



MIKSI
LÄHDEMME?
MITÄ SE MAKSAA?

Syyt, seuraukset, hinta
ja ratkaisuja



Sisälllys

1. Lähtijöiden alkusanat
2. **UUSI: Lähtemisen hinta**
3. Tutkimuksen tausta
ja toteutus
4. Keskeiset löydökset
5. Yhteenveto



Lähteminen maksaa **vähintään** puolen vuoden palkan verran.

Yli 70% asiantuntijoista on miettinyt työpaikan vaihtoa.

Lähtemisen merkittävimpanä syynä nostetaan esihenkilöiden huonot johtamistaidot.

Parasta on mielekäs työ ja reilu esihenkilö.

Sitoutujat ovat osajia, jotka haluavat tehdä töitä arvojensa mukaan ja oppia uutta.

Naiset lähtevät herkemmin.

Lähtijöiden alkusanat



Kesällä ja syksyllä 2021 mediassa ja kansainvälisissä työelämä tutkimuksissa alkoi nousta esiin ”great resignation” -suuri irtisanoutumisaalto. Lähtijät-podcast sai alkunsa halusta tutkia tätä ilmiötä Suomessa tarkemmin.

Lähtijöiden tavoitteena on alusta saakka ollut ymmärtää syitä irtisanoutumisten takana, löytääksemme ratkaisuja kestävämmän työelämän rakentamiseksi.

Haastattelimme kevään 2022 aikana, ensimmäisellä haastattelukierroksella vajaa 70 työstään lähtenyt asiantuntijaa. Koko vuoden aikana haastatteluja kertyi 250. Pyysimme haastatteluissa kuulla lähtijöiden kokemuksia ja ajatuksia. Halusimme ymmärtää millaiset tekijät työntävät osaajia pois työpaikoilta.

Haastatteluista syntyivät anonyymit lähtijätarinat, joissa ei paljasteta henkilöä, toimialaa tai yritystä. Heti ensimmäisistä jaksoista alkaen oli selvää, että aihe osui lähelle suomalaisten asiantuntijoiden sydäntä - podcastista tuli menestys yhdessä yössä.

Lähtijät -podcastin tekijöiden maaliskuussa 2023 toteuttama Miksi me lähdemme -kyselytutkimus paljastaa, että yli 70% on harkinnut

työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana. Tutkimuksen lähes 3 000 vastauksen perusteella yleisimmäksi irtisanoutumisen syyksi paljastuu esihenkilön puutteelliset johtamistaidot.

Tutkimuksen vastaukset vahvistavat, että työpaikasta lähteminen on merkittävä työelämää muokkaava ilmiö, jonka kustannukset ovat niin yrityksille, yhteiskunnalle kuin yksilöille merkittävät. Lähtijöiden kesäkuussa teettämän jatkotutkimuksen tulokset paljastavat, että lähteminen maksaa yritykselle vähintään puolen vuoden palkkaa vastaavan summan. Kustannukset nousevat senioriteetin kasvaessa, ja vastaavat johtajatasolla keskimäärin noin 14kk palkkaa.

Viidenneksellä kaikista lähtijöistä ei ole tiedossa seuraavaa työpaikkaa, kun he päättävät lähteä. Uupuminen (64%) ja unihäiriöt (62%) ovat yleisimmin tunnistetut oireet huonosta työssä viihtymisestä.

Nyt tehty tutkimus todentaa podcastiin kerätyistä 250 lähtijätarinoista nousseiden teemojen yleisyyttä ja merkittävyyttä kansallisessa mittakaavassa. Podcastissa on käsitelty johtajuusvajeen, yrityskulttuurin ja toksisen johtajuuden teemoja, jotka nousevat myös kyselytutkimuksessa.



**LÄHTEMISEN
KUSTANNUS ON
VÄHINTÄÄN PUOLEN
VUODEN PALKKA**

Lähtemisen hinta - toteutus

17.5 - 5.6.2023 toteutettuun kyselytutkimukseen saatiin vastauksia 152 kpl, mutta vain 54 näistä vastauksista oli loppuun saakka vietyjä ja hyväksyttiin mukaan analyysiin.

Tutkimuksen analysointimenetelmänä käytettiin 5000 skenaariolla tehtyä Monte Carlo simulaatiota.

Vastaajaprofiili:

- HR-ammattilainen 57%
- Tiimin esihenkilö 9 %
- Talousasiantuntija 7%
- Muu 26% (toimitusjohtaja, kehitysjohtaja, tms)

Vastauksia kerättiin kahdella (2) eri menetelmällä:

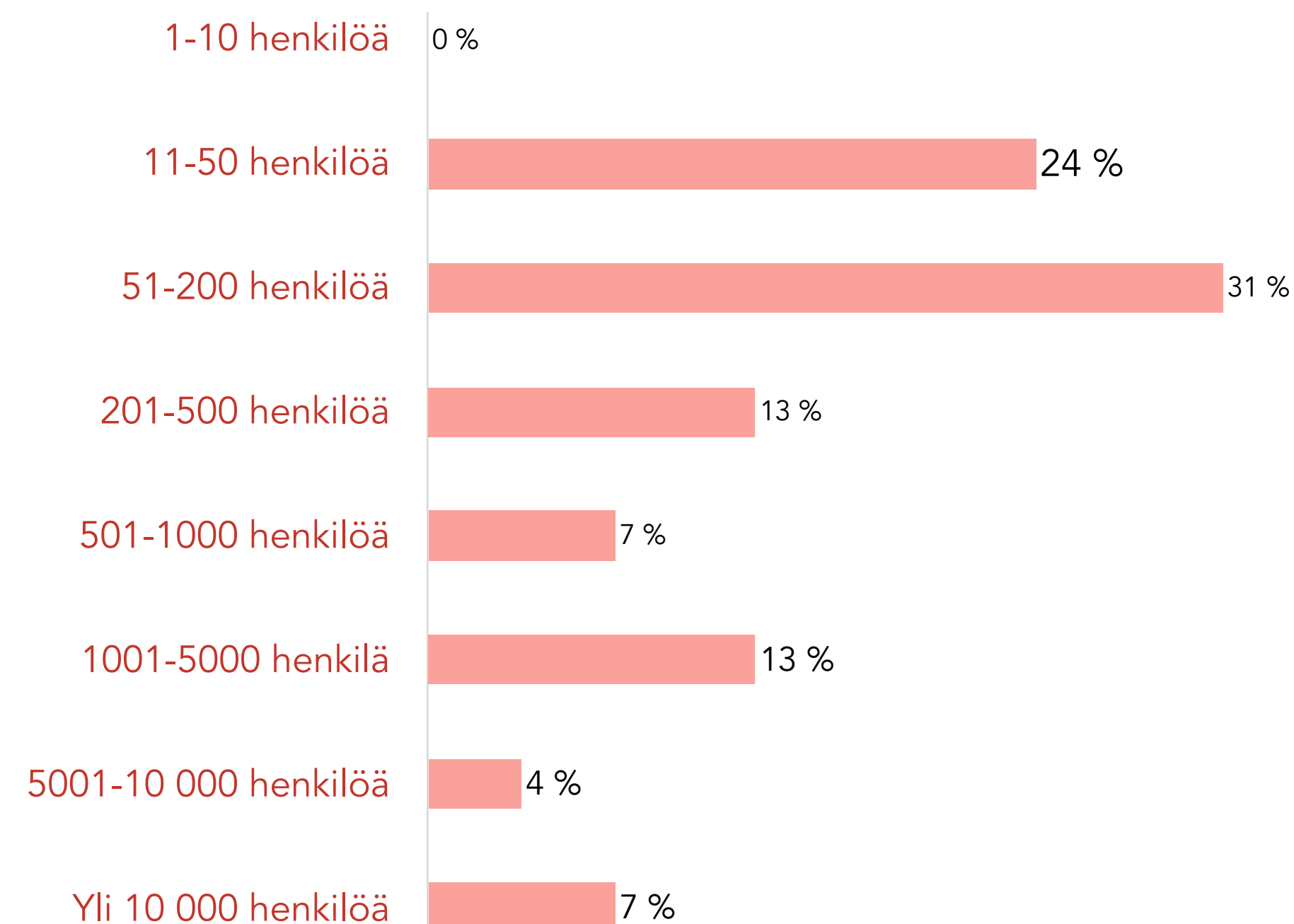
- Auntien asiakkaat
- Lähtijät -kontaktit

Lisäksi pyysimme tietoa suorahaun kustannuksista neljältä eri suoramakuyritykseltä.

Tutkimuksen kustannuksia käsittelevä osuus on tehty yhteistyössä Auntie, Un/known ja iloom.io kanssa.

LÄHTIJÄT

Työnantajani on yritys jossa on...



[i'loōm]

Auntie

unknown

PODCAST

HINTANA VÄHINTÄÄN 6KK PALKKA

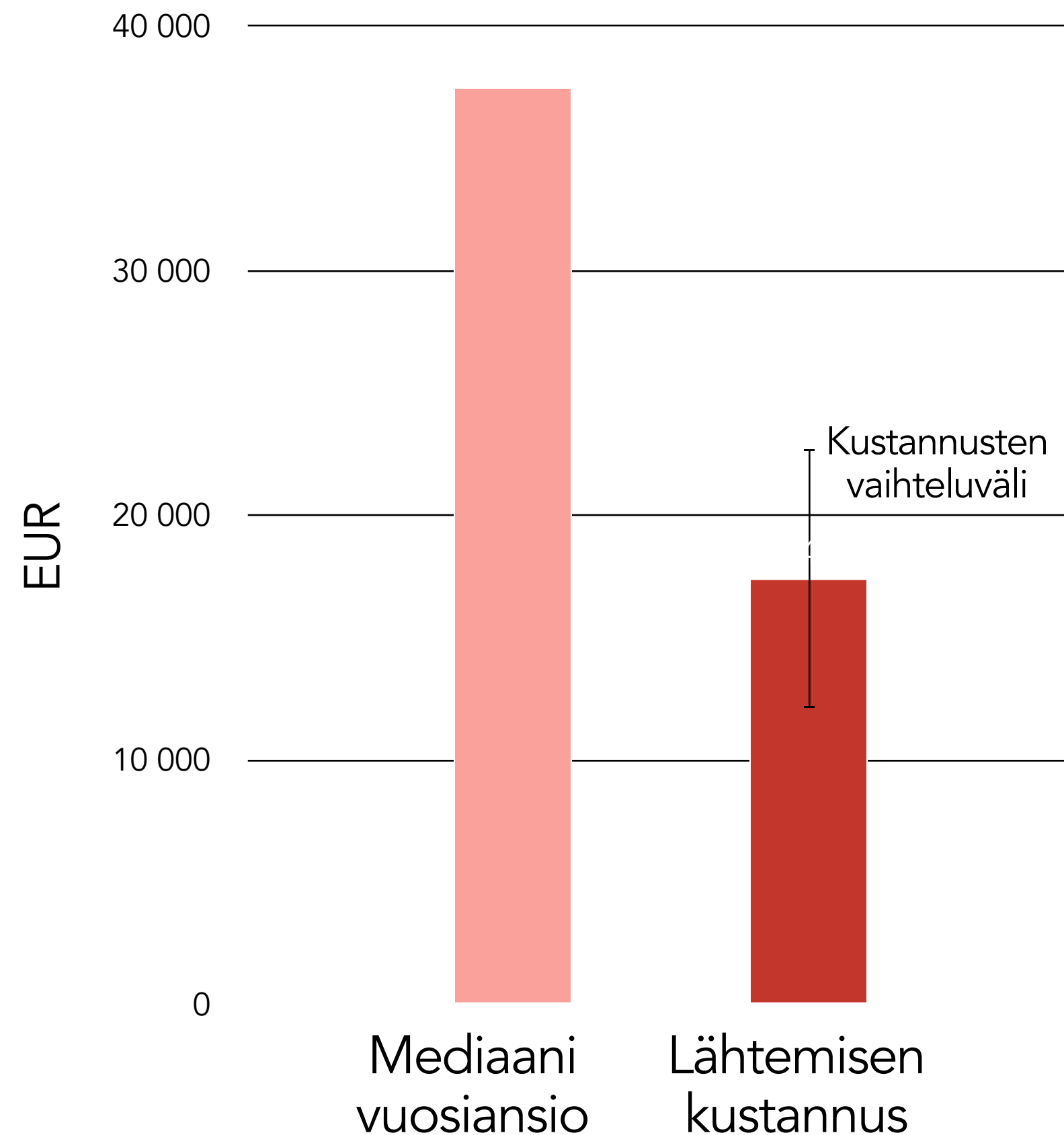
Lähtemisen välilliset kustannukset työnantajalle ovat roolista riippumatta vähintään puolen vuoden ja pahimmillaan reilusti yli vuoden palkkaa vastaava summa.

Välillisiä kustannuksia syntyy niin vajaamiehityksen aiheuttamasta tuottavuusvajeesta kuin uuden henkilön ensimmäisistä viikoista, kun tämä ei vielä osaa työtään täysin. Toinen kustannustyyppi on rekrytoinnin ja perehdytyksen aiheuttamat lisäkustannukset.

Tämän lisäksi suoramakukonsulttien palkkiot ovat karkeasti 10-25% rekrytoitavan roolin vuosipalkasta. Suurin osa tutkimuksen vastaajista kertoo käyttävänsä rekrytointiapua alle kolmannekseen kaikista rekrytoinneista.

Kaikki vastaajat kertoivat lisäksi, että lähdöt vaikuttavat myös yritykseen jäävän tiimin työtehoon. Näitä kustannuksia emme ole arvioineet ja huomioineet laskelmissa.

Työntekijän lähtemisen kustannus



Työntekijän lähtemisen kustannus:

- 17 400 EUR $\pm$ 5 300 EUR

Tässä ryhmässä mediaanipalkka oli 3 000 EUR /kk eli vuosiansio on 37 500 EUR.

