



"Liiketoiminta tarvitsee epätoivoisesti meidän osaamistamme", Sandy Ogg valoi uskoa hr-ammattilaisille Finlandialtossa pidetyssä tilaisuudessa.

## TULE KIIREESTI HR 3.0

Uusien toimintatapojen sulatteluun kuluu vähintään kolme vuotta.

Uudet teknologiat ja digitaaliset palvelumallit muuttavat toimialoja ja ihmisten käyttäytymismalleja. Yritysten täytyy uudistaa toimintamallejaan ja muuttaa liiketoimintaansa pysyäkseen perässä. Henkilöstönkin pitää pysyä muutoksessa mukana. Siksi muutoksessa tärkeässä asemassa on hr-johtaminen.

"Odotettavissa on muutosten tsunami, joista olemme nähneet vasta alun. Mikä yksikkö on vastuussa muutosjohtamisesta, kyvykkyyksien hallinnasta, kapasiteetista ja kulttuurista? Kaikki asiat, jotka hidastavat muutosta ja kehitystä ovat hr-ammattilaisten vastuualueella", sanoo yhdysvaltalainen konsultti **Alexander "Sandy" Ogg**. Ogg puhui HR-Summit-tapahtumassa syyskuussa.

**OGG ON 30-VUOTISEN** uransa aikana työskennellyt muun muassa *BlackStone*-sijoitusyhtiössä, *Unilever*issä ja *Motorolassa*. Nyt Ogg työskentelee *CEO.works*-yrityksessään

ja kirjoittaa kirjaa hr:n tulevaisuudesta.

Ogg kehottaa hr-ammattilaisia miettimään oman toimintansa roolia yrityksessä. Perinteisesti hr käsittelee ihmisiä henkilöinä, joiden osaamista voidaan vertailla keskenään. Hr on tukifunkito ja parhaimmillaankin liiketoiminnan partneri.

Hän jakaa hr-roolin kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen, 1.0, on ihmisiin keskittyvä, palkoista, eduista ja koulutuksesta vastaava paikallinen yksikkö.

2.0-vaiheessa olevassa yrityksessä hr on liiketoiminnan kumppani, jonka tavoite on ansaita paikka johdoryhtymässä.

Se, mitä yritykset tarvitsevat tulevaisuudessa, on hr 3.0. Siinä sen tehtävä on olla liiketoimintaa ohjaava tekijä, jossa hr:n toimenpiteet ja osaajien kyvyt kytkeytyvät yrityksen liiketoiminnan arvoon. Hr muokkaa kapasiteettia ja organisaatiota kasvun ja ketteryyden ajuriksi. Tämä ajattelu on vielä niin uutta, etteivät useimmat organisaati-

tiot tiedosta sen tarvetta.

"Suurin osa yrityksistä on 1.0 ja 2.0 välimaastossa. Hr:n tehtävän täytyy muuttua niin, että se siirtyy liiketoiminnan keskiöön ja auttaa identifioimaan arvoa tuottavat roolit yrityksissä sekä vapauttamaan niiden kyvyt. Arvoa voi mitata *ebitdalla* (suomeksi käyttökate) ja euroilla. Hr-johtajan täytyy nousta toimitusjohtajan ja talousjohtajan rinnalle, koska talousjohtaja ei pysty mobilisoimaan muutosta", Ogg sanoo.

Työ ei ole helppoa. Hr-johtajien täytyy tutkia itseään ja osaamistaan sekä tuntee yrityksen luvut. Lisäksi on kiire. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä se, jolla on parhaat kyvyt käytössään, pärjää.

Ogg on toteuttanut isoja muutoshankkeita työssään esimerkiksi *Unilever*issä, jossa hän työskenteli vuosina 2003–2010.

"Meillä oli 135 000 työntekijää, 12 500 päällikköä ja johtajaa, 16 000 brändiä ja 80 tehdasta liikaa. 4,5 miljardia euroa piti leikata, jotta

pysyisimme edes pelissä mukana, sen voittamisesta puhumattakaan. Kilpailija *Procter & Gamble* oli markkinassa isompi, kasvoi nopeammin ja toimi vähemmällä ihmismäärällä kuin me. *Unilever*issä oli lisäarvoa jumittuneena tapaan, jolla olimme organisoituneet", Ogg kertoo.

Viidessä vuodessa *Unilever* teki muutoksia kululeikkauksin sekä uusimalla johtajia.

**OGGIN MUKAAN** määrätietoisella työllä siirtymisessä 3.0-toimintatapaan kestää vähintään kolme vuotta. Muutos täytyy kuitenkin toteuttaa hallitusti. Yleensä muutokset epäonnistuvat, koska yritykset yrittävät muuttaa liian montaa asiaa yhtä aikaa.

"Halutaan olla rohkeita ja ajatella isosti, mutta silloin eteneminen on hidasta ja johtajat saavat helposti potkut. Voittaja-resepti on tehdä isoja ja rohkeita muutoksia, mutta vain muutama kerrallaan, jolloin muutosta tekemään kerätään parhaat osaajat, johto, sitoutunut sponsori, sopiva budjetti ja tarpeeksi lyhyt aika. Silloin projektit eivät veny ja niiden merkitys kasvaa", Ogg listaa.

Eniten muutostyötä hidastaa kitka avainhenkilöiden välillä siitä, miten muutoksessa edetään, oikeiden kykyjen haaliminen oikeisiin tehtäviin, yrityksen kulttuuri ja toimintakapasiteetin ylikuormittaminen.

Onnistuakseen työssään hr-johdon pitää osata määrittellä, miten arvo liiketoiminnassa syntyy, ja mitkä roolit ovat tärkeitä lisäarvon luomisessa. Olennaista on arvon kytkeminen rooleihin. Sen jälkeen voidaan nähdä toteutusriskit, eli onko roolissa toimivalla kyvyt, jotka arvon synnyttämiseen tarvitaan. Oggin mukaan analytiikkaa ja siitä saatavaa tietoa ei käytetä tarpeeksi hyödyksi hr-työssä.

"Hr:n täytyy määrittää, mihin se käyttää energiansa. Toimitusjohtajan luoma lisäarvo on keskimäärin 10 prosenttia. 80 prosenttia arvosta syntyy kahden seuraavan organisaatiotason johtamana. Kymmenen prosenttia luovat myös roolit, joita ei vielä ole olemassa, mutta jotka täytyy luoda, jotta haluttu tulevaisuus toteutuisi", Ogg sanoo.

*Elina Hakola*