

YRITYKSEN TUOTTAVUUS

Marko Kesti

Dosentti, Dr., M.Sc.

Apulaisprofessori, University of Lapland

CEO, Playgain Oy

EVP, Mcompetence Oy

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

+358 40 717 8006

marko.kesti@ulapland.fi

marko.kesti@playgain.fi

Tuottavuus – mitä se on?

Tuottavuus on tuotoksen ja panoksen suhde

$$\frac{\text{Tuotos}}{\text{Panos}}$$

Tuottavuus paranee jos:

- Tuotos kasvaa samalla panoksella
- Tuotos pysyy samana mutta panos pienenee
- Tuotos ja panos pienenee, mutta panos pienenee enemmän
- Tuotos ja panos kasvavat, mutta tuotos kasvaa enemmän kuin panos

Perusasiat kuntoon

Tuottavuuden punainen
lanka

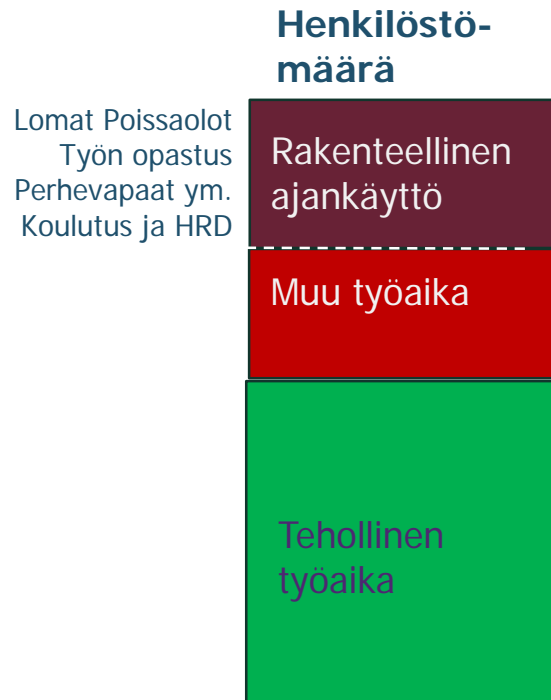
Työelämän laatu
tuotantotekijänä

Yrityksen tuloslaskelma, perustiedot

Liikevaihto Liiketoiminnan tuotot yhteensä	Muuttuvat kulut <ul style="list-style-type: none">■ Aineet ja materiaalit■ Ostopalvelut		
	Myyntikate	Kiinteät kulut <ul style="list-style-type: none">■ Henkilöstökulut■ Muut kiinteät kulut	
	Käyttökate EBITDA	Poistot	
		Liikevoitto	Korot, verot
			Nettotulos

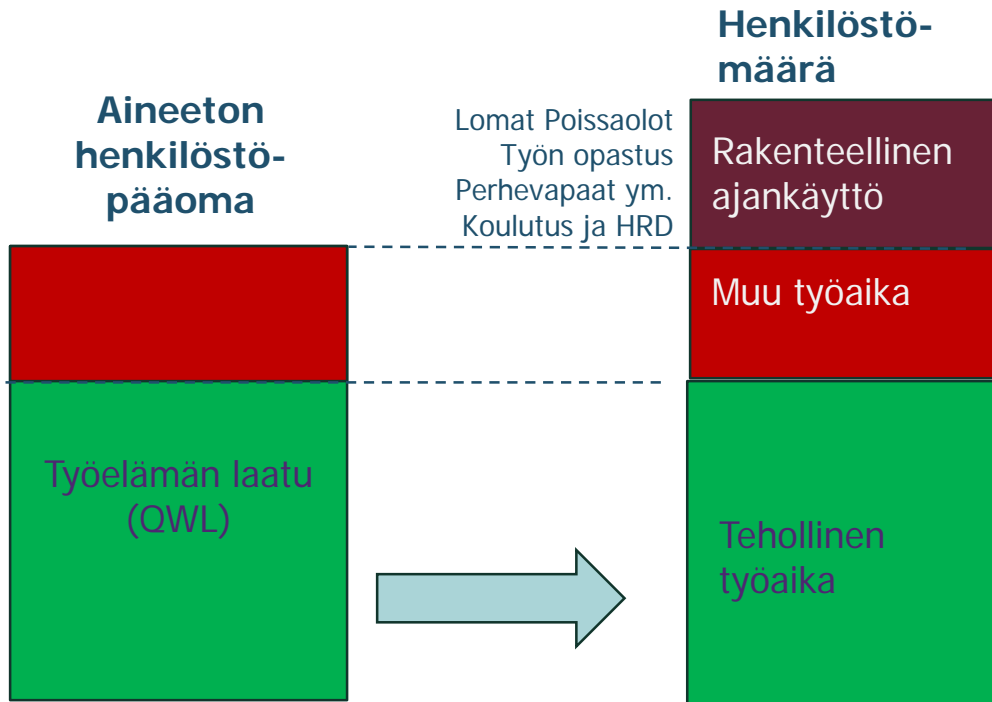
$$\text{EBITDA} = \text{LV} - \text{Muuttuvat kulut} - \text{Henkilöstökulut} - \text{Muut kiinteät kulut}$$

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa työelämän laatu on tuotantotekijä



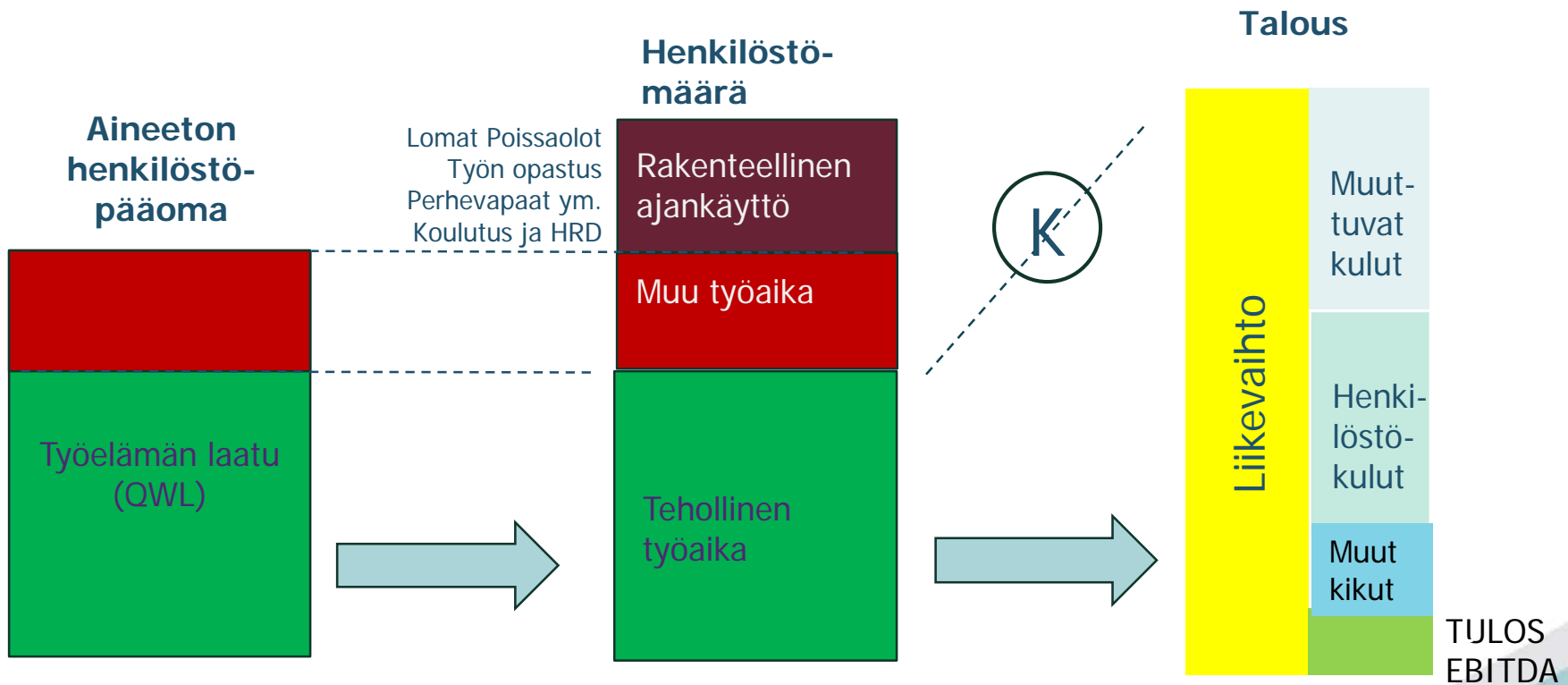
Työelämän laatu on tuotantotekijä!

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa työelämän laatu on tuotantotekijä



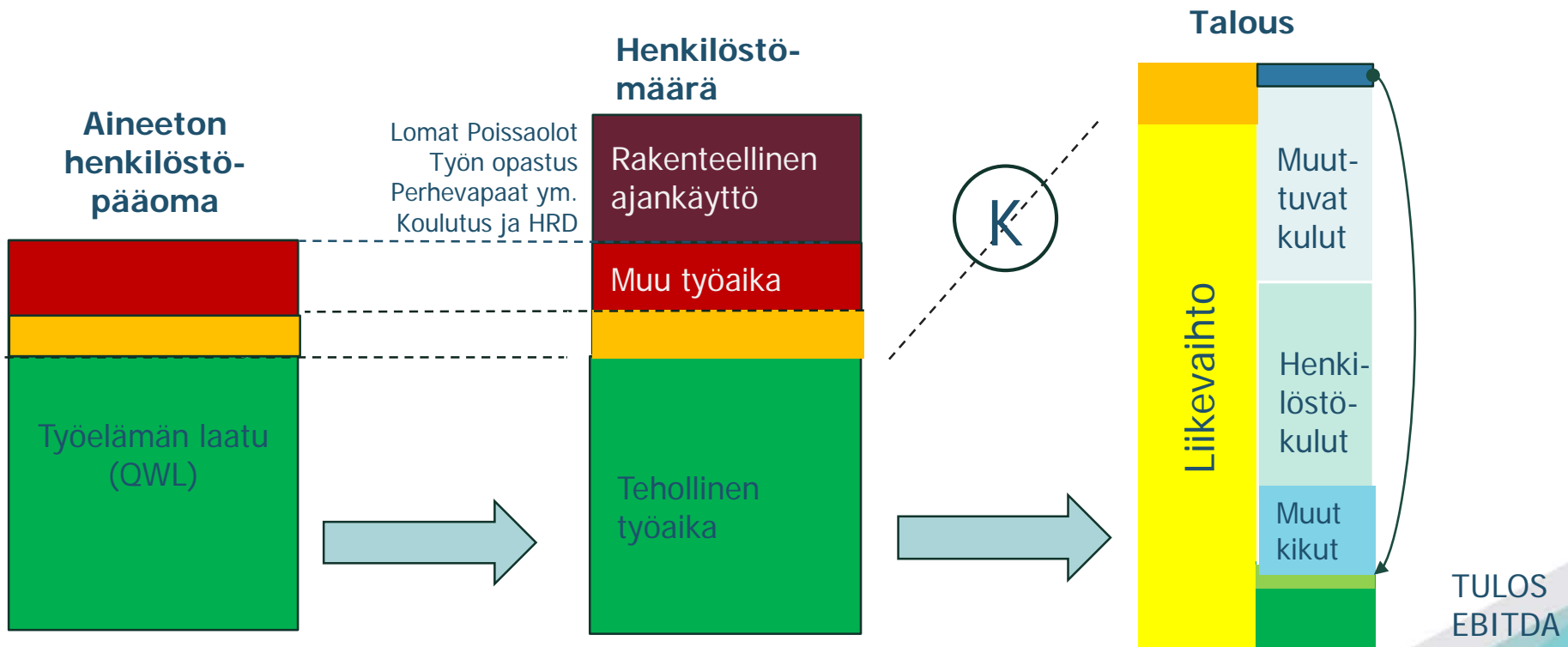
Työelämän laatu on tuotantotekijä!

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa työelämän laatu on tuotantotekijä



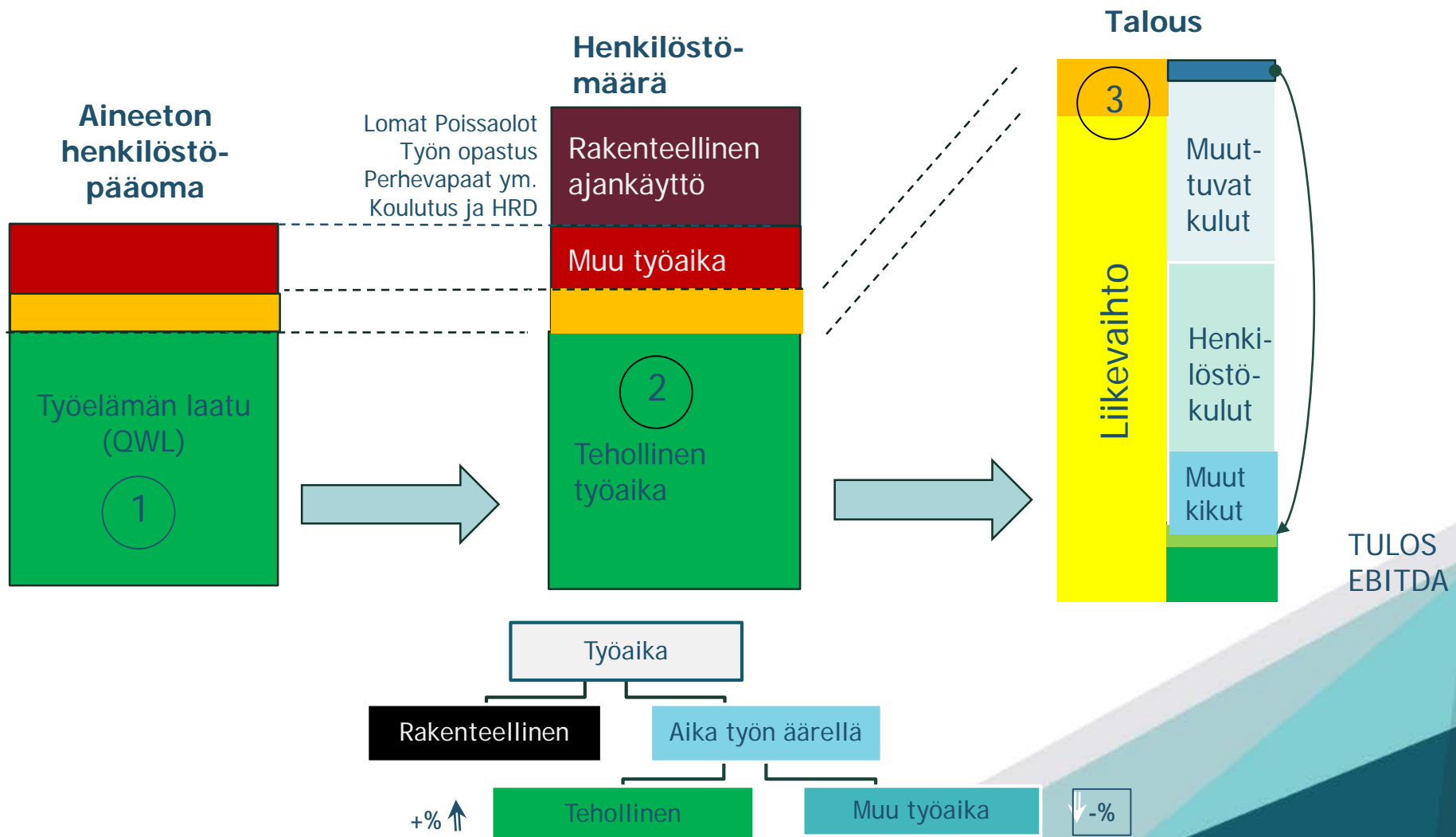
Työelämän laatu on tuotantotekijä!

