



MARKO KESTI 1.11.2017, Rovaniemi

---

# Työelämän laatu vs. asiakastyytyväisyys



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND  
Pohjoisen puolesta – maailmaa varten



**mcompetence**

Hyödynnä organisaatiosi hiljaista tietoa

# Henkilöstötuottavuuden tutkimusohjelma

Henkilöstötuottavuuden kehittämisen parhaat käytännöt

- HRM-kypsyysmalli
- HR-käytännöt
- HRD prosessi
- Pelillistäminen

Työelämän laadun mittaaminen

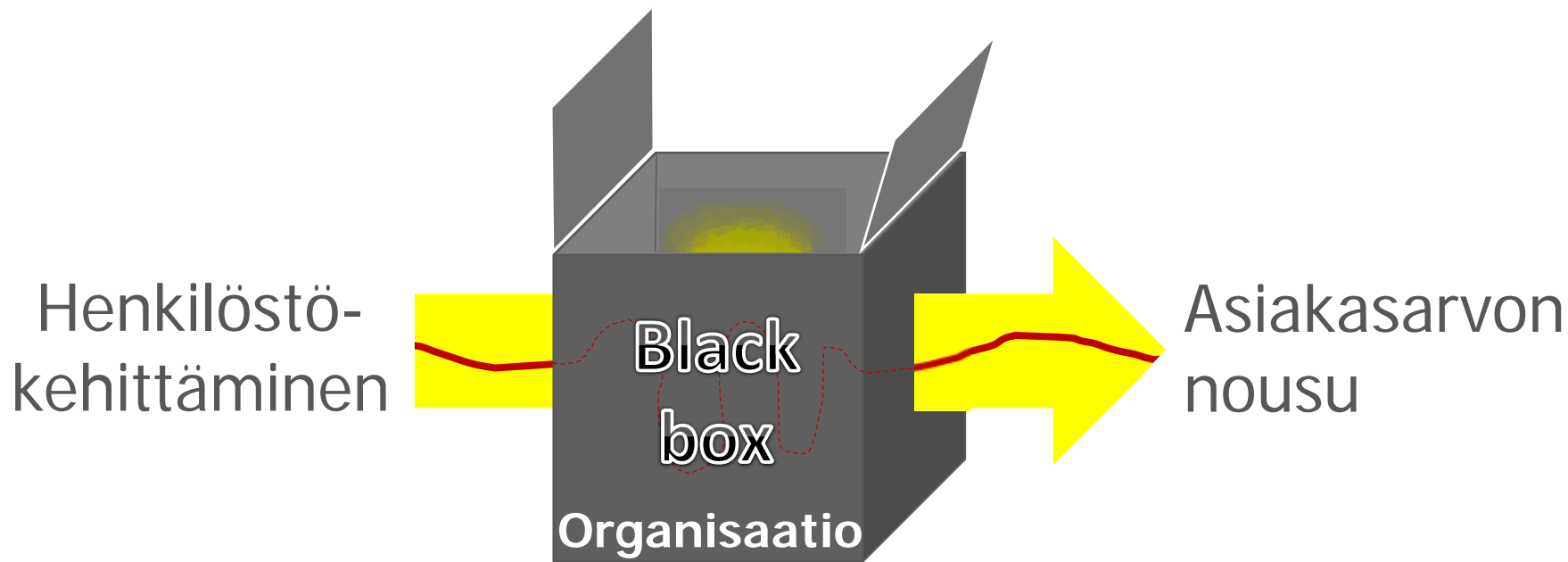
- Työhyvinvointimittaukset
- Hiljaiset signaalit mittaus
- QWL indeksin määrittäminen (uusi malli)

Henkilöstötuottavuuden analysointi (uusi teoria)

- Yritykset
- Kuntaorganisaatiot
- Skenaariolaskenta
- Toimialatilastot



# Henkilöstötuottavuuden kehittämisen ' punainen lanka '



Työhyvinvointi ja asiakasarvo kulkevat käsi kädessä.  
Kyllä, mutta yhteys on luultua monimutkaisempi.

# Työhyvinvointia mitataan ja analysoidaan väärin

## Perustelu?

Kysytyt asiat eivät ole samanarvoisia, joten niitä ei pitäisi käsitellä samalla mitta-asteikolla. Työpahoinvointi vaikuttaa eri tavalla suorituskykyyn kuin työn ilo.

