

Johtajuusbarometri 2022

"Johtajuus ei ole enää vain titteli"



Suomen Nuorkauppakamarit
Finlands Juniorhandelskamrar
Junior Chamber International Finland



Valtakunnallinen Johtajuusbarometri 2022

Tutkimuksen toteuttajat	3
Tutkimuksen tavoite	4
Terveiset tutkimuksen toteuttajilta	5
Tutkimuksen toteutus	6
Vastaajat	7
Tulokset	8
Yhteenveto löydöksistä	9
Nuoret aikuiset johtajina	10
Nuoret aikuiset ja hyvinvointi työelämässä	16
Nuorten aikuisten mielipide nykyjohtamisesta	25
Vastuullinen johtajuus	31
Huomisen johtajuus	37
Yhteenveto ja toimenpide-ehdotuksia	44

Tutkimuksen toteuttajat

Suomen Nuorkauppakamarit ry

Nuorkauppakamari on kansainvälinen nuorten aikuisten kehittämis- ja johtamis- kouluttautumisjärjestö, jonka tavoitteena on aikaansaada vastuullista muutosta yrityksissä ja yhteiskunnassa.

Nuorkauppakamari perustuu tekemällä oppimisen filosofiaan – jäsenet oppivat johtajuustaitoja yhteiskunnallista muutosta aikaansaavissa projekteissa sekä ottamalla vastuuta luottamustehtävissä organisaation eri tasoilla. Jäsenet myös kouluttavat toisiaan aktiivisesti ja verkostoituvat toiminnan kautta kansainvälisesti.

Nuorkauppakamareilla on 200 000 nuorta aikuista jäsentä maailmanlaajuisesti yli 100 eri maassa. Suomessa Nuorkauppakamari on noin 5000 jäsenen ja alumnin vaikuttava verkosto. Suomessa on 65 paikallisyhdistystä ympäri Suomen.

100 % Nuorkauppakamarin jäsenistä on milleniaaleja tai nuorempia.

www.nuorkauppakamarit.fi

Työterveyslaitos

Työterveyslaitos on työhyvinvoinnin asiantuntija, joka tutkii, palvelee ja vaikuttaa. Toiminnan tulokset näkyvät työpaikoilla hyvinvoinnin lisääntymisenä ja yhteiskunnassa työurien pidentymisenä. Työterveyslaitos tekee suomalaisesta työelämästä maailman parasta.

Työterveyslaitos tarjoaa ratkaisuja ja palveluita, joiden avulla kehitetään hyviä työyhteisöjä ja turvallisia työympäristöjä, sekä tuetaan työntekijöiden työkykyä.

Työhyvinvointi ja pidemmät tuottavat työurat liittyvät kiinteästi yhteen. Työstä syntyy hyvinvointia työpaikoille, yksilöille ja koko yhteiskunnalle. Siksi Työterveyslaitoksen asiakaslupaus on Hyvinvointia työstä.

<https://www.ttl.fi/>

Työ2030

TYÖ2030-ohjelma toimii työpaikkojen kumppanina muutoksessa ja mahdollistaa murroksessa tarvittavan osaamisen ja toimintatapojen uudistumista. Tällä on iso merkitys suomalaisen työelämän hyvinvoinnille, tuottavuudelle ja vetovoimalle.

Tärkeänä osana TYÖ2030-ohjelman toimintaa on johtajuusverkosto, joka kokoaa yhteen kehittämis- ja kehittymishaluisia johtajia, olivatpa he johtamisasemassa jo tänään tai vasta tulevia johtajia. Verkoston toiminta perustuu vuoropuhelulle, käytäntöjen jakamiselle ja vertaistuen löytämiselle, joka tukee sekä muutoksessa johtamista että johtamisen muutosta. Verkoston toiminnan tavoitteena on mahdollistaa moniäänistä keskustelua johtajuudesta sekä innostaa ja rohkaista kaikkia johtamisuteliaita omassa kehittämisessään.

<https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030>

Tutkimuksen tavoite

Suomen Nuorkauppakamarit ry selvitti vuonna 2020 tekemässään jäsentutkimuksessa, että suurin osa kyselyyn vastanneista jäsenistä – 18-40-vuotiaista nuorista aikuisista – eivät olleet tyytyväisiä siihen, kuinka johtajuus suomalaisessa yhteiskunnassa mielletään. Samassa kyselyssä kävi ilmi, että johtajuus haluttiin nähdä vanhakantaisen valta-asemaan perustuvan position sijaan muutoksen aikaansaamisena – jokainen ihminen titteliin katsomatta voisi olla johtaja.

Siinä yhteydessä Suomen Nuorkauppakamarit alkoi valmistella valtakunnallista Johtajuusbarometriä keinona saada selville ja tuoda esiin nuorten aikuisten näkemykset paremmasta johtajuudesta. Haluamme edistää avointa keskustelukulttuuria perinteisesti ehkä vaikeaksikin koetuista johtajuuteen liittyvistä teemoista suomalaisissa organisaatioissa.

Johtajuusbarometri-tutkimuksen tavoitteena on selvittää milleniaalien ja sitä nuorempien keskuudessa, millaisena johtajuus koetaan yrityksissä tällä hetkellä, millaista johtajuutta nuoret kaipaavat, sekä etsiä hiljaisia signaaleita siitä, millaisilla johtamis- ja organisaatiomalleilla suomalaiset yritykset voivat menestyä globaalisti tulevaisuudessa.

Keräämme myös nuorten aikuisten näkemyksiä johtajuuden ja työhyvinvoinnin sekä mielenterveystematikan ympäriltä ja etsimme suuntaa sille, kuinka johtajuutta tulisi kehittää, jotta tulevaisuudessa ihmiset voisivat työpaikoilla paremmin ja yritykset tuottaisivat entistä enemmän hyvinvointia ja elinvoimaa Suomeen.

Barometri on yleishyödyllinen.



Terveiset tutkimuksen toteuttajilta

Johtajuuden laatu vaikuttaa yhteiskunnan hyvinvointiin merkittävästi

Jo nyt yli 50 % suomalaisesta työvoimasta on millenniaaleja ja nuorempia. Suomen Nuorkauppakamareiden jäsenistöstä 100% on tuota ikäluokkaa.

Johtajuuden merkitys yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta on merkittävä.

Paremmalla johtajuudella saadaan aikaan enemmän hyvinvointia ihmisille – sekä paremman työhyvinvoinnin että yritysten paremman kannattavuuden kautta. Huonon johtajuuden kustannus taas voi olla hirvittävä, sekä inhimillisesti että taloudellisesti.

Tästä syystä Suomen Nuorkauppakamarit haluaa olla mukana edistämässä nuorten aikuisten äänen kuulumista yhteiskunnallisessa keskustelussa johtajuusaiheista.

Mari Männistö

*Hallituksen puheenjohtaja
Suomen Nuorkauppakamarit ry*

Johtajuus on työelämän kehittämisen ytimessä

Kuinka voisimme tehdä päätöksiä työelämän tulevaisuuteen liittyen, jos emme tiedä mitä nuoret – tulevaisuuden johtajat – ajattelevat?

Alkuvuodesta teettämämme Nuoret ja johtajuus -tutkimuksen mukaan johtavassa asemassa työskentelyssä nuoria inspiroi ennen kaikkea paremman tulevaisuuden luominen. Yli 90 prosentille johtajuudesta kiinnostuneista nuorista tärkein syy hakeutua johtavaan asemaan oli mahdollisuus vaikuttaa työelämän kehittämiseen ja parempaan laatuun.

TYÖ2030-ohjelmassa haluamme yhdessä nuorten kanssa edistää hyvinvointia lisäävää johtajuutta, joka tukee meitä työn murroksessa ja siihen liittyvissä uudistamistarpeissa. Johtajuusbarometri on hieno mahdollisuus tukea johtajuuteen liittyvää moniäänistä keskustelua kehityksen tukena sekä seurata siihen liittyvää muutosta.

Sanna Kulmala

*Ohjelmajohtaja
TYÖ2030*



Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä aikavälillä 16.3.- 4.4.2022 Webropol-verkkotyökalua hyödyntäen.

Kutsu osallistua tutkimukseen lähetettiin sähköpostilla kaikille Suomen Nuorkauppakamarit ry: jäsenille ja koejäsenille, yhteensä 2 543 henkilölle. Vastauksia saatiin 973, joten vastusprosentti oli 38%.

Määrällistä aineistoa kuvaavat tunnusluvut (keskiarvot, vastausten jakaumat) olivat saatavilla kyselytyökalun kautta. Eri ryhmien väliset keskiarvovertailut tehtiin SPSS-ohjelmiston avulla ja analyysimenetelminä käytettiin ristiintaulukointia ja t-testiä.

Laadullisia vastauksia käsiteltiin sisällön analyysin avulla teemallisia kokonaisuuksia muodostaen.

Laadullisen analyysin kautta pyrittiin kuvaamaan ilmiöitä ja niiden taustaa syvemmin.

Huomioitavaa on, että tutkimuksen toteutus ajoittui maailmantilanteen ollessa jossain määrin epävakaa (koronapandemia, geopoliittinen kriisi). Vastaajista 58 % ilmoitti että tilanne ei vaikuttanut hänen vastauksiinsa lainkaan tai vain vähän ja 17 % että tilanne vaikutti paljon tai erittäin paljon. 25 % valitsi vaihtoehdon 'neutraali'.

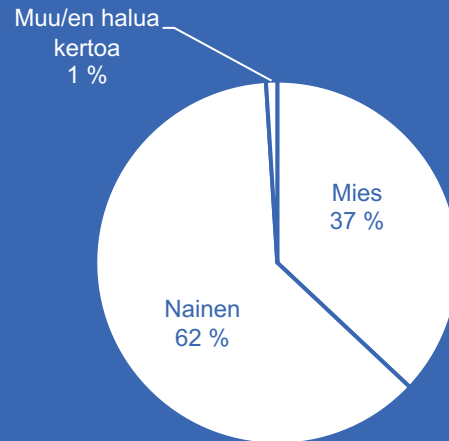


Vastaajat

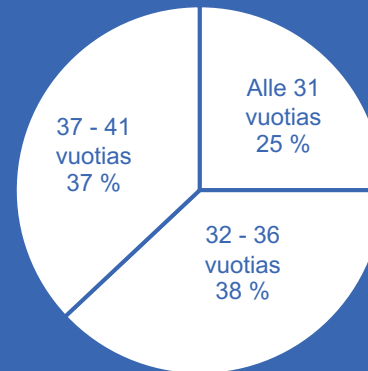
Kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 973 kappaletta.

Suomen Nuorkauppakamarit ry:n jäsenyhdistyksestä ympäri Suomen edustettuina olivat yhtä lukuun ottamatta kaikki, yhteensä 64 paikallisyhdistystä.

Sukupuoli



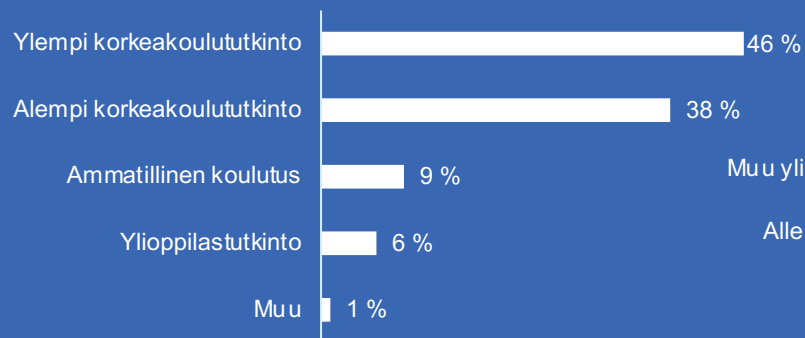
Ikäjakautuma



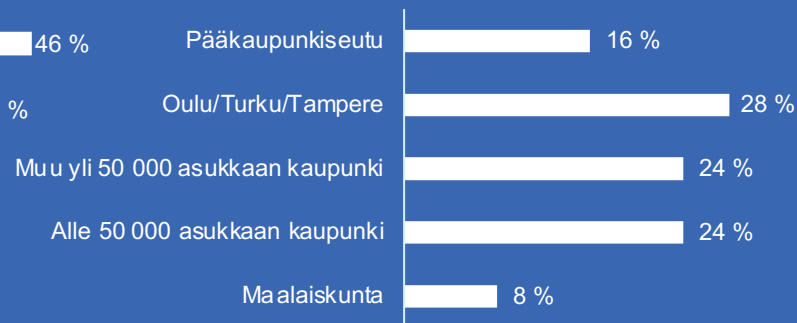
Nykyinen työtilanne



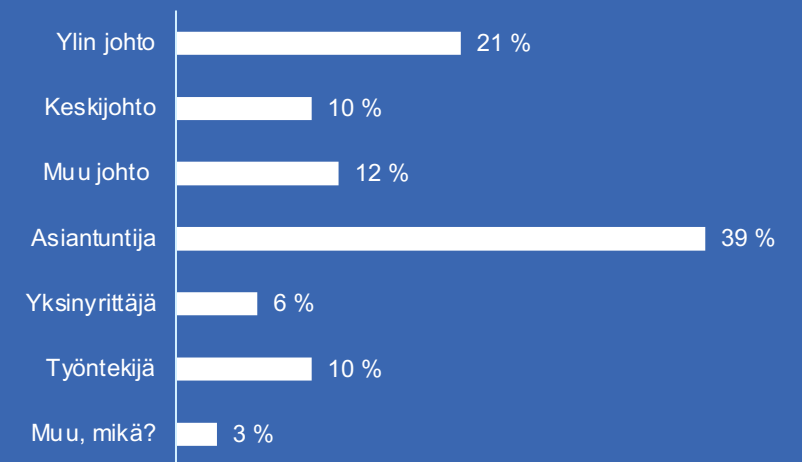
Koulutusaste



Asuinpaikkakunta



Asema organisaatiossa



Tulokset



**JOHTAJUUS-
BAROMETRI**

Yhteenveto löydöksistä

Jokainen ihminen voi olla muutosta aikaansaava johtaja

Johtajuus ei ole enää vain titteli. Vastaajista työnimikkeeltään johtajia oli 30%, vaikka 88%:lla oli kokemusta johtamisesta.