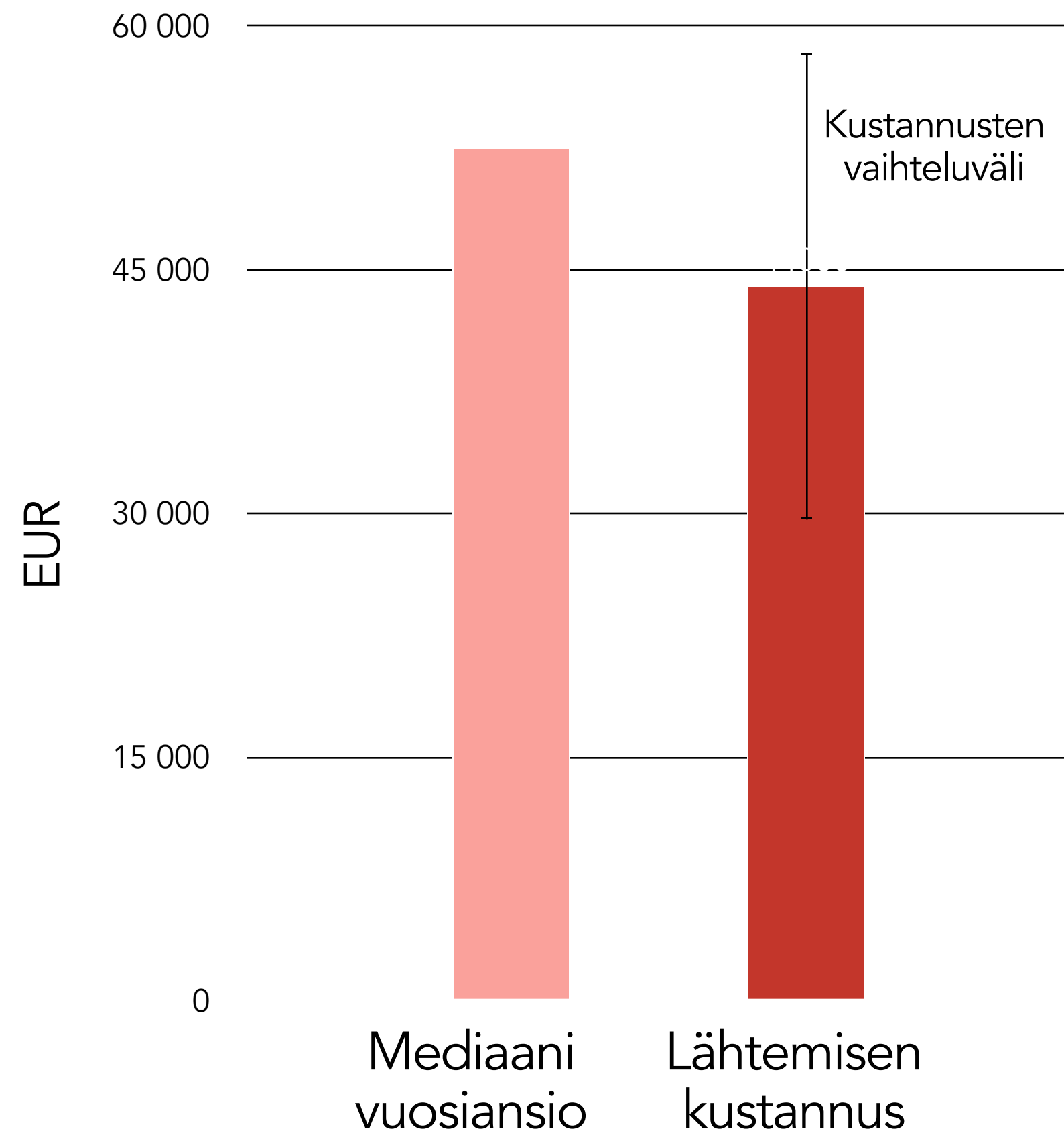
Työntekijän lähtemisen kustannus vastaa noin 6kk palkkakustannusta.

Kustannuksista valtaosa (noin 70%) tulee puuttuvasta henkilöstä johtuvasta menetetyistä tuotosta, ei niinkään rekrytoinnin ja perehdytyksen tarpeesta.

Keskimääräinen aika lähtemisen ja uuden aloituspäivän välillä oli 1.7 kuukautta.

Muiden työntekijöiden käyttämä aika uuden henkilön rekrytointiin ja perehdytykseen arvioitiin noin 17 päivän suuruiseksi.

Asiantuntijan lähtemisen kustannus



Asiantuntijan lähtemisen kustannus:

- 44 000 EUR ± 14 400 EUR

Tässä ryhmässä mediaanipalkka oli 4 200 EUR /kk eli vuosiansio on 52 500 EUR.

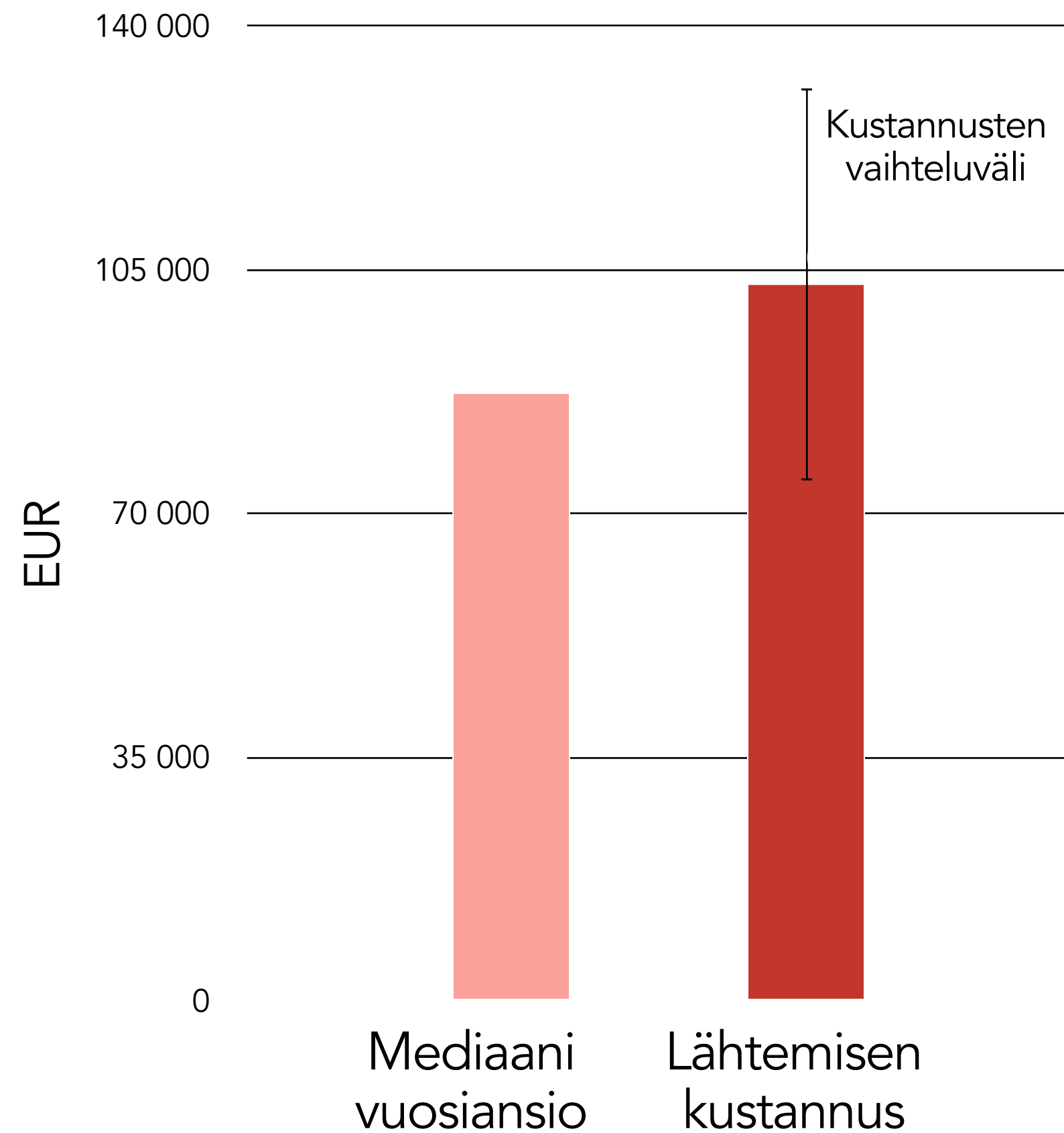
Asiantuntijan lähtemisen kustannus vastaa noin 10kk palkkakustannusta.

Kustannuksista valtaosa (noin 70%) tulee puuttuvasta henkilöstä johtuvasta menetetystä tuotosta, ei niinkään rekrytoinnin ja perehdytyksen tarpeesta.

Keskimääräinen aika lähtemisen ja uuden aloituspäivän välillä oli 2.2 kuukautta.

Muiden työntekijöiden käyttämä aika uuden henkilön rekrytointiin ja perehdytykseen arvioitiin noin 29 päiväksi.

Johtajan lähtemisen kustannus



Johtajan lähtemisen kustannus:

- 103 000 EUR $\pm$ 28 100 EUR

Tässä ryhmässä mediaanipalkka oli 7 000 EUR /kk eli vuosiansio on 87 500 EUR.

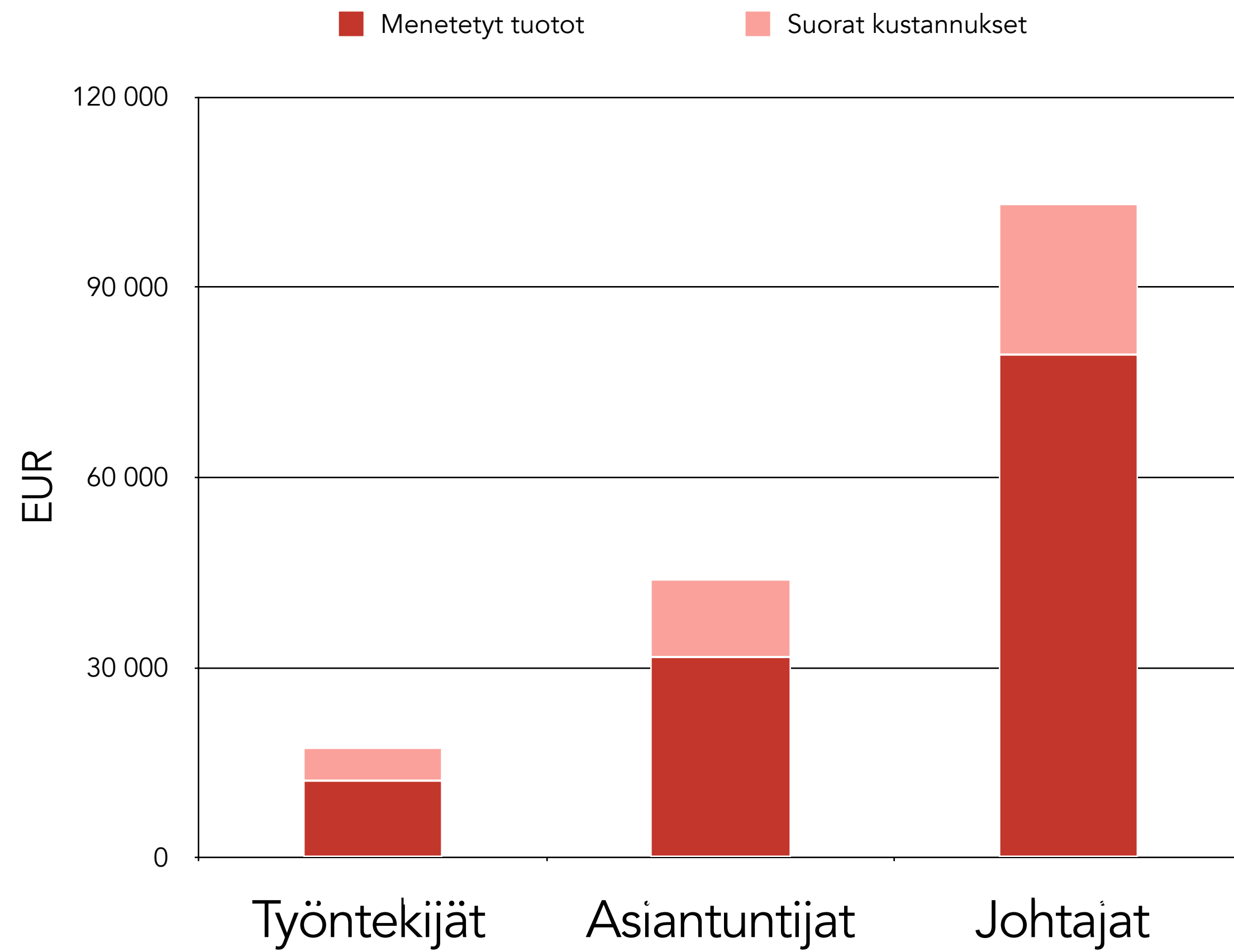
Johtajan lähtemisen kustannus vastaa noin 14kk palkkakustannusta.

Kustannuksista valtaosa (noin 70%) tulee puuttuvasta henkilöstä johtuvasta menetetystä tuotosta, ei niinkään rekrytoinnin ja perehdytyksen tarpeesta

Keskimääräinen aika lähtemisen ja uuden aloituspäivän välillä oli 3.2 kuukautta.

Muiden työntekijöiden käyttämä aika uuden henkilön rekrytointiin ja perehdytykseen arvioitiin noin 34 päiväksi.

Lähtemisen kokonaiskustannukset



Menetetyt tuotot aiheuttavat suurimman osan lähtemisen kustannuksista.

Menetettyjen tuottojen osuus on:

Työntekijät 70%

Asiantuntijat 72%

Johtajat 77%

Lähtemisen aiheuttamat lisäkustannukset, eli rekrytoinnin ja perehdyttämisen kustannukset ovat 23-30% kokonaiskustannuksista.

Usein yritysten on helpompaa tunnistaa suorat kustannukset, kuin menetettyjen tuottojen aiheuttamia välillisiä kustannuksia.



Millaisia vaikutuksia vaihtuvuudella ja sen kasvulla on työyhteisöön?

Lainauksia avoimista vastauksista

“Hidastaa tavoitteiden saavuttamista lyhyellä tähtäimellä, pitkittää isoja, strategisia uudistuksia. Vie todella paljon sosiaalista energiaa kaikilta, vaikkakin toki tuo myös positiivisia asioita.”

“Työkuorman kasvaminen ainakin hetkellisesti. Jäävien sitoutuminen saattaa laskea, toisaalta voi avautua myös uusia sisäisiä uramahdollisuuksia. Hiljaista tietoa voi jäädä siirtymättä. Avainhenkilön lähtiessä voi tulla myös esim. projektien viivästyksiä.”

