

## **Peruutuspeilien pirstaletiedosta kokonaisvaltaiseen kehittämiseen**

Henkilöstön kehittämisestä ja hyvinvoinnista puhutaan paljon. Monilla työpaikoilla tehdään onneksi myös hyviä tekoja näiden asioiden eteen. Rahaa palaa moninaisissa irrallisissa kehityshankkeissa. Kenellä on käsitys kokonaisuudesta?

Henkilöstöön liittyvät kiinteät kustannukset ovat tiedossa. Sairauspoissaoloja ja työtapaturmia seurataan monilla työpaikoilla, tosin usein vain lukumäärän osalta. Myös koulutuspäivien lukumäärä on yleisesti käytetty mittari. Olemme oppineet katsomaan peruutuspeiliin.

Kokonaiskäsityksen hahmottaminen on vaikeaa. Henkilöstöön liittyvät kustannukset kirjataan useille tileille ja vastuut jakautuvat monille tahoille. Ei ole ihme, että johtoryhmissä seurataan henkilöstöasioissa kokonaisuuksien sijasta yksittäisiä kustannuseriä ja mittareita.

Toinen ongelma liittyy henkilö- ja osaamispääoman kehittämisen seurantaan. Investointeja pitäisi mitata muutenkin kuin vain toteutuneina kuluina. Esimerkiksi markkinointitoimenpiteistä osataan ainakin osin päätellä myynnin kehittymistä. Miksei vastaavasti osaamisen ja hyvinvoinnin panostuksista voisi ennustaa liiketoiminnan tuloksia ja laatua? Onneksi on jo esimerkkejä yrityksistä, joissa on ensin uskallettu investoida hyvinvointiin ja saatu todella mittavia kustannussäästöjä ja ratkaistu haasteellisia resurssiongelmia. Oikein kohdennetut panostukset ovat kannattavia.

Työhyvinvointi kattaa terveys- ja työkykyasioiden lisäksi henkilöstön tuntemuksia mm. työn mielekkyydestä, osaamisesta ja kehittymismahdollisuuksista, johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta sekä työyhteisön toimivuudesta. Monissa organisaatioissa henkilöstölle tehdään säännöllisin välein tyytyväisyyskyselyitä. Tutkimustuloksia tarkastellaan kuukausien päästä ihmetellen pieniä desimaalin muutoksia. Määrätietoinen kehittäminen tulosten pohjalta jää usein pelkiksi suunnitelmiksi ja hyväksi aikomuksiksi. Työhyvinvoinnin kehittämisen alueella on paljon hyödynnettävää potentiaalia myös olemassa olevilla työkaluilla. On aika suunnata kehittämistoimenpiteet tulevaisuuden menestymisen turvaamiseen.

Useiden tutkimusten mukaan aikuisen ihmisen kehittämisestä 70 % tapahtuu työssä oppimisen keinoin, 20 % olemalla vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa ja vain 10 % koulutustilaisuuksissa. Miksi siis seuraamme vain koulutuspäiviä ja ulkoisia koulutuskustannuksia? Tyytyväisyyden lisäksi on kiinnitettävä huomiota oppimiseen ja sen soveltamiseen omaan työhön ja liiketoimintaan. Lisäksi on tarkasteltava vaikutuksia.

Tärkeimpiä henkilöstöjohton tarjoamia johtamisen kehittämisen työkaluja ovat tavoite- ja kehityskeskustelut sekä erilaiset henkilöstökyselyt. Moninaisista esimiesten valmennuksista huolimatta molempien johtamisen työkalujen käyttöön liittyy vielä monia ongelmia, ja moni esimies kokee yhä olevansa epämukavuusalueella. Esimiesten valmentaminen on tärkeää. Tilannetta auttaisi, jos samalla huolehdittaisiin siitä, että kaikilla tehtävistä ja tittleistä riippumatta olisi yhteinen käsitys näiden työkalujen merkityksestä ja niiden antamista mahdollisuuksista.

Mitä jos ryhtyisimme seuraamaan tulosten ja tutkimustulosten lisäksi myös toimenpiteitä, jotka johtavat henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaatiolle kriittisen osaamisen kehittymiseen? Näiden valittujen toimenpiteiden seuraaminen kompaktina kokonaisuutena on mielekästä niin johtoryhmässä kuin yksikköpalavereissakin.

Kirjoittaja on työelämän kehittäjä, tietokirjailija, toimitusjohtaja Riitta Hyppänen CM & HR Consulting Oy:stä.