

Innovaatiivisuus ratkaisuna henkilöstötuottavuuden haasteisiin

Tiivistelmä

Viimeisimmät taloudelliset analyysit osoittavat, että työpaikoilla toteutettavilla työelämäinnovaatioilla on yhtä suuri merkitys talouden kasvuun kuin teknologisilla innovaatioilla (esim. Corrado et al. 2005; Perez 2002; Sanidas 2005). Työntekijöillä on paljon osaamista ja kokemusta, jota kannattaisi hyödyntää enemmän organisaation suorituskyvyn parantamisessa. Tarvitaan uusia toimintamalleja, joilla edistetään kompetenssien kehittymistä ja ongelmien rakentavaa ratkaisemista työpaikoilla (OECD 2001; Totterdill et al. 2002). Kilpailukyvyn parantaminen vaatii henkilöstön osaamisen, kokemuksen ja luovuuden hyödyntämistä, sillä niillä on keskeinen vaikutus organisaation taloudellisiin suorituskykymittareihin (kts. Porter 1985; Prahalad ja Hamel 1996; Alasoini 2009). Henkilöstön kehittäminen on yksi organisaatioiden tärkeimpiä asioita tulevaisuudessa ja samalla se on yksi huonoimmin hoidettuja johtamisen alueella (Fitz-Enz 2000).

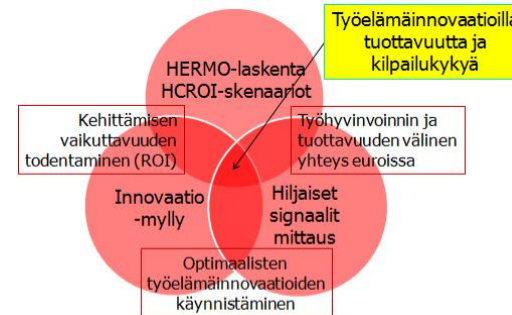
Kesti on artikkelimuotoisessa väitöstutkimuksessaan kehittänyt ratkaisukeskeistä organisaation kehittämisprosessia, jonka avulla saadaan henkilöstön innovatiivisuus hyödynnettyä sekä työhyvinvoinnin että tuottavuuden samanaikaiseen parantamiseen. Henkilöstön kehittämisprosessin toteuttaminen mahdollistaa ja toisaalta vaatii positiivisen johtamismallin omaksumista. Tutkimuksen myötä on noussut esille, että positiivinen henkilöstön innovatiivisuutta hyödyntävä johtaminen vaatii oikeita johtamisratkaisuja sekä sähköisiä apuvälineitä.

Taulukko. Kestin tutkimuksessa havaittuja perinteisen johtamisen ja positiivisen motivaatiojohtamisen eroavuuksia.

Perinteinen johtaminen	Positiivinen johtaminen
Sairauspoissaoloja vähennetään koska se tuo kustannussäästöjä	Työelämän laatua parannetaan, koska se tuo lisää tehollista toimintakapasiteettia
Ongelmat pitää selvittää, jotta voidaan vähentää virheitä ja laatu-kustannuksia	Kehittämismahdollisuudet on tärkeä löytää, jotta parannetaan laatua ja tuottavuutta
Esimies ratkaisee työyhteisön ongelmat	Työyhteisöt ratkaisevat ongelmia yhdessä esimiehen kanssa
Työhyvinvointikartoitus kertoo tilanteen ja ongelma-alueet	Hiljaiset signaalit kehittämismittaus nostaa esille kehittämismahdollisuuksia
Kehittämistoimenpiteitä jalkautetaan organisaatiossa	Optimaalisia työelämäinnovaatioita toteutetaan työyhteisöryhmissä

Uusia organisaation johtamisen ja kehittämisen ratkaisuja sekä työkaluja tarvitaan, sillä perinteiset työvälineet näyttävät edistävän liikaa perinteistä käskytyksen-kontrollointi johtamismallia. Organisaatiossa käytettäviä ratkaisuja tulisi arvioida kriittisesti tehokkuuden ja työyksiköiden näkökulmasta. Organisaation innovatiivisuus heikkenee, mikäli luovuuden esteet ovat voimakkaammat kuin mahdollistavat tekijät (drivers) (Harisalo 2011). Harisalo (2011) esittää, että organisaation pitäisi tunnistaa ja poistaa ne systemaattiset esteet, jotka systemaattisesti rajoittavat luovuutta ja innovatiivisuutta.