86%:lla vastaajista oli puolestaan jotain muuta kuin hallinnolliseen asemaan sidottua johtajuusroolia.

Jos vastaajalla ei ollut kokemusta johtamisesta, naisilla halukkuus toimia johtajana on miehiä korkeampaa (naisista 49 %, miehistä 37 %).

Huonosta johtajuudesta johtuvat mielenterveysvaikutukset ovat hälytysmerkki

Huonoa johtamista ovat kohdanneet työurallaan lähes kaikki, 90% vastaajista ja 64% on kokenut siitä johtuvia negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia.

Jopa neljänneistä vastaajista kuormittaa tällä hetkellä työelämässään huonosti johdettu organisaatio ja 36% harkitsee tällä hetkellä työpaikan vaihtoa.

Nuorten aikuisten sitoutumista työhön taas edistää hyvä työilmapiiri ja työn merkityksellisyys.

Yleiskuva nykyjohtamisesta on polarisoitunut ja toiveikas

Johtamisen kenttä nähdään osin jo polarisoituneena, vanhan ja uuden maailman törmätessä toisiinsa.

Johtamisen taito ei kuitenkaan ole vain iästä kiinni – myös vanhempien sukupolvien kerrottiin osaavan johtaa nuoria heidän toivomallaan tavalla ja myös nuoret voivat olla huonoja johtajia.

Nykyisen muutoksen mainitaan olevan hidasta vaikka viitteet paremmasta ovat jo selvästi näkyvissä.

Nuoret aikuiset peräänkuuluttavat vastuullista johtajuutta

Vastaajista 96% on sitä mieltä, että taloudellinen menestys ja vastuullisuus eivät ole toisiaan poissulkevia asioita.

Monikulttuurisuutta sekä ikä- ja sukupuoli-tasa-arvoa halutaan vaalia, mutta rekrytointitilanteissa peräänkuulutetaan vahvasti riippumatonta tasa-arvoa – 87% prosenttien mielestä yritysten tulisi pyrkiä aina palkkaamaan tehtävään soveltuvin henkilö iästä, etnisyydestä tai sukupuolesta riippumatta.

Huomisen johtajuus on kaikille mahdollisuus

Vain 20% vastaajista oli tyytyväisiä siihen, kuinka johtajuus suomalaisessa työelämässä tällä hetkellä mielletään eli johtajuuden mielikuvaan toivotaan vahvasti muutosta. Ehkä johtaminen mielletäänkin negatiivissävytteisempänä kuin se oikeasti onkaan.

Johtamiskulttuurista toivotaan tulevaisuudessa ihmisläheisempää, monimuotoisempaa ja tasa-arvoisempaa.

Huomisen johtajuus on vastuullista, rohkeaa ja ihmisläheistä esimerkiksi johtamista.



Nuoret aikuiset johtajina



**JOHTAJUUS-
BAROMETRI**

Jokainen ihminen voi olla muutosta aikaansaava johtaja työnimikkeestä riippumatta

Johtajuus ei ole enää vain titteli.

Vastaajista työnimikkeeltään johtajia oli 30%, vaikka 88%:lla oli kokemusta johtamisesta.

86%:lla vastaajista oli puolestaan jotain muuta kuin hallinnolliseen asemaan sidottua johtajuusroolia.

Nuorkauppakamari on määritelmällisesti verkosto rohkeita huomisen johtajia, jotka haluavat luoda vastuullista muutosta yrityksiin ja yhteiskuntaan.

Eniten hyviä tai erinomaisia valmiuksia onkin vastaajien keskuudessa koettu saatavan harrastus- tai järjestötoiminnan parista.

Eniten omaan johtajuuteen kaivataan strategiaosaamista.

Naiset kokevat miehiä enemmän tarvitsevansa lisää osaamista johtajuustaitoihinsa itseluottamuksessa, päätöksentekokyvyssä ja liiketoimintaosaamisessa.

Miehet kokevat naisia enemmän tarvitsevansa valmiuksia muutuskäytännössä ja itsensä johtamisen taidoissa.

91% vastaajista on sitä mieltä, että jokainen ihminen voi olla muutosta aikaansaava johtaja.



Harrastustoiminta on tuonut eniten johtamisvalmiuksia

Eniten hyviä tai erinomaisia valmiuksia, 59%, on vastaajien keskuudessa koettu saatavan harrastus- tai järjestötoiminnan parista.

56% vastasi saaneensa opinnoista vain vähän tai ei ollenkaan valmiuksia toimia johtajana.

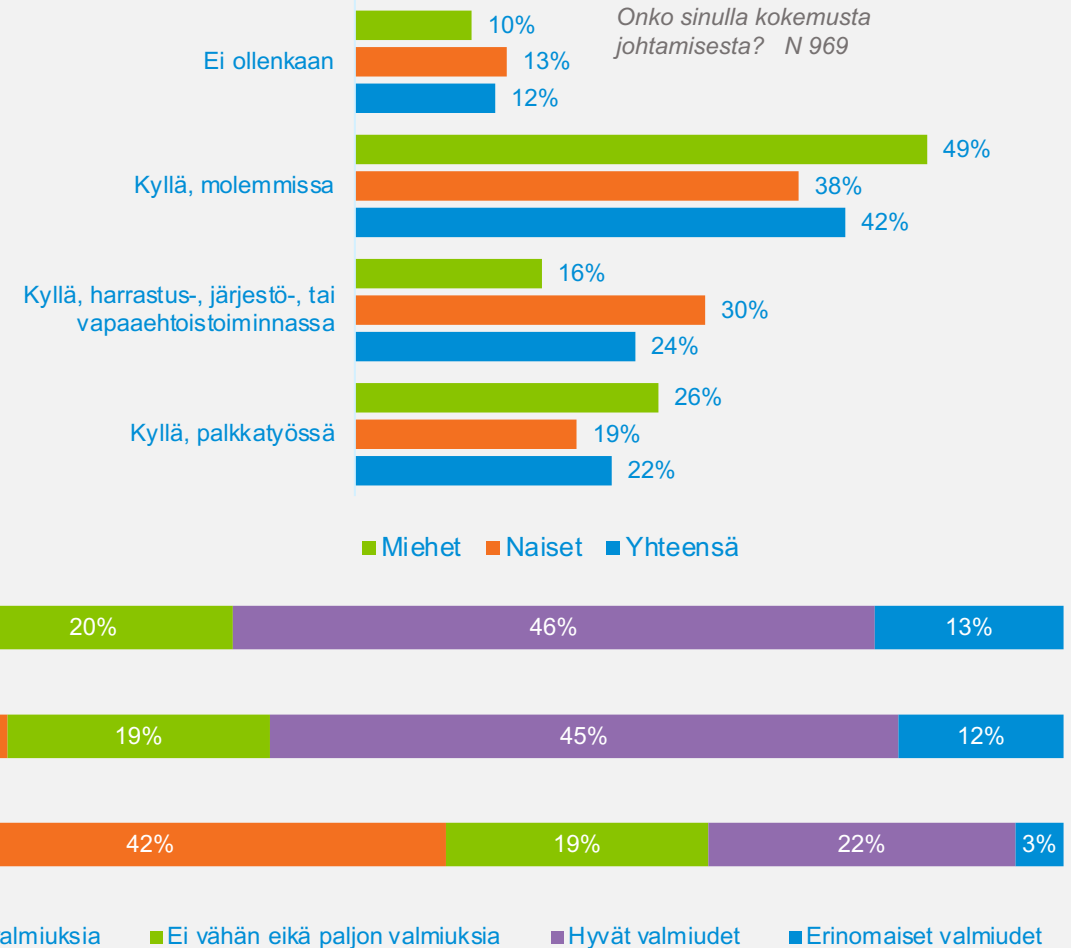
Miehistä useimmat kertoivat saaneensa varusmiespalveluksesta valmiuksia johtaa.

Itseopiskelu kuten kirjallisuus ja podcastit ovat tuoneet valmiuksia toimia johtajana. Mentoreilta tai vanhemmilta saadut opit ovat myös koettu hyödyllisiksi.

Myös yrittäjyyden ja äiteyden mainitaan tuoneen valmiuksia johtamiseen.

88% vastaajista on jonkinlaista johtajuuskokemusta.

Naisilla on johtamiskokemusta miehiä vähemmän. Naisilla kokemus on kertynyt etenkin harrastus- tai järjestötoiminnasta, miehillä palkkatyössä tai sekä palkkatyössä että harrastus-, järjestö- tai vapaaehtoistoiminnasta.



Johtajuus ei ole vain työtitteli

30%:lla vastaajista on tällä hetkellä työnimikkeenä johtaja, vaikka 3% ei titteliään haluaisikaan.

12% on aikaisemmin ollut työnimikkeeltään johtaja ja suurin osa heistä haluaisi johtajaksi myös uudelleen.

58% vastaajista ei ole koskaan ollut työnimikkeeltään johtaja, mutta 87%:lla vastaajista on tai on ollut kuitenkin muunlaista kuin hallinnolliseen asemaan sidottua johtajuusroolia.

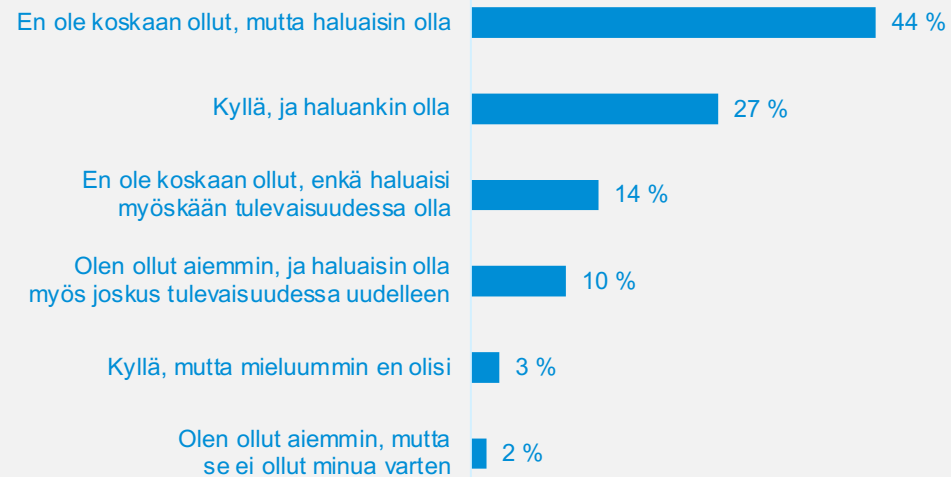
Halukkuus toimia johtajana on yleisempää miehillä (88 % miehistä) kuin naisilla (77 % naisista). Halukkuus johtajuuteen ei eroa toisistaan ikäluokkien tai asuinpaikan suhteen.

58% vastaajista ei ole koskaan ollut työnimikkeeltään johtaja, mutta 87%:lla vastaajista on tai on ollut kuitenkin muunlaista kuin hallinnolliseen asemaan sidottua johtajuusroolia.

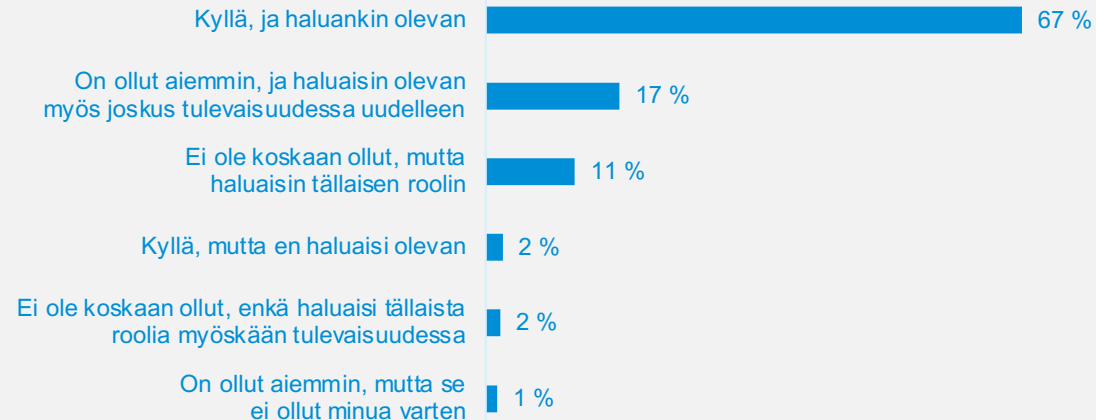
Halukkuus toimia johtajana on yleisempää miehillä (88 % miehistä) kuin naisilla (77 % naisista). Halukkuus johtajuuteen ei eroa toisistaan ikäluokkien tai asuinpaikan suhteen.

Jos vastaajalla ei ollut kokemusta johtamisesta, naisilla halukkuus toimia johtajana on miehiä korkeampaa (naisista 49 %, miehistä 37 %).