“Hidastaa vauhtia, kiire lisääntyy”

“Työtehtävien ja resurssien uudelleen jakaminen, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys murtuu, epävarmuus kasvaa.”

“Jos vaihtuvuutta on sopivasti, niin se on positiivinen asia parhaimmillaan. Mutta jos vaihtuvuutta on paljon, niin se kuormittaa työyhteisöä ja aiheuttaa konflikteja. Vaihtuvuus kuormittaa pahimmillaan työyhteisöä uupumukseen asti, työt jakaantuvat epätasaisesti, osaajat kuormittuvat, "vähemmän tärkeät" työt jäävät hoitamatta, vastausajat pidentyvät, tulee virheitä, konflikteja ja mielet pahoittuvat, työn hallinnan tunne katoaa.”

“Hyvä vaihtuvuus puhdistaa ilmaa ja saa joskus asiat toimimaan jopa paremmin kuin ennen.”

“Pieni vaihtuvuus lisää vakautta ja parantaa yrityksen ilmapiiriä, sekä turvallisuuden tunnetta.”

JOHTAJIEN KOULUTUS — KANNATTAVA INVESTOINTI

Vaihtuvuus muodostuu terveestä tai toivotusta vaihtuvuudesta, sekä haitallisesta vaihtuvuudesta, joka ylittää terveen työntekijöiden vaihtuvuuden ja osaamisen uudistumisen.

Jos 1000 työntekijää työllistävän asiantuntijayrityksen vaihtuvuus ylittää terveen vaihtuvuuden, niin paljonko se maksaa?

Jokaista ylimääräistä 5% vaihtuvuutta kohden syntyy tutkimuksen perusteella noin 2.2 MEUR vuosittainen kustannus.

Suomessa työvoimapulasta on puhuttu paljon. Samalla, tekemämme tutkimuksen mukaan jopa 31% johtajista ei ole saanut mitään johtajakoulutusta, ja 25% on saanut vain perustason johtamiskoulutuksen noustessaan esihenkilöasemaan. Vaatimukset johtamiselle lisääntyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Moni yritys kärsii osaajapulasta, ja me uskomme että sitouttaminen on nyt kannattavampaa kuin koskaan.

Rekrytoinnin lisäksi järkevä yritys sijoittaa johtajien jatkuvaan kouluttamiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen - veto- ja pitovoimatekijöihin.



MIKSI ME LÄHDEMME -TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TOTEUTUS

Tavoitteet ja teemat

Miksi me lähdemme -tutkimuksen tavoitteena oli selvittää:

1. Mitkä syyt johtavat työpaikan jättämiseen tai sen harkitsemiseen
2. Mitkä asiat saavat jäämään ja sitouttavat työpaikkaa

Vastauksista nousi esille neljä keskeistä teemaa:

1. Johtaminen
2. Palkkaus
3. Työn sisältö
4. Työpaikan kulttuuri

Tutkimuksen toteutus

2.-16.3.2023 toteutettuun kyselytutkimukseen kerättiin vastauksia yhteensä 2 853 kpl, joista analyysiin valittiin 2 427 kpl (toimisto-/asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden vastaukset).

Vastaajaprofiili:

- Noin 70% naisia, 29% miehiä, loput muunsukupuolisia tai eivät halunneet kertoa sukupuoltaan
- 757 vastaajaa esihenkilöasemassa

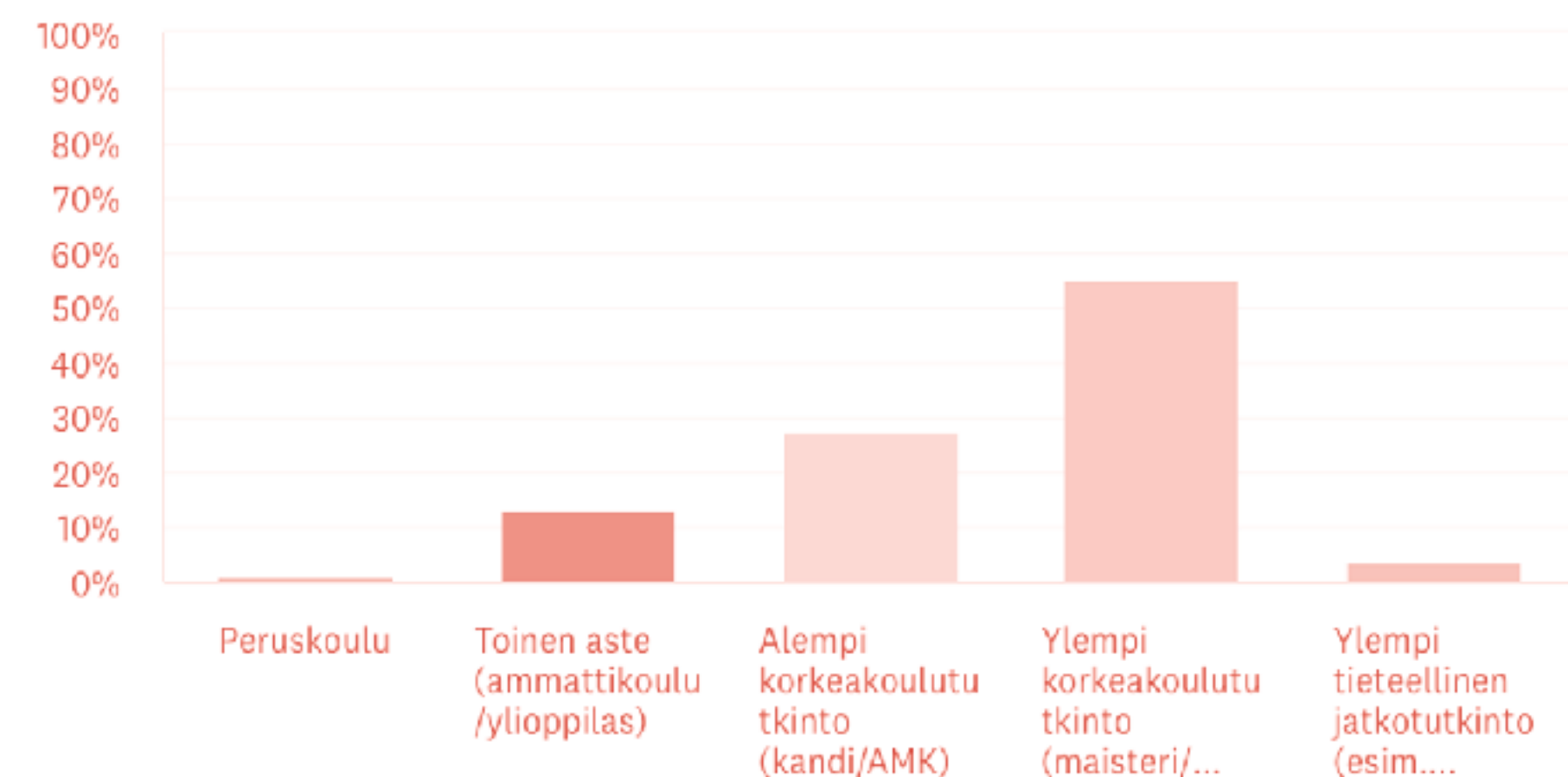
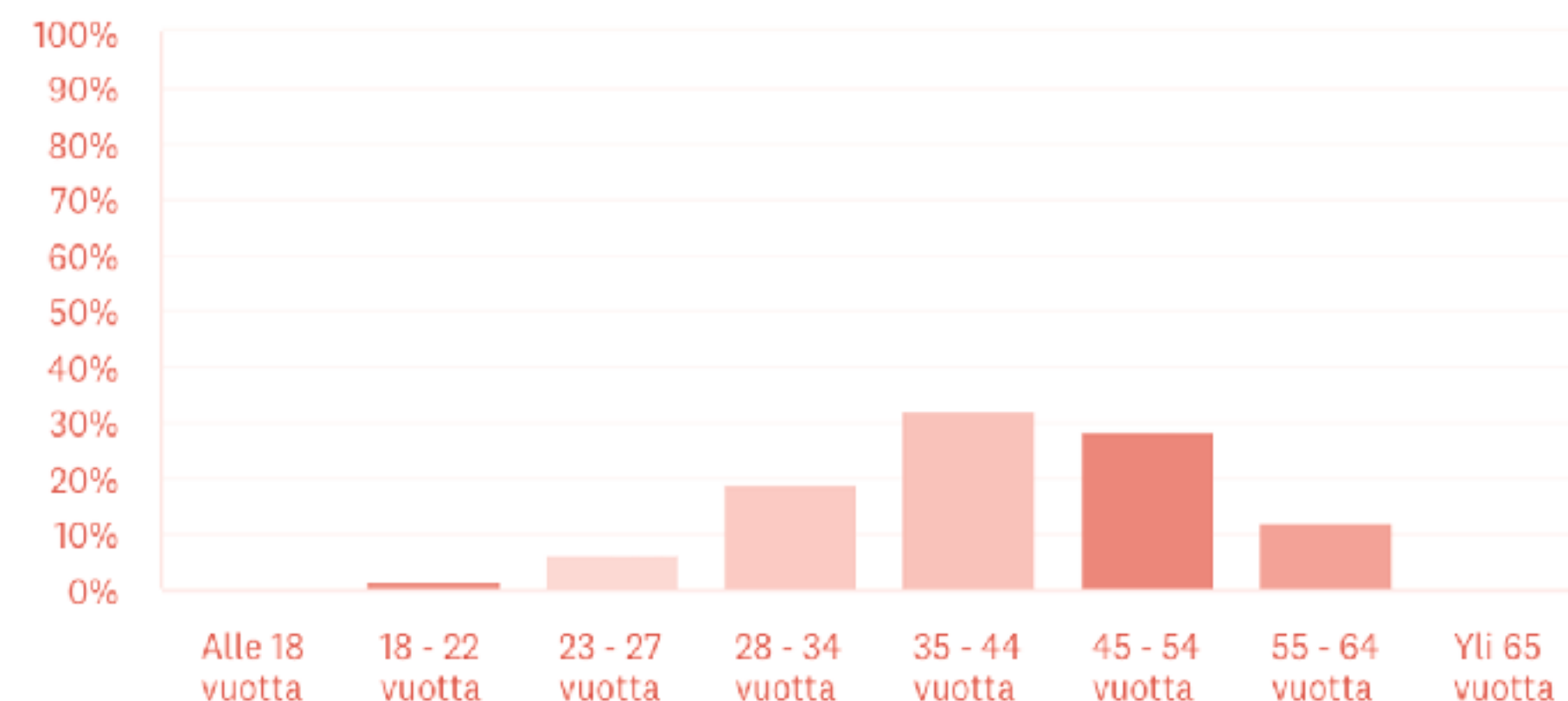
Vastauksia kerättiin kolmella (3) eri menetelmällä:

- Ostettu vastaajapaneeli
- Yleisesti jaettu linkki kyselyyn
- Suomen Ekonomien jäsenille jaettu erillinen linkki

Suomen Ekonomien ja yleisesti jaetun kyselylinkin vastaukset olivat lähellä toisiaan. Paneelin vastaukset odotetusti poikkesivat muista vastauksista jonkin verran, sillä paneeleissa on tyypillisesti nuoria vastaajia, sekä vastaajia joilla on alhaisempi koulutustausta. Tutkimustulosten analyysissa vertailimme eroja eri ryhmien vastauksissa.

Asiantuntijahaastattelut ja kommentit:

Timo Korander, CBDO, Luoto Company; Hanna Hirvonen, Uravalmentaja, Suomen Ekonomit; Katri Viippola, SVP People, Communications and Development, Varma; Anna Aarnisalo, People & Culture, Sympa; Lauri Vaisto, Principal, Duunitori; Sampo Axelsson, Konsultti, Un/Known



Keskeiset löydökset

- Yli 70% asiantuntijoista on miettinyt työpaikan vaihtoa
 - Naisista 76%
- Syynä esihenkilöiden huonot johtamistaidot
 - Lainaus: "Työntekijöihin suhtaudutaan välineinä ja rahantekokoneina, inhimillisyyys ei kuulu kuvaan, ja ihmiset ovat eriarvoisia sen mukaan, mikä on titteli, työsuhteen laatu ja "käyttöaste"."
- Parasta on mielekäs työ ja reilu esihenkilö
- Sitoutujat ovat osaajia jotka haluavat tehdä töitä arvojensa mukaan ja oppia uutta
- Naiset lähtevät herkemmin
 - 30% vaihtanut työtä viimeisen 12kk aikana

