



Marmot

TYÖNOHJAUKSELLA TUOTTAVUUS NOUSUUN

Työnohjauksen tarve kasvaa, sanoo dosentti Marko Kesti. Kestin mukaan työelämän laadun kehittäminen lisää yritysten kannattavuutta ja työntekijöiden onnellisuutta.

MARKO KESTI

- Lapin yliopiston dosentti ja henkilöstötuottavuuden tutkimusjohtaja, kouluttaja ja luennoitsija.
- Yksi konsultointiyritys Mcompetencen omistajista.
- Kirjoittanut mm. teokset Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen, Hiljaiset signaalit esimiestyössä ja Henkilöstövoimavarat tuottaviksi.
- Harrastaa telinevoimistelua ja kyudo-jousiammuntaa.
- Blogi: markokesti.wordpress.com

Esimiehen työnohjauksella on ainakin neljä hyötyä organisaatiolle. Ensinnäkin liikevaihto ja palvelukapasiteetti kasvavat. Toiseksi sairauspoissaolot vähenevät. Kolmas hyöty on vaihtuvuuden pieneneminen ja neljäs merkittävä tulosparannus, arviolta 500–3 000 euroa per työntekijä.

Näin väitti Lapin yliopiston dosentti, apulaisprofessori **Marko Kesti** Työnohjauskonferenssissa Porvoossa kesäkuussa, ja sai monet kuulijat epäilemään korviaan. Miten niin? Tämähän on mullistava uutinen JOS se on totta.

Helteisessä elokuussa Oulussa Kestiä naurattaa. Hän on tottunut siihen, että hänen tutkimustuloksiaan pidetään kiinnostavina mutta epäilyttävänä.

”Ymmärrän sen hyvin. Onhan tuolla kentällä niin paljon kaikkea huuhaata, jossa luvataan suuria mutta joka pahimmillaan vain huonontaa työpaikan tilannetta. Olen kuitenkin itse tutki-

muksissani laskenut, että luvut pitävät paikkaansa”, Kesti selittää.

Avainsanapari Kestin väitteiden takana on työelämän laatu. Kun sitä lähdetään kehittämään analyttisesti ja tiedolla johtaen, parannus näkyy monella tavalla.

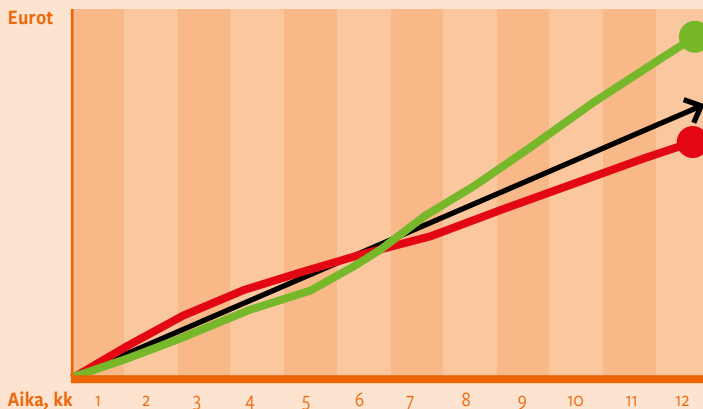
”Puhun nimenomaan esimiesten työnohjauksesta siksi, että heidän toimintansa vaikuttaa niin valtavasti työntekijöiden kokemukseen työn arjesta ja sitä kautta työhyvinvointiin. Yleisimpiä syitä työpaikan vaihtamiseen on tyytymättömyys esimieheen.”

TYÖELÄMÄN LAATU = TYÖHYVINVOINTI

Avataanpa hieman: Työelämän laatu eli Quality of Work Life (QWL) tarkoittaa Kestin mallissa kolmen itsearvostustekijän laskettua tulosta, prosenttilukua nollan ja sadan välillä. Nämä kolme itsearvostustekijää ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus.

”Kun nämä kolme aluetta ovat hyvässä kunnossa eli QWL on korkea, vaikkapa 75 prosenttia, työntekijä voi hyvin. Silloin hänellä on turvallista ol-

TOTEUTANKO JOHTAJAN TOIVETTA TULOKSEN MAKSIMOINTIIN, VAI TYÖNTEKIJÖIDEN TOIVEITA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN?



Ratkaisen ongelmia ja kehitän työelämän laatua.

Kumulatiivinen tulostavoite

Yritän maksimoida tulosta.

