



■ *"HR Managerina muutoksessa minun roolini oli organisoida koko suomalainen henkilöstöjohtaminen, alkaen suunnittelusta. Minun vastuullani oli kertoa henkilöstöön liittyvät faktat."*

Minna Berg (Albany International Oy)

– **Sivu 2**



■ *"Tuotantojohtajana pääasiallinen roolini yt-neuvottelujen jälkeen on ollut huolehtia tehtaan alasajosta. Yt-vaihe piti saada hoidettua asianmukaisesti ja henkilöstön tulevaisuus huomioon ottaen."*

Kari Kitusuo (Albany International Oy)

– **Sivu 3**



■ AS3 tekee kirjoja työelämän muutostilanteiden hallinnasta. Kirjat on suunnattu henkilöstöhallinnolle ja esimiehille.

– **Sivu 4**

Faktoja AS3 Companiesista

- Perustettu 1989 Tanskassa.
- Erikoistunut "Job Transition Managementiin" eli työelämän muutostilanteiden hallintaan.
- Toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa.
- Kaikki valmentajat sertifioidaan AS3 Academyssa.

Työnantajakuva irtisanomistilanteissa

Työnantajakuvasta huolehtiminen on korostunut viime vuosina yritysten toiminnassa. Markkinat ovat muuttuneet dynaamisemmiksi, yritystoiminta globalisoitunut ja osaavista työntekijöistä joudutaan kilpailemaan entistä kovemmin työssäkäyvän väestön määrän pienentyessä. On huomattu, että ammattitaitoinen ja innovatiivinen henkilöstö on paras työkalu tulevaisuuden menestykseen. Yritykset haluavat huolehtia työnantajakuvastaan nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden silmissä, jotta osaajien rekrytointi onnistuu jatkossakin ja nykyiset avainhenkilöt pysyvät talossa. Yhteiskuntavastuu eli yrityksen vastuullinen toiminta sidosryhmiään ja yhteiskuntaa kohtaan on tullut vahvemmin esille, mikä edistää henkilöstön huomioimista.

Päätöksiä haastavissa olosuhteissa

Irtisanomistilanteet ovat yleensä vaikeita kaikille osapuolille. Irtisanottavalle työn menettäminen on suuri mullistus, jatkava henkilöstö voi kokea huolta ja stressiä, eikä tilanne ole helppoa esimiehillekään. Irtisanomistilanteen raskaus voi heijastua työnantajakuvaan ja joskus median kautta suuremmat henkilöstöleikkaukset voivat vaikuttaa suuresti yrityksen maineeseen. Sidoryhmien muodostama kuva yrityksestä voi olla tulevana vuosina tärkeä voimavara tai riskitekijä strategian toteuttamisessa. Maine on suhteellisen pysyvä, joten tilaisuudet vaikuttaa siihen myönteisesti kannattaa hyödyntää. Muutostilanteiden hoitaminen suunnitelmallisesti ja yksilöitä kunnioittavasti helpottaa tilannetta kaikille ja tukee hyvää työnantajakuva.

Henkilöstöön suhtautuminen pelkinä abstrakteina resursseina ei ole koskaan kestävä strategia. Yksittäisistä työntekijöistähän organisaatiot koostuvat. Henkilöstöstä huolehtiminen on tärkeä osa yrityksen sosiaalista vastuuta. On sanottu, että parhaiten johdetut yritykset toimivat proaktiivisesti keksien ratkaisuja, jotka parantavat sosiaalisia asioita sekä yrityksen voittoa samanaikaisesti. Työssäkäyvän väestön väheneminen voi myös muuttaa radikaalisti tapaa, jolla ihmiset hakeutuvat tiettyihin yrityksiin töihin. On todennäköistä, että työnantajayrityksiä valitaan enenevässä määrin sen mukaan, kuinka hyvin sen arvot kohtaavat yksilön arvomaailman. Vaikeat tilanteet, kuten irtisanomiset, voivat panna yrityksen arvojen toteuttamisen koetukselle, mutta yhtäläillä niiden käsittely voi vahvistaa yrityksen arvoja organisaatiossa ja viestiä niistä muille sidoryhmille.