Työntekijän ikä ja syyt lähteä

55+

Pakko päästä pois aiemmasta työpaikasta, parempi ilmapiiri ja johtaminen

45-54

Yrityksen työympäristö

35-44

Yrityksen arvot, ilmapiiri ja hyvät johtamiskäytännöt

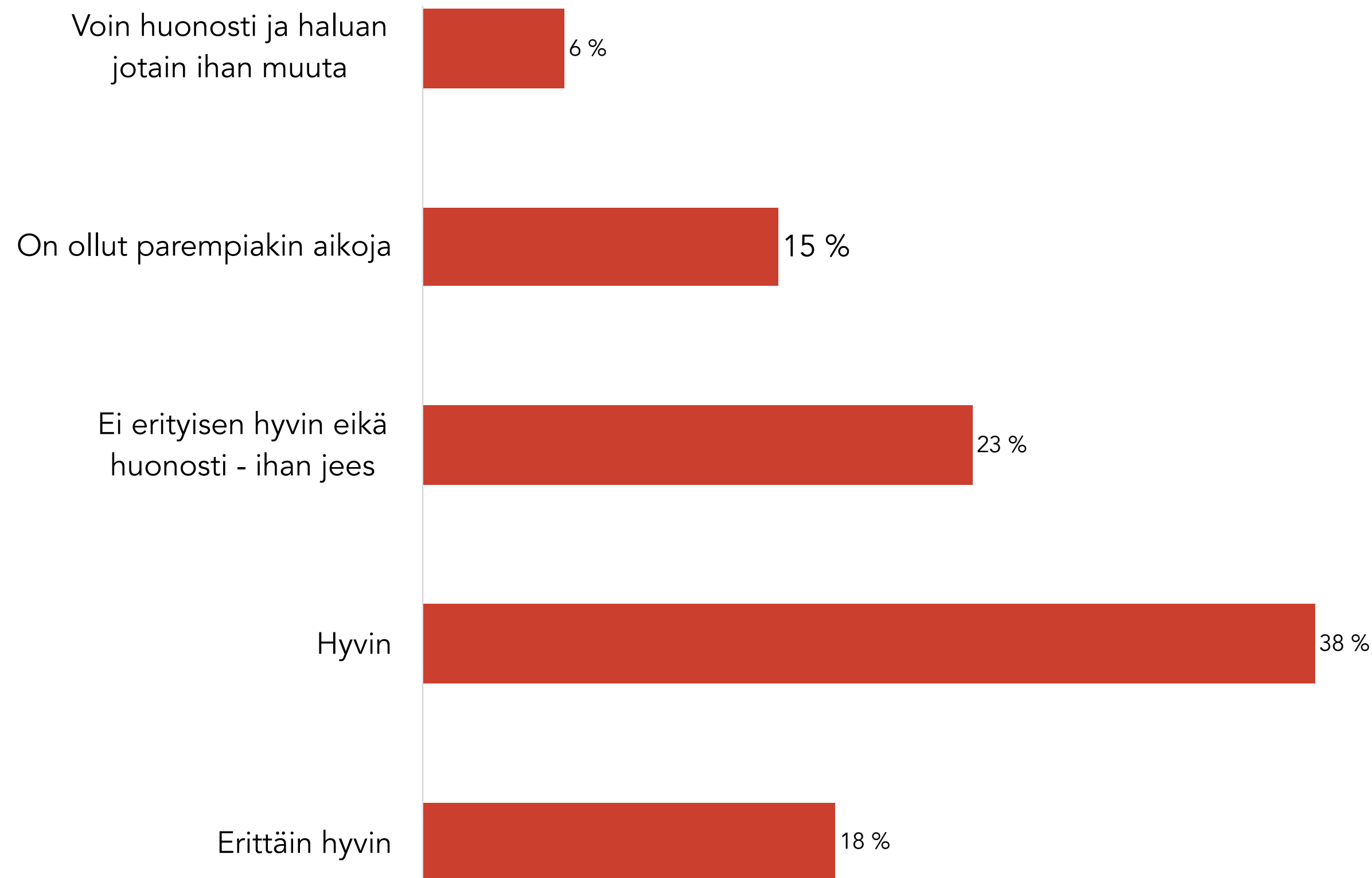
34 ja
alle

Tuttujen suosittelu, edellisen työpaikan ongelmat korostuvat vaihtamisen syynä



**YLI 70 %
ASIAANTUNTIJOISTA
ON HARKINNUT
TYÖPAIKAN VAIHTOA**

Miten suomalaiset asiantuntijat voivat?

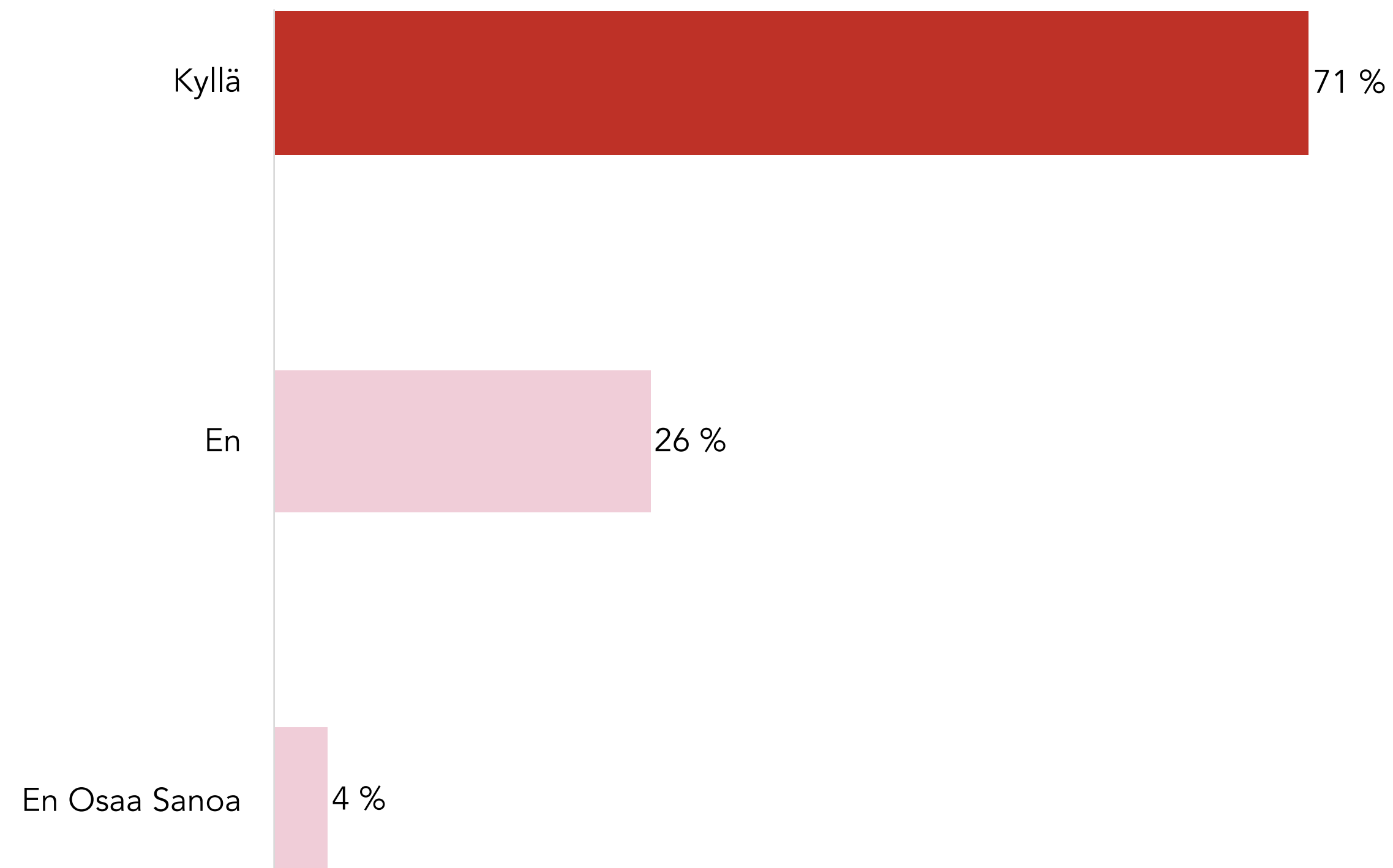


Kysyimme vastaajilta, miten he voivat. Reilu puolet työntekijöistä kertoo voivansa hyvin tai erittäin hyvin.

Samalla 6% työntekijöistä voi huonosti ja kaipaavat muutosta tilanteeseensa. 15% kertoo, että on ollut parempiakin aikoja.

Reilu viidennes suomalaisista asiantuntijoista voi huonosti.

71% vastaajista on harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana



Yleisintä työpaikan vaihdon harkitseminen on parhaassa työiässä olevien keskuudessa.

28-54-vuotiaista jopa kolme neljästä on miettinyt työpaikan vaihtamista menneen vuoden aikana.

Naiset näyttäisivät pohtivan lähtemistä miehiä enemmän.

Naisista lähtemistä on harkinnut 76%, kun miehillä osuus on 60%.



Tutkimukseen vastanneista yli 70% oli naisia. Näistä naisista 30% oli paitsi harkinnut myös vaihtanut työpaikkaa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Nämä henkilöt, jotka ovat nyt vaihtaneet työtä ovat todennäköisesti ohittaneet niin sanotun urajumin.

Katri Viippola

SVP People, Communications and Development, Varma

URAJUMI?

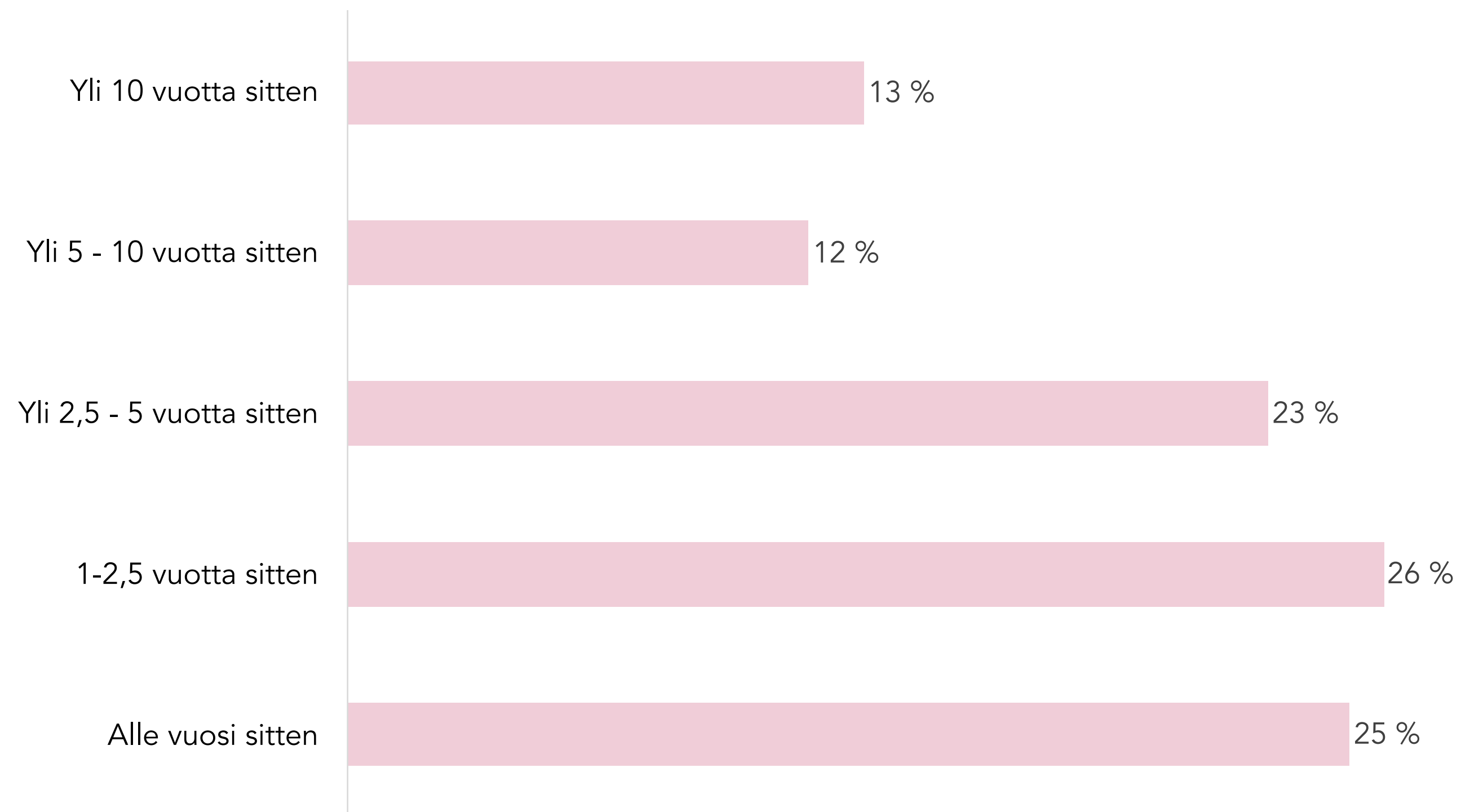
Katri Viippola
SVP People, Communications and Development, Varma

Urajumi tarkoittaa tilannetta jossa ihminen on pitkään ollut tyytymätön omaan työhönsä, mutta ei syystä tai toisesta näe ulospääsyä, sitä että tulisi jokin uusi suunta omalle ammatilliselle uralle.

Tyypillistä tällaisessa tilanteessa on näköalattomuus - jumiutunut kokee olevansa väärässä ammatissa tai tilanteessa. Ja jos oma alakin tuntuu itselle sopimattomalta, niin työpaikan vaihtokaan ei auttaisi.

Urajumeilla on vaikutus mielenterveyteen, ja siksi koen että aiheesta olisi tärkeää puhua enemmän, jotta yhä useampi tunnistaisi tällaiset urajumit. Oman tilanteen tunnistaminen on ensimmäinen askel eteenpäin.

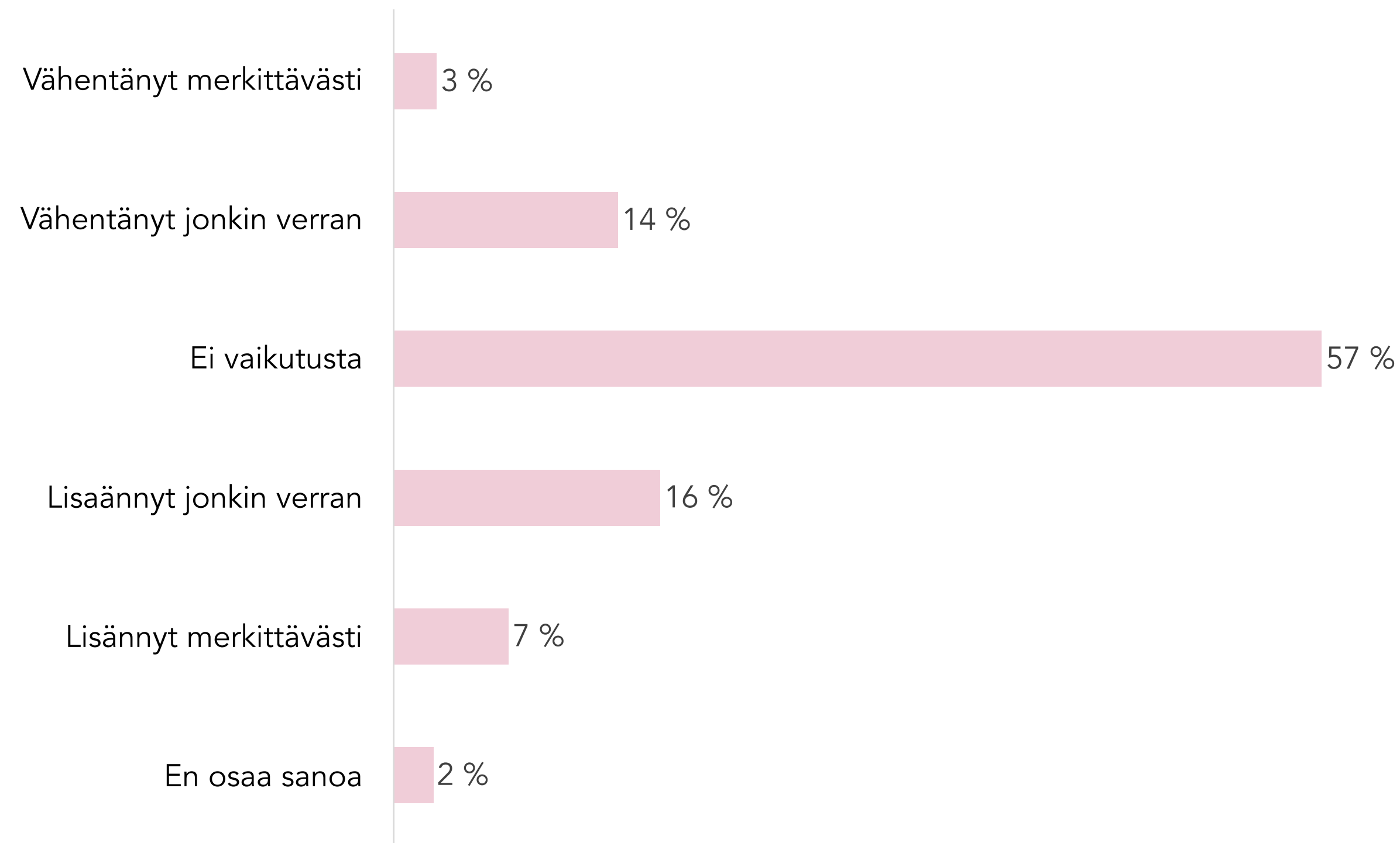
Neljännes vastaajista on myös vaihtanut työpaikkaa viimeisen vuoden aikana



Työsuhteet lyhenevät: lähes kolmannes naisista ja viidennes miehistä on vaihtanut vuoden aikana työpaikkaa.