ESIMIEHEN SOSIAALINEN DILEMMA

”Tuloksen puristaminen näyttää aluksi toimivan (punainen jana). Säästetään ja hiotaan prosesseja, ja aluksi numerot näyttävät aiempaa paremmilta. Ajan myötä ihmiset kuitenkin väsyvät, ja jossain

vaiheessa vaihtuvuus ja sairauspoissaolot lisääntyvät ja tulos laskee.”

”Sen sijaan työhyvinvointiin panostaminen (vihreä jana) saattaa viedä tulosta aluksi alaspäin, mut-

ta ihmisten hyvinvoinnin parantuaessa parantuvat myös työmotivaatio, sitoutuminen ja osaaminen, ja lopulta nämä tekijät kääntävät tuloksen nousuun”, Marko Kesti sanoo.

la töissä, hän kokee saavansa tukea ja kokee itsensä tärkeäksi ja hän voi toteuttaa itseään ja tavoitella itselleen merkityksellisiksi kokemiaan asioita.”

Itsearvostustekijät perustuvat tunteihin motivaatioteorioihin. Vaikuttamassa ovat olleet niin **Maslowin** ja **Alderferin** tarveteoriat, **Antonovskyn** koherenssin käsite kuin **Hertzbergin** teoria työn hygieniatekijöiden merkityksestä hyvinvoinnille.

QWL-luku lasketaan selvittämällä työntekijöiden kokemukset itsearvostustekijöistä henkilöstökyselyllä, ja kullekin tekijälle annetaan numeerinen arvo. QWL lisätään laskentakavaan, jossa mukana ovat koko organisaation ja liiketoiminnan avainluvut, kuten liikevaihto, henkilöstökulut sekä sairauspäiväkulut.

Henkilöstökysely toistetaan kehittämissuunnitelman jälkeen ja tarpeen vaatiessa sen aikanakin. Näin nähdään, mihin suuntaan kehittäminen on vienyt organisaation taloutta.

”Malli hyödyntää peliteoriaa, eli siinä tarkastellaan käyttäytymisen vaikutusta tuloksiin. Siten myös esimies voi seurata, miten hänen käyttäytymisensä vaikuttaa lukuihin. Suomessa QWL-indeksin keskiarvo on noin 60 prosenttia, mikä kertoo, että meillä on paljon tekemistä.”

Itse kehittämisen ja mittaamisen pyhä yhteys ei sinänsä ole uutta henkilöstön kehittämisessä, mutta Kestin mallissa mukaan tuodaan organisaation koko taloudellinen kokonaisuus ja jatkuva mittaaminen.

”Olemme kehittäneet ja validoineet teorian nimeltä henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio ja työelämän laadun indeksi tuotantotekijänä. Ainutlaatuista teoriassa on se, että työelämän laatu on aidosti tuotantotekijä, joka voidaan mitata riittävällä luotettavuudella.”

”Tätä teoriaa ei ole näin kokonais-

valtaisesti muilla, tosin Harvardissa ollaan samoilla jäljillä muun muassa **Kaplanin** Time-Driven Activity-based-Costing -teorialla.”

TULOKSIA JO VUODESSA

Kestin mukaan merkittäviäkin tuloksia voi parhaimmillaan saada jo vuodessa.

”Yksi esimerkkikeisimme oli Jysk-huonekaluliike, jonka kanssa teimme kehittämissuunnitelman 2014–2015. Sielläkin johto suhtautui aluksi epäillen, mutta saimme sovittua, että kokeilemme mallia parissa myymälässä. Vuodessa jokaisen työntekijän käyttökate parani 4 700 euroa. Se on suuri summa, kun yhdessä myymälässä voi olla kymmeniä työntekijöitä ja koko ketjussa satoja.”

Kesti tutkimusryhmineen mittasi ensin QWL:n nähdäkseen lähtötason ja sen, mitkä itsearvostustekijät kaipaivat kehittämistä. Kehittämiskohteiksi nousivat kyselyn mukaan muun muassa vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä esimiestyö.

”Esimiehet saivat työnhajausta ja sparrausta, ja myymälähenkilökunta osallistui kehittämistyöpajoihin. He saivat ehdottaa parannuksia työpaikalleen, ja sieltä nousi ideoita ihan arkiin asioihin, kuten tavaroiden sijoitteluun, ergonomiaan tai palaverikäytäntöjen parantamiseen.”

Näillä pienillä, mutta helposti toteutettavissa olevilla muutoksilla oli positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Samantyyppisiä tuloksia Kesti on saanut väitöskirjatutkimuksissaan sekä Työsuojelurahaston ja Työelämän kehittämissuunnitelma Tykesin hankkeissa.

