

## Uudelleensijoittumispalveluja voidaan tarvita

- saneerauksissa
- fuusioissa
- johdon vaihtuessa
- yhteistyön rakoillessa
- osaamisvaatimusten muuttuessa
- organisaation muutostilanteissa
- yksilöllisistä syistä
- näkemyseroissa tai kun kemiat eivät kohtaa

Saneerausten vaikutuksista väitelleen **Anneli Rankin** mukaan laman jälkeisessä Suomessa irtisanomisiin ryhdytään herkästi, jos yrityksen voitot ovat vähentyneet tai uhkaavat vähentyä. Saneerauksista puhutaan kuin ne olisivat väistämättömiä. Väkeä vähennetään usein pikaisten kustannussäästöjen toivossa, vaikka säästöt eivät tutkimusten mukaan ole kestäviä.

Suuri osa saneerauksista epäonnistuu. Saneeraavista yrityksistä kaksi kolmasosaa joutuu saneeraamaan vuoden kuluessa uudestaan. Vaikka tutkimus on amerikkalainen, täältä koto-Suomesta löytyy miettimättä heti muutamia tuoreita esimerkkejä saneerauksesta toiseen syöksyvistä yrityksistä. Saneerauksen tavoitteet jäävät saavuttamatta, ja lisäksi saneerauksella on odottamattomia, usein haitallisia seurauksia. Irtisanomisilta säästyneet pelkäävät ja ahdistuvat ja samalla organisaation tehokkuus ja sopeutumiskyky laskee.

Kivutonta tapaa sanoa irti ei ole, vaikka se voisi joskus olla perusteltua. Joka tapauksessa yritys tarvitsee liiketoimintasuunnitelman ja toteutussuunnitelman saneeraukseen ja yrityksen toiminnan tuloksellisuuden turvaamiseksi jatkossa. Mitä lyhyempi epävarmuuden ja hämmennyksen aika, sen parempi, oli henkilöstön vähentämisen syy mikä tahansa.

Ranki huomauttaa kirjassaan Saneeraus ja työyhteisön tukeminen, että irtisanomiset eivät ole hyvää henkilöstöpolitiikkaa eikä niistä hyvin hoidettuinakaan tule inhimillisiä. Siksi saneerauksen suunnittelu ja toimeenpano vaatii suurta vastuullisuutta – ja osaamista.

Tähän markkinarakoon ovat syntyneet uudelleensijoittumispalveluja tarjoavat yritykset. Niidenkin mielestä irtisanominen on aina viimeinen vaihtoehto yrityksen sopeuttamistilanteessa, mutta ne tarjoavat yritysten johdolle tietotaitoa mahdollisimman tuskattomaan saneeraukseen ja saneerauksen jälkeiseen tilanteeseen. Toisekseen ne tukevat ja auttavat irtisanottuja uuden työpaikan hakemisessa. Suomeen nämä outplacement-palvelut rantautuivat 1980-luvun loppupuolella.

**Kriisi on uusi mahdollisuus**  
Seniorikonsultti, insinööri **Tuija Sironen** HRM Partnersin Tam-

# Viisas

## huolehtii irtisanotuistaan, mutta myös työn jatkajista

Teksti ja kuva: **Marketta Harinen**

■ *Kun yritys saneeraa, entiseen ei ole enää paluuta. Toisaalla ovat irtisanotut, toisaalla yrityksessä jatkavat. Viisas yritys huolehtii irtisanotujen tulevaisuudesta, mutta myös jatkajien työmotivaatiosta.*

pereen toimipisteestä hymyilee leveästi. Miksi ihmeessä? Luulisi, että näinä lukemattomien yt-neuvottelujen aikoina uudelleensijoittumispalvelujen parissa työskentele ei juuri ilahduta.

– Työni on suunnattoman palkitsevaa. Tässä näkee, miten ihminen löytää itsestään voimaa kivulta ylöspäin, kun häntä tuetaan oikein. Parasta on, että ihmiset löytävät työtä ja lähes poikkeuksetta jotain entistä parempaa tai vähintään entisen veroista.

Sironen kertoo, että kun työvoimahallinnon tilastojen mukaan akateemisesti koulutetut työllistyvät keskimäärin yhdeksässä, kymmenessä kuukaudessa, uudelleensijoittumispalvelujen kautta uusi työ löytyy alle viidessä kuukaudessa. Sironen työn parhaita hetkiä ovatkin ne lujat rustitukset, joita uuden työelämän löytäneiltä saa. Moni sanoo hänelle, että tämän vaihdoksen olisi pitänyt tapahtua jo aiemmin ja että on kasvanut prosessin myötä: Elämän arvot ovat päässeet uuteen pohdintaan.