Vauhdikkainta vaihtaminen on 35-44-vuotiaiden keskuudessa – heistä 30% on vaihtanut työpaikkaa viimeisen vuoden aikana.

Taloudellinen tilanne ei vaikuta haluun vaihtaa työtä

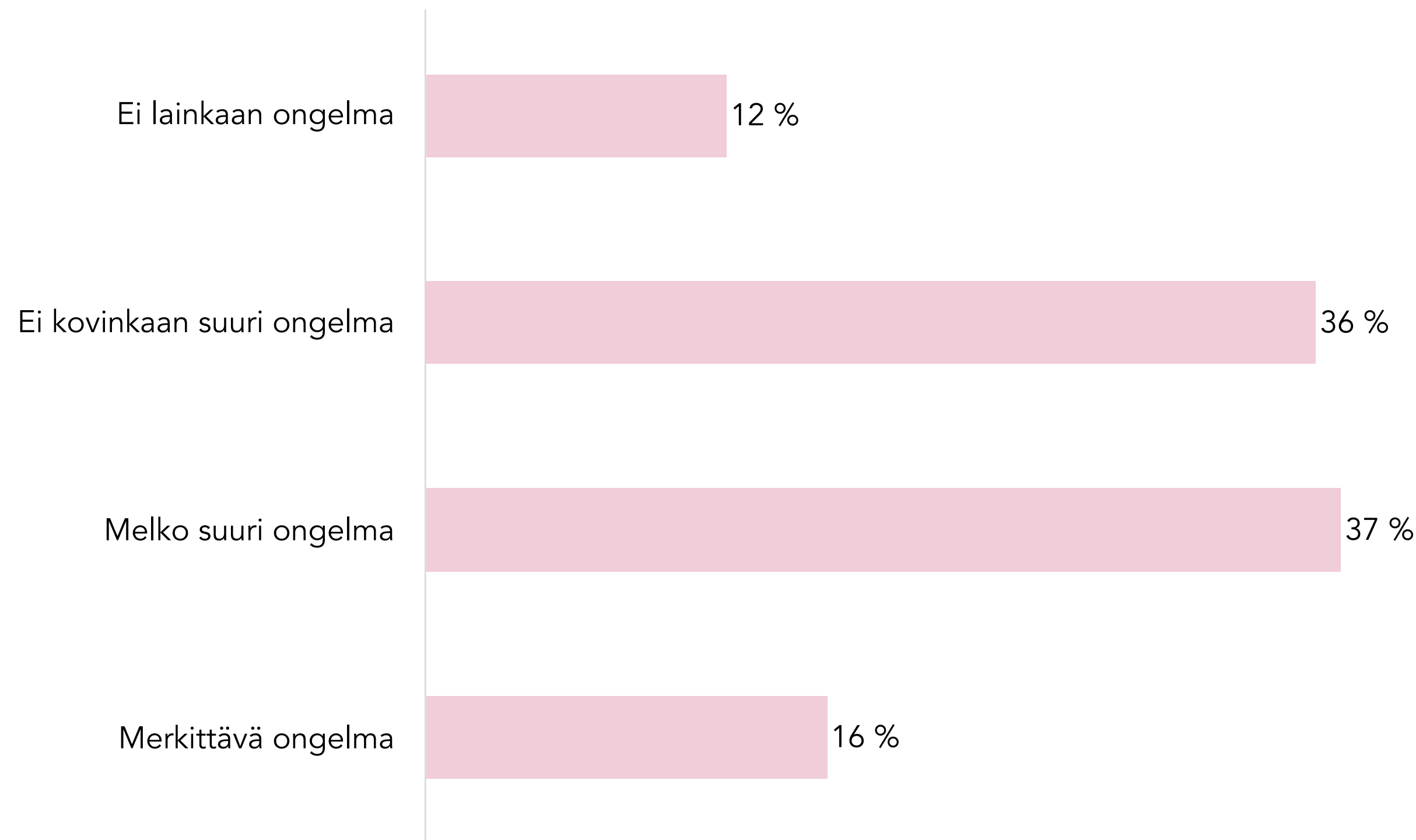


Taantuman uhka ja taloudellinen tilanne ei ole vaikuttanut vastaajien haluun etsiä uutta työtä tai vaihtaa työpaikkaa.

Tässäkin nähdään eroavaisuuksia eri ikäisten asiantuntijoiden joukossa, nuoremmilla (23-34 vuotiailla) taloudellinen taantuma saattaa sekä lisätä että vähentää halua työn vaihtamiseen.

Vanhempien joukossa talouden tilanne ei vaikuta juuri laisinkaan, ja jopa 65% vastaajista sanoo ettei taloustilanne vaikuta vaihtohalukkuuteen.

16% esihenkilöistä kokee, että vaihtuvuus ongelmallisen korkeaa



Samaan aikaan esihenkilöasemassa toimivat vastaajat näkevät yhä vahvemmin, että nouseva vaihtuvuus häiritsee työtä ja on haaste tiimille.

Kyselyyn vastaajista 16% pitää vaihtuvuutta merkittävänä ongelmana.

10% yrityksistä lähtee 1/5 henkilöstöstä vuosittain. Laskennallisesti siis koko yrityksen henkilöstö vaihtuu viiden (5) vuoden välein.

Yli 20% vastaajista arvioi vaihtuvuuden olevan yli 15%.



Tutkimuksen tulokset eivät yllättäneet, mutta kuitenkin yllättivät. Kun yli 70% asiantuntijoista sanoo että on harkinnut vuoden aikana työpaikan vaihtoa, niin se on todella iso luku. Samalla yli 50% esihenkilöistä pitää vaihtuvuutta ongelmana, joten kyllä tämä on todellakin asia johon pitää kiinnittää huomiota.

Hanna Hirvonen
Uravalmentaja, Suomen Ekonomit

NAISET
NAISET
NAISET
NAISET
NAISET

Hanna Hirvonen
Uravalmentaja, Suomen Ekonomit

Laitoin merkille sen, että naiset ovat lähtöhalukkaampia ja pitää sanoa, että se näkyy työssäni uravalmentajana. Meillä on uravalmennuksessa enemmän naisia asiakkaina, vaikka toki miehiäkin on. Näkisin, että naisille omien tuntemuksien, jaksamisen, hyvinvoinnin pohtiminen on luontevampaa kuin miehille - ja sehän on tietenkin hyvä asia.

Ei se pahaa tekisi miehillekään - etenkin kun puhutaan keski-ikää lähestyvistä miehistä, niin oma tuntumani on se että miehet kärvistelevät pidempään ja purevat hammasta. He antavat herkästi kuormituksen mennä niin pitkälle, että pudotus saattaa olla todella raju. Tämä on tietenkin todella valitettavaa.



SYYNÄ ESIHENKILÖIDEN HUONOT JOHTAMISTAITO



Esihenkilön huonot johtamistaidot ovat yleisin syy lähteä työpaikasta

44 %	Esihenkilön huonot johtamistaidot
31 %	Palkkaus
28 %	Liian suuri työmäärä
24 %	Ei etenemismahdollisuuksia



Millaiset syyt johtivat työpaikan vaihtamiseen tai vaihdon harkitsemiseen viimeisen vuoden aikana?

ORGANISAATIO JOHTAMINEN ETENEMISEN PUUTE



Lisäksi iLoomin tekemässä avoimien vastausten analyysissä korostuvat organisaation ongelmat, johtamisongelmat sekä huonot etenemismahdollisuudet syinä lähtemiseen.

Organisaation ongelmat: Työnantajan YT-prosessit, huonosti hoidetut muutostilanteet ja organisaatiokulttuurin puutteet.

Johtaminen: Tämä liittyy paitsi esihenkilöiden tai ylimmän johdon koettuun osaamattomuuteen, myös puuttumattomuuteen työyhteisön ongelmiin tai epä johdonmukaiseen strategiaan.

Etenemismahdollisuuksien puute: Vastaajat kokevat, että työtehtävät junnasivat paikallaan, kehittymismahdollisuuksia ei ollut tai organisaatio ei tukenut työntekijän kehittämisessä.

Taloudellinen tilanne ei näytä vaikuttavan lähtemishaluihin. Lähes 60% kaikista vastaajista sanoo, että taloudellinen tilanne tai taantuma ei ole vaikuttanut lähtemisen pohtimiseen. Tämä korostuu yli 35-vuotiailla työntekijöillä. Millaiset syyt johtivat työpaikan vaihtamiseen tai vaihdon harkitsemiseen viimeisen vuoden aikana?

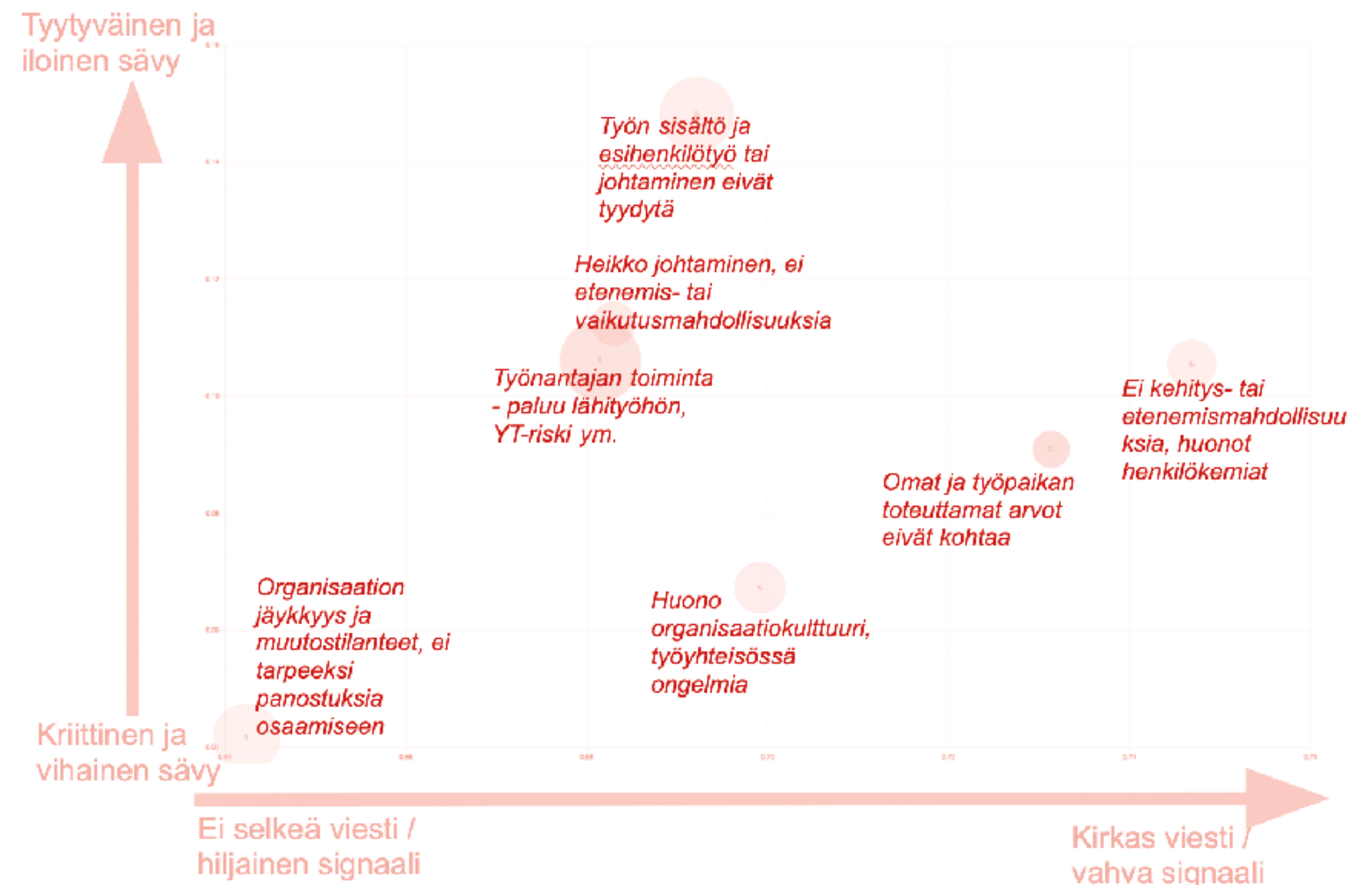
Millaiset syyt johtivat työpaikan vaihtamiseen / vaihdon harkitsemiseen viimeisen 12kk aikana?

Kysymyksen avoimet vastaukset analysoitiin iLoomin AI -pohjaisen työkalun, Wordloomin avulla.