”Tutkimuksissani näkyvä selvästi myös se, että kun työelämän laatua lähdetään kehittämään oikealla tavalla ja oikeilla välineillä, myös vaihtuvuus pienenee ja sairauspoissaolot vähenevät.”

Kesti kuitenkin toppuuttelee, ettei voi luvata tiettyjä tuloksia jokaiselle

organisaatiolle, eikä pelkkä esimiesten työnohjaus ole taikasauva, joka parantaa kaiken. Jos vaikkapa johtamiskulttuuri on läpeensä hierarkkinen ylintä johtoa myöten, ei työnohjaajalla ole onnistumisen edellytyksiä.

”Johtajat uskovat lukuja, joten kannustan kyselyjen ja laskelmien tekemiseen eli tiedolla johtamiseen. Uudella tavalla tekeminen vaatii kuitenkin vahvaa itsetuntoa niin johdolta, esimiehiltä kuin HR:ltäkin.”

”KANNATTAISI PAREMMINKIN SELVITTÄÄ MIKSI ORGANISAATIOSSA ON HUONOA ESIMIEHISTÖTOIMINTAA.”

Tutkimuksia siitä, mikä on puhtaasti työnohjauksen vaikutus tulokseen, ei ole tehty. Kehittämistoiminta on systemaattinen

prosessi, joka kohdistuu koko työyhteisöön. Esimiesten työnohjauksen tarve arvioidaan mittausten perusteella. Työnohjaus on tärkeä tukipalvelu, jolla tuetaan esimiestyössä onnistumista.”

ESIMIEHET AVAINASEMASSA

Kestin mukaan yritysten tulisi herätä esimiesten työnohjauksen tarpeeseen, sillä tutkimusten mukaan vain joka viidennellä esimiehellä on vahva vuorovaikutusjohtamisen taso. Näillä esimiehillä on sekä osaaminen johtamiskäytännöistä, kuten kehityskeskustelujen pitämisestä, rekrytoinneista ja työhönopastuksesta, että vahva kokemus niiden käytöstä työn arjessa.

Noin joka viidennellä taso on hyvin matala. Usein omien ihmistaitojen kehittäminen ei edes kiinnosta heitä, koska he tykkäävät hieroa prosesseja.

”Kilpailukyky ei kuitenkaan tule sujuvasta prosesseista vaan tavoitteellisesta ja innovatiivisesta, motivoituneesta toiminnasta. Tässä me suomalaiset olemme surkeita. Tähän me tarvitsemme esimiesten työnohjausta apuun.”

Kesti pitää harmillisena sitä, että vaikka on jo olemassa välineet laskea huonon esimiestyön vaikutus yrityksen tulokseen, mittareita ei käytetä ja huonoa johtamista katsotaan läpi sormien.

Monissa yrityksissä mitataan kyllä tuloksia, jotka kertovat suorituskyvyn toteutumisesta historiatietona, kuten tulos per työntekijä, laskutettu työaika tai sairauspoissaolot. Nämä ovat kuitenkin tulosmittareita, jotka eivät mittaa aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistä eli työelämän laatua.

Usein esimiestyön ongelmat ratkaistaan antamalla esimiehelle potkut tai siirtämällä hänet toisiin tehtäviin.

”Se ei välttämättä ratkaise huonon esimiestyön ongelmia, jotka johtuvat usein huonosta perehdytyksestä, rakenteellisista haasteista ja huonosta johtamiskulttuurista. Kannattaisi paremminkin selvittää miksi organisaatiossa on huonoa esimiestoimintaa.”

Kestin mukaan olennaista on tietää, mikä tarkalleen on ongelma ja milloin ja miten siihen kannattaa puuttua. Ihanteellista olisi, että henkilöstön QWL:ia seurattaisiin ympäri vuoden kevyesti toteutettavilla kyselyillä.

Tutkijan tulevaisuuden visiossa tekoäly määrittelee QWL-mittausten perusteella esimerkiksi kehittämisen tarpeet ja vuosikellon, ja esimies saa työnohjaajansa kanssa keskittyä käytännön toimiin ja vuorovaikutusjohtamisen petraamiseen.

”Työelämän laadun parantaminen on kaivo, joka ei ehdy. Päinvastoin, sen tarve kasvaa jatkuvasti, eikä sitä tehdä ilman ammattitaitoisia ja koulutettuja työnohjaajia.” ●●