



QWL Syke - Työelämän laatu

11-12/2025

Ville Saarikoski

keusote.fi

HYVINKÄÄ | JÄRVENPÄÄ | MÄNTSÄLÄ | NURMIJÄRVI | PORNAINEN | TUUSULA

QWL: Keusoten Syke

- QWL-indeksi mittaa työelämän koettua laatua
- QWL-kysely tuottaa viidentoista kohdennetun ja vuosien ajan validoidun kysymyksen avulla työelämän laadun indeksin, eli QWL-indeksin
- Taustalla Lapin yliopiston dosentti ja tutkimusjohtaja Marko Kesti, joka on vuosien ajan kehittänyt työelämän laadun mittaristo- ja analyysimallia
- Tulokset tulosalueittain
- Perinteisiin henkilöstökyselyihin verrattuna tuottaa tietoa myös henkilöstöriskeistä, sekä niiden taloudellisista vaikutuksista

MITTAA tutkitusti merkityksellistä tietoa tehokkaasti

15 väitettä

ANALYSOI vaikutusta talouteen ja suorituskyykyyn

QWL –indeksi

Riskit

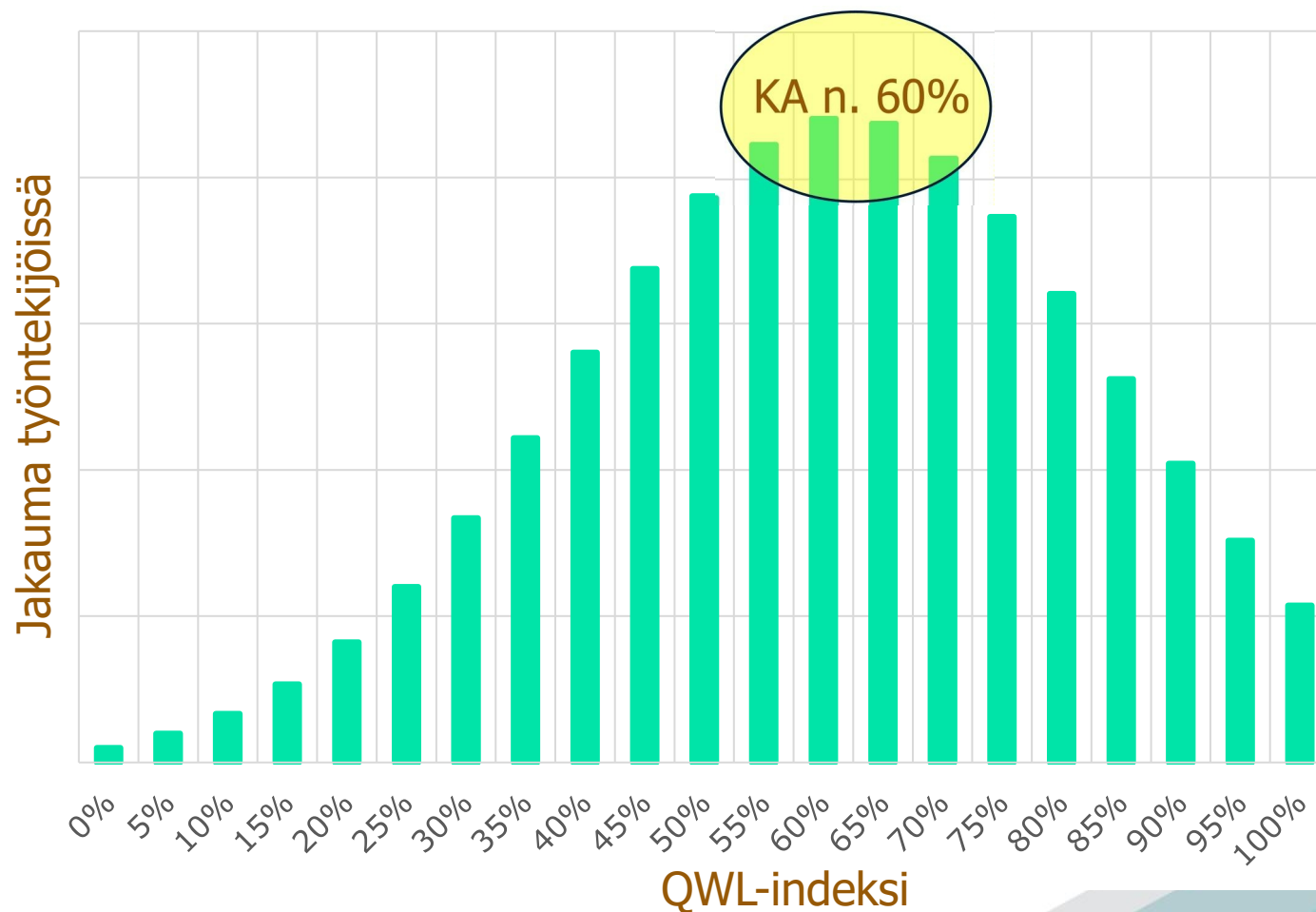
Taloudelliset arviot

KEHITÄ henkilöstölähtöisesti, innovatiivisesti ja vaikuttavasti

Avaimia kehittämisen kohdentamiseen

Työelämän laadun jakauma Suomessa

QWL-indeksin keskiarvo on noin 60%



Missä mennään?

