

as Tuottavuus
us Tuottavuus
us Tuottavuus
us Tuottavuus
us Tuottavuus
us Tuottavuus
us Tuottavuus
us Tuottavuus
us Tuottavuus
us Tuottavuus
us Tuottavuus



Työhyvinvointi

5 havaintoa
tuottavasta
työelämästä

LÄHTIJÄT

5

havaintoa
tuottavasta
työelämästä

1

Yhteisöllisyys on työelämän supervoima

2

Työpaikoille tarvitaan parempaa
vuorovaikutusta

3

Hyvä johtaminen rakentaa raamit
työssä onnistumiselle

4

Suorittavasta työstä on tullut
asiantuntijatyötä — ja toisin päin

5

Huono taloustilanne syö motivaatiota
ja lisää lähtöhaluja

ESIPUHE

Lähtijät on Suomen tunnetuin työelämän uudistaja — asiantuntijatalo, joka valmentaa tiimiläistaitoja ja organisaatiolukutaitoa, tutkii työelämää ja puhuu aiheesta suoraan ja tunteella Suomen kuunnelluimmassa työelämäpodcastissa. Podcastillamme on jo yli 400 000 kuuntelua, ja LinkedIn-kanavaamme seuraa yli 9 400 ihmistä.

Teimme ensimmäisen Lähtijät -tutkimuksen keväällä 2023. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, kuinka moni voi allekirjoittaa Lähtijöiden tekemissä haastatteluissa esiin nousseet lähtemisen syyt. Heti ensimmäisen tutkimuksen jälkeen teimme jatko-tutkimuksen, jossa selvitimme Lähtemisen hintaa. Keväällä 2024 tutkimme puolestaa millaista johtamista työntekijät odottavat.

Viimeisten 18 kuukauden aikana huoli Suomen talous-tilanteesta on kasvanut, ja keskustelu yritysten tuottavuudesta on käynyt vilkkaana. Olemme seuranneet keskustelua ja osallistuneetkin siihen aktiivisesti etenkin sosiaalisessa mediassa. Akateemisessa tutkimuksessa on monta kertaa osoitettu että työhyvinvoinnilla, työssä viihtymisellä ja työn imulla on positiivisia tuottavuusvaikutuksia. Tätä yhteyttä on kuitenkin vaikea konkretisoida.

Me uskomme, että meillä on tähän aiheeseen ainutlaa-

tuinen näkökulma kaikkien niiden satojen haastattelujen kautta, joita olemme vuosien varrella Lähtijät-podcastia varten tehneet. Olemme saaneet puhua luottamuksella niin työntekijöiden, työelämäasiantuntijoiden, kuin yrittäjä-työelämäparien kanssa.

Kutsuimme mukaan tutkimukseen myös suomalaisen työelämän voimatahoja. Teknologiateollisuus, Teollisuusliitto, Ammattiliitto PRO, YTN ja Työ2030-ohjelma ovat toimineet tutkimuksen tukijoina ja ohjaajina alusta saakka. Lisäksi tutkimusta ovat tukeneet Auntie, Sweco ja Tampereen Energia.

Tässä tutkimuksessa syvennymme siihen millainen työhyvinvointi ja työssä viihtyminen todella vaikuttavat tuottavuuteen. Olemme taustottaneet tutkimusta kirjallisuusanalyysillä ja haastatelleet 35 erilaisissa rooleissa toimivaa henkilöä: työntekijöitä, tiiminvetäjiä, työsuojeluvaltuutettuja, työelämäasiantuntijoita sekä henkilöstö-, talous- ja toimitusjohtajia. Tutkimus ulottuu ensim-

mäistä kertaa kaikenlaisiin suomalaisiin työntekijöihin — aiemmat Lähtijät -tutkimukset ovat suuntautuneet asiantuntijatyöntekijöihin.

Aiheesta tekemäämme kyselyyn vastasi yli 2 200 vastaajaa, joihin kuuluu myös 1 000 vastaajan edustava tutkimuspaneeli. Koska otanta on edustava ja vastausprosentti riittävä, tuloksia voidaan yleistää koskemaan suomalaisia työntekijöitä.

Olemme pyrkineet ymmärtämään millaiset toimenpiteet todella vaikuttavat työntekijän kykyyn ja haluun panostaa työhönsä. Mitä työnantaja voi tehdä mahdollistaakseen tuottavan työnteon.

Tervetuloa tutkimuksemme pariin!

Lähtijät
Minna, Ulla ja Liisa

NÄIN TUTKIMUS TEHTIIN

Tutkimuksen pohjaksi tehtiin kirjallisuusanalyysi, jossa käytiin läpi työhyvinvointia, työssä viihtymistä, työn imua ja näiden suhdetta tuottavuuteen tarkastelleita tutkimuksia. Aineisto rajattiin viimeisen kymmenen vuoden aikana länsimaissa julkaistuihin tutkimuksiin. Hakustrategia toteutettiin Typeset.io-tietokannassa, jossa lisenssi mahdollisti laajennettut haut. Prompteja muokattiin iteratiivisesti ChatGPT:n ja algoritmin suositusten avulla, kunnes saavutettiin saturaatiopiste (n. 30–40 tutkimusta). Tutkimukset valittiin sisään- ja poissulkukriteereillä hyödyntäen tietokannan tarjoamia rajausvaihtoehtoja, ja open access -saatavuus toimi lisäkriteerinä. Julkaisut luettiin kriittisesti ja analysoitiin niiden asetelman, tulosten ja rajoitusten näkökulmasta. Tämän pohjalta tunnistettiin keskeiset yhtäläisyydet, erot ja tutkimusaukot, ja löydökset ryhmiteltiin teemoittain synteesin muodostamiseksi.

Kirjallisuusanalyysin sekä tutkimuksen liittokumppaneiden (Teknologiateollisuus, Teollisuusliitto, YTN, Ammattiliitto PRO ja Työ2030) pohjalta tunnistettiin laadullisten haastattelujen teemat ja laadittiin lista haastateltavista. Tutkimukseen haastateltiin 35 henkilöä eri rooleista: työntekijöitä, esihenkilöitä, työ-

suojeluvaltuutettuja, työelämäasiantuntijoita sekä HR-, talous- ja toimitusjohtajia. Mukana oli myös ulkomailla työskennelleitä sekä pohjoismaalaisia johtajia. Haastattelut toteutettiin avoimina keskusteluina, ja aineisto analysoitiin teemoittelun ja tekoälyavusteisen sisällönanalyysin (Quallie.ai) avulla.

Haastatteluaineiston pohjalta laadittiin kyselytutkimukset. Pääaineistona käytettiin kyselylomaketta, jossa oli 30 kysymystä sekä 6 taustakysymystä. Lisäksi mukana oli aiemmissa Lähtijät-tutkimuksissa käytettyjä kysymyksiä, mikä mahdollisti vertailun. Pohjoismaalaisille johtajille suunnatussa rinnakkais-tutkimuksessa käytettiin 16 kysymyksen ja 6 taustakysymyksen lomaketta. Vastauksia kerättiin useista lähteistä: 1000 hengen edustavasta tutkimuspaneelistä Suomessa, liittojen ja yhteistyökumppaneiden kanavien kautta sekä 250 hengen paneelistä muissa Pohjoismaissa. Kaikkiaan tutkimukseen saatiin 2 258 vastausta Suomesta ja 262 vastausta muista Pohjoismaista. Vastaukset koottiin siten, että eri lähteistä tulleiden aineistojen vertailtavuus ja mahdollisten vinoumien tunnistaminen oli mahdollista. Aineisto analysoitiin SurveyMonkey-alustan tilastollisilla työkaluilla ja eri vastausryhmien vastauksa

vertailtiin vinoumien varalta. Koska otanta on edustava ja vastausprosentti riittävä, tuloksia voidaan yleistää koskemaan suomalaisia työntekijöitä.

Haastatellut:

Ville Aalto, Katja Ahti, Juha Antila, Anu-Hanna Anttila, Ossi Aura, Patrik Borg, Maria Hamm, Anu Heino, Thomas Hietto, Sauli Holappa, Jari Jormalainen, Timo Koskinen, Ilkka Kosola, Sanna Kulmala, Timo Leskinen, Julius Manni, Reija Manninen-Laukka, Marita Markkula, Niklas Meir, Ilkka Miettinen, Mikko Nissi, Heini Olsson-Sihvonen, Leena Pehkonen, Nina Perttula, Marjo Pihlajaniemi, Wanda Pirinen, Eeva Raita, Annika Raninen, Sinimaaria Ranki, Mari Räsänen, Vilja Rinne, Ari Rintala, Rasmus Roiha, Hans Suominen, Anu Suutela-Vuorinen

Tärkeimmät löydökset

1

Yhteisöllisyys on työelämän super-voima

- 97 % pitää työyhteisöä tärkeänä työssä viihtymisen kannalta
- 77 % haluaa nähdä työ-kavereita kasvotusten säännöllisesti
- Yksilökeskeisyyden lisääntyminen haastaa yhteisöllisyyttä

2

Työpaikoille tarvitaan parempaa vuorovaikutusta

- Suomalaiset johtajat pohtivat lähtöä selvästi useammin kuin pohjoismaiset kollegansa
- Johtamisen ongelmat ja yhteisöllisyyden puute koetaan usein juuri vuorovaikutuksen puutteeksi, jota digitaaliset kanavat eivät ole ratkaisseet
- Toisaalta suomalaisten organisaatioiden matalat hierarkiat ja maanläheisyys tekevät työelämästä hyvää

3

Hyvä johtaminen rakentaa raamit työssä onnistumiselle

- Joka kolmas suomalainen kokee, että hyvä johtaminen auttaa onnistumaan työssä, huono johtaminen taas estää onnistumisen
- 76 % kokee voivansa käyttää vahvuuksiaan töissä joka päivä
- 90 % kertoo tietävänsä, mitä heiltä odotetaan työssä

4

Suorittavasta työstä on tullut asiantuntijatyötä — ja toisin päin

- Digitalisaation seurauksena asiantuntijatyön ja suorittavan työn erot kaventuvat vauhdilla
- Koneet ja työkalut vaativat yhä enemmän syväosaamista
- Johtajat eivät täysin ymmärrä, millaista suorittava työ on ja miten paljon se on muuttunut

5

Huono taloustilanne syö motivaatiota ja lisää lähtöhaluja

- 58 % on harkinnut työpaikan vaihtoa viimeksi kuluneen 12 kuukauden aikana
- Erityisesti organisaation huono taloustilanne vaikuttaa lähtöhaluihin
- Johtajat kokevat työpaikkojen ilmapiirin lannistavammaksi kuin muut työntekijät

1

Yhteisöllisyys
on työelämän
supervoima

97 % pitää työyhteisöä tärkeänä
työssä viihtymisen kannalta

77 % haluaa nähdä työkavereita
kasvotusten säännöllisesti

Yksilökeskeisyyden lisääntyminen
haastaa yhteisöllisyyttä

Työpaikan ilmapiiri, yhteenkuuluvuuden tunne ja työkaverit vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten hyvin viihdymme ja jaksamme työelämässä. Yhteisöllisyys on noussut erittäin tärkeäksi työelämän voimavaraksi. Lähes 97 prosenttia tutkimukseen vastanneista on sitä mieltä, että työyhteisö ja läheiset työkaverit ovat joko erittäin tai melko tärkeitä työssä viihtymisen kannalta.

Lähtijät-tutkimuksen perusteella yhteisöllisyys näyttäytyykin työelämän todellisenä supervoimana. Monille se on tärkeämpää kuin palkka. Työpaikoilla, joissa ihmiset kokevat kuuluvansa joukkoon, syntyy tunne merkityksellisyydestä ja arvostuksesta. Hyvä henki vähentää stressiä ja ehkäisee uupumusta. Se tuo työn arkeen turvaa ja luottamusta. Työkaveruus on liima, joka pitää työyhteisön koossa myös vaikeina aikoina.

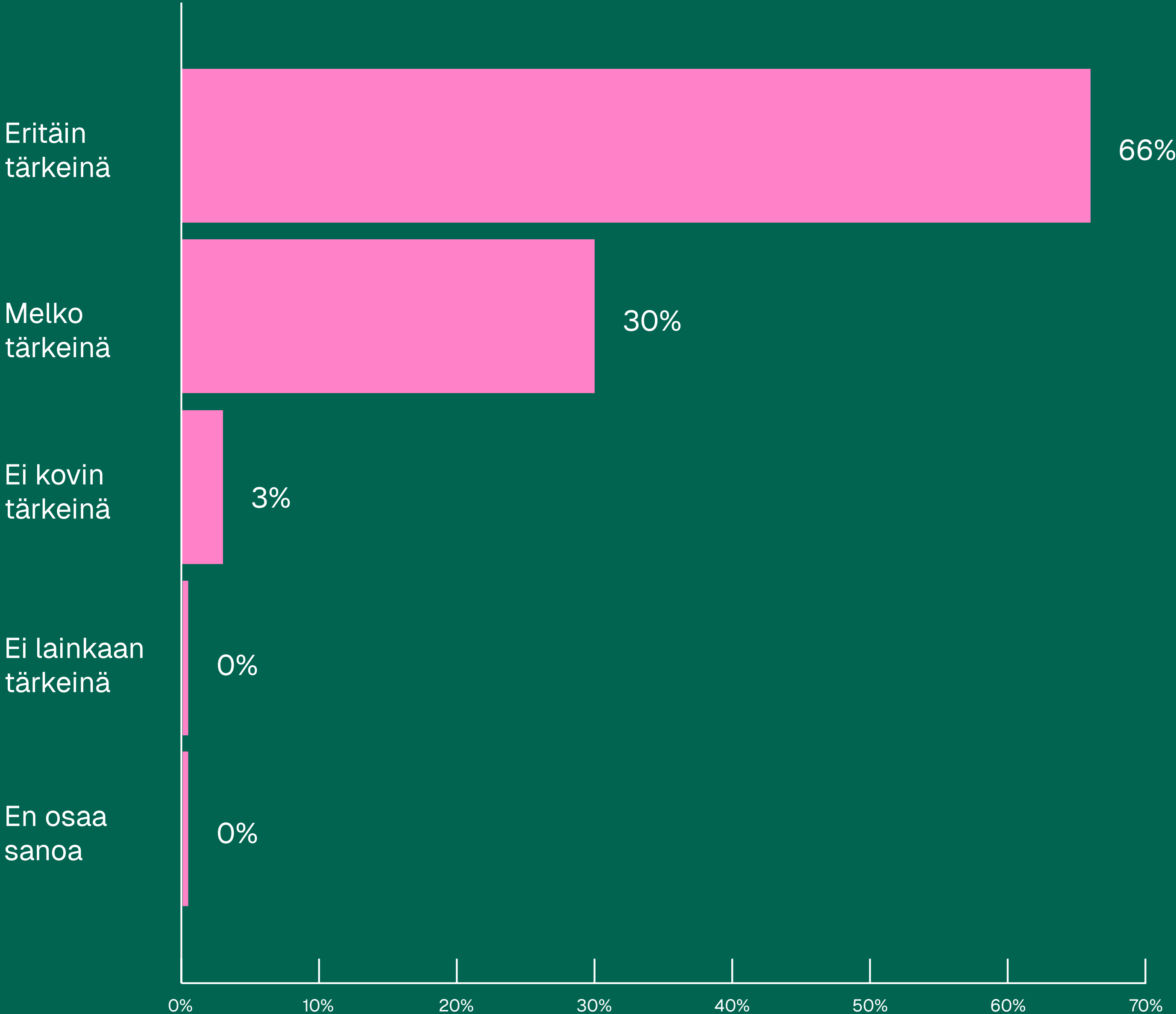
Ilahduttavaa on, että suurin osa suomalaisista saa osakseen yhteisöllisyyttä ja hyvää tiimihenkeä työpaikallaan. Vastaajista 87 prosenttia sanoo luottavansa tiimikavereihinsa. Lähes 70 prosenttia on sitä mieltä, että töihin on mukava tulla. Mielikuva introverteista, etätöissä viihtyvistä suomalaista ei tutkimuksen mukaan pidä paikkaansa, sillä 77 prosenttia vastaajista haluaa nähdä työkavereitaan kasvotusten säännöllisesti, siitäkin huolimatta, että samaan aikaan käydään kiivasta keskustelua siitä, kuinka usein toimistolle pitäisi tulla.

Yhteisöllisyys ei ole vain “pehmeä arvo”. Sillä on selkeä vaikutus tuottavuuteen ja tuloksiin. Kun työntekijät luottavat toisiinsa ja jakavat tietoa avoimesti, työn imu paranee ja virheet vähenevät. Hiljainen tieto liikkuu tehokkaammin, kun keskustelu ja vuorovaikutus ovat luontevia. Se lisää innovaatioita ja nopeuttaa ongelmien ratkaisua. Hyvä työkaveruus vähentää myös sairauspoissaoloja.