Sironen on yksi HRP Partnersin 12 konsultista. He saapuvat yritykseen, kun tarvitaan apua muutostilanteiden hallinnassa. He vievät läpi saneeraavan yrityksen kans-

sa sovitun irtisanottujen uudelleensijoittumishojelman tai auttavat silloin, kun joku avainhenkilö on lähdössä yrityksestä. Konsultit eivät suoranaisesti etsi työpaikkaa, vaan antavat irtisanotulle välineitä valmentautua tehokkaaseen työnhakuun.

Esimiesten valmennus irtisanomistilanteiden hallintaan auttaa puolestaan erokeskustelujen käymisessä ja antaa heille työkaluja vaikeaan työtehtävään. Esimiehet tekevät usein raskaimman työn saneerauksessa, mutta he ovat harvoin tekemässä siitä päätöstä. Irtisanominen on aina kova paikka sekä irtisanotulle että irtisanonjalle.

– Irtisanomisen voi hoitaa fikusti. On paljon sellaisia käytännön asioita, joita pitää ottaa huomioon. Ketään ei sanota irti perjantaina iltopäivällä, irtisanottua ei saa jättää yksin ja vastuunsa tuntevan yrityksen pitää miettiä, miten irtisanottua autetaan eteenpäin ja millaista tukea hänelle tarjotaan, Sironen huomauttaa.

Tärkeää on avoin ja nopea tiedottaminen, sillä epävarmuus rasaa eniten ja vitkuttelu tulee kalliiksi yrityksellekin. Irtisanominen ei saisi koskaan olla yllätys, päätöksen taustat pitää selvittää kunnolla

# yritys

ja tilanteeseen on varattava riittävästi aikaa. Eikä sitä esimiestäkään, irtisanojaa, pitäisi jättää tilanteeseen yksin.

– Me tuomme vaikeaan tilanteeseen inhimillisen näkökulman ja opastamme yritystä toimimaan ero- ja irtisanomistilanteissa ihmisarvoa kunnioittavasti.

## Monenlaista apua tarjotaan

HRM tarjoaa yrityksille erilaisia uudelleensijoittumisohjelmia alkaen täyden palvelun ohjelmasta kuuden tai kolmen kuukauden mittaisiin valmennuksiin. Yrityk-

sen ylimmälle johdolle on Top Executive -ohjelma. Laman myötä myös ryhmäkohtaiset palvelut ovat lisääntyneet, kun yrityksistä irtisanottavien määrä on kasvanut.

Vaikka uudelleensijoittumispalvelut ovat kokeneet enimmäkseen akateemisesti koulutettuja tai toimihenkilötason väkeä, viime aikoina monet yritykset ovat ostaneet palvelun myös tuotantoportaan irtisanotuille.

Erityisesti suurissa henkilöstön vähennyksissä outplacement-yrityksen lisäksi paikalliset työvoimaviranomaiset ovat mukana saaneerauksen jälkihoidossa. Silloin työvoimatoimisto järjestää esimerkiksi työnhakukursseja. Uudelleensijoittumisyritys täydentää näitä yhteiskunnan palveluja.

– Me valmennamme yksittäisiä irtisanottuja tai ryhmiä tehokkaaseen työnhakuun ja autamme ison vaikean asian yli. Emme ole terapeutteja, vaikka tavallaan työskentely on myös terapeutista. Me kuuntelemme, käymme läpi tapahtunutta ja annamme eväitä, ihan konkreettisia taitoja uuden työelämän löytämiseksi, Sironen kuvaa työtään.

Uudelleensijoituspalveluyritysten konsultit toi-

*HRM Partnersin seniorikonsultti Tuija Sironen on peruskoulutukseltaan insinööri. Hänellä on teollisuustausta ja vankka kokemus myös henkilöstöhallinnasta.*



## Martti, toimitusjohtaja, 54

(nimi muutettu)

”Tämä aika kahden työn välissä tuntui siltä, kuin olisin ollut lentokone, joka teki välilaskun. Tein huoltotöitä ja kone tankattiin. Vähitellen olin taas valmis rullaamaan kiitoradalle, tekemään lähtökiihdytyksen ja lähtemään uudelleen lentoon.”

