

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutuksestaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hakonen, A. (2020). Vastuullisuudella parempaa mainetta ja voitontuottamiskykyä muutoksessa. Teoksessa Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (toim.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, ss. 35–38. Vaasan yliopiston raportteja, 15. Vaasan yliopisto : Vaasa.

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Hakonen, A. (2020). Vastuullisuudella parempaa mainetta ja voitontuottamiskykyä muutoksessa. In Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (eds.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, ss. 35–38. Vaasan yliopiston raportteja, 15. Vaasan yliopisto : Vaasa.

© 2020 Vaasan yliopisto

The final publication is available online: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-902-0>

3.4 Vastuullisuudella parempaa mainetta ja voitontuottamiskykyä muutoksessa – A. Hakonen

Vaatimukset yritysten ja julkisten organisaatioiden toiminnan vastuullisuudesta ovat viime vuosina kasvaneet. Paineita tulee monesta suunnasta – lainsäätäjiltä, omistajilta ja asiakkailta. *Mutta mitä vastuullisuudella tarkoitetaan?* Ensimmäisenä tulee mieleen ympäristötietoisuus ja -suojelu. Monet yritykset rakentavat mainettaan vastuullisuusohjelmilla, joiden kärkenä on luonnolle aiheutuvan haitan minimointi. Tällaisesta ohjelmasta on kuuluisa esimerkiksi vastuullisuudesta palkittu lentoyhtiö KLM, joka pyrkii monin keinoin vähentämään lentoliikenteen hiilijalanjälkeä.

Vastuullisuus on ympäristövastuun lisäksi myös taloudellista ja sosiaalista vastuunkantoa, jotka liittyvät mistä suurimmassa määrin henkilöstövahvuuden muutosten hoitamiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan yrityksen taloudellinen vastuu ulottuu osakkeenomistajien etujen ajamisen ohella esimerkiksi työpaikkojen säilyttämiseen, verotulojen kasvattamiseen ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin luomiseen. Samalla osakeyhtiölain mukaan yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Vastuullista toimintaa on noudattaa mainittua lakia ja rakentaa hyvää voitontuottamiskykyä, erityisesti pitkällä tähtäimellä.

”Vastuullista toimintaa on noudattaa osakeyhtiölakia ja rakentaa hyvää voitontuottamiskykyä.”

Sosiaalinen vastuu on esimerkiksi ihmisoikeussopimusten noudattamista ja lain minimivaatimukset ylittävää työntekijöiden hyvinvoinnista ja koulutuksesta huolehtimista. Se on kuitenkin toistaiseksi jäänyt varsin vähälle huomiolle. Sosiaalisen vastuun osalta on usein tyydytty viittaamaan esimerkiksi siihen, että ulkomaisten alihankkijoiden työoloihin on tutustuttu ja varmistettu niiden lainmukaisuudesta. Oleellista on vapaaehtoinen panostus ympäristön, talouden ja henkilöstön eteen.

Mutta miksi vastuullisuudella on väliä? Miksi siihen kannattaa panostaa? Kaiken kaikkiaan vastuulliset yritykset rakentavat muiden silmissä hyvää mainetta ja houkuttelevat uusia asiakkaita sekä työntekijöitä. Vastuullisella toiminnalla voidaan myös parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista – hyvämaineisen organisaation menestykseen panostaminen tuntuu henkilöstölle mielekkäältä ja merkitykselliseltä.

Lopulta vastuullisuuteen panostamalla yritys voi parantaa omaa suorituskykyään. Voi siis todeta, että

”Vastuullisella toiminnalla voidaan myös parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista.”

vastuullisuus lisää taloudellista menestymistä riippumatta siitä, kohdistuuko se ympäristöön vai henkilöstöön.

Henkilöstövahvuuden muutoksissa vastuullisuutta voi toteuttaa ainakin kahdella tavalla: vaalimalla oikeudenmukaisuutta ja tarjoamalla tukea mahdollisesti irtisanottaville henkilöille. Seuraavaksi konkretisoin näitä kahta tapaa.

Vastuullisuutta oikeudenmukaisuutta vaalimalla

Keskeinen osa yrityksen vastuullista toimintaa on panostus sen palveluksessa oleviin ihmisiin. Vuonna 2013 Suomessa kerättiin näkemyksiä 538 ylimmän johdon edustajalta: näkemysten mukaan vastuullisen henkilöstöjohtamisen ajateltiin koostuvan neljästä asiasta: oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta, HR-käytäntöjen läpinäkyvyydestä, kannattavuudesta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Oikeudenmukaisuuden kuvattiin liittyvän erityisesti lain, säädösten ja eettisten arvojen kunnioittamiseen ja kaikkien organisaation jäsenten tasapuoliseen kohteluun. Vastaa- jien mukaan myös läpinäkyvyyden tavoitteen taustalla on pyrkimys oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi he kuvasivat osaamisen kehittämisen olevan tärkeä osoitus siitä, että yritys pitää huolta henkilöstöstään ja siten toimii vastuullisesti pitkällä tähtäimellä. Työntekijöiden osallistuminen ja avoin viestintä mainittiin osa-alueina läpinäkyvyyden rakentamisessa ja vastuullisuudessa. Lisäksi pitkän tähtäimen kannattavuus sekä työntekijöiden hyvinvoinnista ja arvostavasta kohtelusta huolehtiminen nähtiin osana vastuullisuutta.