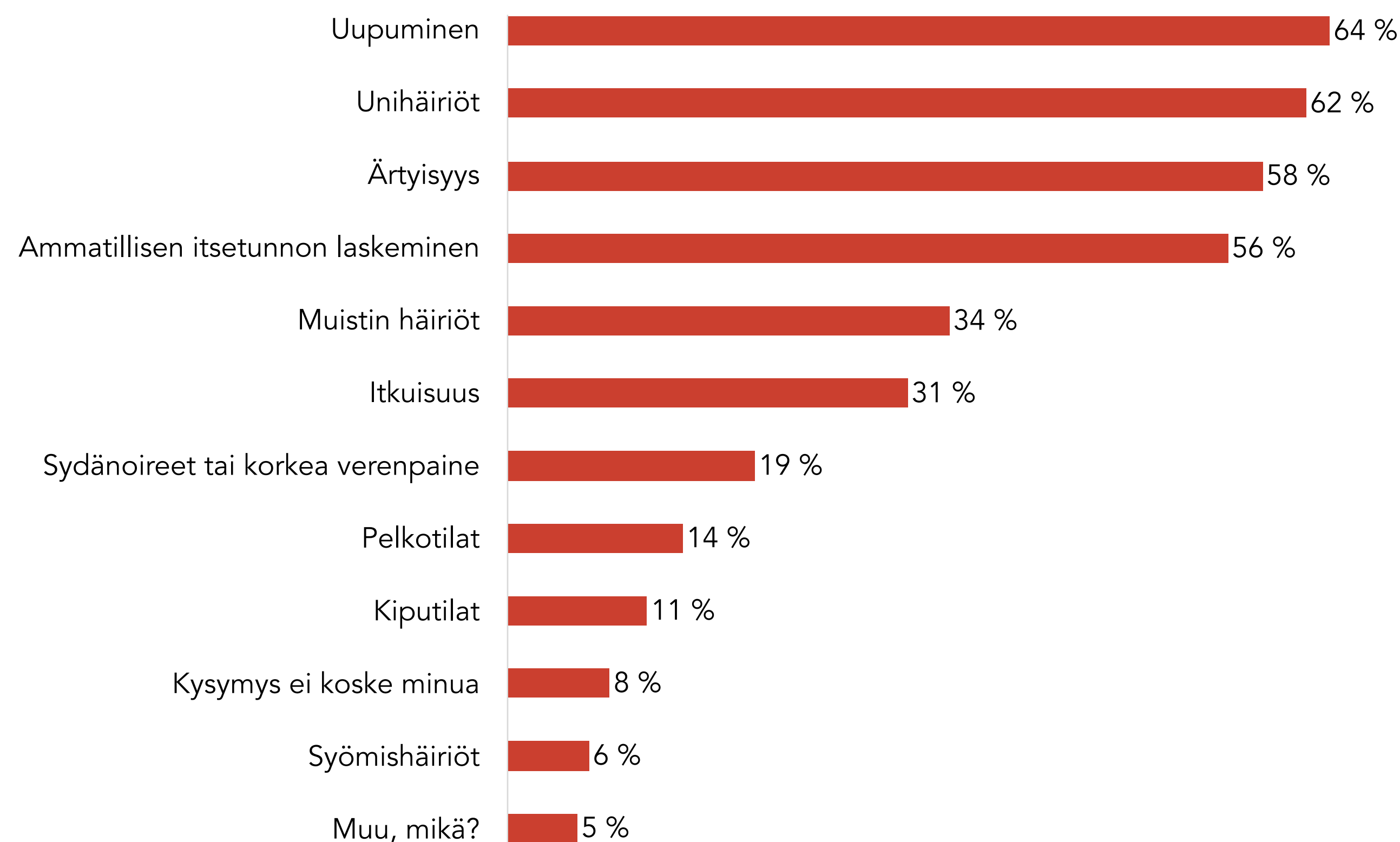
Analyysi antoi meille tietoa kommenttien sisällöstä ja äänensäävystä, jolla aihetta kommentoitiin.

Tutkimuslöydökset vahvistuivat: vastaajat suhtautuvat kriittisesti esihenkilötyöhön, työnantajan toimintaan yleisesti sekä omiin mahdollisuuksiin työpaikalla.

Erityisesti nousee esiin kokemus siitä, että viime vuosien muutostilanteet oli hoidettu huonosti.



Eikä ihme, sillä monen terveys ja hyvinvointi kärsii työn takia



Työpahoinvointi on selvä kansanterveydellinen uhka.

Uupuminen (64%) ja unihäiriöt (62%) ovat yleisimmin tunnistetut oireet huonosta työssä viihtymisestä tai työpahoinvoinnista.

Myös ärtyisyys ja ammatillisen itsetunnon laskeminen ovat tuttuja monille vastaajille.

Lisäksi lähes 20% vastaajista on saanut työstään sydänoireita.



Yritysten on aika sopeutua siihen, että vastuu lapsista ja perheestä jaetaan nyt ja tulevaisuudessa perheissä tasaisemmin.

35-vuotiaat miehet
nostivat ongelmat perhevapaisiin
liittyen jopa naisia suuremmin syyksi lähteä

Kokeneet osajat vaativat hyvää johtamista...

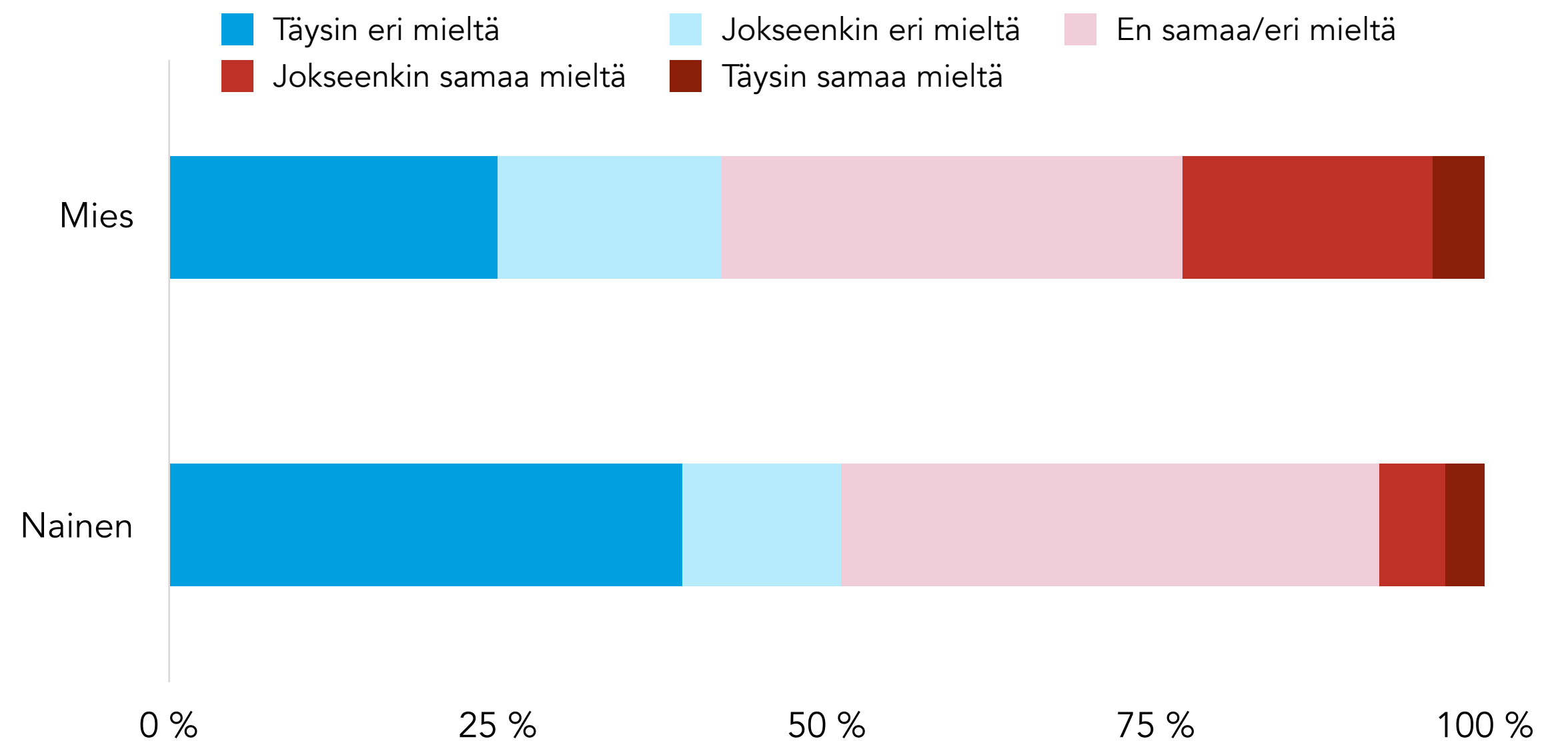
Esihenkilön huonot johtamistaidot ovat yleisin syy lähtemisiin kaikissa ikäryhmissä.

Johtamisen merkitys lähtöjen syynä kasvaa iän myötä. Tämä tukee podcastia varten tehdyistä Lähtijät-haastatteluista saatua mielikuvaa. Mitä pidempään henkilö on ollut työelämässä, sitä merkittävämpänä työssä viihtyvyyteen vaikuttavana tekijänä hän kokee johtamisen.

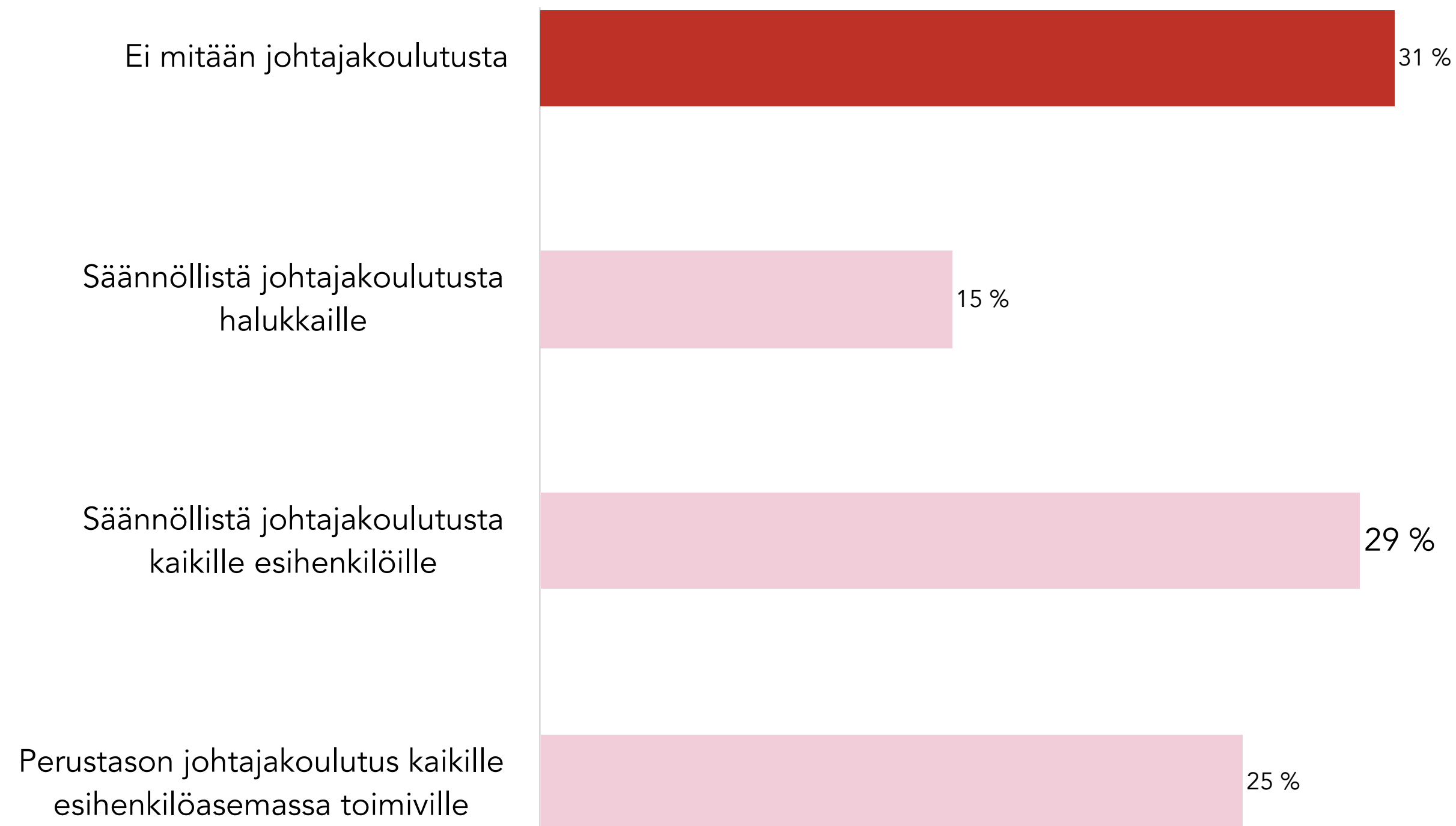
Sen sijaan palkkauksen merkitys työssä viihtyvyyteen laskee iän myötä, mikä on ymmärrettävää, kun ansiotaso useimmiten vanhemmiten nousee.

Myös liian suuri työmäärä on merkittävämpi työstä pois työntävä voima nimenomaan nuoremmilla, alle 34-vuotiailla vastaajilla. Herää kysymys, saavatko nuoret työntekijät riittävästi tukea vaikeissa työtehtävissään?

Mielenkiintoista on perhevapaa uudistuksen näkyminen tutkimuksen vastauksissa. Hieman yllättäen alle 35-vuotiaat miehet nostivat ongelmat perhevapaisiin liittyen syyksi lähteä jopa naisia useammin.



... mutta kolmannes yrityksistä ei panosta johtamiseen



Kysyimme esihenkilöasemassa olevilta millaista johtajakoulutusta yritykset tarjoavat. Jopa 31% kertoo, että oma työnantaja ei tarjonnut minkäänlaista johtajakoulutusta.

Säännöllistä koulutusta kaikille esihenkilöille tarjosi vain 29% yrityksistä.

Työelämä muuttuu vauhdilla ja työvoimapulan sanotaan rampauttavan yrityksiä. Nämä trendit eivät kuitenkaan näy panostuksena johtajien kouluttamiseen.