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa työelämän laatu on tuotantotekijä



Työelämän laatu on tuotantotekijä!

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa työelämän laatu on tuotantotekijä



Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio

HR:n tärkein kaava

$$LV = K * HR * TVA * (1 - RA) * QWL$$

aineeton
henkilöstö-
pääoma



LV = liikevaihto (kokonaistuotannon määrä), €

HR = henkilöstövahvuus, FTE

TVA = teoreettinen säännöllinen vuosityöaika, h (noin 1900 h/v)

K = liiketoimintakerroin, €/h

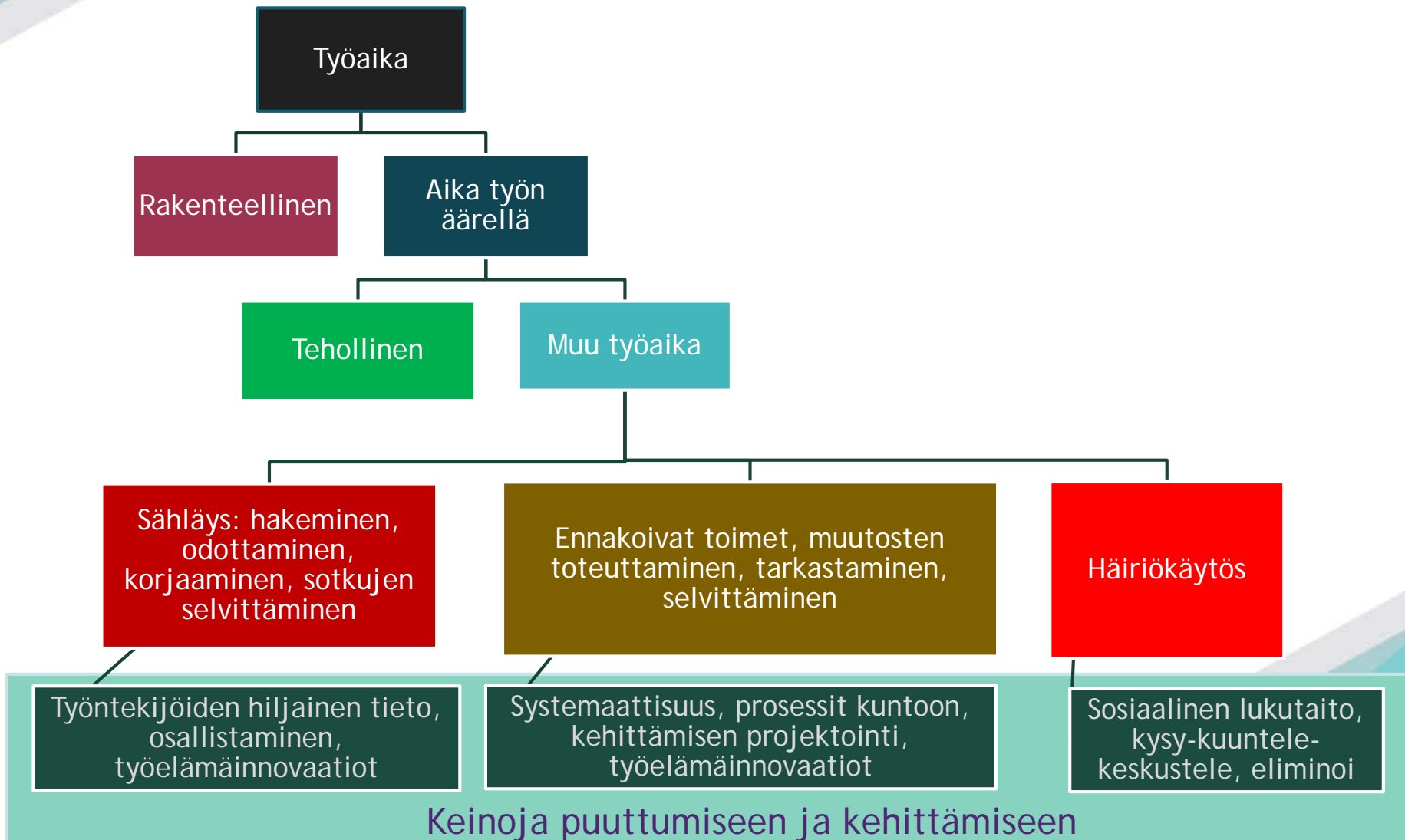
QWL = työelämän laatu, % (Quality of Working Life)

RA = rakenteellinen työajan käyttö, %

Liikevaihdosta lasketaan normaalin kustannuslaskennan avulla käyttökate (EBITDA)

$$EBITDA = LV - \text{Muuttuvat kulut} - \text{Henkilöstökulut} - \text{Muut kiinteät kulut}$$

Muun työajan lajit ja miten niihin tarttua



Keinoja puuttumiseen ja kehittämiseen

Kesti, Marko (2014). Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finva, Helsinki.

PAFF: Preventive actions Appraisal, Internal Failure, External Failure), (BS 6143-2, 1990).

Heiskanen, Ari (2011). Nollatoleranssi. Taltuta tuloksen tuhoajat. Talentum, Helsinki.

Työelämän laatu

Työelämän laatu (Quality of Working Life, QWL) voidaan määritellä organisaation hyvinvoinnin ja henkilöstön kokeman työhyvinvoinnin yhteisvaikutuksena toiminnan laatuun ja laadun kokemukseen.

Kun organisaatiossa on hyvä työelämän laatu niin sen menestyminen rakentuu motivoituneeseen ja hyvinvoivaan henkilöstöön.

**Työelämän laatu = aineettoman
henkilöstöpääoman hyödyntämisaste**

Useat työhyvinvointikyselyt eivät ole yhteydessä organisaation suorituskykyyn

Miksi?

Koska kysytyt asiat eivät ole samanarvoisia henkilöstön suorituskyvyn kannalta. Työpahoinvointi vaikuttaa eri tavalla suorituskykyyn kuin työn imun kokemus. Näitä asioita ei siis voi tarkastella samalla skaalalla.

Yksinkertaistettu ongelman kuvaus

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



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

VÄÄRIN

OIKEIN

Mistä työelämän laatu rakentuu?

**Itsearvostus-
tekijät, PL**

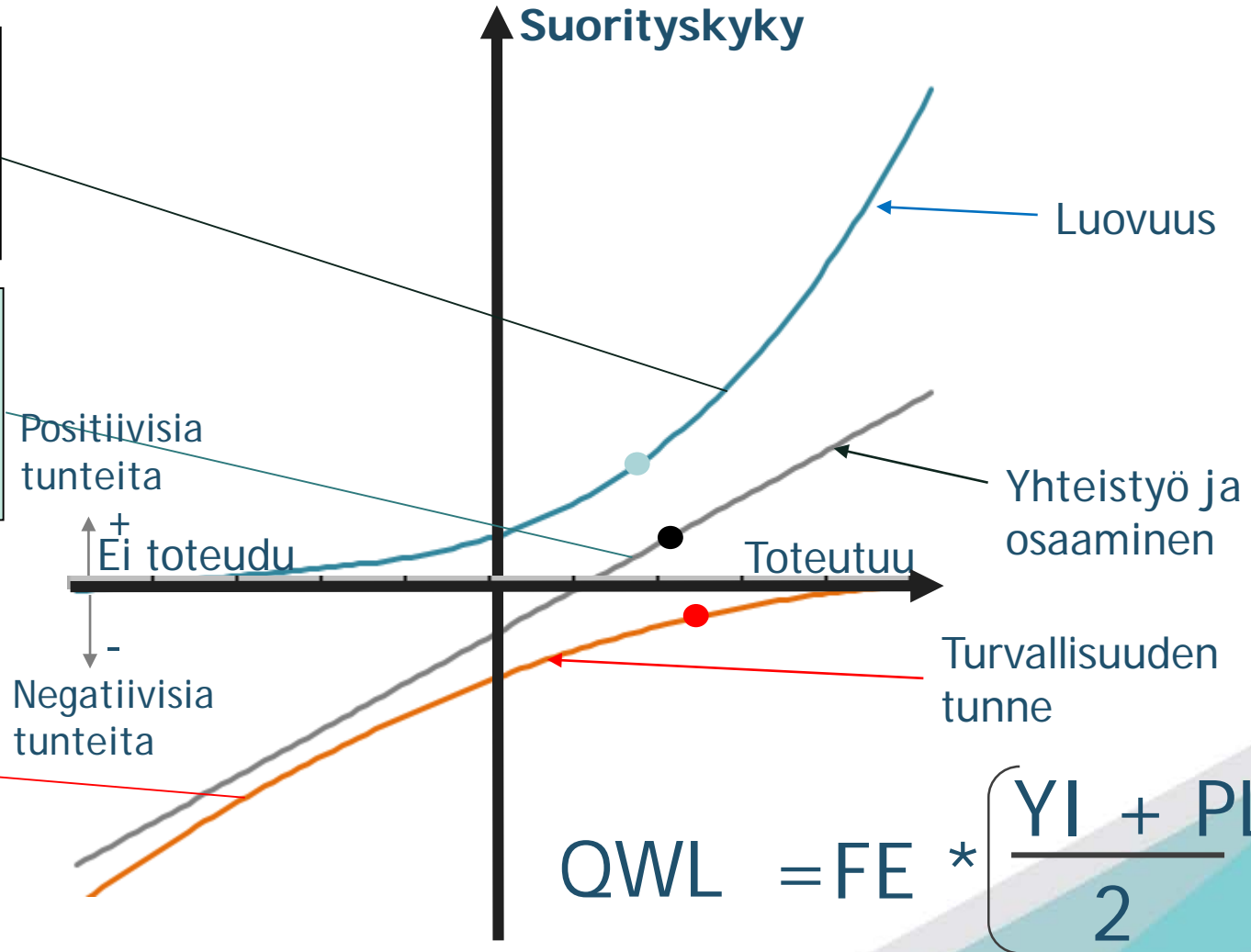
- Päämäärät
- Luovuus

**Itsearvostus-
tekijät, YI**

- Yhteenkuuluvuus
- Identiteetti

**Itsearvostus-
tekijät, FE**

- Fyysinen turvallisuus
- Emotionaalinen turvallisuus



ITSEARVOSTUKSEN ULOTTUVUUDET

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

Työn KIVIJALKA: Jokaisen työntekijän oma perustehtävä.

Työelämän laatu Valtiohallinnossa

VMBaro-henkilöstötutkimus 2016

Valtion QWL-indeksi

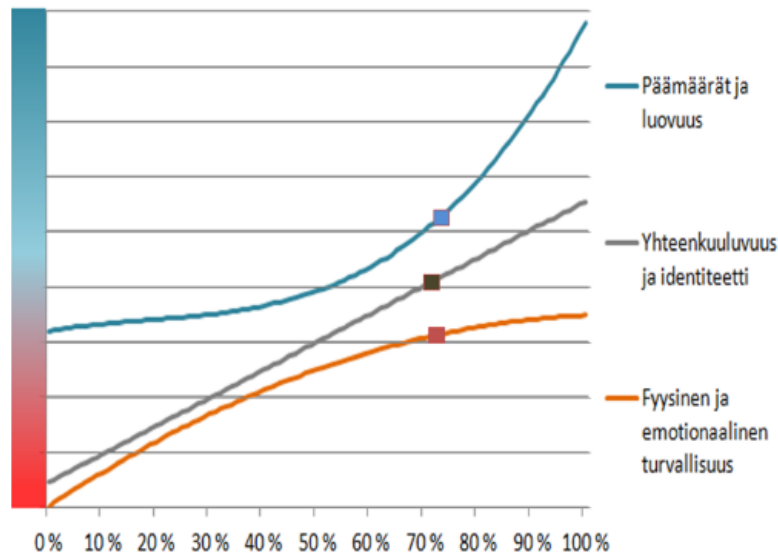
Koko valtion QWL-indeksi

58,2 %



Esimerkki

Työelämän laadun indeksi 2016 (VMBaro)

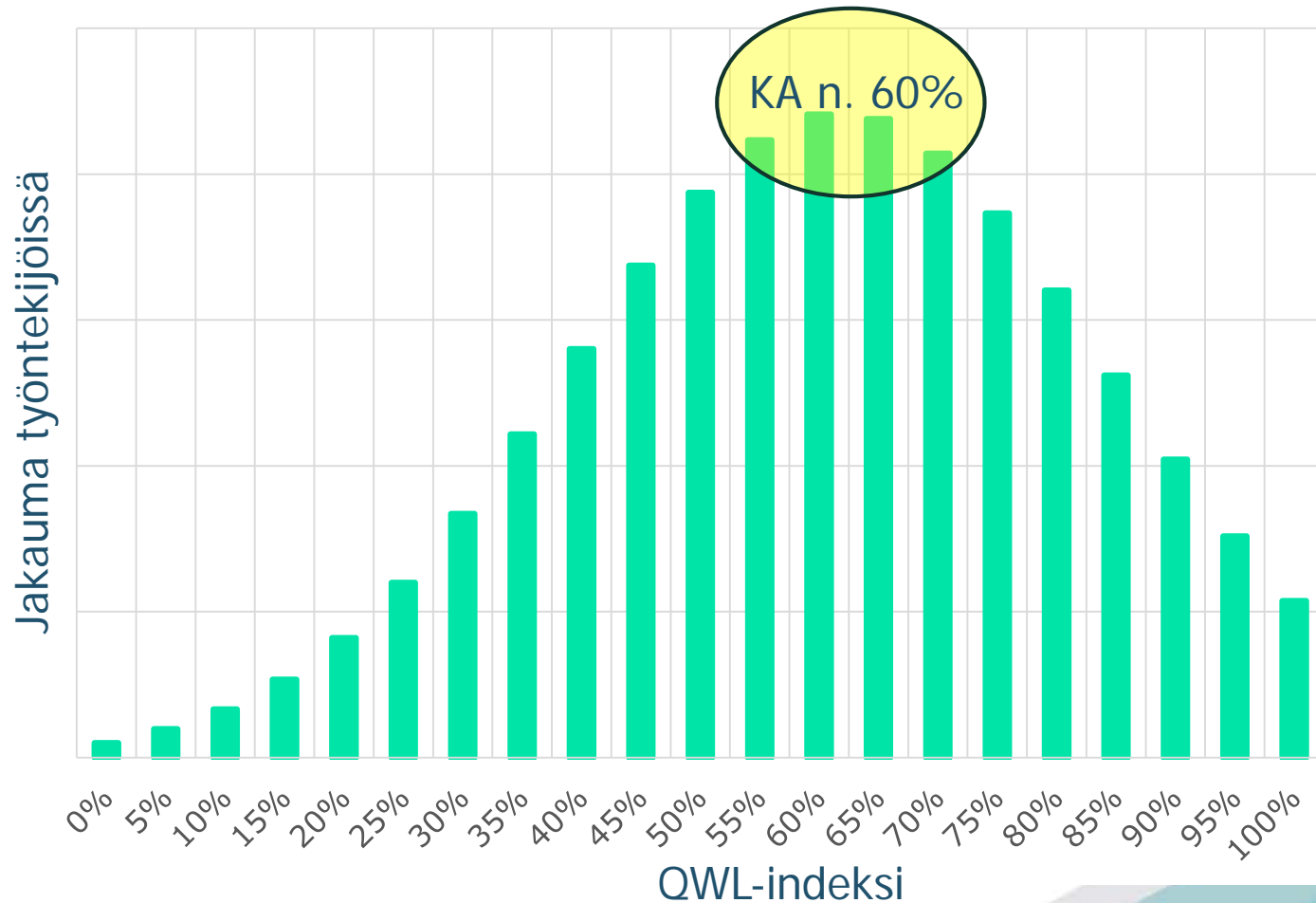


$$\text{QWL} = \text{FE} * \left[\frac{\text{YI} + \text{PL}}{2} \right] = 58.2\%$$