Organisaation innovaatiokyvykkyyttä ravitsevaa positiivista johtamismallia edistetään hyödyntämällä sähköisiä työkaluja, jotka helpottavat johtamista, esimiestyötä ja työntekijöiden osallistamista. Uudet työvälineet mahdollistavat positiivisen johtamisen filosofian toteuttamista ja henkilöstökehittämisen yhdistämisen organisaation taloudellisiin tavoitteisiin. Positiivisessa innovaatiojohtamisessa tavoitteena on luoda optimaalisia työelämäinnovaatioita jokaisessa työyhteisöryhmässä, jolloin parannetaan henkilöstön kokemaa työelämän laatua ja organisaation taloudellista kilpailukykyä.



Kuva. Työkaluja organisaation innovatiivisuuden parantamiseen ja positiiviseen johtamiseen. (HERMO = atk-laskentasovellus henkilöstöresurssien mahdollisuuksien optimointiin)

Kuntien haasteena on palvelutason ylläpitäminen pienemmällä kuluilla ja henkilöstömäärällä. Työnantaja- ja palkansaajajärjestöt ovat sopineet tuottavuuden tulospalkitsemisesta, jolla tulisi olla positiiviset vaikutukset tuottavuuteen. Työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden samanaikainen kehittäminen vaikuttaa olevan yksi tärkeimpiä edellytyksiä kestäväälle tuottavuuskasvulle (Nakari ja Sjöblom 2009).

Haminan kaupungissa toteutettiin henkilöstölähtöinen tuloksellisuushanke, jossa sovellettiin Kestin tutkimuksen mukaista henkilöstön innovatiivisuuteen perustuvaa tuottavuuden tulospalkkiomallia ja positiivisen johtamisen apuvälineitä. Lähtökohtana oli positiivinen ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa, jonka mukaan paras tapa lisätä tuottavuutta kestäväällä tavalla on kehittää työn sujuvuutta ja parantaa yhteistyötä työyksiköissä yhdessä työntekijöiden ja esimiesten kanssa (Holbeche 2006; Huzzard 2003; Docherty et al. 2002). Tuloksellisuutta parannetaan työelämäinnovaatioilla, jotka ovat yhdessä sovitut parempia työtapoja, joilla lisätään sekä työn sujuvuutta että työhyvinvointia. Hanke toteutettiin perusturvan toimialueella, josta siihen osallistui hoivakoti, fysioterapian osasto ja kolme päiväkotia.

Tuloksellisuushankkeessa sovittiin ensin johdon, henkilöstön- ja ammattijärjestöjen edustajien kanssa tuloksellisuuserän maksuperusteista seuraavan mallin mukaisesti:

1. Työyhteisöryhmä toteuttaa työelämäinnovaatioiden kehittämisprosessin, johon osallistuu esimies ja vähintään 70 % ryhmän työntekijöistä ja tuloksena saadaan sovitun neljä optimaalista tuottavuutta ja työelämän laatua parantavaa toimenpidettä.
2. Esimies hyväksyy toimenpiteet ja ne kirjataan Innovaatiomylyyn aikatauluineen ja valitaan seurannan vastuuhenkilö työyhteisöstä.
3. Työyhteisöryhmä toteuttaa menestyksellisesti sovitun toimenpiteistä vähintään kolme tulospalkkiojakson aikana. Täysimääräisen tulospalkkioerän maksuperusteena on kehittämisprosessin toteuttaminen onnistuneesti ja kolmen sovitun toimenpiteen toteuttaminen. Mikäli tavoite toteutuu vain osittain, niin palkkioerää vähennetään vastaavasti.

