

Uudistumiskykyanalyysi 12 koulutuksenjärjestäjän verkostossa

Oikeus uudistua -verkosto pilotoi syksyn 2022 aikana yritysmaailmassa käytettyä tutkimuksellisesta analyysimenetelmää ensimmäisinä oppilaitoskontekstissa. Filosofian tohtori Ossi Aura ja henkilöstöjohtamisen kehittäjävalmentaja Jalmari Eklund tekivät kanssamme yhteistyössä meille räätälöidyn toteutuksen.

Analyysissa kartoitetaan uudistumiskyvyn tärkeimmät osa-alueet; johtaminen, johtajuus ja henkilöstötuottavuus. Analyysissa näiden taso määritetään ja annetaan tulosten ja oppilaitosten strategisten tavoitteiden pohjalta kehittämissuhteita uudistumiskyvyn parantamiseksi.

Uudistumiskykyanalyysin aineisto kerättiin jokaisen osatoteuttajan kaikilta **esihenkilöiltä johtajuuskyselyllä** sekä laajemmalla **auditoinnilla johtoryhmiltä**. Lisäksi analysoitiin jokaiselta koulutuksen järjestäjältä kerätyt henkilöstötuottavuusindeksin mittarit/tunnusluvut (henkilöstökyselyt sekä toiminnan ja talouden mittarit, joihin johtamisen ja henkilöstön aktiivisuus vaikuttaa).

Analyysin avulla tunnistettiin osallistuvien organisaatioiden uudistumiskyvyn kannalta tärkeimmät taustamuuttajat sekä itseohjautuvuuden johtamisen ja henkilöstötuottavuuden nykytilanne. Organisaatiot saivat asiantuntijoilta, Ossi Auralta ja Jalmari Eklundilta, tukea analyysin tulosten tulkintaan kehittääkseen uudistumista tukevaa johtajuutta. Lisäksi tuloksia pohdittiin verkoston organisaatioiden johtoryhmien yhteisessä keskustelussa ja organisaatioissa heränneissä jatkotoimissa tulosten parissa. Verkostona saimme mahdollisuuden vertaisoppimisen kautta nähdä, mikä on missäkin organisaatioissa jatkuvassa oppimisessa ainutkertaista ja vahvaa ja missä on kehitettävää.

Yksittäiset **organisaatiot saivat omat analyysinsä** ja sen myötä arvokasta tietoa johtamisen nykytilasta. Lisäksi uudistumiskykyanalyysi tuotti kaikkien **koulutuksenjärjestäjien yhteisen tuloksen**, joka mahdollisti katsauksen organisaation omista tilanteesta suhteessa muihin koulutuksenjärjestäjiin. Lisäksi vertailutietona oli yritysmaailmassa tehtyjen uudistumiskykyanalyysien tiimien/yksiköiden/pk-yritysten tulosten keskiarvot. Näin oppilaitosten henkilöstötuottavuusnäkökulmia voitiin analysoida verrattuna henkilöstötuottavuuden ja sen johtamisen merkityksiin yritysmaailman organisaatioissa.

Uudistumiskykyanalyysi toi hankkeen keskeistä kohderyhmää yhteen ja sen kautta saatu vertaistieto muista oppilaitoksista herätti hyvää johtoryhmätason keskustelua. Haasteena koettiin yhtenäisellä keinolla tavoittaa erilaisten organisaatioiden kehittämissasioita. Toisaalta nämä erot juuri toivat erilaisia ulottuvuuksia keskusteluun. Verkostoyhteistyö avaa uudenlaisia näkökantoja kunkin oman toiminnan kehittämiseen sekä antaa mahdollisuuden myös kertoa miten ja miksi eri organisaatioissa on asioita toteutettu. Myös uudistumiskykyanalyysin raporttien/datan tulkinta koettiin sellaisinaan vaikeaksi ja siihen kaivattiin tukea ja sanoittamista – työpajoja, keskeisiä nostoja ja kehittämissuhteita.