## Yksinkertaistettu ongelman kuvaus

**VÄÄRIN**

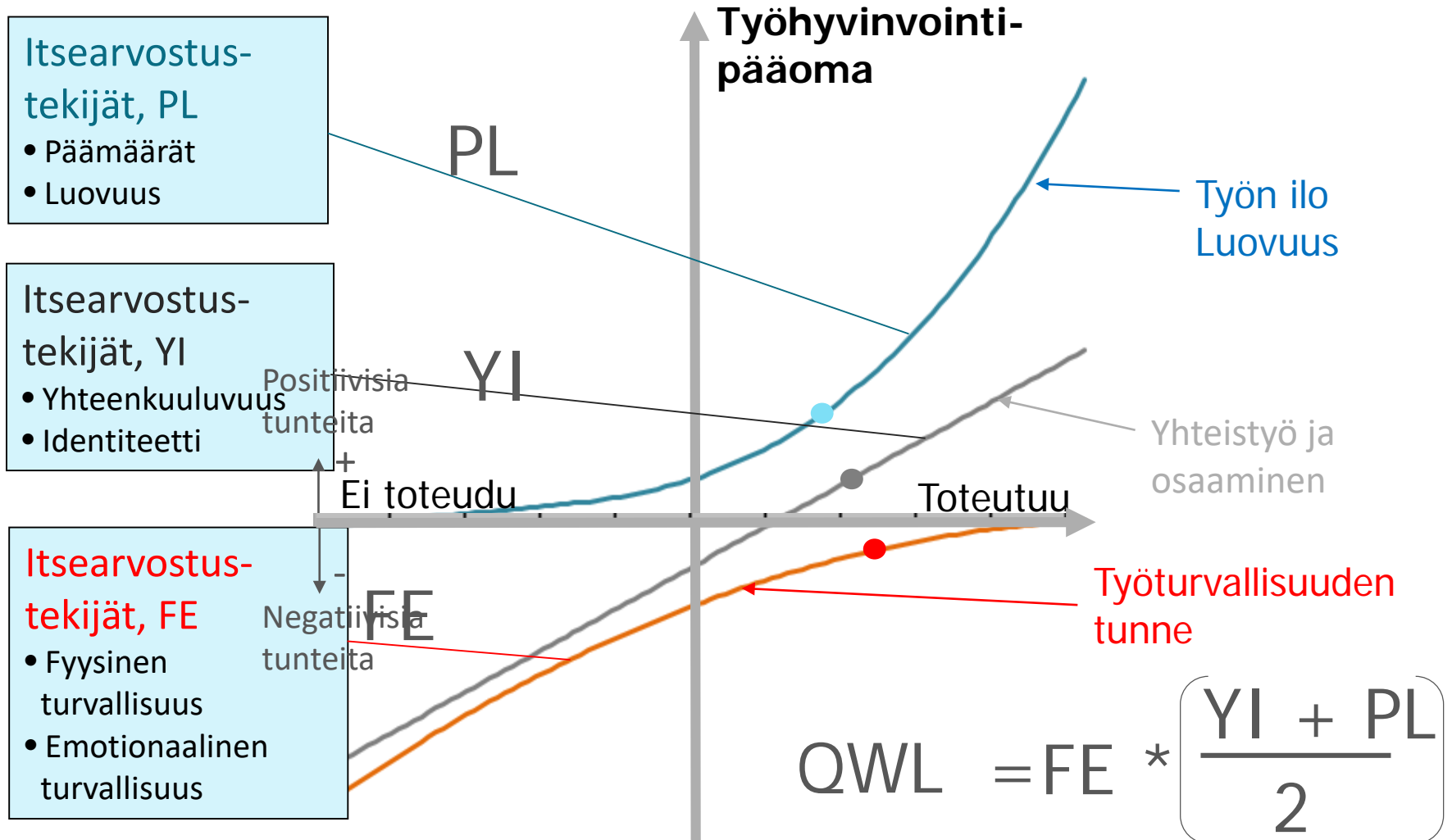
1 ft 2" 3 cm      $1 + 2 + 3 = 6$ , keskiarvo =  $6/3 = 2$



**OIKEIN**

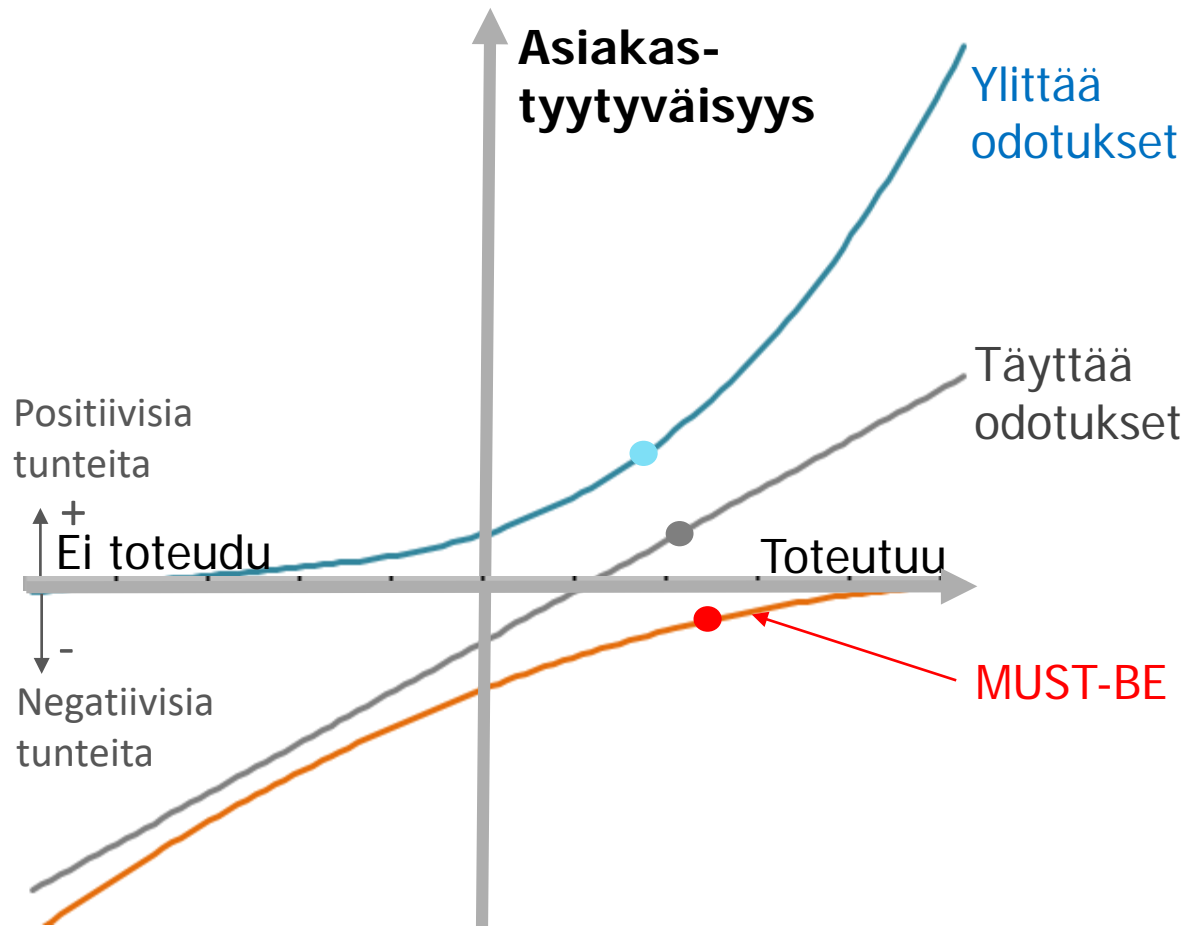
$31 + 5 + 3 = 39$ , keskiarvo =  $39/3 = 13$