Yhteisöllinen työpaikka lisää sitoutumista. Hyvä henki houkuttelee osaaajia ja saa ihmiset pysymään organisaatiossa pidempään. Tämä näkyy kilpailuetuna rekrytoinnissa ja pienempänä vaihtuvuutena – jopa niin, että keskinkertaisesta työpaikasta lähtemistä ollaan valmiita lykkäämään, jos työporukka on hyvä.

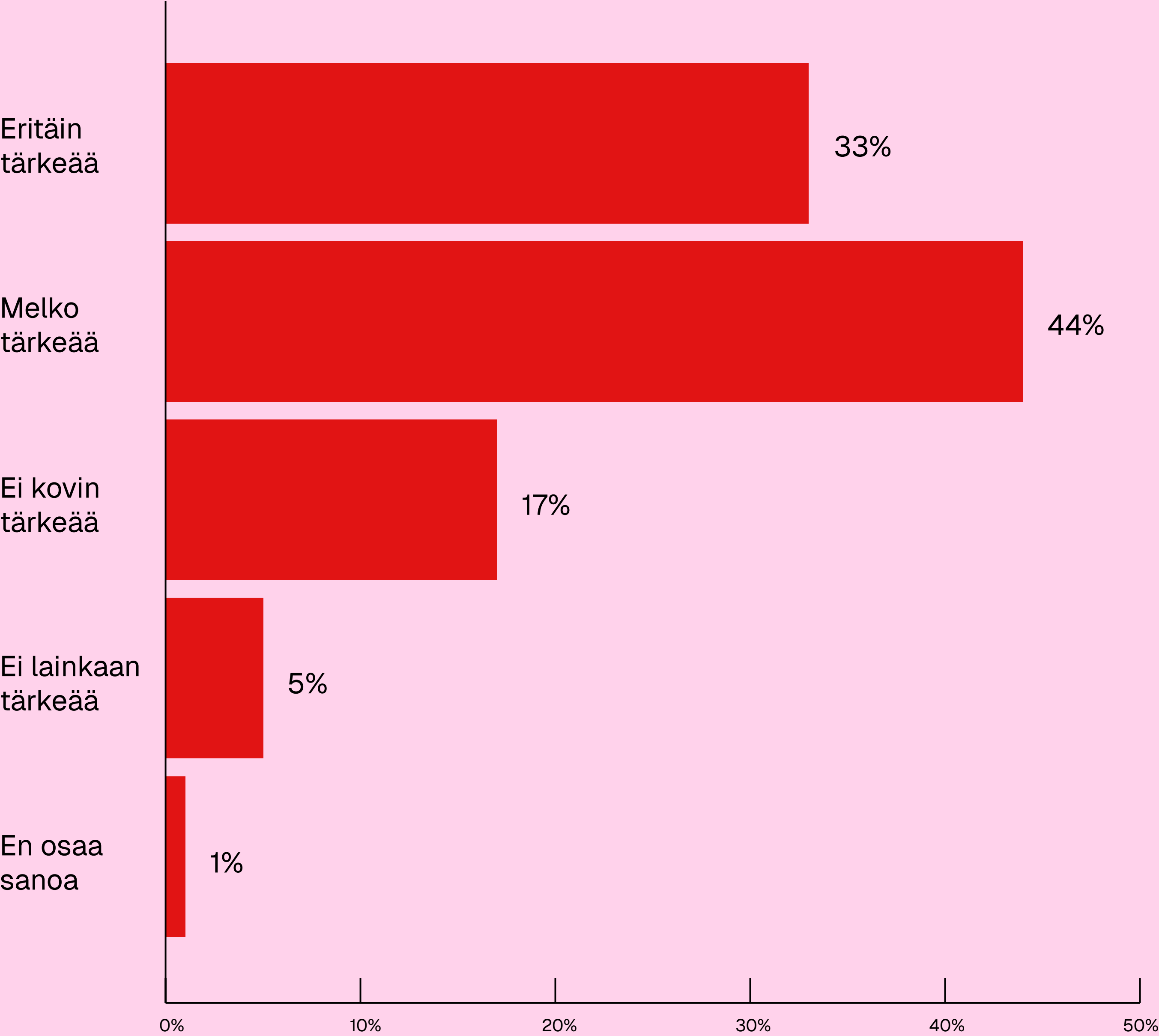
Miten tärkeinä pidät työyhteisöä ja lähimpiä työkavereita työssä viihtymisen kannalta?

Vastauksia: 2258



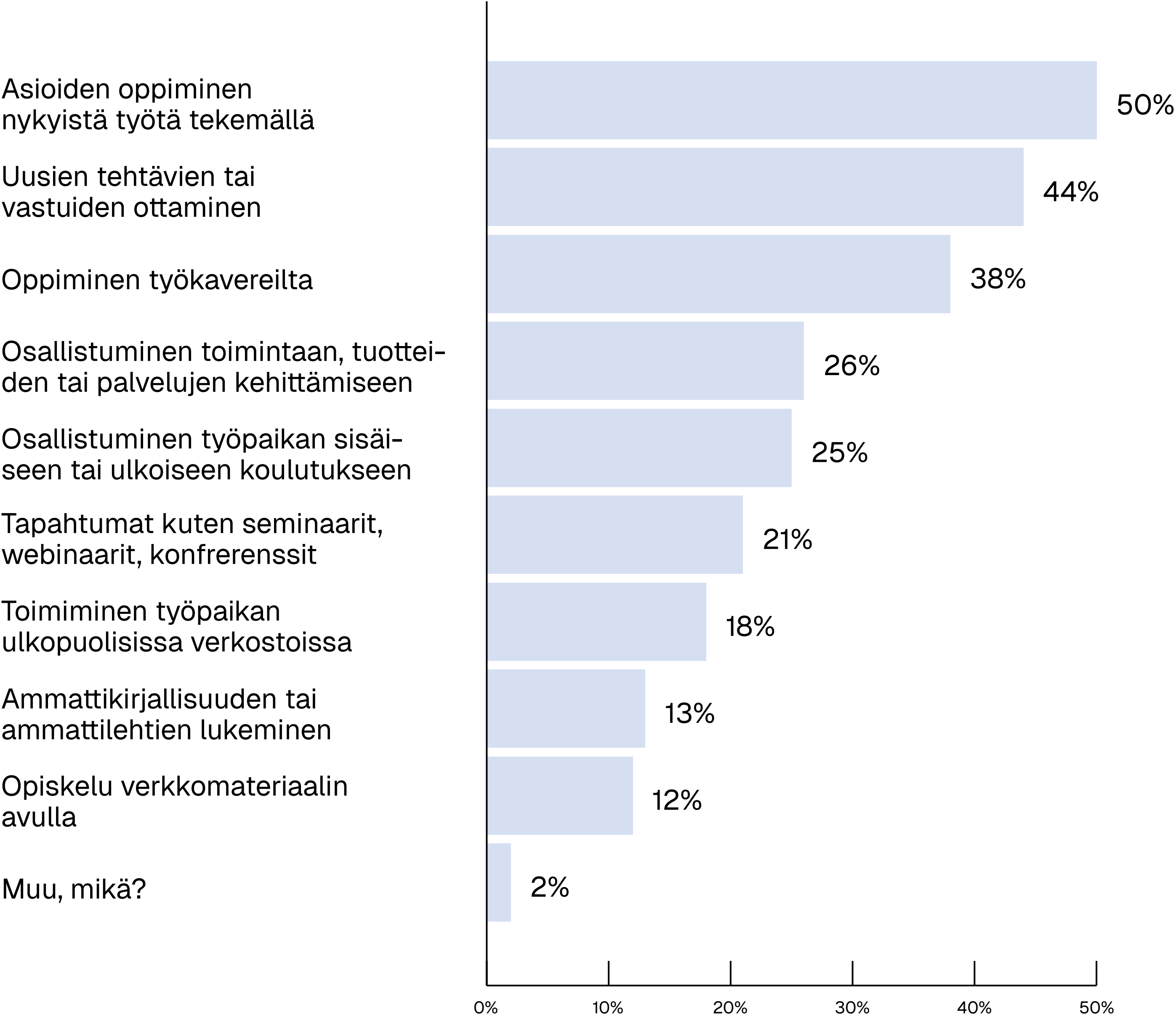
Kuinka tärkeää sinulle on tavata työyhteisöä kasvotusten säännöllisesti?

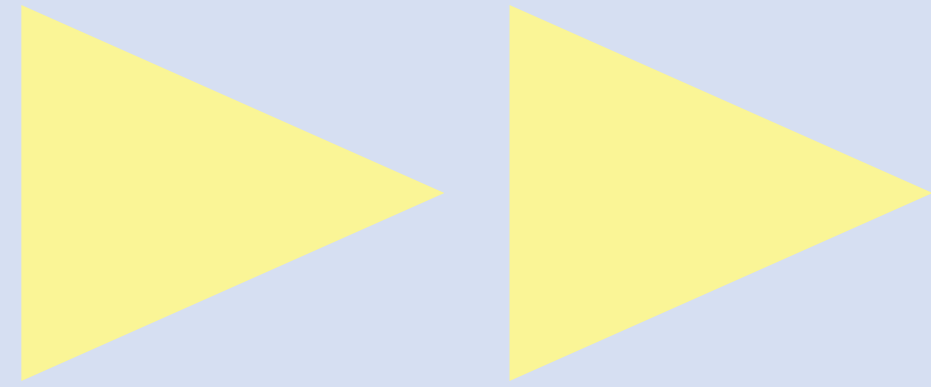
Vastauksia: 2258



Miten koet tällä hetkellä oppivasi työssäsi parhaiten? (Valitse 1-3 tärkeintä tapaa)

Vastauksia: 2258

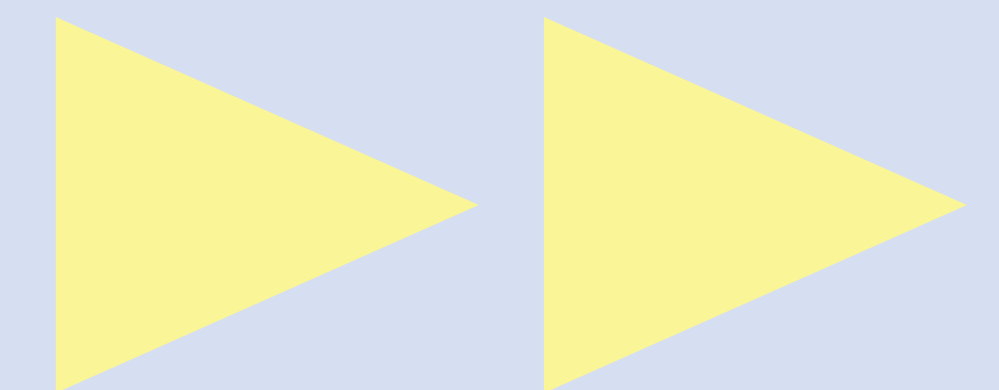




“Työhyvinvointiin vaikuttavat myös yhteisöllisyys ja psykologinen turvallisuus. Kun tiimissä ollaan aktiivisesti tekemisissä työpäivän aikana, mutta myös vietetään lounaita ja kahveja yhdessä sekä järjestetään peli-iltoja, viini-iltoja, korupajoja tai puistopiknikkejä, meistä tulee vähän kavereita.

Kun tunnetaan toisemme, on helpompi sanoa ääneen, jos jokin harmittaa — ja usein jo puhuminen helpottaa. Arvostuksen tunne ja riittävä määrä merkityksellistä työtä ovat yhtä tärkeitä: jos muilla on projekteja ja itsellä ei, herää helposti epäily, arvostetaanko omaa panosta.”

Tiiminvetäjä



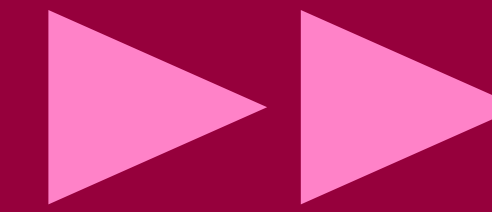
Kyselytutkimuksen vastauksista tulee vahvasti ilmi työntekijöiden näkemys siitä, että yhteisöllisyys ei synny itsestään. Syntyäkseen se tarvitsee tietoisia tekoja ja esimerkkiä. Johtamisella on siinä ratkaiseva merkitys. Johtaja voi tukea tiimien välistä yhteistyötä ja luoda mahdollisuuksia kohdata kasvokkain. Hyvällä johtamisella voi luoda puitteet, joissa ihmiset uskaltavat jakaa ajatuksiaan, oppia toisiltaan ja kokea kuuluvansa yhteen. Se tarkoittaa avoimen vuorovaikutuksen edistämistä, palautekulttuurin vahvistamista sekä sen varmistamista, että kaikki tulevat kuulluiksi.

Yhteisöllisyyttä rakentaa myös selkeä päämäärä ja yhteiset tavoitteet, joita kohti ponnistellaan yhdessä. Oman roolin ja merkityksen yhteisön jäsenenä osana kokonaisuutta tulee olla jokaiselle työntekijälle selvä. Merkityksellisyyden kokemus syntyy siitä, että työntekijä tuntee olevansa tärkeä ja arvostettu, ja että hänen työpanostaan tarvitaan.

Yhteisöllisyyttä haastaa yksilökeskeisyyden lisääntyminen. Esimerkiksi etätyökeskustelu on kiristänyt ilmapiiriä joillain työpaikoilla, kun etätyön pelisääntöjä laaditaan.

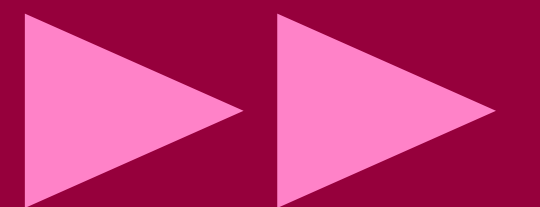
Tutkimusta varten tehdyistä haastatteluista ilmenee, että myös DEI-keskustelu on joissain tapauksissa kumentanut tunteita. Monimuotoisuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat välttämättömiä arvoja oikeudenmukaisen, ihmisten erilaisuutta kunnioittavan työpaikan rakentamisessa, mutta osa työntekijöistä tulkitsee ne niin, että omat tarpeet ja toiveet tulisi huomioida täysimääräisesti. Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden ääriviivoja piirrettäessä on saattanut unohtua, että työpaikat ovat ensisijaisesti yhteisöä, eivät yksilöä varten. Kyky kompromisseihin ja joustavuuteen yhteisen edun vuoksi on voinut hämärtyä.

Haastattellut asiantuntijat sanovatkin, että yhteisöllisyys ei saisi jäädä yksilöllisten valintojen jalkoihin. Tarvitaan tasapainoa, jossa yksilöiden vapaus ja yhteisön voima tukevat toisiaan. Johtaja-asemassa olevien haastateltavien mukaan yrityksen arvojen tehtävä on kertoa läpinäkyvästi yhdessä toimimisen kulttuurista, ja ohjata työntekijät valitsemaan työpaikka, jonka toimintakulttuurin ja yhteisöön he ovat valmiit sitoutumaan.



”Yritykset haluavat luoda ympäristön, jossa erilaiset ihmiset voivat tulla omana itsenään paikalle ja tuoda vahvuutensa yhteiseen käyttöön. Mutta kun tämä kääntyy siihen, että jokainen odottaa omien ajatustensa ja arvojensa huomioimista sataprosenttisesti, unohtuu koko yhteisön etu ja kompromissien merkitys. Tämä kehitys on osaltaan johtanut siihen vahvaan vastareaktioon, jonka näemme DEI:tä kohtaan tänään.”

Toimitusjohtaja



YHTEENVETO

Työpaikkojen yhteisöllisyys on suomalaisille palkkaakin tärkeämpää viihtymisen, sitoutumisen ja tuottavuuden näkökulmasta. Johtamisella on yhteisöllisyyden rakentumisessa ratkaiseva rooli. Jokainen työntekijä vaikuttaa yhteishengen syntymiseen, mutta sitä ei voi täysin ulkoistaa yksilöille, vaan sitä pitää tietoisesti rakentaa. Tulevaisuuden menestyvät työpaikat ovat niitä, jotka osaavat yhdistää yksilön vapauden ja yhteisön tarpeet, ja joissa johtaminen luo sillan näiden välille.

Yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa edistämällä avointa vuorovaikutusta, palautekulttuuria ja varmistamalla, että kaikki tulevat kuulluksi. Myös selkeä yhteinen päämäärä ja tavoitteet luovat yhteisöllisyyttä.