Millaista on huono johtaminen?

Lainauksia avoimista vastauksista

"Talossa uusi johtaja, joka muuttanut KAIKEN. En tunne enää iloa olla töissä, vaikka työ sinänsä mielekästä. Uusi johtaja ajanut ilmapiirin ja etenemismahdollisuudet."

"Arvostuksen puute tai ainakin rajallinen arvostus johdon taholta, olen selvästi ulkokehässä."

"Yrityksessä on ristiriitaisia näkemyksiä strategian toteuttamisesta."

"Yrityskaupan tuomat muutokset ja epäselvyys, fokuksen puute, oman työn arvostuksen puute, epäselvät roolit ja vastuut."

"Työn sisältö muuttunut oleellisesti. Joutuu myös tekemään asioita toistuvasti jotka eivät kuulu omaan toimenkuvaan (toimii muiden tekemättä jättämisen "paikkaajana"). Esihenkilön lisäksi johtaminen huonoa laajemminkin."

"Työnkuva muuttui liian helpoksi"

"Luvatut asiat eivät etene vaikka olen kysellyt niiden perään monta kertaa."

"Esihenkilön esihenkilön huonot johtamistaidot ja epärehellisyys."

"Etenemismahdollisuuksien suunta. Toisessa paikassa innovatiivisempi kulttuuri: mahdollisuus edetä asiantuntijuuttani paremmin tukevaan suuntaan."

"Valehtelevasta ja epäammattimaisesta kollegasta tehtiin itselle uusi esimies. Paikkaa ei voinut kukaan hakea vaan se on sovittu kabinetissa. Uudella esimiehellä ei ole työelämän perustaitoja käsissään, hän puhuu pahaa kaikista työyhteisön jäsenistä ja esittää filmaattista ja hyvää tyyppiä oikeiden ihmisten seurassa vaikka totuus toiminnan takana on todella ruma."



Haluaisin nostaa esiin, että tilanteisiin puuttuminen ja etenkin puuttumattomuus tuntuu olevan yksi tärkeimmistä esihenkilötyöhön liittyvistä tekijöistä, joka hyvin helposti aiheuttaa haasteita työyhteisöissä. Johtuuko tämä siitä, että me usein vähän pelkäämme antaa korjaavaa palautetta?

Lauri Vaisto
Principal, Duunitori

HYVÄ. PAHA. PALAUTE.

Lauri Vaisto
Principal, Duunitori

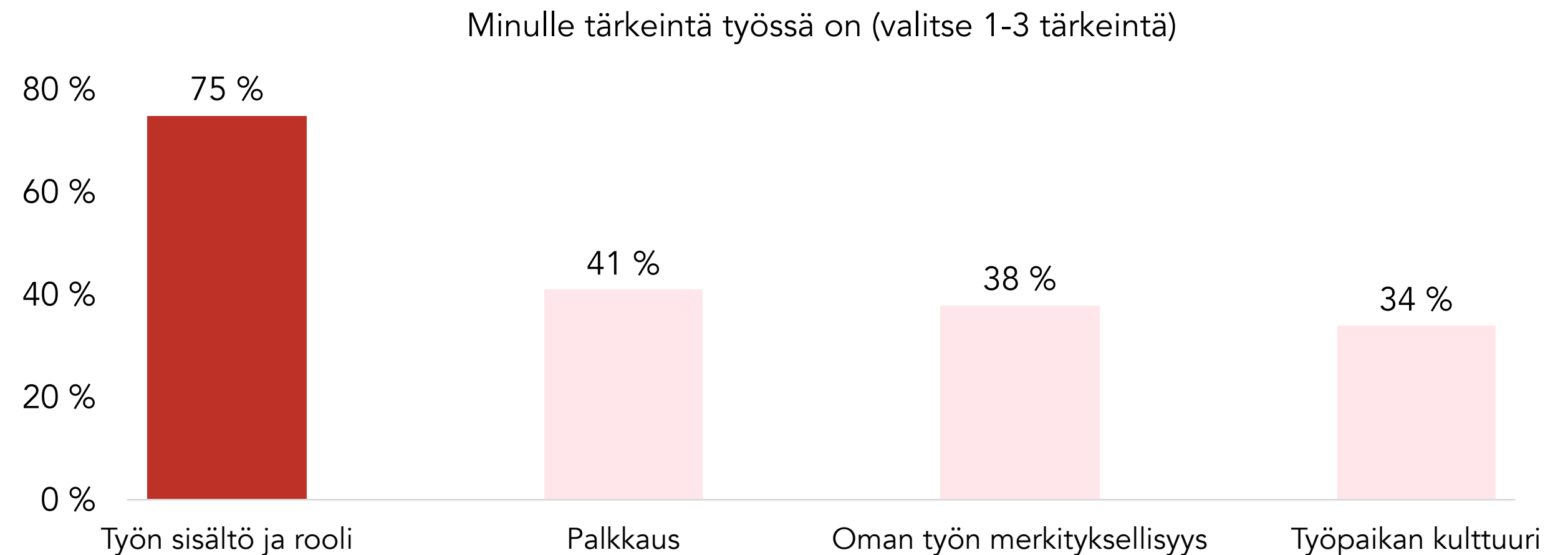
Hyvän palautteen antaminen on aina mukavaa, mutta kun pitäisi puuttua ongelmaan niin se koetaan vaikeaksi. Käytännöllinen ohje tähän olisi olettaa aina että toisella on hyvä tarkoitus - sekä antaessasi että saadessasi palautetta. Kun annat palautetta on hyvä olettaa että toinen ei ole tahallaan tehnyt väärin, vaan ei tiedä miten tehdä paremmin. Samoin palautetta saadessa on hyvä muistaa ettei palautteen antaja kommentoi sinua ihmisenä vaan kommentoi tekemistä ja toimintaa, jonka toivoo sinun muuttavan ja tekevän onnistuneemmin jatkossa.

Näillä päästään hieman eteenpäin, vaikka tiedän ettei palautteen antamisen oppiminen käy käden käänteessä.



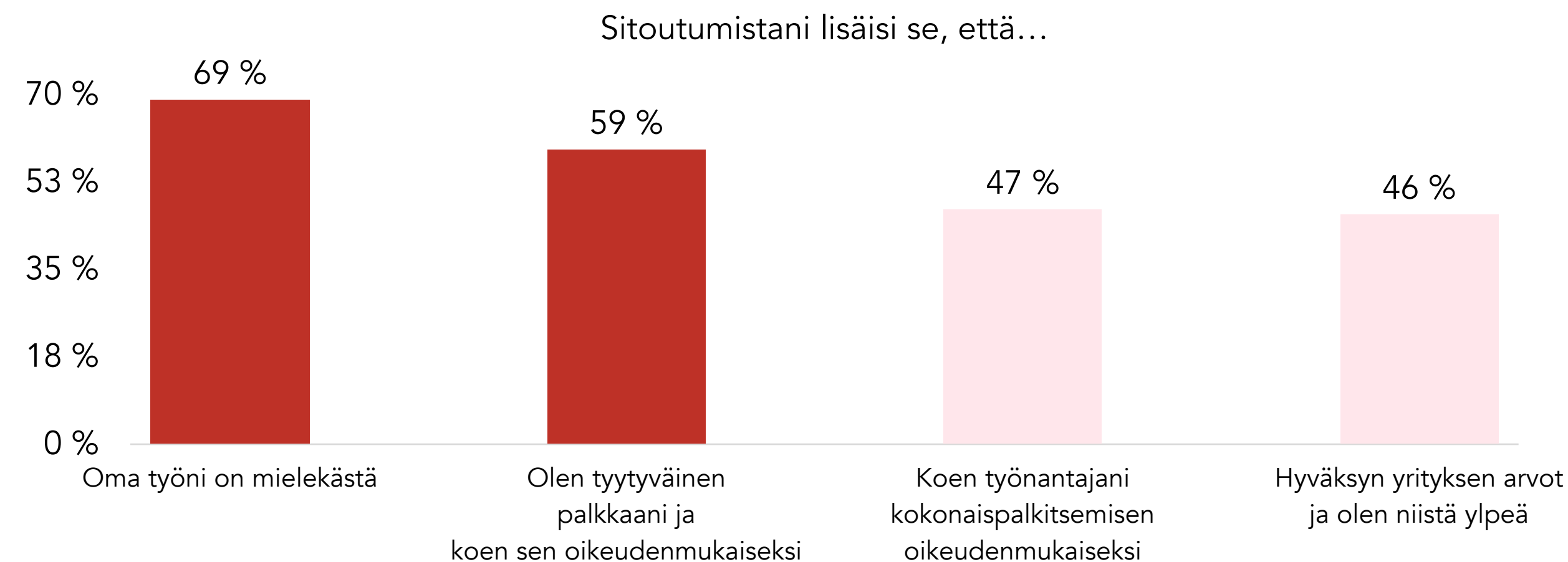
**PARASTA ON
MIELEKÄS TYÖ JA
REILU ESIHENKILÖ**

Parasta on mielekäs työ ja oikeudenmukainen palkkaus!



Asiantuntijat eivät pyydä mahdottomia! Kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi sitoutumisen kannalta nousi työn sisältö ja oma rooli.

Samoin vastaajat vastasivat, että omaa sitoutumista lisää eniten se että oma työ mielekästä (69%). Tässäkin palkkaus ja kokonaispalkitsemisen malli nousivat seuraavaksi tärkeimmiksi sitouttaviksi tekijöiksi.





Kyselyssä yli 72% sanoo, että sitoutuminen työnantajaan lisääntyisi, jos he saisivat läpinäkyvämmän informaatiota yrityksen asioista. Saman verran ihmisiä sanoo, että sitoutumista lisäisi mahdollisuus osallistua yritykset päätöksentekoon enemmän. Yli puolet sitoutuisi, jos vastuun lisäksi olisi myös enemmän valtaa.

Samaan aikaan kuitenkin yli 70% sanoo harkinneensa työpaikan vaihtoa viimeisen 12kk aikana. Tästä voi johtopäätöksenä tehdä sen, että edellä mainitut asiat eivät ole toteutuneet.

Timo Korander
CBDO, Luoto Company

Reilu ja inhimillinen esihenkilö on tykätty

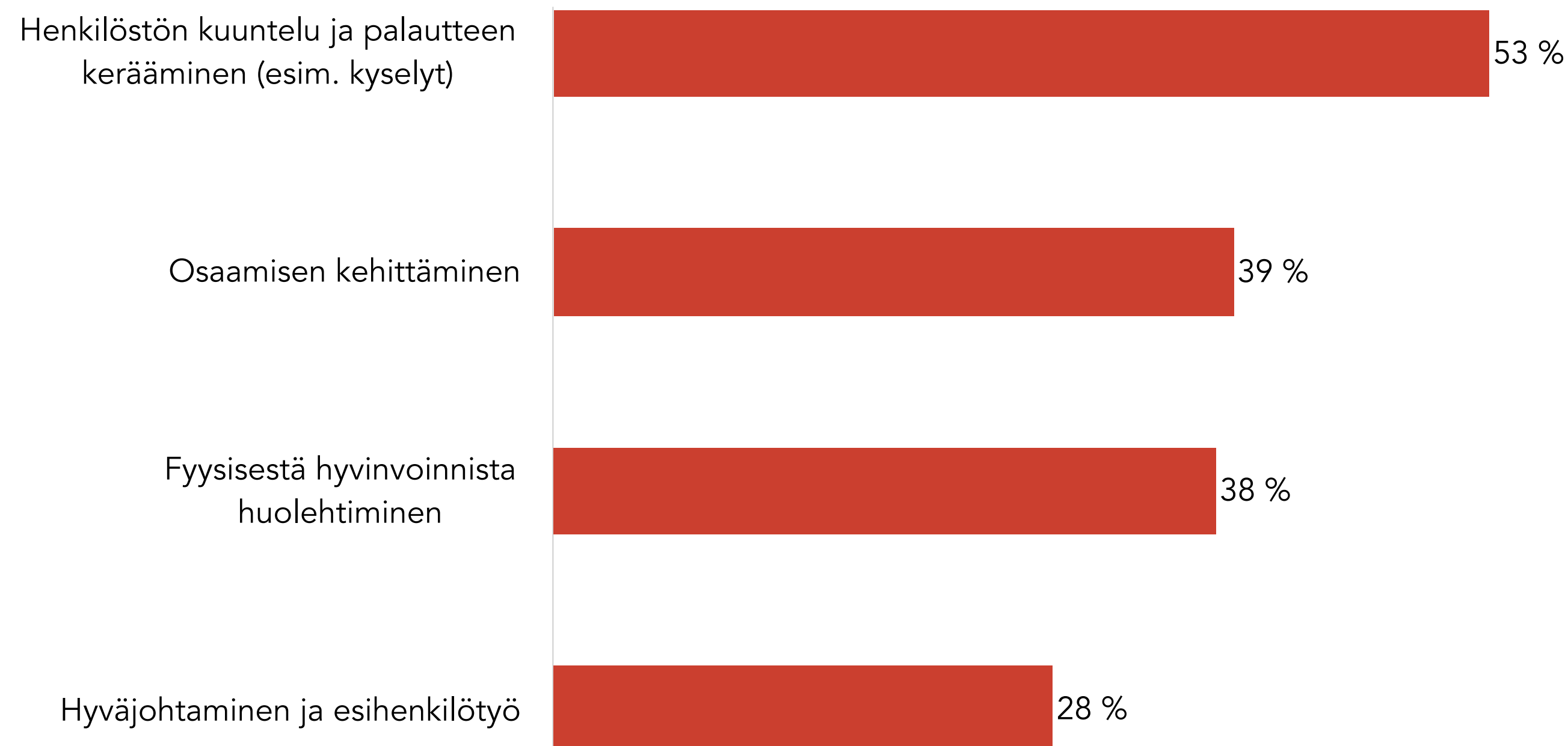


Kysyimme millaisia piirteitä esihenkilössä arvostetaan. Vastauksissa nousi esiin inhimillisyys ja kohtaaminen.

Hyvä esihenkilö on vastaajien mukaan reilu, kiinnostunut tiimensä hyvinvoinnista, asettaa selkeät tavoitteet ja antaa palautetta.

Kuulostaa melko kohtuullisilta vaatimuksilta!