Irtisanomisesta eteenpäin

Vastuullinen työsuhteen päättäminen koostuu monista osa-alueista. Riittävä tiedottaminen muutostilanteesta, asiallinen ja yksilöä kunnioittava irtisanomiskeskus-



telu sekä tilanteeseen sopivat käytännön järjestelyt ovat tärkeää pohjatyötä. Suomessa on myös siirrytty kohti aktiivisempaa työvoimapolitiikkaa, esimerkiksi muutosturvalain myötä. Tavoitteena on tukea irtisanottuja mahdollisimman joustavassa uudelleensijoittumisessa. Outplacementvalmennus on yksi tapa tukea irtisanottuja eteenpäin irtisanomisen jälkeen. Outplacement eli uudelleensijoittumisvalmennus on irtisanotun henkilön tukemista irtisanomisen käsittelemisessä, uuteen suuntautumisessa ja työnhaussa. Tällainen valmennus auttaa henkilöä löytämään itselleen sopivan tulevaisuuden suunnan ja monesti lyhentää töiden välissä olevaa jaksoa.

Outplacement voi helpottaa irtisanotulle tilanteen kokemista, ja se antaa samalla muulle organisaatiolle viestin henkilöstön hyvinvoinnin tärkeydestä. Verkostojen kautta välittyy tietoa niin hyvässä kuin pahassa, ja näin tieto irtisanomistilanteiden hyvästä hoitamisesta voi kantautua kauas.

Inspiraatioksi lukemista esimerkiksi seuraavista:

- The Social Dimensions of Business Excellence. Hardjono, Teun W. & Marrewijk, Marcel van. Corporate Environmental Strategy, Vol.8 No3, 2001.
- Why Corporations Should Not Abandon Social Responsibility. Pava, Moses L. Journal of Business Ethics, 83, 2008.

AS3:n Leena Airola toteaa: *"Nykyisissä suhdanteissa yritysten on tiedostettava irtisanomisten vaikutukset eri kohderyhmien näkökulmasta. Suomen työmarkkinat ovat useilla aloilla suppeat ja työtä tekevä väestö pienenee. Näin ollen monesti entiset työntekijät päätyvät esimerkiksi asiakkaan, kilpailijan tai yhteistyökumppanin palvelukseen, tai jopa takaisin samalle työnantajalle. Yhä enenevässä määrin työsuhteen päättämissopimuksiin ja irtisanomispaketteihin liitetään outplacementvalmennusta."*

Samalla outplacementin käsite on myös laajentunut. Ennen sillä käsitettiin lähinnä pitkät yksilölliset valmennukset johdolle, esimiehille ja asiiantuntijoille. Nykyään taas tarjotaan lisäksi erilaajuisia, ryhmässä tapahtuvia työnhaun



käynnistämisen tukipalveluja, ja samanaikaisesti kohderyhmä on laajentunut kattamaan kaikki organisaation tasot. Itse olen huomannut, ettei outplacementin käyttö ole toimialasidonnaista, vaan yrityksen strategia ja arvot vaikuttavat eniten päätöksiin, millaisia tukipalveluja tarjotaan irtisanomistilanteissa."

Leena Airola, Business Unit Manager, AS3 Finland Oy

Hyvä AS3:n lehden lukija

Tässä lehdessä käsittelemme irtisanomistilanteita. Etusivun artikkelissa paneudumme työnantajakuvaan irtisanomistilanteissa, ja muuten lehdessä kuvataan aitoja kokemuksia irtisanomistilanteesta. Esittelemme case-yrityksenä Albany International Oy:n, joka joutui lopettamaan Helsingin Konalassa sijaitsevan paperikoneiden viiroja valmistavan tehtaansa vuonna 2009. Kuulemme tarkemmin muutoksesta kolmesta eri näkökulmasta: HR Managerin, tuotantojohtajan ja luottamusmiehen näkökulmista. Minna Berg, Kari Kitusuo ja Reijo Dahlqvist ovat istuneet samassa pöydässä yt-neuvottelujen ajan ja nyt kertovat ajatuksistaan koko muutokseen liittyen. Lämpimät kiitokset heille kokemustensa jakamisesta.

