

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

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Uotila, T-P. (2020) Miten henkilöstöstrategiaa toteutetaan muutoksessa? Teoksessa Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (toim.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, ss. 32–34. 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:

Uotila, T-P. (2020) Miten henkilöstöstrategiaa toteutetaan muutoksessa? In Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (eds.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, pp. 32–34. 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>

3.3 Miten henkilöstöstrategiaa toteutetaan muutoksessa? – T-P. Uotila

“Olemme seuranneet toimialan kehitystä jo jonkin aikaa ja tunnistaneet tarpeen vastata markkinoiden kasvaneisiin vaatimuksiin. Yrityskaupan seurauksena pystymme nyt tarjoamaan kilpailukykyisiä ratkaisuja asiakkaillemme.” -Toimitusjohtaja

”Olemme haastavassa tilanteessa; yrityskulttuurimme poikkeavat voimakkaasti toisistaan. Yhteisten työpajojen kautta pyrimme kuitenkin löytämään yhteisen sävelen kohti tulevaa.” -Henkilöstöjohtaja

Henkilöstönäkökulma on tunnistettu yhdeksi avaintekijöistä onnistuneen yrityskaupan taustalla. Henkilöstönäkökulma yrityksen johtamisessa varmistaa kilpailukyvyyn säilyttämisen myös yrityksen käydessä läpi isoa muutosta, kuten yrityskauppatilanteessa tapahtuu. Sen huomioiminen ehkäisee ennalta myös suurimpia yritysintegraation eli -yhdistymisen epäonnistumiseen liittyviä tekijöitä – ihmisten johtamisen laiminlyöntiä.

Johtajien toisistaan poikkeavat linssit, joiden läpi he tarkastelevat yrityskauppaa, antavat erilaisia painotuksia tärkeille asioille. *Kaksi toisistaan poikkeavaa johdon näkökulmaa kertovat hyvin erilaista tarinaa yrityskaupasta.* Taloudellisten ja laillisten näkökulmien jyllätessä henkilöstöjohtamisen näkökulma jää helposti jalokoihin.

Yhdistyminen lähteen yleensä liikkeelle siitä, että joko toimialan kehityksestä tai muusta painavasta syystä tunnistetaan tarve rakentaa tulevaisuuden menestymistä vankemmille hartioille. Sen jälkeen etsitään sopiva yritys, jolla on omaa liiketoimintaa vahvistavaa tai täydentävää liiketoimintaa ja hyödyllistä osaamista ja muita resursseja kuten esimerkiksi asiakasverkosto. Seuraavaksi tehdään sopimus yrityskaupasta, ja yhdistyminen toteutuu onnistuneesti.

Liiketoiminnasta vastaava johto saattaa nähdä yrityskauppaprosessin alkaneen jo varhaisista tunnusteluista ja päättyneen sopimuspaperien kirjoittamiseen sekä

asiasta henkilöstölle tiedottamiseen. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta prosessi toden teolla alkaa vasta yrityskauppailmoituksesta. Prosessin kesto, alkamishetki ja päättymishetki sekä prosessin sisältämät toimenpiteet myös vaihtelevat.

Henkilöstöjohtamisen roolia liiketoiminnan kumppanina on kuvattu neljän eri roolin kautta: *strateginen kumppani*, *muutosagentti*, *hallinnollinen asiantuntija* sekä *henkilöstön kehittäjä*. On nähty, että näiden roolien tulisi heijastua erilaisina käytänteinä ja toimintoina yrityksessä.

Vaikka henkilöstö useimmissa yrityksissä on todettu arvokkaimmaksi voimavaraksi, jää sen huomioiminen fuusioprosesseissa monesti vähäiseksi etenkin valmisteluvaiheessa. Samoin henkilöstötoiminnon rooli yrityskaupasta neuvotellessa ja yhdistymistä valmistellessa monesti lähinnä hallinnolliseksi. Yrityskaupan toteutuessa se joutuu usein "sammuttamaan tulipaloja" strategiaa tukevan kokonaisuuden hallinnan sijasta. Se joutuu esimerkiksi torjumaan avainhenkilöiden irtisanoutumisia, hoitamaan irtisanomisia, siirtämään henkilötietoja järjestelmästä toiseen, harmonisoimaan erilaisia henkilöstökäytäntöjä ja organisoimaan perehdytyksiä siirtyville henkilöille. Liikkeenjohdon strateginen kumppanuus jää usein kaukaiseksi haaveeksi.