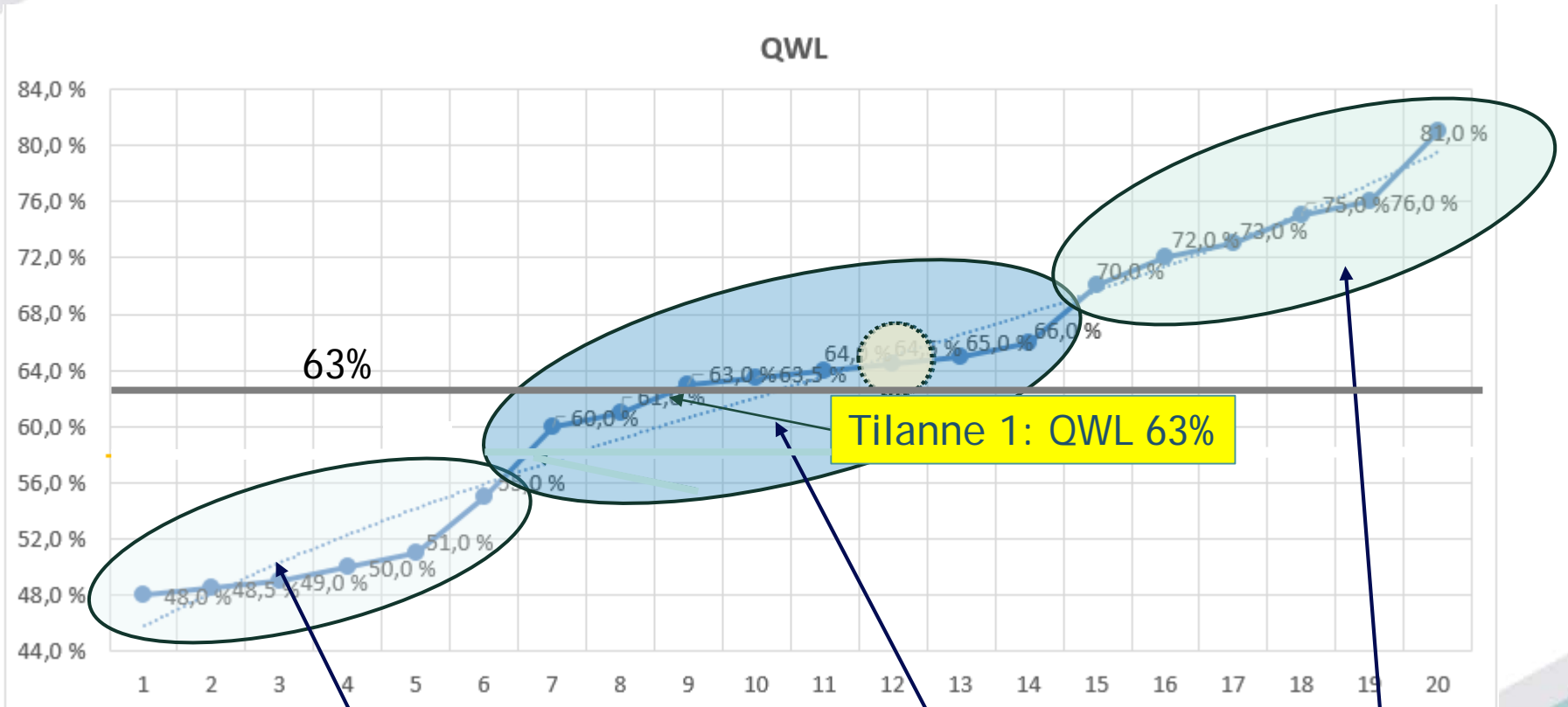
Työpahoinvointitekijät Työhyvinvointitekijät

Työelämän laadun jakauma Suomessa

QWL-indeksin keskiarvo on noin 60%



Esimerkkiyrityksen QWL jakauma



63%

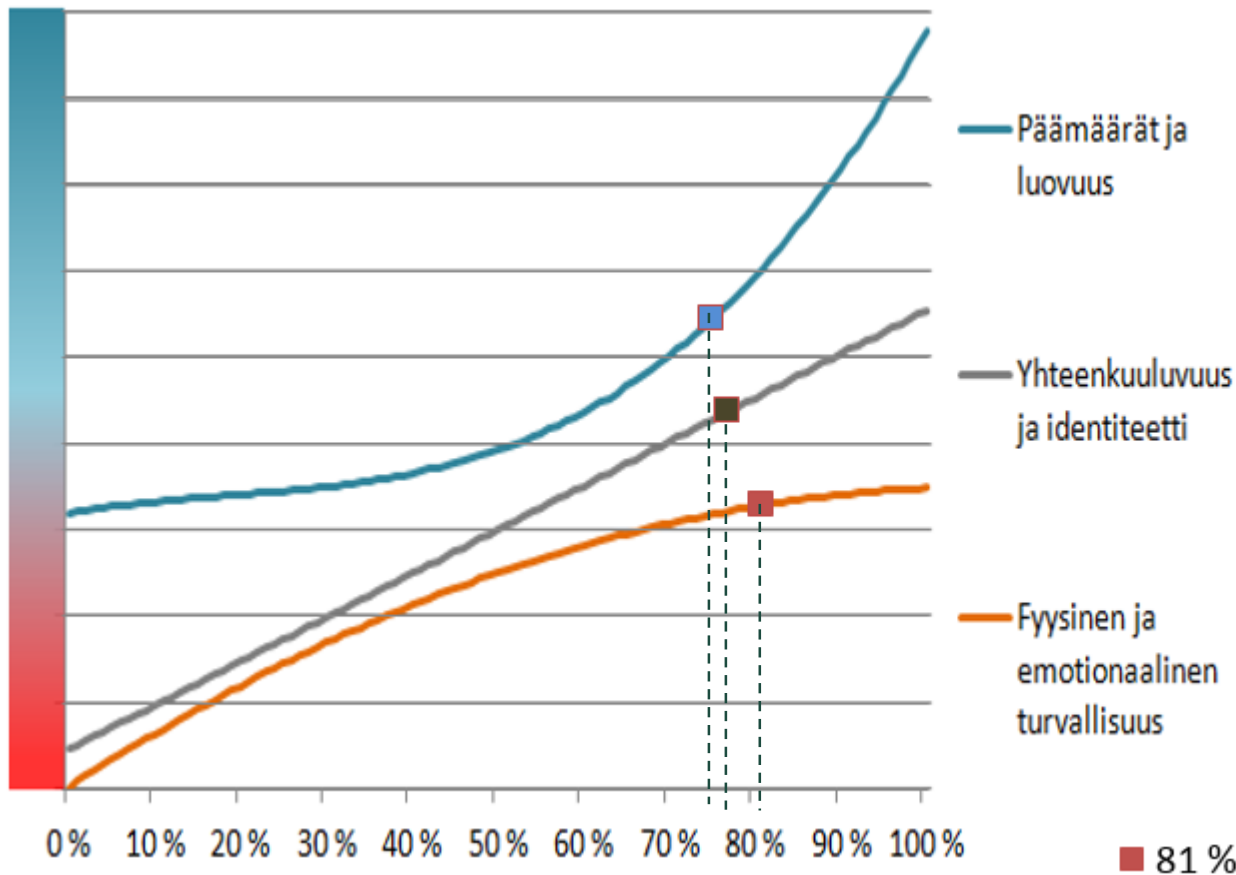
Tilanne 1: QWL 63%

Vaatii HRD intervention

Omaehtoisen
kehittämisen
tukeminen

Hyvien
käytäntöjen
jakaminen muille

Esimerkki



QWL = 64.5%

Toimenpidesuosituksia

Ryhmän me-hengen ja ammattitaidon kehittämiseksi tarkista seuraavat johtamiskäytännöt:

Kehityskeskustelu työntekijän kanssa, Koulutussuunnitelman tekeminen ja viestintä, Yksilökoulutus, Työn opastus, Ryhmäkoulutus, Sisäinen viestintä ajankohtaisista asioista, Virkistyspäivät sekä Yhteishengen kohottaminen (pikapalaveri tms.).

Innovatiivisuuden ja työn imun luominen kaipaa parannusta, esimerkiksi seuraavilla käytännöillä:

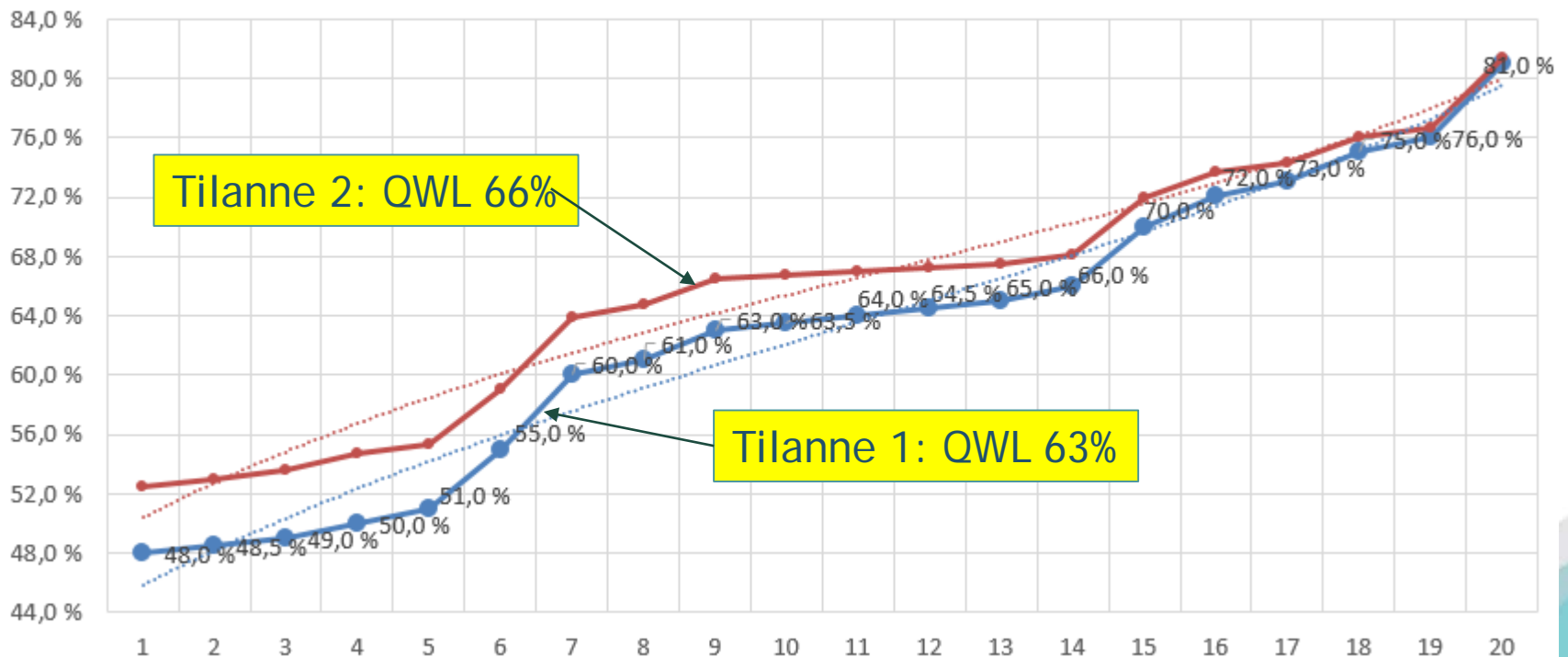
Varmista seuraavien johtamiskäytäntöjen toimivuus: Yhteisöllinen palkitseminen ja tunnustus, Työyhteisöryhmän tavoitteiden sopiminen, Työelämäinnovaatiot (työtavat, prosessit, työvälineet ym.), Esimiespajatoiminta, Työyhteisöryhmälle kohdistettu HRD tuki, Ryhmäkohtainen kehityspalaveri, Työhyvinvointi- ja kehittämiskartoitus, Yksilön palkitseminen ja tunnustus Työroolien ja prosessien kehittäminen, sekä Kehittämistoimenpiteet asiakaspalautteen mukaan.

