



Yritysjohdon **DREAMS** Raportti 2022

Johdanto

Työelämä kaipaa toiveikkuutta ja suunnannäyttäjiä. Yritysjohdon DREAMS- tutkimuksen tavoitteena on kirkastaa johtajien unelmat pysyvästi paremman työelämän puolesta.

Vuoden 2022 -tutkimuksessa kartoitettiin johtajien näkemyksiä työelämästä, johtamisesta, menestystekijöistä, arjen haasteista sekä organisaatio- ja yksilötason unelmista. Vertailuaineistona hyödynnettiin DREAMS 2020 -aineistoa.

Kyselyyn osallistui vapaaehtoisesti yli 220 johtajaa. Erityistä vastaajajoukossa oli se, että mukana oli iso määrä toimitusjohtajia ja suomalaisten johtajien lisäksi vastaajia oli mukana Euroopasta ja Yhdysvalloista.

Kiitämme kaikkia osallistujia pysähtymisestä merkityksellisten asioiden äärelle. Näiden arvokkaiden vastaushetkien ajatukset on tiivistetty tähän raporttiin. Toivomme, että raportin sanoma inspiroi ja edesauttaa myös teidän organisaationne ja sinun oman unelman saavuttamista.

Avainsanat: Unelmat, tavoitteellisuus, liiketoiminta, kilpailuetu, Newnow





Tutkimusinfo

- DREAMS -tutkimus toteutettiin 18.12.2021-11.1.2022
- Kieliversiot: FIN/ENG
- 20 kysymystä, keskimääräinen vastausaika ~10 minuuttia
- Kyselyn tiedotuskanavat: sähköposti, LinkedIn, Facebook
- 245 johtajaa vastasi, joista 227 salli tietojen käytön.
- Johtajaryhmittely: CEO & CFO, HR, Myynti & Markkinointi, Kehitys, Asiakkuudet, Hallitusjäsen, Muut johtajanimikkeet
- Analyysit
 - Laadullinen: teemoittelu, luokittelu ja sisällön analyysi
 - Määrällinen: keskiarvojen ja jakaumien vertailu, t-testi, ristiintaulukointi SPSS 28.0
- Tutkimuksen toteutti asiantuntijayritys Freia Oy
- Tutkimus toteutettiin ilman ulkopuolista rahoitusta

Merkintöjä

JOHTAJAROOLIT

CEO	= Toimitusjohtaja
CFO	= Talousjohtaja
HR	= Henkilöstöjohto
S&M	= Myynti- ja markkinointijohto
DEV	= Kehitysjohtajat
CUS	= Asiakkuusjohtajat
BM	= hallituksen jäsen
Other	= Muu positio