”Itsestäni opin prosessin aikana paljon uusia asioita. Asioita, joista on hyötyä loppuelämän ja joista jo on ollut hyötyä, kun olen suunnitellut uutta työtä ja aloittanut siinä uusien ihmisten kanssa. Opin myös, että jokaiseen yhteydenottoon työnhaun aikana pitää suhtautua ammatillisesti, avoimesti ja postitiivisesti. Itseään pitää myös innoittaa. Opin, että on tärkeää huolehtia työmarkkina-arvostaan ja kehittää itseään koko ajan iästä riippumatta. Olen aina pyrkinyt elämässäni säilyttämään hyvinä myös ne ihmissuhteet, jotka jätän taakseni. Vanha totuus ’minä taaksensa jättää, sen edestänsä löytää’ pätee hyvin Suomen tapaisessa pienessä yhteiskunnassa.”

## Arto, apulaisjohtaja, yli 40

(nimi muutettu)

”Varsinaisen työnhakukampanjan aloitin kaivamalla esiin käyntikorttikansioni sekä haravoimalla eri lähteistä toimialan kaikkien merkittävien yritysten päätöksentekijät. Näin löysin 60 ennestään tuttua avainhenkilöä. Postitin heille kirjeen, jossa kerroin avoimesti tilanteistani – tarkoitukseni oli saada sana minusta kiertämään. Samanaikaisesti lähestyin sähköpostitse tai kirjeitse 50 suorahaku- tai henkilövuokrauskonsulttia. Nämä kirjeet jälkihoidin puhelinsoitoin tavoitteenani henkilökohtainen tapaaminen. Luonnollisesti seurasin koko ajan avoimia työpaikkoja myös lehdissä ja internetissä ja laajensin hakupiiriä yli toimialarajojen. Lähetin hakemuksen 20 avoimeen työpaikkaan.”

”Mikä ei tapa, se kasvattaa, sanotaan. Luulen sanonnan pätevän myös minuun. Uudelleensijoittumisprosessin aikana sain tehdä tosissani siihen liittyviä käytännön töitä. Epävarmuus tulevasta kaiheri, mutta antoi myös potkua tekemiseen. Prosessin aikana myös korvien välissä tapahtui paljon asioita ja uskoisin henkisesti kasvaneeni.”

**Kertomukset ovat aitoja, mutta kertojien nimet on muutettu. Otteet ovat peräisin HRM Partnersin asiakkailta. Kurtén, Staffan ja Järvinen, Ari: Outplacement Suomessa, s. 89, 2003.**

vovat, että kun väkeä sanotaan irti, heitä ei sidottaisi työhön koko jäljellä olevaksi irtisanomisajaksi.

– Työn hakeminen on kokopäivätoimista, tiukkaa työtä, joka vaatii aikaa ja joka kannattaa aloittaa mahdollisimman nopeasti, Sironen sanoo. – Vanhasta pitää luopua, että saa uutta tilalle.

## Räätälöityjä kokonaisuuksia

Valmennukset räätälöidään erikseen erilaisille ryhmille ja ihmisille. Perusmalli on kuitenkin sama. Liikkeelle lähdetään itseanalyysillä, jossa kukin selvittää oman osaamisensa, työkokemuksensa, motivaationsa ja urasuunnitelmansa. Mitä minä oikeastaan olisin aina halunnut tehdä? Sitäkin pitää miettiä.

Sitten laaditaan ansioluottelo ja perehdytään työnhaun menetelmiin, kirjoitetaan hakemuksia ja harjoitellaan puhelincontactia sekä haastattelutapahtumaa. Työpaikkaa haastatteluun valmentaututaan huolella pukeutumisesta lähtien. Entä mitä vastaan kiperään kysymykseen, miksi työsuhde loppui edellisessä työpaikassa?

Yksilöohjauksessa kaikki kohdat käydään läpi yhdessä konsultin kanssa. Lisäksi apuna käytetään psykologisia testejä, jotka HRM Partners teettää talon ulkopuolella.

– On yllättävän paljon ihmisiä, jotka eivät ole oikeastaan koskaan joutuneet hakemaan työtä. Silloin työnhakuun pitää varata hieman enemmän aikaa. Kuusi kuukauttakin voi olla lyhyt aika työnhaulle, kun ei ole tottunut itsensä markkinointiin, Sironen kertoo.

Nykyään valtaosa yksityisen puolen työpaikoista täytetään julkisuudelta piilossa. Uudelleensijoittumisohjelmissa mukana olevista yli puolet löytää uuden työpaikan piilotyömarkkinoilta. Siksi HRM Partners vaalii hyviä suhteitaan rekrytointiyrityksiin ja head huntereihin.

