

A close-up photograph of two people in business attire shaking hands. The person on the left is wearing a dark suit and a silver watch. The person on the right is wearing a dark suit and a purple and white striped shirt. The background is blurred, showing other people in a meeting setting. A warm, golden light flare is visible in the upper right corner.

DREAMS

Yritysjohdon tutkimusraportti 2024

Johdanto

Toiveikkuutta ja suunnannäyttäjiä kaivataan silloin, kun maailma ympärillämme on epävakaa. DREAMS-tutkimuksen tavoitteena oli pysäyttää yritysjohtajat pohtimaan vastauksia työelämän suuriin kysymyksiin.

Vuoden 2024 –tutkimus kartoitti tulevaisuuden menestystekijöitä ja johtajille merkityksellisiä unelmia yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasoilla. Vertailuaineistona toimivat DREAMS 2020 & 2022 -tutkimukset.

Kyselyyn osallistui vapaaehtoisesti yli 230 johtajaa. Erityistä vastaajajoukossa oli se, että mukana oli iso määrä toimitusjohtajia. Suomalaisten vastaajien lisäksi kysely keräsi osallistujia aina Euroopasta ja Yhdysvalloista saakka.

Kiitämme kaikkia johtajia pysähtymisestä merkityksellisten asioiden äärelle. Näiden arvokkaiden vastaushetkien ajatukset on tiivistetty tähän raporttiin. Toivomme, että raportin sanoma inspiroi ja edesauttaa sinua ja yritystänne kohti menestystä. Unelmien saavuttaminen on mahdollista vain silloin, kun teemme ne itselle näkyviksi.

Avainsanat: Unelmat, tavoitteellisuus, tuloksellisuus, liiketoiminta, kilpailuetu, tulevaisuusorientaatio, työvire





Tutkimusinfo

- DREAMS -tutkimus toteutettiin 10.1.2024-31.1.2024
- Markkinointi: sähköposti, LinkedIn, Facebook, Instagram
- Kieliversiot: FIN/ENG
- Infoa numeroina: 23 kysymystä, vastausaika ~11 min, vastaajista 56% miehiä, 25 eri toimialaa edustettuna
- 247 johtajaa vastasi, joista 232 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 29.0
- Tutkimuksen toteutti asiantuntijayritys Freia Oy.
- Tutkimus on tehty 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