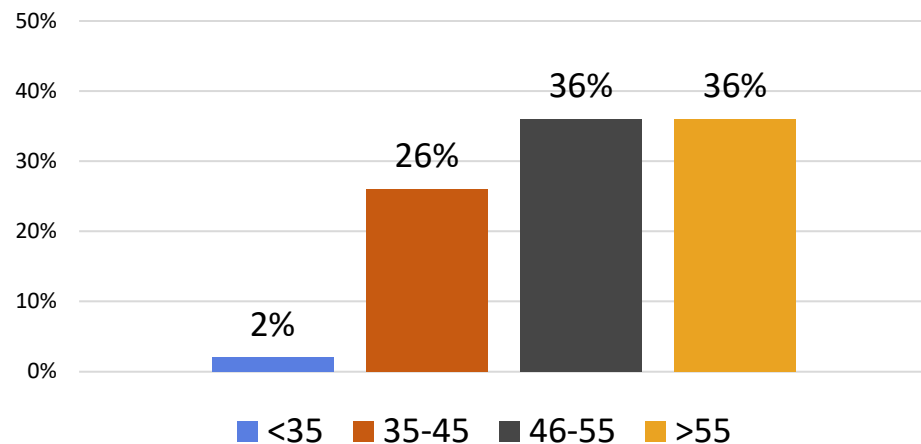
TUTKIMUS

N	= Aineiston koko
p	= Tilastollisen merkitsevyyden lukema

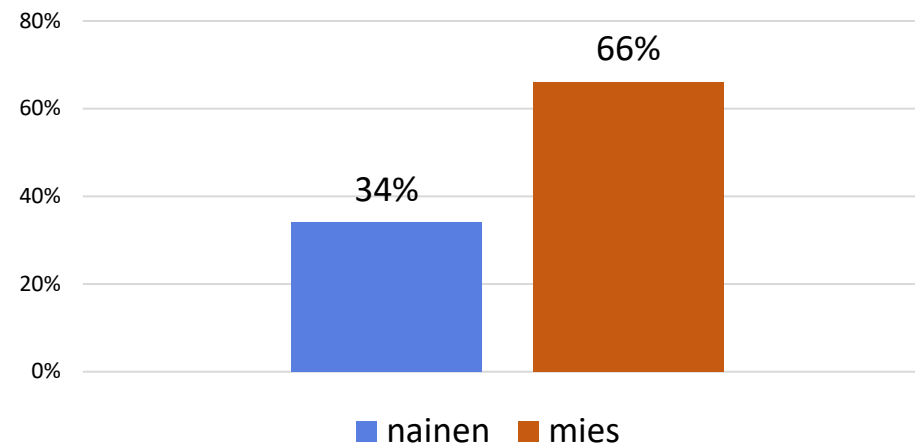


Vastaajat N=227

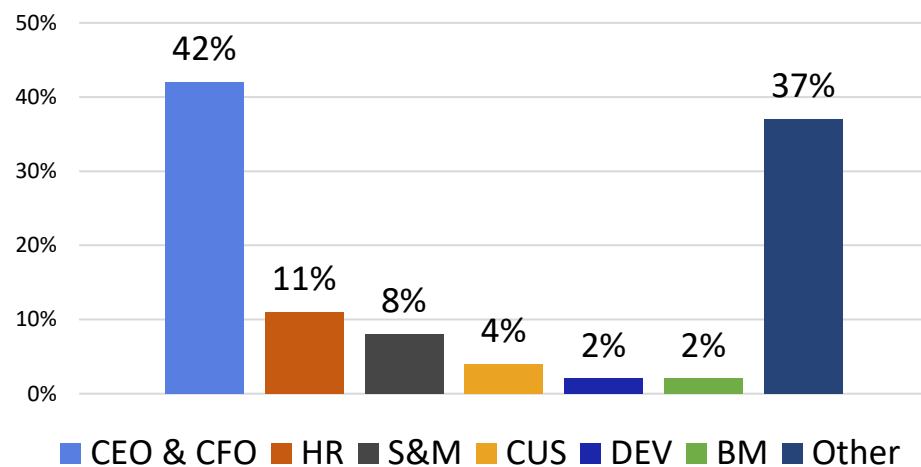
IKÄRYHMÄ



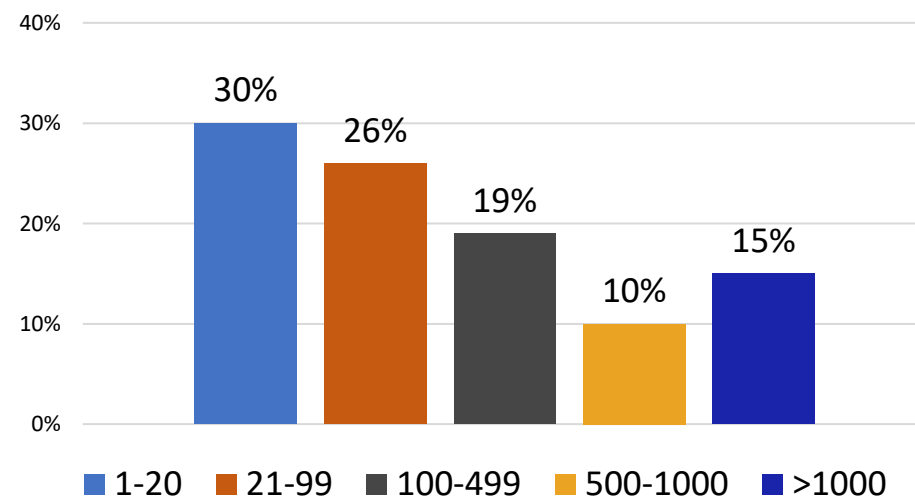
SUKUPUOLI



VASTAAJAROOLI



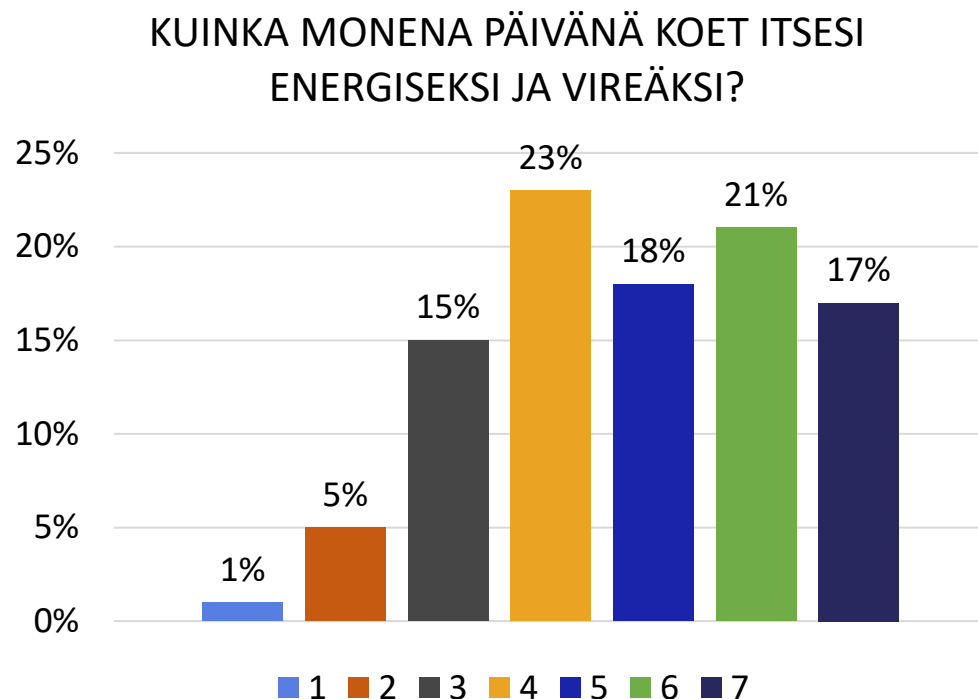
ORGANISAATION KOKO



Tulokset



Energisyys ja vireys



Kyselyssä arviointiin omaa vireystilaa asteikolla 1-7.

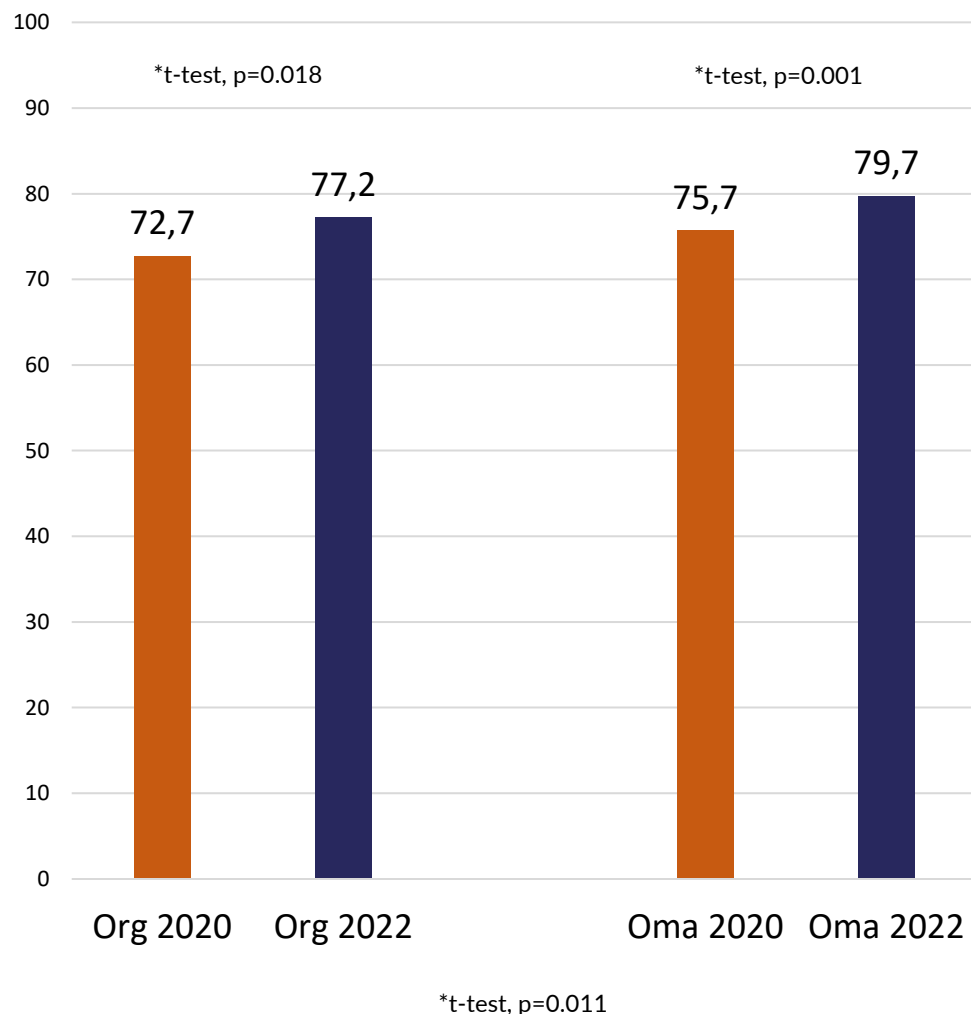
Tulosten perusteella johtajat kokevat oman energiatasonsa hyväksi keskimääräisesti 4,8 päivänä viikossa. Keskiarvo on sama kuin vuoden 2020 tutkimuksessa.