Hälytysrajat

FE	YI	PL
80 %	80 %	80 %

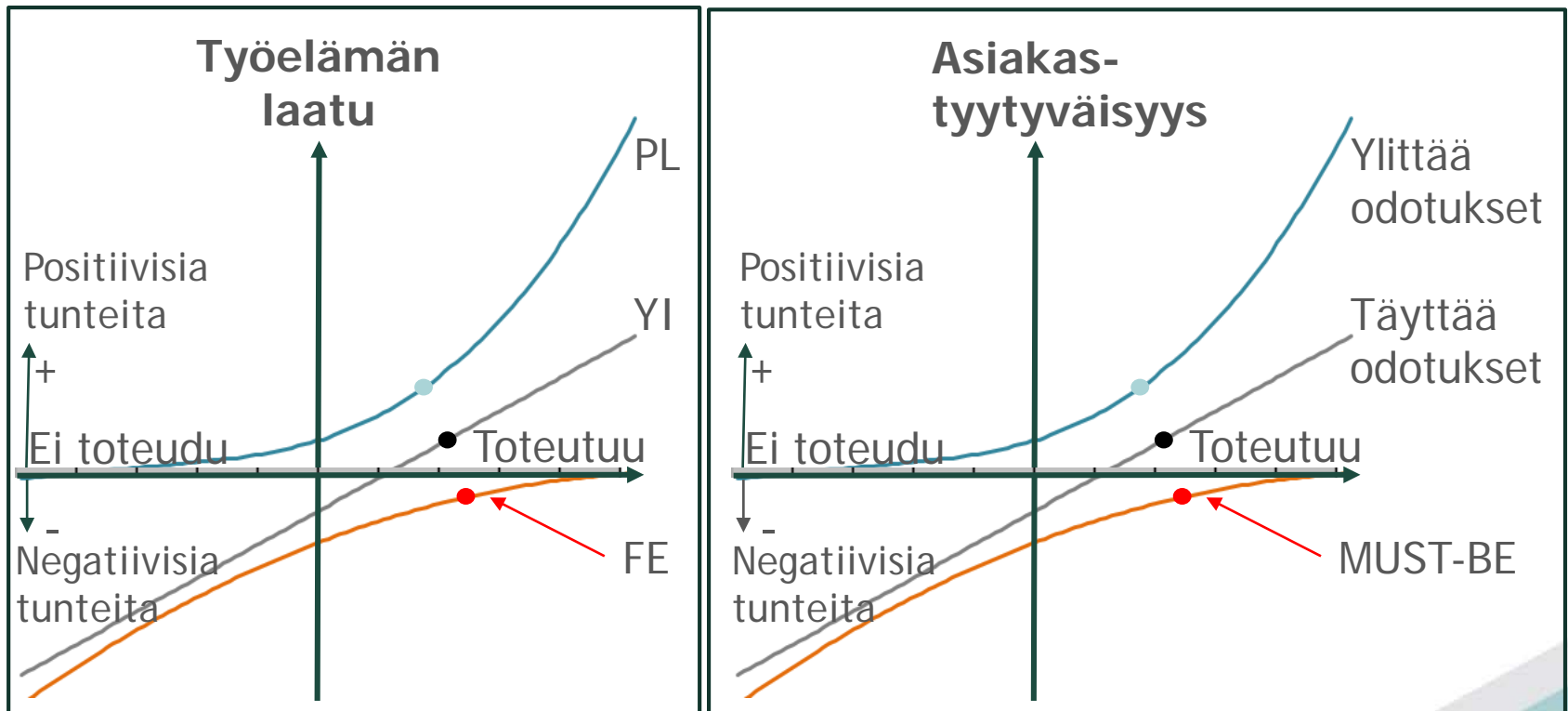
Esimerkkilaskelma kehittämisen vaikuttavuudesta

QWL



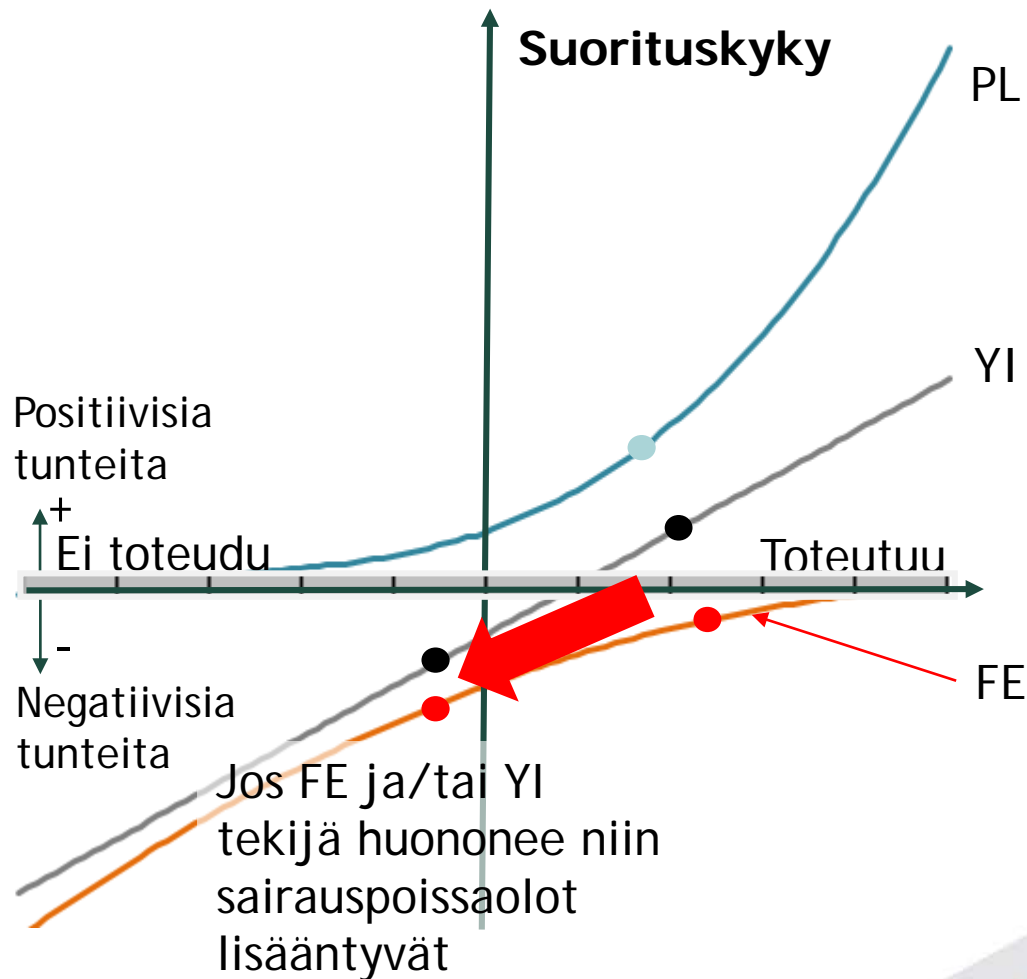
EBITDA parannus 1 466 000 € eli 3258 €/työntekijä

Työelämän laatu vs. asiakastytyvyisyys



FE = Fyysinen ja Emotionaalinen turvallisuus
YI = Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti
PL = Päämäärät ja Luovuus

Sairauspoissaolojen yhteys työelämän laatuun



Harjoitustyö (kotiläksyksi)

Esitä henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio fläppitaululle.

Yrityksen tiedot:

Liikevaihto(€):		5 129 350
Henkilöstökulut sivukuluineen (€):		1 530 178
Muuttuvat kulut, aineet ja tarvikkeet (€):		933 183
Muuttuvat kulut, ostopalvelut (€):		967 003
Kiinteät kulut ilman henkilöstökuluja (€):		1 233 094
	EBITDA	465 892
Henkilöstömäärä (tilikauden alussa, kpl):		32

Rakenteellinen ajankäyttö	22 %
Lomat	10%
Perhevapaat	2%
Poissaolot	6%
Työn opastus	2%
Koulutus ja HR-käytännöt	2%
Työelämän laadun indeksi	60%

Tärkeimmät scorecardit

Liikevaihto per työntekijä (HCRF)	LV/HTV
158 313	
Bruttokate per työntekijä	(LV - muuttuvat kulut) / HTV
99 666	
Tehdyn työn tuottavuus (HCVA)	(LV – kaikki kulut + HRkulut) / HTV
61 607	
Henkilöstötuottavuuden indeksi (HCROI)	(LV – muuttuvat kulut) / HRkulut
2,11	
Henkilöstökulut per työntekijä (HCCF)	HRkulut / HTV
47 228	
EBITDA per työntekijä	(LV – kaikki kulut) / HTV
14 379	
HR kapasiteettikulu €/h (HRCCR)	HRkulut / teholliset työtunnit
45,42	
HRBR €/h (HR-liiketoimintakerroin, K)	LV / teholliset työtunnit
184,81	

HTV = henkilötyövuosien määrä (kpl)

Teholliset työtunnit = HTV * TVA * (1 - RA) * QWL

Huonon työkyvyn kustannukset

Esimerkkiyritys	
Liikevaihto(€):	59 349 251
Henkilöstökulut (€):	10 136 930
Muuttuvat kulut (€):	39 040 059
Kiinteät kulut, ei HR-kuluja (€):	9 277 287
	EBITDA 894 975
Henkilöstömäärä:	200

Työelämän
laatu



Töissä, mutta työteho on laskenut
Kustannus 3 900 € (ylitöistä)



Sairaana
Kustannus 14 400 €

Sairaus uhkaa työkykyä
Kustannus 55 000 €



Toipuminen
36 300 €

Työkyvyttömyys
?????? €

Kustannukset yhteensä, kun viidellä työntekijällä on työkyvyn alenema siis $5 \times (3\,900 + 14\,400 + 55\,000) = 366\,500$ €. Kustannussäästö 20 % tarkoittaa 73 000 € eli 365 €/henkilö

Huonon työkyvyn kustannukset

Esimerkkiyritys	
Liikevaihto(€):	59 349 251
Henkilöstökulut (€):	10 136 930
Muuttuvat kulut (€):	39 040 059
Kiinteät kulut, ei HR-kuluja (€):	9 277 287
	EBITDA 894 975
Henkilöstömäärä:	200

Henkilöstökehittämisen avulla
 5 % parempi työelämän laatu tuo
 ⇒ **964 800 €** paremman tuloksen
 ⇒ **4 825 €/henkilö** parempi tulos

Työelämän laatu



Töissä, mutta työteho on laskenut
 Kustannus 3 900 € (ylitöistä)



Sairaana
 Kustannus 14 400 €



Sairaus uhkaa työkykyä
 Kustannus 55 000 €

Toipuminen
 36 300 €

Työkyvyttömyys
 ?????? €

Kustannukset yhteensä, kun viidellä työntekijällä on työkyvyn alenema siis $5 \times (3\,900 + 14\,400 + 55\,000) = 366\,500 \text{ €}$. Kustannussäästö 20 % tarkoittaa 73 000 € eli **365 €/henkilö**

Henkilöstökehittämisen taloudelliset hyödyt

Taulukko. Henkilöstökehittämisen tuloshyödyt 100 hengen organisaatiossa

Toimiala	Poissaolot	Vaihtuvuus	Työelämän laatu
Teollisuus	49 600	20 000	335 400
Rakentaminen	23 800	3 400	243 600
Liike-elämän palvelut	30 400	9 600	295 200
Kauppa	28 600	11 300	340 900
Keskiarvo	33 100	11 100	303 800
Metalliteollisuus	52 400	11 000	308 400
Kemianteollisuus	41 800	19 400	468 700
Metsäteollisuus	43 700	33 800	450 100
Talonrakennusteollisuus	32 700	4 300	249 500
Elintarviketeollisuus	55 900	11 000	358 300
Kiinteistönhoito	22 500	2 100	171 800
Kuorma-autoliikenne	43 500	6 500	267 300
Satamat	55 000	6 700	317 200
Informaatio ja viestintä	29 800	13 600	423 300
Terveys- ja sosiaalipalvelut	26 500	9 800	196 000

Taulukkoa voi käyttää arvioitaessa oman yrityksen kehittämispotentiaalia seuraavasti:

Esimerkiksi kiinteistönhoidon toimialalla oleva yritys, jossa on 20 työntekijää:

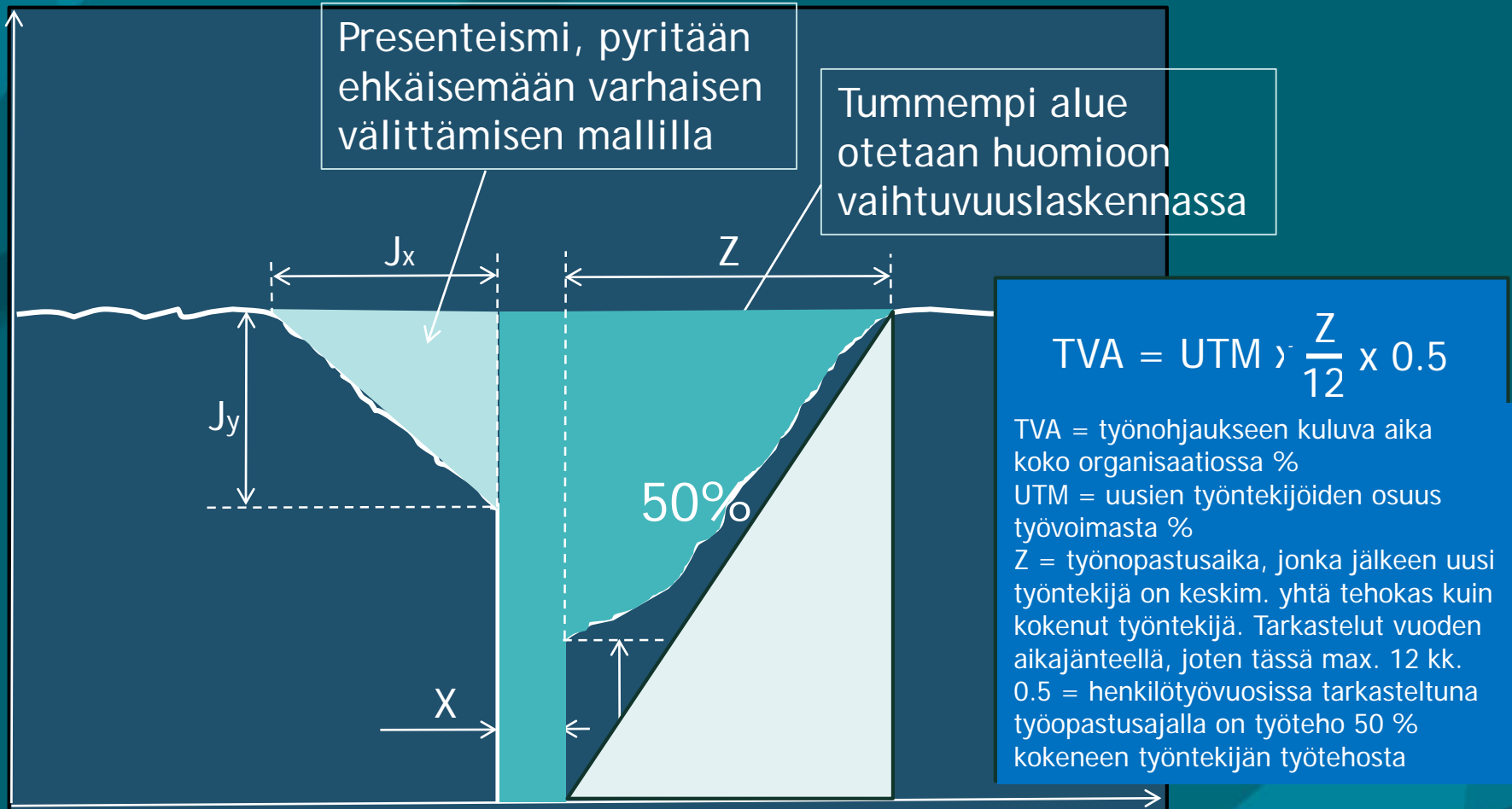
- sairauspoissaolojen vähentyminen $\rightarrow 22\,500 / 100 * 20 = 4\,500 \text{ €}$
- vaihtuvuuden vähentyminen $\rightarrow 2\,100 / 100 * 20 = 420 \text{ €}$
- työelämän laadun parannus $\rightarrow 171\,800 / 100 * 20 = 34\,360 \text{ €}$.

Yhteensä realistinen kehittämispotentiaali on $4\,500 + 420 + 34\,360 = 39\,280 \text{ €}$ eli jokaista työntekijää kohti $39\,280 / 20 = 1\,964 \text{ €/työntekijä}$.

Kesti Marko, Tolvanen Markku, Uusi-Pantti Marjo, Koskinen Riitta. (2017). Työsuojeluntaloudellisetvaikutukset. TyöturvallisuuskeskusTTK,

Presenteismi ja vaihtuvuus ilmiönä

Vaihtuvuuden vaikutus liiketoimintaan



J = miten työntekijä pysyy työkykyisenä?

