

Työntekijäkokemus 2025

5 signaalia muuttuvasta työelämästä

Eezy Flow

24.4.2025



Johdanto

Suomalaiset organisaatiot toimivat tänään yhä kasvavan epävarmuuden ja nopeamman muutoksen keskellä. Työelämää ovat värittäneet jo viisi vuotta kestänyt ”poikkeustila”, lakkokevät, inflaatio, matalasuhdanne, konkurssiaalto, ilmastonmuutos, tekoälyn vyöry, työn murros ja viimeisimpänä kauppasota. Tulossa on todennäköisesti kierrepalloja vielä vähän lisää.

Silti useimpien organisaatioiden rytmi on hitaampaa kuin toimintaympäristön vaatimus. Yritämme pitää kiinni tutusta ja turvallisesta. Meiltä puuttuu sekä rohkeutta että tavoitteellisuutta. Johdon katse on siinä, mitä vallitsevat olosuhteet meille aiheuttavat, eikä siinä, mikä on omissa käsissämme.

Haasteita siis riittää, mutta hyvät uutiset ovat tässä: kun on löydetty ongelma, se voidaan korjata. Se vaatii halua ja aikaa tarkastella omaa toimintaansa. Mitkä rakenteet tukevat uudistumista, mikä yrityskulttuurissamme estää kehittymistä? Miten me kuuntelemme, päätämme ja viestimme? Vain sitä, minkä tunnistamme, voidaan tietoisesti vahvistaa tai muuttaa.

Tämä raportti perustuu Suomen kattavimpaan henkilöstökokemusdataan sekä liiketoiminnan ja johtamisen asiantuntijoidemme kokemuksiin tuhansien suomalaisten organisaatioiden parissa. Datassamme yli miljoona työntekijää on arvioinut omaa työtään, tiimikokemustaan, lähijohtamista ja työyhteisöään viimeisen 10 vuoden aikana. Nostimme tähän raporttiin esiin viisi tuoretta henkilöstökokemukseen liittyvää signaalia, joiden äärelle kannattaa pysähtyä.

Miten johtaa kasvun kyvykkyyttä vaikeinakin aikoina? Mikä on seuraava organisaation tulevaisuuskyvykkyyttä vahvistava teko, joka kannattaa tehdä tämän päivän tiedon pohjalta? Ulkoisiin tekijöihin on vaikeaa tai mahdotonta vaikuttaa, joten sitä suuremmalla syyllä katse kannattaa siirtää organisaatioon ja omien onnistumisen edellytysten vahvistamiseen. Kaikissa olosuhteissa joku menestyy. Tervetuloa matkaan!

Eezy Flow

5 SIGNAALIA MUUTTUVASTA TYÖELÄMÄSTÄ

- 1 Ylimmän johdon usko tulevaan horjuu
- 2 Päätöksenteko takkuaa organisaatioissa
- 3 Organisaatioista puuttuu muutoskyvykkyyttä
- 4 Pitovoima on korkealla, mutta omistautuneisuus matalalla
- 5 Työntekijäkokemus nousussa

Työntekijäkokemustutkimus 2025

Tutkimusaineisto koostuu Eezy Flow'n PeoplePower-henkilöstötutkimuskonseptilla vuoden 2024 aikana toteuttamista kyselyistä ja laadullisista vastauksista. Tuloksia on täydennetty vuoden 2024 toteutettujen Signi työntekijäymmärryskyselyiden vastauksilla.

Tutkimuksen datassa on mukana yrityksiä, joilla on henkilöstöä Suomessa, vastaajat ovat eri henkilöstöryhmistä. Kyseiset yritykset ja organisaatiot toimivat eri toimialoilla ja ovat eri kokoluokista. Yhteensä Eezy Flown eri henkilöstökysely -konseptien vastauksia kertyy vuosittain n 200.000 Suomesta. PeoplePower-konseptilla on toteutettu kyselyä vuodesta 2013 saakka.