2

Työpaikoille
tarvitaan parempaa
vuorovaikutusta

Suomalaiset johtajat pohtivat lähtöä selvästi useammin kuin pohjoismaiset kollegansa

Johtamisen ongelmat ja yhteisöllisyyden puute koetaan usein vuorovaikutuksen puutteeksi, jota digitaaliset kanavat eivät ole ratkaisseet

Toisaalta suomalaisten organisaatioiden matalat hierarkiat ja maanläheisyys tekevät työelämästä hyvää

Lähtijät-tutkimuksessa tehtiin tänä vuonna ensi kertaa vertailua muiden Pohjoismaiden työkuultuuriin. Kohderyhmäksi otettiin ylin ja keskijohto.

Ero muiden Pohjoismaiden ja suomalaisten johtajien lähtöhalujen välillä on hätkähdyttävä. Kun suomalaisista johtajista yli 60 prosenttia on pohtinut työpaikan vaihtamista viimeisen 12 kuukauden aikana, ruotsalaisista johtajista lähtöä on harkinnut 32 prosenttia, tanskalaisista 27 prosenttia ja norjalaisista 25 prosenttia.

Muiden Pohjoismaiden johtajat pohtivat työpaikan vaihtamista siis huomattavasti harvemmin, kuin suomalaiset kollegansa.

Kiinnostavaa on, että siinä missä suomalaiset johtajat mainitsevat hyvän esihenkilötyön tärkeimmäksi työssä onnistumisen lähteeksi, ruotsalaisten ja tanskalaisien johtajien vastauksissa se ei pääse edes mainituimpien joukkoon. Ruotsalaisille ja tanskalaisille tärkein onnistumisen lähde on oma henkinen ja fyysinen hyvinvointi sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Norjalaiset puolestaan arvostavat hyvää johtamista ja palkkaa mutta mainitsevat stressin ja fyysiset sairaudet suurimpana esteenä työssä onnistumiselle.

Lähtijät-tutkimuksesta tulee yleisesti ottaen selvästi ilmi, että Suomessa ammatista riippumatta ihmisten työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi työpaikalla vallitsevan keskustelukulttuurin luonne. Joka neljäs vastaaja mainitsee, että työssä onnistumiseen vaikuttaa hyvä tiimihenki, kannustava ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä toimiva vuorovaikutus ja hyvä yhdessä tekemisen tapa. Samoin yli 20 prosenttia vastaajista mainitsee vuorovaikutuksen ongelmat syyksi sille, jos työ ei suju.

Vastauksista näkyy myös se, että panostukset vuorovaikutuksen ja johtamisen kehittämiseen lisäävät hyvinvointia huomattavasti tehokkaammin, kuin vaikkapa liikuntasuhteet. Tehokas, avoin ja läpinäkyvä viestintä onkin perustavanlaatuisia organisaation menestykselle, sillä se vaikuttaa yhteisöllisyyteen, yhteistyön sujuvuuteen, luovuuteen, kykyyn ratkaista konflikteja ja sitä kautta tuottavuuteen.

Tutkimukset osoittavat, että avoin ja rakentava vuorovaikutus edistää psykologista turvallisuutta, työn merkityksellisyyttä ja muutoksen omaksumista. Selkeiden viestintäkanavien luominen, aktiivisen kuuntelun ja rakentavan vuorovaikutuksen harjoittaminen sekä tietynlainen kulttuurinen herkkyyden puuttua ongelmiin ajoissa ja kehittää työyhteisöä

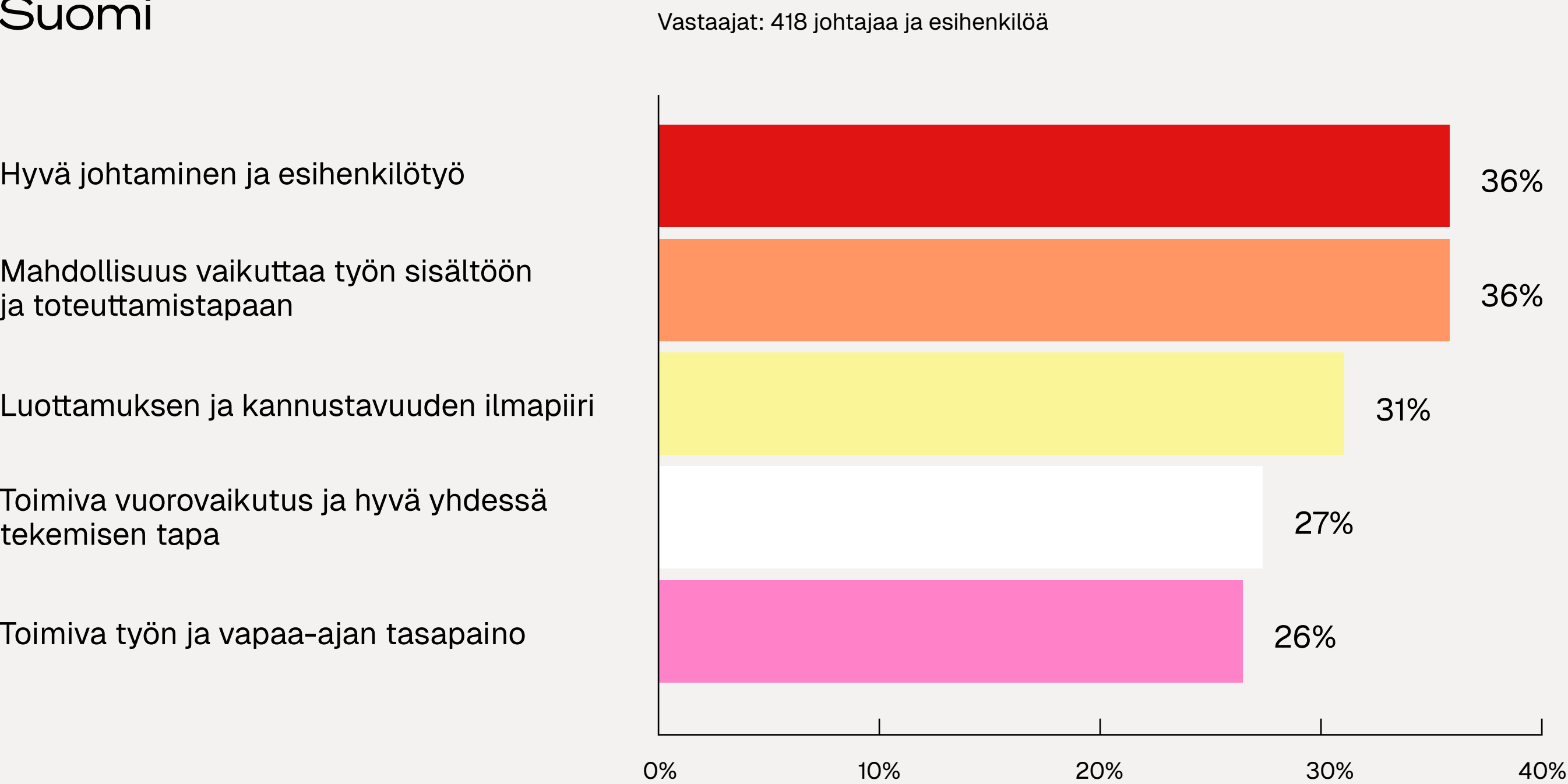
paikaksi, jossa on turvaa tehdä virheitä, voikin olla paras mahdollinen investointi työhyvinvointiin.

Esimerkiksi Harvard Business Schoolin vuonna 2021 tekemässä julkista sektoria koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että laadukas keskustelukulttuuri, jossa vuoropuhelu toimii muutoksen ja oppimisen moottorina, on ratkaisevan tärkeää organisaatiomuutoksissa ja psykologisen turvallisuuden synnys-sä.

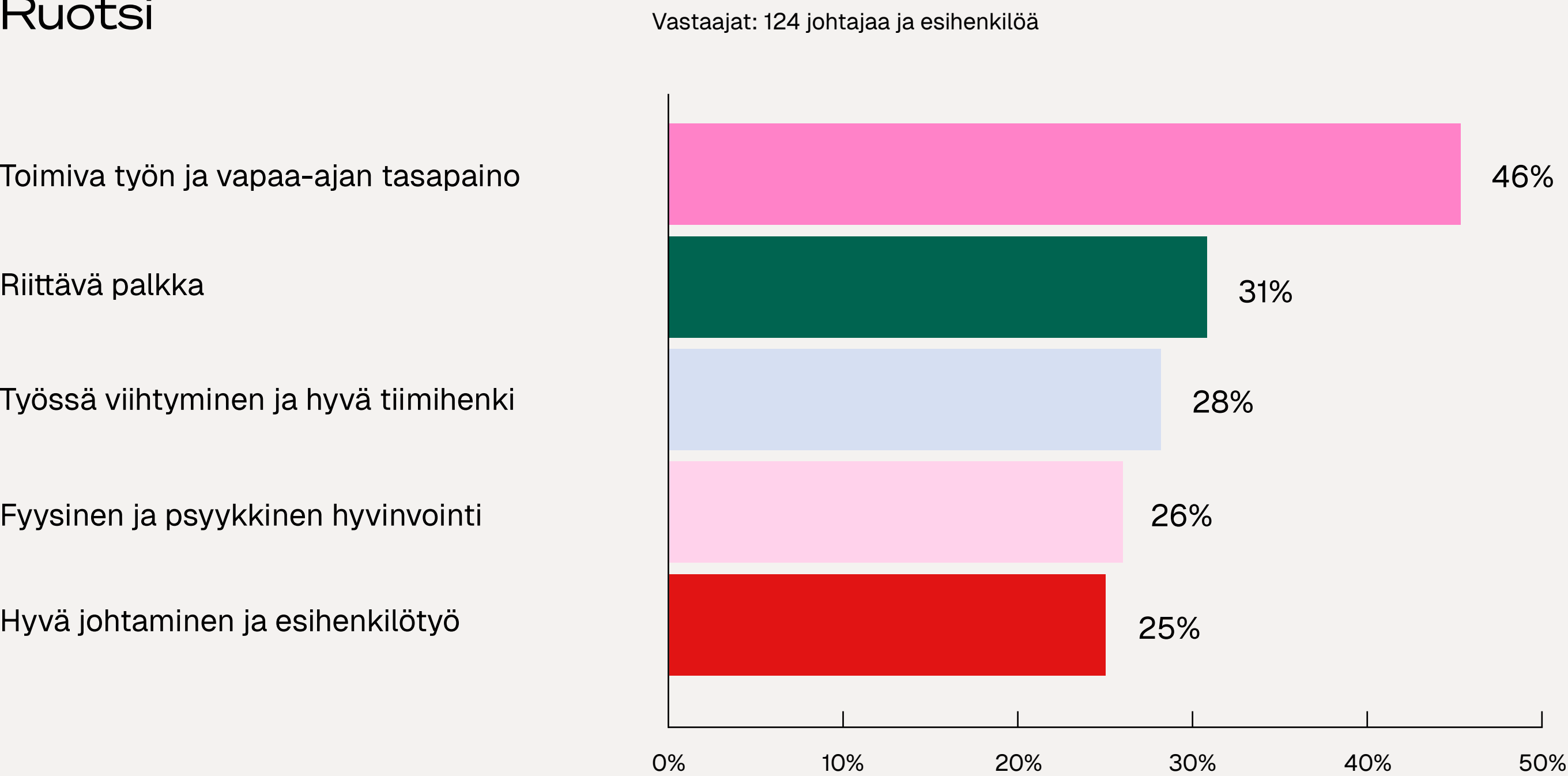
Kiinnostavasti vuorovaikutuksen teemat eivät nousseet yhtä vahvana pohjoismaisessa vertailussa. Johtajahaastatteluissa ilmeni, että ruotsalaiset ovat lähtökohtaisesti keskustelelevampia ja johtavat numeroita ihmisten kautta. Jos esimerkiksi tuotekehityksessä tai tuloksessa ilmenee ongelmia, asiaa lähdetään ratkomaan niiden ihmisten kanssa, jotka tuotekehityksestä tai liiketoiminnasta vastaavat. Yhteiskehittely ja dialoginen päätöksenteko on vahvemmin läsnä, kuin suomalaisessa kulttuurissa.

Mitkä seikat vaikuttavat siihen, että voit tehdä työsi hyvin? (Valitse 1–3 tärkeintä)