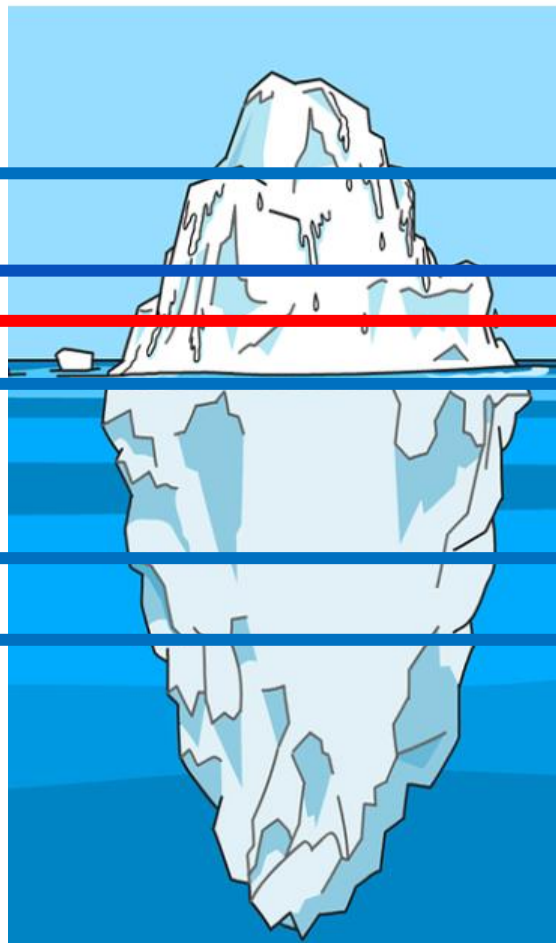
TYÖELÄMÄN PARAS 20% **75%**

SUOMI **60-65%**

"HÄLYTYSRAJA" **50%**

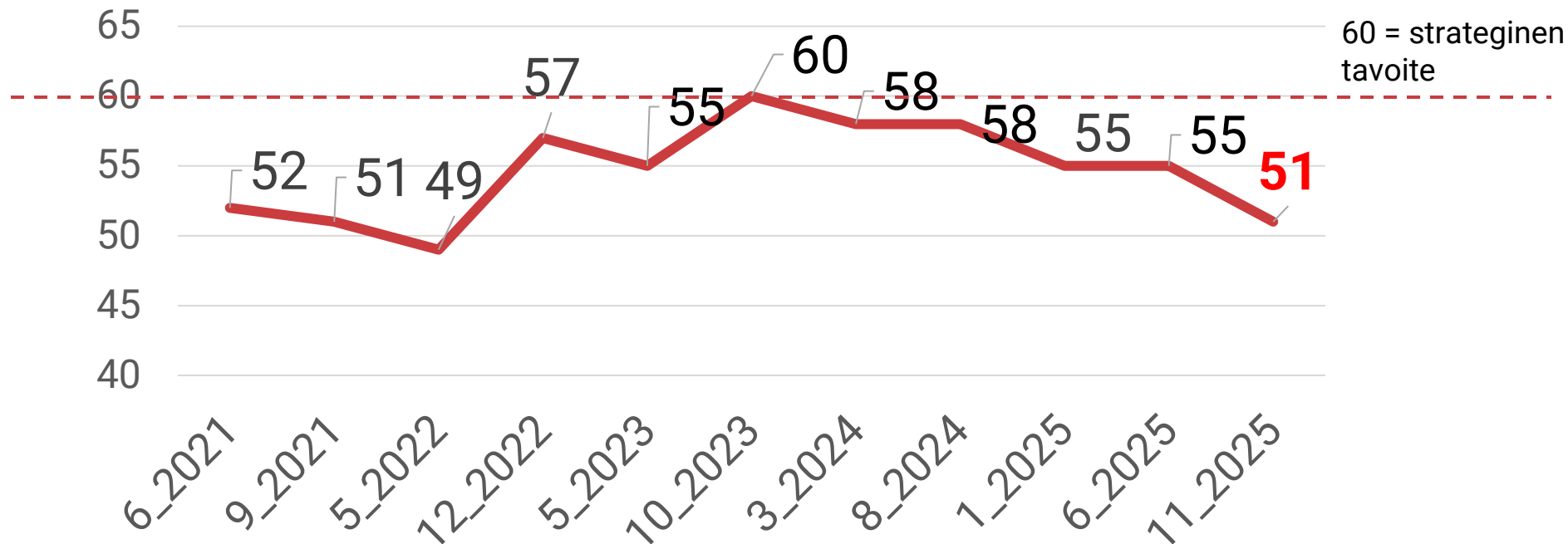
TYÖELÄMÄN HEIKOIN 10-15% **<40%**

TYÖKYVYTTÖMYYSRISKIN RAJA **30%**

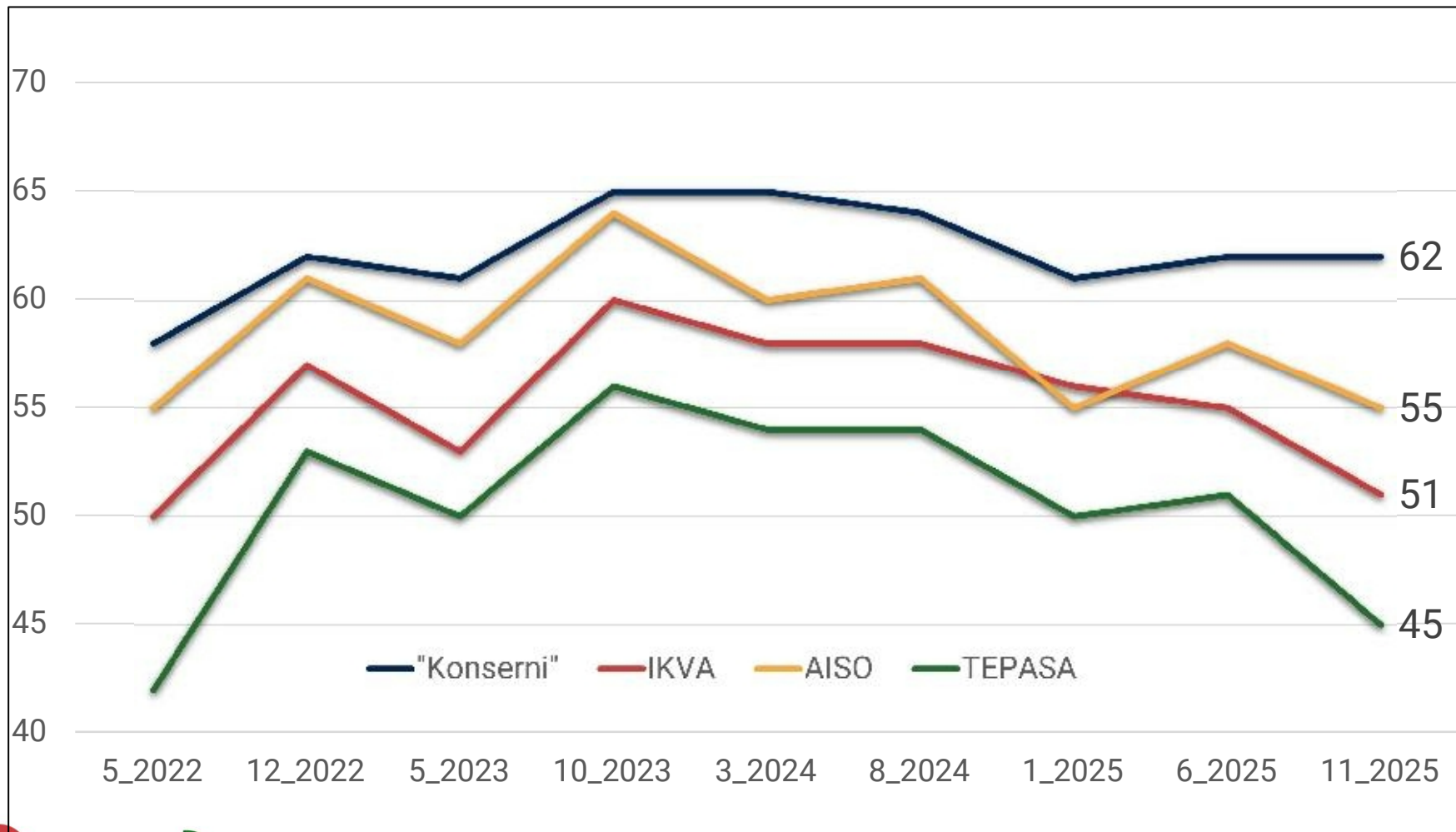


KEUSOTE 11/2025
= 51

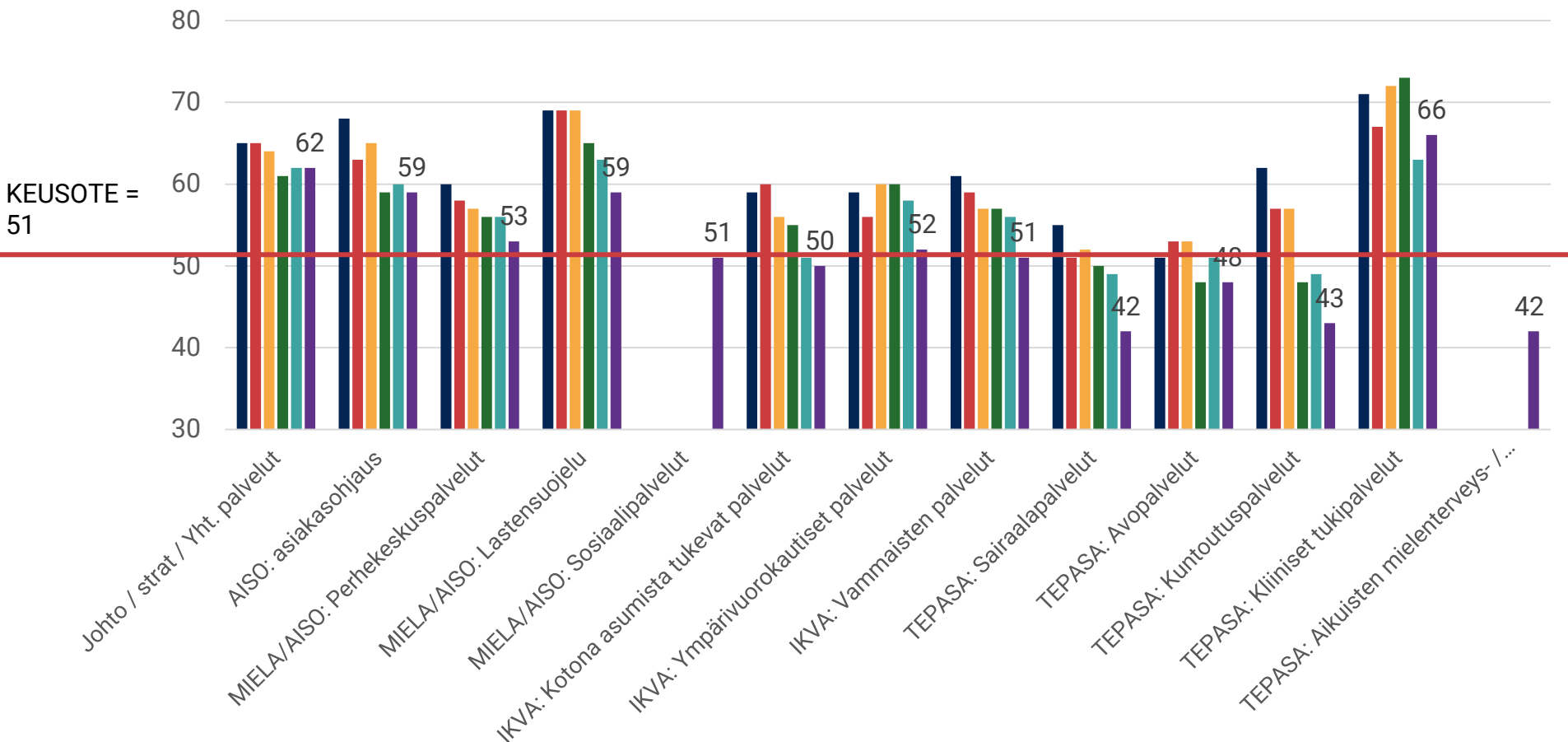
Työelämän laadun kehittyminen 2021-2025



Työelämän laadun kehittyminen 2022-2025



QWL Syke –tulosten kehitys 2023-2025



■ 10_2023
 ■ 3_2024
 ■ 8_2024
 ■ 1_2025
 ■ 6_2025
 ■ 11_2025

KEUSOTE
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

Motivaatiotekijät

FE eli turvallisuuden tunne olisi hyvä olla yli 80%.

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus on työhyvinvoinnin välttämättömyys, se ei itsessään lisää suorituskkyä.

- Jos luku on alle 80%,
 - Henkilöstöriskit lisääntyvät
 - Kannattaa seurata sairauspoissaoloja
- Turvaa jaksaminen kuuntelemalla työntekijöiden tarpeita ja varhaisen välittämisen toimilla

YI eli yhteistyö, osaaminen, me-henki olisi hyvä olla yli 75%

Yhteenkuuluvuus, identiteetti, toimivat prosessit ja osaaminen lisäävät suorituskkyä.

- Jos luku on alle 75%
 - Sisäiset virheet lisääntyvät ja laatukustannukset kasvavat
 - Kannattaa selvittää autetaanko toisia ja kulkeeko tieto osaajien kesken
- Olisi hyvä pyrkiä kasvattamaan luottamusta ja panostaa yhteisiin työpajoihin/-koulutuksiin sekä työroolien ja prosessien kehittämiseen

PL eli luovuus, työn ilo alkaa tuottaa ylivoimaista asiakaslaatua yli 70%:ssa

Päämäärät, luovuus, työn merkityksellisyys, työn ilo nostavat toteutuessaan reilusti suorituskkyä.