Hyviä lukuhetkiä lehden parissa!

AS3 Finland Oy:n väki

AS3

Companies

AS3 toiminnassa jo 20 vuotta

Vuonna 1989 kolme tanskalaista kaverusta – Allan, Alan ja Søren – perustivat valmennusyrityksen ja nimesivät sen AS3:ksi etunimiensä ja lukumääränsä perusteella. Heidän missionaan oli tukea yrityksiä ja yksilöitä muutoksissa. Heidän näkemyksensä mukaan outplacement kuului kaikille organisaation tasoille. Tämä oli radikaalia ajattelua aikana, jolloin outplacement oli suunnattu pääasiassa johdolle. Nykyään se on todellisuutta kaikissa Pohjoismaissa. Olemme nyt Tanskassa, Ruotsissa, Norjassa ja Suomessa toimiva yritys ja toimimme ”Job Transition Managementin” parissa tukien kaikkia organisaation tasoja työelämän muutostilanteiden hallinnassa. Suomessa meitä on kaksikymmentä ja valmennamme ympäri Suomea.



AS3:n toimisto on Espoon Leppävaarassa Panorama Towerissa

Henkilöstöjohtamista tehdasta suljettaessa

”Olen vielä tällä hetkellä HR Managerina Albany International Oy:ssä ja Albanyn Euraasian Human Resources Leaders -tiimin jäsenenä. Vastasin Albanyllä Suomen HR-organisaatiosta ja koko henkilöstöjohtamisesta, mutta organisaatio on muuttunut paljon kuluneen kahden vuoden aikana. Toimitusjohtajamme on pääkonttorissamme Sveitsissä, ja paikallisjohto ei osallistu johtoryhmän toimintaan. Paperikonekudoksia valmistavat tehtaamme Järvenpäässä ja Helsingin Konalassa on suljettu. Järvenpää lopetettiin vuonna 2007 ja Konalassa tuotantotoiminta päättyi maaliskuussa 2009. Irtisanottuja Konalassa oli 131, joista osa oli työvelvoitteessa purkamassa laitteistoja. Taloon jää 25 henkilöä asiiantuntijaorganisaatioksi palvelemaan asiakkaitamme myynnin, tekniikan ja huollon parissa. Oma toimeni yrityksessä loppuu myös syksyllä. HR:n tehtävänä on meillä ollut levittää ylhäältä tulevaa johtamista kaikkialle organisaatioon. Olen ollut mukana kehittämässä tehtaan toimintaa. Esimerkiksi lean-organisaation luomisessa minun roolinani oli sparata, selostaa ja perustella, sekä auttaa esimiehiä kohtamaan työntekijät oikealla tavalla. Joskus sanotaan, ettei henkilöstöhallinto ymmärrä tehtaan asioita, mutta tässä yrityksessä olen tutustunut asioihin ja ollut monessa mukana.

Muutoksen kohtaaminen

Oli se rankka prosessi. Tietää itse lähtevänsä viimeisenä, mutta silti lähtee. Keskityin alusta asti työskentelemään systemaattisesti ja luomaan tarkan käsikirjoituksen muutokselle. Olemme lähimpien työtovereideni kanssa nähneet jo jonkin verran työelämää, kaikkien näköistä on tullut vastaan, joten tuumimme, että kun kaikista on selvitty tähän saakka, niin miksi ei tästä. Omille tunteille ei voi antaa liikaa valtaa, koska silloin on kyvytön työskentelemään. Omat tuntemukset pitää purkaa omissa kanavissa ja keskittyä muutosprosessin läpiviemiseen. Haasteellisia tilanteita olivat henkilöstön kohtaamiset kasvotusten ja mietinkin etukäteen, selviänkö edes ensimmäisestä tiedotustilaisuudesta pyörtyymättä.