# Mistä työelämän laatu rakentuu?

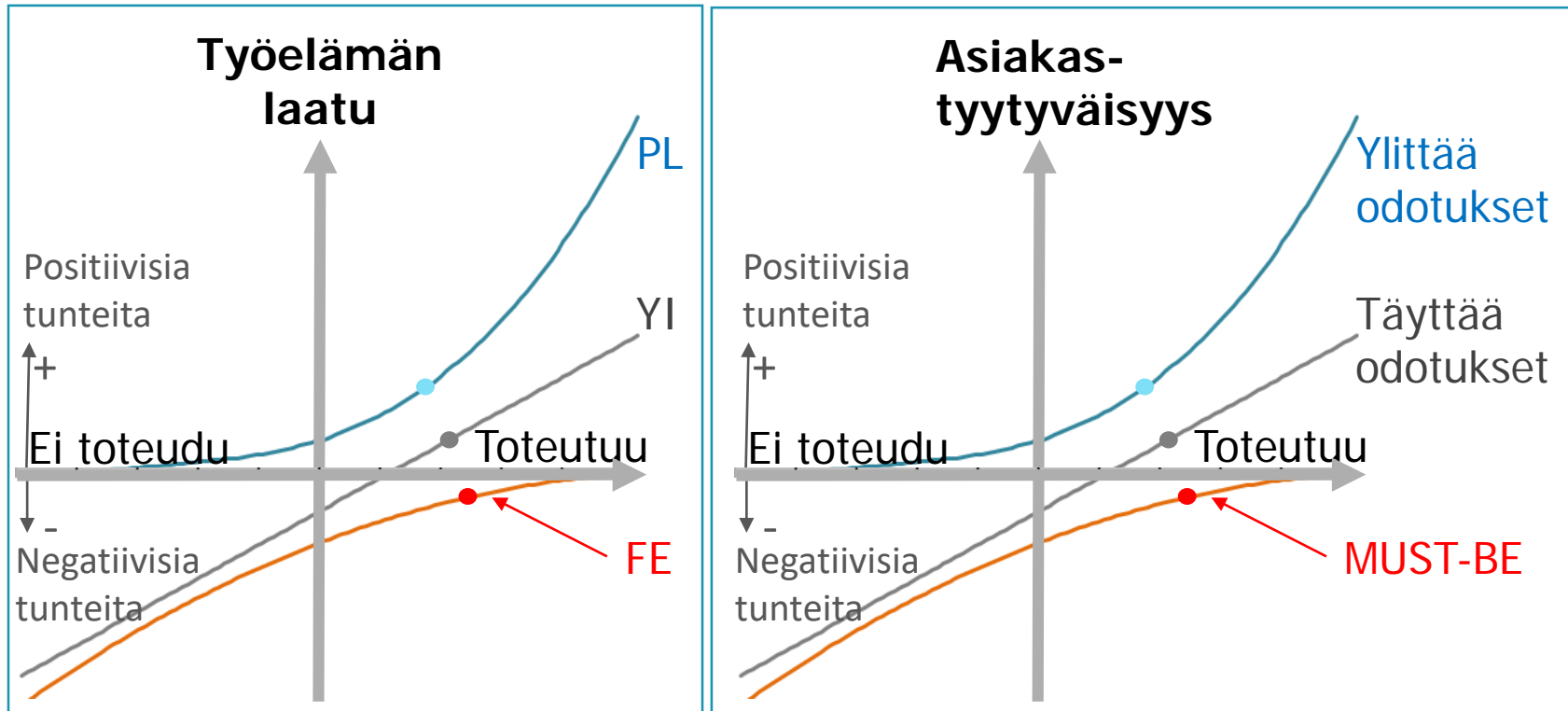


# Mistä asiakastyytyväisyys rakentuu?

Kano 1984 (Attractive Quality and Must-be Quality)



# Työelämän laatu vs. asiakastyytyväisyys



FE = Fyysinen ja Emotionaalinen turvallisuus

YI = Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti

PL = Päämäärät ja Luovuus

# Asiakasarvon ja itsearvostuksen yhteys

Kano 1984 (Attractive Quality and Must-be Quality)

Kesti 2005 (Hiljaiset signaalit)