- Jos luku on alle 70%,
 - Vaihtuvuus lisääntyy
 - Voiko osalla työntekijöistä työn ilo olla hukassa ja he ovat "vain töissä"
- Kannattaa panostaa yhteiseen ideointiin ja motivoiviin tavoitteisiin sekä vapauttaa ja kannustaa työntekijöitä oman työn "parantamiseen"

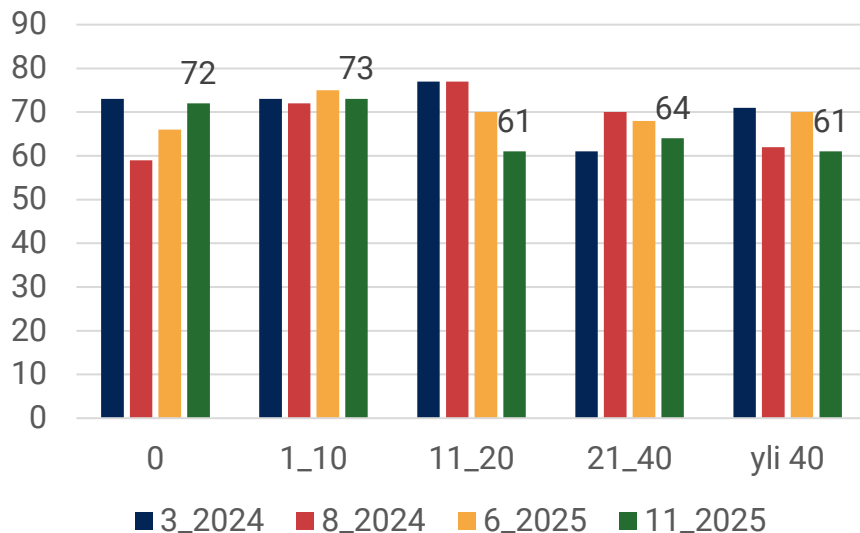
Keusote 11/2025

Työelämän laadun indeksi			Toteutuminen motivaatiotekijöiden mukaan luokiletuina		
Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus			FE	YI	PL
1. Johtaminen on meillä oikeudenmukaista	3,2	64 %	64 %		
2. Koen, että esihenkilöni luottaa meihin	3,8	77 %	77 %		
3. Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä	3,7	74 %	74 %		
4. Osaamme hyödyntää työyhteisömme jäsenten osaamista ja vahvuuksia hyvin	3,5	69 %	69 %		
5. Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti	2,7	55 %	55 %		
Yhteenkuuluvuus ja identiteetti					
6. Koen, että työpanostani arvostetaan	3,4	68 %		68 %	
7. Esihenkilöni tukee minua työssäni	3,6	71 %		71 %	
8. Meillä on hyvä yhteishenki	3,8	76 %		76 %	
9. Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni	3,1	63 %		63 %	
10. Työrosessimme ovat toimivia ja tehokkaita	2,8	57 %		57 %	
Päämäärät ja luovuus					
12. Tavoitteemme ovat innostavat ja realistiset	2,9	57 %			57 %
13. Esihenkilöni kannustaa minua	3,4	68 %			68 %
14. Työpaikan ilmapiiri on innostava	3,2	63 %			63 %
15. Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen	3,1	62 %			62 %
11. Tiimissämme esihenkilö osallistaa työntekijät päätöksentekoon	3,4	67 %			67 %
Suosittelemme keskiarvo (0-10)		5,8			
eNPS		-35,2			
Motivaatiotekijät			67,8 %	67,0 %	63,5 %
Suosituksia			FE info	YI info	PL info
QWL-indeksi				51,0 %	
Lyhyen aikajänteen tavoite			→	54,6 %	

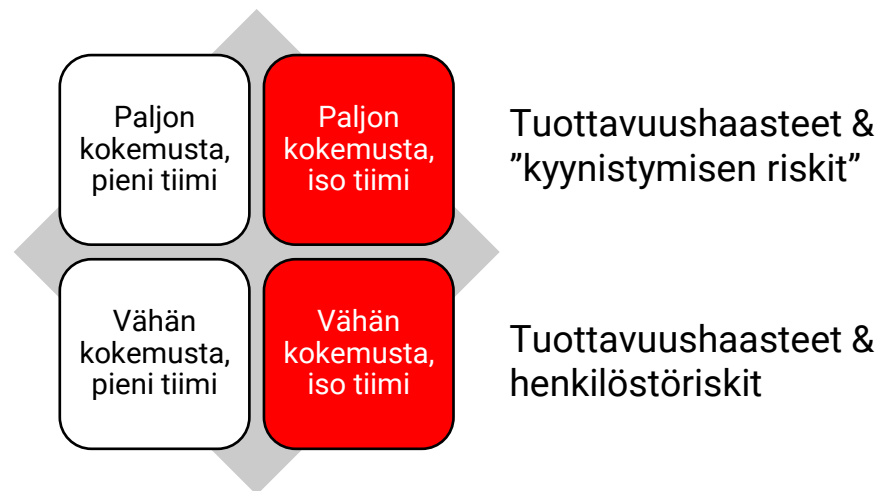
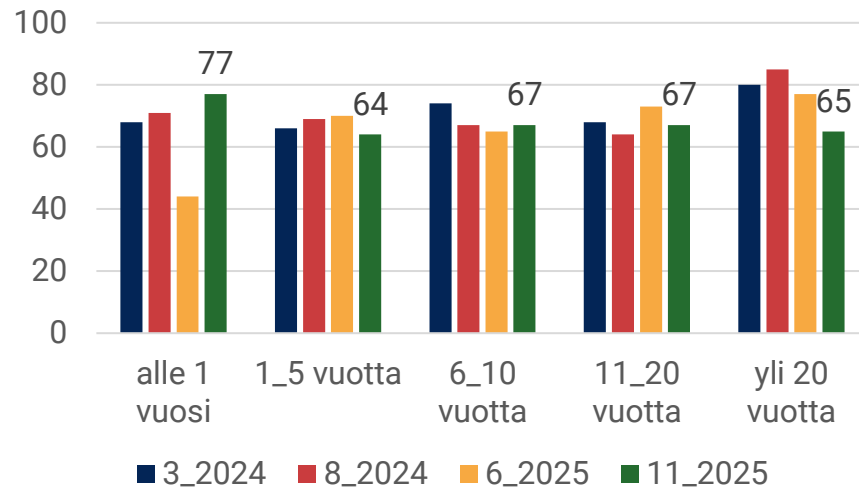
Esihenkilöt