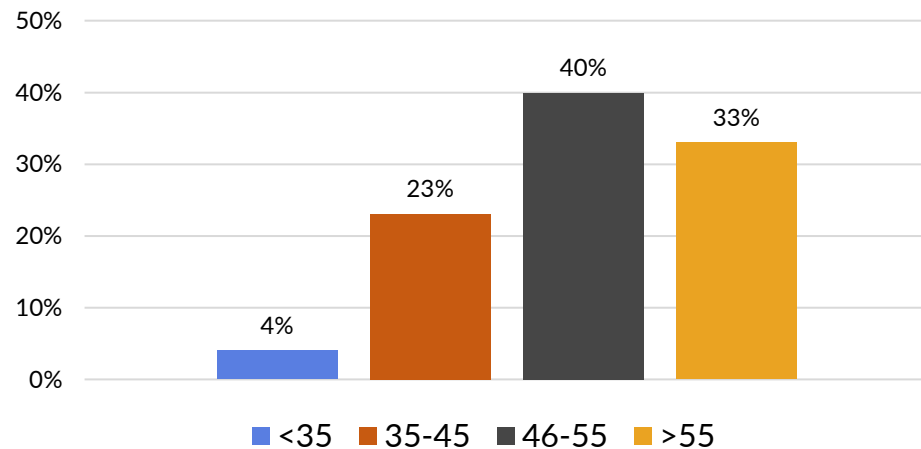
TUTKIMUS

N = Aineiston koko
p = Tilastollisen merkitsevyyden lukema

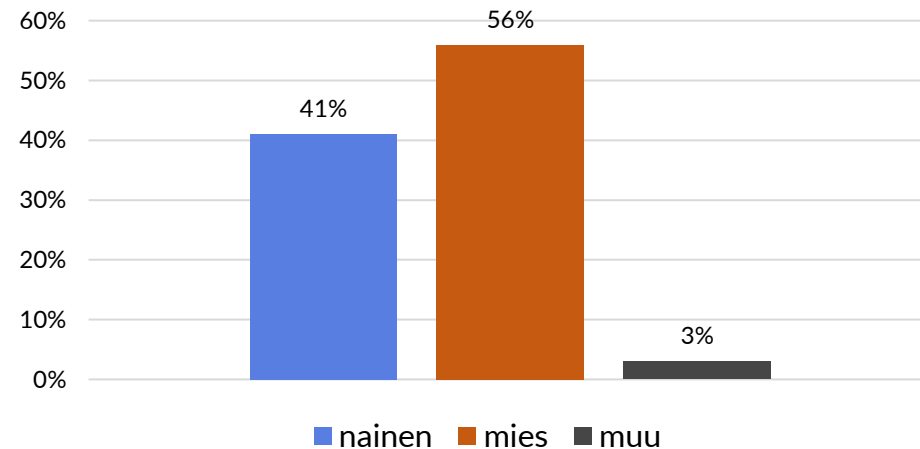


Vastaajat N=232

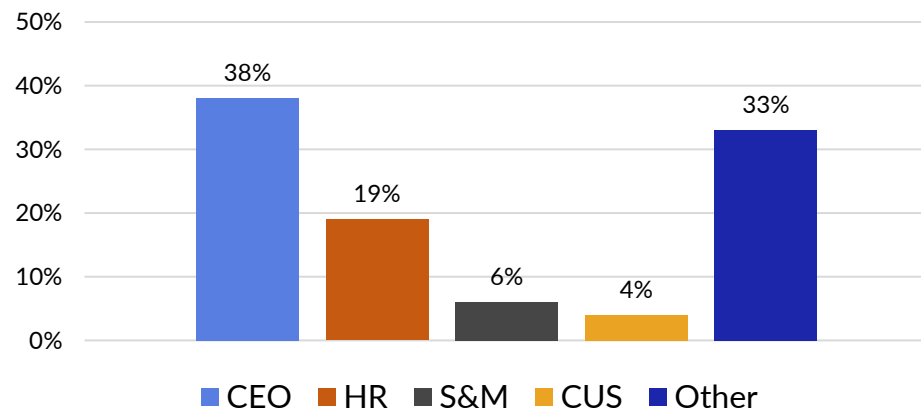
IKÄRYHMÄ



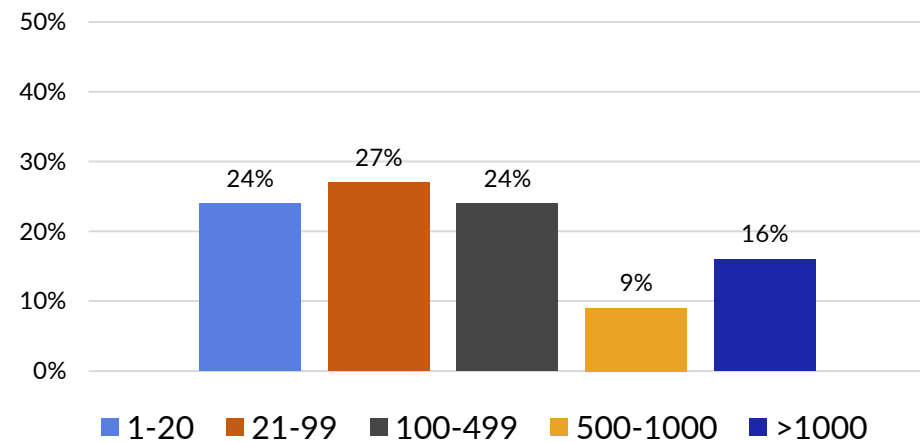
SUKUPUOLI



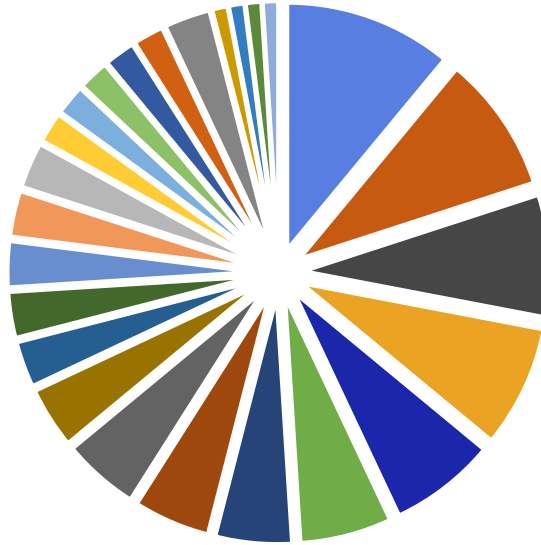
VASTAAJAROOLI



ORGANISAATION KOKO



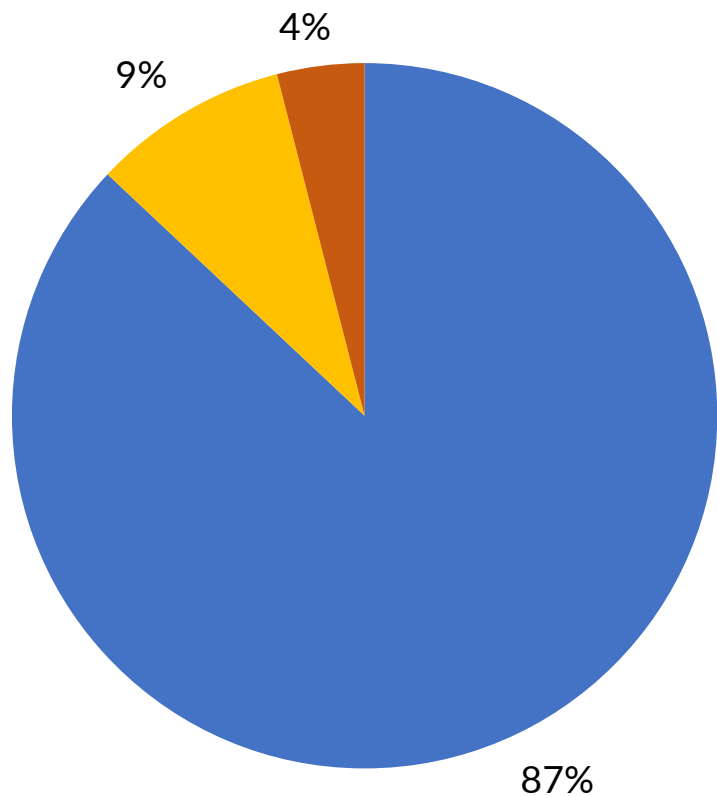
Edustetut toimialat N=232



- | | | | | |
|----------------------|---------------------------|--------------------|------------------------|-----------------|
| ■ Teollisuus | ■ Terveys- ja sosiaaliala | ■ ICT | ■ Koulutus- ja opetus | ■ Konsultointi |
| ■ Rakentaminen | ■ Logistiikka | ■ Hyvinvointi | ■ Järjestöt | ■ Finanssiala |
| ■ Henkilöstöpalvelut | ■ Markkinointi | ■ Julkinen sektori | ■ Palveluala | ■ Kauppa |
| ■ Kiinteistöala | ■ Energia | ■ Ympäristöhuolto | ■ Hotelli- ja majoitus | ■ Laki |
| ■ Tapahtuma | ■ Lääketeollisuus | ■ Autoala | ■ Teknologia | ■ Maanpuolustus |

Tulokset





- Rauha tai geopoliittinen turvallisuus
- Talouskasvu
- Ilmastomuutoksen hillintä

Toivomasi positiivinen yllätys maailmassa vuonna 2024?

Johtajien avoimet vastaukset luokiteltiin seuraavasti

- a) Rauha tai geopoliittinen turvallisuus
- b) Taloustilanteen suotuisa kehitys
- c) Ilmaston lämpenemisen hillintä

Lähes 90% vastaajista toivoo rauhaa Ukrainaan, Eurooppaan ja Israeliin. Selkeästi maailman geopoliittiseen epävarmuuteen on kyllästytty yritysjohtajissa. Toivotaan turvallisuutta ja vakautta.

Edellinen DREAMS-tutkimus ajoittui tammikuuhun 2022, jolloin maailmantilanne oli ratkaisevasti erilainen. Rauhan tai sotien loppumisen toiveita ei juurikaan esiintynyt.