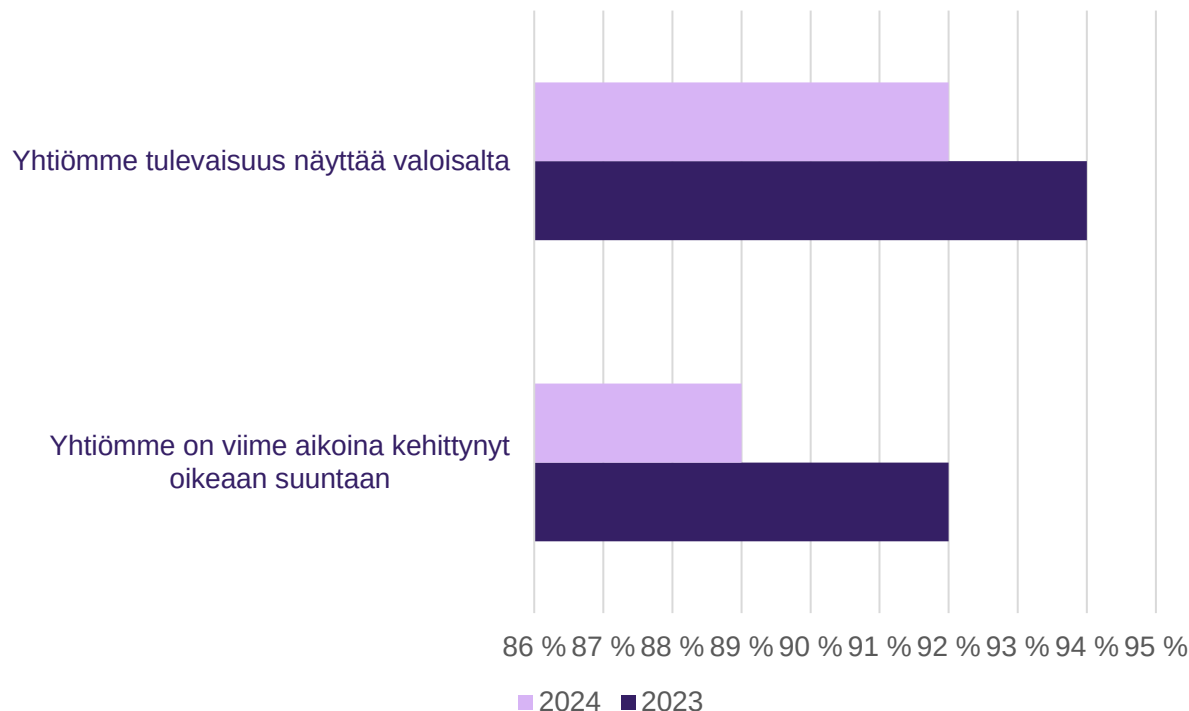
PeoplePower-kysely on kokonaisvaltainen työntekijäkokemuksen mittari *. Se kertoo edellytykset organisaation kilpailukyvyille, pito- ja vetovoimasta. Omistautuneisuus on keskeinen mittari: omistautuneet työntekijät ovat tutkimusten mukaan innostuneita, kokevat työn imua ja ajattelevat työstä myönteisemmin, tekevät laadukkaammin töitä, ovat valmiita auttamaan muita ja jakavat osaamista omassa yhteisössään. Tämä näkyy myönteisesti asiakaskokemuksessa, organisaation muutoskyvykkyydessä ja innovaatiokyvyssä.

Ilmiö 1

Ylimmän johdon usko tulevaan horjuu



Epävarmat ajat saavat johdon tulevaisuusluottamuksen säröilemään



Ylimmän johdon omien palautteiden perusteella tärkeimmät kehitysteemat

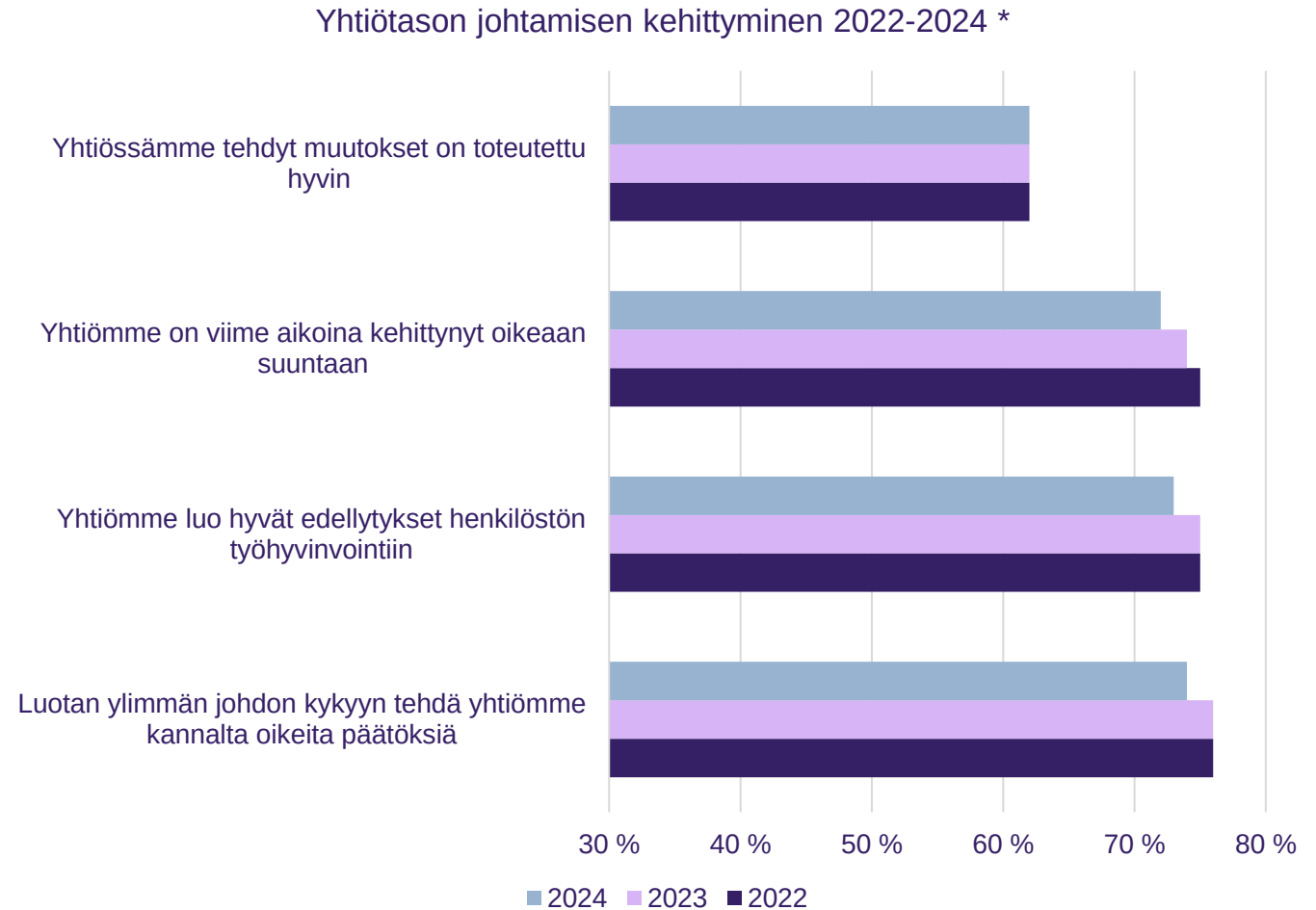
1. Työkuorman hallinta ja työn organisointi
2. Strategia, tavoitteiden selkeys ja päätöksenteko
3. Viestintä ja tiedonkulku
4. Kulttuuri ja yhteisöllisyys
5. IT-järjestelmät ja prosessit