## Päämäärät ja Luovuus

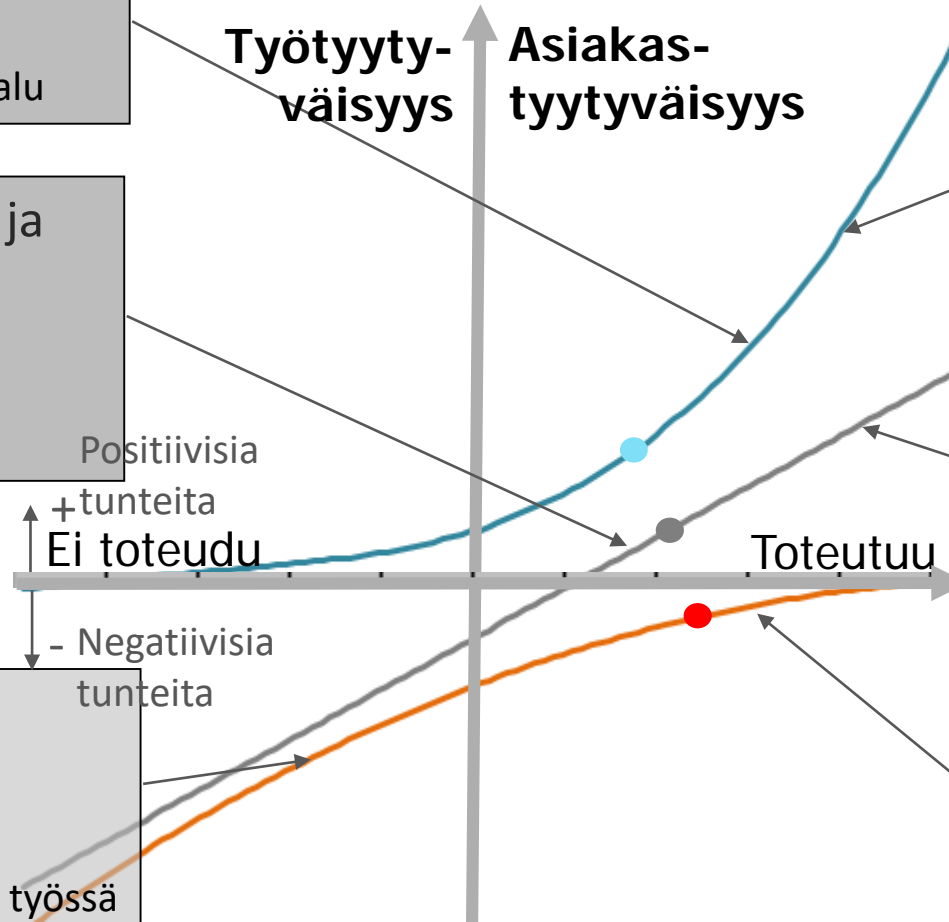
- Innovatiiviset ratkaisut
- Työelämännovaatiot
- Positiivinen palveluhalu

## Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti

- Prosessien toimivuus
- Osaaminen ja ammattitaito

## Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus

- Turvallisuuden tunne työssä
- Perusasiat kunnossa



## Positiivisesti yllättävät (attractive)

- Innovatiiviset yllättävät ratkaisut
- Henkilökohtainen positiivinen palvelukokemus