Vastaajarooleittain ei ollut eroja tuloksissa.

Mikä yksi muutos parantaisi ratkaisevasti koko työelämää?

Eniten muutostoiveita kohdistui johtamisen laatuun. Toivottiin mm. inhimillisyyttä, selkeitä tavoitteita ja positiivista toimintakulttuuria.

Toisena muutostoiveena nähtiin työelämän joustavuuden lisääminen. Tähän kategoriaan kuuluivat esimerkiksi työuran huokoisuus, itsensä kehittäminen ja vaikutusmahdollisuudet työn tekemisen tapoihin.

Joustavuuden toive liittyi myös paikalliseen sopimiseen, AY-vallan vähentämiseen ja luottamusta rakentavaan päätöksentekoon työnantajan ja työntekijän intressit huomioiden.

Kolmantena vastausryhmänä korostui diversiteetin, eri ikäryhmien ja osatyökykyisten parempi huomiointi työelämässä. Näissä näkökulmissa korostui myös työn vaatimusten ja voimavarojen tasapaino. Miten työelämässä jaksetaan 70-vuotiaiksi?

*Kyvykäs ja
ammattitaitoinen
johtaminen
kaikkialla*

CEO

*Joustava
työvoiman käyttö*

Liiketoiminta-
johtaja

*Ymmärrettäisiin,
että työntekijät
eivät ole pelkkiä
lukuja.*

HR



Mikä kuvaa organisaatiosi tilaa juuri tällä hetkellä?

14%

Organisaatio menestyy, mutta henkilöstö ei voi hyvin.

55%

Sekä henkilöstö että organisaatio menestyvät.

10%

Organisaatio ja henkilöstö eivät voi hyvin.

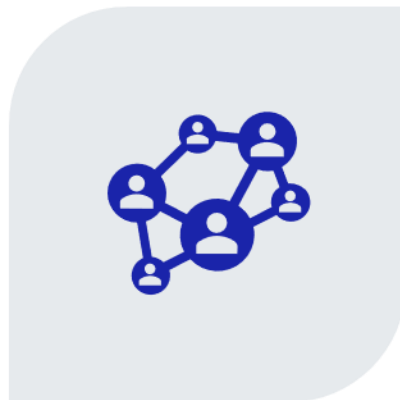
21%

Henkilöstöllä on asiat hyvin, mutta organisaatio ei menesty.

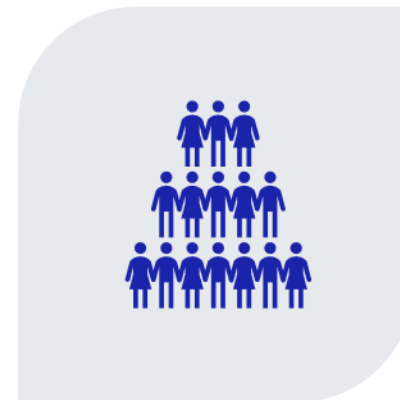
Kolme kriittistä tekijää organisaation menestykselle



Johdon askel lähemmäksi.
Strategian ja arvojen mukaisen
johtamisen toimeenpano näkyvänä
käytöksenä organisaation
joka tasolla.