Ylimmän johdon edustajat näkevät viimeaikaisen kehityksen heikkona ja tulevaisuus näyttäytyy yhä epävarmempana. Vaikka enemmistö johtajista yhä näkee tilanteen valoisammin, on kriittisyys selkeästi lisääntynyt. Epävarmoina aikoina johdon on luotava uskoa myönteisempään tulevaisuuteen.

Kriittisyys johtamista kohtaan on kasvanut

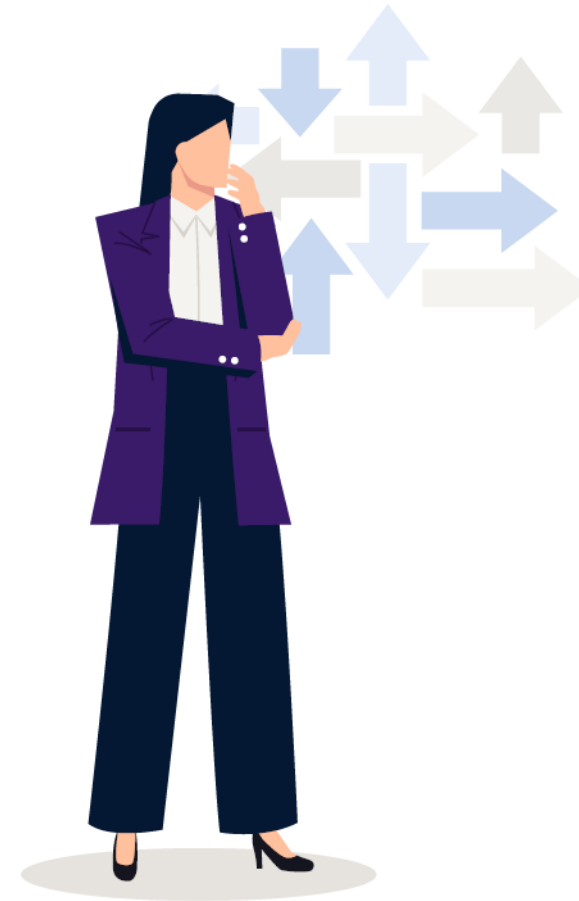
Näkemykset viimeaikaisesta kehityksestä ja tulevaisuuden valoisuudesta ovat laskeneet kaikilla henkilöstöryhmillä. Eniten laskua on johdon omissa vastauksissa ja asiantuntijatehtävissä toimivilla.

Tulokset ovat laskeneet viimeisen kolmen vuoden aikana, ollen nyt paikoin koronavuoden, 2020 tasolla.



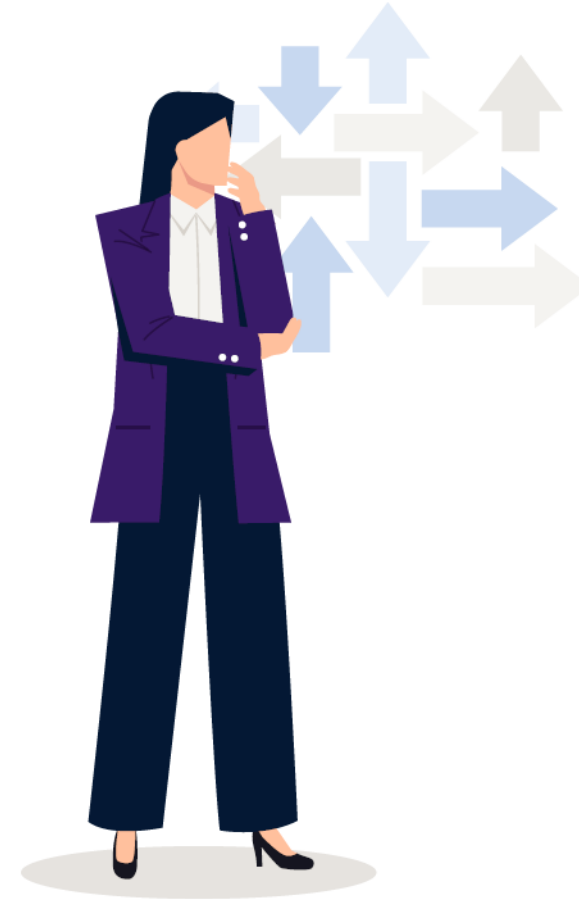
*Myönteisten vastausten osuus (kaikki vastaajat)