Prosessi:

- Perustettiin uudistumiskykyanalyysin johtoryhmä keväällä 2021 ja valmisteltiin prosessin esittely koulutuksen järjestäjien johtoryhmille
- Auditointikyselyyn ja johtajuustutkimuskyselyyn vastaaminen tammi-helmikuussa 2022.
- Organisaatioiden henkilöstökyselyiden analysointi henkilöstötuottavuuden näkökulmista
- Kerättiin kaikkien oppilaitosten välillä vakioidut KPI-mittarit, kuten opiskelijapalaute, opiskelijoiden eroamisaste, tutkintojen suorittamisen aste, opiskelijoiden työllistyminen ja jatko-opinnot sekä talouden KPI-mittarit.
- Kyselyiden tulosten ja mittareiden analysointia helmi-maaliskuussa 2022
- Valmiit raportit maaliskuussa 2022
- Organisaatiokohtaiset johtoryhmien työpajat tulosten läpikäymiseksi maaliskuussa 2022
- Uudistumiskykyanalyysin loppuseminaari verkoston johtoryhmille ja hankkeen projektipäälliköille 12.4.2022
- Verkoston vaikuttavuusiltapäivä 11.5.2022 (uudistumiskykyanalyysin vaikuttavuudesta keskustelua – miten tuloksia voi hyödyntää?)
- Hankkeen osatoteuttajaorganisaatioissa omia kehittämistoimenpiteitä uudistumiskykyanalyysin tulosten pohjalta

Mihin uudistumiskykyanalyysia voi hyödyntää ja mitkä olivat keskeiset havainnot?

Analyysin tuloksia voidaan hyödyntää monipuolisesti: asiakasnäkökulmasta (miten strategiaa suunnataan?), johtamisen kehittämiseksi (tutkittu, yhdessä tulkittu tieto ja johtamisen ”punainen lanka”), lähijohtamisessa (motivaatio- ja työkylynäkökulma, selkeys perustehtävään) sekä inhimillisen pääoman merkityksessä (emme saa unohtaa ihmistä, luovuutta, hiljaista tietoa ja yhdessä oppimista).

Analyysissa huomio kiinnittyi vastausten suureen vaihteluun niin organisaatioiden välillä kuin sisäisesti sekä johtoryhmätasolla että lähijohtajien johtamisen välillä. Paljon oli hajontaa liittyen tavoitteiden asettamiseen ja priorisointiin. Johtamisen yhteinen suunta ja ”punainen lanka” on tärkeä ja siis keskustelu tavoitteista on tärkeää ylimmän johdon kesken.

Keskeistä analyysissa olikin havainto/ymmärrys siitä, että henkilöstötuottavuuden kokonaisuudessa luottamuksella, johtamisella, johtajuudella ja johtamisen johtamisella on peräti 87%:n vaikutus. Eli työntekijän osaamiseen, työn hallintaan, motivaatioon, työn innostavuuteen, sitoutumiseen, työkykyyn, stressinsietoon ja terveyteen selkeästi eniten pystytään vaikuttamaan johtamisella/johtajuudella. Koulutuksen/HRD vaikutus vain 4% ja työterveyden/työsuojelun vain 6% (Ossi Aura tehtyjen uudistumiskykyanalyysien tulosten mukaan: 164 tiimin/yksikön/pk-yrityksen 1v. seurannan mukaan)

Henkilöstötuottavuuden kokonaisuus



164 tiimin / yksikön / pk-yrityksen vuoden seurannan tulosten mukaan

<https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/archives/03-2022>
<https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/category/luottamus>

Johtamisessa oppilaitosmaailmassa keskitytään paljon pedagogiseen johtamiseen ja pedagogiikan johtamiseen, jolloin johtamisen johtamiseen ja esihenkilöiden johtamistyöhön ei panosteta samalla lailla kuin vaikkapa yritysmaailmassa, jossa hyvän johtamisen vaikutukset on nähtävissä tuottavuudessa taloudellisena tuloksena. Oppilaitosmaailmassa henkilöstötuottavuus ei ole samalla tavoin selkeästi näytettävissä taloudellisessa tuottavuudessa, jolloin johtamisen johtamiseen panostaminen ei saa samanlaista "oikeutusta".

Hankeverkoston uudistumiskykyanalyysityö antoi paljon organisaatioiden johtamisen kehittämiseen työkaluja ja näkemyksen siitä, että jatkossakin rahoitusta ja tukea johtamisen kehittämiseen ja johtamisen johtamiseen (ylimmän johdon yhtenäiset linjaukset ja strateginen punainen lanka lähijohtamiseen) tarvitaan. Hyvä johtaminen näyttäytyy hyvänä henkilöstötuottavuutena, joka on suoraan yhteydessä laadukkaaseen (ammattilliseen) koulutukseen ja sen tuloksiin asiakasnäkökulmasta.

Lisää uudistumiskykyanalyysistä tutkimusmenetelmänä:

- https://www.ossiaura.com/oikeus_uudistua.html
- <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/archives/03-2022>
- <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/category/luottamus>
- <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/luottamus-henkilostotuottavuus>

Kirjoittanut:

Oikeus uudistua -verkoston projektipäällikkö
 henkilöstön kehittäjä Saija Hieta
 Koulutuskuntayhtymä Tavastia
saija.hieta@kktavastia.fi