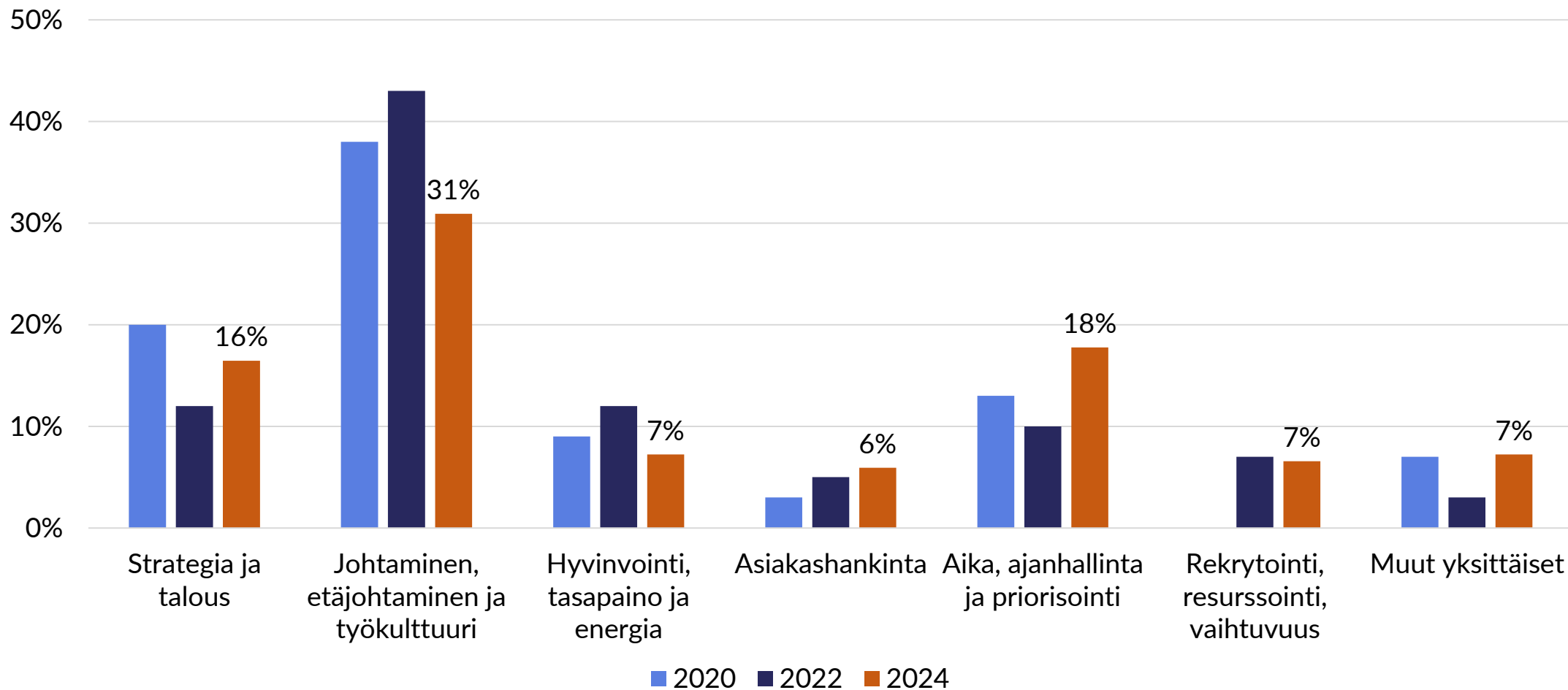
Tuottava sisäinen yhteistyö,
avoin viestintä ja
pois siiloista -ajattelu
asiakkaan ja yhteisön
parhaaksi.



Henkilöstön voimavarojen
varmistaminen rekrytoinneilla,
osaamisen kehittämisellä ja
merkityksellisyyden ja
kohtuullisuuden
vaateella.



Mihin johtajat kaipaavat ratkaisua juuri nyt?





Mihin johtajat kaipaavat ratkaisua?

Kun huomioidaan kaikki kyselyyn vastanneet johtajat, selkeästi suurimpana ratkaistavana ongelmana nähdään johtamisen ja työskentelyn haasteet. Toivotaan *laadukasta* johtamista.

Verrattuna edelliseen kyselyyn, strategiaan ja talouteen liittyvät haasteet ovat hieman lisääntyneet – on huolta vision kirkastamisesta, strategian toimeenpanosta ja kannattavuudesta.

Koronasta aiheutuneet haasteet ovat poistuneet ymmärrettävästi ratkaistavien listalta, mutta etäjohtamisen haasteita on edelleen. Moni johtaja etsii ratkaisuja omaan ajanhallintaansa.

Osassa vastauksissa selkeä uuden rakentamisen sävy, etsitään ratkaisuja esimerkkinä keinoölyyn ja digitaalisiin palvelupolkuihin.