Päätöksenteko takkuua organisaatioissa

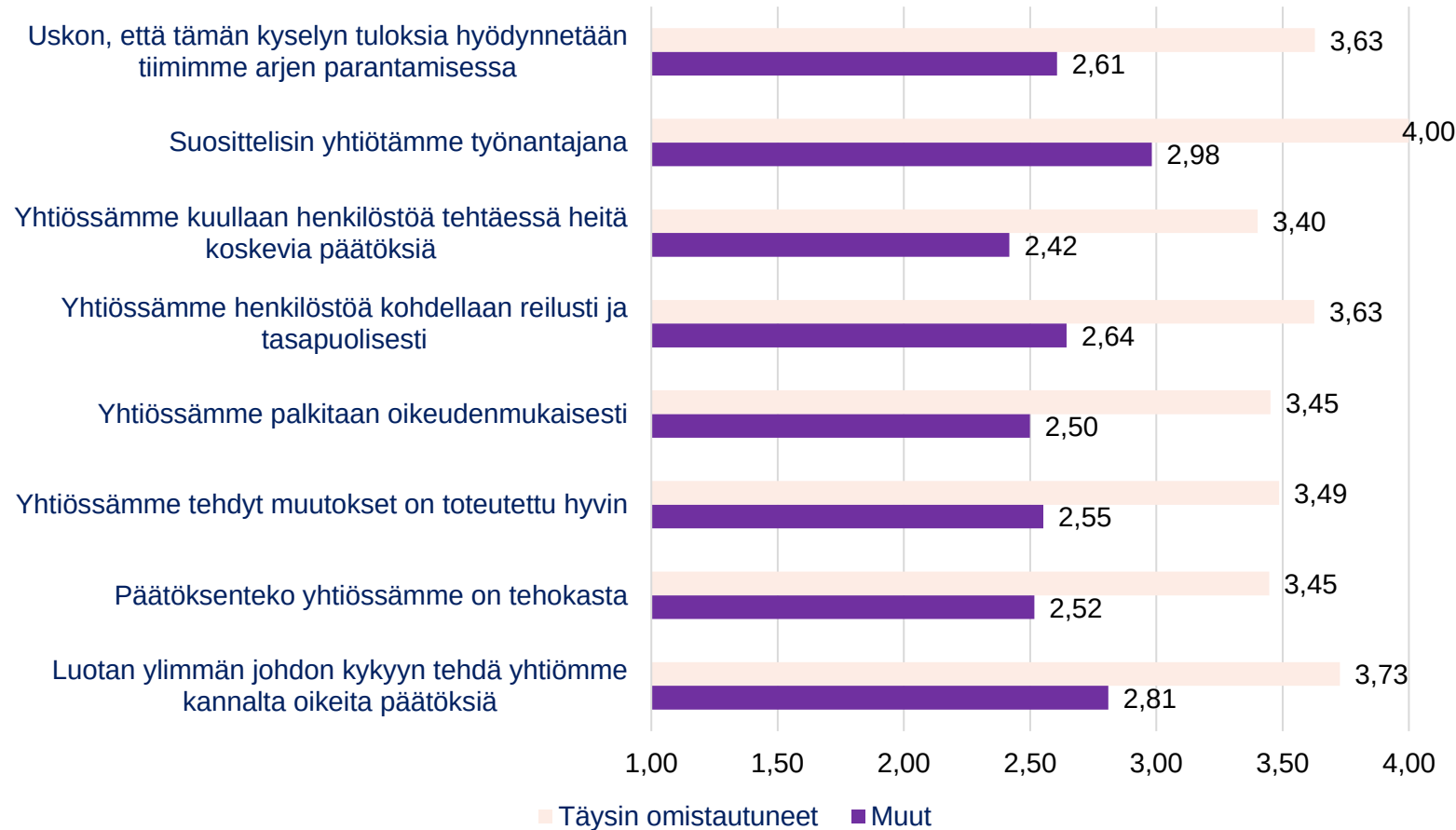


Päätöksenteon tehokkuutta kritisoidaan

- Vain 62% henkilöstöstä on sitä mieltä, että päätöksenteko organisaatiossa on tehokasta. Yli neljännes henkilöstöstä ei enää luota johdon kykyyn tehdä oikeita päätöksiä. Vain noin 57 % henkilöstöstä kokee tulevansa kuulluksi päätöksenteossa (2023: 58%).
- Vaikka ylimmän johdon arviot organisaatioidensa toiminnasta ovat säännönmukaisesti positiivisempia kuin henkilöstön keskimäärin, juuri päätöksenteossa ylimmän johdon optimismissa näkyy selvää säröilyä. Ylimmästä johdosta jo 19 % arvioi, ettei organisaation päätöksenteko ole tehokasta ja 17 % näkee epäselvyyttä siinä, mistä kukin päättää.
- Henkilöstön oma päätöksentekomahdollisuus näyttäisi pysyneen vakaana. Väittämän ”Voin tehdä työhöni liittyviä päätöksiä riittävästi itse” tulos on edelleen korkea (87 % samaa mieltä).
- Kokonaiskuvassa näyttäytyy haasteellinen ristiriita: henkilöstö kaipaa vaikuttavampaa päätöksentekoa, mutta johdon kyky ja valmiudet vastata tähän tarpeeseen näyttävät heikentyvän.