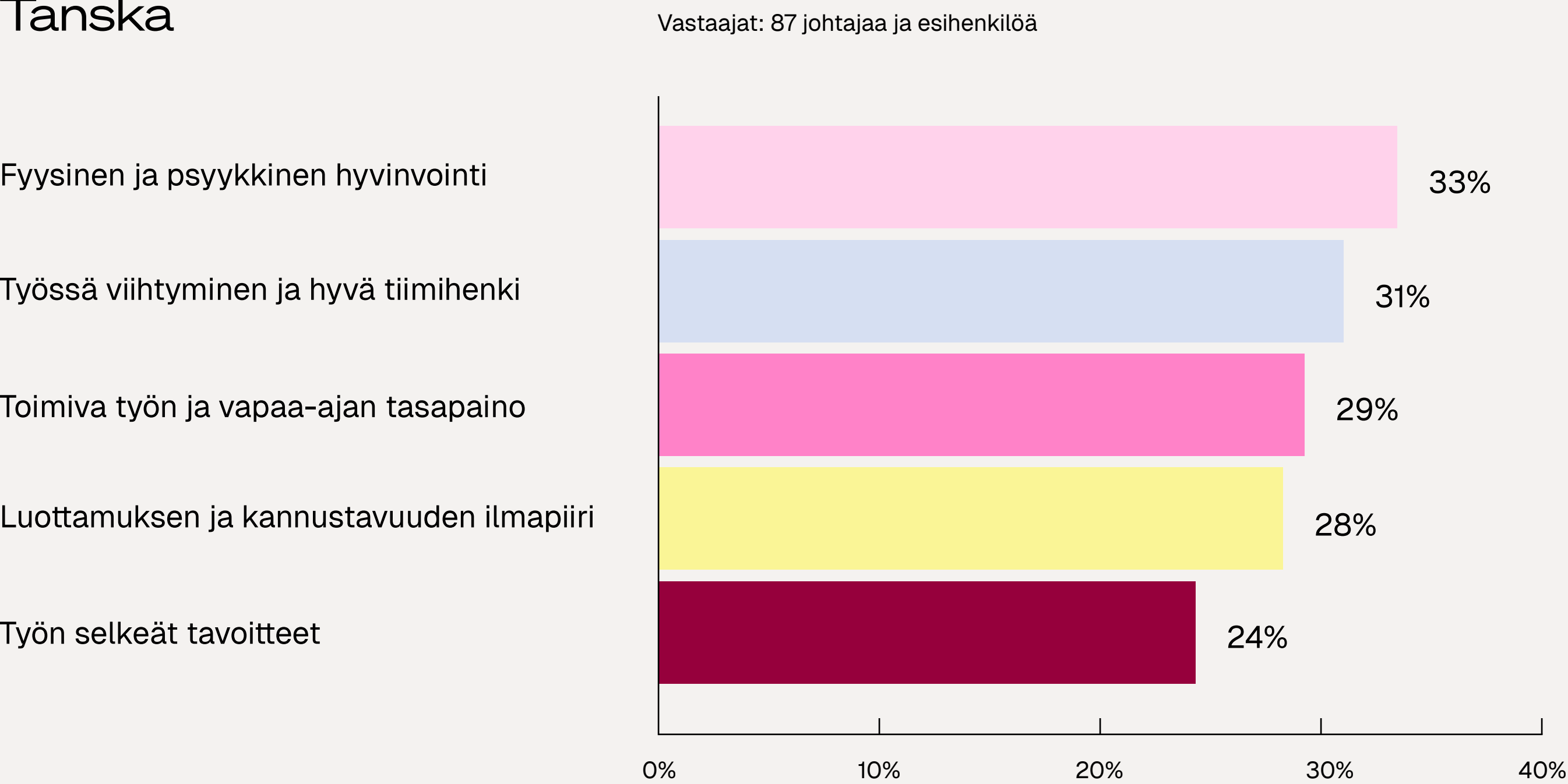
Suomi



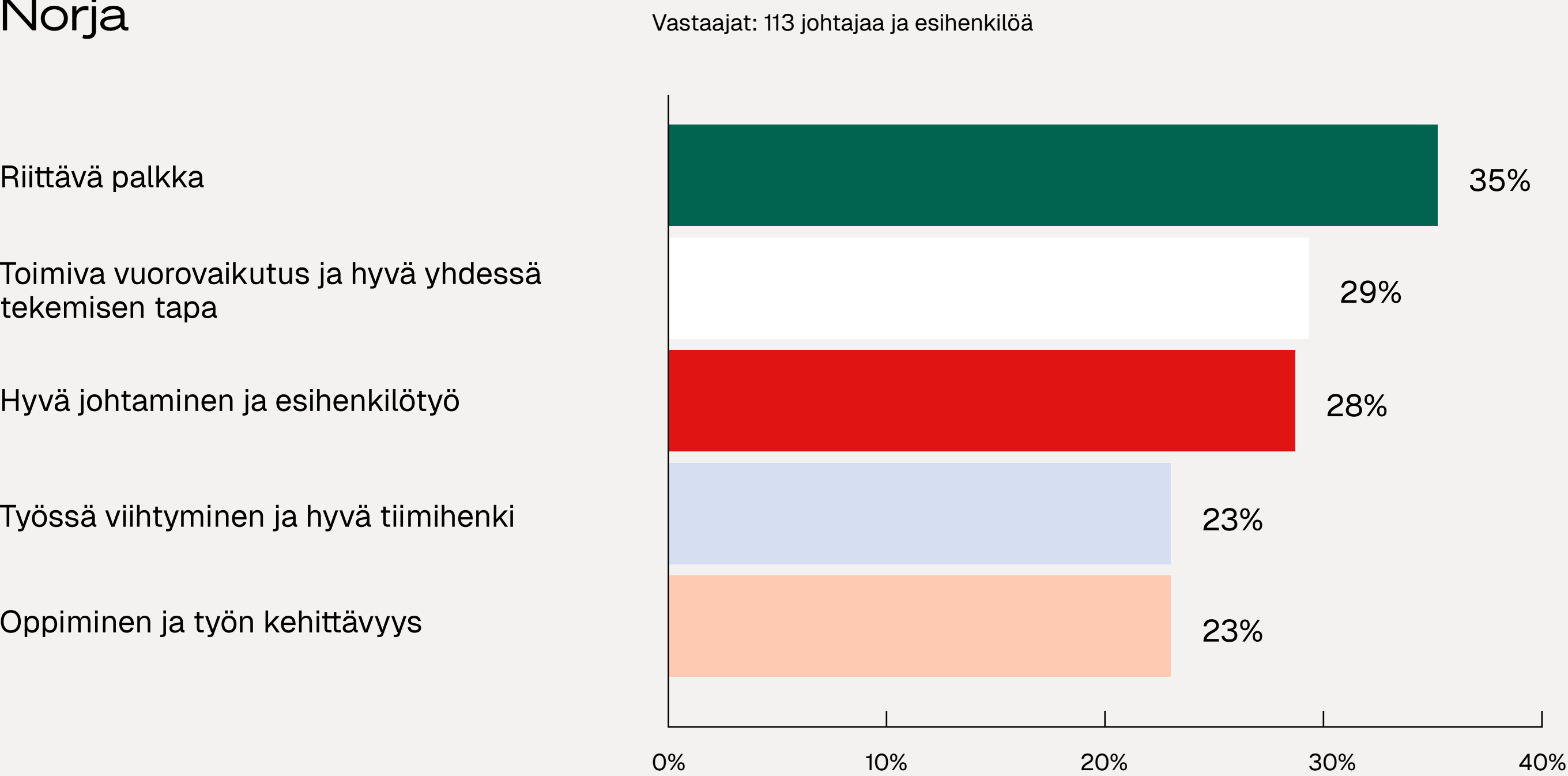
Ruotsi

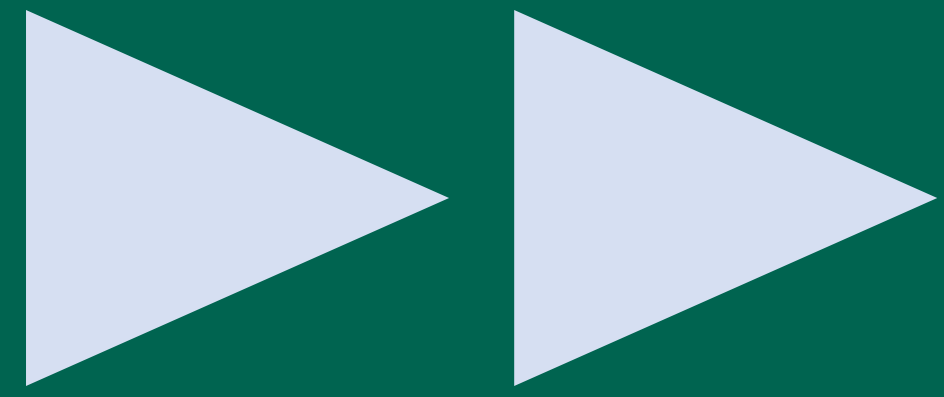


Tanska



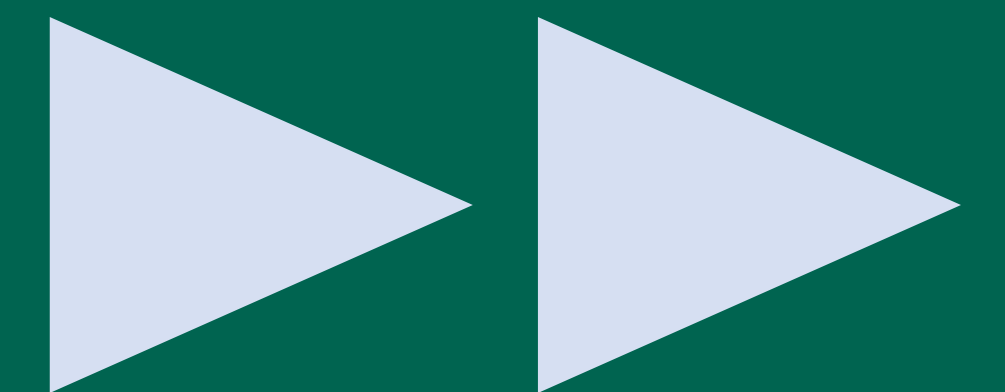
Norja





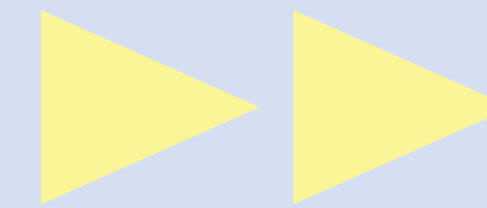
”Jos liiketoiminnassa on haasteita, tilanteen ymmärtäminen lähtee aina kahdesta suunnasta: ihmisistä ja numeroista. On tärkeää nähdä, mitä luvut kertovat, mutta yhtä tärkeää on kuulla ihmisten kokemukset ja näkemykset niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin. Asiakkailta ja kumppaneilta saa usein hyvin suoraa palautetta siitä, onko kyse ihmisistä, tuotteista vai katteista. Kun numerot ja ihmisten tarinat yhdistää, syntyy todellinen tilannekuva, jonka varaan voi rakentaa ratkaisuja ja kehittää toimintaa eteenpäin.”

Pohjoismaalainen johtaja



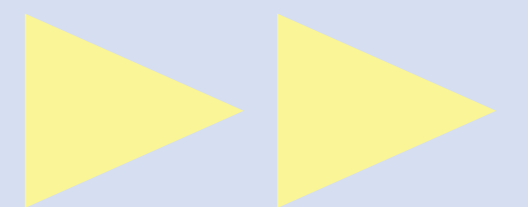
Pitkän uran eri pohjoismaissa tehnyt suomalaisjohtaja havainnollisti, että siinä missä Ruotsissa on pitkät perinteet dialogiselle johtamiselle, Suomessa johtajat lähtevät herkästi ratkomaan ongelmia miettimällä, mistä voitaisiin karsia ja säästää, jotta luvut saadaan paremmiksi. Tämä johtuu osittain strukturoituneesta ja numeroihin perustuvasta johtamisesta, johon monet suomalaiset johtajat perinteisesti nojaavat.

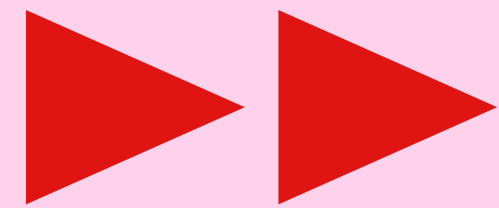
Esimerkiksi keväällä 2025 tehty Liftedin suuri johtoryhmätutkimus kertoi, että suomalaisissa johtoryhmissä vallitsee hyvä yhteisymmärrys strategisesta tahtotilasta, mutta strategian toteutus jakaa vahvasti mielipiteitä. Vain 14 prosenttia vastanneista kertoi johtoryhmällä olevan yhteinen näkemys siitä, millä askeleilla ja toimenpiteillä strategia ja muut tavoitteet saavutetaan.



”Ruotsalaisissa yrityksissä johtaminen perustuu vahvaan luottamukseen, avoimuuteen ja yhteistyöhön, mikä näkyy vähemmän hierarkkisinä käytäntöinä verrattuna Suomeen, jossa yksilösuorituksiin kiinnitetään enemmän huomiota. Tiimikeskeisyys on ruotsalaisissa organisaatioissa vahvaa, mutta sen haasteena on, että yksilöllinen vastuu ja kehittyminen voivat toisinaan jäädä taka-alalle, ja heikommat suoriutujat voivat kätkeytyä tiimin taakse.”

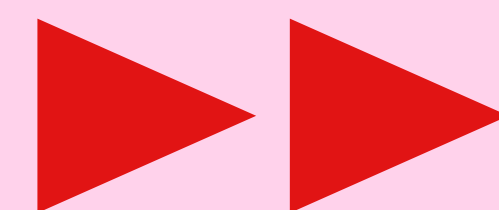
Pohjoismaisissa yrityksissä toiminut johtaja





“Ensimmäinen sana, joka tulee mieleen organisaation sitouttamisesta, on osallisuus. Kun ihmiset otetaan mukaan strategian rakentamiseen — ei vain sen toteuttamiseen — sitoutuminen ja omistajuus kasvavat. Kun jokaisella on selkeä käsitys siitä, mihin ollaan menossa ja miksi sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja arkeensa, syntyy aito sitoutuminen. Nykyään yhä harvempi työ on pelkkää suorittamista, joten on entistä tärkeämpää antaa ihmisille päätösvaltaa ja omistajuutta.”

Pohjoismaalainen johtaja



Eri Pohjoismaiden johtamiskulttuurien ja kansantalouksien tuottavuuskehityksen välille on vaikea vetää aukotonta yhteyttä, mutta Suomen talouskasvun aihioita etsiessä on hyvä pohtia, missä määrin nämä kaksi asiaa vaikuttavat toisiinsa. Suomessa kokonaistuottavuus on laskenut 10 prosenttia vuodesta 2007 vuoteen 2023 eikä talous ole kasvanut käytännössä lainkaan 20 vuoteen (mm. Sitra 2025, Miksi Suomen talous ei kasva?). Dramaattisinta tuottavuuden lasku on ollut vuoden 2018 jälkeen, jolloin kansantaloutemme on lähtenyt täysin eri raiteille verrattuna esimerkiksi Ruotsiin ja Tanskaan.

Sitran raportin laatineen taloustieteen professori emeritus Matti Pohjolan mukaan ongelma ei johdu ulkoisista olosuhteista tai julkisen talouden heikkoudesta, vaan juurisyyt ovat heikosti digitalisaatiota ja automaatiota hyödyntävillä aloilla, kuten metsäteollisuudessa, rakentamisessa ja kuljetusalalla. Toisin sanoen näillä aloilla toimivien yritysten kyvyttömyydessä parantaa omaa tuottavuuttaan.

Ongelma on siis sisäsyntyinen, jolloin se olisi myös korjattavissa omilla toimilla. Voisiko erilainen, muista Pohjoismaista mallia ottava keskusteleva ja ihmislähtöinen johtaminen näillä aloilla parantaa innovaatioita, nopeuttaa korkean teknologian käyttöönottoa ja tuotteiden palvelullistamista?

Tutkimuksista tiedetään, että kansainvälisessä vertailussa suomalainen työelämä on kuitenkin varsin hyvää. Meillä on matalat hierarkiat, maanläheinen suhtautuminen titteleihin, pitkät lomat, kattava työterveyshuolto ja perhevapaajärjestelmä sekä mahdollisuus erilaisiin joustoihin esimerkiksi opiskelun tai muun elämäntilanteen myötä.

YHTEENVETO

Suomalaiset johtajat pohtivat työpaikan vaihtamista huomattavasti useammin, kuin pohjoismaiset kollegansa. Suomessa hyvä esihenkilötyö nähdään onnistumisen tärkeimpänä tekijänä, kun taas ruotsalaiset ja tanskalaiset painottavat omaa hyvinvointiaan ja työn ja vapaa-ajan tasapainoa.

Suomalaisille työpaikoille toivotaan parempaa keskustelukulttuuria. Joka neljäs vastaajista nosti tiimihengen, luottamuksen ja vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta ratkaiseviksi tekijöiksi. Panostukset vuorovaikutukseen ja johtamisen kehittämiseen vaikuttavat työhyvinvointiin ja tuottavuuteen huomattavasti enemmän kuin perinteiset edut, kuten liikuntaselitteit. Avoin ja rakentava keskustelu lisää psykologista turvallisuutta, vahvistaa yhteisöllisyyttä ja tukee organisaatiomuutoksia. Silti suomalainen johtamiskulttuuri nojaa usein enemmän numeroihin kuin dialogiin.

Keskustelukulttuuria edistää selkeiden viestintäkanavien luominen ja aktiivisen kuuntelun sekä rakentavan vuorovaikutuksen harjoittelu kaikissa työntekijäryhmissä.

3

Hyvä johtaminen
rakentaa raamit
työssä onnistumiselle

Joka kolmas suomalainen kokee, että
hyvä johtaminen auttaa onnistumaan
työssä, huono johtaminen taas estää
onnistumisen

76% kokee voivansa käyttää
vahvuuksiaan töissä joka päivä

90% kertoo tietävänsä, mitä heiltä
odotetaan työssä

Johtamisella on suora yhteys siihen, miten hyvin tai huonosti ihmiset voivat työssään. Viihtyminen taas vaikuttaa suoraan siihen, kuinka tuottavia he ovat. Tutkimukset osoittavat, että hyvä johtaminen vahvistaa motivaatiota, sitoutumista ja työn imua. Kun työntekijä kokee tulevaisuutta kuulluksi ja arvostetuksi, hän on valmiimpi panostamaan myös organisaation tavoitteisiin. Huono johtaminen taas syö luottamusta, lisää stressiä ja heikentää keskittymistä, mikä näkyy nopeasti sekä hyvinvoinnissa että tuloksissa.

Noin joka kolmas Lähtijät-tutkimukseen vastanneista kokee, että hyvä johtaminen ja esihenkilötyö vaikuttavat oman työn tuloksiin. Johtaminen on onnistumisen kannalta lähes yhtä tärkeää, kuin hyvä yhteishenki, riittävä palkka ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön.

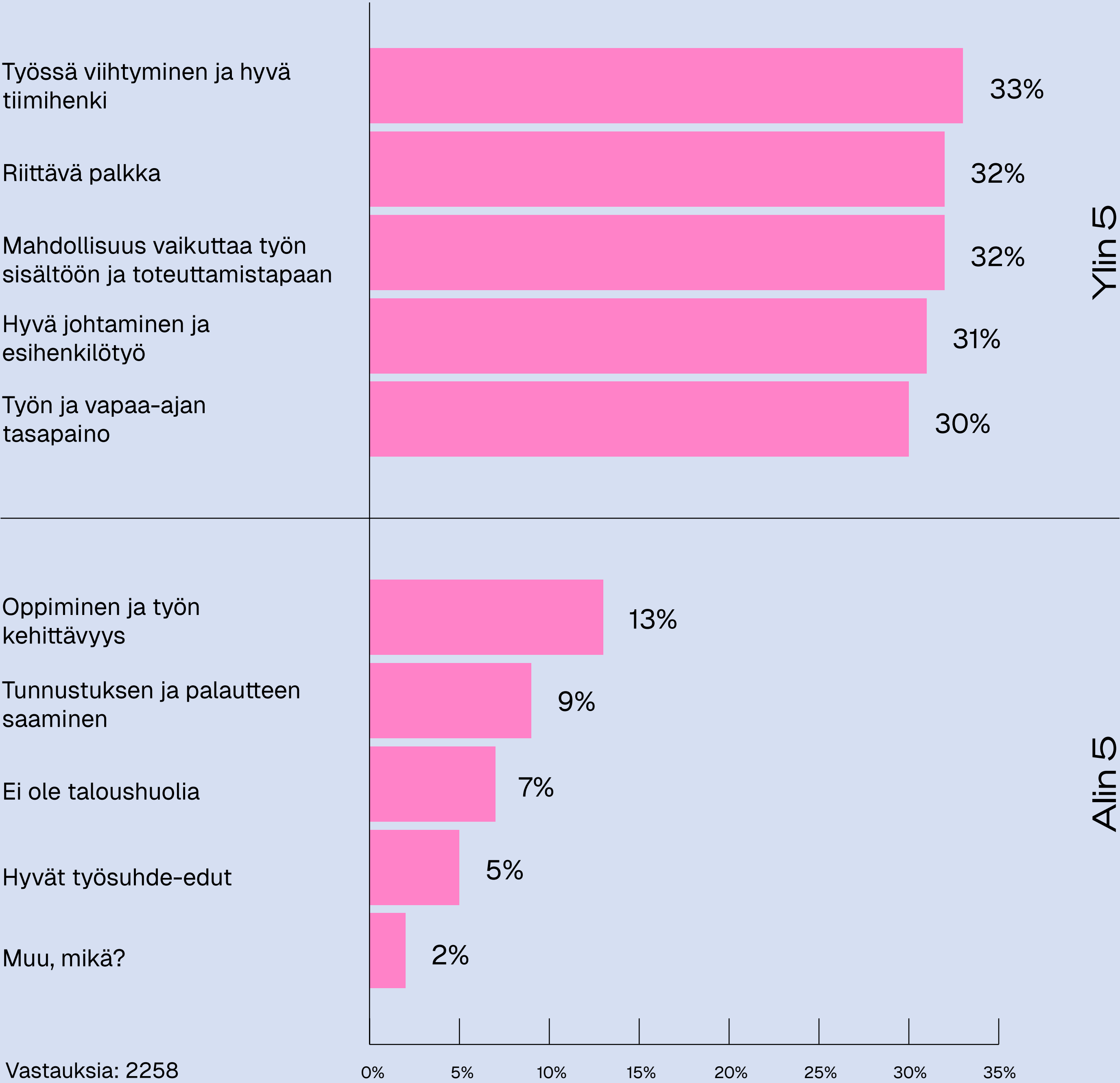
Sen sijaan huono johtaminen on vastausten perusteella selvästi suurin syy työpaikan ongelmille. Huono johtaminen koetaan useimmin esteeksi työssä onnistumiselle tai syyksi lähtöhaluille. Peräti 38 prosenttia vastaajista mainitsee huonon johtamisen suurimmaksi syyksi aikomuksille vaihtaa työpaikkaa.