Oletko työnimikkeeltäsi johtaja? N 959



Onko sinulla muunlaista kuin hallinnolliseen asemaan sidottua johtajuusroolia? N 964



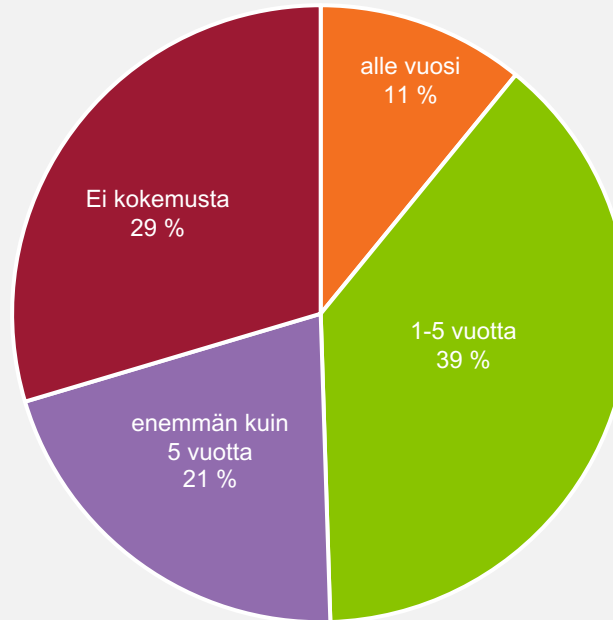
Suurin osa vastaajista on toiminut jossain vaiheessa uraansa hallinnollisena esihenkilönä

Johtajuus ei automaattisesti tarkoita esihenkilönä toimimista. Myöskään vastausten perusteella esihenkilöys ei tarkoita automaattisesti johtajuutta.

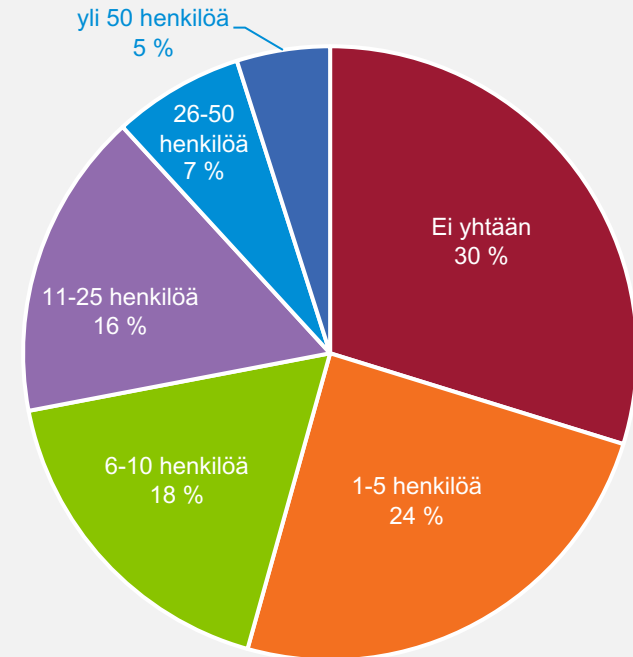
Suurin osa vastaajista (70%) on jossain vaiheessa uraansa toiminut esihenkilönä. Viidesosa on jo kerennyt toimia esihenkilönä yli 5 vuoden ajan.

Yleisintä on olla pienten tiimien hallinnollinen esihenkilö. 42% vastaajista on johtanut enintään kymmenen hengen tiimiä.

Suurten, yli 50 henkilön tiimien hallinnollisena esihenkilönä toimimisesta on kokemusta 5%:lla vastaajista.



Kuinka pitkä kokemus sinulla on yhteensä laskettuna hallinnollisena esihenkilönä toimimisesta? N 960



Kuinka monen henkilön hallinnollinen esihenkilö olet kerralla enimmillään ollut? N 957

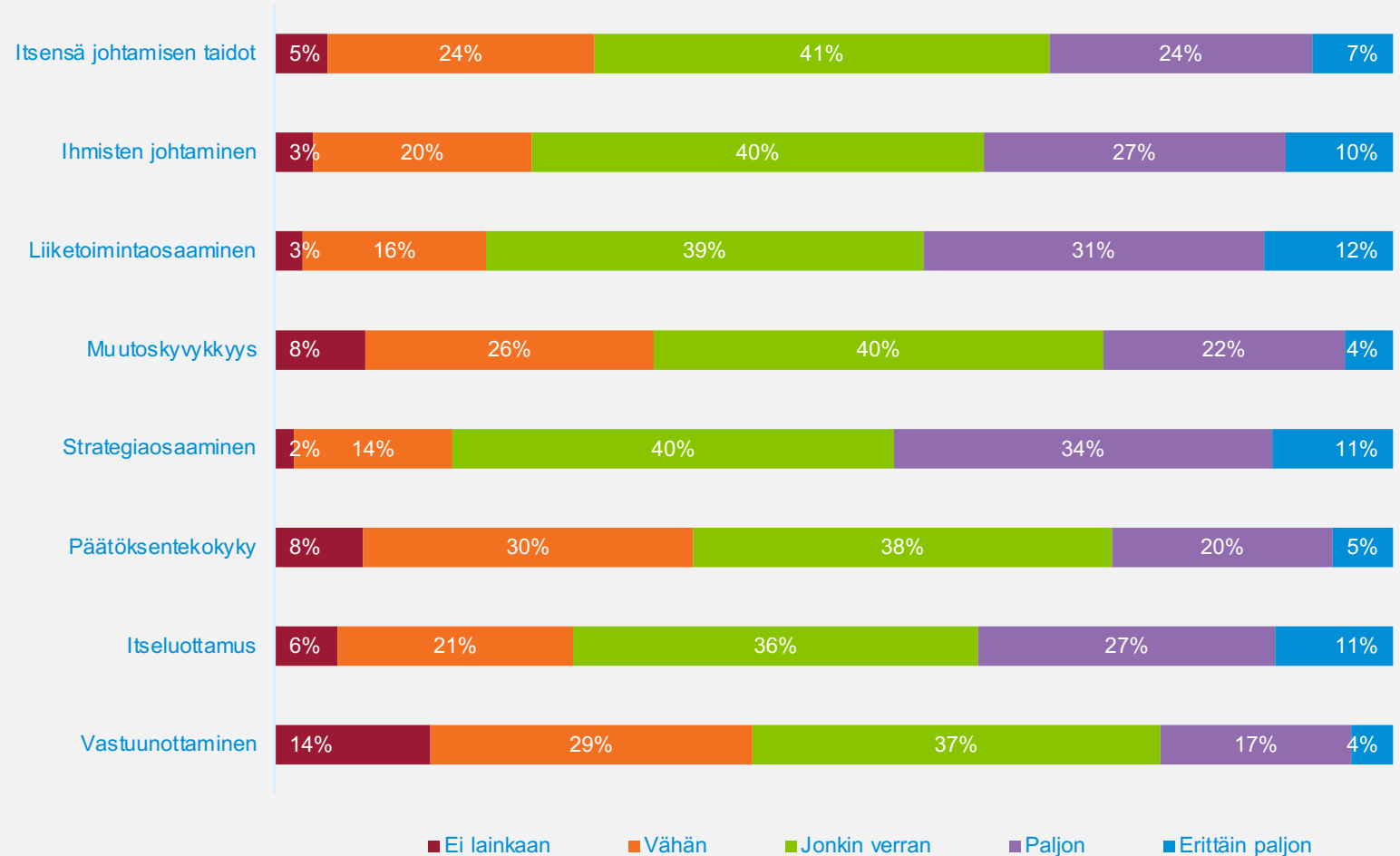
Eniten omaan johtajuuteen kaivataan strategiaosaamista

Naiset kokevat miehiä enemmän tarvitsevana lisää osaamista johtajuustaitoihinsa itseluottamuksessa, päätöksentekokyvyssä ja liiketoimintaosaamisessa.

Miehet kokevat naisia enemmän tarvitsevana valmiuksia muutokkyvykkyudessa ja itsensä johtamisen taidoissa. Eniten omaan johtajuuteen kuitenkin kaivataan strategiaosaamista.

Isoissa kaupungeissa asuvat kokevat tarvitsevana pienemmissä paikoissa asuvia enemmän osaamisen kehittämistä muutokkyvykkyteen liittyen.

Ikäryhmät erosivat toisistaan vastuunottamisen, itseluottamuksen, päätöksentekokyvyn, liiketoimintaosaamisen ja ihmisten johtamisen osalta. Pääosin erot muodostuivat siten, että nuorimmat ikäluokat kokivat tarvitsevana taitojen kehittymistä vanhinta ikäluokkaa enemmän.



Nuoret aikuiset ja hyvinvointi työelämässä



**JOHTAJUUS-
BAROMETRI**

Nuorten aikuisten sitoutumista työhön edistää hyvä työilmapiiri ja työn merkityksellisyys

Vastaajista yli puolet kokee, että hyvä työilmapiiri sekä merkityksellinen työ toteutuvat tällä hetkellä heidän omassa työssään ja sitouttavat heitä työhönsä.

Kuormittavuutta työssä koettiin eniten organisaation heikon johtamisen takia, tehtävänkuvan epäselvyyden tai heikkojen uralla etenemismahdollisuuksien vuoksi.

Työpaikan kansainvälisyys ei yli puolen mielestä joko toteudu (eikä tämä myöskään kuormita), tai sillä ei ole merkitystä.

77% vastaajista kokee, että heillä on tällä hetkellä turvallinen työsuhte, mutta jopa heistä 27% on sitä mieltä, että se ei kuitenkaan sitouta heitä nykyiseen työhönsä.

Vastaajista 41% prosenttia olikin vaihtanut työtä edellisten kahden vuoden aikana ja 36% harkitsee vaihtoa tällä hetkellä.

Työpaikkaa vaihdetaan niin uralla etenemisen kuin huonon johtajuudenkin takia.

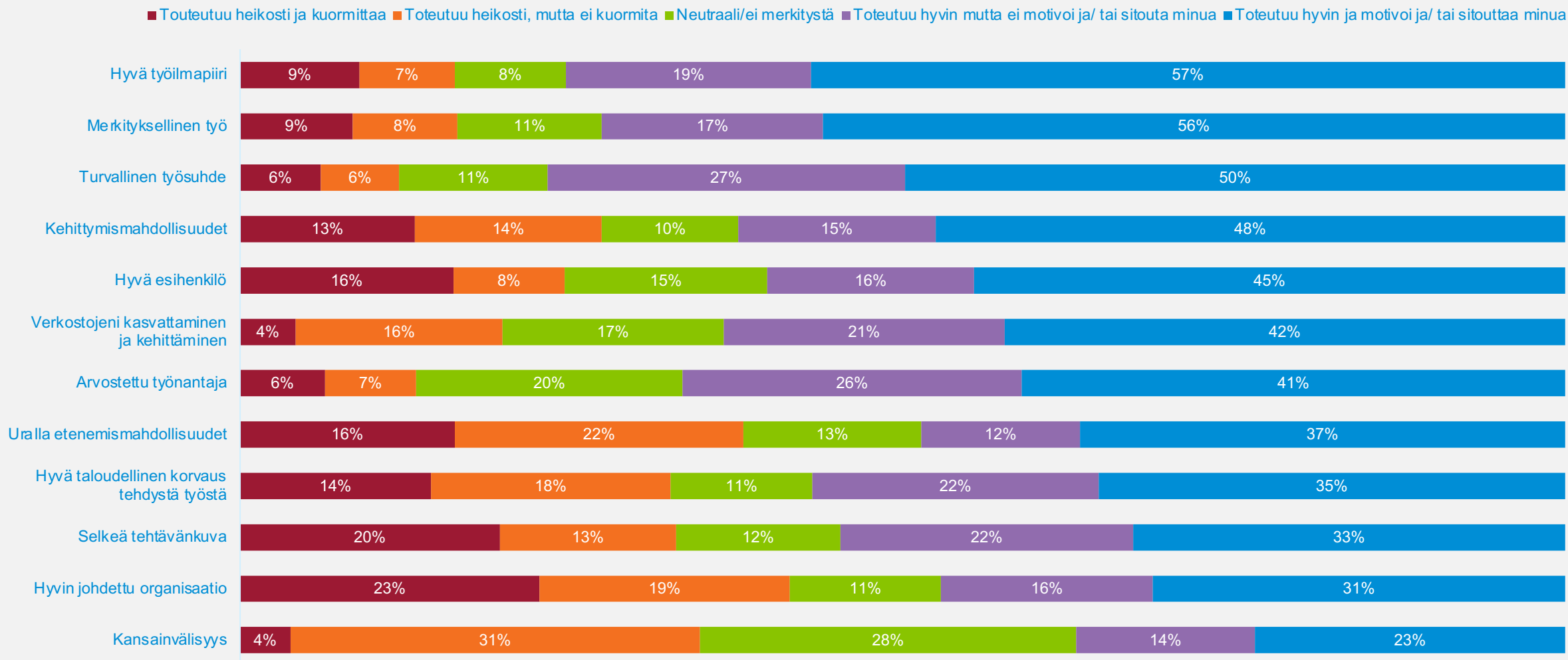
Huonoa johtamista ovat kohdanneet työurallaan lähes kaikki – 90% vastaajista. Ja 64% oli kokenut huonon johtajuuden vuoksi negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia.

Pääsääntöisesti etä- ja lähitöitä tehneiden mielipiteissä etätöistä oli eroja. Etätöitä tehneet kokivat sen muita tehokkaammaksi ja hyvinvointia lisääväksi.