Päätöksenteon tehokkuus ja henkilöstön kuuleminen päätöksenteossa erottaa omistautuneet muista



Työntekijäkokemuksen keskeisimmät osatekijät, jotka erottavat tutkimuksen mukaan omistautuneet muista vastaajista.

Tärkeimmät teemat liittyvät yhtiötason johtamiseen, palkitsemiseen ja reiluun kohteluun. Muutosjohtaminen ja päätöksenteko ovat myös olennaisia henkilöstön omistautuneisuuteen vaikuttavia teemoja.

Samaan aikaan kuilu johdon ja muun henkilöstön välillä on kasvanut

91%



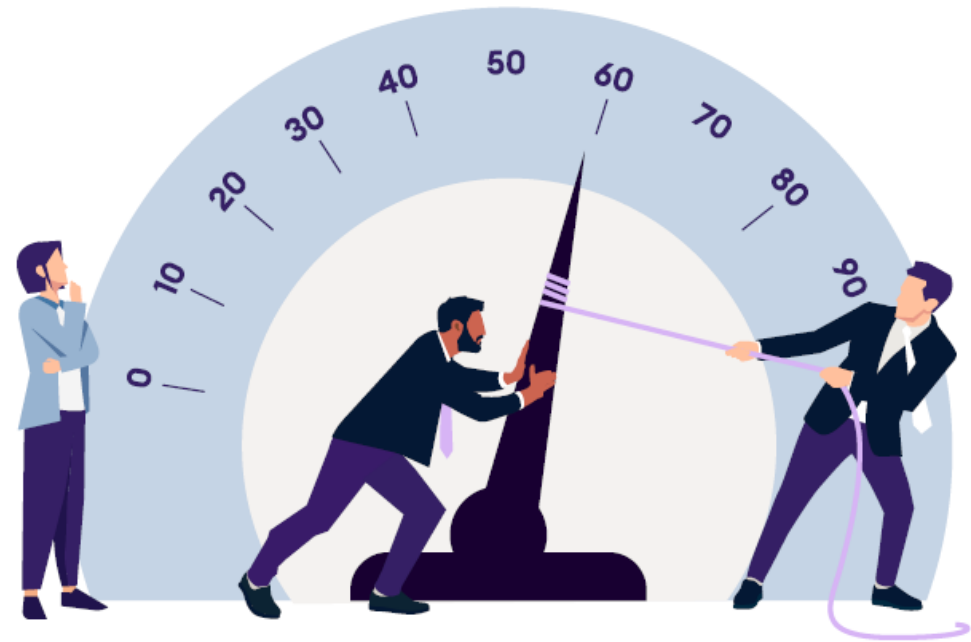
48%



Myönteisten vastausten osuus Ylin johto vs koko henkilöstö, kysymykseen:
Yhtiössämme kuullaan henkilöstöä tehtäessä heitä koskevia päätöksiä

Muutosjohtaminen

Muutoskyvykkyys on keskimääräisellä tasolla. Muutostahti kiihtyy mutta ihmisiä ei saada mukaan muutokseen.



Organisaatioista puuttuu muutoskyvykkyyttä

Organisaatiot asettuvat muutoskyvykkyyssindeksissä keskitasolle

59/100

Henkilöstöryhmien erot:

Työntekijät
(blue collar)
56/100

Toimihenkilöt
62/100

Asiantuntijat
64/100

Esihenkilöt
68/100

Ylin johto
77/100

*Indeksi mittaa organisaation työntekijöiden näkemyksiä päätöksenteon tehokkuudesta, muutosten toteuttamisesta, toimintatapojen joustavasta muuttamisesta, henkilöstön kuulemisesta ja osastojen välisestä yhteistyöstä.

Miksi muutoksen johtaminen on niin vaikeaa

Yhteenveto avoimesta palautteesta:

- Muutosten huono suunnittelu, priorisoinnin ja viestinnän puutteet sekä resurssien riittämättömyys haittaavat muutosjohtamista.
- Osallistamisen vähäisyys on laajasti tunnistettu ongelma, ja kaikki ryhmät peräänkuuluttavat selkeämpää ja läpinäkyvämpää muutosprosessia.
- Eniten kritisoidaan seuraavia puutteita:
 - Suunnittelun ja priorisoinnin puutteet
 - Viestinnän puutteet
 - Henkilöstön osallistamisen ja palautteen huomioimisen puute
 - Jatkuvat ja päällekkäiset muutokset
 - Resurssien ja tuen riittämättömyys
- Henkilöstöryhmät näkevät eri tavalla muutoksen kipukohdat:
 - Johto painottaa strategisia rakenteita ja keskijohdon roolia muutoksissa.
 - Muut henkilöstöryhmät (asiantuntijat ja toimihenkilöt) korostavat enemmän käytännön vaikutuksia, kuten muutosväsymystä, epäselviä käytännön ohjeita ja työilmapiirin turmeltumista.
 - Työntekijöiden ääni on erityisen kriittinen, korostaen, että heidän asiantuntemustaan ei hyödynnetä muutosten onnistumiseksi.

Ilmiö 4

19%
työvoimasta on
omistautunutta



(n=82515)

Lähde: PeoplePower 2024



eezy

Suositteluindeksi eNPS ja suositteluhalukkuus

Henkilöstön aikomus pysyä nykyisen työnantajansa palveluksessa on korkea ja noussut viimeisen 10 vuoden aikana: jopa 86 % vastaajista uskoo olevansa työpaikassaan vielä vuoden kuluttua (2023: 84 %). Myös suositteluhalukkuutta mittaava eNPS on noussut edellisvuoden 17:sta 24:ään. Julkisorganisaatioissa suositteluindeksi on matalampi, eNPS luku on 8.