HR Managerin rooli

Muutoksessa minun roolini oli organisoida koko suomalainen henkilöstöjohtaminen, alkaen suunnittelusta. Minun vastuullani oli kertoa henkilöstöön liittyvät faktat. Kerroin tiedotustilaisuuksissa, missä mennään, mitä suunnitellaan, mihin päädyttiin... Jouduin kertomaan irtisanomisista ja pidin puheen hautajaislounaalla. Roolissani kriittistä oli faktojen laskeminen, tarkan käsikirjoituksen luominen ja sen noudattaminen sekä aikataulussa pysyminen. Henkilöstö odottaa vastauksia, joten aikataulusta lipsuminen ei tuo mitään hyvää. Kun asiat hoidetaan sovitussa aikataulussa ja sovitulla tavalla, se on kaikille helpotus.



Minna Berg, entinen HR Manager, Albany International Oy

Yt-neuvotteluissa olin yksi työnantajan kolmesta neuvottelijasta. Aikataulu oli tiukka, ja laskin kaikki asiat numeerisiksi faktoiksi. Hyvä yhteistyö luottamushenkilöstön kanssa helpotti kaikkien työtä. He pitivät kiinni siitä, mitä oli sovittu ja kertoivat eteenpäin oleellisen tiedon. Ei tilanne ollut helppo heillekään ja he toimivat mahtavasti. Korostan toisen osapuolen kunnioittamista: luottamushenkilöstön tehtävänä on tuoda toisenlainen näkemys neuvottelupöytään, kaiken esittämiselle on jokin syy ja molempien osapuolten täytyy jaksaa kuunnella.

Outplacement tukena irtisanotuille

Yrityksessä on aiemmin tarjottu outplacementia toimihenkilöille. Nyt tarjosimme työntekijöille ryhmävalmennusta ja työnhaun tukipisteen, josta sai yksilöllistä tukea, sekä toimihenkilöille yksilöllisiä uudelleensijoittumisohjelmia. Koin, että työntekijöillekin voisi tarjota jotakin, jotta kukaan ei jää tyhjän päälle ajatustensa kanssa. Outplacementin tarve lähti siitä, että meillä työsuhteet olivat hyvin pitkiä. Lyhin työsuhde oli alle viisi vuotta ja pisin 38 vuotta. Talossa oli siis paljon ihmisiä, jotka eivät olleet hakeneet töitä sanan perinteisessä merkityksessä koskaan. Tavoitteena on, että kaikki työllistyvät jossain aikataulussa, ja mielestäni heillä on vielä paljon annettavaa. Työ- ja elinkeinotoimiston palvelut ovat hyviä ja kehittyvät koko ajan, mutta outplacementissa on paremmin resurssi tukea luovuutta, antaa mahdollisuus kartoittaa omaa itseään ja miettiä ”mikä minusta tulee isona”. Kun henkilö saa apua, hän voi olla sinut tilanteensa kanssa ja pystyy työllistymään nopeammin. Oli hyvä, että aloitimme palvelun työvelvoitteen aikana eivätkä ihmiset olleet hajananeet vielä omille tahoilleen. Monilla ei ollut etukäteen käsitystä, mitä outplacement edes on, mutta olen kuullut valmennuksessa käyneiltä, että he ovat pitäneet siitä todella paljon. On hienoa, että ihmisillä on nyt muukin keino käsitellä asiaa kuin oma totuttu tukiverkko.”

Kokemuksia AS3:n outplacement-valmennuksesta Albany Internationalilla

Toimihenkilö, nainen (yksilöllinen valmennusohjelma)

”Valmennus on antanut mahdollisuuden keskustella ulkopuolisen kanssa tilanteestani, kun kaikkea ei aina voi eikä halua kaataa oman lähipiirin niskaan. Ammatillainen myös näkee osaamispuutteen eri näkökulmasta, joten on ollut rauhoittavaa huomata, mitä kaikkea osaamista minulla on ehtinyt kertyä työurani aikana. Osaamiseni kartoittaminen on ollut ehdottomasti tärkeintä minulle valmennuksessa, ja olen saanut siitä lisää luottamusta työnhakuuni. Pidän erityisesti AS3:n kirjoista, joissa käsiteltiin muutoksen aiheuttamia tunteita. Kirjojen kautta näin, etten ollut tunteideni ja reaktioideni kanssa yksin.”