Johtamisen
kehittämiseen
ulkomaan
yksikössämme

HR

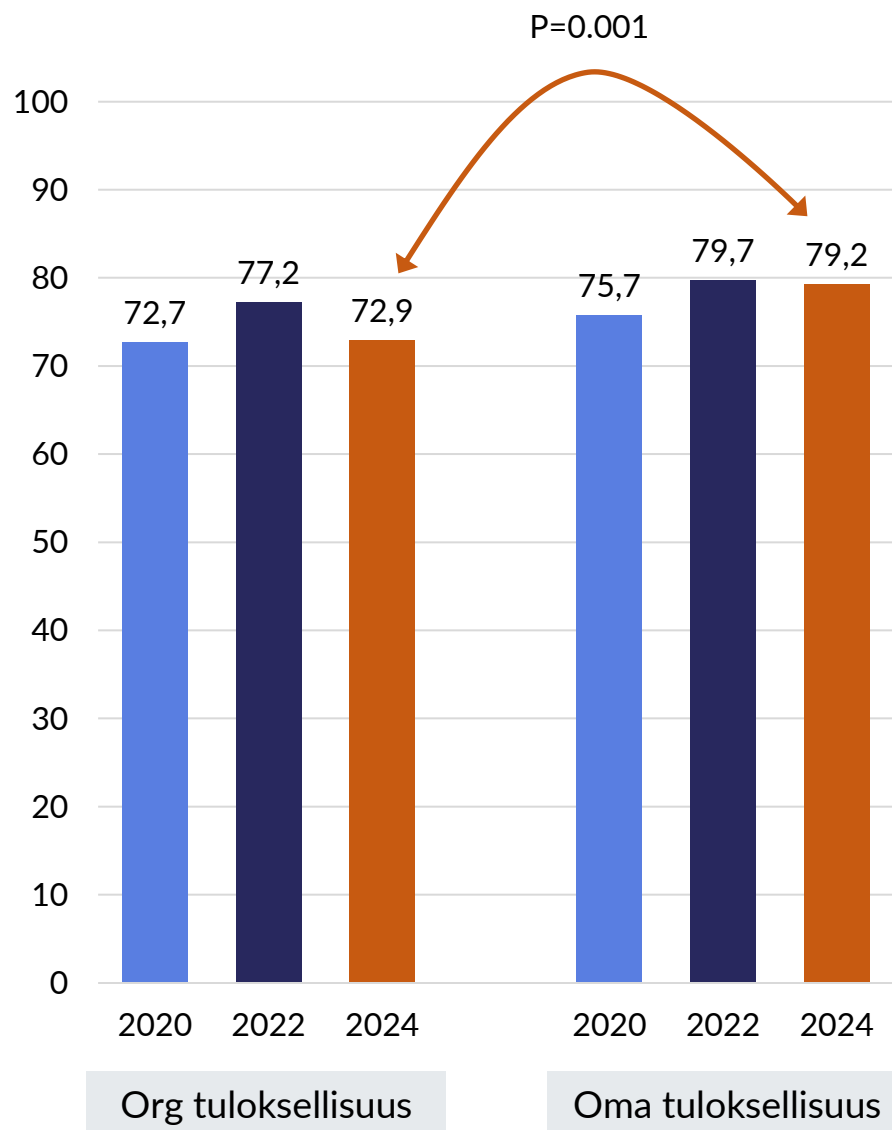
Vision
kirkastaminen itselle
ja organisaatiolle

CEO

Tulevaisuuden
investoinnit
tekoölyyn ja
automaatioon

S&M

Organisaation tuloksellisuus vs. johtajan oma arvio



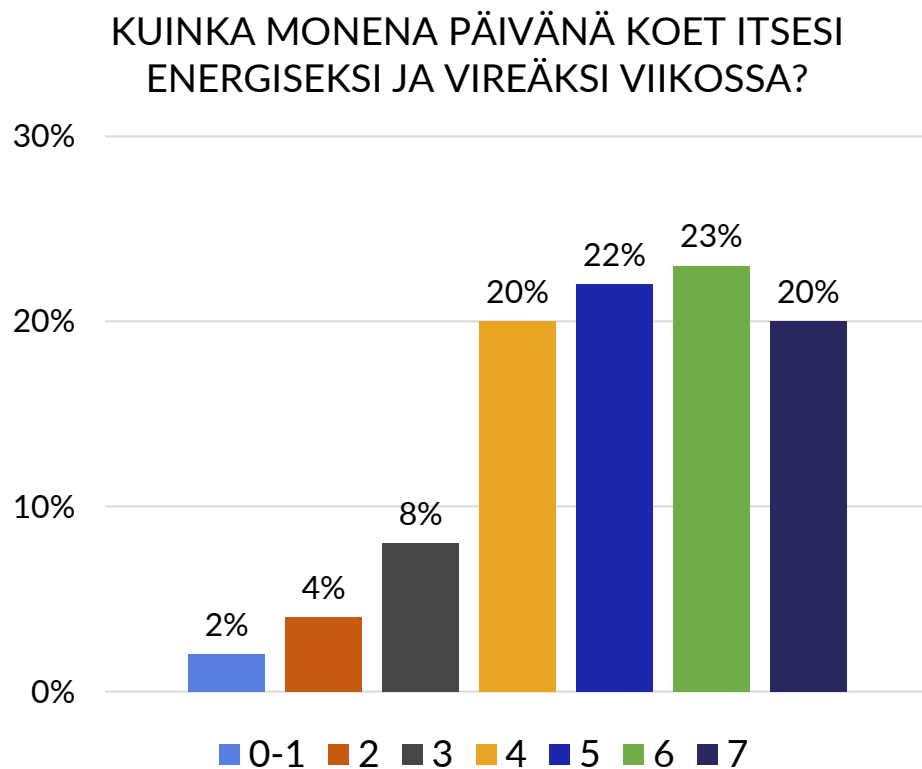
Kyselyssä pyydettiin johtajia arvioimaan omaa ja organisaation tuloksellisuutta asteikolla 1-100.

Vastausten perusteella johtajien kokemus omasta ja organisaation tuloksellisuudesta on laskenut vuoden 2022 tasosta, mutta säilynyt hivenen korkeampana kuin koronan pahimpana hetkenä vuonna 2020.

