

Huhtamäki Oyj:n Group HR Manager **Teemu Immonen**, kerro lyhyesti itsestäsi.



- Olen opiskellut Helsingin Yliopistossa VTM:ksi ja työskennellyt Huhtamäellä reilut seitsemän vuotta monipuolisissa HR –tehtävissä. Huhtamäki Oyj on johtava kuluttaja- ja erikoispakkausten valmistaja, jonka pääkonttori on Espoossa. Huhtamäellä on 53 tehdasta ja useita myyntikonttoreita 31 maassa maailmanlaajuisesti. Työntekijöitä on noin 12 000 ja liikevaihtomme oli 2 miljardia euroa vuonna 2009. Yksi monista HR-rooleistani on tukea globaalia Molded Fiber -liiketoimintasegmenttiämme jossa olemme käyttäneet Extended DISCiä.

Mitä Molded Fiber -liiketoimintasegmentti tekee?

- Suunnittelemme ja valmistamme omalla valmistusteknologiallamme teollisesti- tai kuluttajakierrätetyistä kuiduista pakkauksia esim. kananmuna- ja hedelmäpakkauksia. Kuitupakkaustuotantoa on Euroopassa, Aasiassa, Oseaniassa, Afrikassa ja Etelä-Amerikassa. Molded Fiberin osuus Huhtamäen liikevaihdosta on noin 12% ja henkilökuntaa on noin 1500.



Mitkä ovat HR-toimintanne avainsanat?

- Henkilöstö, työterveys ja -turvallisuus. Edistämme aktiivisesti työkuultuuria, jolle on keskeistä sitoutunut henkilöstö sekä tahto ja kyky saavuttaa tuloksia. Suosimme sisäistä työkiertoa ja sisäisiä rekrytointeja sekä kehitämme työtehtävien sisältöä. Osaavat ja aikaansaavat työntekijät ovat menestyksemme avaintekijöitä myös tulevaisuudessa. Vuonna 2010 korostettiin suoritukseen perustuvan palkitsemisen merkitystä sekä seuraajasuunnittelua.

Mikä on ajankohtaista juuri nyt henkilöstönne kehittämisessä?

- Kuten totesin, organisaatiomme on erittäin kansainvälinen, mikä tuo johtamiseen ja esimiestyöhön omat haasteensa. Tavoitteenamme on riittävän yhtenäinen toimintatapa, yhteinen sisäinen kieli ja kommunikaatio eri maiden välillä monilla eri organisaatiotasoilla. Pyrimme luomaan 'globaalin perheen', joka haluaa kehittää osaajiaan paremmiksi tulevaisuuden esimiehiksi ja johtajiksi. Tämän varmistamiseksi kehitimme Professional Manager Program -ohjelman (PMP), joka on työkalumme uusien potentiaalisten osaajien tunnistamiseksi ja aktivoimiseksi kunkin omalla henkilökohtaisella kehitymispolulla.

Kerro lisää PMP-ohjelmasta

- PMP on noin vuoden mittainen esimiesten valmennusohjelma, jonka avulla olemme onnistuneesti tunnistaneeet ja kasvattaneet tulevaisuuden esimiehiä ja johtajia. Ohjelman

avulla tunnistamme potentiaaliset kyvyt ja samalla sitoutamme paikallisen johdon valittujen henkilöiden kehittämiseen.

- Eri maissa toimivat General Managerit kantavat suuren vastuun kehittämisessä jakamalla oman kokemuksensa ja tukemalla koulutukseen osallistuvia. Suurin osa kehitymisestä tapahtuu omalla työpaikalla valmistavien tehtävien ja projektitöiden merkeissä. Samalla kun koulutukseen osallistuva henkilö kehittyy, kehittyy myös paikallinen General Manager toimimalla PMP-sponsorina eli koulutukseen osallistujan tukijana. PMP-ohjelma sisältää paljon oman työn ohessa tapahtuvia harjoituksia, oman käyttäytymisen muuttamisen harjoittelua saadun palautteen perusteella, monikansallisia ja useita eri maita yhdistäviä projektitöitä sekä kaksi 'luokkahuoneviikkoa' joiden aikana paitsi opitaan uutta niin myös annetaan esitysten muodossa näyttöjä jo aikaisemmin opitusta.
- Yhteisten viikkojen aikana jokainen osallistuja antaa useita lyhyitä esityksiä siitä miten oma näkökulma johtajuuteen on muuttunut ja mitä on oppinut havainnoimaan omassa käyttäytymisessään. Myös General Managerit kertovat omista kokemuksistaan ja jakavat näkemyksiään omasta urapolustaan. Kaikki paikalla olevat antavat esityksiin palautetta. Palauteen antaminen ja saaminen valmentaa osallistujia tulevaisuutta varten.