Työntekijä, mies (ryhmävalmennus ja yksilötapaamisia)

”Ryhmävalmennus tarjosi kerralla kattavasti tietoa yleisistä työnhakuun liittyvistä asioista. Meidän ryhmässämme ihmiset eivät alkuun uskaltaneet kovin avautua, mutta sitten kun se tapahtui, sai valmennus myös uutta mielekkyyttä – toisten kokemusten kuuleminen oli varsin hyödyllistä. Yksilölliset tapaamiset olivat valmennuksen parasta antia. Pääsin kahden kesken valmentajani kanssa pohtimaan tulevaisuuden suunnitelmiani. Kokonaisuudessaan valmennus auttoi käynnistämään työnhaun ja antoi eväitä lähteä pitkästä ajasta taas työhaastatteluun. Itsetunto ja itseluottamus vahvistuivat selvästi valmennuksessa.”

Tuotantojohtaja sulkemassa tehdasta

”Vastasin tuotantojohtajana Albany Internationalin Konalan kuljetusviiratehtaan tuotannosta. Ehdin olla yrityksessä 27 vuotta. Aloitin asiakaspalvelun ja myynnin puolella ja siirryin 90-luvun puolivälissä tuotannon johtamiseen. Konalan tehdas oli Albany Internationalilla johtava kuivatusviirien tuotantoyksikkö tehokkuudessa ja tuotantomäärissä. Albany keskitti 2000-luvun alussa koko Euroopan kudottujen kuivatusviirien tuotannon Suomeen, mutta hintakehitys markkinoilla ja alan tulevaisuuden näkymät yleensä johtivat tehtaan sulkemiseen. Jatkossa tuotanto hoidetaan Aasiassa.

Tuotannon lopettaminen

Tuotantojohtajana pääasiallinen roolini yt-neuvottelujen jälkeen on ollut huolehtia tehtaan alasajosta. Yt-vaihe piti saada hoidettua asianmukaisesti ja henkilöstön tulevaisuus huomioon ottaen. Ensimmäisten neuvottelukierrosten jälkeen saimme palautetta hitaasta tiedottamisesta. Asia korjattiin siten, että välittömästi neuvottelun jälkeen lähetettiin kaikille sähköpostilla lyhyet kommentit sovituista asioista. Tällainen nopea tiedonjako helpotti henkilöstön tiedonnälkää piinaavassa odotuksessa, eikä tiedottamisesta tullut liian monimutkaista luottamushenkilöille vuorotöiden ja erillisvuorojen takia. Tietoa on jaettava nopeasti ja jos jaettavaa ei ole, kerrotaan reilusti sekini. Keskustelukulttuuri on tärkeää muutostilanteessa, ei jätetä kaveria yksin.

Kun ilmoitimme tehtaan mahdollisesta lopettamisesta torstaina 15. tammikuuta, laitoimme tehtaan kiinni maanantaihin asti, jotta henkilöstöllä oli mahdollisuus rauhassa käsitellä asiaa. Suomalainen on monesti sellainen,

ettei näytä tunteita siinä tilanteessa. Varauduimme myös työterveyshuollon kanssa siten, että oli mahdollisuus soittaa suoraan työpsykologille tai työterveyslääkäreille. Yt-neuvottelut alkoivat tammikuussa ja tuotanto lopetettiin maaliskuun lopussa, joten näin nopea aikataulu oli yllätys monelle. Etukäteen pelkona oli, kuinka henkilöstö reagoi, tuleeko lakkoilua ja kuinka lopputuotanto saadaan sujuvasti eteenpäin. Huolet olivat turhia, koska henkilöstö teki täysillä töitä loppuun asti korkealla moraalilla ja lojalisuutta riitti tilanteesta huolimatta.