- QWL 69 → 66

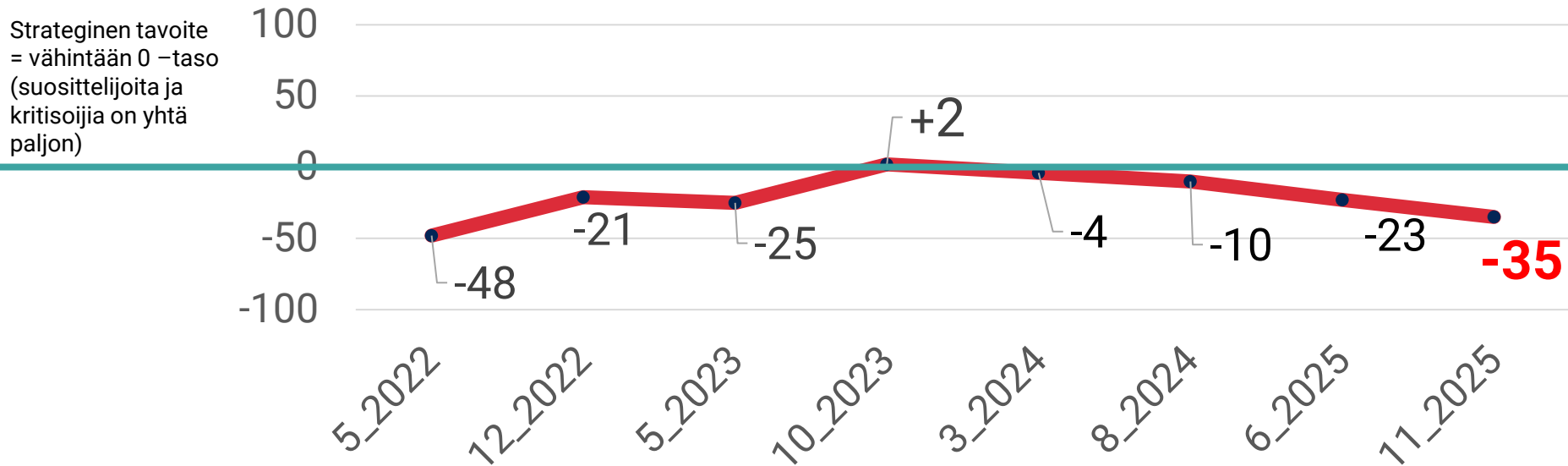
Esihenkilöiden QWL tiimin koon mukaan



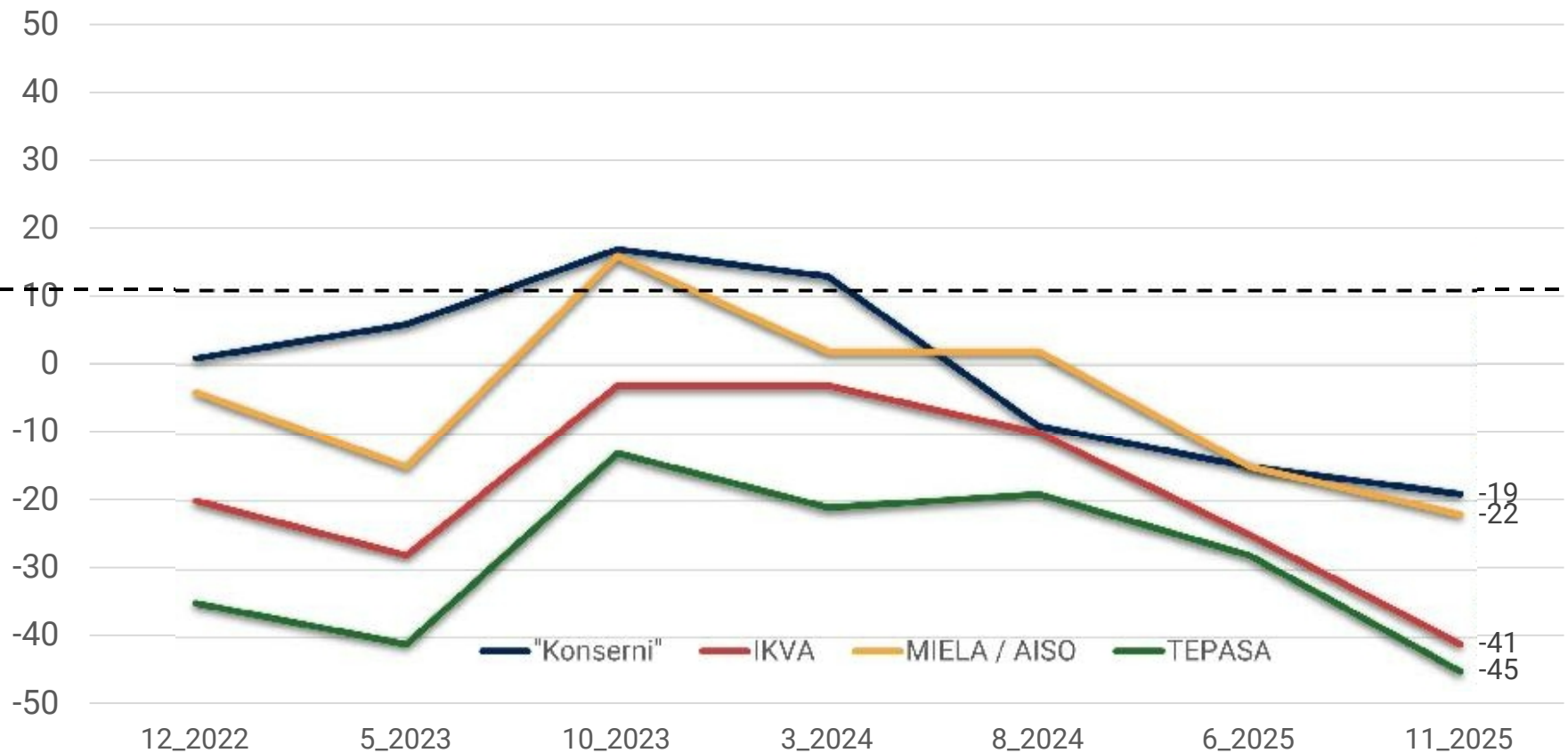
Esihenkilöiden QWL esihenkilönä kokemusvuosien mukaan