Silti omistautuneisuus on Suomessa matalalla tasolla; vain 19% vastaajista on omistautuneita. Tilanne herättää kriittisen kysymyksen: jos henkilöstö pysyy, mutta todellinen palo ja sitoutuminen puuttuvat, onko tämä se joukkue, jonka varaan rakennetaan tulevaisuuden menestys ja kilpailukyky?

Nuorten (15-29 vuotiaiden) ** suositteluindeksi eNPS 2024 on +1:

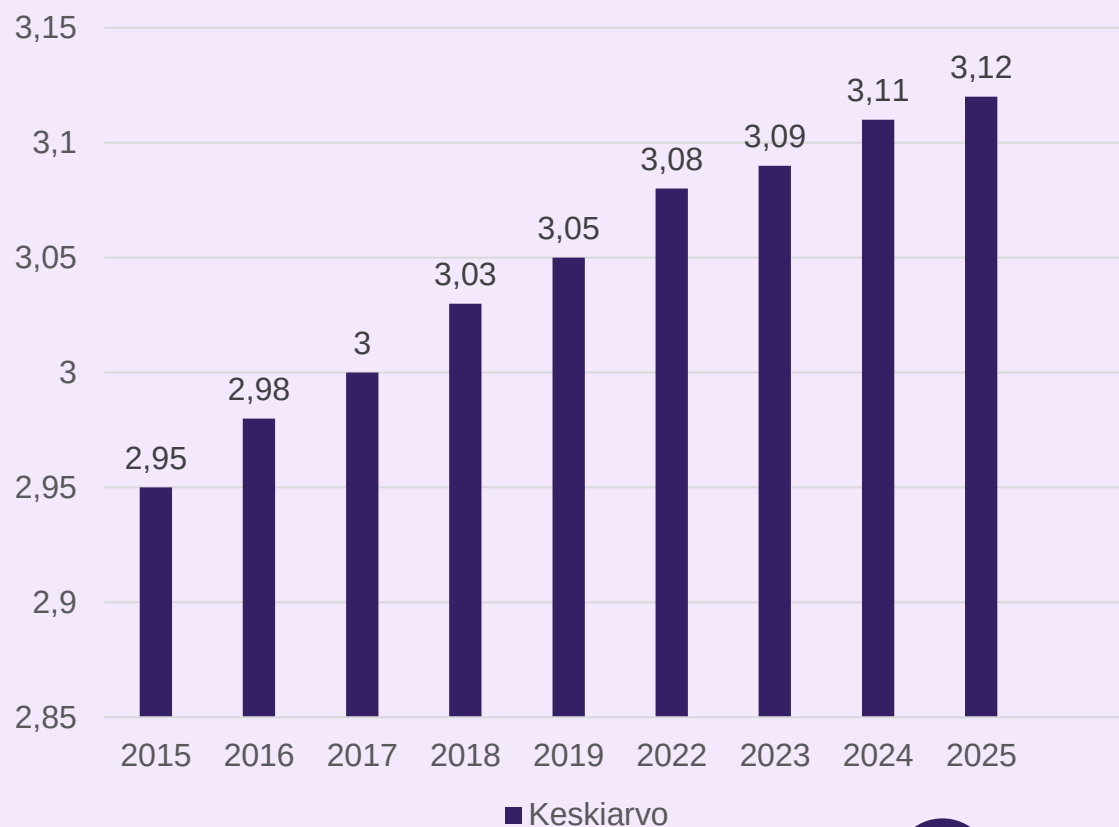


*. Suositteluindeksin eNPS vastauskaala on 0-10 ja tulos voi olla -100 ja +100 välillä

** Eezyn nuorten työelämä tutkimus 11/2024

Suosittelisin yhtiötämme työnantajana (Suomi)

Keskiarvo asteikolla 1-4



Positiivinen vire jatkuu – taustalla näkyy epävarmuus



Henkilöstökokemus jatkaa nousuaan notkahduksen jälkeen

- Yksi asia on muuttunut viimeisen 10 vuoden ajan myönteisempään suuntaan: lähiesihenkilötyössä palautteen antaminen ja tunnustuksen saaminen on arvioitu positiivisemmin. Myös kokemus perehdytyksen onnistumisesta vahvistunut.
- Suomalaisissa yrityksissä on siirrytty hitaasti suorituksen johtamisesta kohti valmentavaa ja motivaation johtamista.
- Kaikissa henkilöstöryhmissä koettu työstressi on pysynyt samalla tasolla, erityisesti esihenkilöt ovat kuormittunut ryhmä.
- Ylimmän johdon ja asiantuntijoiden sitoutuneisuus on laskenut viimeisen vuoden aikana. Tilanne vastaa nyt koronavuotta.
- Yleisesti tiimitasoiset asiat lähityöyhteisössä ovat kehittyneet myönteisesti. Yritystason teemat laskeneet.
- Vastuullisuuden johtaminen näkyy vahvistuneen yritysten toiminnassa vuoden 2024 aikana: henkilöstön kokemus vastuulliseen toimintaan kannustamisesta on parantunut selkeästi (myönteisiä vastuksia 87% vs 2023 80%).
- Suorituskyky, varsinkin toimivampi töiden organisointi ja tiimitason aktiivisuus toimintatapojen kehittämisessä ja muuttamisessa, ovat kehittyneet vuoden 2024 aikana myönteiseen suuntaan. Parannuksia on tapahtunut esimerkiksi oman yksikön työn organisoinnissa (72 % → 75 %) ja toimintatapojen aktiivisessa kehittämisessä omassa yksikössä (75 % → 77 %).
- Suorituskyky tukee tutkimusten mukaan hyvinvointia tehokkaimmin: työn sujuvuus, selkeys, hyvä organisointi ja vähäinen byrokratia tukevat hyvinvointia ja näissä suomalaiset organisaatiot ovat kehittyneet 2024.