## Keskusteltavat (discussed)

- Asiakas haluaa keskustella näistä asioista
- Asiakkaan pyytämät asiat

## Itsestään selvyydet (must-be)

- Perusasiat
- Itsestään selvyydet



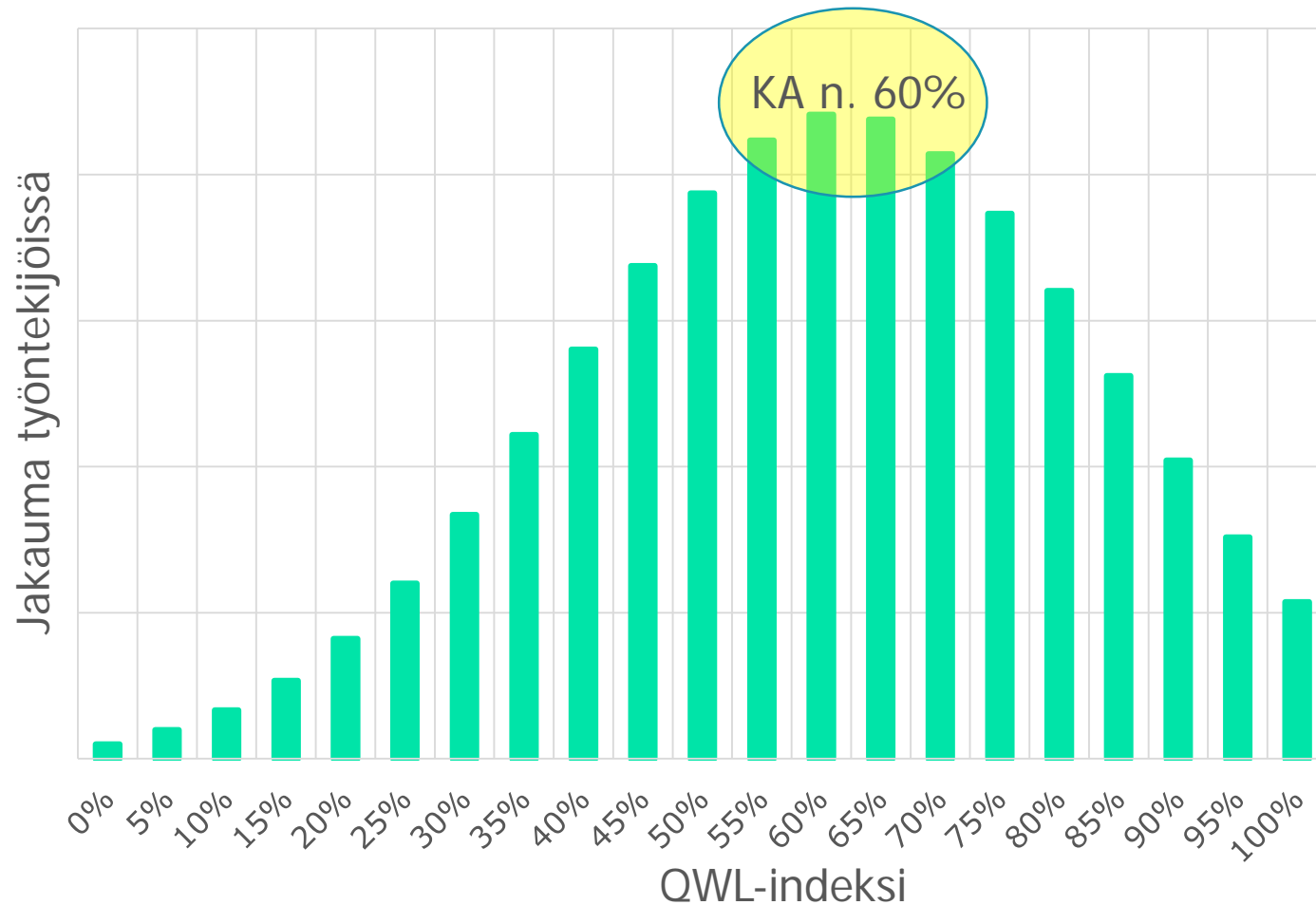
# Itsearvostuksen ulottuvuudet

	Mitä on	Miten esimiehenä aikaansa
<b>Päämäärät Luovuus</b>	Kukoistus Tavoitteellisuus Yllättäminen Ideointi, parantaminen Edistäminen, tavoittelu	Vapauta, luota Innosta Mahdollista Kannusta Ilahduta, yllätä
<b>Yhteenkuuluvuus Identiteetti</b>	Luottamus Avoimuus, Me-henki Osaaminen (ryhmä, minä) Ammattiminä Arvostus Kuuluminen	Kuuntele Yhdistä Vaali, edistä Informoi Valmenna Arvosta
<b>Fyysinen Emotionaalinen turvallisuus</b>	Olemassaolo Perusta Terveys, hyvinvointi Läsnäolo Kivuttomuus	Puutu, turvaa Hoida, lähesty Palauta Huomioi Kohtaa

**Työn KIVIJALKA: Jokaisen työntekijän oma perustehtävä.**

# Työelämän laadun jakauma Suomessa

**QWL-indeksin keskiarvo on noin 60%**



# Työelämän laatu Valtiohallinnossa

VMBaro-henkilöstötutkimus 2016

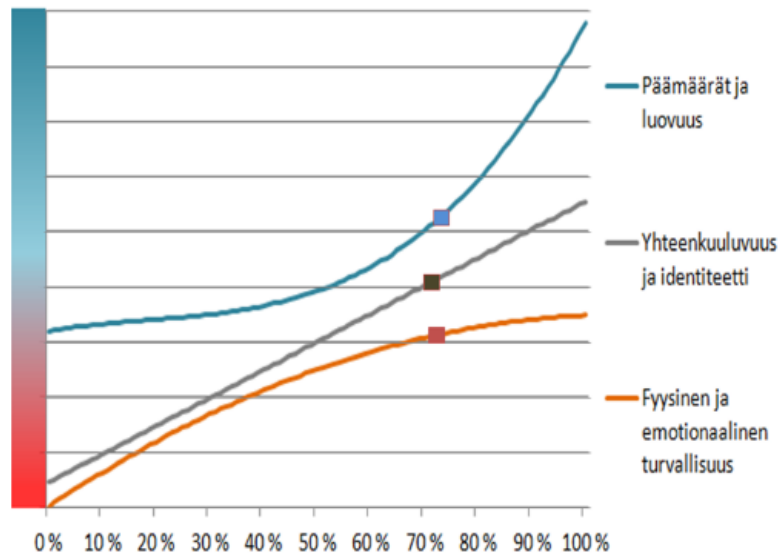
## Valtion QWL-indeksi

Koko valtion QWL-indeksi

**58,2 %**



Työelämän laadun indeksi 2016 (VMBaro)



$$\text{QWL} = \underbrace{\text{FE}}_{\text{Työpahoinvointitekijät}} * \underbrace{\left[ \frac{\text{YI} + \text{PL}}{2} \right]}_{\text{Työhyvinvointitekijät}} = 58.2\%$$