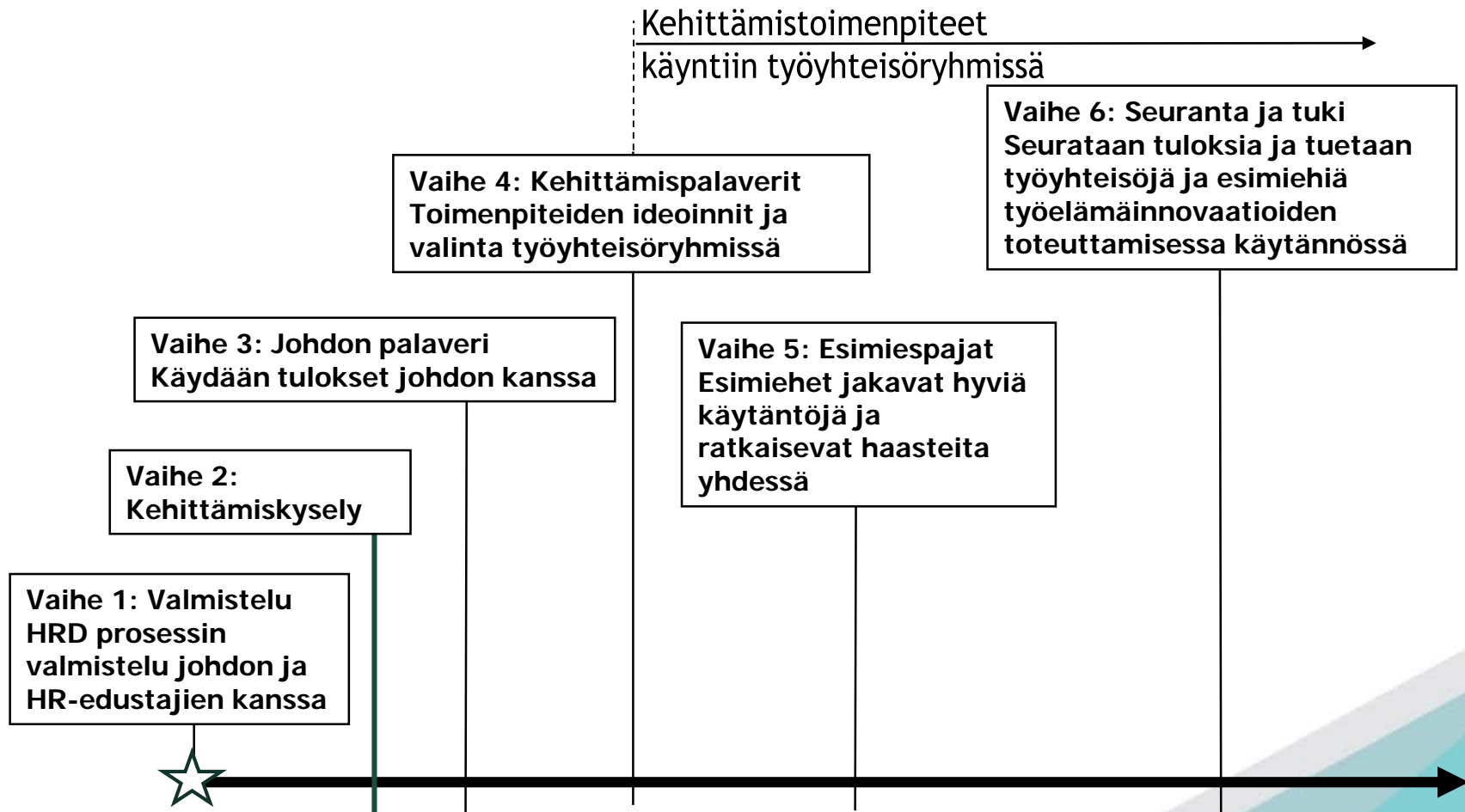
X = kuinka kauan kestää rekrytointi?

Y = miten työntekijän perehdytys toimii?

Z = miten perehdyttäminen ja työn opastus onnistuu?

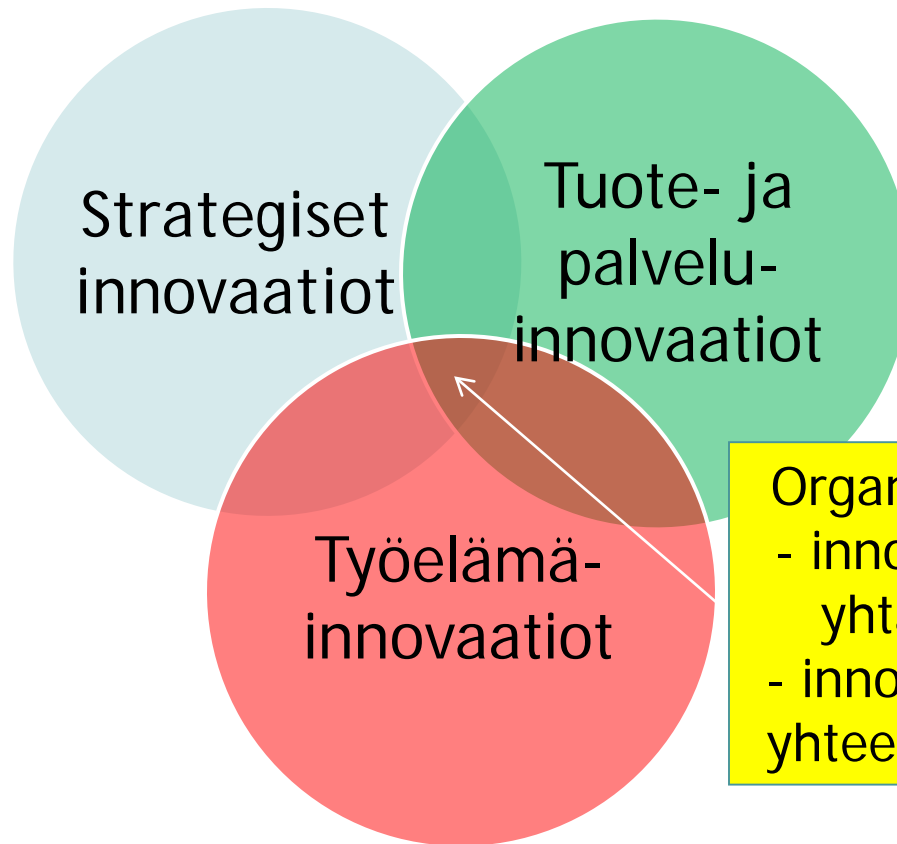
Esimerkki HRD-prosessista

HRD = Human Resource Development



Kilpailukykyä innovaatioilla

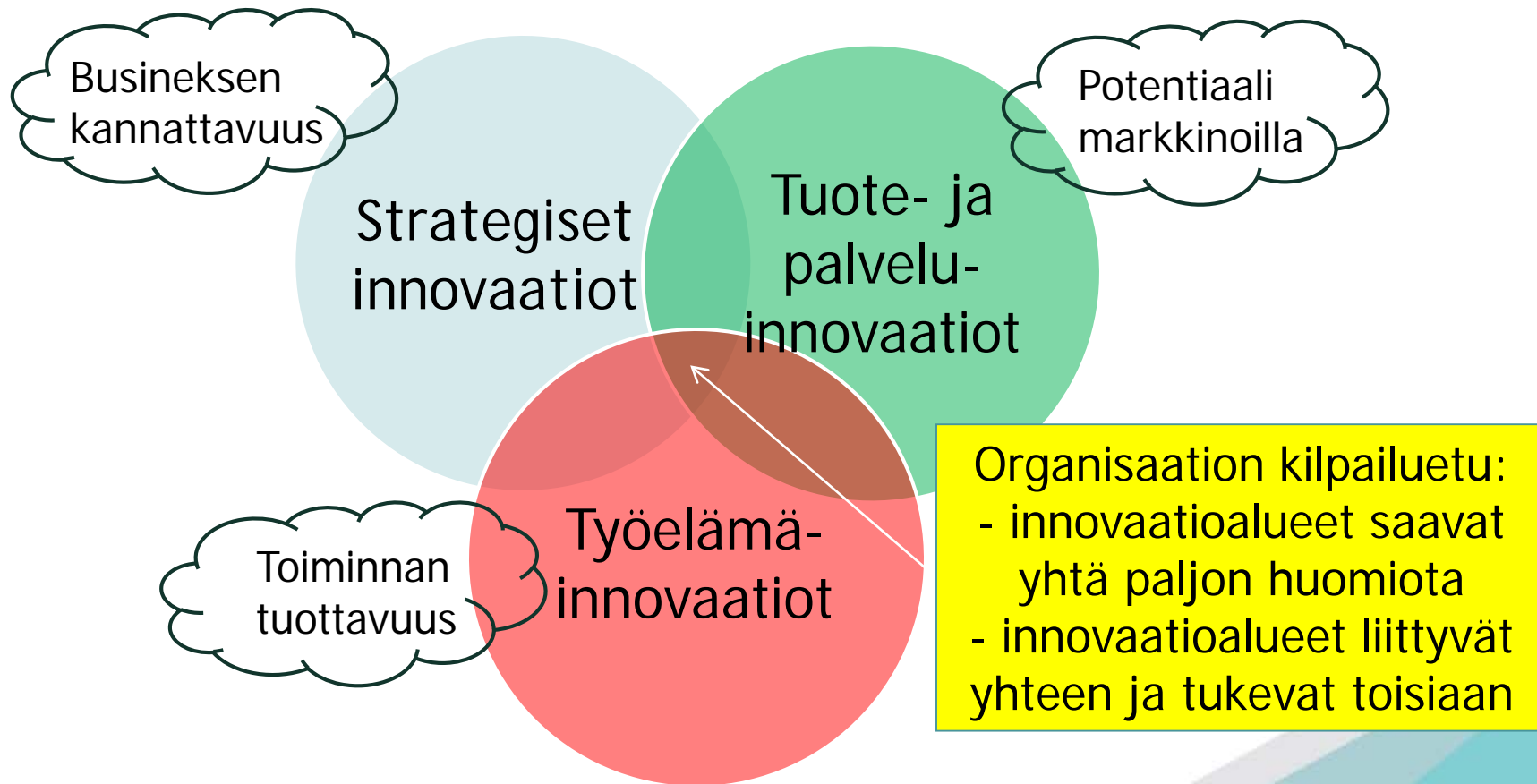
Innovaatio = osaamislähtöinen hyödynnetty kilpailuetu



Organisaation kilpailuetu:
- innovaatioalueet saavat yhtä paljon huomiota
- innovaatioalueet liittyvät yhteen ja tukevat toisiaan

Kilpailukykyä innovaatioilla

Innovaatio = osaamislähtöinen hyödynnetty kilpailuetu



Kilpailukykyä innovaatioilla

Monissa organisaatioissa menetetään osaamislähtöistä kilpailukykyä, koska työelämäinnovaatiot eivät saa riittävästi huomiota.



Esimiehen hyviä HR-käytäntöjä 1

JOHTAMISKÄYTÄNTÖ	Arvio osaamisesta 1-4 (paras)	Käytännön kokemukset 1-4 (paras)
Kehityskeskustelu työntekijän kanssa		
Varhaisen välittämisen malli		
Työntekijöiden tarpeiden kuunteleminen ja tuen antaminen		
Rekrytointiprosessi		
Uusien työntekijöiden perehdytys		
Lähtöhaastattelu		
Työroolien ja prosessien kehittäminen		
Tehtäväkuvien ja palkkauksen sopiminen		
Psykososiaalisen riskin hallintaohjelma		
Työhyvinvointi- ja kehittämiskartoitus		
Ryhmäkohtainen kehityspalaveri		
Työyhteisöryhmälle kohdistettu HRD tuki		
Esimiespajatoiminta		
Työelämäinnovaatiot (työtavat, prosessit, työvälineet ym.)		
Työyhteisöryhmän tavoitteiden sopiminen		
Laatuauditointi		

Osaatko hyvät HR-käytännöt?

Omaatko tilannetajua HR-käytäntöjen hyödyntämiseen?

Esimiehen hyviä HR-käytäntöjä 2

JOHTAMISKÄYTÄNTÖ	Arvio osaamisesta 1-4 (paras)	Käytännön kokemukset 1-4 (paras)
Koulutussuunnitelman tekeminen ja viestintä		
Yksilökoulutus		
Työn opastustoiminto		
Ryhmäkoulutus		
Esimieskoulutus		
Tietotekninen tuki ja huoltotoimenpiteet		
Yhteisöllinen palkitseminen ja tunnustus		
Yksilön palkitseminen ja tunnustus		
Sisäinen viestintä ajankohtaisista asioista		
Työsuojelutoiminta		
Työpaikkaselvitys ja riskien arviointi		
Työyhteisön epäkohtien puheeksiotto rakentavasti		
Työterveyshuollon asiantuntemuksen hyödyntäminen		
Virkistyspäivät		
Kehittämistoimenpiteet asiakaspalautteen mukaan		
Yhteishengen kohottaminen (pikapalaveri ym.)		

Osaatko hyvät HR-käytännöt?

Omaatko tilannetajua HR-käytäntöjen hyödyntämiseen?

TUOTTAVA ESIMIES -SIMULAATIOPELI

Maailman ensimmäinen digitaalinen oppimispeli, joka simuloi työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä yhteyttä.