Vain 6% johtajista koki oman vireystilansa hyvin alhaiseksi.

Ikäryhmien välisessä vertailussa mielenkiintoista oli se, että korkein keskiarvo 5,1 havaittiin yli 55-vuotiaiden ryhmässä.

Johtajaroolien tai sukupuolten välillä ei esiintynyt eroja koetussa energisyydessä. Vastausten hajontaa näyttäisi selittävän enemmän yksilölliset tekijät.

Oma tuloksellisuus vs. organisaation

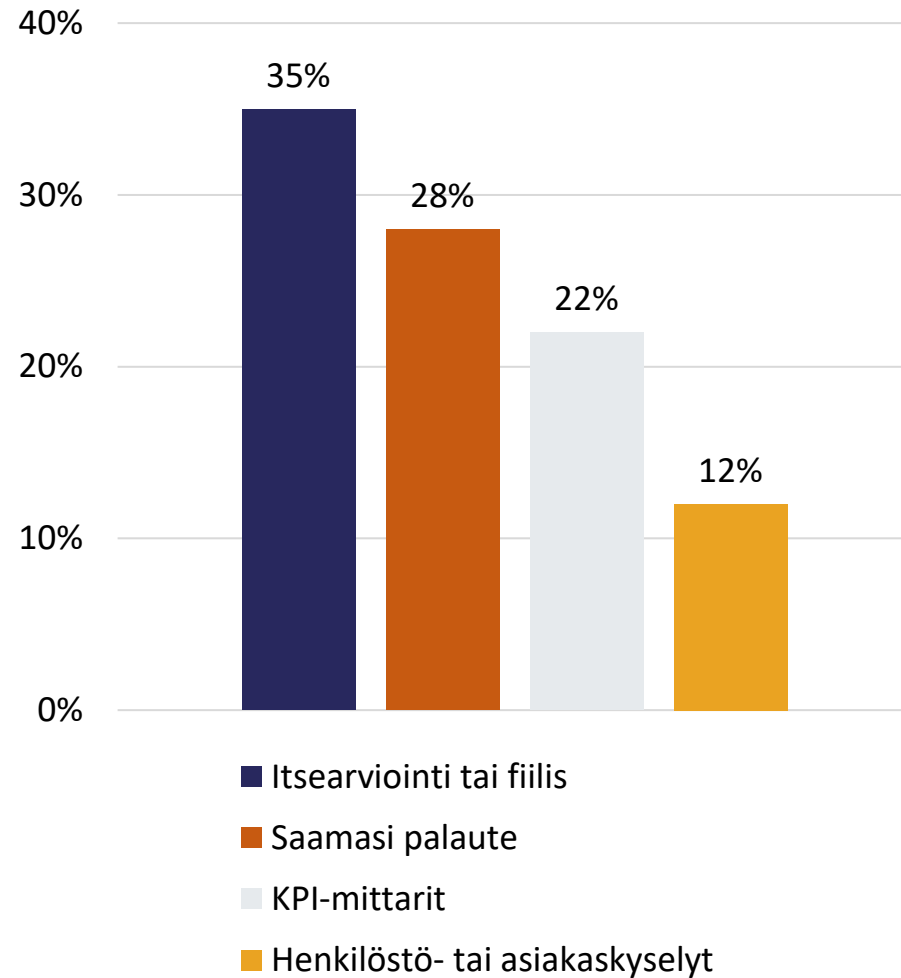


Kyselyssä pyydettiin johtajia arvioimaan omaa ja organisaation tuloksellisuutta asteikolla 1-100.

Vastausten perusteella johtajien kokemus omasta ja organisaation tuloksellisuudesta on kasvanut vuosien 2020 ja 2022 välillä ($p=0.018$, $p=0.001$).

Johtajien vastauksissa ero organisaation ja oman tuloksellisuuden välillä on säilynyt. Oma tuloksellisuus nähdään edelleen muuta organisaatiota korkeampana aivan samoin kuin edellisessä tutkimuksessa ($p=0.011$).

Oman organisaation tuloksellisuudelle kriittisimmät arviot antoivat muussa johtajapositiossa toimivat (75,4) ja kehitysjohtajat (63,0). Korkeimmat arviot omalle organisaatiolle antoivat asiakkuusjohtajat (80,0).



Millä asialla mittaat eniten onnistumistasi työelämässä?

Johtajat saivat valita yhden vaihtoehdon seuraavista

- a) KPI-mittarit
- b) henkilöstö- tai asiakaskyselyt
- c) saamasi palaute
- d) itsearviointi tai fiilis
- e) jokin muu.

Kaikki johtajaroolit huomioiden kaksi yleisintä vastausta olivat itsearviointi tai fiilis sekä saatu palaute, jotka kattoivat kaikista vastauksista yli 60%.

Johtajarooleittain tehdyssä vertailussa havaittiin, että HR, asiakaspalvelu ja muussa johtamispositiossa toimiville yleisin onnistumisen mittari oli saatu palaute.

Toimitusjohtajille yleisin onnistumisen mittari oli itsearviointi tai fiilis ja toiseksi yleisimpänä mainittiin KPI-mittarit.

Myynti- ja markkinointijohtajille KPI-mittarit olivat yleisin vastaus.

Mikä kuvaa organisaatiosi tilaa juuri tällä hetkellä?

23%

Organisaatio menestyy, mutta henkilöstö ei voi hyvin.

47%

Sekä henkilöstö että organisaatio menestyvät.

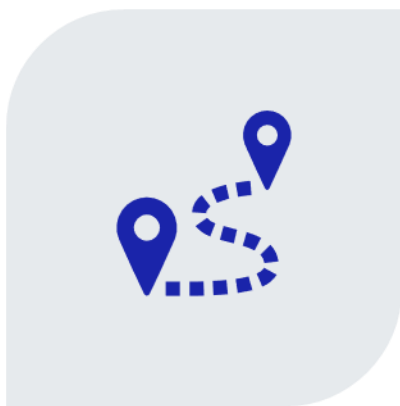
9%

Organisaatio ja henkilöstö eivät voi hyvin.

21%

Henkilöstöllä on asiat hyvin, mutta organisaatio ei menesty.

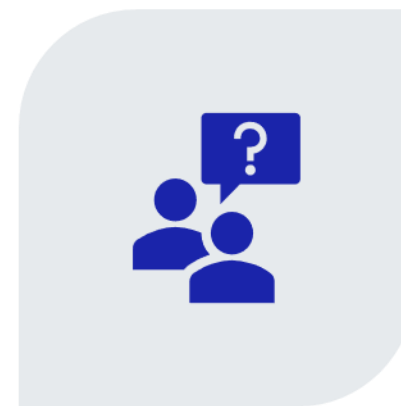
Kolme estettä organisaation menestykselle



Yrityksen strategiaa ja siihen liittyviä tavoitteita ei osata kirkastaa henkilöstölle alati muuttuvassa ympäristössä.



