5), 993–996, 998, 1003–1004.
- Bear, M. – Boselie, P. – Brewster, C. (2015) Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, Vol. 54 (3), 428–429.
- Cohen, E. – Taylor, S. – Muller-Camen, M. (2012) HR's role in corporate social responsibility and sustainability. *SHRM Foundation Executive Briefing*.
- Ehnert, I. – Parsa, S. – Roper, I. – Wagner, M. – Muller-Camen, M. (2016) Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 (1), 90.
- Forbes 1.2.2019. What exactly is the employee experience?  
<<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/02/01/what-exactly-is-the-employee-experience/?sh=45c919b74dbf>>, haettu 7.4.2024.
- Guest, D. E. (1987) Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, Vol. 24 (5), 503.
- Guest, D. E. (2017) Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, Vol 27 (1), 22, 29.
- Harris, P. (2007) We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Brand Management*, Vol. 15 (2), 102, 104.
- Heffernan, M. – Cafferkey, K. – Harney, B. – Townsend, K. – Dundon, T. (2021) HRM system strength and employee well-being: The role of internal process and open systems. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 60 (1), 185.

- Huselid, M. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*. Vol, 38 (3), 636–638.
- Itam, U. – Ghosh, N. (2020) Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, Vol. 11 (2), 39–45.
- Kramar, R. (2014) Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The international Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 (8), 1069–1076.
- Laiho, M. – Saru, E. – Seeck, H. (2021) “It's the work climate that keeps me here”: The interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. *Personnel Review*, Vol. 51 (2), 1.
- Maijala, T. (31.10.2018) Muotoiltu työntekijäkokemus.  
<<https://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/muotoiltu-tyontekijakokemus/>>, haettu 7.4.2024.
- Maylett, T. – Wride, M. (2017) *The employee experience: How to attract talent, retain top performers and drive Results*. John Wiley & Sons, New Jersey. 5-6, 13-14, 19.
- Mishra, R. K. – Sarkar, S. – Singh, P. (2013) Integrating HR functions for sustainability. *A Management Journal*, Vol. 4 (2), 85-86.
- Morgan, J. (2017a) *The employee experience advantage*. John Wiley & Sons, New Jersey. 7–9, 26, 42, 46, 59–69, 77–78, 86, 90–90, 153, 165.
- Morgan, J. (2017b) Why the millions we spend on employee engagement buy us so Little. *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little>>
- Mowday, R. T. – Steers, R. M. – Porter, L. W. (1979) The measurement of organisational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 226.
- Ozbilgin, M. (2004) “International” human resource management: Academic parochialism in editorial boards of the “top” 22 journals on international human resource management. *Personnel Review*, Vol. 33 (2), 208.
- World Economic Forum (2.2.2023) 5 ways in which the workplace could serve young people better. <<https://www.weforum.org/agenda/2023/02/youth-workplace-future-davos2023/>>, haettu 8.4.2024.

- Plaskoff, J. (2017) Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, Vol. 16 (3), 136–137.
- Stahl, G. K. – Brewster, C. J. – Collings, D. G. – Hajro, A. (2020) Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, Vol. 30, 1–5.
- Stankeviciutė, Z. – Savanevicienė, A. (2018) Designin sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, Vol. 10 (12), 1
- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, Vol. 19 (4), 183
- Uddin, M. B. – Hassan, R. – Tarique, K. (2008) Three dimensional aspects of corporate social responsibility. *Daffodil International University Journal of Business and Economics*, Vol. 3 (1), 204–207.
- Viitasaari, M. – Järnlström, M. – Saru, E. (2022) *Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen raportointi. Työn tuuli*, 2/2022, 34–35.
- Yohn Lee, D. (2018) *2018 will be the year of employee experience*. Forbes. Viitattu 7.4.2024. <<https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=5156354d1c8f>>