Lähtijät-tutkimuksen perusteella voidaankin sanoa, että hyvä johtaminen on halpa ja hyvä tapa lisätä hyvinvointia, huono johtaminen paras tapa aiheuttaa pahoinvointia. Johtaminen voi vaikuttaa tuottavuuteen hyvinkin negatiivisesti. Sen sijaan positiivisia tuottavuusvaikutuksia saadaan yhteistyön tuloksena: silloin, kun tiimi toimii hyvin yhteen, sen jäseniä motivoi sama pyrkimys, hyvä fiilis ja yhteisesti sovitut tavoitteet.

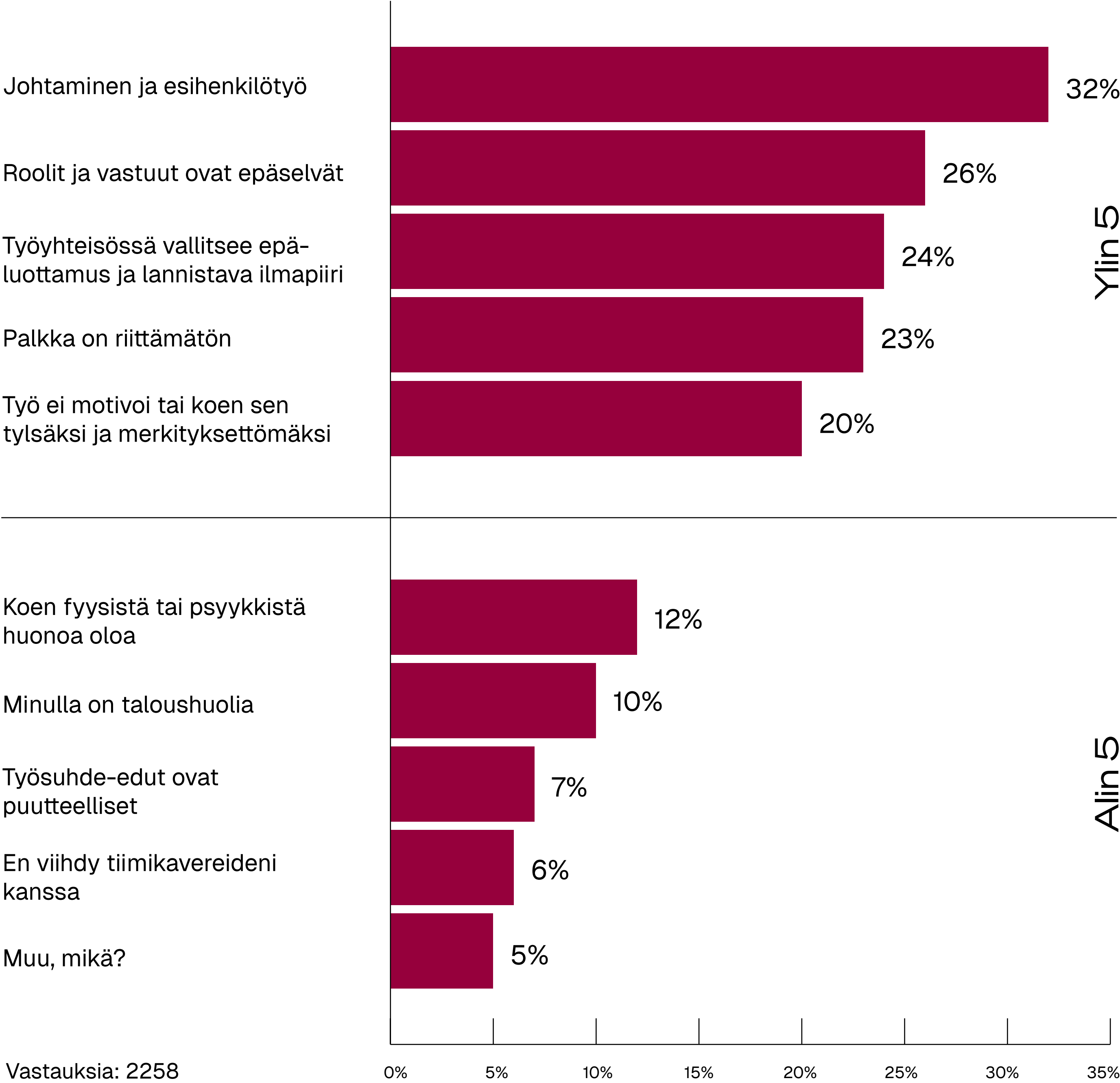
38%

mainitsee huonon
johtamisen suurimmaksi
syyksi aikomuksille
vaihtaa työpaikkaa

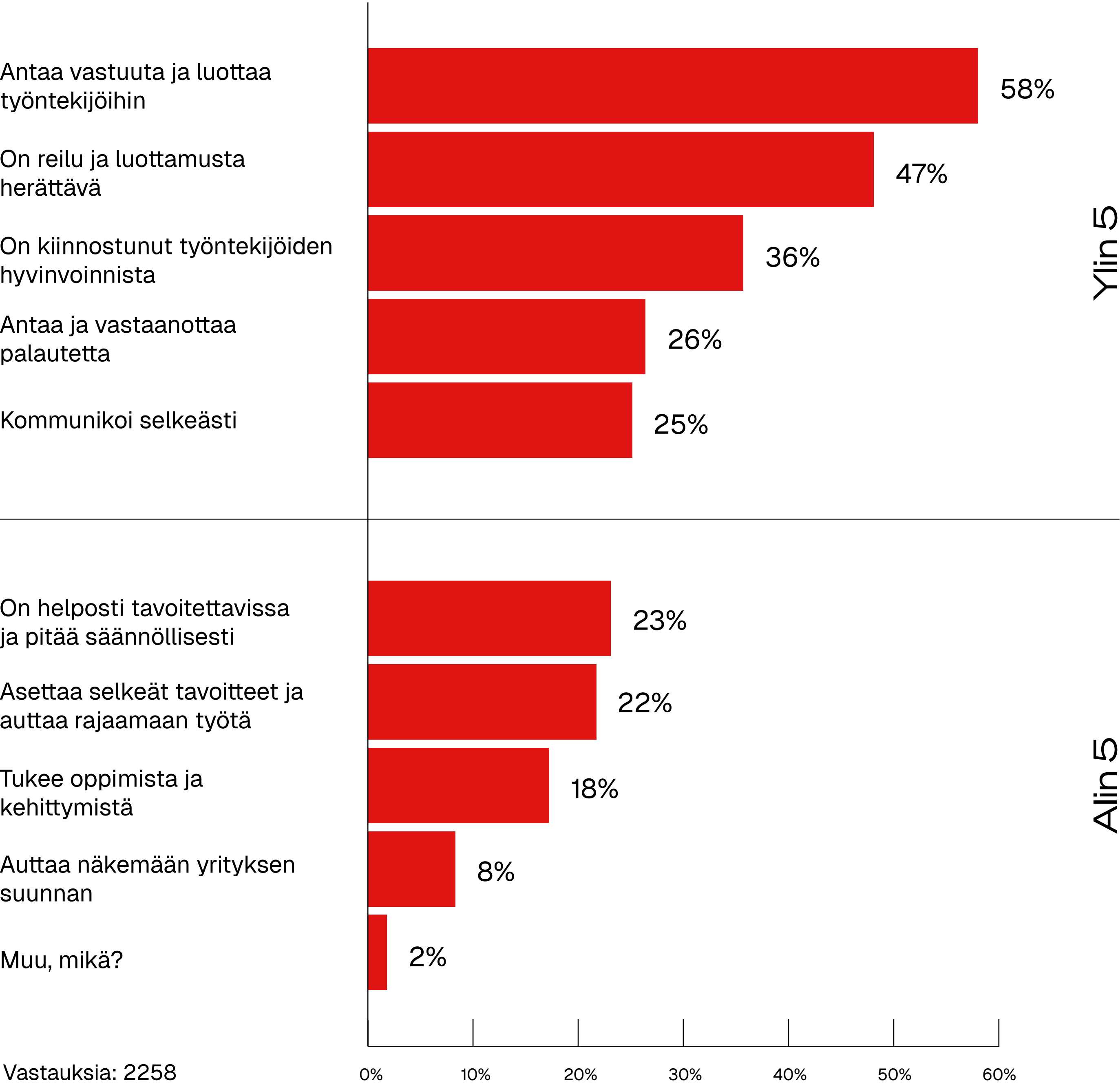
Mitkä seikat vaikuttavat siihen, että voit tehdä työsi hyvin? (Valitse 1-3 tärkeintä)



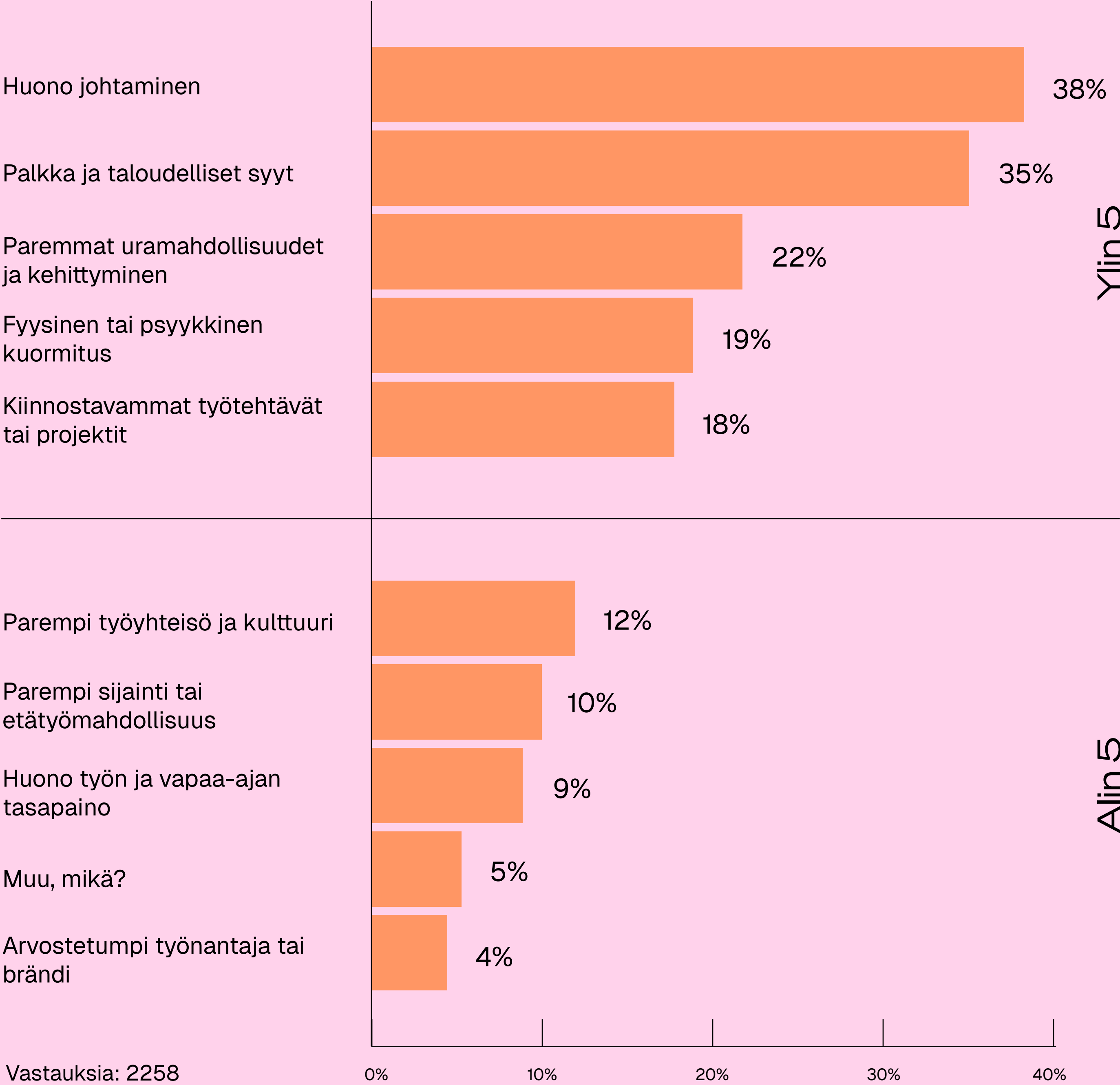
Mitkä seikat estävät sinua onnistumasta työssäsi? (Valitse 1-3 tärkeintä)

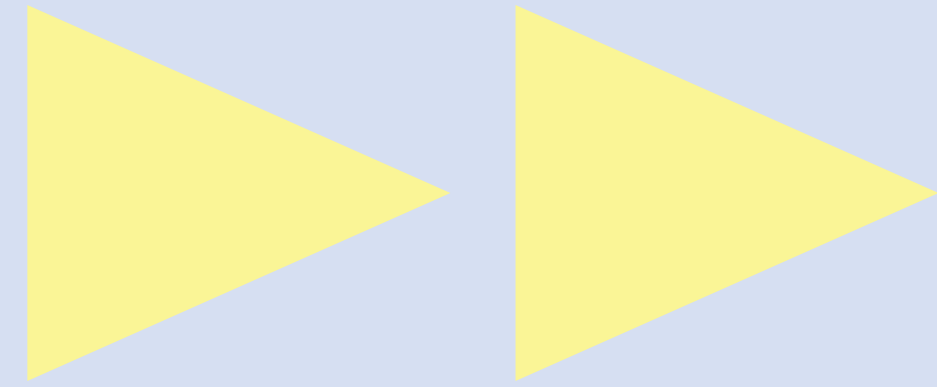


Millaisia piirteitä arvostat esihenkilössä? (Valitse 1-3 tärkeintä)

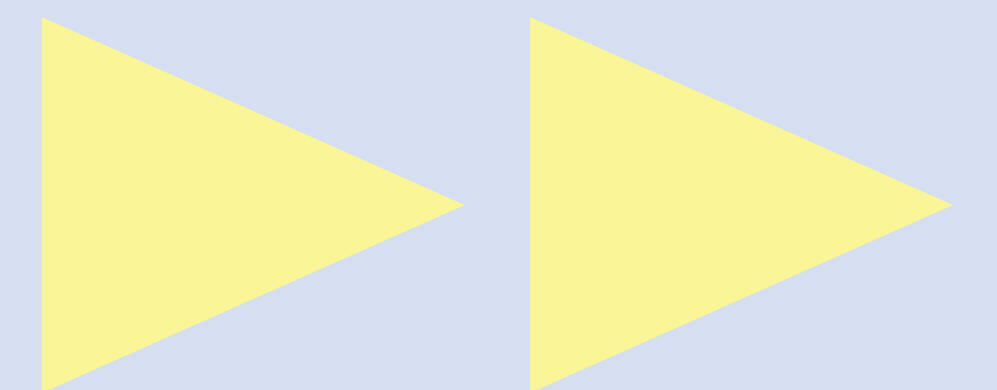


Miksi olet harkinnut työpaikan vaihtamista? (Valitse 1-3 tärkeintä)