Pelimuotoon rakennettu oppimisalusta

- opettaa johtajat ja esimiehet työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseen
- toimii käsikirjana hyvien HR-käytäntöjen jakamiseen
- testaa esimiestaidot ja antaa todistuksen sekä suositukset kehittämiseen
- on strateginen johdon työkalu muutoksen toteuttamiseen

JOHTAMISEN PELITEORIA (M. KESTI) ROOLIT

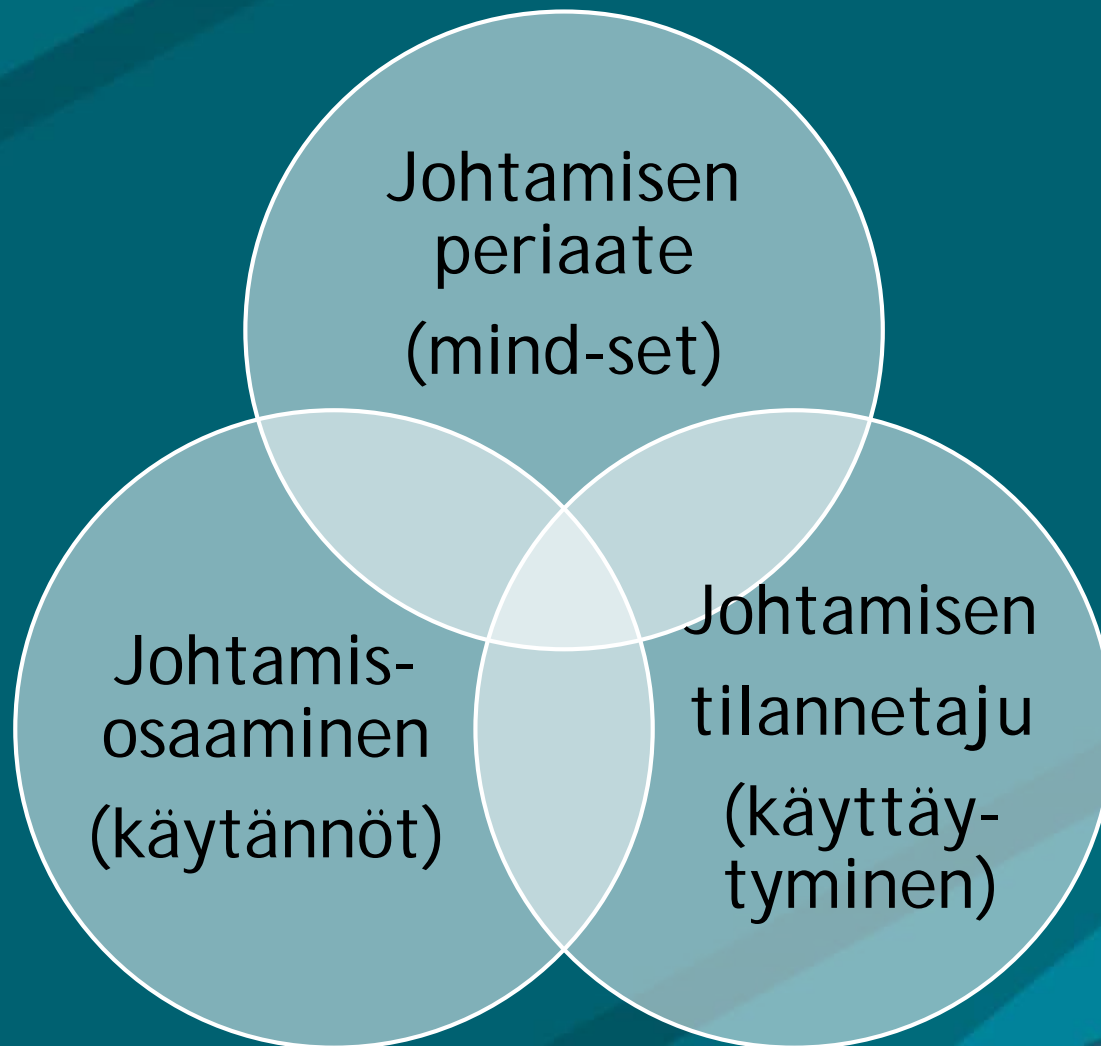
Ylin johto: Johto on vastuussa organisaation taloudellisesta suorituskyvystä. Yrityksen taloudellista menestystä mitataan liikevaihdon ja tuloksen perusteella. Johto yrittää tehdä tuottavia investointeja. Investoinnit ovat yksi menestyksen avain, mutta ne aiheuttavat myös sähläystä organisaation toiminnassa. Ylintä johtoa palkitsee liikevaihdon ja tuloksen kasvu.

HR-johto: Henkilöstöhallinto haluaa pitää henkilöstölähtöiset ongelmat hyvässä hallinnassa. He pitävät huolta henkilöstön ja esimiesten osaamisesta. HR-johto haluaa, että esimiehet toteuttavat erilaisia hyviä henkilöstön johtamiskäytäntöjä. Näitä käytäntöjä pyritään valmentamaan esimiehille. HR-johtoa palkitsee, kun organisaatio menestyy työhyvinvointikyselyissä ja sairauspoissaolot ja vaihtuvuus ovat pienet.

Esimiehet: Esimiehet vastaavat oman tiimin suorituskyvystä, jota mitataan erilaisilla taloudellisilla ja määrällisillä mittareilla kuten laskutettu työaika. Esimiehet vastaavat myös työhyvinvoinnista, vaikka se on heille vaikea laadullinen asia. Esimiehet yrittävät parantaa työhyvinvointia HR-johdon neuvoilla, vaikkakin usein ristiriitaisin tuntein, koska kallisarvoista työaikaa kuluu muuhun kuin laskutettavaan työhön. Esimiehiä palkitaan tiimin tuloksesta.

Työntekijät: Työntekijät ovat ajoittain huolissaan omasta ja tiimin työhyvinvoinnista. He tietävät, että työviihtyvyys vaikuttaa työmotivaatioon ja työn sujuvuuteen. Ongelmat pitäisi ratkaista ja siksi työntekijät haluavat kertoa huolia ja murheita esimiehelle. Työntekijöitä palkitsee eniten kun heitä kuunnellaan ja saavat kokea arvostusta työyhteisössään.

Esimestoiminnan menestystekijät johtamisen peliteorian mukaan



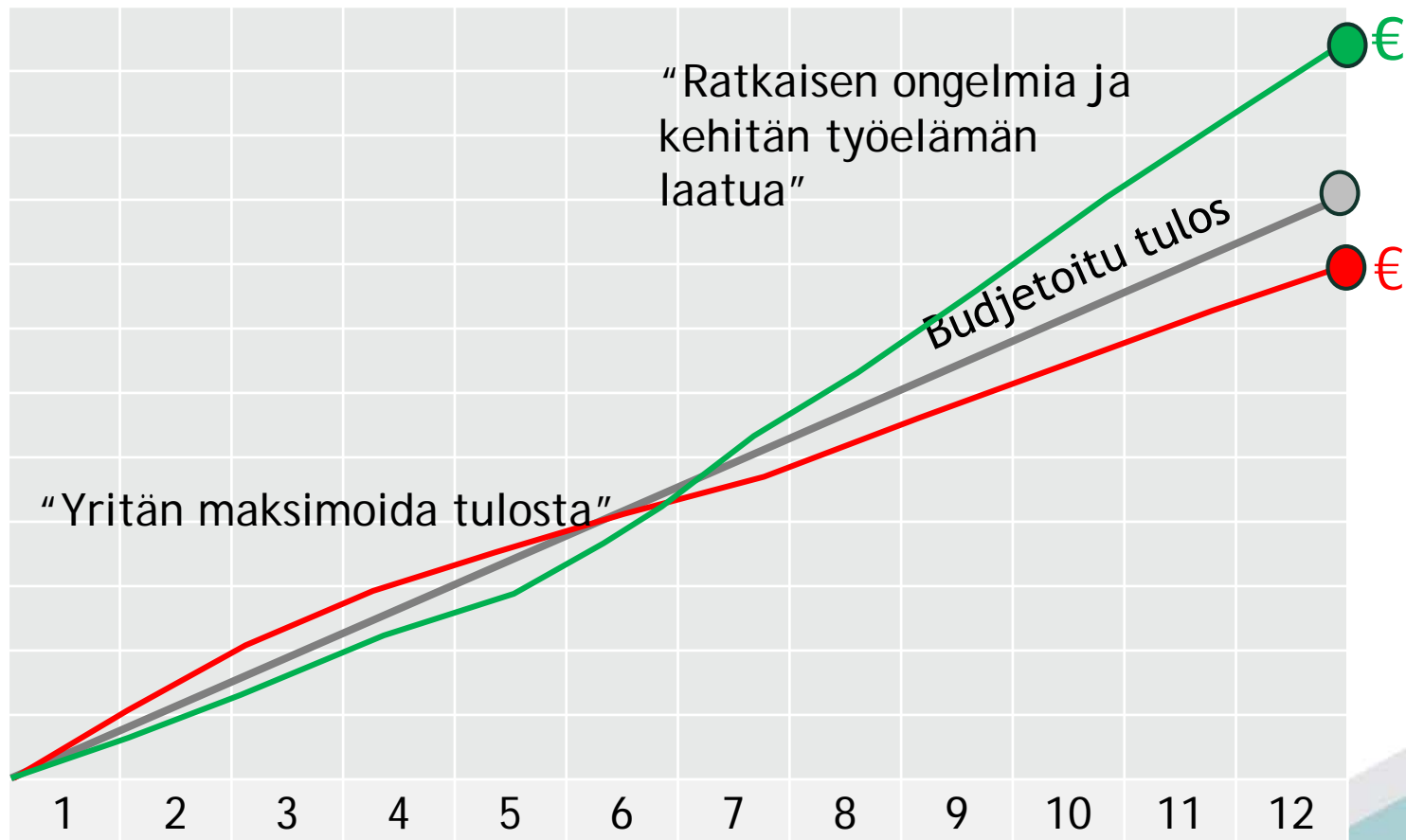
Kumman vaihtoehdon valitset?

A. Saat 800 € heti. Myöhemmin 58% todennäköisyydellä maksat 1556€

B. Maksat 500 € nyt. Myöhemmin saat 37% todennäköisyydellä 1582€

Esimiehen sosiaalinen dilemma

Toteutanko johtajan toivetta tuloksen maksimointiin, vai työntekijöiden toiveita työhyvinvoinnin kehittämiseen?



Esimiestoiminta on Bayesilainen Stokastinen Strateginen Signaalipeli
Voit harjoitella sitä tekoälysimulaatiolla: <http://service.mekiwi.org/playgain/>

Tekoälyn on tulossa johtamisen avuksi



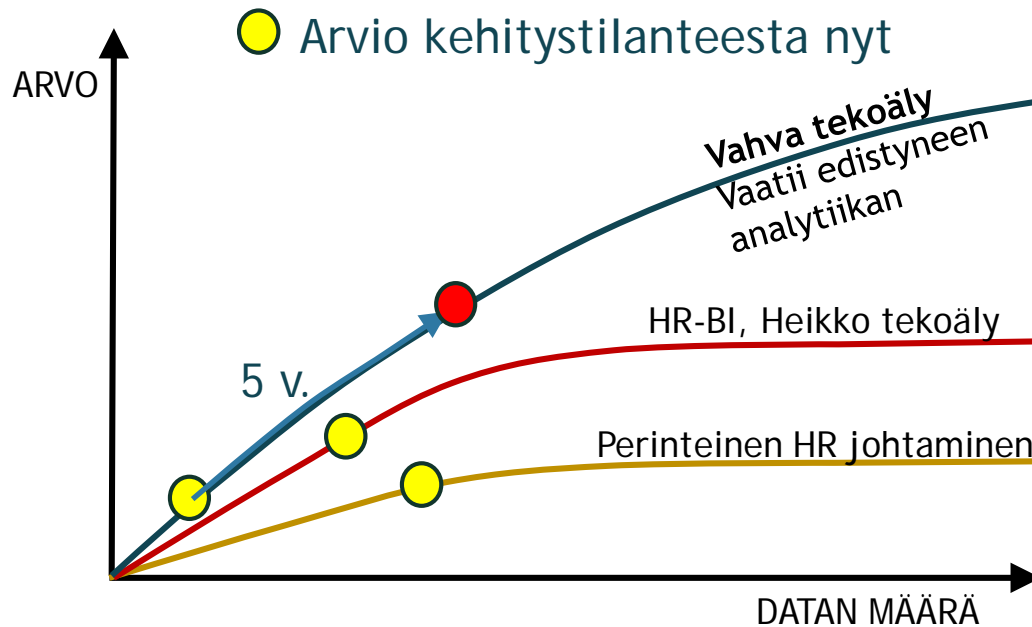
Esimiehet testaavat tekoälyä

SOL testaa Lapin yliopiston tutkimushankkeessa kehitettävää tekoälysovellusta, jolla mallinnetaan henkilöstöjohtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin ja talouteen.

Ajattelemme, että tämä on meille tulevaisuuden tuottavuustyökalu, SOLin kehitysjohtaja **Riitta Sirviö** sanoo.

http://www.solisti.fi/Puhdasta-asiaa/Esimiehet-testaavat-tekoalya#.WqEpeIVI_IV

Tekoälyllä kilpailuetua



Tekoäly mahdollistaa ylivoimaisen
kilpailuedun luomisen

Mitä on HR-tekoäly?

Heikko tekoäly (yksinkertainen)

- Tunnistaa; mikä tämä on?
- Löytää korrelaatioita
- Hälyttää
- **Vaatii yleensä ihmistä selittämään ja vahvistamaan kausaalisuuden (syy-seuraussuhteen)**

ESIMERKKI

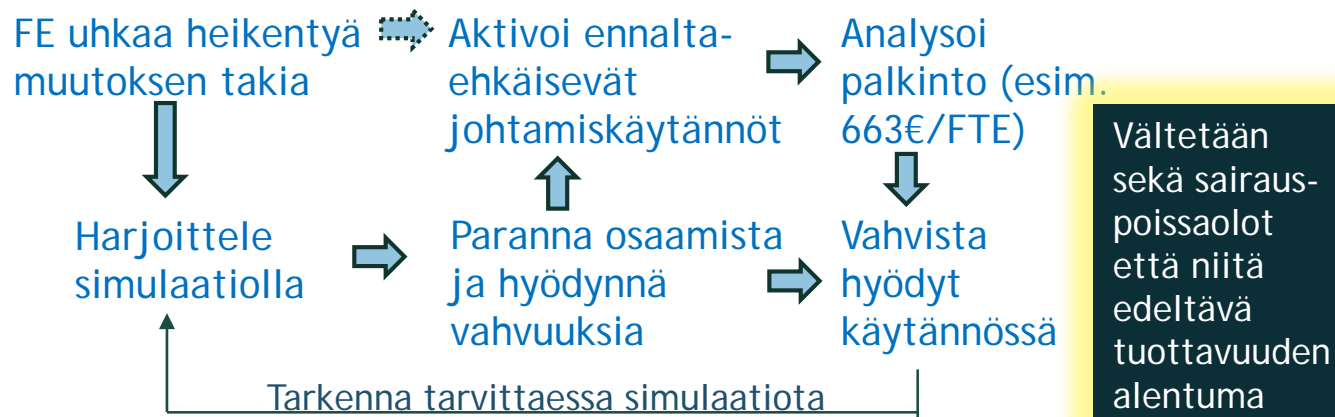


Mitä on HR-tekoäly?