# Työelämän laatu Valtiohallinnossa

VMBaro-henkilöstötutkimus 2016

## QWL-indeksi: hallinnonaloittain parhaat



PLM\*  
**63,4 %**

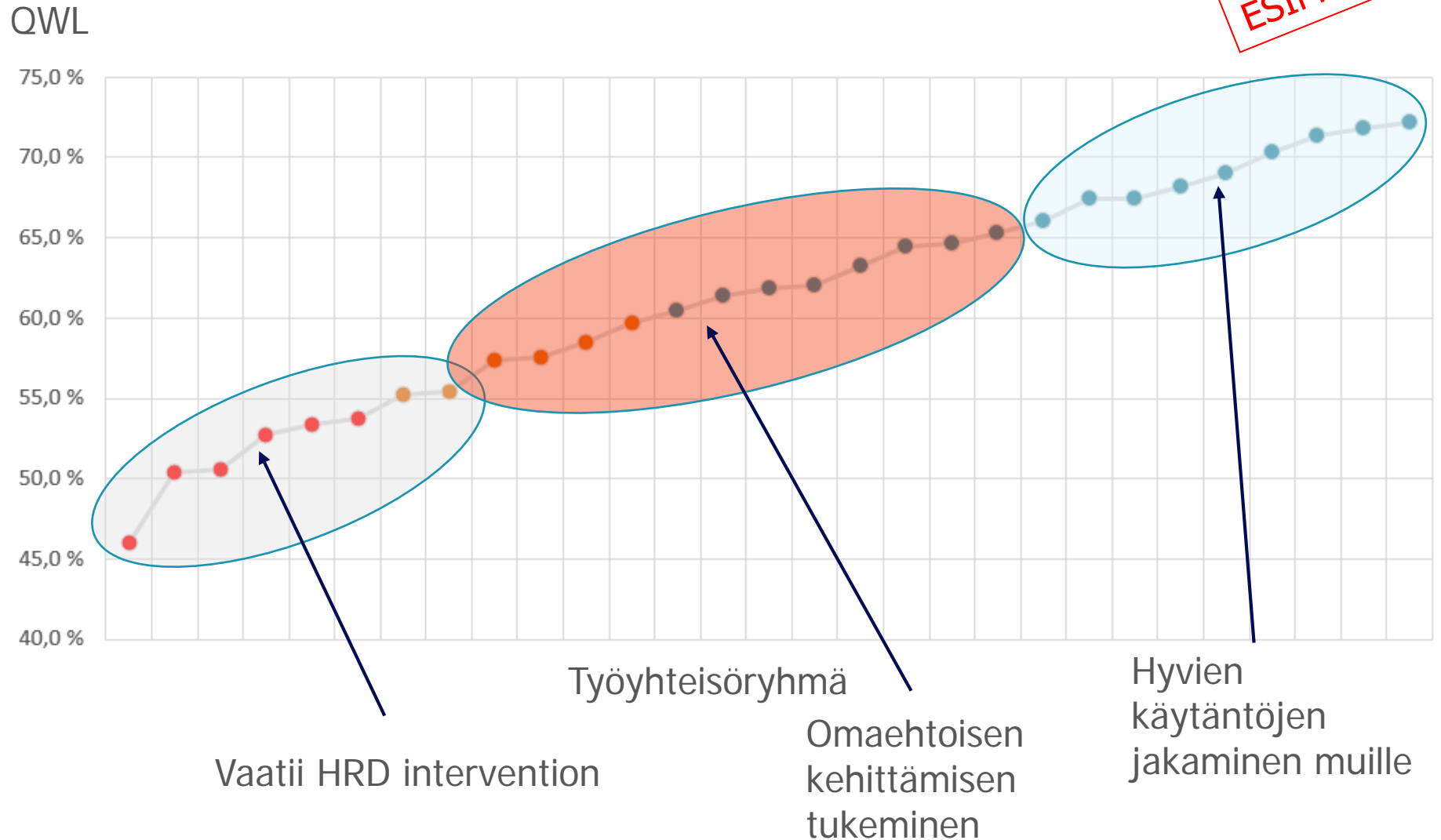
UM  
**61,8 %**

LVM  
**60,7 %**

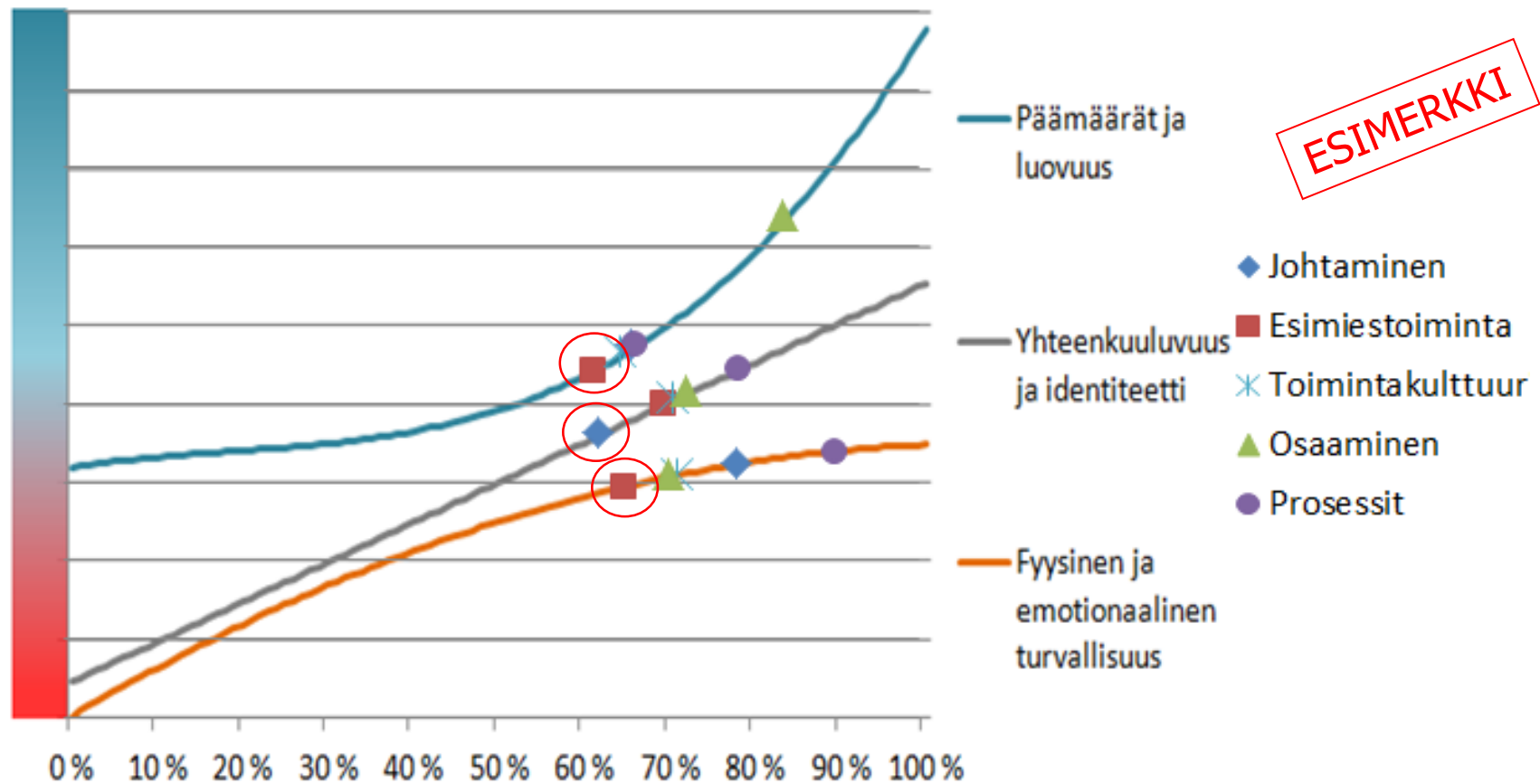
Koko valtion  
QWL-indeksi  
**58,2 %**



# Tyypillinen työelämän laadun jakauma

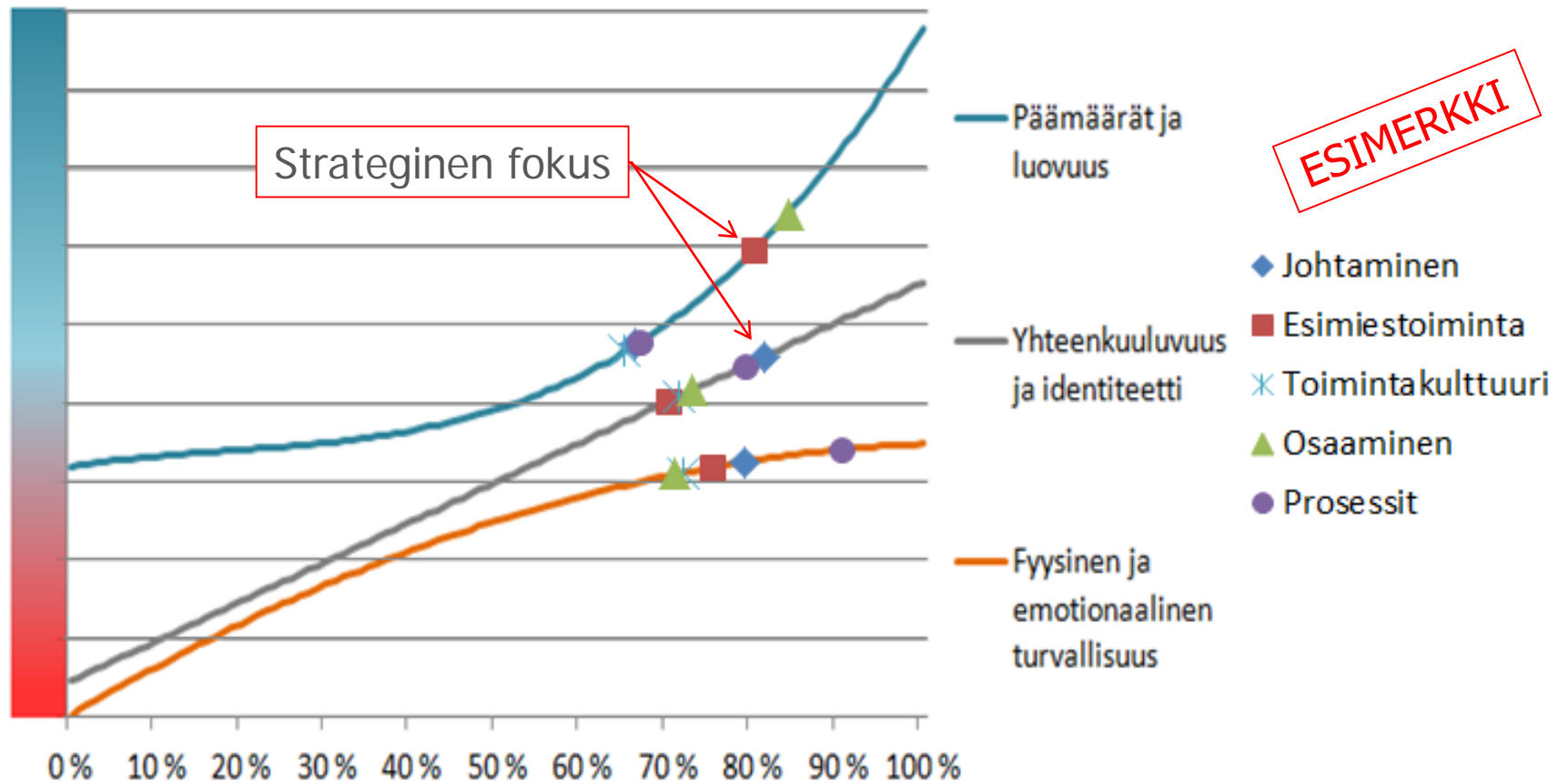


# QWL-indeksin analyysi henkilöstökyselyn mukaan



$$QWL = FE * \left( \frac{YI + PL}{2} \right) = 57.3\%$$

# QWL-indeksi kehittämistoimenpiteiden jälkeen



$$QWL = FE * \left( \frac{YI + PL}{2} \right) = 61,1\%$$

# Suosituksia esimerkkianalyysin mukaisesti kehittämistoimenpiteiksi

**ESIMERKKI**

## Ad hoc työpahoinvoinnin estäminen

- Varhaisen välittämisen malli
- Epäkohtien puheeksiotto ja käsittely

Parannetaan esimiehen valveutuneisuutta ja osaamista näissä ad hoc toimenpiteissä.