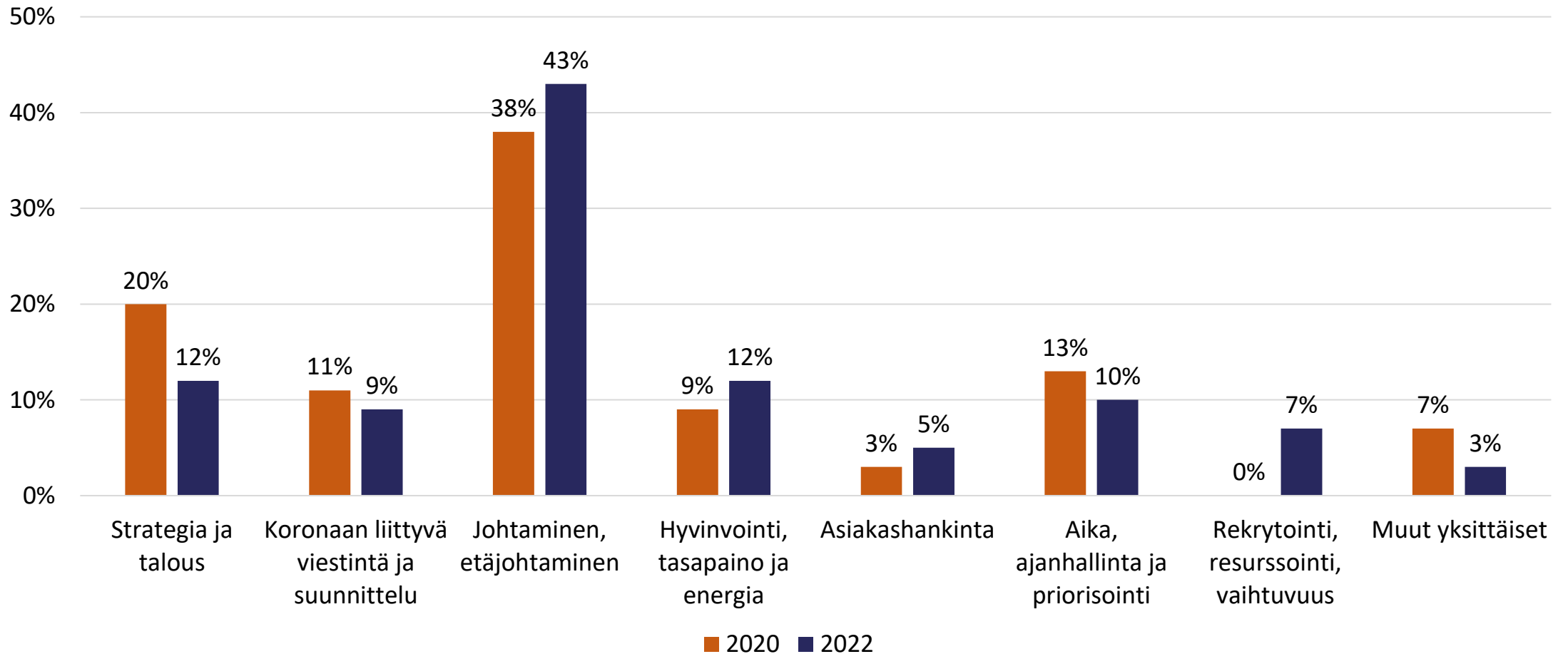
Yrityksen menestyksen kannalta olennaista työvoimaa tai osaamista ei löydetä riittävästi organisaatiosta tai sen ulkopuolelta.



Työn merkityksellisyyttä ei huomata johtaa yksilö- ja organisaatiotasolla.



Mihin johtajat kaipaavat ratkaisua juuri nyt?



Mihin johtajat kaipaavat ratkaisua?

Kun huomioidaan kaikki kyselyyn vastanneet johtajat, selkeästi suurimpana ratkaistavana ongelmana nähdään johtamisen ja erityisesti etäjohtamisen haasteet. Toivotaan *etäjohtamisen työkalupakkia*.

Muutoin johtajien nimeämät haasteet noudattelevat vuoden 2020 vastauksia ja jakautuvat tasaisesti eri johtajaroolien vastuualueita myötäillen.

Huomionarvoista on se, että verrattuna edelliseen kyselyyn, resursoinnin ja rekrytoinnin haasteet ovat lisääntyneet – on huolta työvoiman riittävydestä, vaihtuvuudesta, talenttien saatavuudesta ja oman organisaation pitovoimasta.

Miten luoda merkityksellisyyttä muuttuvassa maailmassa?

S&M

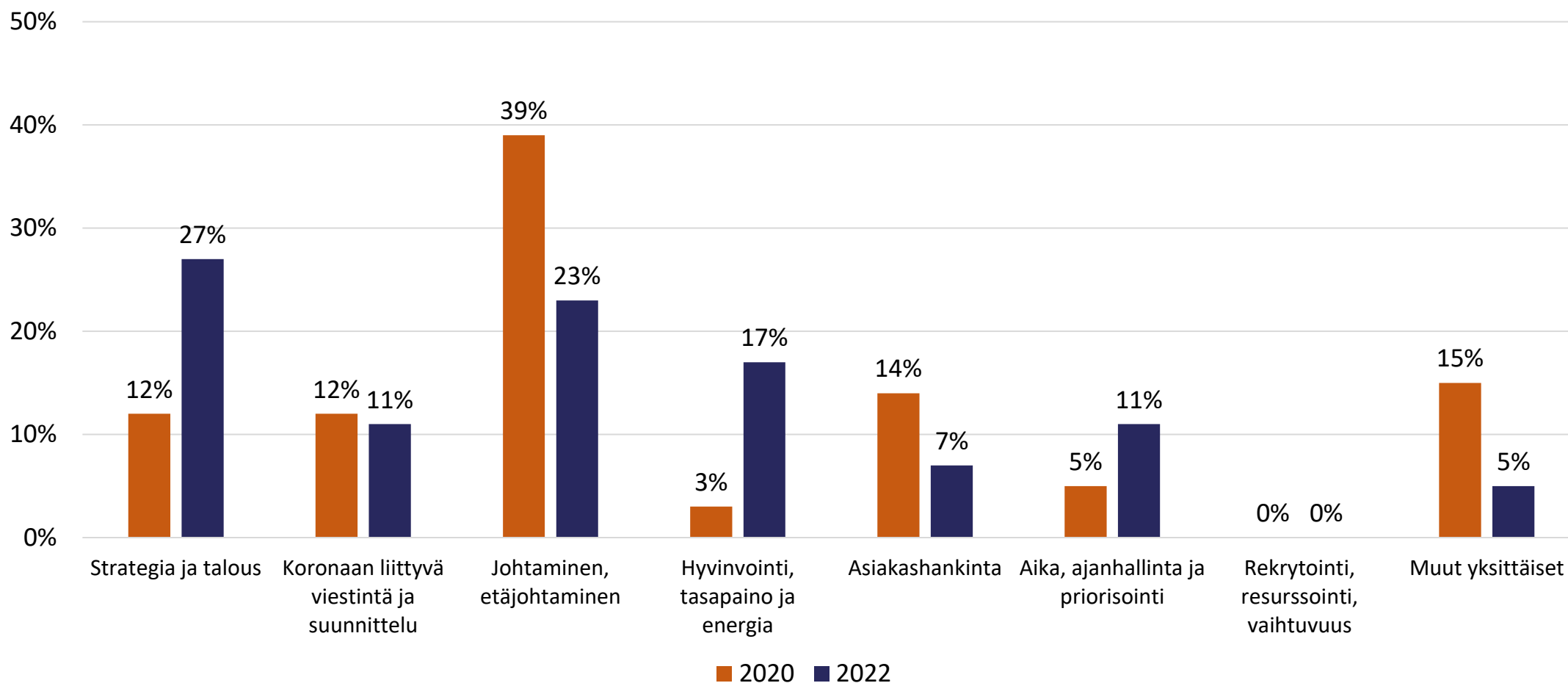
Miten kaikki puhaltaisivat yhteen hiileen myös etätyössä?