Näkemysero organisaation ja oman tuloksellisuuden välillä on edelleen selkeä. Johtajat näkevät oman tuloksellisuutensa selkeästi muuta organisaatiota korkeampana ($p=0.001$).

Poikkeava vastaajaryhmä aineistossa oli asiakkuusjohtajat. He antoivat oman organisaation tuloksellisuudelle korkeimman arvion (80.6) kuin itselleen (75.0).

Johtajien kokema energisyys ja vireys



Kyselyssä arviointiin omaa vireystilaa asteikolla 0-7.

Tulosten perusteella johtajat kokevat oman energiatasonsa hyväksi keskimääräisesti 5,1 päivänä viikossa. Keskiarvo on korkeampi kuin vuosien 2020 ja 2022 -tutkimuksissa.

Johtajien tasapaino- ja energiatasot näyttäisivät olevan kohdallaan. Ainoastaan 14% johtajista koki oman vireystilansa energiseksi alle neljänä päivänä viikossa.

Nuorten alle 35-vuotiaiden koettu vireys (4,3) oli tilastollisesti alhaisempi kuin 46-55-vuotiaiden koettu vireys (5,2). Johtajaroolien tai sukupuolten välillä ei sen sijaan esiintynyt eroja koetussa vireydessä.

Millä konkreettisilla toimenpiteillä esihenkilönne edistävät työntekijöiden työkykyä?

CEO

- ✓ Yhteys työturvallisuuteen
- ✓ Monipuoliset henkilöstöedut
- ✓ Annetaan toteuttaa unelmia
- ✓ Ollaan työntekijöiden pulssilla
- ✓ Joustavuus tehdä töitä

HR

- ✓ Varhaisen välittämisen malli
- ✓ Kehityskeskustelut
- ✓ Työajan ja -kuormituksen seuranta
- ✓ Työtehtävien priorisointi
- ✓ Kuuntelu ja tarvittaessa auttaminen

*Jatkuva
dialogisuus*

*Läsnäolon ja
kohtaamisen
merkitys*

Unelmat



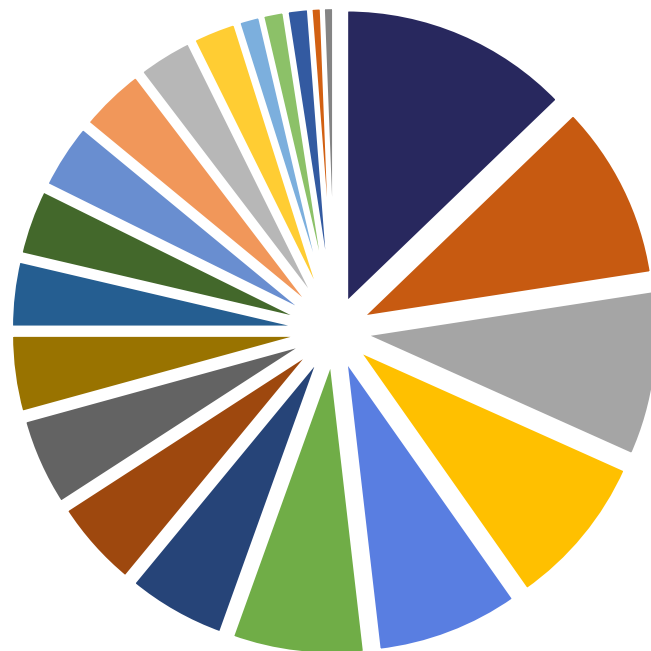
Oma "must win battle" vuonna 2024

CEO	HR	CFO & DEV	S & M
Ajankäytön ja energian tasapaino	Hoitaa oma työ ja vaativa opiskelu maaliin	Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen	Terveys
Nousujohteinen itsestä huolehtiminen	Kullekin 3kk jaksolle olen asettanut tavoitteet, jotka pitäisi saada valmiiksi	Fyysinen kunto	Hyvinvoinnista huolehtiminen
Ajankäyttö, armollisuus	Lapsiperhe-elämän yhdistäminen työhön	Henkilökohtaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen	Osaltani saada työkaverit kokemaan merkityksellisyyttä työstään
Pitää itseni hyvässä henkisessä ja fyysisessä kunnossa.	Oman työn järjeistäminen ja ylitöiden lopettaminen	Uuden liiketoiminta-alueen käynnistys	Juosta puolimaraton

Organisaation "must win battle" vuonna 2024

CEO	HR	CFO & DEV	S & M
Kannattavuuden korjausliike liiketoiminnassa	HR-järjestelmähanke maaliin	Manuaalityön vähentäminen raportoinnissa	Luoda organisaatiolle myynnin rutiinit ja tunneli
Yrityksen kasvamisen haasteiden päihittäminen	Pääfokus psykologisessa turvallisuudessa sekä yrityskulttuurin kehittämisessä	Toimintamallin Kehitys	Liikevaihdon kasvu ja tuloksen kasvattaminen
Pitää henkilökunta työkykyisenä, iloisena ja saavuttaa tavoitteemme	Työkykyiset tiimit	Saada ihmiset ulos kammioistaan ja puhumaan ja kehittämään yhteisiä asioita	Jokaisen myyjän arvostaminen yksilöinä
Seuraajasuunnittelu: kakkosnaisen/miehen kasvattaminen	Saada esihenkilöt aidosti ja avoimesti keskustelemaan tiimiläisten kanssa	Yksi iso useamman vuoden sopimus	AI koulutus ja käyttöönotto yhdessä henkilöstön kanssa

Minkä pidemmän aikavälin henkilökohtaisen unelman haluaisit saavuttaa?