Reaktio muutokseen

Tieto tuotannon lopettamisesta oli minulle sellainen sokki, etten tiennyt sillä hetkellä, mitä ajattelin. Sitä on kuvitellut olevansa valmis kohtaamaan näin suuria muutoksia, koska olen uran varrella vierailut aika monessa Albanyn lopetetuista yksiköistä. Hiljaiseksi veti, kun tällainen konkretisoitui omalle kohdalle, etenkin ajatellen kaikkia henkilöitä, joiden kanssa on ollut täällä pitkään töissä. Alamme on erityinen ja ihmiset on koulutettu itse tehtäviinsä. Optimistina uskon kuitenkin tulevaisuuteen. Olen muistuttanut meidän työntekijöille, että vaikka olemme pitäneet itseämme uniikin tuotannon osajina, ei se meidän maailma kuitenkaan niin kapea ole. Näillä tiedoilla ja taidoilla, mitä Albanylla on oppinut, on paljon mahdollisuuksia muuallakin – ehkä joskus pieni koulutus vain tarvitaan.

Olen itsekin aloittanut outplacement-valmennuksen. On ollut äärimmäisen hyvä päästä tuulettamaan ajatuksia ja saada tukea työnhakuun. Omalla kohdalla CV ja tällaiset asiat ovat olleet retuperällä, kun on pitkään pysynyt



Kari Kitusuo, entinen tuotantojohtaja, Albany International Oy

saman työnantajan palveluksessa. Se neuvoksi tänä päivänä jokaiselle, että CV kannattaa pitää kunnossa koko ajan, niin on paljon helpompi toimia avoimilla työmarkkinoilla. Valmennuksessa olen arvostanut ammattilaisten neuvoja ja ohjausta, mutta ennen muuta mahdollisuutta keskustella ja saada tukea uuden työuran rakentamiseen.”

Toimihenkilöiden luottamusmiehenä yt-neuvotteluissa

”Työskentelin 35 vuotta kutomon työnjohtotehtävissä Albany Internationalin Konalan tehtaalla, jossa valmistimme kuivatusviirioita paperiteollisuuden käyttöön. Toimin TU toimihenkilöiden luottamusmiehenä sekä ns. YTR-ryhmässä, jossa oli johdon ja työntekijöiden edustus yt-lain mukaisesti. Olin tehtaan TU toimihenkilöiden luottamusmies Konalan tehdasta suljettaessa ja aiemmin myös Järvenpään vuonna 2007 suljetun tehtaan TU luottamusmiehenä. Tämän lisäksi olen ollut Vantaan Teollisuuden Toimihenkilöt TU ry:n puheenjohtajana 14 vuotta. Albany Internationalin Konalan tehtaan sulkemisessa kyseiset yt-neuvottelut koskivat 133 henkilön työtehtäviä tuotannossa sekä sen tukitoiminnoissa, ja näistä edustin TU sopimuksen piiriin kuuluvia. Osa toimihenkilöistä taas jatkoi yrityksessä myynnin ja tuotekehityksen parissa.

Rooli muutoksessa

Luottamusmiehenä olin mukana neuvottelemassa muutoksiin liittyen edustaen TU toimihenkilöitä tässä isossa prosessissa, joka on nyt viittä vaille valmis. Neuvotteluissa olivat työnantajapuolen vastaneuvottelijoina minun lisäksi ylempien toimihenkilöiden sekä työntekijöiden luottamushenkilöt. Tärkeintä luottamusmiehen roolissa tässä tapauksessa, tehdasta kokonaan lopetettaessa, on saada hyvitystä ja muita etuja irtisanotuille. Olennaista tässä roolissa on myös kouluttautuminen hyvin luottamusmiestehtäviin sekä vaikuttaminen itse sanamuotoihin neuvotteluissa ja pöytäkirjojen sisällössä; näin päästään mahdollisimman hyviin tuloksiin irtisanottavien kannalta. Halusin varmistaa myös pöytäkirjojen sanamuodot siten, että ne takasivat, että esimerkiksi

työterveyshuoltoa ja muita vapaa-ajan etuja voi hyödyntää irtisanomisajan loppuun asti eikä niiltä, jotka ovat työveloitteestaan johtuen ajamassa tehdasta alas muita pidempään, viedä vuorolisää palkasta työn muuttuessa päivätyöksi. Minulla itselläni etuna neuvotteluissa oli, että tiedän yrityksestä kokonaisuudessaan paljon, koska tunnen sisäisen hallinnon ja tuotantoprosessit. Kokonaiskuva on tärkeä neuvotteluissa ja sen avulla voi myös pyytää oikeat paperit ja tarvittavat muut tiedot vastapuolelta. Tehtävässä olennaista ovat myös rauhallisuus sekä hyvä ihmistuntemus, jolloin ymmärtää paremmin vastaneuvottelijoita ja voi päästä mahdollisimman optimaaliseen neuvottelutulokseen. Tarkkana täytyy olla ja kestää painetta.