CEO

Henkilöstön lisääntyneeseen vaihtuvuuteen

CFO

Mihin toimitusjohtajat kaipaavat ratkaisua juuri nyt?





Mihin toimitusjohtajat kaipaavat ratkaisua?

Toimitusjohtajien kolme yleisintä haastetta liittyvät

- 1) strategiaan ja talouteen
- 2) johtamiseen
- 3) hyvinvointiin

Vastauksissa esiintyi eroavaisuutta vuoden 2020 tuloksiin, sillä strategia ja talous mainittiin edellisellä kerralla 12% vastauksista, kun tässä tutkimuksessa näihin kaipasi ratkaisua 27% vastaajista.

Johtamiseen liittyvät haasteet ovat edelleen yleisiä, vaikkakin vastausten yleisyys on laskenut 39 prosentista 22:een.

Hyvinvointiin, tasapainoon ja ajanhallintaan liittyvät ongelmat ovat tulosten perusteella yleistyneet. Koronan läsnäolo näkyy edelleen vastauksissa, mutta ei korostu.

*Asiakas-
hankinnan
strategiaa pitäisi
kirkastaa.*

CEO

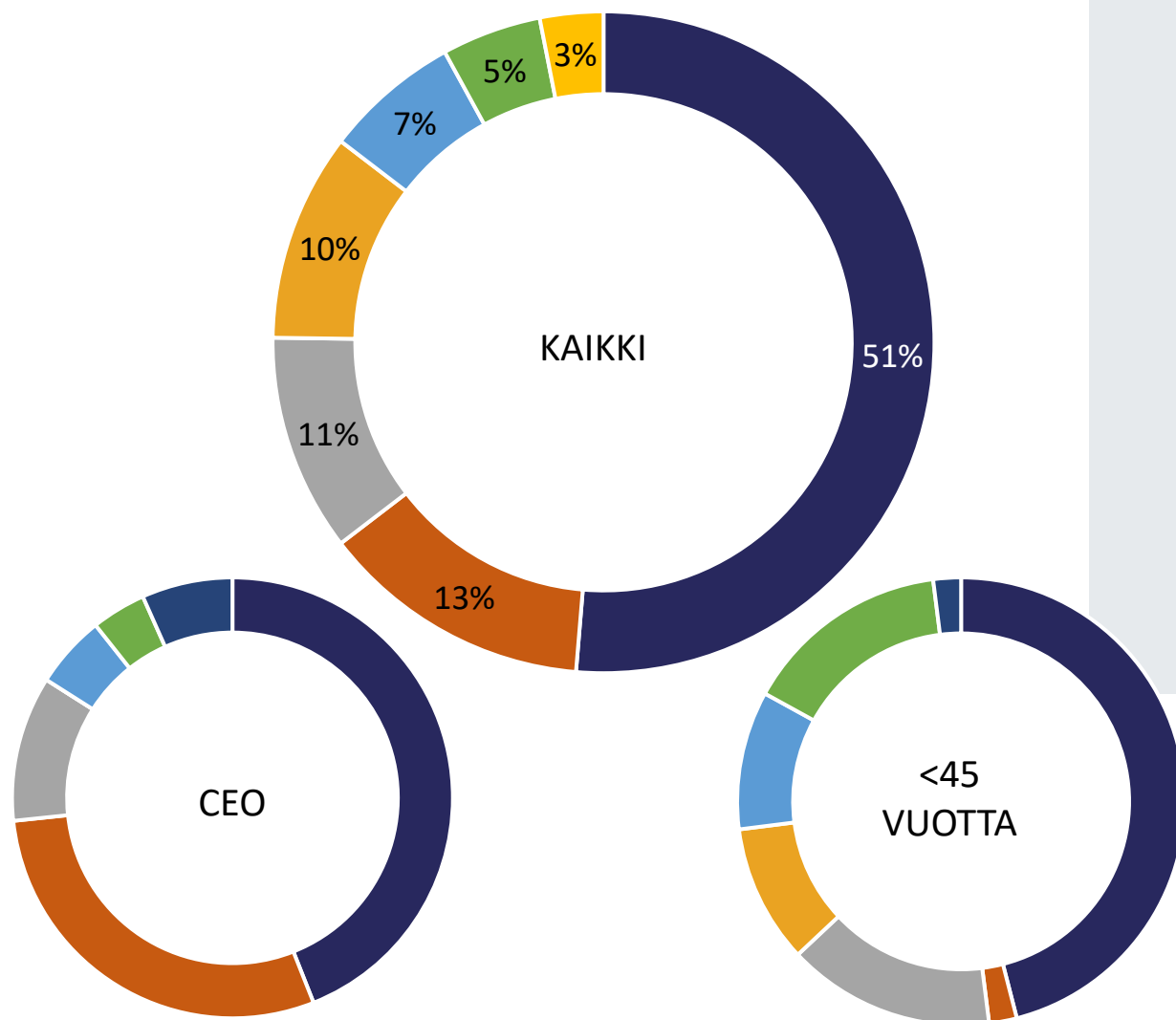
*Organisaation
tuloksellisuuteen ja
työntekijöiden
tyytyväisyyteen.*

CEO

*Henkilöstön
jaksaminen
jatkuvaassa
epävarmuudessa.*

CEO

Tärkein tekijä, joka sitoo sinut työnantajaasi



- Kiinnostavuus, merkityksellisyys ja luottamus
- Omistaminen tai osakkuus
- Arvot, arvostus, kulttuuri ja johtaminen
- Palkka, toimeentulo, työsopimus
- Yhteishenki, hyvä porukka
- Vapaus ja mahdollisuus vaikuttaa
- Vastuuntunto ja lojaalisuus

Tärkein sitouttava tekijä työnantajaan?

Selkeä enemmistö johtajista sitoutuu työnantajaansa sisäisen motivaation, työn merkityksellisyyden, organisaation arvojen tai vaikutusmahdollisuuksien vuoksi.

Kaikkien johtajien vastauksissa yleisimmät tekijät (51%) liittyvät joko työn kiinnostavuuteen, merkityksellisyyteen tai luottamukseen.

Tässä kyselyssä ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka tai työsopimuksen kesto eivät missään johtajaryhmässä noussut tärkeimmäksi sitouttavaksi tekijäksi. Toimitusjohtajilla omistajuuteen ja osakkuuteen liittyvät tekijät olivat yleisempiä kuin muissa johtajapositioissa.