**36% harkitsee työpaikan vaihtoa,
- eniten kuormittaa huonosti
johdetut organisaatiot**



Merkityksellinen työ ja hyvä työilmapiiri sitouttavat eniten, huono johtajuus ja epäselvä tehtävänkuva kuormittavat



Huonoa johtamista ovat kohdanneet työurallaan lähes kaikki

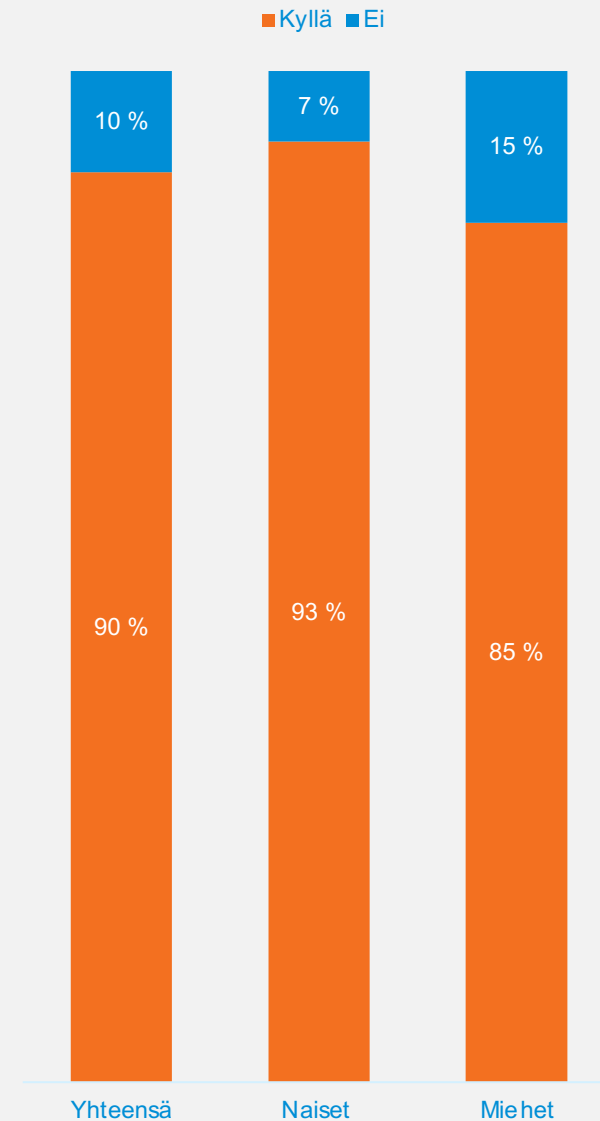
Edellisen sivun taulukossa yli 40% arvioi, että tämänhetkisessä työssään organisaatio ei ole hyvin johdettu ja melkein neljäsosa vastaajista kokee huonon johtajuuden kuormittavan itseään työssä tällä hetkellä.

Koko työuraa tarkasteltaessa prosenttiosuudet kasvavat. Kyselyyn vastaajista jopa 90% on kokenut urallaan huonoa johtamista.

Etenkin naiset ovat kokeneet huonoa johtamista, sillä huonoa johtajuutta on kokenut naisista 93% ja miehistä 85%.

Seuraavalla sivulla on avattu työuran aikaisen kuormittavuuden kokemusta.

90%
**on kokenut
urallaan huonoa
johtamista.**



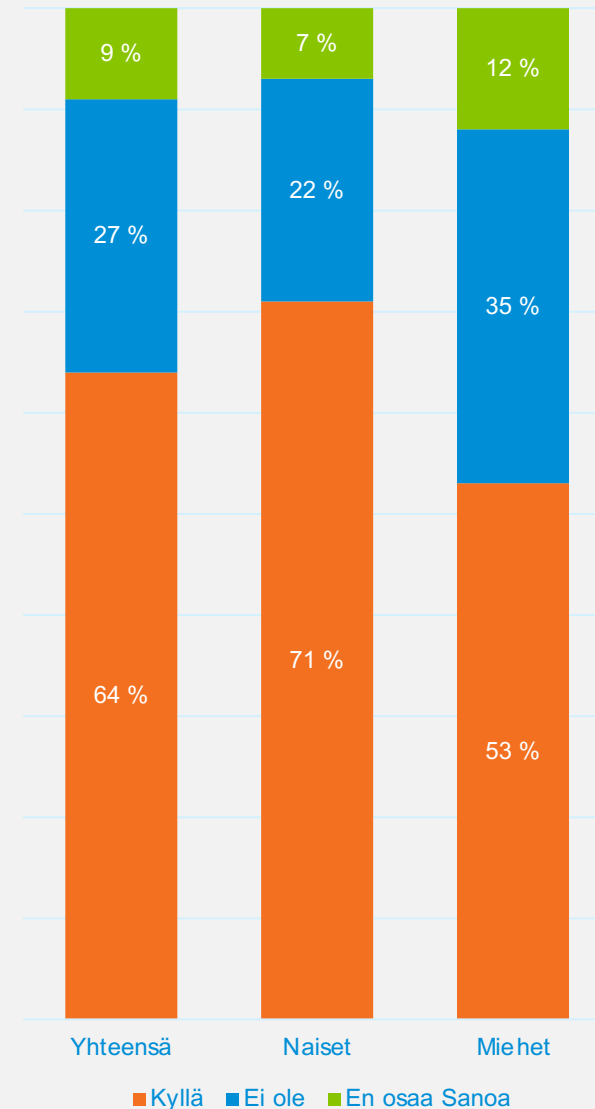
Yli puolet on kokenut huonosta johtajuudesta johtuvia negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia

Vastaajista 64% on kokenut työuransa aikana huonosta johtajuudesta aiheutuneita negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia. Näistä naisten osuus oli huomattavasti miehiä korkeampi (naiset 71%, miehet 53%).

Erityisesti suurimmassa tuloluokassa (70 k +) oli koettu muita tuloluokkia vähemmän huonosta johtajuudesta johtuvia negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia.

Kyselyssä kysyttiin myös tämänhetkisen hyvinvoinnin kokemusta asteikolla yhdestä kymmeneen. Keskiarvo tämänhetkisestä hyvinvoinnista oli 7,5 ja mediaani 8.

7,5
Keskiarvo
tämänhetkisestä
hyvinvoinnista
Mediaani: 8.0



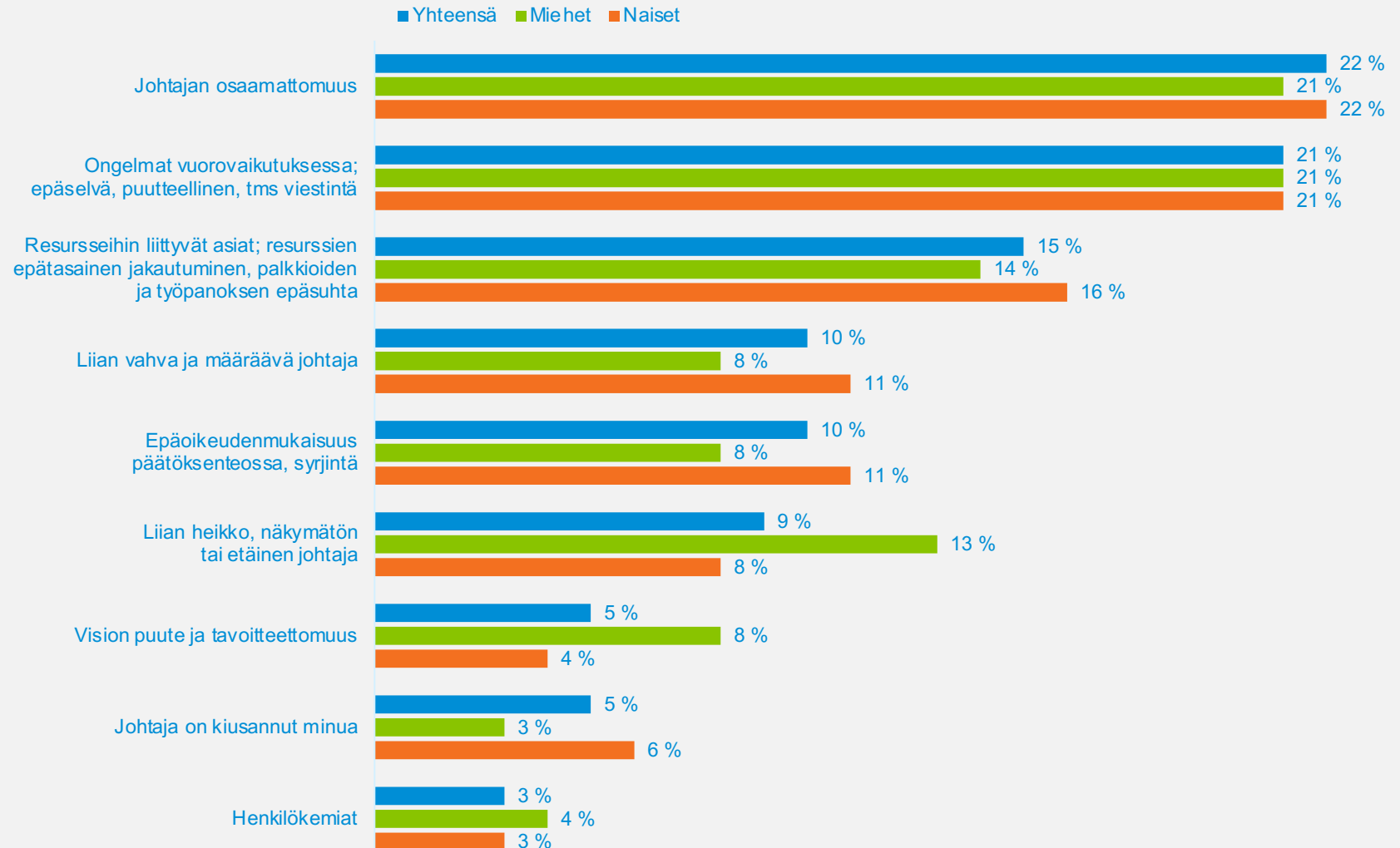
Onko huonosta johtajuudesta aiheutunut sinulle negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia (esim. työuupumusoireita)? N 844

Johtajan osaamattomuus ja ongelmat vuorovaikutuksessa suurimmat syyt huonon johtajuuden kokemuksiin

Kysyttäessä huonoon johtamiseen liittyvistä kokemuksista, suurimmiksi syiksi nousivat johtajan osaamattomuus, ongelmat vuorovaikutuksessa, resurssien epätasainen jakautuminen sekä palkkioiden ja työpanoksen epäsuhta.

Miehet mainitsivat naisia useammin liian heikon, näkymättömän tai etäisen johtajan sekä vision ja tavoitteiden puutteen. Naiset taas olivat taas kokeneet miehiä enemmän liian vahvaa ja määräävää johtajuutta.

Naiset olivat kokeneet miehiä enemmän myös kiusaamista, resurssien epäsuhtaan tai epäoikeudenmukaisuuteen liittyvää huonoa johtamista.



Jos olet alaisen roolissa kokenut huonoa johtamista, onko se ensisijaisesti liittynyt: N 848

Työpaikkaa vaihdetaan niin uralla etenemisen kuin huonon johtajuudenkin takia

Vastaajista 41% on vaihtanut työpaikkaa viimeisen kahden vuoden aikana ja 36% tällä hetkellä suunnittelee työpaikan vaihtoa.

40 % naisista harkitsee työpaikan vaihtoa, miehistä 28 %.

Pääosin lähityötä tehneillä on vähemmän vaihtohalukkuutta (28 % harkitsee vaihtoa) kuin pääosin etätyötä tehneillä (39 % harkitsee vaihtoa).

län ja asuinpaikan suhteen ei ilmennyt eroa työpaikan vaihtamishalukkuudessa.

Sytä, miksi vastaajat suunnittelivat työpaikan vaihtoa olivat hyvin samankaltaisia kuin ne syyt, miksi työtä oli jo vaihdettu, kuten itsensä kehittäminen ja kasvu.

”

“ Aikaisemman työpaikan huono johtamiskulttuuri ja erittäin puutteelliset henkilöstöhallintotaidot ”

“ Itsensä kehittäminen ja uudet haasteet sekä mielenkiintoinen projekti ”

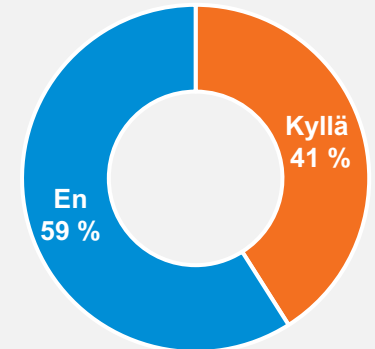
“ Määräaikaiset työsuhteet, osaamista vastaamattomat työtehtävät, huono työilmapiiri. ”

Mikä oli pääasiallinen syy vaihtaa työpaikkaa? Avoimet vastaukset.

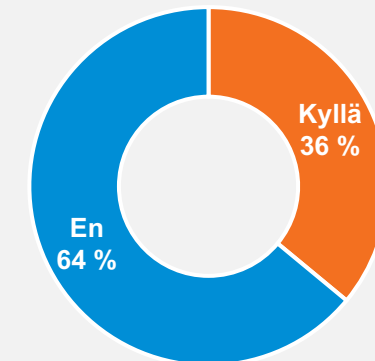
Vastauksissa oli viitteitä siihen, että positiiviset syyt vaihtaa työpaikkaa liittyivät enimmäkseen henkilöön itseensä kuten mielekkäämpään työhön tai henkilön omaan etenemiseen uralla, mutta myös työpaikan vaihdon mahdollistamaan parempaan palkkukseen tai työsuhte-etuihin.

Negatiiviseksi tulkittavia syitä vaihtaa työpaikkaa oli muun muassa työsuhteen päättyminen tai määräaikaisuus, huonoon palkkukseen tai muihin etuihin liittyvät syyt sekä huonoon johtajuuteen ja/tai työilmapiiriin tai eriäviin arvoihin liittyvät syyt.

Oletko vaihtanut työpaikkaa viimeisen kahden vuoden aikana? N 963



Harkitsetko työpaikan vaihtoa tällä hetkellä? N 960



Etätöitä tehneet kokevat etätyön tehokkaammaksi ja hyvinvointia lisäävämmäksi

Lähes täysin etätöitä viimeisen kahden vuoden aikana kertoi tehneensä 51% vastaajista. Hybridityöskentelyä on tehnyt vastaajista 28% ja lähitöitä tehneitä on 28%.

Pääsääntöisesti etä- ja lähitöitä tehneiden mielipiteissä etätöistä oli eroja.

Etätöitä tehneet kokivat sen muita tehokkaammaksi ja hyvinvointia lisääväksi.