## Hyvien HR-käytäntöjen aktivointi

- Työpaikkaselvitys ja riskien arviointi
- Sisäinen viestintä

Näitä olisi hyvä allokoida vuosikelloon ja varmistaa esimiesten osaaminen

## Työyhteisöjen jatkuva kehittäminen

- Työyhteisöryhmien kehittämistavoitteiden sopiminen
- HRD-prosessin ryhmäkehityspalaveri
- työelämäinnovaatioiden käynnistäminen
- Työyhteisöryhmien HRD tuki
- Työelämäinnovaatioiden toteuttamisen tuki (prosessit, työvälineet ym.)

Jatkuva kehittäminen kannattaa ottaa strategiseen fokukseseen. Näiden avulla parannetaan tehokkuutta ja mahdollistetaan halutun muutoksen toteuttaminen. Jatkuva kehittäminen luo valmiudet kehittää asiakaspalvelua.

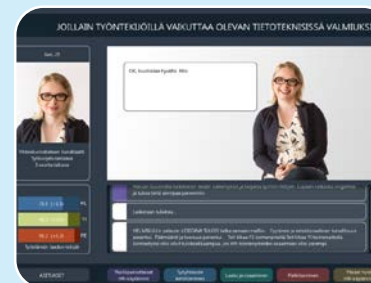
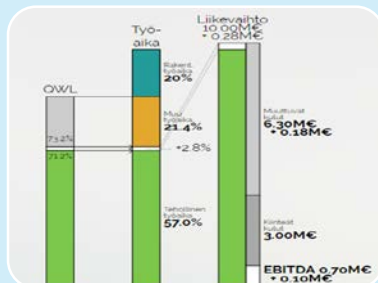
## Palkitseminen

- Yhteisöllinen palkitseminen
- Esimerkiksi työyhteisöryhmäkohtaisiin työelämäinnovaatioiden toteuttamiseen linkitetty

Yhteisöllisellä palkitsemisella kohdennetaan henkilöstön huomiota yhteiseen jatkuvaan parantamiseen.



# Uusia digitaalisia ratkaisuja henkilöstötuottavuuden kehittämiseen



## HR-business analytiikka

-skenaariot  
-älykäs analytiikka

## QWL kuumemittari

-jatkuva-toiminen  
-ohjaa kehittämiseen

## Tuottava esimies simulaatio

-koulutus  
-LEAN esimies  
-strategian tuki

Uuden sukupolven älykkäät digitaaliset ratkaisut mullistavat henkilöstötuottavuuden johtamisen



Marko Kesti

Docent, Dr., M.Sc.

Adjunct Professor HRM-P, University of Lapland

EVP, Mcompetence Oy

CEO, Playgain Oy

Non-fiction writer (<http://markokesti.wordpress.com/>)

+358 40 717 8006

[marko.kesti@ulapland.fi](mailto:marko.kesti@ulapland.fi)

[marko.kesti@playgain.fi](mailto:marko.kesti@playgain.fi)

[ulapland.fi](http://ulapland.fi)



[markokesti.wordpress.com](http://markokesti.wordpress.com)

# Suomessa tehdään huippututkimusta

Lapin yliopiston tutkimuksessa on kehitetty teoria, jossa työelämän laatu on huomioitu tuotantotekijänä.

- teoria: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio
- teoria: Työelämän laadun indeksi ja yhteys suorituskykyyn
- teoria: Henkilöstötuottavuuden johtamisen peliteoria

## Käytännön sovelluksia

QWL-kysely: Työelämän laadun indeksin mittaaminen ja analysointi (QWL)

<https://vibecatch.com/>

Laskentamallit ja työkalut henkilöstötuottavuuden analysointiin

<https://yrityksetkehittamispolulle.com/laske-oman-yrityksesi-henkilostotuottavuus/>

Opetuspeli: tekoälysimulaatio työelämän laadun parantamiseen

<http://service.mekiwi.org/playgain/lite/> (free-to-play simulaatiopeli)

Tunnustusta maailmalta, viimeisin:

<http://healthcare.global-summit.com/europe/abstract/2017/leadership-dna-by-game-theoretic-approach-finding-optimal-equilibrium-for-wellbeing-and-productivity>

# Tutkimuksia ja kirjallisuutta

Kesti M., Leinonen J. and Kesti T. (2017). “The Productive Leadership Game: From Theory to Game-Based Learning.” *Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models*. IGI Global, 2017. 238-260. Web. 12 Feb. 2017. doi:10.4018/978-1-5225-2215-7.ch010 (<http://www.igi-global.com/chapter/the-productive-leadership-game/174788>)

Kesti, M., Leinonen, J. and Syväjärvi, A. (2016). A Multidisciplinary Critical Approach to Measure and Analyze Human Capital Productivity. In Russ, M. (ed.). *Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management* (pp 1-317). Hershey, PA: IGI Global. (1-22). doi:10.4018/978-1-4666-9652-5. (<http://bot.fi/188u>)

Kesti, M. and Syväjärvi, A. (2015) Human Capital Production Function in Strategic Management. *Technology and Investment*, **6**, 12-21. doi: [10.4236/ti.2015.61002](https://doi.org/10.4236/ti.2015.61002).

Kesti M. (2014). Henkilöstövoimavarat tuottaviksi, FINVA, Helsinki.

Kesti M. (2013). Human Capital Production Function, GSTF Journal on Business Review, Volume 3, Number 1, pages 22-32.