Pienenä yksityiskohtana mainittakoon, että alle 45-vuotiaiden johtajien vastauksissa vapaus ja vaikutusmahdollisuudet mainittiin useammin kuin kokeneempien kollegoiden vastauksissa.

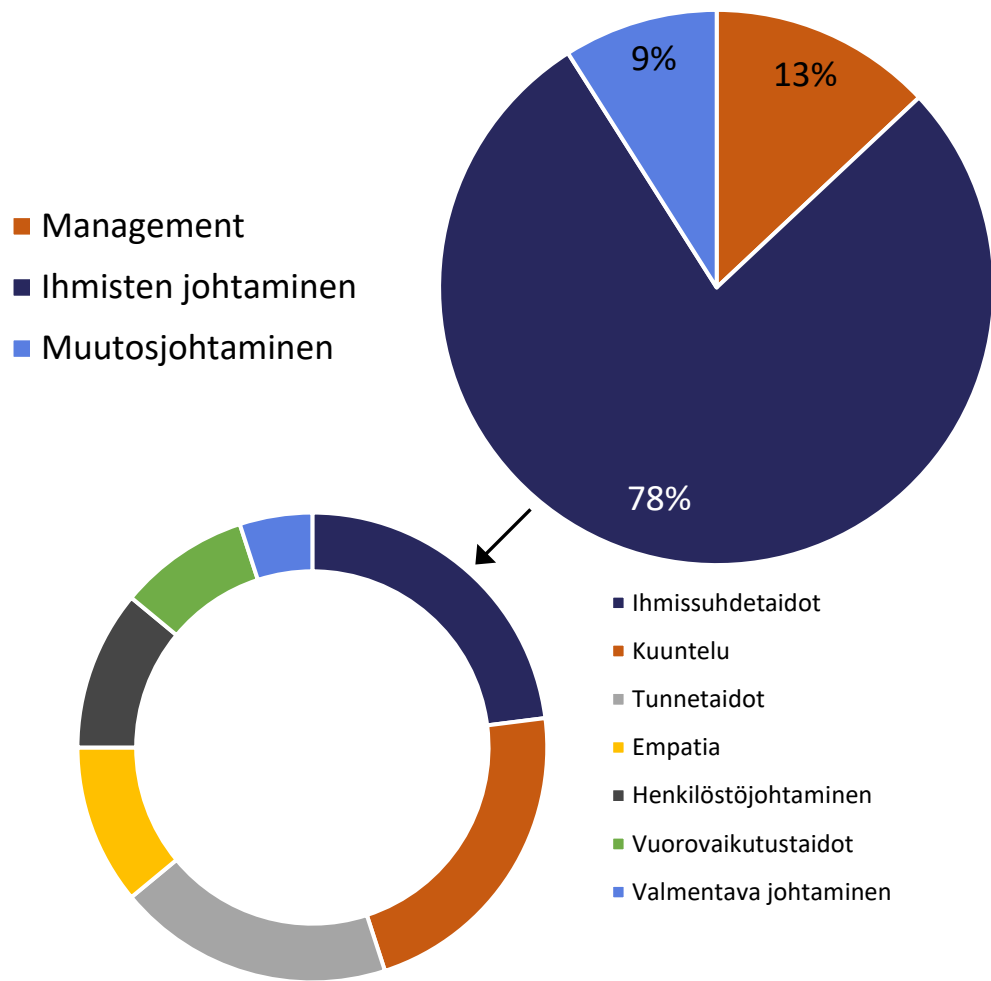
*Meaningfulness
and sense of
belonging*

CEO

*Hyvä esihenkilö,
työn
merkityksellisyys ja
organisaation
inhimillinen
toimintaympäristö*

CUS

Mikä tulee olemaan tärkein johtamistaito tulevaisuudessa?



Johtajat (N=222) nimesivät avoimella vastauksella tärkeimmän tulevaisuudessa tarvittavan johtamistaidon, jotka luokiteltiin kolmeen eri kategoriaan: *ihmisten johtamisen, management tai muutosjohtaminen*.

Tutkimuksen hyvin selkeä viesti on se, että tulevaisuuden tärkeimpänä johtamistaitona nähdään ihmisten johtamisen taidot. Kaikista vastauksista 78% liittyi tähän kategoriaan. Yksittäisisä taitoina mainittiin mm. ihmissuhdetaidot, kuuntelu, tunnetaidot ja empatia.

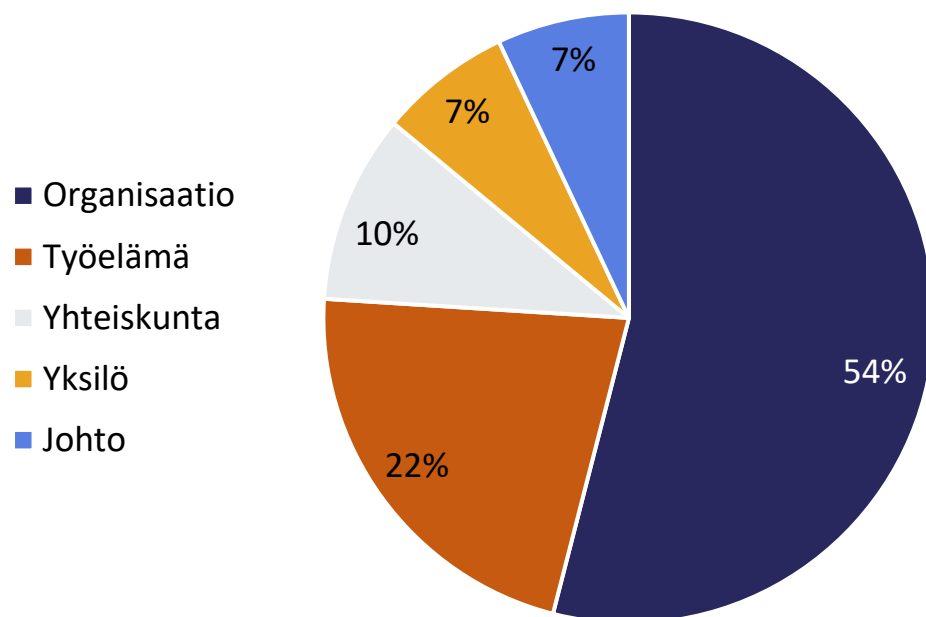
13% vastauksista kuului management-luokkaan, johon sisältyi mm. työn organisointi, ajanhallinta ja strateginen osaaminen.

9% johtajista näki muutosjohtamiseen tai muutosketteryteen liittyvät taidot ensisijaisina.

Unelmat



Jos sinulla olisi kaikki valta, niin minkä muutoksen tekisit työelämään?