Kokonaan tai suurimmaksi osaksi lähitöitä tehneet kokivat etä- ja hybridityön johtamisen hieman työläemmäksi kuin etätöitä tehneet.

	KA	Kokonaan tai suurimmaksi osaksi etätöissä	Yhtä paljon etätöitä ja lähitöitä	Kokonaan tai suurimmaksi osaksi lähitöitä
Etä- tai hybridityö on tehokkaampaa kuin perinteinen lähityöskentely	3,65	3,94	3,51	3,20
Työn organisointi etä-/ hybridityöskentelyssä kuormittavampaa kuin perinteisessä lähityöskentelyssä	2,96	2,77	3,07	3,24
Etä- tai hybridityö lisää työntekijöiden hyvinvointia	3,79	3,91	3,88	3,5
Työn tekeminen tiimin jäsenten kesken eri paikoissa ja/ tai eri aikaan luo kuormitusta enemmän kuin perinteisessä lähityöskentelyssä	3,06	2,88	3,12	3,33
Johtaminen on työläämpää etätyössä tai hybridityössä kuin lähityöskentelyssä	3,75	3,74	3,71	3,81
Toivon, että Covid-19 -pandemian jälkeen palaamme samaan lähi-etätyötasapainoon kuin ennen pandemiaa	2,19	1,82	2,28	2,82

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen etä- ja hybridityöhön? N 936

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

Johtajat ja yrittäjät kokevat etä- ja hybridityön johtamisen työläämmäksi, mutta työntekijöiden työhyvinvoinnin katsotaan lisääntyvän

Etä- tai hybridityön organisointi koetaan johdon ja yrittäjien toimesta kuormittavampana kuin muiden, mutta siitä huolimatta myös johtotehtävissä olevien mielestä etä- ja hybridityö näyttää ainakin jonkin verran lisäävän työhyvinvointia.

Asiantuntijat kokevat muita vahvemmin etä- ja hybridityön tehokkaampana sekä työhyvinvointia lisäävänä kuin perinteisen lähityöskentelyn.

Asiantuntijat toivovat myös vähiten paluuta Covid-19-pandemian edeltävään aikaan etätyötasapainon suhteen.

	KA	Ylin johto, keskijohto ja muu johto	Asiantuntija	Yrittäjä	Työntekijä tai muut
Etä- tai hybridityö on tehokkaampaa kuin perinteinen lähityöskentely	3,65	3,51	3,83	3,40	3,66
Työn organisointi etä-/ hybridityöskentelyssä kuormittavampaa kuin perinteisessä lähityöskentelyssä	2,96	3,17	2,71	3,21	2,97
Etä- tai hybridityö lisää työntekijöiden hyvinvointia	3,79	3,67	3,95	3,68	3,80
Työn tekeminen tiimin jäsenten kesken eri paikoissa ja/ tai eri aikaan luo kuormitusta enemmän kuin perinteisessä lähityöskentelyssä	3,06	3,21	2,88	3,29	3,06
Johtaminen on työläämpää etätyössä tai hybridityössä kuin lähityöskentelyssä	3,75	3,87	3,68	3,93	3,79
Toivon, että Covid-19 -pandemian jälkeen palaamme samaan lähi-etätyötasapainoon kuin ennen pandemiaa	2,19	2,35	1,95	2,50	2,18

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen etä- ja hybridityöhön? N 936

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

Nuorten aikuisten mielipide nykyjohtamisesta



**JOHTAJUUS-
BAROMETRI**

Yleiskuva nykyjohtamisesta on polarisoitunut ja toiveikas

Vastaajien mukaan tämän hetken johtaminen Suomessa näyttäytyi vanhanaikaisena, hierarkkisenä ja asiakeskeisenä. Lisäksi tulos- ja tehokkuuskeskeisyys painottui vastauksissa.

Suurin osa vastaajista, 84 %, pitää välttämättömänä johtamiskompetenssina vilpittömyyttä ja oikeudenmukaisuutta.

Vain 12 % pitää välttämättömänä johtajan teknologista osaamista, jolloin johtaja pystyy vaivattomasti ja tilanteen mukaan käyttämään erilaisia laitteita ja sovelluksia.

Vastauksissa toistui johtajuuden mielikuvat vanhemmalle ikäpolvelle keskittyneenä sekä vanhanaikaisena ”yksi käskee, muut tekevät” -mallina.

Moni vastaaja kuitenkin mainitsi muutoksen; nuoren sukupolven työelämään astumisen myötä myös johtajuus ja siihen liittyvät lainalaisuudet ja toimintatavat tulevat muuttumaan.

Johtamisen kenttä nähdään osin jo polarisoituneena, vanhan ja uuden maailman törmätessä toisiinsa.

Johtamisen taito ei kuitenkaan ole vain iästä kiinni – myös vanhempien sukupolvien kerrottiin osaavan johtaa nuoria heidän toivomallaan tavalla ja myös nuoret voivat olla huonoja johtajia.

Nykyisen muutoksen mainitaan olevan hidasta vaikka viitteet paremmasta ovat jo selvästi näkyvissä.

84 % vastaajista pitää välttämättömimpänä johtamiskompetenssina vilpittömyyttä ja oikeudenmukaisuutta.



Vanhanaikainen johtajuus muutoksen edessä

Vastaajien mukaan tämän hetken johtajuus suomalaisessa työelämässä näyttäytyi vanhanaikaisena, hierarkkisena, asiakokeskeisenä sekä tulos- ja tehokkuuskeskeisenä.

Myös johtamisosaamisen merkitystä mietittiin vastauksissa ja kyseenalaistettiin johtajuuden ”pakollisuutta” uraporttina, vaikkei taitoa tai mielenkiintoa johtamiseen olisikaan.

Johtajuuden nähtiin myös vaihtelevan hyvin paljon organisaatiosta toiseen ja esimerkiksi suomalaiset IT-yritykset mainittiin edelläkävijän roolissa.

Suuret yritykset ovat vastaajien mukaan useimmin monikulttuurisempia ja avarakatseisempia. Yrityskulttuurilla mainittiin myös olevan suuri merkitys siihen, millainen yrityksen johtajuus on.

Johtajuuden polarisoitumisesta mainittiin vastauksissa - vastakkain ovat vanhanaikaiset organisaatiot ja ketterät aikaansa edellä olevat organisaatiot.

Useissa vastauksissa mainittiin kuitenkin muutos - koettiin että nuoret johtajat ovat edistyskellisempiä ja avoimempia ja että uuden sukupolven myötä johtajuus ja siihen liittyvät lainalaisuudet ja toimintatavat tulevat muuttumaan.

”

“ Skaala on todella laaja, mutta keskimäärin ympärillä näkee todella paljon huonoa johtamista. ”

“ Suomalainen johtamiskulttuuri vaatii vielä kehittämistä, mutta kehitys on jo alkanut. ”

“ Nykyajan johtajuus näyttäytyy sekavalta miksaukselta vanhoja komentelevia, kaavoihin kangistuneita jääriä ja tuoreita nuorempia kokeilukulttuuria aktiivisesti harrastavia johtajia. ”

Millaisena johtajuus suomalaisessa työelämässä näyttäytyy sinulle tällä hetkellä? Avoimet vastaukset.

Johtajan ensisijainen tehtävä organisaatiossa on mahdollistaa

Kysyttäessä mielipidettä johtajan ensisijaisesta tehtävästä organisaatiossa, mahdollistaminen mainittiin vastauksissa selkeästi muita johtajan ensisijaisia tehtäviä enemmän, yhteensä 117 kertaa.

Johtaminen ensisijaisena tehtävänä ylsi vain toiselle sijalle 66 maininnalla.

Vastuunkanto, yhteensä 56 mainintaa ja suunnannäyttö, 51 mainintaa ylsivät kolmannelle ja neljännelle sijalle. Alla esitelty kymmenen eniten mainittua tehtävää.

Johtajan ensisijainen tehtävä organisaatiossa on

Organisoida

Auttaa

Toimia esimerkkinä

Mahdollistaa

Kantaa vastuuta

Näyttää suuntaa

Ohjata

Johtaa

Motivoida

”

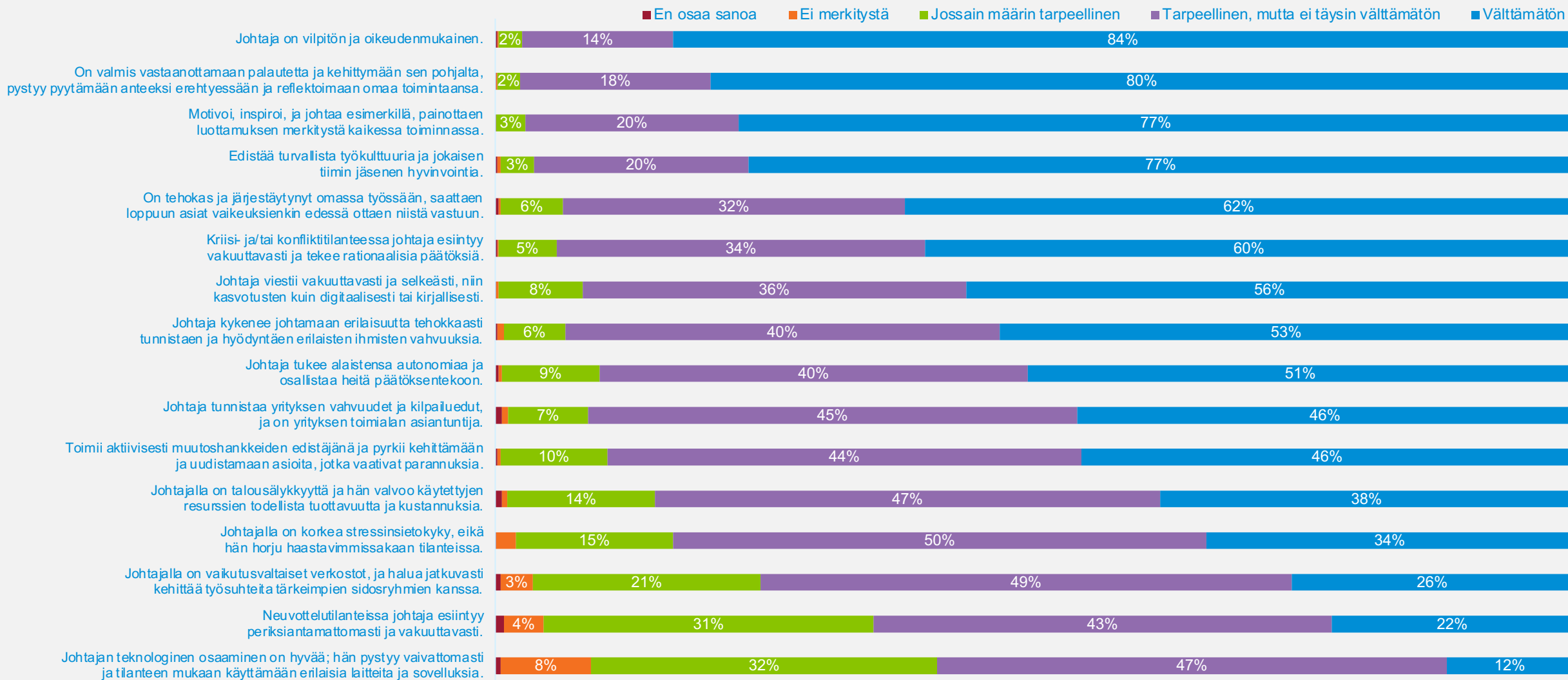
“ Auttaa ihmisiä onnistumaan ja sitä kautta organisaatiota menestymään. ”

“ Itse näkisin tulevaisuuden johtajat vähän kuin urheilujoukkuiden kapteenit. He johtavat joukkuetta omalla esimerkillä ja heidät valitaan joukkueen sisältä kapteeniksi. ”

“ Pitää langat käsissään, viestiä organisaation strategiaa ja tavoitteita sekä mahdollistaa työnteko niiden saavuttamiseksi. ”

*Mikä on mielestäsi johtajan ensisijainen tehtävä organisaatiossa?
Avoimet vastaukset.*

Johtajuuskompetensseista vilpittömyys ja oikeudenmukaisuus ovat välttämättömiä



Työpaikan palautekulttuuri ja työhyvinvointi koetaan olevan sekä johdon että työntekijöiden vastuulla