Oikeudenmukaisuutta pidetään siis tärkeänä osana vastuullisuutta. Jälleen tekee mieli kysyä, *mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan*. Käyttäytymistieteissä oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan kokemuksia reilusta resurssien jaosta, päätöksenteon reiluudesta ja arvostuksesta sekä rehellisestä tiedottamisesta muutoksen eri vaiheissa. Tutkimusten mukaan kokemus oikeudenmukaisuudesta parantaa sekä irtisanottavien että yrityksen palvelukseen jäävän henkilöstön hyvinvointia, sitoutumista ja tuottavuutta. Lisäksi irtisanottavien henkilöiden oikeudenmukaisen kohtelun on havaittu edistävän jäljelle jäävän henkilöstön halukkuutta panostaa organisaation menestymiseen ja vähentävän entisen työnantajan mustamaalaimista julkisuudessa.

Yksi tapa lisätä oikeudenmukaisuutta on viestiä muutokseen liittyvistä asioista

”Oikeudenmukaisuutta voi lisätä viestimällä muutoksesta proaktiivisesti eli ennakkoivasti sekä rehellisesti.”

proaktiivisesti eli ennakkoivasti ja rehellisesti. Avoin ja luottamuksellinen viestintäilmapiiri muutoksen eri vaiheissa parantaa tutkimusten mukaan integraation eli yhdistymisen onnistumista. Se edistää uuden organisaation yhteisen

kulttuurin muodostumista ja sitoutumista sekä vähentää epävarmuutta ja huolta tulevasta. Viestintä kannattaa ajatella laajasti, ei vain intrasivujen ja yhteisten infotilaisuuksien sisältönä, vaan mitä suurimmassa määrin esimiesten keskusteluina omien alaistensa kanssa.

Tärkeä osa vastuullista viestintää on myös muutoksen perusteiden kertominen henkilöstölle. Tutkimusten mukaan henkilöstö kaipaa tietoa siitä, mihin muutoksella pyritään ja miksi se kannattaa. Näiden tietojen rehellinen kertominen lisää luottamusta johdon toimintaan, kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja tukee hyvän maineen säilyttämistä.

Myös henkilöstön osallistaminen muutokseen, sen suunnitteluun ja toteutukseen, on tärkeä oikeudenmukaisuuden kokemuksia lisäävä käytäntö. Muutoksessa menestyneet organisaatiot ovatkin luoneet työntekijöille mahdollisuuksia esittää omia huoliaan ja ideoitaan. Konkreettiset käytännöt, jotka mahdollistavat vaikuttamisen esimerkiksi omassa yksikössä tapahtuvaan muutokseen, edistävät muutokseen sopeutumista. Tällainen käytäntö voi yksinkertaisimmillaan olla tapaaminen, jonka aikana keskustellaan ja kerätään ideoita kaikilta.

Vastuullisuutta irtisanottavia tukemalla

Henkilöstön vähentäminen irtisanomisten kautta tuo ensimmäiseksi mieleen vastuuttoman toiminnan. Ensivaikutelma on, että henkilöstön hyvä ja lain edellytykset ylittävä kohtelu tai taloudellisen vastuun piiriin kuuluva työpaikkojen säilyttäminen eivät toteudu. *Voiko henkilöstöä toisaalta vähentää vastuullisesti, kohdellen heitä hyvin?*

Jo ennen kuin vastuullisuus nousi tärkeäksi keskustelun aiheeksi, Yhdysvalloissa tutkittiin Challengerin ja Pittsburghin terästehtaiden mittavia irtisanomisista. Tutkimusten mukaan irtisanotut, jotka kokivat tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi, olivat katkeria ja loivat kielteistä ilmapiiriä sekä pahantahtoisuutta entistä työnantajaansa kohtaan. Toisaalta tutkimuksissa on myös havaittu niiden irtisanottujen, joiden mielestä työnantajalla on ollut perusteltu syy henkilöstövähennyksiin, kertovan muita vähemmän entistä työnantajaansa halventavia tarinoita.

Erityisesti sosiaalisen median aikakaudella on tärkeää huolehtia siitä, etteivät irtisanottavat koe epäoikeutettua kohtelua ja kerro siitä eteenpäin esimerkiksi Facebookissa. Maine kärsii nopeasti tällaisista kertomuksista. Reiluna kohteluna on tutkimusten mukaan pidetty edellä mainittujen viestintään liittyvien asioiden lisäksi irtisanottavien taloudellisia ja uudelleentyöllistymistä edistäviä tukia.

Ota talteen seuraavat kolme käytännön vinkkiä, joiden avulla saat kytkettyä vastuullisuuden olennaiseksi osaksi henkilöstövahvuuden muutosta.

Strategiset linjaukset:

Sosiaalisen vastuun kantaminen henkilöstövahvuuden muuttuessa edellyttää strategisia linjauksia, jotka kannattaa kirjata esimerkiksi henkilöstöstrategiaan. Tällainen linjaus voi olla esimerkiksi se, että tuotannon volyymien vaihteluissa pyritään välttämään irtisanomisia. Sen sijaan keskitytään osaamisen kehittämiseen, hyödynnetään työaikapankkia, lomien sijoittelua ja lomautuksia.

Henkilöstön osaamisen vaaliminen:

Vastuullisuutta ja hyvää mainetta voi luoda myös kirjaamalla periaate henkilöstön osaamisen vaalimisesta. Tällöin työnantaja sitoutuu turvaamaan henkilöstön osaamisen ja työmarkkina-arvon myös niissä tilanteissa, joissa yritys itse ei enää pysty tarjoamaan työtä.

Henkilöstön kohtelu muutoksessa:

Henkilöstöstrategian vastuullisuuslinjauksiin on hyvä kirjata myös muita periaatteita henkilöstön kohtelusta mittavassa muutoksessa. Tällaisia kirjauksia voivat olla esimerkiksi lupaus avoimesta ja proaktiivisesta viestinnästä sekä kaikkien mahdollisuuksista osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.