- | | | | |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| ■ Terveenä eläkkeelle | ■ Riippumattomuus | ■ Tasapaino | ■ Mielenkiintoinen työ ja ura |
| ■ Maailmalle | ■ Terveys ja hyvä kunto | ■ Luovuus | ■ Parisuhde ja perhe |
| ■ Osaaminen | ■ Työn huokoistaminen | ■ Mielipaikka kotimaassa | ■ Seuraajan tuki |
| ■ Liiketoiminta | ■ Yrittäjyys | ■ Opinnot ja opintosaavutukset | ■ Henkilökohtainen kasvu |
| ■ Saavutettu | ■ Onnellisuus | ■ Exit | ■ Urheilusaavutus |
| ■ Parempi Maailma | | | |

Minkä henkilökohtaisen unelman haluaisit saavuttaa?

Henkilökohtaisten pidemmän aikavälin unelmien kärki muodostui

- 1) Terveys ja sen säilyttäminen työuran läpi
- 2) Riippumattomuus
- 3) Tasapaino
- 4) Mielenkiintoinen työ ja ura
- 5) Maailmalle

Vastaukset resonoivat vuosien 2020 ja 2022 kyselyiden tulosten kanssa, vaikka kyseessä eivät ole samat vastaajat. *Terveenä eläkkeelle* -unelma on säilynyt suosituimpana.

Riippumattomuuden unelma sisälsi kaksi toisistaan eroavaa toivetta: taloudellinen riippumattomuus ja yleinen valintojen vapaus.

Tasapaino unelmana merkitsi vastaajille työn ja oman elämän tai perheen vaatimusten välistä seesteisyyttä ja harmoniaa.

Urakehitykseen liittyvissä unelmissa korostuivat mielenkiintoiset tehtävät.

Ulkomaille suunnatut unelmat sisälsivät niin organisaation maailman valloitusta, työskentelyä kansainvälisissä tehtävissä kuin henkilökohtaista matkustamista ja uusien elämyksien kokemista.

*Asuminen
ulkomailla koko
perheen kera*

HR

*Taloudellinen
riippumattomuus
2030 mennessä*

CEO

*Eläkkeelle
terveenä ja yhtä
virkeänä kuin nyt
olen*

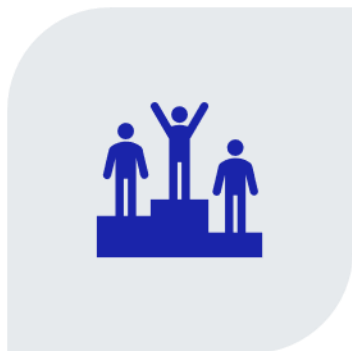
S&M

*Uusi ura - vielä
kerran tässä
kohtaa työelämää*

CUS

Mitä aiot tehdä saavuttaaksesi unelmasi?

Huolehdin itsestäni.



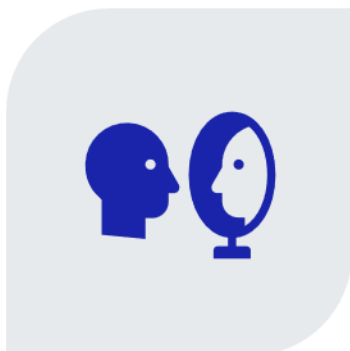
Kehitän uusia ratkaisuja.



Jatkan matkaa tavoitteita kohti.



Harkitsen ja reflektoin.



Panostan sosiaalisiin suhteisiin.



Teen radikaalin muutoksen.



Yhteenveto



Keskeiset tulokset 2024

- 87% vastaajista toivoo rauhaa ja geopoliittisen tilanteen rauhoittumista Ukrainassa ja muualla maailmassa.
- Keskeiset työelämään kaivatut parannukset johtajien mielestä olivat 1) johtamisen laatu, 2) työelämän joustavuus ja 3) diversiteetin, eri ikäryhmien ja osatyökykyisten parempi huomiointi työelämässä.
- Operatiivisessa arjessa johtajat kaipaavat ratkaisuja erityisesti johtamiseen ja työkuultuuriin (31%), ajanhallintaan (18%), sekä strategiaan ja talouteen liittyviin haasteisiin (16%).
- 55% johtajista arvioi tämän hetkisen tilanteen sellaiseksi, jossa sekä organisaatio että henkilöstö menestyvät.
- Johtajat näkevät oman tuloksellisuutensa selkeästi muuta organisaatiota korkeampana ($p=0.001$).
- Johtajat kokevat itsensä energisiksi ja vireiksi keskimäärin 5,1 päivänä viikossa. Itsearvio oli kasvanut vuodesta 2022.
- Henkilökohtaisten pidemmän aikavälin unelmien kärjessä jatkoi edelleen terveyden säilyttäminen läpi työelämän, riippumattomuus, yleinen elämän tasapaino, mielenkiintoinen työura ja ulkomaille suunnatut haaveet.