Henkilöstöjohtaminen strategisella tasolla tarkoittaa koko henkilöstöjohtamisen potentiaalin hyödyntämistä. Tämä edellyttää jo ennen muutostilannetta henkilöstöjohtamisen nostamista strategiselle tasolle:

- Henkilöstötoiminto on organisoitu hyvin ja henkilöstökäytännöt ovat tehokkaita.
- Henkilöstöammattilaisten osaaminen on viritetty tähän päivään sopivaksi.
- Lähijohtajat on ennakoivasti valmennettu toimimaan muutoksessa.
- Koko yrityksessä osaamisen ja työpanoksen riittävyys on varmistettu siten, että toteutetaan uudistunutta liiketoimintaa onnistuneesti.

Kun henkilöstöstrategia elää yrityksen arjessa jo toiminnassa olevissa käytännöissä ja toimintamalleissa, se nousee helpommin myös liiketoimintajohdon näkökulmaan mukaan muutostilanteessa. Henkilöstöön liittyvät tekijät saavat tällöin ansaitsemansa painoarvon. Jos liiketoimintajohto ottaa henkilöstöjohtamisen näkökulman osaksi yhdistymistä, voidaan muutoksen aiheuttamalta kuormitukselta välttyä tai ainakin sitä voidaan lieventää.

Koko henkilöstöjohtamisen käytänteiden kirjon hyödyntäminen yrityskaupan hetkellä mahdollistaa kokonaisvaltaisemman tilanteen johtamisen. Strategisen

kumppanin roolista katsottuna tämä voi tarkoittaa etukäteen mietittyjä käytänteitä ja toimintamalleja, jotka mahdollistavat henkilöstövahvuuden muutoksen johtamisen. Tällainen voi esimerkiksi olla säännöllinen ja toimiva keskusteluyhteys henkilöstön edustajien kanssa. Muutosagentin roolissa tämä voi tarkoittaa käytänteitä, jotka sujuvoittavat yhteisen kulttuurin syntymistä, kuten yhteisten tiimien muodostamista tai yrityskaupan perusteiden ja tulevaisuuden tavoitteiden selkeää viestintää. Henkilöstön edustajan näkökulmasta työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen panostamisen tärkeys saattaa korostua. Hallinnollisen asiantuntijan rooliin kytkeytyvät käytänteet taas saattavat liittyä esimerkiksi palkitsemiseen tai osaamiseen.

Henkilöstöstrategian eläessä vahvasti yrityksen arjessa kaksi aikaisemmin poikkeavaa näkökulmaa – toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan – liikkuvat lähemmäksi toisiaan. Tällöin nousevat myös edellytykset henkilöstöstrategian toteuttamiselle onnistuneesti muutostilanteessa.

Ota talteen seuraavat vinkit tulevia muutostilanteita varten.

Ennakoi

Henkilöstövahvuuden muutos edellyttää jo olemassa olevia toimintamalleja ja päätöksiä. Yhä useammalla toimialalla muutokset ovat jatkuvia ja normaali tekemisen tila. Viritä yrityksen henkilöstöstrategia toimimaan tällä taajuudella jo ennakoiden. Tällöin muutokset eivät tule yllätyksenä.

Tee

Tee henkilöstöstrategiasta koko henkilöstön asia. Hae juuri teidän yritykseenne sopivat perusteet henkilöstöjohtamisen nostamiseksi strategiseksi tekijäksi. Ole valmis perustelemaan näkemyksesi niin liiketoimintajohdolle kuin henkilöstölle ja esimiehille.

Viritä

Viritä ja valmenna yrityksen johtamiskoneisto toimimaan muutoksessa ja jopa muutoksen ajurina toimien. Ketterä toiminta edellyttää sen mahdollistavia kyvykkyyksiä, kuten muutoksen dynamiikkaa ymmärtäviä lähijohtajia.