Tärkeimmät kehittämisteemat avopalautteiden perusteella

1. Työkuorma ja resurssit
2. Johtaminen ja päätöksenteko
3. Palkkaus ja palkitseminen

Henkilöstöryhmien keskeiset erot

- **Ylin johto** painottaa strategisia linjauksia, resurssien hallintaa ja tarvetta viestinnän keskittämiseen.
- **Esihenkilöt** painottavat johtamista, resurssien riittävyttä ja palautekulttuuria.
- **Asiantuntijat ja toimihenkilöt** keskittyvät konkreettisiin työvälineisiin, perehdytykseen ja oikeudenmukaiseen johtamiseen.
- **Työntekijät** (blue-collar) korostavat ennen kaikkea konkreettisia ja välittömiä vaikutuksia omaan työhönsä: palkkaa, työvälineitä, työaika ja parempaa johtajuutta.

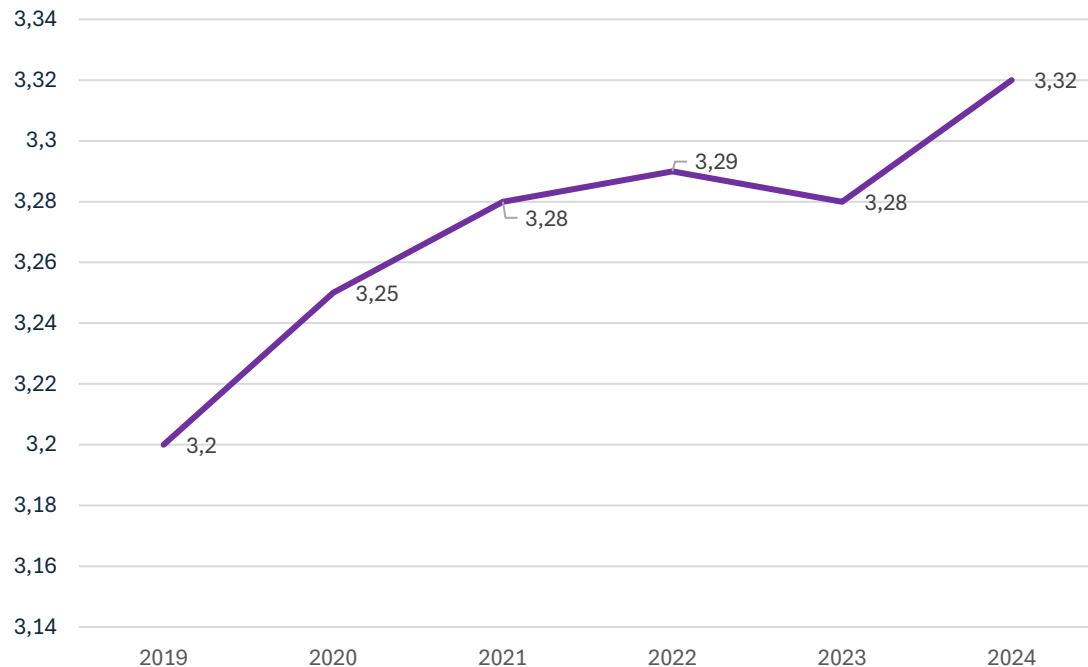
Teema joissa on selkeitä vahvuuksia

1. Työilmapiiri ja yhteishenki
2. Johtaminen ja esihenkilötyö
3. Joustavuus ja työelämän tasapaino

Henkilöstöryhmien keskeiset erot

- **Yhteishenki ja työilmapiiri** ovat selkeää vahvuus kaikille ryhmille, mutta painotus on eri. Blue-collar työntekijöille ja toimihenkilöille "arkinen yhdessä tekeminen ja tukeminen" on erityisen tärkeää, kun taas johtotaso ja asiantuntijat arvostavat enemmän avoimuutta ja kollektiivista vuorovaikutusta tiimien välillä.
- **Johtaminen ja esihenkilötyö** nousevat erityisen voimakkaasti esiin toimihenkilöiden ja blue-collar työntekijöiden palautteissa, joissa korostuu inhimillisyys ja reiluus. Ylimmän johdon ja asiantuntijoiden näkökulmista tämä liittyy enemmän strategisuuden, osallistamisen ja selkeästi perus
- **Joustavuuden** arvostus on laajasti jaettu, mutta se ilmenee eri tavoin. Asiakaspalvelun, hallinnon ja asiantuntijasuuntautuneiden työntekijöiden (ylin johto, asiantuntijat, toimihenkilöt) osalta kyse on hybridityöstä ja etätyöstä, kun taas blue-collar työntekijät korostavat työvuorojen ja vapaatoiveiden huomioimista. tellun päätöksenteon merkitykseen.