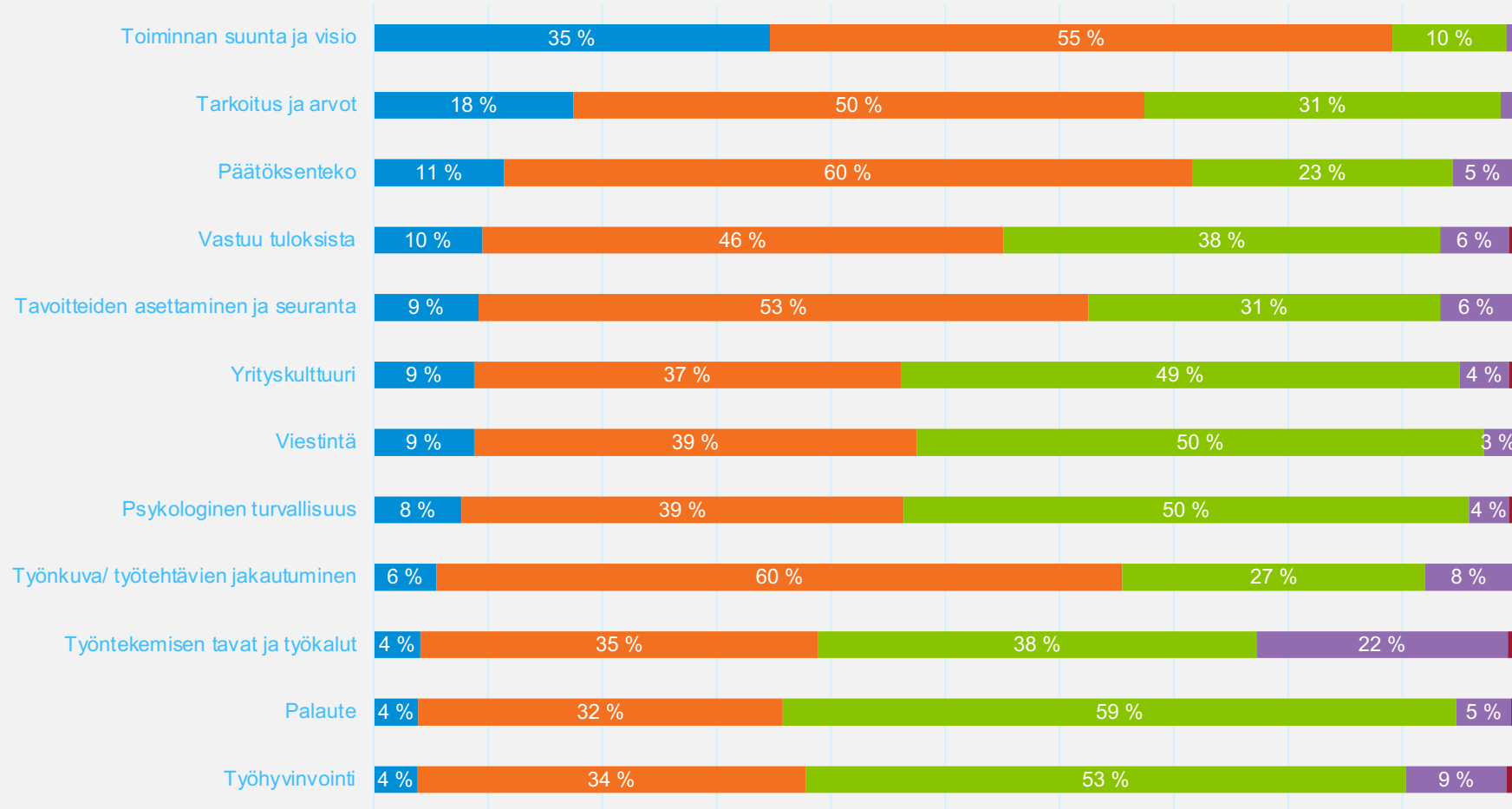
Halusimme tutkia, kuinka työpaikkojen eri osa-alueet koetaan olevan joko johdon tai työntekijöiden vastuulla, kartoittaaksemme mahdollista muutosta kohti yhteisöohjautuvampia organisaatiomalleja.

Palautekulttuuri, työhyvinvointi, psykologinen turvallisuus sekä viestintä koetaan olevan vahvasti sekä johdon että työntekijöiden vastuulla.

Eniten johdon vastuulla koetaan olevan liiketoimintastrategiaan liittyviä asioita, kuten toiminnan suunta ja visio, tarkoitus ja arvot. Näissäkin kuitenkin yli 50% vastaajista koki, että vastuuta on myös työntekijöillä.

Työn tekemisen tavat ja työkalut taas nähdään vaihtoehtoista eniten kuuluvan työntekijöiden vastuulle.

Mitään vaihtoehtoista ei kuitenkaan ole vastaajien mielestä vahvasti vain työntekijöiden vastuulla (kaikkien vastausten keskiarvo alle 1,5%).



■ Vain johdon vastuulla
 ■ Enemmän johdon, mutta myös työntekijöiden itsensä vastuulla
 ■ Yhtä paljon johdon ja työntekijöiden itsensä vastuulla
 ■ Enemmän työntekijöiden itsensä, mutta myös johdon vastuulla

Vastaa seuraaviin väittämiin koskien monikulttuurisuutta, sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä ikätasa-arvoa. N 959

Vastuullinen johtajuus



**JOHTAJUUS-
BAROMETRI**

Taloudellinen menestys ja vastuullisuus voivat kulkea käsi kädessä

Kyselyyn vastanneiden nuorten aikuisten mielestä näyttää vahvasti siltä, että yritysten taloudellinen menestys ja yrityksen vastuullisuus eivät sulje toisiaan pois.

Vastaajista 87% on samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että yritysten menestystä tulisi johtaa ja mitata euromääräisten mittarien lisäksi vastuullisuusmittareiden kautta.

Yritysten tulisi myös tehdä hyvää yhteiskunnassa ja/tai henkilöstönsä eteen, vaikka suoraa taloudellista hyötyä siitä ei olisikaan.

Miehet uskovat naisia vahvemmin että rekrytointitilanteessa perheenisäyksestä kertominen ei vaikuttaisi palkkauspäätökseen.

Nuorin ikäryhmä on eniten huolissaan perheenisäysuutisten vaikutuksista rekrytointiin.

Yhtä mieltä kaikki vastaajaryhmät olivat siitä, että yritysten tulisi pyrkiä aina palkkaamaan tehtävään soveltuvien henkilöistä, etnisyydestä tai sukupuolesta riippumatta.

Organisaatioiden vastuullisuuden ulottuvuuksista eniten painotetaan taloudellista ja sosiaalista vastuullisuutta.

Vastaajista 96% on sitä mieltä, että taloudellinen menestys ja vastuullisuus eivät ole toisiaan poissulkevia asioita.



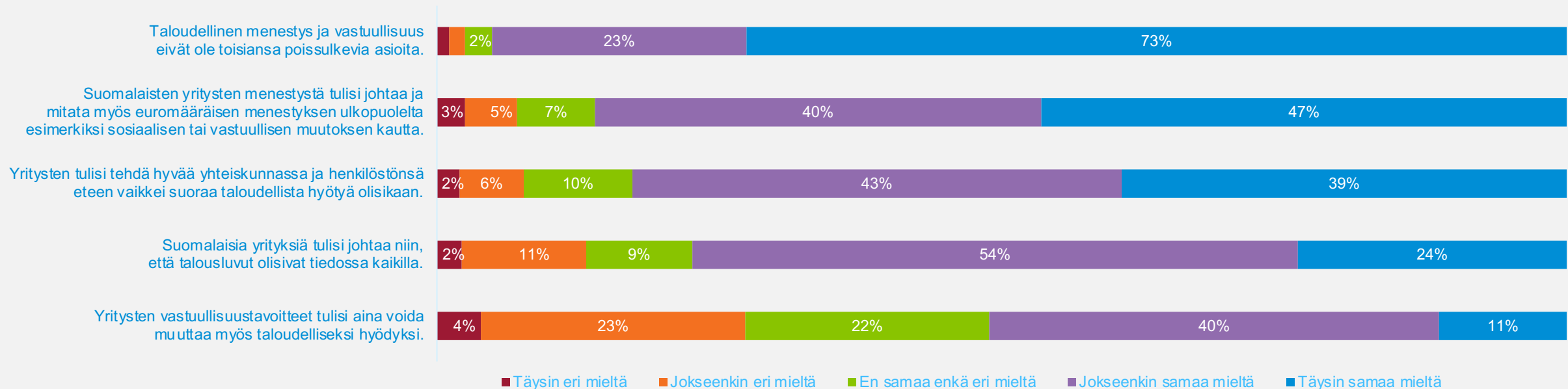
Taloudellinen menestys ja vastuullisuus eivät sulje toisiaan pois

Vastaajista 96% on sitä mieltä, että taloudellinen menestys ja vastuullisuus eivät ole toisiaan poissulkevia asioita. Suomalaisten yritysten johtamista tulisi tehdä euromääräisten mittarien lisäksi vahvasti myös vastuullisuusmittareiden kautta.

Naiset painottavat tuloksissa sosiaalisen vastuun merkitystä miehiä voimakkaammin.

Tuloluokka 70k + eroaa tilastollisesti merkitsevästi muista tuloluokista, sillä isotuloiset painottavat yritysten taloudellista vastuuta muita tuloluokkia enemmän.

Pienemmillä paikkakunnilla painotetaan enemmän mahdollisuutta muuntaa vastuullisuustavoitteet myös suoraan taloudelliseksi hyödyksi, kuin suurissa kaupungeissa.



Naiset ja nuoret kannattavat eniten palkka-avoimuutta – suurituloisimmat vähiten

Miehet uskovat naisia vahvemmin että rekrytointitilanteessa perheenisäyksestä kertominen ei vaikuttaisi palkkauspäätökseen.

Nuorin ikäryhmä sekä vähiten tienaavat ovat eniten huolissaan perheenisäysuutisten vaikutuksista rekrytointiin.

Vanhin ikäryhmistä kannattaa muita ikäryhmiä vähemmän palkka-avoimuutta. Palkka-avoimuudessa ei puolestaan ollut eroja asuinpaikan suhteen.

Isoissa kaupungeissa uskotaan perheenisäyksen vaikuttavan vähemmän palkkauspäätökseen kuin pienissä kaupungeissa.

Naiset ja alle 31-vuotiaat kannattavat palkka-avoimuutta eniten. Suurin tuloluokka kannattaa muita tuloluokkia vähemmän palkka-avoimuutta.

Ylin tuloluokka on muita luokkia vähemmän huolissaan perheenisäyksen vaikutuksista rekrytointipäätökseen.

			Sukupuoli		Ikäryhmä			Asuinpaikka		Tuloluokka			
	Keskiarvo	Mediaani	Naiset	Miehet	31 tai alle	32 - 36	37 - 41	Isot kaupungit	Muut	alle 30k	30 k - 49 k	50k - 69k	70k+
Suomalaisille yrityksille palkka-avoimuus olisi hyvä asia, koska se edistäisi palkkatasa-arvoa.	3,75	4	4,04	3,26	3,89	3,84	3,56	3,75	3,74	4,01	3,96	3,78	3,20
Palkka-avoimuus estää rekrytointeja ja toisi kateutta työyhteisöön.	2,66	2	2,48	2,95	2,68	2,69	2,62	2,69	2,64	2,63	2,52	2,59	3,03
Uskon, että mikäli kertoisin työnhakijana työhaastattelussa tulevasta perheenisäyksestä, se ei vaikuttaisi palkkauspäätökseen.	2,38	2	1,95	3,04	2,40	2,51	2,43	2,50	2,29	2,00	2,19	2,46	2,87

Vastaa seuraaviin väittämiin koskien monikulttuurisuutta, sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä ikätasa-arvoa. N 959

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

Monikulttuurisuutta kaivataan, mutta palkkauspäätöksissä peräänkuulutetaan tasa-arvoa riippumatta iästä, etnisyydestä tai sukupuolesta

Suurissa kaupungeissa kannatetaan monikulttuurisuutta työyhteisöissä hieman enemmän kuin pienemmillä paikkakunnilla.

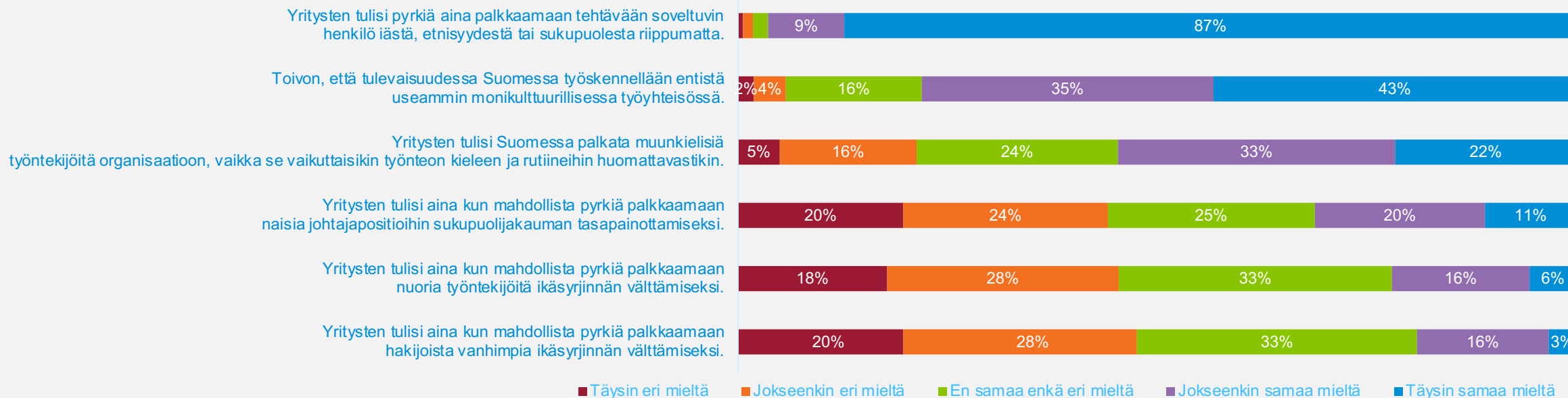
Pienemmillä paikkakunnilla kannatetaan hieman enemmän ikään liittyvää positiivista erityiskohtelua kuin suurissa kaupungeissa.

Erot asuinpaikan koon mukaan keskiarvoissa 0,2 - 0,3 pistettä.

Naiset kannattavat miehiä hiukan vahvemmin monikulttuurisuutta työyhteisöissä (erot sukupuolten välisissä keskiarvoissa 0,3 pistettä).

Miehet kannattavat naisia vähemmän sukupuoleen ja ikään liittyvää positiivista erityiskohtelua (erot sukupuolten välisissä keskiarvoissa 0,5 - 0,9 pistettä).

Yhtä mieltä asuinpaikan koon mukaan sekä sukupuolten välillä ollaan kuitenkin siitä, että yritysten tulisi pyrkiä aina palkkaamaan tehtävään soveltuvien henkilöiden iästä, etnisyydestä tai sukupuolesta riippumatta.