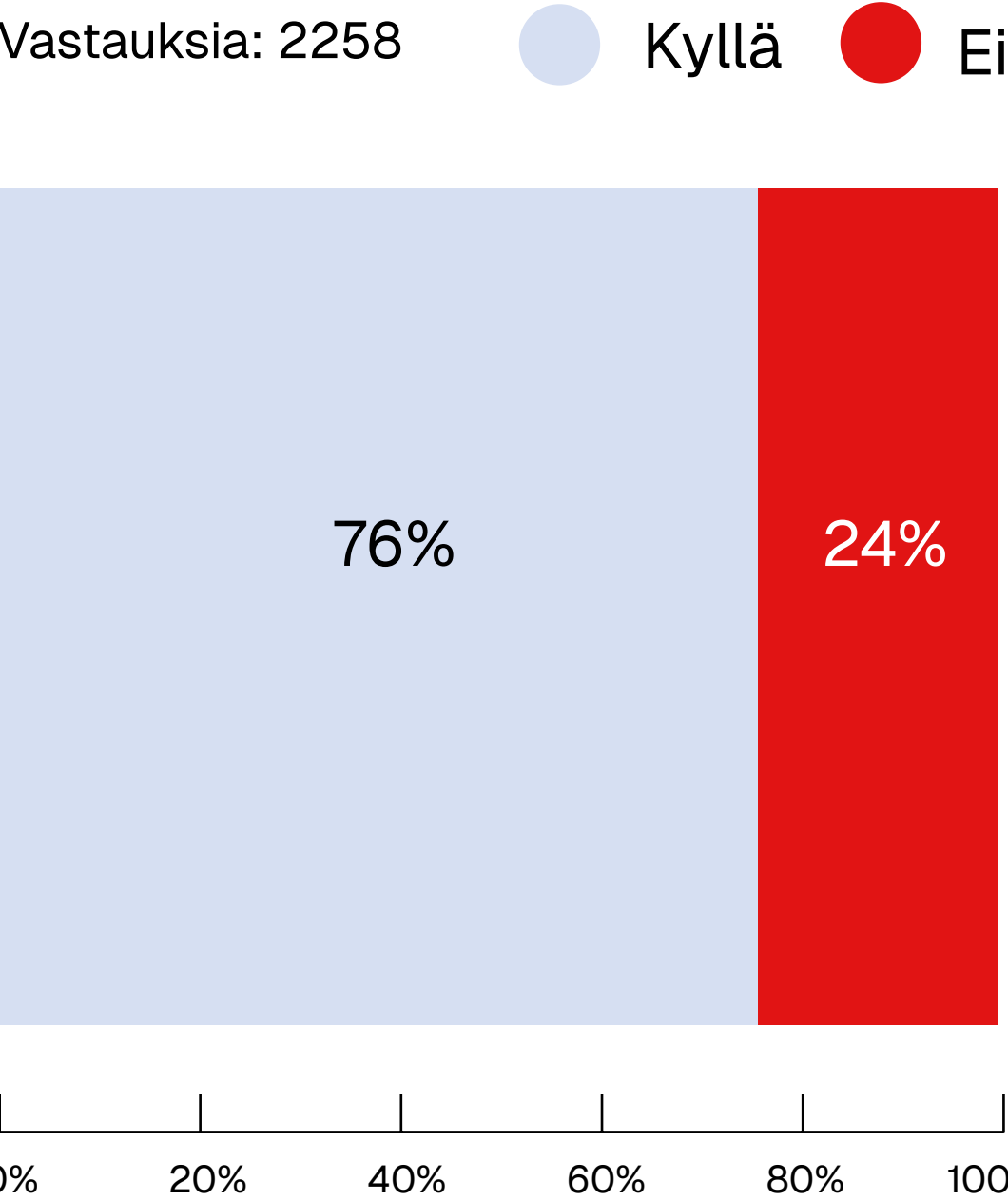
“Kun arki ei suju niin ihmiset alkavat oireilla. Ja kun ihmiset alkavat oireilla ja sairaspotilaat lisääntyvät, kustannukset nousevat. Johto keksii jonkun hankkeen, joka on todellisuudessa laastari. Se ei fiksa juurisyitä. Eli pitäisi mennä sinne juurisyihin — johtamiseen, ihmisten kohtaamiseen, osallisuuteen.”



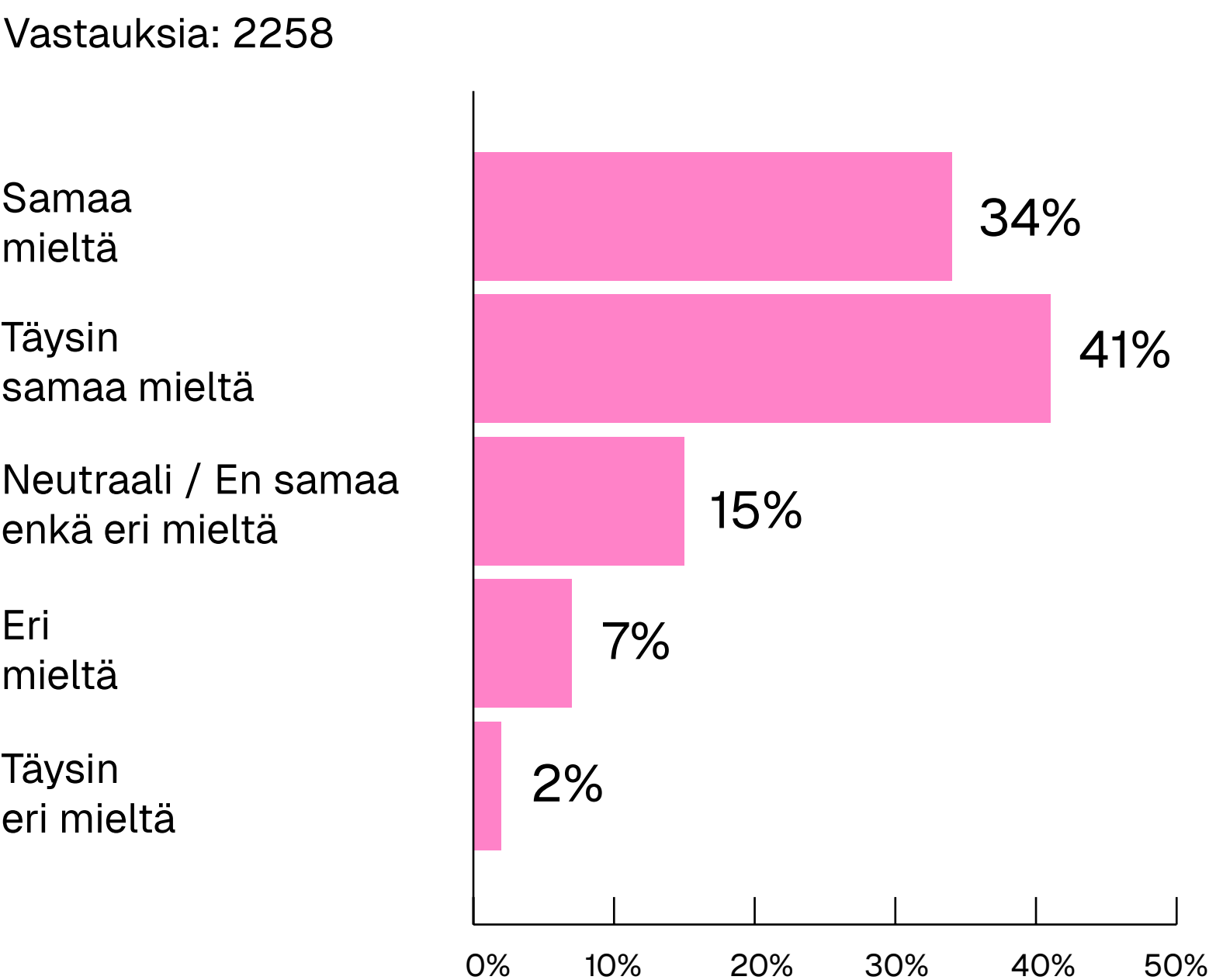
Pääsääntöisesti suomalaiset ovat varsin tyytyväisiä työpaikkoihinsa ja esihenkilöihinsä. Hyvästä johtamisesta indikoi esimerkiksi se, että 76 prosenttia vastaajista kokee voivansa käyttää vahvuuksiaan työssä joka päivä ja 75 prosenttia sanoo olevansa sitoutunut työhönsä.

Hyvän esihenkilön tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi kyselyssä kyky antaa vastuuta ja luottamus työntekijöihin. Hyvä esihenkilö on myös reilu, luottamusta herättävä ja kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista. Joka neljäs vastaaja arvostaa esihenkilössä kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta, selkeää kommunikaatiota sekä tiimihengen rakentamista.

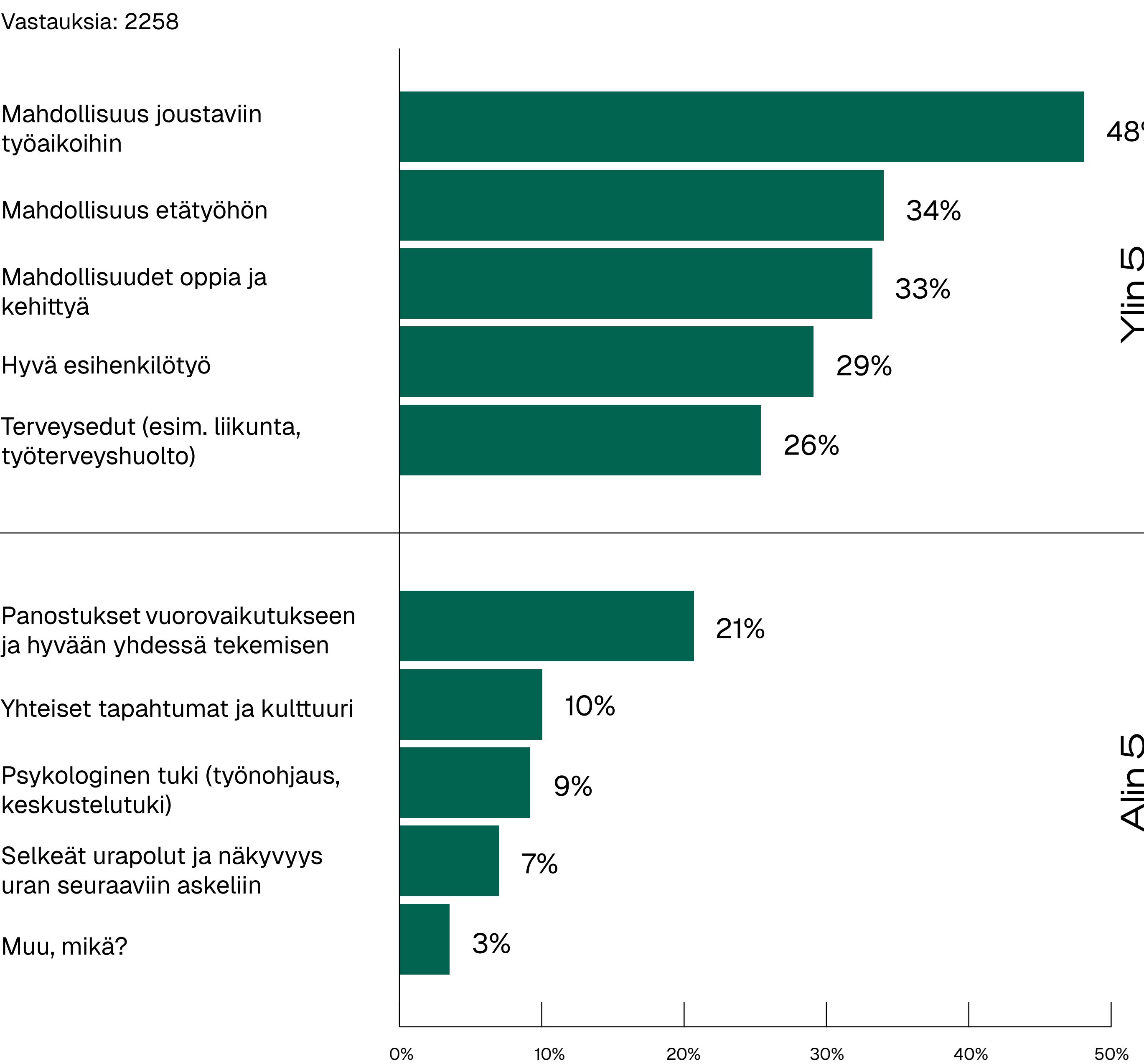
Voin käyttää vahvuuksiani töissä päivittäin



Tunnen olevani sitoutunut työhöni



Mitkä työhyvinvointiin liittyvät panostukset ovat vaikuttaneet omaan työsuoritukseesi? (valitse 1-3 tärkeintä)



Yksi suurimmista turhautumisen ja motivaation puutteen syistä on epäselvyys. Jos oma rooli, tavoitteet tai vastuut ovat epäselvät, tyytymättömyys ja lähtöhalut kasvavat. Esihenkilöltä ei haluta mikromanageerausta, vaan yhteisen ymmärryksen luomista siitä, mihin suuntaan ollaan menossa ja mikä on kunkin osuus kokonaisuudessa. Kun epäselvyydet vähenevät, turhautuminen, päällekkäiset työt ja ristiriidat vähenevät. Ilahduttavasti suomalaiset ovat tavoitteiden selkeyden suhteen varsin hyvässä tilanteessa, sillä 90 prosenttia sanoo tietävänsä, mitä heiltä odotetaan työssä.

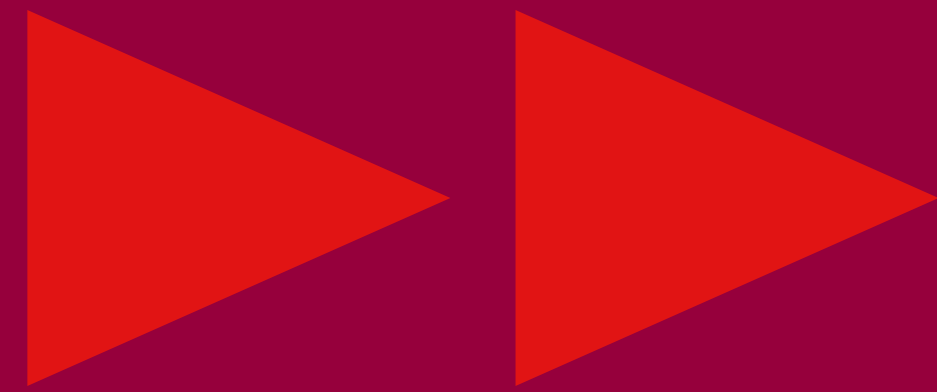
Hyvinvoinnin lähteiksi nousevat myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Jos työntekijä kokee olevansa vain ohjeiden suorittaja ilman mahdollisuutta vaikuttaa, työ menettää merkityksellisyyttään ja lähtöhalut kasvavat. Sen sijaan mahdollisuus muokata työtehtäviä, osallistua päätöksiin ja tuoda esiin omia ideoita lisää motivaatiota ja sitoutumista.

Luottamus on hyvän johtamisen kulmakivi. Kun työntekijöille annetaan vapautta, esimerkiksi mahdollisuus valita työskentelytapoja tai -paikkoja, se viestii arvostusta ja luottamusta heidän osaamiseensa. Se ei tarkoita rajattomuutta, vaan tasapainoa tavoitteiden ja vastuun välillä. Vapaus lisää luovuutta ja tehokkuutta, ja vahvistaa tunnetta siitä, että työntekijään luotetaan.

Laadullinen tutkimus paljasti, että erityisesti teknillisten korkeakoulujen johtamisopinnoissa, joita monet suomalaisjohtajat ovat opiskelleet, painotus on edelleen strategioissa, taloudessa ja prosesseissa. Ihmisten johtamiseen, vuorovaikutukseen ja työhyvinvoinnin tukemiseen syvennyttään hieman enemmän vain kauppatieteiden opinnoissa. Tämä näkyy työelämässä: monet johtajat hallitsevat numerot ja rakenteet, mutta eivät välttämättä ihmisten kohtaamista. Yleisesti on tiedossa sekin, että humanistisista tai yhteiskuntatieteellisistä taustoista tulevia johtajia on Suomessa hyvin vähän.