Kuuden viikon neuvottelujakso oli raskas. Luottamusmiehenä tunsin joskus olevani kahden tulen välissä. Olin luottamuksellisissa neuvotteluissa, ja tietenkin toimihenkilöt halusivat tietää enemmän tilanteesta, enkä voinut kertoa mitään yleisten asioiden lisäksi, koska neuvottelut olivat kesken. Olihan tuo tehtaan lopettaminen tietyllä tavalla opettavainen prosessi – nyt olisin taas viisaampi. Tällaisten tapahtumien tullessa eteen yrityksissä olisi hyvä valmistella ihmiset riittävän ajoissa paremmin tulevaan, ettei tieto tule vain kuin salama kirkkaalta taivaalta. Luottamusmiehen rooli voi olla hyvin stressaava aloittelijalle, kuitenkin minulle nämä olivat nyt neljännet yt-neuvottelut, joten se oli hieman helpompaa oltuani luottamusmiehenä sekä erilaisissa muissa sitä tukevissa toiminnoissa aikoinaan jo SAK:n puolella. Olen lisäksi käynyt vuosien varrella lähes kaikki mahdolliset luottamusmiestoimintaan liittyvät kurssit, joten olen valmistautunut tilanteeseen kohtuullisesti.



Reijo Dahlqvist

Sopeutuminen tilanteeseen

Konalan tehtaan lopettamis päätös yllätti minut, kuten monet muutkin. Odotin lomautuksia, mutta näin kävi neuvotteluista ja hyvistä vastaesityksistä huolimatta. Koin helpotukseksi kaikkien kannalta sen, että pääsimme lopulta eroon siitä epä tietoisuudesta, että mitä olisi odotettavissa tulevaisuudessa tässä yrityksessä. Omalla kohdalla asia ei ollut niin vaikea aikaisempien kokemusteni ja sopivan koulutukseni takia. Suurin huoleni on, miten kaikille muille tulee käymään näinä vaikeina työttömyysaikoina koko teollisuudessa. AS3:n uudelleensijoittumisvalmennuksesta, joka neuvoteltiin irtisanomispaletin yhteyteen, kokemukseni ovat olleet hyvät. Se lienee hyvä ankkuri irtisanotuille joksikin aikaa, että tilanne tasaantuu, ja myöhemmin apu työnhakuun ja verkostojen käyttämiseen.”

Kirjoja keskustelun pohjaksi

AS3:n kirjat sopivat henkilöstöhallinnolle ja esimiehille

AS3 tekee työelämän muutostilanteiden hallintaan (Job Transition Management) liittyviä kirjoja henkilöstöhallinnolle ja esimiehille. Olemme julkaisseet Suomessa alla esitellyt kirjat. Kirjoissa on käytännönläheistä tietoa, jota on usein saatu myös haastatteleamalla henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita. Sivun alaosasta löydät tilauslomakkeen kirjoille ja esitteille.

AS3 Finland Oy

AS3
AS3 Finland Oy
Panorama Tower
Hevosenkentä 3
02600 Espoo
Puh. 029 007 4550
info@as3.fi
www.as3.fi

Päätöimittäjä:
Kaisa Kivistö

SUOMI
Helsinki

RUOTSI
Tukholma
Göteborg
Malmö

AS3

Companies

NORJA
Oslo
Bergen
Stavanger
Trondheim
Tromsø
Drammen
Holmestrand

TANSKA
Kööpenhamina
Aarhus
Aalborg
Odense
Veje



Irtisanominen – uudesta näkökulmasta ja yksilöä arvostaen

Kirjan aiheena on, kuinka irtisanomiset voidaan toteuttaa kunnioittaen irtisanottavaa työntekijää ja jatkavaa henkilöstöä. Kirja antaa ideoita siitä, kuinka vaikean tilanteen voi hoitaa ammattimaisesti ja kuinka irtisanomiseen liittyviä ongelmia voi vähentää. Saatavilla englanniksi, suomeksi, ruotsiksi, tanskaksi ja norjaksi.