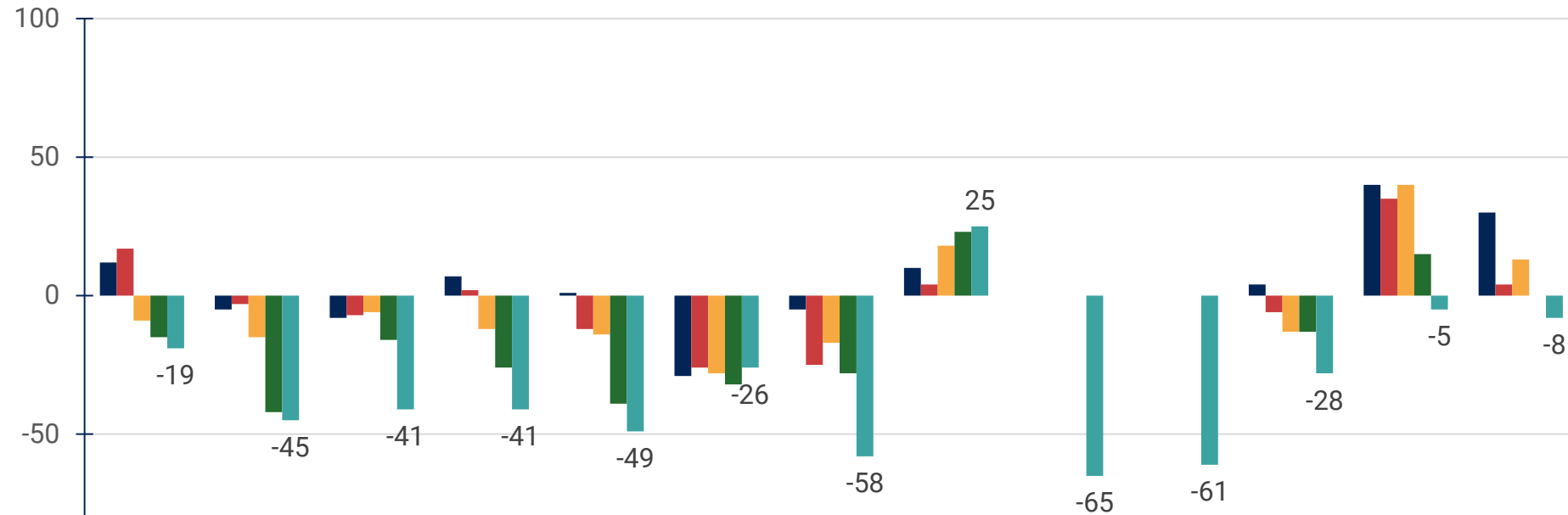
Työnantajan suositeltavuuden (eNPS) trendi



Työnantajan suositeltavuuden (eNPS) trendi, palvelualueet



Työnantajamielikuvan eNPS



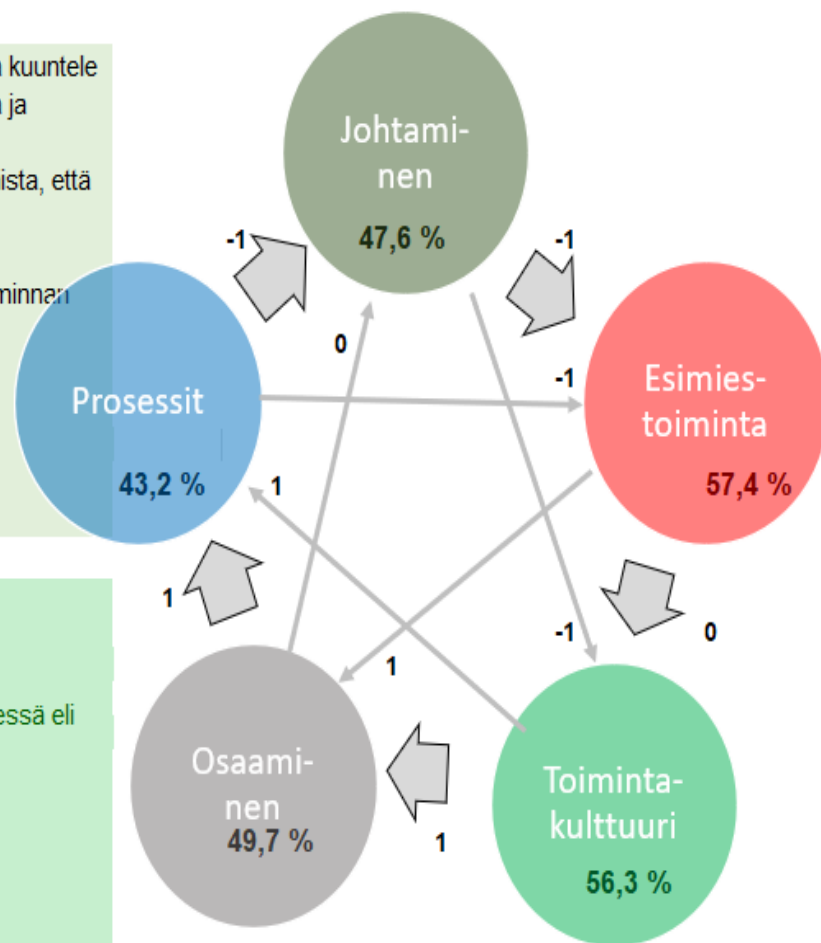
Mikä vaikuttaa mihin

Kehitä näitä asioita

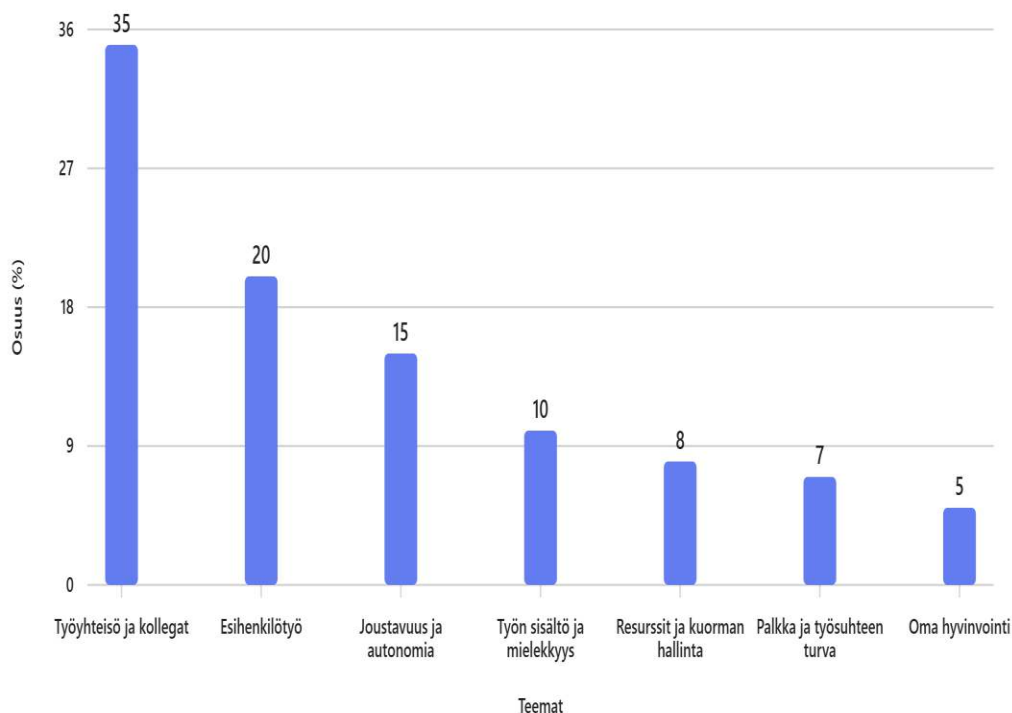
Paranna johdon ja esimiesten välistä vuorovaikutusta (span of control). Sovi yhteiset tavoitteet ja kuuntele esimiesten näkemyksiä. Saako johto oikea-aikaista ja luotettavaa tietoa prosessien toiminnasta ja mahdollisista ongelmista? Tarkista informaation kulku prosesseista johdolle. Varmista, että johtamiskäytännöt tukevat hyvän yhteishengen syntymistä organisaatiossa (viestintä ym.). Varmista, että henkilöstö voi kokea johdon välittävän työntekijöiden hyvinvoinnista. Varmista, että prosessien toteutumisessa ilmenevät ongelmat eivät kuormita liikaa esimiehiä. Anna esimiehille tukea prosessiongelmien ratkaisemiseen ja järjestä vuorovaikutusjohtamisen tukiprosessit esimiestoiminnan toteuttamiseen (mm. HR-käytännöt).