Työelämäinnovaatioiden toteutumista seurattiin reaaliajassa Innovaatiomyly atk-työkalun avulla, voitiin käynnistää työyhteisökohtainen varhaisen välittämisen malli. Tämä tarkoittaa, että esimiestä ja työyhteisöryhmää ei jätetä yksin ongelmien kanssa vaan annetaan kohdennettua ja ennakoivaa asiantuntija-apua työelämäinnovaatioiden toteuttamisessa. Jokaisesta tulosyksiköstä seurataan poissaoloja, vaihtuvuutta ja työelämän laatua, joista lasketaan sekä kustannukset että vaikutukset teholliseen työkapasiteettiin (ROI). Työaikaseurannan perusteella tehdyn tuottavuuslaskennan perusteella kehittämissankkeen ROI oli 4.39 eli kehittämissanke maksoi takaisin yli neljäkertaisesti noin vuoden kuluessa.

Vaikuttaa siltä, että positiivisella johtamisella ja ratkaisukeskeisellä otteella saadaan organisaation henkilöstössä piilevä innovatiivisuus esille ja edelleen hyödynnettyä organisaation tuottavuuden ja

työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämiseen. Kehittämisprosessissa työntekijät oppivat tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ja ratkaisemaan niitä yhdessä. Esimiehet oppivat ratkaisukeskeisen kehittämisprosessin sekä sen, kuinka kytkeä kehittäminen organisaation tuottavuuden parantamiseen. Organisaatio onnistuu oman toiminnan kehittämisessä, mutta johtamisen kannalta tärkeä tuloksellisuuden todentaminen henkilöstöjärjestelmän tulokorttien avulla osoittautui hankalaksi ja aikaa vieväksi. Hankkeen myötä nousi esille se, että organisaation kehittämisessä on esimiesten välinen yhteistyö erittäin tärkeää. Se mahdollistaa osaamisen jakamisen esimiesten kesken ja edistää ongelmanratkaisukykyä positiivisessa hengessä. Johtamiskulttuurin pitää tukea tätä esimiesten verkostoitumista ja kehittämistä yli työyksiköiden välisten rajojen. Työyhteisöistä löytyi paljon innovatiivisuutta kehittää omaa toimintaa. Kun kaikki ymmärtävät, että menestyminen syntyy yhteistyöllä, syntyy hyvä perusta myös esimiestyön onnistumiselle. Lähimiehet tarvitsevat jatkuvaa tukea ylemmältä johdolta ja selkeästi aikaa toteuttaa kehittämistä.

Haminan kaupungin tapauksittomien lisäksi on useassa muussakin Kestin tutkimustapauksessa osoitettu, että oikein kohdennetulla, positiivisella ja tehokkaalla kehittämisellä voidaan saada merkittävä henkilöstötuottavuuden nousu jo varsin nopeasti, noin vuoden aikajänteellä (Kesti et al. 2009; Kesti et al. 2010). Henkilöstötuottavuuden nousu voidaan mitata liiketoimintamittareilla, jotka kertovat liiketoimintakapasiteetin kasvusta suhteessa kustannuksiin ja henkilöstömäärään. Oikeilla ratkaisulla toteutettu henkilöstön kehittäminen on kannattava investointi, mutta sen osoittaminen johdon käytössä olevilla johtamisjärjestelmillä ja tulokorteilla on haastavaa.

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja sen kehittäminen on erittäin tärkeää. Johtajat ovat tämän asian sisäistäneet, mutta vaikuttavuudeltaan merkittävien kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen on ongelmallista. Johto haluaa nähdä henkilöstön kehittämisen kannattavana investointina, muuten se ei saa päätöksenteossa riittävä huomiota. Jatkokutkimusta pitäisi kohdentaa enemmän menetelmien- ja työvälineiden kehittämiseen, joilla mahdollistetaan monistettava ja tehokas organisaation toiminnan kehittyminen siten, että investointi on kannattavaa. Näiden tehokkaiden kehittämiskäytäntöjen ja työvälineiden kehittäminen ei ole organisaatioiden johdon tehtävä, sillä heidän osaaminen ja päähuomio on organisaation operatiivisessa toiminnassa. Organisaatiotutkimuksen havaintojen tulisi palvella organisaatioiden johtamista ja tuloksellista kehittämistä käytännössä. Se edellyttäisi tutkimuksen viemistä niin pitkälle, että voidaan vastata seuraaviin kysymyksiin: miten tutkimuksen tulokset saadaan monistettua hyödyntämään organisaatioita laajemmin ja millä todennäköisyydellä vaadittu kehittämispanostus (aika + raha) on kannattava investointi liiketoiminnan kannalta?