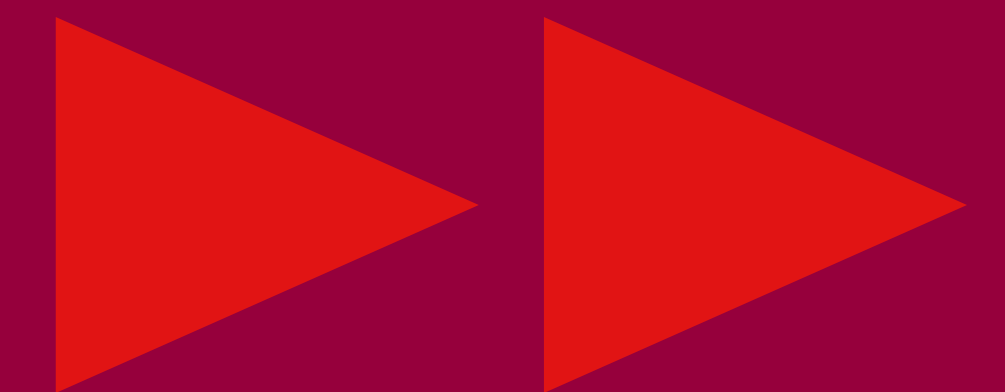
90%

sanoo tietävänsä,
mitä heiltä
odotetaan työssä.

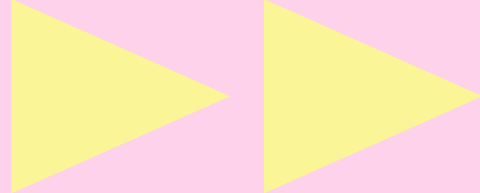


”Johtajuus on avaintekijä siinä, millainen vetovoima osastolle syntyy. Kun ihmisjohtaminen on kunnossa, osastolle hakeudutaan mielellään ja siellä viihdytään — mutta jos johtaja ei osaa johtaa ihmisiä, ei sinne kukaan halua mennä, vaikka palkka olisi hyväkin. Meillä on nähty molempia: osastoja, joissa hyvä työnjohto saa aikaan imuvirtauksen, ja toisaalta niitä, joista ihmiset pyrkivät pois. Usein esimieheksi nostetaan omasta työntekijäporukasta, mikä voi olla haastavaa, jos entiset työkaverit eivät hyväksy johtajuutta. Ihmisjohtamiseen tarvitaan särmikkyyttä, kykyä johtaa edestä ja toimia esimerkkinä — eikä kaikilla ole siihen valmiuksia. Siksi olisi tärkeää, että myös teknisissä koulutuksissa painotettaisiin enemmän ihmisläheisyyttä ja johtamistaitoja, sillä parhaat esimiehet osaavat yhdistää ammatillisen osaamisen ja kyvyn kohdata ihmiset arjessa.”

Työntekijä

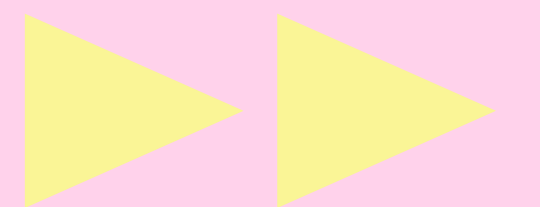


Myös organisaatioiden oma johtamiskoulutus on melko vaatimaton, satunnaista ja epä johdonmukaista. Vastaajista 23 prosenttia kertoo, ettei oma työnantaja tarjoa minkäänlaista johtajakoulutusta, ja 25 prosenttia sanoo, että koulutusta on tarjolla vain ensimmäistä kertaa johtajaksi tuleville. Tulevaisuudessa tarvitaankin johtamiskoulutusta, jossa painopiste on entistä enemmän ihmisten johtamisessa ja vuorovaikutuksessa.



”Työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen tulevaisuus perustuu entistä vahvempiin ja aidosti inhimillisiin johtamiskäytäntöihin, jotka varmistavat sujuvan arjen ja ehkäisevät uupumuksen. Johtamisen laatu nousee keskeiseksi tekijäksi, kun perinteiset HR-mallit eivät enää riitä vastaamaan muuttuvan työelämän haasteisiin. Korona paljasti, ettei jatkuva palaverieihin sidottu työ tuo todellista tehokkuutta. Tulevaisuudessa korostuvat ajatustyö ja selkeät prosessit. Samaan aikaan automaatio ja tekoäly muuttavat työn luonnetta, mikä vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Työhyvinvoinnin ydin siirtyy perinteisistä eduista kohti ammatillista kyvykkyyttä ja sopeutumiskykyä.”

HR johtaja



YHTEENVETO

Hyvä johtaminen lisää työhyvinvointia monella tasolla: se parantaa tuottavuutta, selkeyttää rooleja ja tavoitteita, mahdollistaa oppimista, antaa vaikutusmahdollisuuksia ja rakentaa luottamusta. Hyvä johtaminen on inhimillistä, ihmisten kohtaamiseen, luottamukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen perustuvaa. Huono johtaminen taas on yksi suurimmista työpahoinvoinnin lähteistä. Siksi johtamisen kehittäminen ei ole vain organisaation menestyksen kannalta tärkeää. Se on yksilöiden hyvinvoinnin peruskysymys.

Johtajan tehtävä on tarjota raamit työnteolle: huolehtia siitä, että tiimiläisillä on omat ja jaetut selkeät tavoitteet, joista viestitään toistuvasti, varmistaa, että työ on riittävän rajattua ja ennen kaikkea huolehtia työtiimin yhteistyön toimivuudesta sekä siitä, että tiimiläisillä on riittävät taidot yhteistyöhön.

4

Suorittavasta
työstä on tullut
asiantuntijatyötä
– ja toisin päin

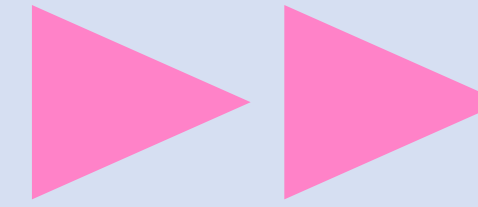
Digitalisaation seurauksena asiantuntijatyön ja suorittavan työn erot kaventuvat vauhdilla

Koneet ja työkalut vaativat yhä enemmän syväosaamista

Johtajat eivät täysin ymmärrä, millaista suorittava työ on ja miten paljon se on muuttunut

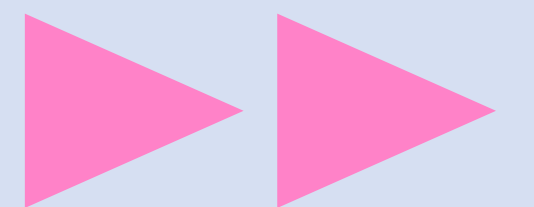
Asiantuntijatyön ja suorittavan työn erot kaventuvat vauhdilla digitalisaation seurauksena. Valmistuksessa käytettävät koneet ja työkalut monimutkaistuvat, ja ne vaativat yhä enemmän syväosaamista. Mekaaninen, toisteinen työ on vähentynyt ja tilalle on tullut yhä enemmän muun muassa ohjelmointia, järjestelmien operointia ja ongelmanratkaisua.

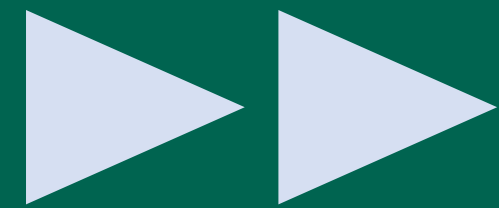
Samaan aikaan osaamisvaatimukset kasvavat jatkuvasti. Moni haastatelluista asiantuntijoista pitääkin termiä “suorittava työ” vanhanaikaisena ja harhaanjohtavana, sillä moniin perinteisesti duunariammatteiksi miellettyihin töihin kuuluu paljon asiantuntijatyötä.



”Suorittava, mekaaninen työ on vähentynyt huomattavasti ja tilalle on tullut laitteiden operointia, ohjelmointia, ylläpitoa ja ongelmanratkaisua. Sama ilmiö näkyy digitalisaatiossa: ohjeet ja työvälineet ovat digitaalisessa muodossa ja dataa hyödynnetään työn tekemisen tukena. Tämä on muuttanut osaamisvaatimuksia merkittävästi. Fyysisestä kuormituksesta on siirrytty yhä enemmän kognitiiviseen kuormitukseen, jossa tarvitaan uuden oppimista ja monimutkaisten asioiden hallintaa. Toisille muutos on luonteva ja innostava, toisille haastava ja kuormittava. Tämä näkyy suoraan työhyvinvoinnissa – osa kokee voivansa kukoistaa, kun taas toiset kokevat jaksamisensa heikentyvän.”

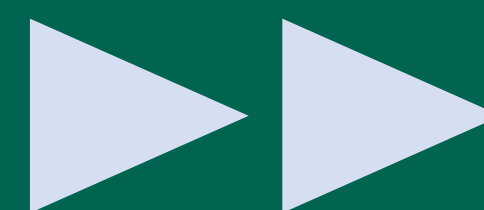
Operatiivinen johtaja





”Perinteiset ammatit vähenevät, ja työntekijöistä on tullut yhä enemmän asiantuntijoita. Tekniikan ja robotiikan nopea kehitys tekee osaamisesta hyvin yksilöllistä – jos tällainen työntekijä sairastuu, hänen työnsä ei aina löydy korvaajaa. Monia aiemmin esihenkilöille kuuluneita tehtäviä on siirtynyt työntekijöille: ohjeistukset on usein englanniksi, ja sen mukana tulee vaatimus kielen osaamisesta. Järjestelmien käyttö ja tiedonhaku vaatii myös omaa aktiivisuutta ja työpäivät venyvät helposti virallisten tuntien ulkopuolelle. Ennen työjohto palveli työntekijää, nyt työntekijän on itse haettava tiedot ja ratkaistava ongelmat. Tämä on muuttanut työn luonteen ja lisää vaatimuksia.”

Työntekijä

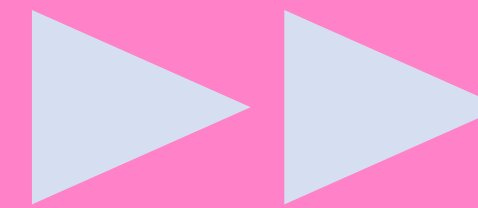


Tutkimukseen tehdyistä haastatteluista välittyy työntekijöiden kokemana turhautuneisuus siihen, että johtajat eivät tunnu täysin ymmärtävän, millaista tämän päivän suorittava työ on ja kuinka paljon se on muuttunut. Työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti kykyä omaksua uutta, hallita eri kielillä laadittuja käyttöohjeita ja soveltaa teknistä osaamista nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Tutkimusten mukaan suomalaisissa teollisuusyrityksissä jopa 70 prosenttia työntekijöistä kokee, että heidän työnsä vaatimukset ovat digitalisaation myötä lisääntyneet (Työterveyslaitos, 2022). Muutos ei koske vain asiantuntijoita, vaan on läpileikkaavaa monissa ammateissa.

Koska esihenkilöillä ei ole mahdollisuutta perehtyä kaikkiin työkaluihin, eikä se olisi resurssimielessä viisastakaan, yksittäisistä työntekijöistä tulee pienen niche-alueen syväosaajia. Tämä voi tehdä työstä haavoittuvaa: jos avainhenkilö puuttuu, koko tuotantoketju voi kärsiä. Samalla kollegoiden tuki ja osaamisen jakaminen nousevat entistä tärkeämpään rooliin.

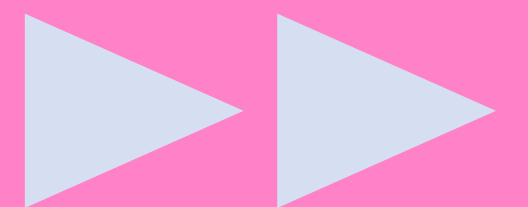
Työn muuttuessa myös johtamisen pitää elää ajassa. Suorittavan työn johtamisessa tulisi yhä enemmän ottaa käyttöön samat työkalut kuin asiantuntijatyössä: tarjota mahdollisuus suunnitella omaa työtä ja ajankäyttöä, vaikuttaa työn suunnitteluun ja tekemisen tapaan, välttää työn henkistä kuormittavuutta ja työn valumista toistuvasti vapaa-ajalle.

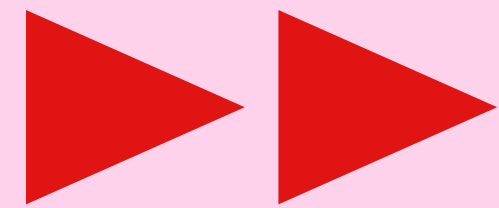
Pandemian aikana lisääntynyt työajan ulkopuolinen viestintä on levinnyt myös suorittavaan työhön. Useissa työpaikoissa tämä on kuitenkin edelleen kiellettyä. Silti työntekijät kokevat tarvetta kysyä apua ja jakaa tietoa epävirallisesti. Haastatteluissa syyksi kerrottiin, että työnantajan tarjoamat mahdollisuudet keskustella ja pohtia esimerkiksi muutostilanteita ovat riittämättömät. Se kertoo paitsi työn monimutkaistumisesta myös siitä, että organisaatioiden rakenteet eivät ole pysyneet kehityksen tahdissa.



”Meillä WhatsApp on työasioissa kielletty — siihen on muut välineet. Työn ja vapaa-ajan raja on digitaalisten kanavien myötä hämärtynyt — pyrimme HR:stä viestimään että olisi tärkeää pitää kiinni työajasta. Ja viettää vapaa-aikaa perheen ja muun työn ulkopuolisen parissa.”

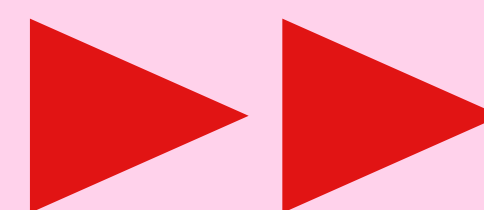
HR-johtaja





“Monet ovat alkaneet käyttää sanaa ’duunari’ neutraalimpana ja jopa voimasanana kuvaamaan työtä, jossa yhdistyvät käytännön osaaminen ja yhä kasvavat vastuut. Samalla toimihenkilötyö on muuttunut: esimerkiksi sihteerien tehtävät on kadonneet ja valuneet asiantuntijoille, jotka tekevät nyt myös rutiinitöitä, kuten exceleiden täyttämistä.”

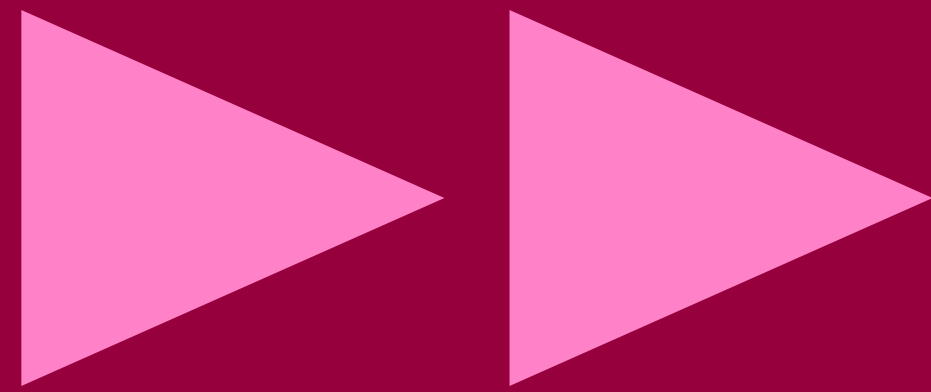
Työelämäasiantuntija



Suorittavan ja asiantuntijatyön välinen ero kaventuu myös siinä, miten hyvinvointi ja tuottavuus kietoutuvat toisiinsa. Digitalisaatio lisää työn kognitiivista kuormitusta molemmissa ryhmissä: virheiden pelko, jatkuvat ohjelmistopäivitykset ja teknisten ongelmien ratkaiseminen kuluttavat energiaa. Tutkimusten mukaan työn kuormittavuus ja palautumisen puute näkyvät nopeasti alentuneena tuottavuutena (mm. ETLA, 2021).