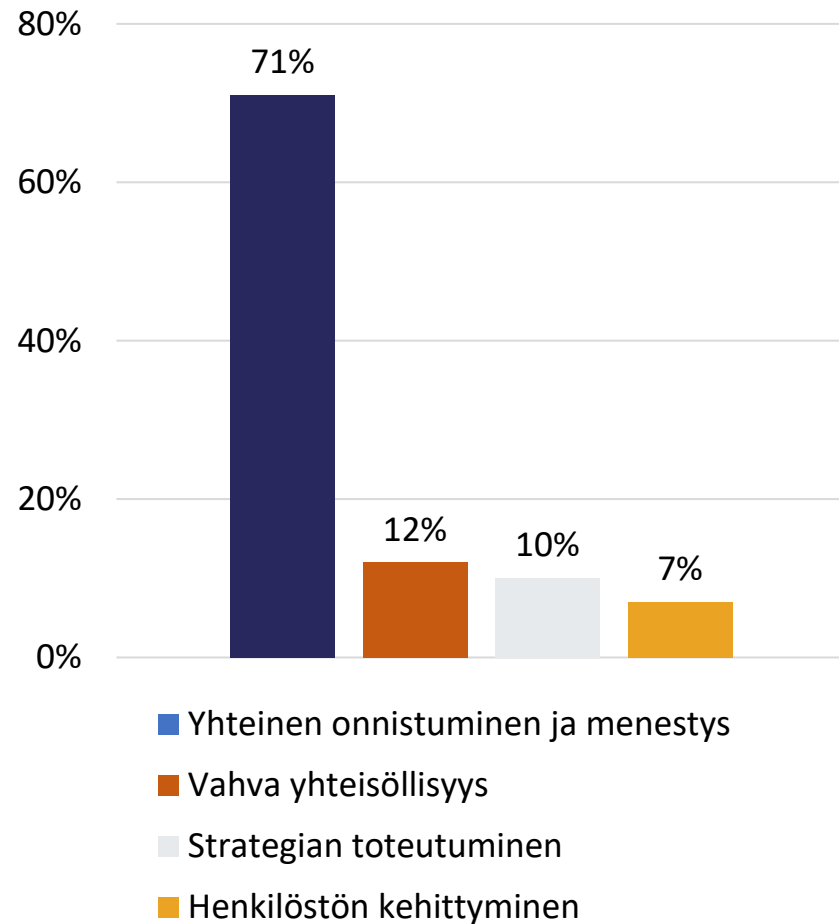
Johtajat kaipaavat työelämään enemmän *joustavuutta*. Muutostoiveet kohdistuvat ensisijaisesti organisaatioon (54%), jossakin määrin työelämää (22%) ja osin myös koko yhteiskuntaa kohtaan (10%).

Avointen vastausten tarkempi analysointi osoitti aineiston sisältävän kaksi toisistaan eroavaa näkökulmaa.

- 1) Joustavuutta olisi mahdollista lisätä, jos siirryttäisiin vapaampaan yhteistyöhön, arvostettaisiin työntekijöitä, päästäisiin eroon turhasta byrokratiasta, hierarkioista ja huonosta johtamisesta.
- 2) Toisaalta suuri joukko johtajista irrottaisi työpaikat ammattiyhdistysten vallasta ja TES-sitovuudesta. Paikallista sopimista halutaan voimallisesti lisätä.

Osa vastaajista myös leppoistaisi työtä. Tehoja ja ajanseurantaa lisäisi vain hyvin harva johtaja.





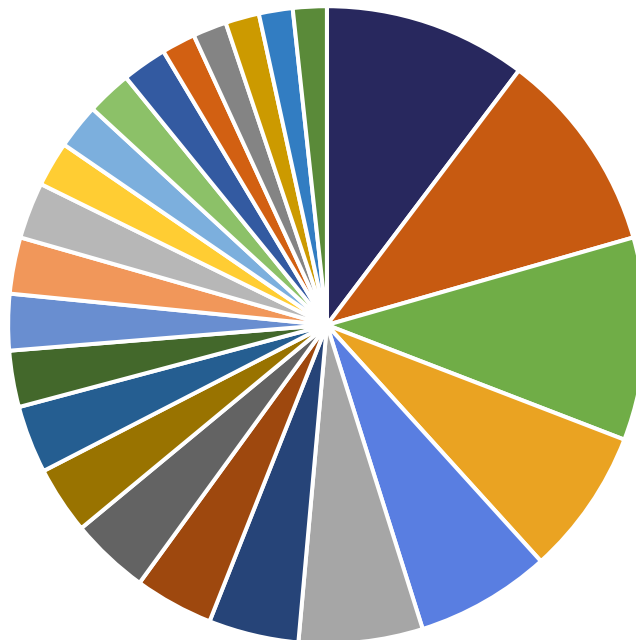
Minkä organisaatiotason unelman toteutuminen merkitsisi sinulle henkilökohtaisesti eniten?

Johtajat saivat valita yhden vaihtoehdon seuraavista

- a) Strategian toteutuminen
- b) Henkilöstön kehittyminen
- c) Vahva yhteisöllisyys
- d) Yhteinen onnistuminen ja menestys
- e) Jokin muu

Ylivoimainen ykkönen kaikissa johtajarooleissa oli yhteinen onnistuminen ja menestys. Tulos on hyvin samansuuntainen kuin vuoden 2020 tutkimuksessa.

Minkä henkilökohtaisen unelman haluaisit saavuttaa?



- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| ■ Riippumattomuus | ■ Tasapaino | ■ Terveenä eläkkeelle | ■ Terveys ja hyvä kunto |
| ■ Yhteinen yrityksen menestys | ■ Opinnot ja opintosaavutukset | ■ Uudet haasteet | ■ Henkilökohtainen menestys |
| ■ Urheilu/seikkailusaavutukset | ■ Henkilöstö | ■ Yrittäjyys | ■ Etätyö maailmalla |
| ■ Matkustaminen | ■ Onnellisuus | ■ Seuraavan sukupolven tukeminen | ■ Eteneminen uralla |
| ■ Luovuus | ■ Mielenkiintoinen työ ja ura | ■ Unelmani ovat jo saavutettu | ■ Arvostus |
| ■ Hyvä johtaja | ■ Innovaatiot | ■ Kasvu ihmisenä | ■ Parempi maailma |

Minkä henkilökohtaisen unelman haluaisit saavuttaa?

Henkilökohtaisten unelmien kärkiviisikko muodostui

- 1) Riippumattomuudesta
- 2) Elämän tasapainosta
- 3) Terveystä
- 4) Yhteisestä menestyksestä organisaatio & itse
- 5) Opinnot ja opintosaavutukset

Kokonaisuudessaan vastaukset resonoivat vuoden 2020 kyselyn vastausten kanssa, vaikkakin riippumattomuuteen liittyvät unelmat olivat nyt yleisempiä. Omalla uralla etenemiseen liittyvät unelmat olivat tässä aineistossa harvinaisempia kuin edellisellä kerralla.

Suurin osa unelmista liittyi omaan itseen (78%), mutta myös toisiin liittyviä tai toisten kanssa jaettavia unelmia esiintyi (22%).