HRM Partnersilla on Helsingin Lauttasaaren pääkontto-

rissaan useita toimistohuoneita, joissa uudelleensijoittumisvalmennuksessa olevat voivat rauhassa keskittyä työnhakuun. Niissä on internetyhteyksin varustetut pc:t, printterit ja puhelimet, kaikki mahdolliset lehdet sekä lisäksi konsulttiapua tarjolla. Tamperella sellaisia toimistohuoneita on kaksi.

## Saneeraus ei pääty irtisanottujen lähtöön

Moni yritys järjestää nykyään tukea irtisanotuille, mutta jäljelle jäävät unohdetaan usein. Anneli Ranki muistuttaa, että saneeraus ei pääty irtisanottujen lähtöön. Yrityksen koko henkilöstö tarvitsee aikaa luopua menneestä, jotta se voisi sitoutua ja suuntautua tulevaisuuteen.

– Organisaatio jää irtisanomisen jälkeen hämmennyksen tilaan. Henkilöstö pelkää, mitä on vielä tulossa eikä tulevaisuuden jakseta uskoa. Yrityksen kannalta on lisäksi riski, että se menettää myös sellaista väkeä, josta ei millään luopuisi, Sironen sanoo.

Jatkavan joukon tulevaisuuden uskon lujittaminen ja yrityksen uuteen menestykseen luotsaaminen on johtamiskysymys.

– Johdolla pitää olla visioita ja tavoitteita. Tarvitaan vuorovaikutusta ja avointa keskustelua. Myös työt pitää muistaa organisoida saneerauksen jälkeen uudestaan, ettei jatkava henkilöstö uuvu työtään alle.

Henkilöstö tarvitsee myönteisiä signaaleja. Pieniäkin menestyksiä kannattaa juhliä. Ne auttavat jaksamaan eteenpäin ja antavat uskoa huomiseen.

## Uudelleensijoittumispalvelujen kysyntä kasvaa tasaisesti

HRP Partnersin pääliiketoiminta keskittyy uudelleensijoittumisohjaukseen ja -konsultointiin. Pelkästään uudelleensijoittumispalveluihin paneutuneita yrityksiä on Suomessa vain puolenkymmentä, vaikka alalla toimivia yri-

tyksiä on toki enemmän.

HRM Partners on tunnetuimpia uudelleensijoittumispalveluja tarjoavista yrityksistä. Toimintansa se aloitti jo vuonna 1993.

– Me keskityimme siihen, mitä osaamme parhaiten. Kun uudelleensijoituspalvelut ovat tulleet entistä tunnetuimmiksi ja niiden hyöty on alettu ymmärtää sitten 1980-luvun, olemme kasvaneet hitaasti mutta tasaisesti. Tämä ala on lopulta aika vähän suhdanneherkkää, sillä erilaisia muutostilanteita on jatkuvasti. Lamavuosina toimeksiantojen luonne tosin muuttuu. Muutoshankkeet ovat silloin suurempia ja ryhmävalmennusten määrä lisääntyy selvästi, kertoo HRM Partnersin toinen omistaja **Staffan Kurtén**, joka on alan pioneereja Suomessa.

Tähän mennessä noin 400 yritystä on jo käyttänyt HRM Partnersin palveluita.

– Asiakkaamme ovat omien alojensa johtavia yrityksiä. Heitä yhdistää halu kantaa vastuunsa henkilöstöstään myös muutostilanteissa. Ensimmäisiä outplacement-palvelujen käyttäjiä Suomessa olivat amerikkalaisten yritysten Suomessa toimivat tytäryritykset. Nyt asiakaskuntamme koostuu kaiken kokoisista, eri toimialoilla toimivista yrityksistä.

Kurténin mukaan myös pk-sektorin yritykset ovat sisäistämässä uudelleensijoittumisohjauksen merkityksen pikkuhiljaa, kun tieto leviää. □

#### Lisätietoa:

**Ranki, Anneli: Saneeraus ja työyhteisön tukeminen, 2001.**  
[www.hrmpartners.fi](http://www.hrmpartners.fi)

## Henkilöstösupistukset lisäävät riskiä kuolla sydän- ja verisuonitauteihin

**S**aneeraukset lisäävät pahimmillaan myös työhön jääneiden sydän- ja verisuonitautikuolleisuutta. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan suuruudeltaan yli 18 prosentin henkilöstövähennysten jälkeen työhön jääneillä oli kaksinkertainen vaara kuolla sydän- ja verisuonitauteihin verrattuna niihin, joiden työpaikoilla henkilöstöä ei vähennetty.