Vahva tekoäly (kapea)

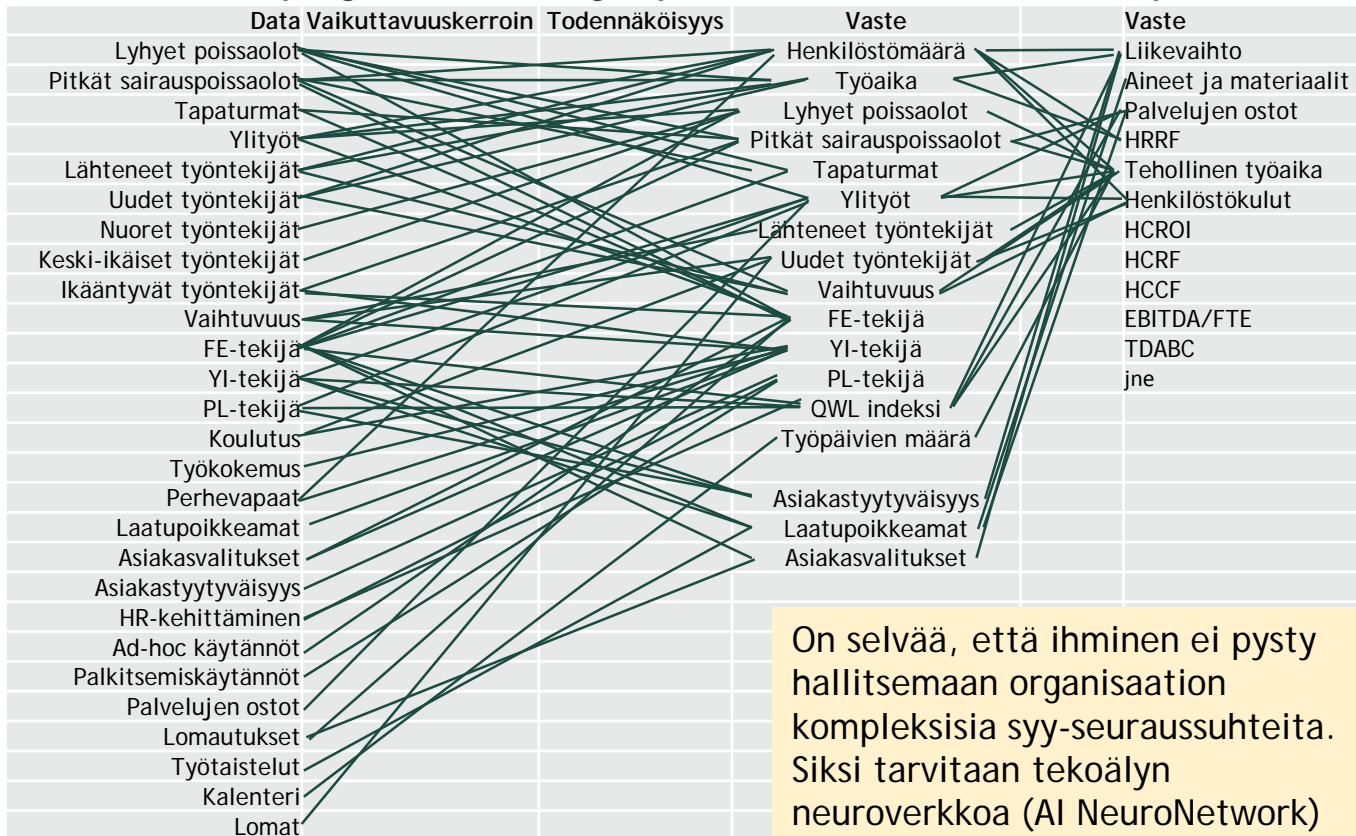
- Ennustaa; mikä on seuraus jos ... ?
- Selittää, opastaa, harjoituttaa
- **Vaatii luotettavan arkkitehtuuri; miten maailma toimii?**
- **Vaatii oikeat palkitsemisfunktiot (lyhyt ja pitkä aikaväli)**
- **Hyödyntää heikon tekoälyn tietoa (evidence based)**

ESIMERKKI



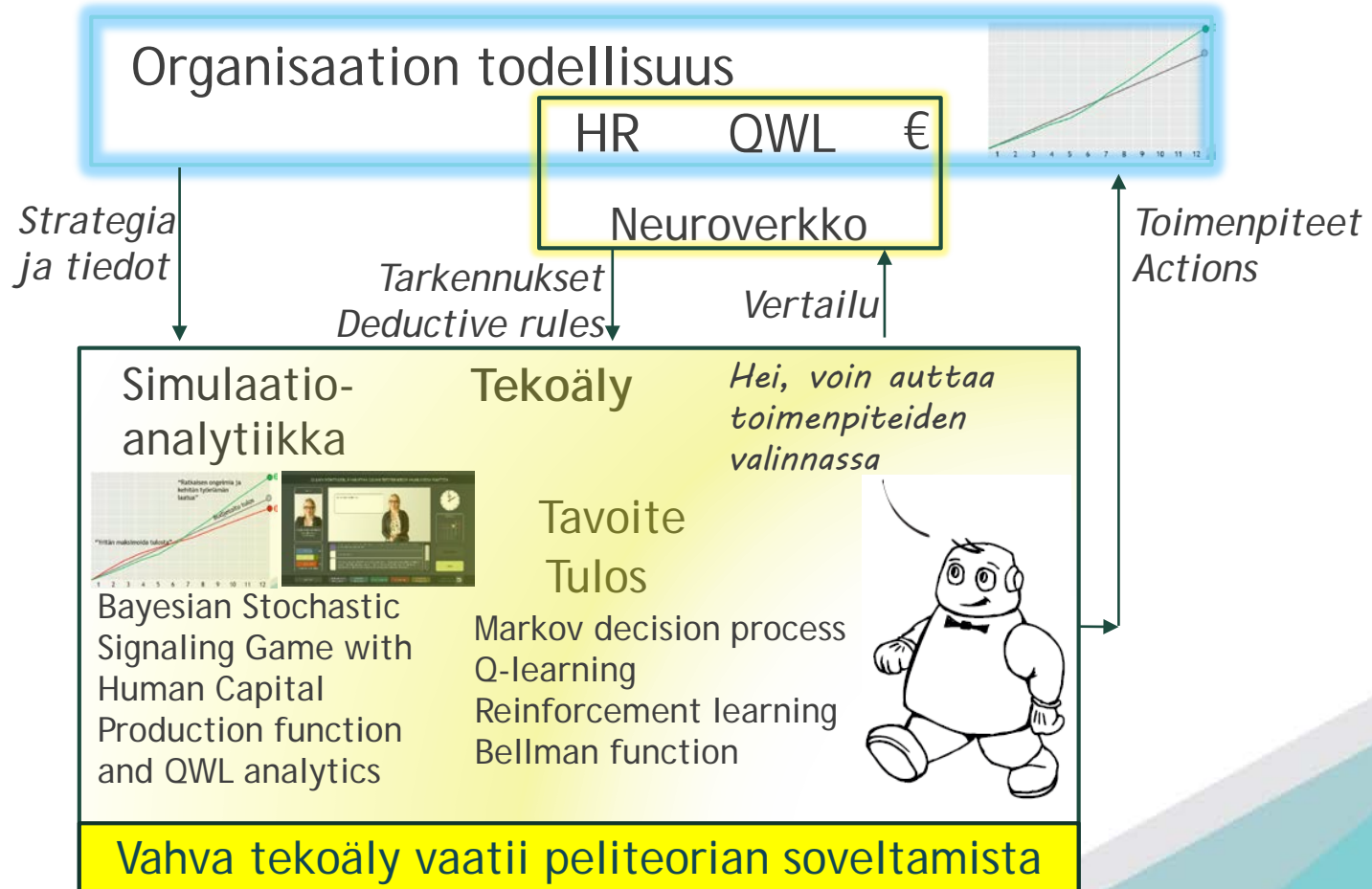
Tekoälyä HR-johtamiseen

Dataa on paljon, mutta ympäristö on erittäin kompleksinen



On selvää, että ihminen ei pysty hallitsemaan organisaation kompleksisia syy-seuraussuhteita. Siksi tarvitaan tekoälyn neuroverkkoa (AI NeuroNetwork)

Johtamisen tekoälyn kokonaisarkkitehtuuri




Työyhteisön kohtaamia haasteita

- YT-neuvottelut
- Irtisanominen
- Työsopimuksen heikennys
- Johtamisongelma
- Työpaikkakiusaaminen
- Tapaturma
- Alkoholiongelma
- Työkyvyn alenema
- Lievä työkyvyn alenema
- Työolojen heikentyminen
- Tietotekniset vakavat ongelmat
- Sairauspoissaolojärjestely
- Kokeneen työntekijän työsuhde päättyy

- Uudet tehtäväkuvat
- IT-järjestelmän käyttöönotto
- Uusi työntekijä ryhmässä
- Osaamisvaje
- Yhteishengen heikentyminen
- Tyytymättömyys urakehitykseen
- Tietotekniset puutteet
- Reklamaatio
- Johtamisongelma
- Uusi tuote tai palvelu
- Tarjouskilpailussa häviäminen
- Uuden strategian lanseeraus
- Työprosessien ongelmat


PITÄISI VIELÄ TÄSSÄ KUUSSA JAKSAA TSEMPATA HYVÄ TULOS

Sinikka, 42




Valtiotieteen maisteri
Henkilöstön edustaja
8 vuotta talossa

Moi. Miten vuosi on mennyt, ollaanko budjetissa? Me ollaan tsempattu parhaamme, mutta oli kyllä aika haastava vuosi.



JOULUKUU



Kysy neuvoa

Valmis

80.7 (+0.0) PL

78.0 (-0.6) YI

93.0 (+1.2) FE

Työelämän laadun tekijät

Hyvä kun kerroit. Nyt voimme tehdä sop...

Aion parantaa sisäistä viestintää. Lupa...

Kunakin työntekijän suorituskykyä voitaisi...

Sisäinen viestintä ajankohtaisista asioista

Työsuojelutoiminta

Työpaikkaselvitys ja riskien arviointi

Työyhteisön epäkohtien puheeksiotto rakentavasti

Työterveystieteiden asiantuntemuksen hyödyntäminen

Virkistyspäivät

Yhteishengen kohottaminen (pikapalaveri tms.)

ASETUKSET

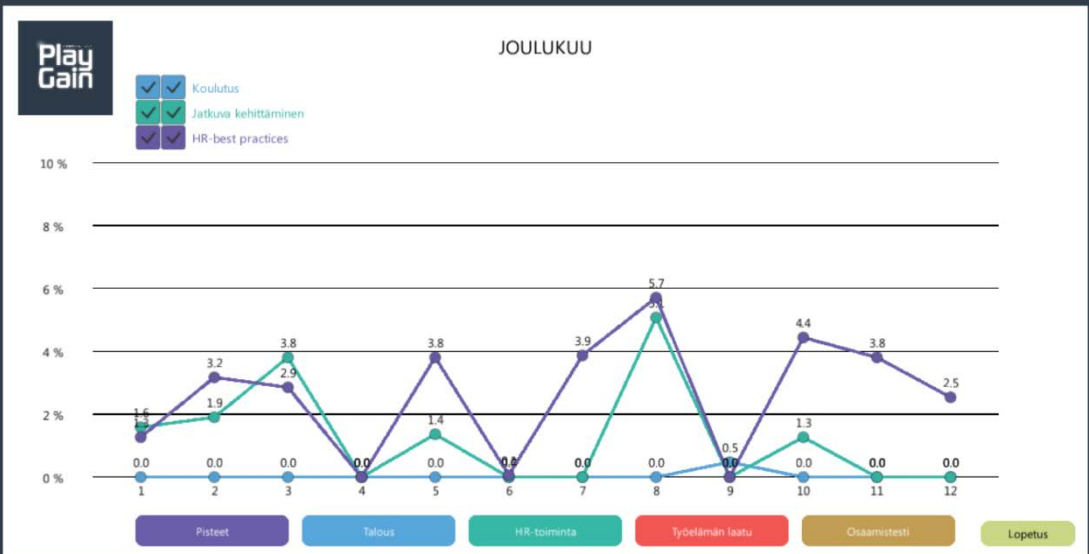
Yksilöpainotteiset HR-käytännöt

Työyhteisön kehittäminen

Laatu ja osaaminen

Palkitseminen

Yleiset hyvät HR-käytännöt



Työntekijä kertoo eleillä miten valitut toimenpiteet vaikuttavat työhyvinvointiin

SAIRAUSPOISSAOLOISSA ON HAVAITTAVISSA KÄÄNNE HUONOMPAAN SUUNTAAN

Sari, 25



Yhteiskuntatieteen kandidaatti
Työsuojeluvastaava
3 vuotta talossa

Yritetty on, eikä muuta



HUHTIKUU



Kysy neuvoa

Jatka

76.5 (+0.0)

PL

80.7 (+0.0)

YI

90.1 (-1.1)

FE

Työelämän laadun tekijät

Lasketaan tuloksia...

HUHTIKUU:n palaute: Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus huonontui.

ASETUKSET

Yksilöpainotteiset
HR-käytännöt

Työyhteisön
kehittäminen

Laatu ja osaaminen

Palkitseminen

Yleiset hyvät
HR-käytännöt


© Playgain Oy, 2014-2015
WWW.PLAYGAIN.FI

Play
Gain

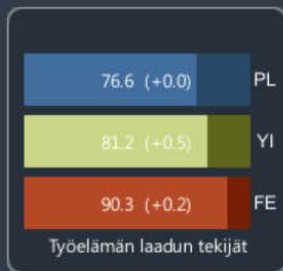
Simulaatiopeli sisältää laajan opetusmateriaalin hyvistä HR-käytännöistä

UUSI TYÖNTEKIJÄ TUKEE TIIMIIN

Jaakko, 38



Hallintotieteen maisteri
Päluottamusmies
5 vuotta talossa



Kuulin, että meille tulee uusi työntekijä tässä kuussa. On hyvä, että saadaan lisävoimaa, mutta miten me ehditään hänet perehdyttämään?



Kehityskeskustelu työntekijän kanssa

Uusien työntekijöiden perehdytys

Uusien työntekijöiden perehdytys on ennalta suunniteltu vuorovaikutteinen prosessi, jossa luodaan edellytykset menestykselliseen ja motivoituneeseen työskentelyyn yrityksessä. Hyvin toteutettuna perehdytys rakentaa työntekijän ja organisaation välistä suhdetta, nopeuttaa ja helpottaa työntekijän työhön ja organisaatioon sisälle pääsemistä sekä lisää hänen sitoutumistaan yritykseen, onnistumisen tunnetta ja sitä kautta työhyvinvointia sekä työn tuloksellisuutta.

Perehdytyksessä työntekijälle annetaan perusvalmiudet työ tekemiseen, tutustutetaan hänet työkavereihin sekä laajemmin yrityksen toimintaan ja sen tarkoitukseen. Työntekijälle annetaan kunkin tehtävän kannalta tarkoituksenmukaisen laaja kuva kaikista organisaation osa - alueista. Perehdytyksessä noudatetaan yrityksessä noudatettavia perehdytyskäytänteitä ja perehdytysohjelmaa. Niitä täydennetään tarvittaessa esimerkiksi tiimi - tai tehtäväkohtaisella asioilla. Perehdyttämisen tulee olla suunnitelmallista ja siihen tulee varata riittävästi aikaa. Perehdytyksen tulee olla tasalaatuinen jokaiselle uudelle työntekijälle ja henkilökohtaisesti muokattu – parhaimmillaan yhdessä työntekijän kanssa. Perehdytyksen alussa on hyvä

OK



KESÄKUU



Kysy neuvoa

Valmis

ASETUKSET

Yksilöpainotteiset
HR-käytännöt

Työyhteisön
kehittäminen

Laatu ja osaaminen

Palkitseminen

Yleiset hyvät
HR-käytännöt

© Playgain Oy, 2014-2015
WWW.PLAYGAIN.FI

Play
Gain

Simulaatiopeli toimii esimiehen käsikirjana hyvien HR-käytäntöihin ja niiden soveltamiseen

PITÄISI VIELÄ TÄSSÄ KUUSSA JAKSAA TSEMPATA HYVÄ TULOS


Sinikka, 42



Valtiotieteen maisteri
Henkilöstön edustaja
8 vuotta talossa



Moi. Miten vuosi on mennyt, ollaanko budjetissa? Me ollaan tsempattu parhaamme, mutta oli kyllä aika haastava vuosi.



Hyvä kun kerroit. Nyt voimme tehdä sop...