Organisaatioiden vastuullisuuden ulottuvuuksista eniten painotetaan taloudellista ja sosiaalista vastuullisuutta

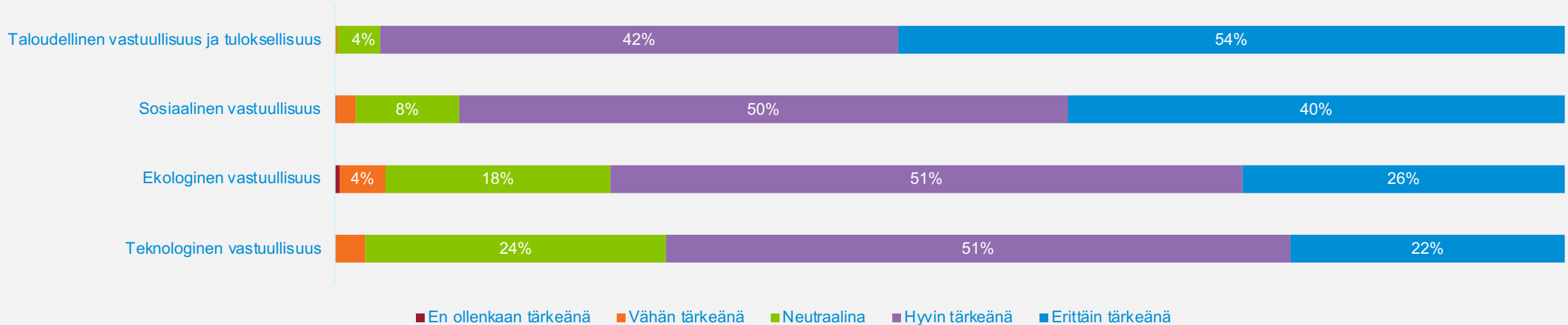
Organisaatioiden ja yritysten vastuullisuutta voidaan tarkastella useilta eri näkökulmilta. Tässä kysymyksessä vastuullisuuden ulottuvuuksista haluttiin tarkastella taloudellista, sosiaalista, ekologista sekä teknologista vastuullisuutta.

Organisaation taloudellinen vastuullisuus nähtiin kaikista vastuullisuuden osa-alueista tärkeimpänä (keskiarvo 4,5 ja mediaani 5 kaikista vastaajista).

Seuraavaksi tärkeimpänä nähtiin sosiaalinen vastuullisuus (keskiarvo 4,3 ja mediaani 4). Ekologinen vastuullisuus nähtiin kolmanneksi tärkeimpänä (keskiarvo 4 ja mediaani 4).

Vähiten tärkeänä näistä ulottuvuuksista pidettiin teknologista vastuullisuutta (keskiarvo 3,9 ja mediaani 4).

Kaikkien ulottuvuuksien voidaan kuitenkin katsoa olevan vastaajille suhteellisen tärkeitä, keskinäisistä eroista huolimatta.



Huomisen johtajuus



**JOHTAJUUS-
BAROMETRI**

Huomisen johtajuus on kaikille mahdollisuus

Suomessa kaivataan muutosta johtajuuteen. Vain viidesosa vastaajista oli tyytyväisiä siihen, miten johtajuus suomalaisessa työelämässä tällä hetkellä ymmärretään.

Huomisen johtajuus on vastaajien mukaan vastuullista, rohkeaa ja ihmisläheistä esimerkiksi johtamista.

Tulevaisuudessa johtajalta kaivataan muutosjohtamisen kykyä ja vastuullisuuden merkitys korostuu.

Tulevaisuudessa epävarmuuden arvioitiin kasvavan entisestään, niin suuressa yhteiskunnallisessa mittakaavassa kuin yksilönkin näkökulmasta – esimerkiksi osa-aikaisten ja määräaikaisten töiden lisääntymisenä. Tätä ei kuitenkaan nähty pelkästään negatiivisena, vaan myös positiivisena joustavuuden lisääntymisenä.

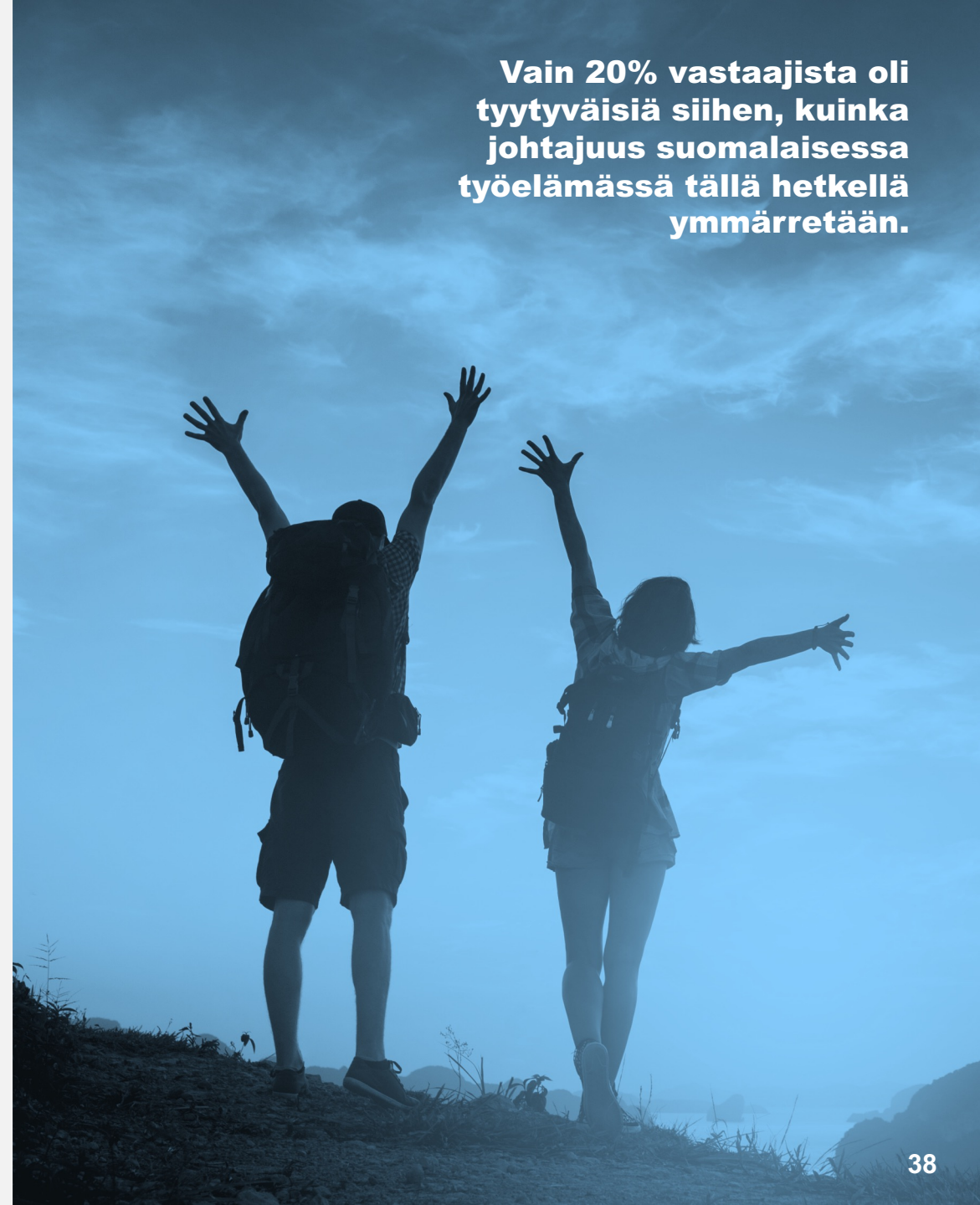
”Management by Perkele” -asenteesta toivottaisiin vihdoinkin organisaatioissa jo luovuttavan. Johdon ja työntekijöiden välillä toivotaan nähtävän vähemmän vastakkainasettelua.

Johtamiskulttuurista toivotaan ihmisläheisempää, monimuotoisempaa ja tasa-arvoisempaa.

Voimat, jotka muokkaavat johtajuutta tulevaisuudessa ovat mm. työn paikkariippumattomuus, digitalisaatio, vastuullisuus ja työn merkityksellisyys.

Myös organisaatioiden itse- tai yhteisöohjautuvuus on trendi, jota kannattaa pitää silmällä. 71% prosenttia vastaajista ilmaisi kiinnostuksensa mahdollisesti tulevaisuudessa työskennellä tämänkaltaisessa jaetun johtajuuden organisaatiossa.

Vain 20% vastaajista oli tyytyväisiä siihen, kuinka johtajuus suomalaisessa työelämässä tällä hetkellä ymmärretään.



Huomisen johtajuus on vastuullista, rohkeaa ja ihmisläheistä esimerkillä johtamista

Huomisen johtajuus kulminoitui monessa vastauksessa muutoksen johtamiseen. Myös vastuullisuuden merkitys johtajuudessa korostui vastauksissa.

Yksi eniten käytetyistä termeistä oli *edelläkävijä*. Vastausten mukaan huomisen johtaja ohjaa kohti muutosta, joten johtajien täytyy olla myös mukautuvia.

Huomisen johtaja korostaa muutoksiin valmistautumista ja proaktiivista otetta johtajuudessa.

Ihmisläheisyys ja empaattisuuden kasvu johtajuudessa koettiin myös tärkeäksi, samoin kuin tunneälykyys ja rohkeus.

Myös kokonaisuudessaan johtajuuden muutos näkyi vastauksissa. Huomisen johtaja luotsaa yhdessä tekemistä ja valtarakenteiden rikkoutumista.

Huomisen johtaja nähdään mahdollistajana ja tukijana. Tärkeänä nähtiin myös erilaisten ihmisten johtaminen; diginatiivit, nuoret sekä monimuotoisuuden huomioiminen ja hyödyntäminen.

Itsensä johtamisen taidot tulevat olemaan entistä tärkeämpiä tulevaisuudessa. Tällöin korostuu myös itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus, joissa päätöksentekovastuuta annetaan tiimeille ja yksilöille.

”

“ Ennakoivaa, mahdollisuuksia etsivää ja onnistumisia tukevaa johtajuutta. ”

“ Johtajuudessa otetaan paremmin huomioon erilaiset tulevaisuus skenaariot liiketoiminnan näkökulmasta ja ymmärretään paremmin nuorempien sukupolvien johtamista. ”

“ Huomisen johtajuus on kaikille mahdollisuus ”

“ Huomisen johtajuus on johtajuutta, jossa tehdään asiota "paremmin kuin ennen". Johdetaan, tuetaan ja luodaan kulttuuria sellaiseksi, että ihmiset voivat hyvin ja suoriutuvat paremmin. ”

Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen termistä "huomisen johtajuus"? Avoimet vastaukset.

Suomalaisesta johtamiskulttuurista toivotaan ihmisläheisempää, monimuotoisempaa ja tasa-arvoisempaa

Suomalaiselta johtamiskulttuurilta toivotaan avoimuutta, matalampia hierarkioita, joustavuutta ja työhyvinvoinnin korostamista. Johtaja nähdään inspiroijana ja työnteon mahdollistajana.

Sukupuolten ja kulttuurien välisen tasa-arvon lisäksi myös itse johtajuudesta toivotaan tasa-arvoisempaa – johtajuus ei ole vain harvojen oikeus vaan kaikkien velvollisuus.

Myös niin sanotut alaistaidot ja jaettu johtajuus korostuvat hyvän johtamiskulttuurin aikaansaamisessa.

Kaikilla tulee olla mahdollisuus osallistua organisaatioiden kehittämiseen ja vastuuta tulee jakaa organisaation eri tasoille.

”

**“ Kohti ihmisläheisyyttä –
tunnetaitoja,
vuorovaikutustaitoja ja
empatiaa ”**

**“ Johtajuus on yhteistyötä, ei
yhden ihmisen velvollisuus ”**

**“ Ei mikromanagerointia, vaan
yhteisten tavoitteiden
asettamista ja mahdollistamista
”**

**“ Yhteisöohjautuvat
työyhteisöt ja verkostojen
johtaminen ”**

”

**“ Management by Perkele -
asenteen väheneminen ”**

**“ Pois vastakkainasettelusta
johto vs. työntekijät ”**

“ Tasa-arvoisempi johtajuus

- **kulttuurisen monimuotoisuuden kunnioittaminen ja vaaliminen**
- **suomalaisten organisaatioiden aito kansainvälistyminen ja sen tukeminen**
- **sukupuolten tasa-arvo ja sen aito toteutuminen myös johtajuudessa ”**

Minkä asian toivot ensisijaisesti muuttuvan suomalaisessa johtamiskulttuurissa seuraavan 10 vuoden aikana? Avoimet vastaukset.

Paikkariippumattomuus, digitalisaatio, vastuullisuus ja työn merkityksellisyys muuttavat johtajuutta

Työelämään vaikuttavista trendeistä nousi esiin erityisesti **etätyö** tulevaisuuden työelämää määrittelevänä teemana. Myös **työelämän murros** nousi tärkeäksi teemaksi – digitalisaatio, työelämän pirstaloituminen, hybridityön johtamisen haasteet, hajautuneet tiimit sekä työn muuttuminen suorittavasta työstä kohti asiantuntijatyötä.

Toisena suurena teemana vastauksissa korostui **vastuullisuus** eri näkökulmista – vihreä siirtymä, psykologinen turvallisuus, merkityksellisyyden kasvu sekä pehmeät arvot.

Kolmantena klusterina voidaan katsoa nousevan **uusien sukupolvien** entistä suuremman tulemisen työelämään ja siihen liittyvät uudenlaiset odotukset.