Hyödynnä näitä vahvuuksia

Työyhteisön me-henkeä kannattaa hyödyntää osaamisen jakamiseen ja näin kehittää osaamista. Prosessien kehittämisessä kannattaa enemmän hyödyntää henkilöstön osaamista. Osaamisen kehittäminen kaipaa esimiestoiminnan tukea (mm. koulutussuunnitelman ja kehityskeskusteluiden hyödyntäminen). Tiimin tukea kannattaa hyödyntää prosessien kehittämisessä eli lisätä vuorovaikutteista prosessien kehittämisestä.



Mitkä asiat ovat **parantaneet** työelämän laatuasi viimeisen puolen vuoden aikana? (pääasiallinen maininta)



1. Työyhteisö ja kollegiaalinen tuki

Hyvä tiimihenki, mukavat ja ammattitaitoiset työkaverit.

2. Esihenkilötyö ja johtaminen

Kannustava, empaattinen ja helposti lähestyttävä esihenkilö.

3. Työn joustavuus ja autonomia

Etätyö- ja hybridityömahdollisuudet.

4. Työn sisältö ja mielekkäisyys

Innostava työrooli, uudet työtehtävät, työnkuvan selkeytyminen.

5. Resurssit ja työkuorman hallinta

Riittävät resurssit ja tasapainoinen työmäärä.

6. Palkka ja työsuhteen turva

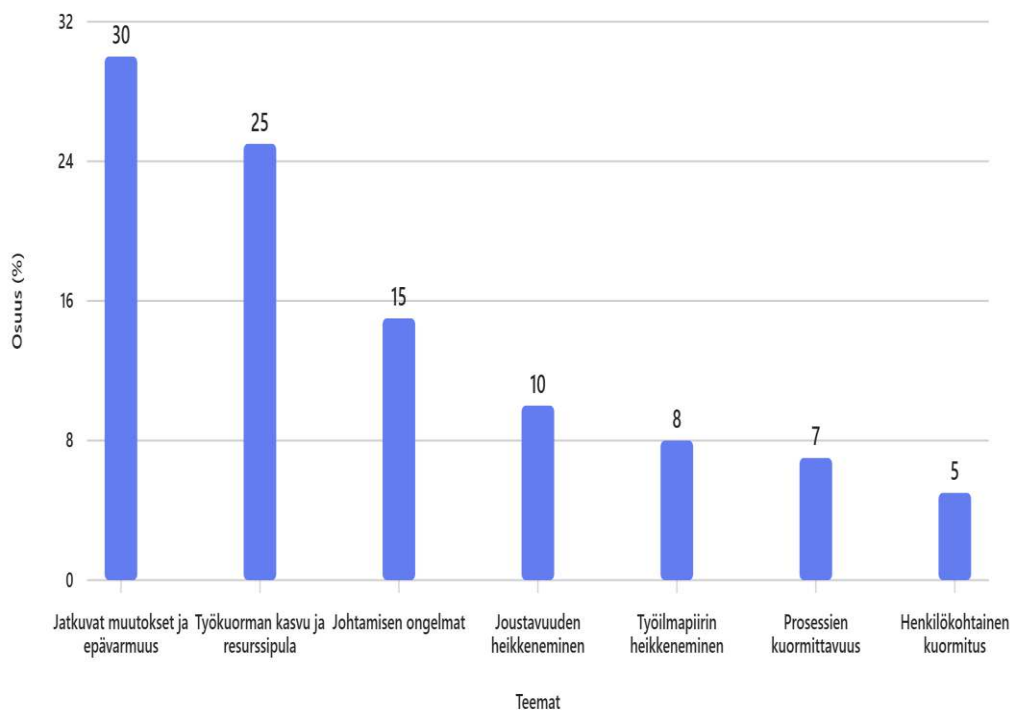
Palkankorotukset ja kilpailukykyinen palkka.

Työsuhteen jatkuvuuden varmistuminen

7. Oma hyvinvointi ja asenne

Omasta jaksamisesta huolehtiminen (uni, liikunta, rajojen asettaminen).

Mitkä asiat ovat **heikentäneet** työelämän laatuasi viimeisen puolen vuoden aikana? (pääasiallinen maininta)



1. Jatkuvat muutokset ja epävarmuus

Toistuvat **YT-neuvottelut**, irtisanomiset ja säästötoimet.

Epäselvät rakenteet ja jatkuvat organisaatiomuutokset.

Pelko työpaikan menettämisestä.

2. Työkuorman kasvu ja resurssipula

Henkilöstön vähentyminen → lisääntynyt työmäärä.

3. Johtamisen ongelmat

Esihenkilöiden vaihtuvuus

Puutteellinen tuki ja ratkaisukeskeisyyden puute.

4. Työn joustavuuden heikkeneminen

Vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työvuoroihin.

5. Työilmapiirin heikkeneminen

Konfliktit ja huono yhteistyö tiimeissä.

Kollegojen kuormittuneisuus ja motivaation lasku.

6. Prosessien ja rakenteiden kuormittavuus

Uudet toimintamallit ja järjestelmät koettu raskaiksi.

7. Henkilökohtainen kuormitus

Työn ja vapaa-ajan tasapainon heikkeneminen.

Stressi ja uupumus lisääntyneet.

Huomioita matala vs korkea QWL -avovastaukset

Korkeamman QWL:n ryhmä (>50)

Parantavat tekijät:

- **Tiimi & kollegiaalinen tuki** (parantavissa maininnoissa **35 %**) – toimiva yhteishenki, ”hyvä työyhteisö” ja **lähiesihenkilön tuki** ovat selvästi kantavia elementtejä.
- **Etä/hybridityö ja oman kalenterin hallinta** – pienempi matku ja parempi ajanhallinta tuovat **jaksamista**. (Etä/hybridi parantavissa **5,4 %**).

Heikentävät tekijät (silti näkyvissä):

- **YT/epävarmuus** heikentää laajasti (**49 %**) – mutta nämä vastaajat kokevat toisaalta enemmän **positiivisia** tiimistä ja lähijohtamisesta kuin matalamman QWL:n ryhmä.