Miten ohjelma on toteutettu?

- Ohjelma koostuu 5 moduulista, joista kaksi on viikon mittaisia lähijaksoja ja kolme työn ohessa tapahtuvaa oppimista ja valmennusta. Osallistujat tekevät paljon valmistelevaa työtä sekä itsenäisesti että ryhmissä valmistautuessaan lähijaksoille. Paikallinen General Manager valvoo ja auttaa ja varmistaa että lähijaksoille tultaessa osallistujat ovat valmiina. Oman General Managerin lisäksi osallistujat saavat tukea omalta projektitiimiltään ja mahdollisesti eri tehtäviin nimetyiltä sponsoreilta. Tyypillisesti nämä sponsorit ovat jonkin toisen maan General Managereita.
- PMP-koulutus on hyvin kansainvälinen. Esim. vuoden 2009 PMP-osallistujat tulivat kahdeksasta eri maasta, koulutuksen koordinaatio hoidettiin Suomesta, lähijaksot pidettiin Pohjois-Irlannissa sekä Ranskassa ja pääkouluttaja tuli Uudesta Seelannista. Lähijaksojen yhteydessä järjestetään samanaikaisesti General Managers -kokoukset (budjetti, strategia, tms. aihe). Tämä avaa mahdollisuuksia osallistujille ja General Managereille tutustua toisiinsa ja keskustella vapaasti eri aiheista.
- PMP-ohjelma on tähän mennessä järjestetty kaksi kertaa ja kolmas käynnistyi tammikuussa 2011.

Miten hyödynnätte Extended DISC analyysijä PMP -ohjelmassa?

- Ennen ensimmäistä lähijaksoa osallistujat vastaavat omalla äidinkielellään Extended DISC Henkilöanalyysiin verkossa. Se on osoittautunut erinomaiseksi välineeksi nimenomaan lukuisten valmiiden kieliversioidensa ansiosta. Esim. vuoden 2009 Extended DISC analyysihin vastattiin seitsemällä eri kielellä. Omalla äidinkielellä vastaaminen on edellytys kuvaavan tuloksen saamiseksi.



- Myös GM:t ovat tehneet saman analyysin. Kokemuksemme mukaan on erittäin hyödyllistä, että osallistujien GM:t tekevät analyysin myös itsestään. Se auttaa heitä sisäistämään asian ja hyödyntämään analyysejä keskusteluissa osallistujien kanssa. GM:t ovat myös kokeneet oman Extended DISC raportin suureksi avuksi toimiessaan itse coacheina. On ollut helpompi tunnistaa miksi yrittää ohjata alaistaan tietyllä itselleen luontaisella tyyllillä – ja miettiä onko se tyyli sittenkään paras mahdollinen.

- Osallistujille tuotetaan työkirjan sisältävä englanninkielinen ”The Leader Assessment” eli Minä esimiehenä –raportti. Heidän sparraajina toimiville esimiehilleen toimitetaan englanninkielinen ”The Coach’s Report” eli Esimiehen raportti. Lähijakson aikana kerrotaan DISC:n teoriasta ja taustoista sekä opastetaan osallistujia hyödyntämään omaa raporttiaan. Jakson aikana osallistujille kehittyy yhteinen DISC –kieli kuvaamaan käyttäytymistä.



- Kun osallistujat palaavat lähijakson jälkeen päivittäiseen työhönsä, he hyödyntävät Extended DISC raportteja omissa kehityskeskusteluissaan.

Millaista palautetta olette saaneet?

- PMP-osallistujat on aina valittu huolella, siksi he ovat kaikki jo lähtökohtaisesti innostuneita ja sitoutuneita. Koko ohjelma järjestetään koska GM:t ovat itse toivoneet tämäntapaista ohjelmaa. Tämä ei siis ole HR:n hanke vaan nimenomaan johdon hanke.
- Harjoitusten ja projektitöiden aiheet tulevat liiketoimintajohdolta ja projektitöiden tuloksia on voitu käyttää osin liiketoimintamme kehittämiseen.
- PMP-ohjelma kehittää suoraan osallistujia ja heidän esimiehiään (GM:t) sekä välillisesti koko muuta organisaatiota. PMP-ohjelman avulla osallistujien uratoiveet ja - potentiaali kirkastuvat ja samalla yksilöiden rohkeus tarttua suurempiin haasteisiin kasvaa.
- Extended DISC auttaa oivaltamaan omaa ja muiden käyttäytymistä. Se on hyvä työkalu ajatusten herättäjänä ja kokemuksestamme voimme todeta, että Extended DISC toimii erinomaisesti yli kulttuurirajojen.

Kiitos Teemu haastattelusta ja hyvää vuoden alkua.