Tutkimuksessa seurattiin Espoon, Turun, Vantaan ja Raision palveluksessa olevia työntekijöitä sekä ennen lamaa 1991 että syvimmän laman jälkeen 1993. Noiden

vuosien aikana kaikissa tutkimuskunnissa vähennettiin väkeä.

Suurimmillaan kuolemanvaara oli välittömästi henkilöstösupistuksia seuranneina vuosina. Tällöin sydän- ja verisuonikuolleisuus nousi suurten supistusten ryhmässä jopa viisinkertaiseksi supistuksilta säästyneeseen työntekijäryhmään verrattuna. Muutaman vuoden kuluttua vaaraa ei enää ollut havaittavissa.

Todennäköinen syy kuolemanvaaran kasvuun on lisääntynyt stressi, joka vaikuttaa haitallisesti sydän- ja verisuonisairauksien taudinkulkuun.

Henkilöstösupistukset aiheuttivat kunnille noin 1 400 ylimääräistä yli kolmen päivän pituista poissaoloa vuosittain, sillä ne lisäsivät vakinaisen henkilöstön lääkärinostodistusta edellyttävien sairauspoissaolojen määrää.

Tutkimus on julkaistu arvostetussa lääketieteellisessä lehdessä, *British Medical Journalissa*. Artikkelin nimi on *Organisational Downsizing, Sickness Absence, and Mortality: 10-town Prospective Cohort Study* löytyy lehden [www-sivuilta](http://www.bmj.com/) Online first -otsikon alta: [www.bmj.com/](http://www.bmj.com/).

## Tykes etsii ja kehittää uusia menestyksen keinoja työelämään

■ *Uusi työelämän tuottavuuden ja laadun kehittämisohjelma Tykes tukee työpaikkojen kehittämishankkeita, joissa edistetään samaan aikaan työn tulokellisuutta ja työelämän laatua.*

– Työolo- ja teknologiabarometrien perusteella näyttää, että Suomi on tietoyhteiskunta, mutta se on sitä kuitenkin enemmän vain ”paperilla” – viimeistä huutoa olevina koneina ja laitteina ja lisääntyneenä osaamisena. Meillä ei ole valitettavasti vielä sellaista tietämyksen tasoa kaikkialla saavutettu, että osaisimme tehdä asioita aikaisempaa viisaammin sekä toisiamme paremmin tukien, arvostaen ja kunnioittaen, sanoi työministeri **Tarja Filatov** ohjelman avausseminaarissa maaliskuussa.

Hän viittasi puheessaan barometreihin kysyen, onko suomalaisen tietämysyhteiskunnan rakenta-

minen jäänyt tässä suhteessa matkansa puolitiehen.

– Suomessa panostetaan paljon osaamiseen ja oppimiseen, mutta saatua tietoa hallitaan, ymmärretään ja hyödynnetään huonosti. Ruotsi onnistuu tässä Suomea paremmin. Samoin on Tanskan tilanne, vaikka se satsaa Suomea vähemmän koulutukseen, tutkimukseen ja kehittämiseen, Filatov sanoi, selvästikin TEKin teknologiabarometrin tuloksiin perehtyneenä.

Tykes-ohjelmaan voivat osallistua kaikenkokoiset työpaikat, kaikilta aloilta ja maan kaikilta alueilta. Tykesiltä voi hakea rahoitusta hankkeiden kustannuksiin.

Tykes-ohjelma sisältyy hallitusohjelmaan ja työministeriö toteuttaa sitä yhdessä työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöjen sekä muiden ministeriöiden (STM, KTM ja OM) kanssa.

Ohjelmaan on varattu valtion vuoden 2004 talousarviossa 12,5

miljoonaa euroa. Myös työpaikat osallistuvat hankkeidensa kustannuksiin.

Kaikkiaan ohjelman tavoitteena on käynnistää tuhat kehittämisprojektia, joihin osallistuisi 250 000 henkilöä. Ohjelmassa tavoitellaan konkreettisia, näkyviä ja pysyviä muutoksia työpaikoilla. Kehittäminen voi kohdistua esimerkiksi työprosesseihin, työn organisointiin, työmenetelmiin ja johtamiseen.

Haku Tykes-ohjelmaan käynnistyi helmikuun alussa. Hakeuksia on tullut tähän mennessä noin 50.

Ohjelmalle ollaan luomassa myös alueellista yhteysverkostoa työvoima- ja elinkeinokeskuksiin sekä työsuojelupiireihin. (MH) □

**Tykes-ohjelmasta on saatavissa lisää tietoja [www.osoitteesta](http://www.osoitteesta) [www.tykes.fi](http://www.tykes.fi)**