Matalamman QWL:n ryhmä (≤ 50)

Heikentävät tekijät (korostuvat):

- **Johtaminen/esihenkilötyö** +17,8 %-yks. enemmän heikentävänä kuin QWL>0,5-ryhmässä: kuvauksissa toistuvat **epäoikeudenmukaisuus, epätasa-arvo ja läpinäkyvyyden puute**.
- **Työvuorosuunnittelu (robotti/optimointi, autonomian menetys)** +6,5 %-yks.: koetaan heikentävänä **työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista** ja jaksamista.
- **Resurssipula/työmäärä** +4,7 %-yks.: kiire, kuormitus, vajaamiehitys.
- **Tiimin haasteet** heikentävänä +6,8 %-yks.: vaihtuvuus, eripura, kuormituksen epätasainen jakautuminen.

Parantavat tekijät (silti mainitaan):

- **Palkka/edut** parantavana nousee suhteellisesti useammin (**4,8 %**) – ikään kuin **vastapainona** muille heikentäville tekijöille.

Yhteenveto

- Viimeinen 1,5 vuotta näkyy työelämän laadussa ja suositeltavuudessa
- Henkilöstöriskit kasvaneet, olemmeko käännekohdassa?
- 2-3Me riski ("tappio" tai "voitto") käsissä, 10% QWL:n lasku tai nousu (pidempi 2-5 vuoden aikajänne)
- Signaalit samankaltaisia muilta alueilta (Marko Kesti)
- Marko Kestin analyysin mukaan 51 QWL tuottaa n. -41 eNPS:n, joten ollaan samassa linjassa Keusoten suhteen

Työelämän laatuun vaikuttavat voimakkaasti:

- **Organisaatiomuutokset ja epävarmuus**
- **Johtamisen laatu ja viestintä**
- **Työmäärä ja resurssit**
- **Työn organisointi**
- **Työyhteisön ilmapiiri ja tuki**
- Vaikka haasteita on paljon, **positiiviset kokemukset liittyvät usein ihmisiin** – hyviin kollegoihin, esihenkilöihin ja mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhön.

Henkilöstökokemuksen mittaamisen tulevaisuus? (vaihtoehtoja)

1-2 kertaa
/vuosi

- KEVA työhyvinvointimittari?
- Työyhteisötaso
- 20-30 kysymystä

2 kertaa / vuosi

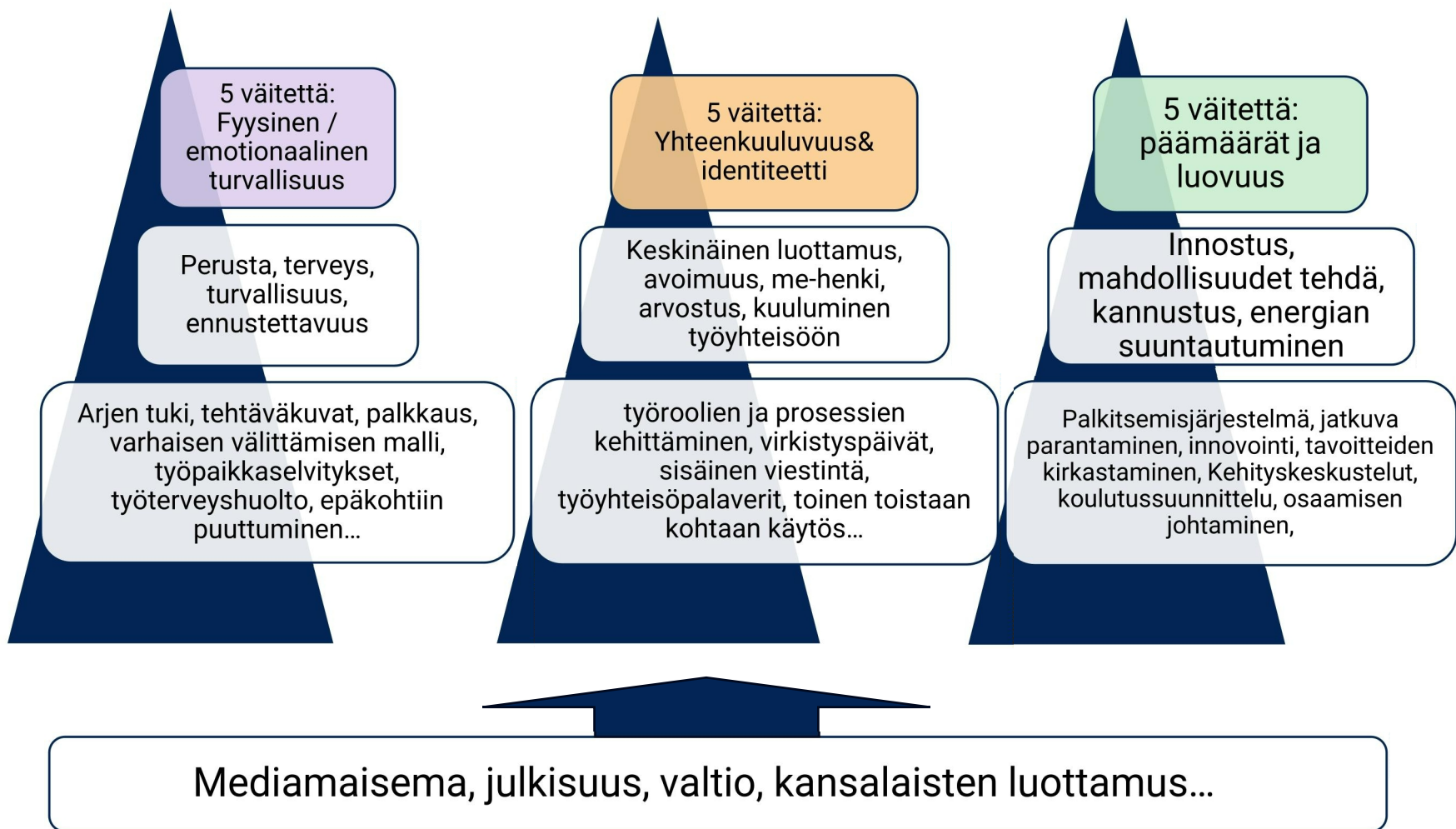
- Työelämän laatu (SYKE)?
- Palvelualue-/tulosaluetaso?
- 15 kysymystä

4 kertaa / vuosi

- Toiminnan arviointi (päivittäisjohtamisen tueksi)
- n. 10 kysymystä, työyhteisötaso
- Roidun kautta?

Vastaamiseen menee aikaa yhteensä n.
30-60 min vuoden aikana

Mittari on vain pyramidin huippu



Hyvinvointia yhdessä

Kiitos!