Lähijohtaminen on kehittynyt positiivisesti 2019-2024



Yksi ilonpilkahdus suomalaisessa työelämässä on lähijohtaminen (esihenkilötyö). Lähijohtamisessa palautteen antaminen ja kiinnostus ihmisiä kohtaan ovat eniten kehittyneitä teemoja viiden vuoden tarkastelussa.

Mitä johtamiselta odotetaan ja mihin huomio keskittyy eri henkilöstöryhmillä avoimen palautteen perusteella:

- **Ylin johto:** Kehitysehdotukset keskittyvät päätöksenteon valtuuksien ja vastuiden selkeyttämiseen johtamisessa.
- **Esihenkilöt:** Korostavat johtajuustaitojen kehittämistä ja palautekulttuuria oman työnsä tukemiseksi.
- **Asiantuntijat ja toimihenkilöt:** Toivovat johtajia lähemmäs käytännön arkea ja kuuntelemaan aidosti henkilöstöä.
- **Työntekijät:** Kaipaavat esihenkilöiltä tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta ja läsnäoloa.

Kiitos



Johanna Lehmus
Johtaja, Tieto & Tutkimus
Eezy Flow Oy

Johanna.lehmus@eezy.fi
040 5010 844

Eezyltä kaikki työelämän palvelut

Tieto

Nykytila ja muutos
Tutkimukset: brändi, henkilöstö, asiakas
Asiakaskokemus
Johtaminen & esihenkilötyö
Vastuullisuusteemat - ESG



Muoto

Strategiatyö ja konseptointi
Kulttuurimuotoilu
Johtaminen
Asiakas- ja henkilöstökokemus
Arvot
Palvelu ja ympäristö

Taito

Kulttuuri ja työyhteisö
Johtaminen
Esihenkilö- ja tiimityötaidot
Asiakaskokemus
Palvelu & myynti
Muutosjohtaminen



Tekijät

Osaajat eri aloille
Esihenkilöt
Asiantuntijat
Johtajat
Kansainvälinen rekrytointi
Muutosturva
Uudelleensijoitus



Tutkimus | Mittaus | Arviointi
Analyysi | Näkemys

Muotoilu | Konsultointi | Konseptointi
Näkemysen tuottaminen |
Valmennus | Työkalut

Koulutus | Valmennus | Sparraus
Keynote ja FlowTalk -puhujakeikat

Henkilöstövuokraus | Rekrytointi
Soveltuvuusarvioinnit
Työllistäminen | Kevytyrittäjäyys



Flow

Liitteet

Liite 1: Mistä omistautuneisuus muodostuu?

Kokemus siitä, miten
hyödyllinen
roolini on
organisaatiossa

Kokemus siitä, miten hyvin
tiimiin ja yhdessä
tekemiseen on
sitouduttu

Halukkuus
suositella
työnantajaa

Kokemus siitä, että
organisaation
arvot ja päämäärät
ovat tavoittelemisen
arvoisia

Liite 2: Muutoskyvykkyyden indeksikysymykset

- Päätöksenteko yhtiössämme on tehokasta
- Yhtiössämme tehdyt muutokset on toteutettu hyvin
- Yhtiömme toiminta ei ole liian byrokraattista
- Osastomme henkilöstö muuttaa joustavasti toimintatapojaan tarvittaessa
- Yhtiössämme kuullaan henkilöstöä tehtäessä heitä koskevia päätöksiä
- Yhteistyö osastojen välillä on sujuvaa

Väittämät

Keskeisimmät tässä tutkimuksessa käsitellyt väittämät. Lähde: PeoplePower-henkilöstötutkimus 2022-2024.

	Samaa mieltä väittämän kanssa olevien osuus		
	2022	2023	2024
Yhtiömme on viime aikoina kehittynyt oikeaan suuntaan	75 %	74 %	72 %
Yhtiömme tulevaisuus näyttää valoisalta	80 %	78 %	77 %
Päätöksenteko yhtiössämme on tehokasta	62 %	60 %	62 %
Luotan ylimmän johdon kykyyn tehdä yhtiömme kannalta oikeita päätöksiä	76 %	76 %	74 %
Yhtiössämme kuullaan henkilöstöä tehtäessä heitä koskevia päätöksiä	59 %	58 %	57%
Yhtiössämme tehdyt muutokset on toteutettu hyvin	62 %	62 %	62 %
Yhtiömme toiminta ei ole liian byrokraattista	64 %	63 %	62 %
Osastomme henkilöstö muuttaa joustavasti toimintatapojaan tarvittaessa	83 %	81 %	83 %
Yhteistyö osastojen välillä on sujuvaa	65 %	65 %	67 %
Uskon olevani yhtiömme palveluksessa vielä vuoden kuluttua	85 %	84 %	86 %
Osastollamme kehitetään aktiivisesti toimintatapoja	76 %	75 %	77 %
Esihenkilöni luottaa alaisiinsa	92 %	91 %	91 %
Voin kertoa mielipiteeni esihenkilölleni, vaikka olisinkin eri mieltä hänen kanssaan	92 %	92 %	92 %
Työnantaja tukee ammatillista kehittymistäni	74 %	73 %	73 %
Yhtiössämme henkilöstöä kohdellaan reilusti ja tasapuolisesti	66 %	67 %	68 %