Päätelmät 2024

1. Kyselyyn osallistuneet johtajat edustavat laajasti eri toimialoja ja eri kokoisia organisaatioita Suomesta, Euroopasta ja Yhdysvalloista. Johtajien vastaukset olivat rehellisiä, pohdiskelevia ja sisälsivät selkeitä mielipiteitä omista henkilökohtaisista haaveista, oman organisaation tilasta ja työelämän laadun parantamisesta laajemmin yhteiskunnassa. Tämän raportin päätelmiä kannattaa tulkita **yritysjohdon äänenä nykyhetkestä tulevaisuuteen**.
2. Maailman geopoliittiseen epävakauteen on kyllästytty. **Toivotaan rauhaa ja turvallisuutta**, joka toisi vakautta myös liiketoiminnan ennustettavuuteen.
3. **Johtamisen laatuun ja vallitsevaan työkuultuuriin** toivotaan parannusta niin oman organisaation menestystekijänä kuin laajemmin työelämän laatua parantavana tekijänä. Vaikka ”hyvää johtamista” ei pyydetty tarkemmin tutkimuksessamme määrittelemään se kanavoitui vastauksissa enemmän inhimillisten kohtaamisten, yksilöllisen arvostamisen, välittämisen ja suorituksen johtamisen teemoihin kuin uutuuttaan hohtaviin johtamisismeihin.
4. Samoin kuin edellisissä tutkimuksissamme johtajat toivovat työelämäänsä enemmän **joustavuutta**. Tämä liittyy makrotasolla paikalliseen sopimiseen ja AY-vallan vähentämiseen. Mikrotasolla toiveet koskettivat työuran huokoisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia työn tekemisen tapoihin.
5. **Selkeästi organisaatioiden menestys voisi olla parempi**. Toimialojen erilaiset suhdanteet näkyivät oman organisaation tuloksellisuutta arvioitaessa ja strategia & talous haasteiden kasvuna. Vastauksista ei välittynyt kuitenkaan pessimismi, vaan enemmänkin kipupisteiden tunnistaminen ja ratkaisukeskeinen päättäväisyys.



Päätelmät 2024

- 6) **Organisaatioiden menestys koetaan olevan omissa käsissä.** Harva johtaja kokee ratkaisevaksi tekijäksi maailman tilanteen muutoksen. Tulevaisuuden kriittisinä menestystekijöinä nähtiin strategian ja arvojen mukaisen johtamisen toimeenpano, tuottava sisäinen yhteistyö ja osaavan henkilöstöresurssin varmistaminen.
- 7) **Työhyvinvoinnin merkitys kestävälle kilpailuedulle** mainittiin useammin kuin aikaisemmissa tutkimuksissamme. Mahdollisesti johtajien ja henkilöstön viime vuosien venyminen BANI-maailmassa on tehnyt näkyväksi henkilöstön voimavarojen rajallisuuden. Vastauksissa priorisoinnin, ajanhallinnan ja elämän tasapainon tarpeet tunnustettiin riippumatta johtajaroolista.
- 8) **Yritysjohtoa kiinnostaa henkilöstön hyvinvointi** sekä tasapainon mahdollistaminen työn ja muun elämän välillä. Henkilöstön jaksamisesta huolehtiminen on aiempaa tärkeämpää Z-sukupolven astuessa työelämään. Työkyvyn edistämisessä korostuvat välittävä henkilökohtainen kohtaaminen ja läsnäolo. Kohtuullisuus ja merkityksellisyys ovat nuorten vaateita, joihin vastaamalla organisaatio voi erottautua edukseen.
- 9) **Johtajien henkilökohtaiset unelmat ovat säilyneet samoina** kuin vuosina 2020 ja 2022. Viiden kärjessä jatkoivat kestoosuusikot mm. terveenä eläkkeelle, riippumattomuus ja maailman kokeminen. Erityistä tämän vuoden vastauksissa oli harkitsevuus ja aiempaa selkeämmin kirjatut toimenpiteet pitkäaikaisten haaveiden toteuttamiseksi.
- 10) Vastaajien koettu energisyys ja pystyvyysuskomukset olivat korkealla tasolla. On mahdollista, että psykologisesti hyvinvoivat johtajat saattoivat valikoitua tutkimukseen osallistujiksi. Kokonaisuudessaan tulokset valavat uskoa kaikkien organisaatioiden ja johtajien **menestysmahdollisuuksiin epävakaudenkin keskellä.**



Tutkimusraportin laatijat

Päivi Frantsi, PsL, KTT, uskomusten rikkoja paivi.frantsi@freialife.com

Päivi on kokenut ja innostunut ihmisten ja työyhteisöjen valmentaja ja suhtautuu uteliaasti inhimillisen elämän haasteisiin. Hän osaa käyttää ammatillista osaamistaan yhteisöjen ja yksilöiden tukemiseen siinä, että he menestyvät ja pääsevät tavoitteisiinsa. Päivi on valmentanut suuren joukon esihenkilöitä löytämään uudenlaisen ulottuvuuden ja tekemisen tason työhönsä.

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

Tapani on kokenut esihenkilövalmentaja ja työelämän pelkäämätön uudistaja. Asiakkaina on ollut niin huippuvalmentajia, lähijohtajia kuin pörssiyhtiöiden johtajia. Hän on tutkinut itsetiedostamista 360-arvioinneissa ja väitellyt johtamisesta. Hänen erikoistumisalansa on rakentava konfliktien ratkaisu ja vaativien esihenkilötilanteiden hallinta. Johtajuuden kehittäminen ja kestävä työelämän edistäminen on Tapanin intohimo.

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

Antti on poikkitieteellinen työelämän kehittäjä ja vaikuttavuusekspertti. 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

info@freialife.com

www.freialife.com