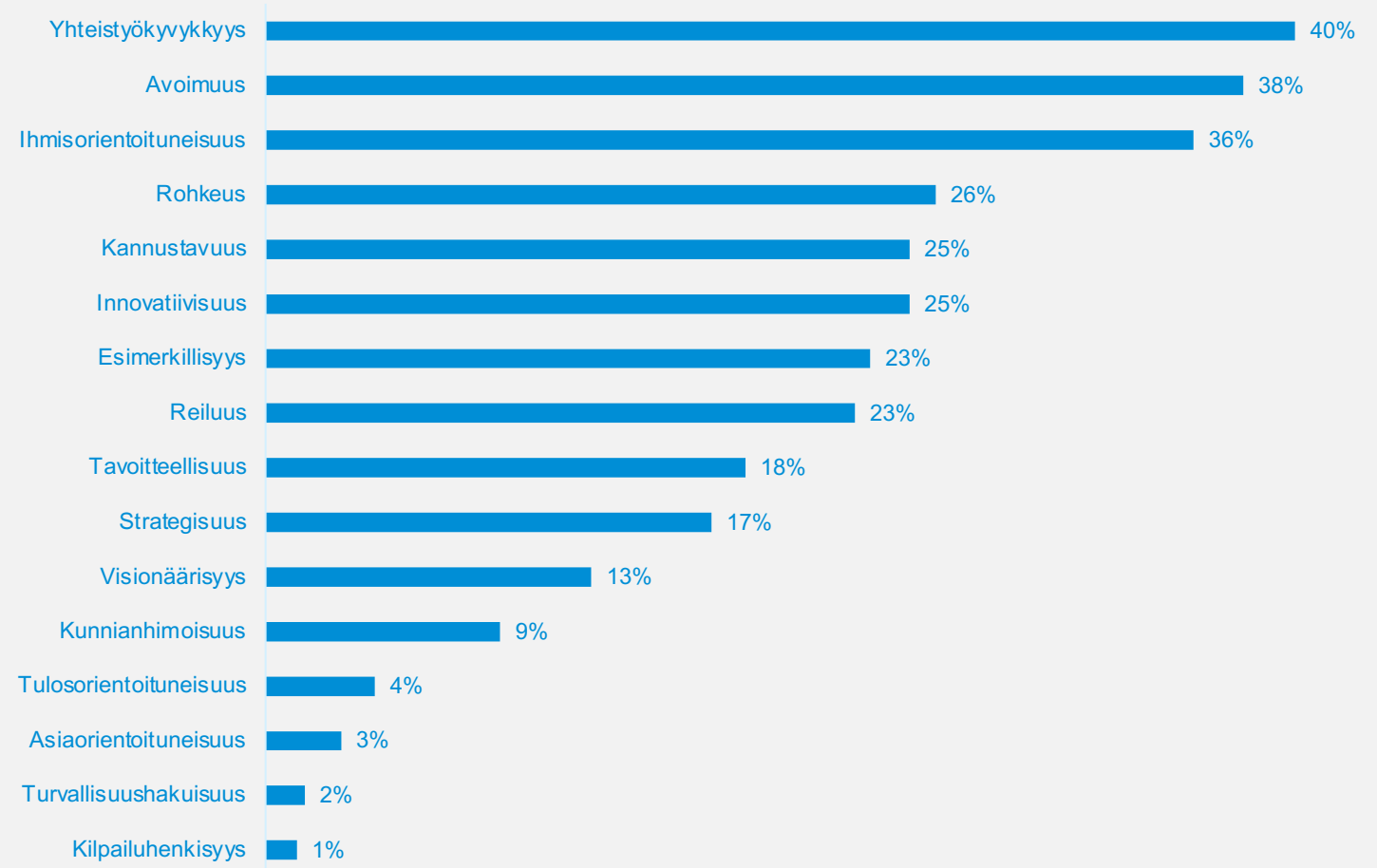
Suomalaiselta johtajuudelta kaivataan yhteistyökykyä, avoimuutta ja ihmisorientaatiota

Vastaajat saivat valita kuudentoista vaihtoehdon joukosta ne kolme attribuuttia, joiden toivoivat korostuvan suomalaisessa johtajuudessa tulevaisuudessa enemmän.

Kolmen eniten vastauksia saaneen kärki erottui selvästi joukosta: yhteistyökyky, avoimuus ja ihmisorientoituneisuus.

Vähiten tulevaisuuden johtajuudelta kaivattiin – ehkä vähän paradoksaalisestikin – sekä kilpailuhenkisyttä että turvallisuushakuisuutta.

Myös asia- ja tulsoorientoituneisuus olivat vähiten kaivattujen joukossa.



Mitkä kolme ominaisuutta mielestäsi tulisi korostua suomalaisessa johtamisessa tulevaisuudessa enemmän? N 953, Vastausten lukumäärä: 2859

Kaksi kolmesta haluaisi mahdollisesti työskennellä tulevaisuudessa itse- tai yhteisöohjautuvassa organisaatiossa

Itseohjautuvassa tai yhteisöohjautuvassa organisaatiossa johtajuutta jaetaan, eikä organisaatiossa ole muodollisia johtajia tai esihenkilöitä.

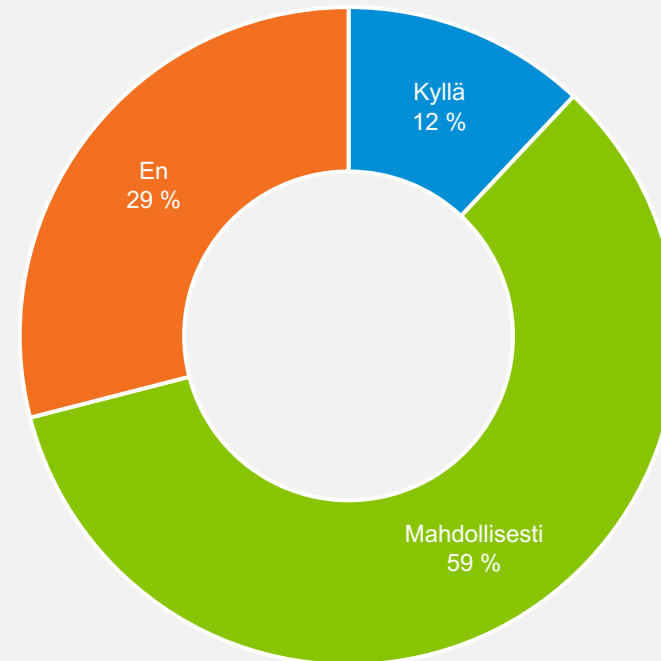
Halusimme kartoittaa kuinka moni nuorista aikuisista haluaisi tulevaisuudessa työskennellä tällaisessa organisaatiossa.

Jopa 71% vastasi ”Kyllä” tai ”Mahdollisesti”.

Kysymys tullaan esittämään uudelleen vuosittain ja mielenkiintoista on tarkastella vastauksia vuosien saatossa aikasarjana.

71%

Kyllä / mahdollisesti



Haluaisitko tulevaisuudessa työskennellä itse- tai yhteisöohjautuvassa organisaatiossa, jossa ei ole johtajia tai esihenkilöitä? N 939

Yhteenveto ja toimenpide- ehdotuksia



**JOHTAJUUS-
BAROMETRI**

Mielenkiintoisimpia nostoja

88%

on jo jonkinlaista johtajuuskokemusta

36%

harkitsee työpaikan vaihtoa - eniten kuormittaa huonosti johdetut organisaatiot

91%

vastaajista on sitä mieltä, että jokainen ihminen voi olla muutosta aikaansaava johtaja

90%

kaikista vastaajista on kokenut huonoa johtajuutta

64%

on kokenut huonosta johtajuudesta johtuvia negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia

75%

kokee halukkuutta johtamistehtäviin

Mielenkiintoisimpia nostoja

84%

vastaajista pitää välttämättömänä johtamis-kompetenssina vilpittömyyttä ja oikeudenmukaisuutta

96%

on sitä mieltä, että taloudellinen menestys ja vastuullisuus eivät ole toisiaan poissulkevia asioita

20%

vastaajista oli tyytyväisiä siihen, kuinka johtajuus suomalaisessa työelämässä tällä hetkellä ymmärretään

Toimenpide-ehdotuksia

Nuorten osallistaminen työelämän kehitykseen

On tärkeää, että nuoret pääsevät osallistumaan työelämän ja johtamismallien kehitykseen organisaatioissa. Tämän voi toteuttaa lisäämällä vuorovaikutuksen paikkoja ikäluokkien välillä työpaikoilla ja/tai esimerkiksi tekemällä yhteistyötä erilaisten työelämäorientoituneiden nuorisjärjestöjen kanssa. Esimerkiksi paikalliset nuorkauppakamarit ympäri maan tekevät yhteistyötä yritysten kanssa aiheen parissa.

Avoimempaa keskustelukulttuuria työpaikoille johtamisesta

Huonon johtajuuden kokemukset organisaatioissa saattavat johtua kommunikaation ja keskinäisen ymmärryksen puutteesta. Henkilökohtaisilta tuntuvista johtajuuteen liittyvistä asioista voi kuitenkin olla hankala puhua – varsinkin, jos osapuolten välillä on ikä- ja työkokemuseroa.

Kannustamme ihmisiä suomalaisissa yrityksissä antamaan ja ottamaan vastaan palautetta, sekä kannustamaan avoimeen keskustelukulttuuriin johtajuusaiheiden ympärillä.

Rohkeita kokeiluja itseohjautuvampaan ja avoimempaan johtamisjärjestelmään

Jopa 71% prosenttia vastaajista kertoi olevansa halukas tai mahdollisesti halukas työskentelemään itse- tai yhteisohjautuvassa organisaatiossa tulevaisuudessa. Suurimman osan tehtävistä yrityksissä koettiin olevan sekä johdon että työntekijöiden vastuulla. Näyttäisi siltä, että tämän kyselyn kohderyhmä ei todellakaan ole ”vain töissä täällä” vaan haluaa ottaa vastuuta. Kannustamme organisaatioita kokeilemaan rohkeasti uudenlaisia johtamismalleja.

Vastuullisuus aidosti osaksi yritysten tuloksen mittaamista

Vastuullisuuteen liittyvät asiat nousivat erittäin vahvasti esiin koko barometrikyselyn läpi. Kaikkien yritysten tulisi kiinnittää huomiota siihen, että nuorten mielestä vastuullisuus ja työn merkityksellisyys ovat erityisen vahvoja tekijöitä sekä työpaikkaa valitessa että työpaikan pitovoimassa.

Kannustamme sekä Suomen valtiota että yrityksiä kehittämään toimintamalleja, jotka aidosti ja läpinäkyvästi tuovat vastuullisuuden erottamattomaksi osaksi yritysten menetyksen ja tuloksen mittaamista, euromääräisen tuloksen lisäksi.



Ehdotuksia jatkotutkimukseen

Käsitykset nykyjohtamisesta sekä ideoita tulevaisuuden johtamisen tutkimiseen

Koska käsitys tällä hetkellä on negatiivissävytteistä ja toiveet suuntaavat kohti ihmisläheistä johtamista, olisi mielenkiintoista selvittää, miten muutos konkreettisesti voi tapahtua? Tutkimuksessa voisi yhdistää vastaajien omien johtamiskompetenssien arviointia, osaamistarpeiden tunnistamista ja omien johtamistavoitteiden (tai käytäntöjen) yhteyksiä - eli miten konkreettisesti nuoret aikuiset aikovat tulevaisuuden ideaalijohtajuutta omissa taidoissaan ja käytänteissään rakentaa?

Jatkotutkimuksessa voisi selvittää aiempaa osallistumisaktiivisuutta ja syitä lähteä mukaan erilaisiin

koulutuksiin tai muuhun oman osaamisen kehittämistoimintaan, oman osaamisen kehittämisen yhteyttä työhyvinvointiin sekä johtamismielekkyyden kehitystä yli ajan, mistä johtamisen mielekkyys rakentuu?

Millaisen johtamisen avulla voidaan rakentaa kestäväää ja vastuullista työelämää: tukea työhyvinvointia ja samalla tehokasta ja tuottavaa työtä?

Kansainvälinen vertailu

Maailmanlaajuinen trendi työpaikkojen vaihtamisalttiudesta näkyy jonkin verran myös tässä aineistossa, ja etenkin etätyötä tehneet ovat vaihtaneet lähitöitä tehneitä useammin. Jatkossa voisi selvittää onko etätyössä jotain

erityisiä riskitekijöitä, jotka vähentävät organisaatioon sitoutumista vai onko kyse paikkariippumattomuuden mukanaan tuomasta mahdollisuuksien lisääntymisestä.

Huono johtajuus

Moni tässä tutkimuksessa oli kokenut huonoa johtajuutta, mutta emme vielä pureutuneet siihen, miten huonon johtajuuden kokemus rakentuu, ja mikä on vastaajan rooli prosessissa. Huonon johtajuuden syyt ja seuraukset olisi hyvä selvittää vielä tarkemmin, esimerkiksi avointen vastausten kautta.

Ikähaarukka

Suomen Nuorkauppakamareiden jäsenistön ikähaarukka on verrattain suppea, vaikkakin tässä tutkimuksessa olikin tarkoituksena nimenomaan tutkia nuorten aikuisten mielipiteitä johtajuudesta. Jatkossa samaa tutkimusta voisi laajentaa myös muihin ikäluokkiin, jolloin tutkimus edustaisi suomalaista työelämää laajemmin ja jolloin saisi todennäköisesti mielenkiintoista vertailudataa eri ikäluokkien mielipiteistä. Tässä tutkimuksessa suppeiden ikäluokkien välillä mielipide-eroja ei käytännössä syntynyt.



Osallistu keskusteluun!

[#johtajuusbarometri](#)

www.johtajuusbarometri.fi

www.nuorkauppakamarit.fi

[@jcifinland](#)

[@tyoterveys](#) / [@tyoterveyslaitos](#)

[@työ2030](#)

*Johtajuusbarometri keskustelussa mm.
seuraavissa tapahtumissa:*

15.9. Työelämän tutkimuspäivät, Tampereen
yliopisto

1.10. Ylen Hyvin Sanottu -keskustelufestivaali,
Hämeenlinna

6.10. Johtajuus 2030 -seminaari, Turun
kauppakorkeakoulu

18.11. Yle Aurora -tulevaisuustapahtuma, Levi