Sisäiset muutosprosessit – irtisanomisesta uuteen alkuun

Kirja käsittelee muutostilanteiden ja irtisanomisten herättämiä tunnereaktioita yksilöissä. Kirjassa kuvataan reaktioiden etenemistä irtisanomisen jälkeen, mutta reaktiot ovat yleistettävissä myös muihin työn ja organisaation muutoksiin. Saatavilla englanniksi, suomeksi, ruotsiksi, tanskaksi ja norjaksi.



Please Go – Please Stay

Kirjassa tarkastellaan henkilöstöpoliittisena haasteena sitä, kuinka yrityksen on samanaikaisesti houkuteltava, kehitettävä ja irtisanottava työntekijöitä. Kirjassa on myös pohjoismaisten yritysten johdon kokemuksia ”Please Go – Please Stay”-tilanteista. Saatavilla suomeksi, ruotsiksi ja norjaksi.



Coaching käytännössä – Vaikeaako?

Kirja käsittelee case-esimerkkien kautta coachingin sisältöä, hyötyjä ja soveltuvuutta eri tilanteisiin. Esimerkit kuvaavat, millaisissa tilanteissa coaching sopii henkilöstön kehittämisen muodoksi ja kuinka sen onnistumista voidaan tukea. Saatavilla suomeksi, ruotsiksi ja tanskaksi.



The Executive Challenge

Kirja kuvaa millaisia haasteita johtotason henkilö kohtaa urallaan, käsittelee urasuunnittelun merkitystä työelämässä sekä antaa ideoita uran ja työmarkkina-arvon pohdintaan. Kirja perustuu 300 johtotason henkilön haastatteluun Pohjoismaissa. Saatavilla englanniksi.



Nordic Bonds & Barriers

Kirja syventyy useamassa kuin yhdessä maassa toteutettavien muutosten haasteisiin, kuten kulttuurieroihin sekä lainsäädännön ja HR-käytäntöjen eroihin. Kirjaan on koostettu tuloksia ja parhaita käytäntöjä 130 henkilöstöjohtamisesta vastaavan henkilön haastatteluista Pohjoismaissa. Saatavilla englanniksi.

Tilauslomake

Haluan tilata seuraavat kirjat:

- Irtisanominen – uudesta näkökulmasta ja yksilöä arvostaen _____ kpl à 30,00 € (ei sis. alv 8%)
- Sisäiset muutosprosessit – irtisanomisesta uuteen alkuun _____ kpl à 30,00 € (ei sis. alv 8%)
- Please Go – Please Stay _____ kpl à 30,00 € (ei sis. alv 8%)
- Coaching käytännössä – Vaikeaako? _____ kpl à 30,00 € (ei sis. alv 8%)
- The Executive Challenge _____ kpl à 30,00 € (ei sis. alv 8%)
- Nordic Bonds & Barriers _____ kpl à 30,00 € (ei sis. alv 8%)

Haluan tilata seuraavat maksuttomat esitteet:

- AS3 Suomessa _____ kpl
- Yksilöllinen outplacement-ohjelma _____ kpl
- Suuren ryhmän outplacement _____ kpl
- Uraohjaus AS3:lla _____ kpl
- Seniorit työssä –uraohjaus _____ kpl
- Coaching AS3:lla _____ kpl
- DBM kansainvälinen partnerimme _____ kpl

AS3 Finland Oy
Tunnus 5014419
00003 VASTAUSLÄHETYS

Postimaksu on maksettu
Pohjoismaissa
Vastaanottaja maksaa
postimaksun

Päivämäärä:.....

Organisaatio:

Nimi:.....

Titteli:.....

Postiosoite:

Postinumero ja -toimipaikka:

Puhelinnumero

Sähköposti:.....