Yritysten yleisimpiä sitouttamiskeinoja ovat henkilöstökyselyt, osaamisen kehittäminen ja panostukset työntekijöiden fyysiseen hyvinvointiin



Yleisimmät sitouttamiskeinot nousivat vahvasti esiin tutkimuksessa.

Tuloksissa yllättävintä on, että hyvä johtaminen ja esihenkilötyö löytyy vasta neljänneltä sijalta.

Vaikka hyvää johtamista arvostetaan selvästi korkealle, se ei nouse olemassa olevissa sitouttamistekijöissä tämän ylemmäs? Onko niin, että johtaminen ei vastaa odotuksia?

Tarkemmassa analyysissä näkyvät erot miesten ja naisten välillä. Miehet pitävät johtamista enemmän sitouttavana kuin naiset: 33 % miehistä vs. 26 % naisista.



Mikä sitouttaa?

Lainauksia avoimista vastauksista

“Vapaus, ei kyttäystä ja psykologinen turva”

“Oikeudenmukainen esihenkilö”

“Mahdollisuus kehittää omaa osaamista”

“Saan tehdä osaamistani vastaavaa työtä ja kehittyä”

“Etätyömahdollisuus sekä työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino ja mahdollisuus vaikuttaa siihen itse”

“Joustavuus työajan ja -paikan suhteen”

“Tasa-arvoinen ja läpinäkyvä palkkaus”

“Arvopohjainen johtaminen”

“Hyvä ilmapiiri ja tällä hetkellä myös etätyö”

DEAL BREAKER

Anna Aarnisalo
People & Culture, Sympa

Tuloksista nousi kaikkein selkeimmin esille, että ne asiat, joita työpaikoilla pitää miettiä uudelleen ovat erityisesti johtaminen ja esihenkilötyö. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että esihenkilöiden osaamiseen ja johtamistaitoihin panostaminen on aivan ehdottoman tärkeää. Deal breaker.

Kun johtamisessa onnistutaan, se vie koko työyhteisöä ja organisaatiota eteenpäin onnistumisiin ja tavoitteisiin. Kun siinä epäonnistutaan, niin tie on aivan toiseen suuntaan. Tällä on todella iso merkitys.



**Esihenkilötyöhön
panostaminen on suoraan
yrityksen onnistumiseen
panostaminen.**

Anna Aarnisalo
People & Culture, Sympa



SITOUTUJAT OVAT
OSAAJIA, JOTKA
HALUAVAT TEHDÄ
TÖITÄ ARVOJENSA
MUKAAN JA OPPIA
UUTTA

Asiat, jotka korostuvat siinä, miten nykyinen työpaikka on valittu

Asema työpaikalla

Johto &
ylin johto

Itselle sopivat tiimi,
toimenkuva ja työympäristö

Keski-
johto

Palkkaus, oman osaamisen käyttö, hyvä oma
esihenkilö ja organisaatio

Asian-
tuntijat

Mielenkiintoinen työ; pakko päästä pois
edellisestä työpaikasta

Seniorit

Yrityksen arvostus, työn mielenkiintoisuus,
arvot ja johtaminen

Toimisto

Ei erityisesti korostuvia asioita

Työntekijän ikä

55+

Pakko päästä pois aiemmasta työpaikasta,
parempi ilmapiiri ja johtaminen

45-54

Yrityksen työympäristö

35-44

Yrityksen arvot, ilmapiiri ja hyvät
johtamiskäytännöt

34 ja
alle

Tuttujen suosittelu, edellisen työpaikan
ongelmat korostuvat vaihtamisen syynä

Sitoutuneimmat osaajat löytyvät palkkaamalla ihmisiä, jotka haluavat tehdä töitä arvojensa mukaan ja oppia uutta

Työpaikan vaihtamista harkitsevat ovat valinneet nykyisen työpaikkansa korostuneesti omien taitojen hyödyntämisen ja yrityksen ja/tai esihenkilön tuttuuden perusteella. Onko niin, etteivät nämä asiat ole parhaita henkilöistä kiinni pitäviä tekijöitä, kun niin moni miettii nyt lähtöä.

Sen sijaan vaihtamista harkitsevien vastaajien joukossa selkeästi alikorostuvat ne vastaajat, jotka valitsivat nykyisen työpaikkansa arvojen ja uuden oppimisen mahdollisuuksien perusteella. Näiden asioiden voi tämän perusteella olettaa olevan tehokkaita tapoja pitää kiinni työntekijöistä.

Esihenkilöiden ja ei-esihenkilöiden tai sukupuolten välillä ei ollut suuria eroja siinä, millä perusteella nykyinen työpaikka oli valittu.

Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden keskuudessa työpaikan valintakriteereissä korostuvat arvot, ilmapiiri ja hyvä johtaminen.

Miesten keskuudessa palkkatoiveet korostuvat jossain määrin enemmän kuin naisten. Ero ei ole kuitenkaan valtavan suuri.

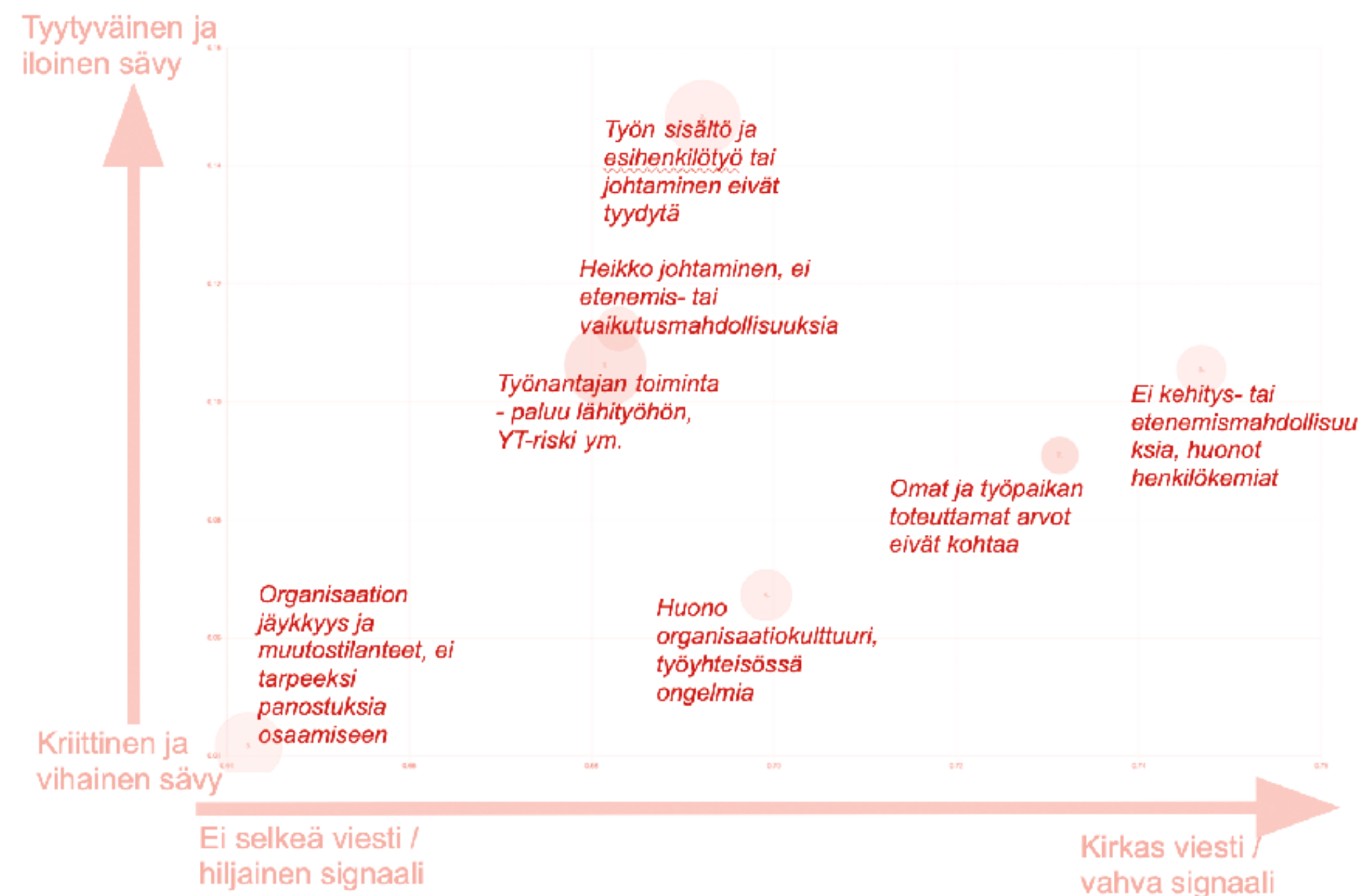
Miksi valitsit juuri nykyisen työpaikkasi?

Nykyisen työpaikan valinnassa korostuvat erityisesti seuraavat asiat:

Johtaminen, toimintakulttuuri ja esihenkilöiden toiminta ovat erittäin tärkeä yksittäinen tekijä: työntekijät haluavat viihtyä työpaikoillaan ja kokea arvostusta sekä esihenkilöiltä että ylemmältä johdolta.

Mielenkiintoinen työ ja mahdollisuudet kehittyä mainitaan.

Yrityksen tunnettuus ja/tai tuttuus sekä palkkaus mainitaan myös kohtalaisen usein.





NAISET LÄHTEVÄT HERKEMMIN

Naiset lähtevät herkemmin

Tuloksia lukiessa ei voi olla huomaamatta, että naisten osuus lähtijöistä on korkea.

Kolme neljästä (76%) naisesta on pohtinut lähtemistä viimeisen vuoden aikana.

27% naisista on vaihtanut vuoden sisään työpaikkaa, vastaava luku on miehillä 19%.

Naisista 48% mainitsee esihenkilön huonot johtamistaidot syynä lähtemiseen tai sen harkitsemiseen.

Palkkaus, liian suuri työmäärä ja etenemismahdollisuuksien puute ovat niin miehille kuin naisille merkittäviä syitä lähtemiseen.

Tähän liittyen on mielenkiintoista, että kysymykseen nykyisen tai edellisen työpaikan käyttämistä sitouttamistoimista ei naisten vastauksissa noussut esiin ”hyvä johtaminen ja esihenkilötyö”, joka miehillä nousi kolmanneksi merkittävimmäksi sitouttamiskeinoksi.

Tulkitsemme vastausta niin, että naiset eivät koe esihenkilötyön olevan niin hyvää, että se sitouttaisi. Voisiko olla, että naisten vaatimukset poikkeavat tässä miesten vaatimuksista? Miten ja miksi?



Olemme Un/knownilla tutkineet samanlaisia aiheita useamman kerran koronan aikana, sekä pandemian jälkimainingeissa viimeksi syksyllä 2022. Löydös naisten korkeammasta halukkuudesta harkita työpaikan vaihtoa on mielenkiintoinen. Jotain viitteitä tästä olemme nähneet myös omissa aiemmissä tutkimuksissa, mutta emme näin selvästi. Tämä herättää tietenkin kysymyksen miksi näin on.

Sampo Axelsson
Partner, Un/known

VERKOT TOMAT VEDET?

Sampo Axelsson
Partner, Un/known

Lähtijät -tutkimuksen pohjalta voimme tunnistaa sellaisia tekijöitä kuin johtaminen, palkitseminen, liiallinen työmäärä jne. Taustalla on varmasti muitakin tekijöitä - yksi, joka tulee mieleen on kysymys naisten verkostoista.

Olemme olleet etätyömoodissa viimeiset vuodet, mikä on tehnyt uusien verkostojen rakentamisesta hidasta ja osittain mahdotonta.

Vanhojen olemassa olevien verkostojen merkitys on korostunut. Tutkitusti miehillä on työelämässä paremmat verkostot etenkin johtavilla tasoilla, mikä voi auttaa miehiä käsittelemään työelämän haasteita paremmin.



YHTEENVETO



Lähtijöiden loppusanat

Lähtijät podcast, ne haastattelut ja keskustelut joita olemme saaneet sen parissa käydä niin työstään lähteneiden ihmisten, kuin asiantuntijoiden kanssa on antanut meille aivan ainutkertaisen näkymän suomalaiseen työelämään. Lähtijöiden Kestävämpää työelämää, Miksi me lähdemme -tutkimus syntyi halusta vahvistaa nämä löydökset laajalla määrällisellä tutkimuksella.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että ne syyt, joista haastattelemamme yli 250 työstään lähtenyttä asiantuntijaa ovat meille kertoneet, näkyvät merkittävinä työstä pois työntävinä voimina suomalaisilla työpaikolla myös laajemmin.

Asiantuntijat kaipaavat parempaa johtamista, enemmän aikaa keskittyä merkitykselliseen työhön, sekä vapautta johtaa omaa työtään. He vaativat riittävää rahallista kompensatiota työpanoksestaan, ja odottavat reilua johtamista.

Tutkimus herättää kysymyksiä, joista toivomme näkevämme jatkotutkimusta ja keskustelua. Ilmeisin näistä kysymyksistä liittyy lähtemisen sukupuolieroihin; mistä johtuu, että naiset tuntuvat lähtevän useammin? Miten voimme varmistaa myös naisten paremman viihtymisen työssä? Entä onko tässä datassa piilotettuna se, että miehet sinnittelevät huonossa työpaikassa pidempään kuin naiset?

Toinen mielestämme mielenkiintoinen kysymys liittyy siihen, miten työelämä kehittyy lähivuosina, kun hybridityö ja työn uudet käytänteet vakiintuvat? Millaista johtamista rakennamme työpaikoille?

Lopulta varmasti myös nopeasti kehittyvä tekoäly tulee vaikuttamaan työelämään. Miten se näkyy tulevaisuudessa sitoutumisessa tai lähtemisissä?

Kiitos, kun tutustuit tutkimukseemme! Rakennetaan kestävämpää työelämää yhdessä.

Lähtijät - Liisa Holma, Ulla Jones ja Minna Ruusuvuori
29.6.2023

Kumppanit

VARMA

LUOTO
C O M P A N Y

EKONOMIT
MER

 **Sympa**

[i'lōom]

SOFIA

unknown


Duunitori

Lähtemisen hinta -kumppanit

[i'loo̯m]

Auntie

unknown

Lähtijät

Liisa Holma

Ulla Jones

Minna Ruusuvuori

info@lahtijat.fi

www.lahtijat.fi





LÄHTIJÄT

–

Kestäväämpää työelämää