Aion parantaa sisäistä viestintää. Lupa...

Kunkin työntekijän suorituskykyä voitais...
lisää sitoutumista halua saavuttaa asetett...

- Sisäinen viestintä ajankohtaisista asioista
- Työsuojelutoiminta
- Työpaikkaselvitys ja riskien arviointi
- Työyhteisön epäkohtien puheeksiotto rakentavasti
- Työterveyshuollon asiantuntemuksen hyödyntäminen
- Virkistyspäivät
- Yhteishengen kohottaminen (pikapalaveri tms.)

Virkistyspäivät ovat työssä toteutettava vapaaehtoinen kokoontuminen, jossa parannetaan ryhmän sitoutumista ryhmään ja sen myötä yhteisiin tavoitteisiin.



JOULUKUU

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kysy neuvoa

Valmis

ASETUKSET

Yksilöpainotteiset HR-käytännöt

Työyhteisön kehittäminen

Laatu ja osaaminen

Palkitseminen

Yleiset hyvät HR-käytännöt

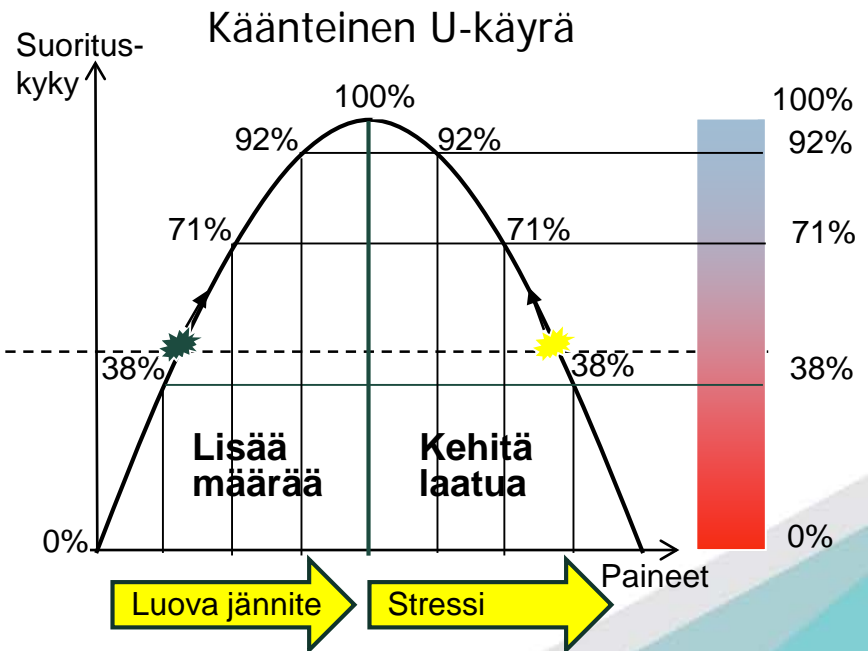
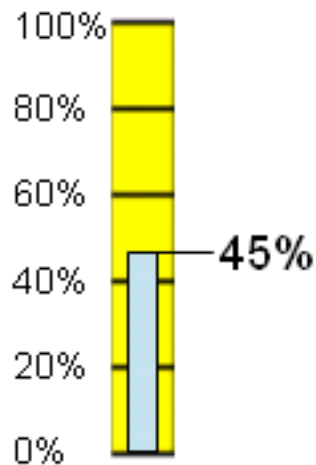
Hiljaisten signaalien mittaaminen

Likert vs. käänteinen U-käyrä?

Likert asteikko eli tasavälinen lineaarinen asteikko

Yerkes-Dodson laki eli käänteisen U-käyrän laki

Likert-asteikko



Uuden sukupolven henkilöstökysely

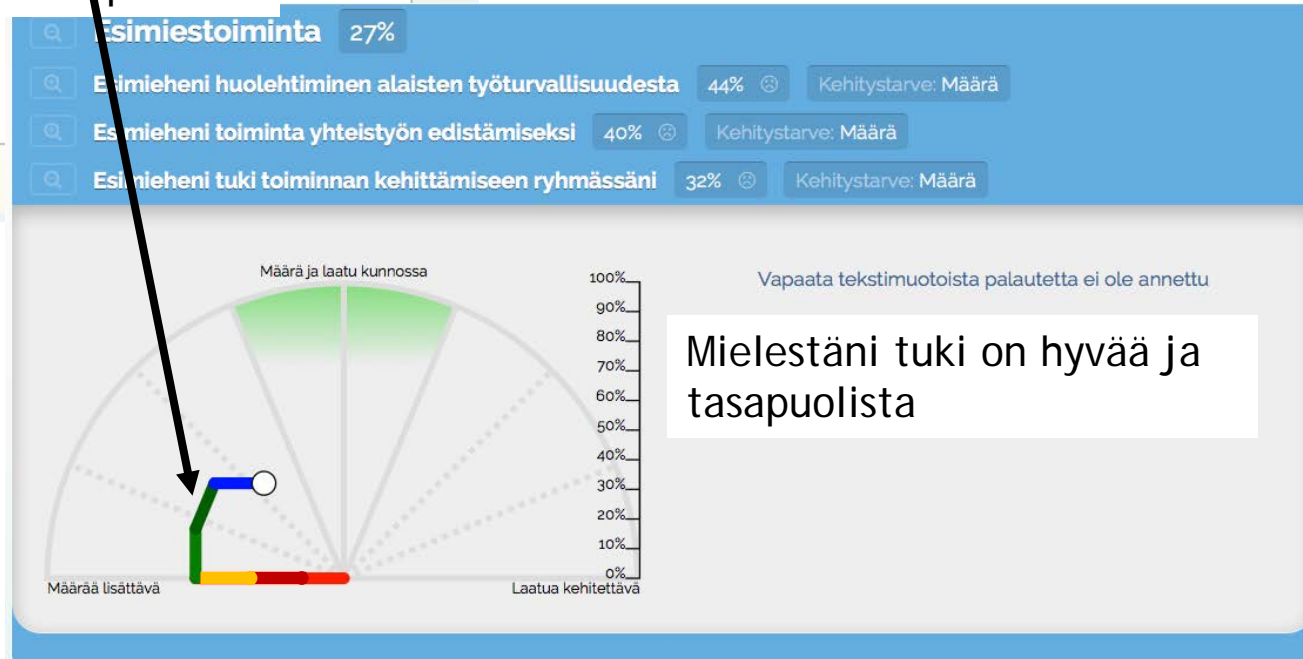
Toimintaan ohjaava kehittämiskysely, jossa 15 kysymystä

Esimieheni tuki toiminnan kehittämiseen ryhmässäni

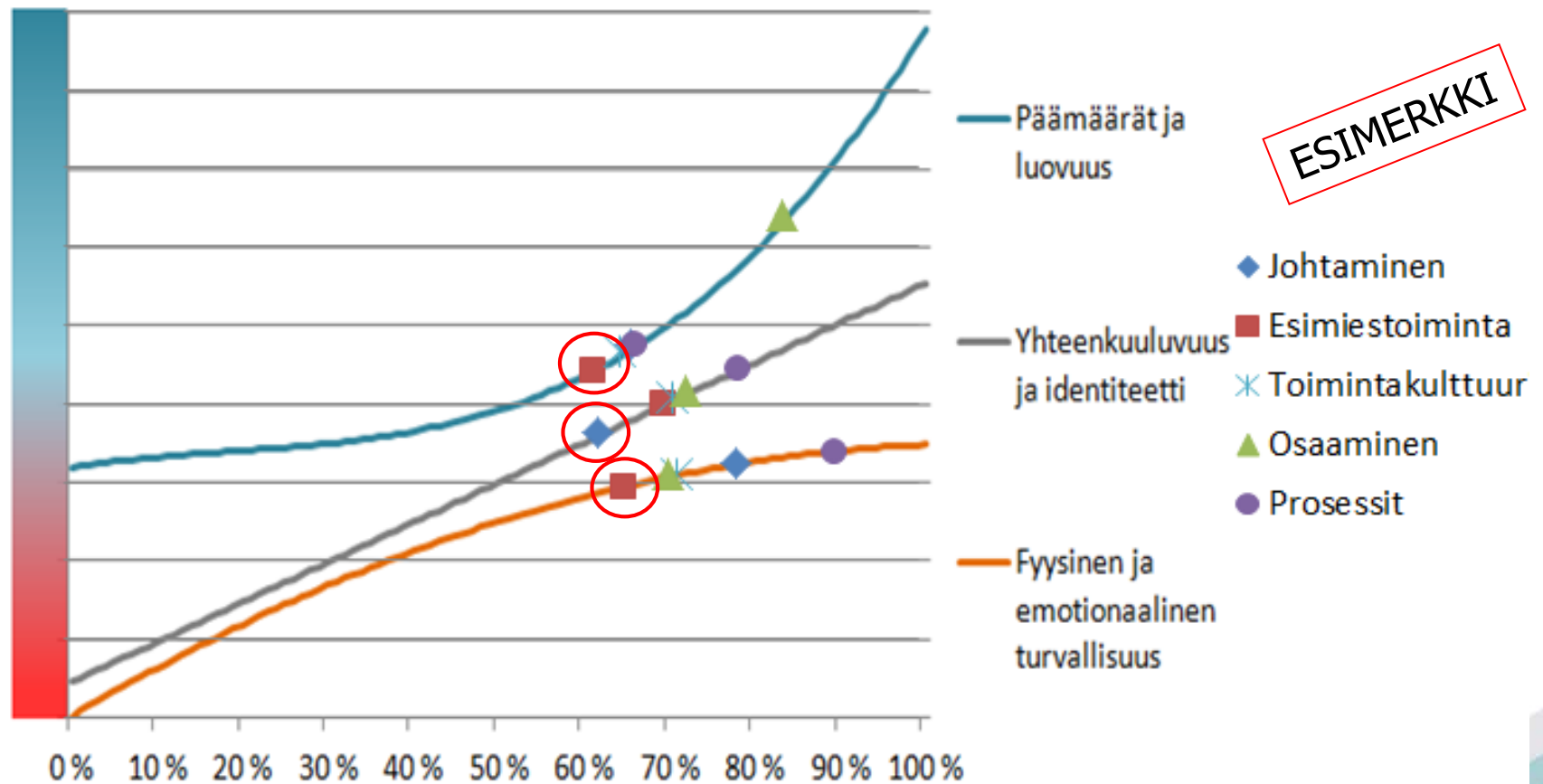


Mielestäni tuki on hyvää ja tasapuolista

Kyselyrobotti päivittää automaattisesti kyselykantaa, jolloin tulokset ovat aina ajantasalla.

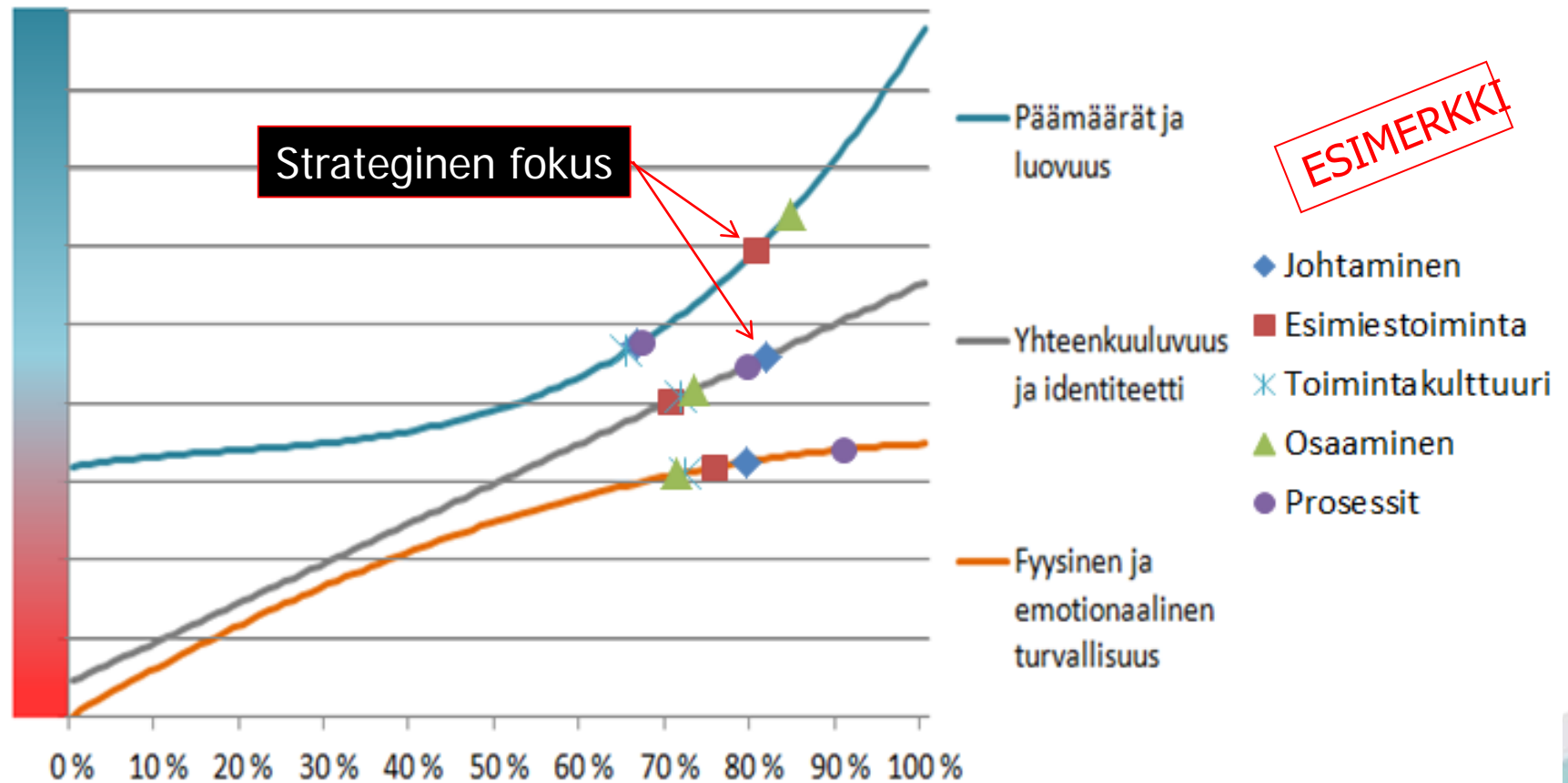


QWL-indeksin analyysi henkilöstökyselyn mukaan



$$QWL = FE * \frac{YI + PL}{2} = 57.3\%$$

QWL-indeksi kehittämistoimenpiteiden jälkeen



$$QWL = FE * \frac{YI + PL}{2} = 61.1\%$$

Suosituksia esimerkkianalyysin mukaisiksi 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.

Positiivinen ja ratkaisukeskeinen kehittämisote

Eroavuudet perinteisiin menetelmiin

Perinteinen johtaminen	Positiivinen johtaminen
Sairauspoissaoloja vähennetään koska se tuo kustannussäästöjä	Työelämän laatua parannetaan, koska se tuo liiketoimintahyötyjä
Ongelmat pitää selvittää, jotta voidaan vähentää virheitä ja laatukustannuksia	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

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.