*Nousemme
toimialamme
johtavaksi
yritykseksi*

CEO

*Tehdä
mielenkiintoisia
asioita
työelämässä vielä
toiset 20 vuotta*

HR

*Energiset
vapaaherran
päivät ja
tasapainoinen
perhe-elämä*

CUS

Keskeiset tulokset

- 47% johtajista arvioi tämän hetkisen tilanteen sellaiseksi, jossa sekä organisaatio että henkilöstö menestyvät.
- Johtajien arviot omasta ja organisaation tuloksellisuudesta ovat kasvaneet verrattuna vuoden 2020 kyselyyn ($p < 0.05$). Oma tuloksellisuus nähdään edelleen muuta organisaatiota korkeampana (77,2 vs. 79,7; $p = 0.011$).
- Ehkä hieman yllättäen, johtajat arvioivat omaa onnistumistaan työelämässä useammin itsearvioinnin ja fiiliksen (38%) ja saadun palautteen (28%) kuin KPI-mittareiden (22%) avulla.
- Ylivoimaisesti tulevaisuuden tärkeimpänä johtamistaitona nähdään ihmisten johtamiseen liittyvät taidot ja kyvykkyys. Kaikkien johtajien vastauksista 78 prosenttia osui tähän kategoriaan.
- Kaikista johtajista 43% kaipaa ratkaisuja etä/johtamisen haasteisiin. Toimitusjohtajien vastaukset erosivat muista johtajapositioista siten, että he etsivät ratkaisuja akuutisti myös strategiaan ja talouteen liittyviin kysymyksiin.
- Kaikille johtajapositioille tärkein organisaatioon sitouttava tekijä (51%) oli työn kiinnostavuuteen, merkityksellisyyteen tai luottamukseen liittyvä. Erityisesti alle 45-vuotiaille johtajille on tärkeää myös vapaus ja vaikutusmahdollisuudet.



Havaintoja unelmista

- Vastaajien unelmat olivat rehellisiä, yksilöllisiä ja elämänmakuisia. Vastausten avoimuus noudattelee samaa linjaa vuoden 2020 kyselyn kanssa.
- Henkilökohtaisissa unelmissa esiintyi runsaasti yksilöllistä vaihtelua, aivan samoin kuin edellisessä tutkimuksessa. Tällä kertaa unelmien kärkiviisikko muodostui riippumattomuudesta, elämän tasapainosta ja terveydestä, yhteisestä menestyksessä oman organisaation kanssa ja opintoihin liittyvistä unelmista.
- Kysymykseen minkä muutoksen tekisit työelämää, mikäli sinulla olisi kaikki valta, johtajat puhuivat erittäin suoraan ja kriittisesti työelämän epäkohdista. Myös kieli oli rikasta. Päällimmäisenä tuloksena esiin nousi se, että johtajat kaipaavat työelämään enemmän joustavuutta. Työelämään liittyvät muutostoiveet kohdistuvat ensisijaisesti organisaatioon (54%), jossakin määrin työelämään (22%) ja osin myös yhteiskuntaa kohtaan (10%).
- Johtajille ylivoimaisesti merkityksellisin organisaatiotason unelma olisi yhteinen menestys (71%), joka saavutettaisiin yhdessä henkilöstön kanssa. Tulos on yhtä vahva ja hyvin samansuuntainen kuin vuoden 2020 tutkimuksessa.



Päätelmät

- 1) Kokonaisuudessaan kyselyn tuloksista ja johtajien vastauksista välittyi **positiivisempi tilannekuva** omasta ja organisaation tilasta kuin vuonna 2020. Koronashokista on selvitty ja katseet on suunnattu strategiaan ja talouden kasvuun. Avainihmisten irtisanoutuminen ja sopivien talenttien rekrytoinnin haasteet ovat kuitenkin aito uhka liiketoiminnan menestykselle.
- 2) Ajankäyttöön liittyvät haasteet eivät ole kadonneet, vaikka hybridityö on tuonut joustoa. Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että tilalle on tullut tulospaineen aiheuttava kiire, kasvanut etäpalavereiden määrä ja elämän tasapainoon liittyvät haasteet.
- 3) Vaikka johtajien oma arvio vireystilasta on hyvä, niin organisaatioiden avainihmisille on todennäköisesti jäämässä piileviä työkykyriskejä oman hyvinvoinnin, jaksamisen ja motivaation saralla pitkän koronataistelun ja/tai sitä seuranneen tulospaineen vuoksi.
- 4) Johtamisen haasteet eivät ole hävinneet, vaan pikemminkin kasvaneet etäaikana. Samalla ihmisten johtamista pidetään tärkeimpänä tulevaisuuden johtamistaitona. Ristiriitaista on se, että hyvä johtaminen vaatii aina läsnäoloa ja aikaa, jota on kiireessä vaikeaa löytää. Johtajien ja esihenkilöiden ajankäytön uudelleen allokointi *ihmisille* olisi kriittisen tärkeä toimenpide.
- 5) Onko johtajien omaan sitoutuneisuuteen kiinnitetty riittävästi huomiota? Tämän tutkimuksen tulosten perusteella selkeä enemmistö johtajista sitoutuu työnantajaansa sisäisen motivaation, työn merkityksellisyyden, organisaation arvojen tai vaikutusmahdollisuuksien vuoksi – ei omistajuuden tai optio-ohjelmien vuoksi.
- 6) Kyselyn tulokset korostavat onnistunutta **ihmisten johtamista** ja **työn merkityksellisyyttä** organisaatioiden menestystekijöinä. Organisaatio, joka saa näiden voiman valjastettua, pystyy vaikuttamaan työntekijäkokemukseen, avainihmisten sitoutumiseen, työnantajamielikuvaan ja saa kestäväen kilpailuedun markkinoilla.



Tutkimusraportin laatijat

Virpi Ojakangas, LitM, ICF-valmentajasertifiointi virpi.ojakangas@freialife.com

Virpillä on vankka kokemus kansainvälisen konsernin henkilöstö- ja viestintäjohtamisen rooleista. Hän on kehittänyt tuloksekkaasti henkilöstön osaamista osana strategiaa ja valmentanut huipputalentteja työelämän johtotehtäviin.

Tapani Frantsi, KTT, johtajuuden kasvattaja tapani.frantsi@freialife.com

Tapani on kokenut esimiesvalmentaja. Asiakkaina on ollut niin huippuvalmentajia, riviesimiehiä kuin pörssiyhtiöiden johtajia. Hän on tutkinut itsetiedostamista 360-arvioinneissa ja väitellyt johtamisesta. Tapani on työelämän pelkäämätön uudistaja.

Antti Äikäs – CEO, väitöstutkija antti.aikas@freialife.com

Antti on poikkitieteellinen työelämän kehittäjä ja vaikuttavuusexpertti. Hänen erityisosaamisensa on työkykyjohtamisen, työyhteisövalmennuksien ja henkilöstön kehittämishankkeiden suunnittelussa, prosessinhallinnassa ja taloudellisten vaikutusten arvioimisessa.

Freia yhteystiedot



Freia Oy

Y-tunnus: 3147573-8

Askonkatu 9F, 4krs

15100 Lahti

Vaihde 029-0020800

Toimisto 044-7438083

www.freialife.com



Autamme yritysjohtoa kehittämään henkilöstöä liiketoimintalähtöisesti