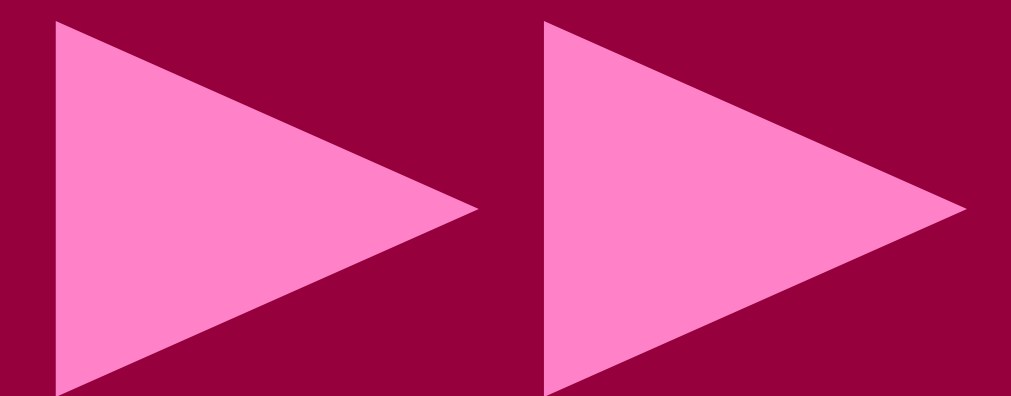
Digitalisaatio ei aina lisää autonomiaa – se voi myös kaventaa sitä. Algoritmit ohjaavat yhä enemmän suorittavaa työtä: työpäivän rytmi, taukojen ajoitus ja tehtävien järjestys määräytyvät järjestelmien mukaan. Tämä vähentää työntekijöiden mahdollisuuksia suunnitella omaa työtään ja voi heikentää työmotivaatiota. OECD:n (2023) mukaan algoritmien ohjaama työ lisää kokemusta ulkoisesta kontrollista ja vähentää työn merkityksellisyyden tunnetta.

Samaan aikaan asiantuntijatyössä digitalisaatio on tuonut mukanaan ilmiön, jota kutsutaan “sidotuksi autonomiaksi” (tied autonomy). Termillä tarkoitetaan asiantuntijatyötä, jossa on periaatteessa vapaus päättää oman työn tekemisen tavasta ja paikasta, mutta käytännössä autonomiaa sitovat lukuisat järjestelmät ja kanavat. Työajanseurantaohjelmistot, matkakulujärjestelmät, sähköiset lomakkeet, intranetit ja monikanavainen viestintä (sähköposti, Teams, Slack, WhatsApp) vievät valtavasti aikaa ja energiaa. Työn vapaus ei toteudu, koska digitaaliset velvoitteet pirstovat arjen ja lisäävät kognitiivista kuormaa.



”Osa tehtävistä on sellaisia, joihin voi kouluttaa ihmisiä suhteellisen nopeasti, mutta on myös spesiaaliaja, joissa osaamista on vähän eikä tekijöitä löydy valmiina. Esimerkiksi erikoiskoneiden käyttö, työkalu-huolto tai muottien ylläpito vaativat osaamista, jota ei opi hetkessä. Siksi olemme tehneet tiivistä yhteistyötä ammattikoulujen ja ammatti-korkeakoulujen kanssa: harjoittelijat ja kesätyöntekijät ovat meille tärkeä rekrytointikanava. Aiemmin meillä oli jopa omia kummiluokkia, joista useita opiskelijoita työllistyi meille pysyvästi — ja edelleen tänäkin päivänä osa heistä on meillä töissä.”

Työntekjä



YHTEENVETO

Digitalisaatio hälventää asiantuntijatyön ja suorittavan työn välistä rajaa. Siinä missä suorittava työ vaatii entistä enemmän asiantuntemusta, asiantuntijat käyttävät yhä suuremman osan ajastaan mekaaniseen järjestelmien hallintaan. Yhteistä molemmille on kasvava osaamispaine, kuormittavuus ja tarve palautumiselle. Organisaatioiden suurin haaste on pysyä muutoksessa mukana: miten varmistaa riittävä osaamisen jakaminen, tukea työntekijöiden hyvinvointia ja löytää tasapaino autonomian ja tehokkuuden välillä ilman, että autonomia jää näennäiseksi.

Päättävässä asemassa olevien on tärkeää tutustua omassa yrityksessä tehtävään suorittavaan työhön ja sen vaatimuksiin. Suorittavaa työtä tulee johtaa kuten asiantuntijatyötä osallistamalla työntekijät oman työnsä suunnitteluun. Työpaikoilla tulee myös varata kaikille riittävästi aikaa keskustella ja pohtia suunniteltuja muutoksia.

5

Huono taloustilanne
syö motivaatiota ja
lisää lähtöhaluja

58 % suomalaista on harkinnut
työpaikan vaihtoa viimeksi kuluneen
12 kuukauden aikana

Erityisesti organisaation huono
taloustilanne vaikuttaa lähtöhaluihin

Johtajat kokevat työpaikan ilmapiirin
lannistavammaksi kuin muut työn-
tekijät

Suomalaiset pohtivat työpaikan vaihtamista samaan tapaan kuin Lähtijät-tutkimuksen aiempina vuosina. Suomen talouden heikko suhdannetilanne ja kasvava työttömyys vaikuttavat kuitenkin siihen, ettei työpaikkaa niin vain vaihdeta. Se ei silti estä ihmisiä ajattelemasta lähtöä: melkein puolet vastaajista miettii sitä päivittäin tai viikoittain. Ajatustyöläisistä yli 61 prosenttia ja suorittavan työn tekijöistä 54 prosenttia sanoo harkinneensa työpaikan vaihtamista viimeksi kulu-
neen 12 kuukauden aikana.

Erityisesti organisaation taloudelliset vaikeudet saavat ihmisten lähtöhalut kasvamaan. Se on ymmärrettävää, sillä työhyvinvoinnin johtaminen on vaikeaa toistuvassa yt-kierteessä. Peräti 85 prosenttia niistä vastaajista, jotka kokivat työnantajansa taloudellisen tilanteen joko melko tai hyvin epävakaaaksi, olivat pohtineet lähtemistä. Heistä 40 prosenttia sanoo lähtöhalujen pääasialliseksi syyksi juuri huonon taloustilanteen. Kolmasosa tästä joukosta kokee myös, ettei heitä tueta pääsemään parhaaseen suoritukseen.

Oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen 12 kk aikana?

Kyllä Ei

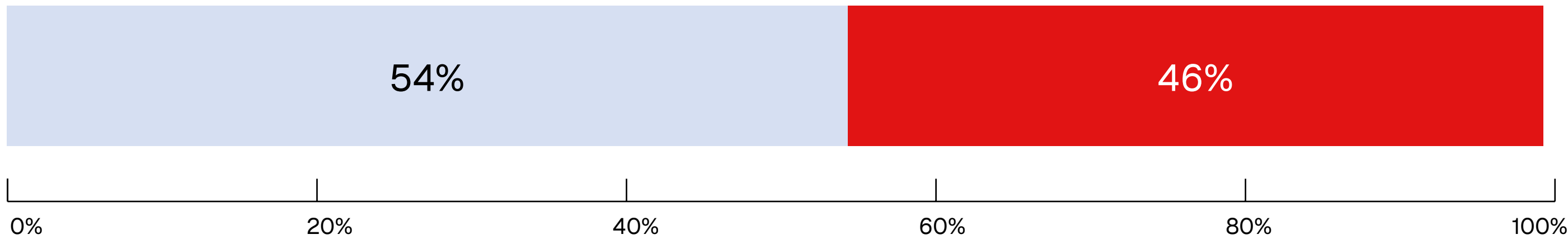
Kaikki vastaajat

Vastauksia: 2258



Suorittavan työn tekijät ja toimihenkilöt

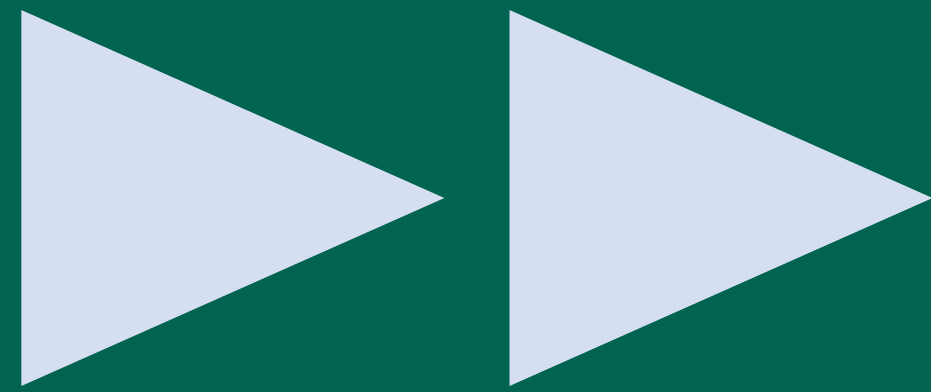
Vastauksia: 1041



Ajatustyöläiset

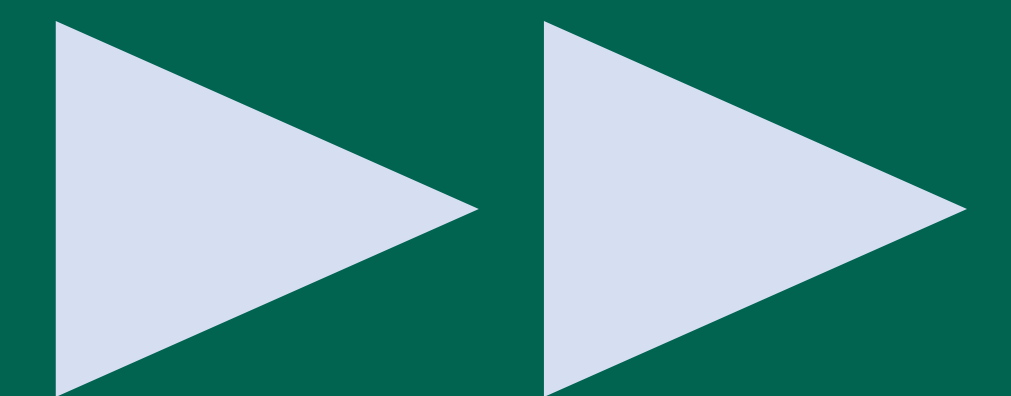
Vastauksia: 1217





”Kyllähän sen näkee, että tuottavuus laskee heti, kun yt-ilmoitus tulee. Meilläkin näitä yt-kierroksia on ollut useita. Ihmisen motivaatio laskee, ei kiinnosta yhtään ja ihan sama, mitä täällä tehdään. Sen huomaa niin puheissa kuin tekemisessä. Lisäksi olemme valitettavasti tässä vuosien aikana huomanneet myös sitä, että tämä vaikuttaa laatuun. Ihmiset eivät ole keskittyneitä ja motivoituneita.”

HR johtaja

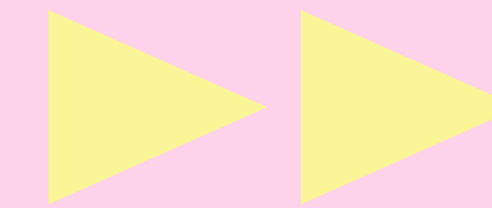


Kolme tärkeintä syytä lähtöhaluihin sekä asiantuntijoilla että suorittavan työn tekijöillä ja toimihenkilöillä ovat huono johtaminen (38 % vastaajista), palkka ja taloudelliset syyt (35 % vastaajista) sekä paremmat uramahdollisuudet ja kehittyminen (22 % vastaajista).

Johtajat miettivät lähtemistä siinä missä muutkin työntekijät. Esimerkiksi johtoryhmän jäsenistä ja johtavassa asemassa olevista yli 60 prosenttia on harkinnut lähtemistä vuoden sisällä. Suurimmaksi syyksi nousee tässäkin ryhmässä huono johtaminen. Kiinnostavaa on se, että johtajat kokevat muita työntekijöitä useammin onnistumisen esteeksi työyhteisössä vallitsevan epäluottamuksen ja lannistavan ilmapiirin. Johtaminen on yksinäistä, vastuut painavat, kiitosta tulee harvoin eivätkä johtajat välttämättä saa omalta esihenkilöltään riittävästi tukea ja sparrausta.

Lähtijät-tutkimuksesta ilmenee jo kolmatta vuotta peräkkäin, että naiset ja miehet haluavat työelämältä eri asioita. Naisille tärkeintä oli hyvä johtajuus (37 % vastaajista) ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön (36 % vastaajista). Miehillä taas tärkeintä on palkka (39 % vastaajista), työssä viihtyminen ja tiimihenki (37 % vastaajista) sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino (36 % vastaajista).

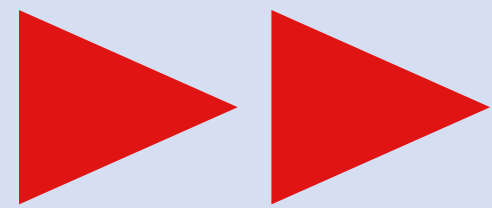
Naiset pohtivat lähtöä miehiä useammin. Naisista 63 prosenttia on harkinnut työpaikan vaihtamista vuoden sisällä, kun miehistä vastaavaa on pohtinut 48 prosenttia. Naisille myös mahdollisuus tehdä etätöitä on selvästi tärkeämpää. Naisista 41 prosenttia ja miehistä 25 prosenttia sanoo etätöimahdollisuuden vaikuttaneen positiivisesti omaan työsuoritukseen.



”Paikallisessa johtamiskulttuurissa on vahva empaattisuuden, kuuntelemisen ja ymmärtämisen perinne. Sellaista käytöstä, mitä Suomessa on toisinaan siedetty — esimerkiksi macho-kulttuurista rehvastelua tai valta-aseman pönkittämistä ilman todellista sisältöä — ei siellä ikinä hyväksyittäisi.”

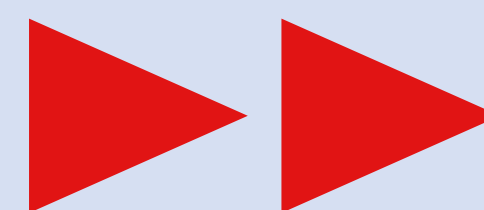
Pohjoismaisissa yrityksissä työskennellyt suomalainen





”Koronan jälkeen, kun siirryttiin Teams-maailmaan, kiireen määrä on vain lisääntynyt. Työelämä on entistä hektisempää. Kaiken pitäisi tapahtua heti. Asiakkaat haluavat kaiken nopeammin, kokouksia sovitaan lyhyemmillä varoajoilla, toimitusajat lyhenevät. Me olemme miettineet, miten voimme jaksottaa ihmisten työpäivää, kun niihin kokousaikatauluihin asiakkaiden kanssa on vaikeaa vaikuttaa.”

Tiiminvetäjä



Huomionarvoista on sekin, että merkittävä osa vastaajista kokee työelämän muuttuneen pysyvästi pandemian jälkeen. 45 prosenttia kokee olevansa selvästi tai jonkin verran kiireisempi kuin ennen vuotta 2020. Sama nousi esiin haastatteluissa. Monet kertoivat kokevansa arjen kiireisemmäksi, vaativammaksi ja pirstaleisemmaksi. Viestinnän ja kanavien määrä on moninkertaistunut kaikilla toimialoilla. Osaamisvaatimukset ovat kasvaneet ja kilpailu koventunut. Vaatimukset käsiteltävän informaation määrästä ja nopeudesta ovat aivan toiset kuin ennen pandemiaa. Itsensä johtamisen rooli on korostunut.

Kaikkia haastateltuja jäytää epävarmuus. Epävarmuus omasta työstä, työn ja maailman muuttumisesta, teknologian nopeasta kehityksestä ja organisaatioiden pysyvyydestä. Ihmiset kokevat, että työpaikat eivät enää luo turvallisuutta ja pysyvyyttä entiseen tapaan. He toivovat, että työkuormaa voisi keventää ja toimenkuvia selkeyttää, mutta kokevat, että kovassa kilpailutilanteessa siihen ei ole aikaa eikä mahdollisuutta.

Moni haastatelluista odottaa tekoälyn tuomaa suurta mullistusta kauhunsekaisin tuntein. He uskovat, että tekoälyn kehityksestä on nähty vasta pintaraapaisu eikä kellään ole varmuutta siitä, miten se tulee työtä ja ammatteja muuttamaan. Muutoskyvykkyys ja resilienssi ovatkin ominaisuuksia, joita työelämässä tarvitaan yhä enemmän ammatista riippumatta.

YHTEENVETO

Suomalaiset pohtivat työpaikan vaihtoa yhtä usein kuin aiempina vuosina, mutta heikko taloustilanne ja kasvava työttömyys hillitsevät lähtemistä. Erityisesti työnantajan epävakaa taloustilanne ja huono johtaminen kasvattavat lähtöhaluja.

Naiset ja miehet haluavat työelämältä eri asioita. Naiset toivovat hyvää johtajuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön, miehille taas tärkeämpää on palkka, tunnustus ja selkeät tavoitteet.

Pandemian jälkeen työelämän koetaan muuttuneen pysyvästi kiireisemmäksi, pirstaleisemmaksi ja vaativammaksi. Työntekijöitä yhdistää epävarmuus: työpaikat eivät enää takaa pysyvyyttä ja turvallisuutta. Lisäksi tekoälyn nopea kehitys herättää ristiriitaisia tunteita.

Yhteystiedot

Liisa Holma
liisa@lahtijat.fi
050 303 4373
www.lahtijat.fi

LÄHTIJÄT

Yhteistyökumppanit



Julkaisun suunnittelu

Teksti: Miia Savaspuro
Design: Antti Hinkula