

Henkilöstöjohtaminen voi muuttaa elämän – ja siksi sen pitää olla vastuullista

Anna-Maija Lämsä

professori, varadekaani

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Vastuullisuus on nykyään keskeinen mielenkiinnon kohde henkilöstöjohtamisessa. Erityisesti kansainvälistyminen, teknologinen kehitys, henkilöstön lisääntyvä moninaisuus ja yllättävät kriisit lisäävät painetta keskustella aiheesta. Keskusteluja kuitenkin usein värittää epäselvyys siitä, mistä oikeastaan on kyse, kun puhutaan vastuullisuudesta. Käsitukset muuttuvat sen mukaan, millaista ajattelumaailmaa ja koulukuntaa puhuja edustaa. Silloin tällöin myös näkee, että vastuullisuudesta puhumista käytetään pelkästään välineenä työpaikan imagon kohentamiseen, vaikka oikeasti ei tehdä juuri mitään.

Kapea tulkinta henkilöstöjohtamisesta on, että ihmiset ovat välineitä tai korkeintaan resursseja, joita tarvitaan vain siksi, että organisaation tavoitteet saavutetaan. Ajattelumalli nojaa yksipuolisesti organisaation hyötyä korostavaan ideaan. Sellaiset periaatteet kuin ihmisten osallisuus, tasa-arvo ja oikeudenmukainen kohtelu jäävät vähäiselle huomiolle. Tai jos ne huomioidaan, ajatuksena on, että niitä kannattaa edistää, koska niistä on hyötyä tuloksen tavoittelussa. Kapeassa tulkinnassa vastuullisuus näyttäytyy taloudellisena ja laillisena vastuullisuutena: Ihmiset ovat tärkeitä taloudellisen tuloksen takia. Henkilöstön kohtelu perustuu olemassa olevan lainsäädännön noudattamiseen, eikä organisaation tarvitse tehdä enempää kuin laki vaatii.

Kapea tulkinta henkilöstöjohtamisesta juontuu varhaisesta teoriasta 1900-luvun alkupuolelta. Kyse on Winston F. Taylorin (1856–1915) alun perin kehittämästä tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnasta. Massatuotanto, tarkka työnjako, urakkapalkkaus sekä yksityiskohtainen työajan mittaus ja valvonta ovat esimerkkejä tieteellisen liikkeenjohdon sovelluksista. Tieteellisen liikkeenjohdon opin voi arvioida rantautuneen Suomeen melko varhaisessa vaiheessa. Taylorin vuonna 1911 Yhdysvalloissa julkaisema teos nimittäin suomennettiin jo vuonna 1914 nimellä *Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet*. Opilla lienee ollut tärkeä merkitys tuolloisten

organisaatiokulttuurien muotoutumisessa. Monet tieteellisen liikkeenjohdon sovellukset ovat edelleen käytössä henkilöstöä johdettaessa niin Suomessa kuin muuallakin. Liukuhinamainen työnteko on arkipäivää monilla työpaikoilla eri puolilla maailmaa.

Toinen, laajempi tulkinta henkilöstöjohtamisesta painottaa työn tekemisen inhimillistä ja sosiaalista puolta. Sellaiset seikat kuin terveys ja hyvinvointi, avoin viestintä, yhteistyön tärkeys ja henkilöstön kehittymismahdollisuudet ovat tärkeässä asemassa. Ajattelumallissa nähdään työntekijän ammattiroolin lisäksi hänen elämänsä kokonaisuus, mikä nostaa esille työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteen. Laajassa tulkinnassa eettinen vastuullisuus on olennainen osa henkilöstöjohtamista. Vaikka henkilöstöjohtaminen tähtää myös organisaation tuloksellisuuden ja suorituskyvyn edistämiseen, henkilöstö ei voi olla koskaan pelkkä väline ja resurssi organisaation menestyksen saavuttamisessa. Organisaatiossa toimivilla ihmisillä on välinearvon lisäksi itseisarvo. Tämä edellyttää arvostavaa ja kunnioittavaa ihmisten kohtaamista.

Laajan tulkinnan juuret paikantuvat ehkä hieman yllättäen teollistumisen alkuvaiheisiin erityisesti Englannissa. Tuolloin valveutuneet ja hyväntekeväisyyttä harjoittaneet tehtaanomistajat palkkasivat tehtaisiinsa ihmisiä, joiden tehtävä oli edistää työntekijöiden työoloja ja terveyttä. Työpaikoilla otettiin käyttöön terveystarkastuksia sekä parannettiin siisteyttä ja turvallisuutta. Ihmisiä, jotka hoitivat näitä tehtäviä, kutsuttiin hyväntekeväisyystarkastajiksi. Usein he olivat naisia. Tätä perinnettä voidaan pitää nykymuotoisen vastuullisen henkilöstöjohtamisen edelläkävijänä. Varhaisina teollistumisen vuosina myös Suomessa erityisesti suuret teollisuusyritykset huolehtivat laajasti työntekijöistä. Työnantajien järjestämät lastentarhat, harrastusmahdollisuudet ja asunnot ovat esimerkkejä tuon ajan sosiaalisesta vastuullisuudesta. Myöhemmin monet näistä tehtävistä siirtyivät yhteiskunnan vastuulle. Nykyään monilla työnantajilla on kuitenkin yhä useammin palkkalistoillaan ammattilaisia, jotka kehittävät vastuullisuutta.

Tasapainoilu ja ristiriidat kapean ja laajan vastuullisuuden välillä kuuluvat henkilöstöjohtamisen arkeen. Ristiriidoista huolimatta sellaiset periaatteet kuin oikeudenmukaisuus, mahdollistaminen, avoimuus ja kuuntelu, luottamus ja välittäminen ovat hyvän ihmisten johtamisen periaatteita. Henkilöstöjohtamisessa tehdään päätöksiä, joilla on kauaskantoisia vaikutuksia ihmisten ja

organisaatioiden elämään. Henkilöstöjohtaminen voi muuttaa ihmisten elämäntilaa – parempaan tai huonompaan suuntaan. Juuri tämä ihmisiin ja heidän elämäänsä vaikuttava näkökulma aiheuttaa sen, että eettinen vastuullisuus on henkilöstöjohtamisessa keskeisemmässä asemassa verrattuna muihin organisaatiotoiminnan alueisiin.