

Johtajatutkimus 2025

Yrityskulttuuri johdon agendalla

Johdanto

Talouskasvu on Suomessa polkenut paikallaan jo lähes kaksi vuosikymmentä ja on jäänyt verrokeistaan jälkeen. Johtajalla on lautasellaan monta muuttujaa. Maailmaamme ravistelevat yhtä aikaa muun muassa tekoälyn ja digitalisaation tuoma murros, geopoliittinen epävarmuus ja kiihtyvä muutosvauhti. Nopea muutos tuo mukanaan kuitenkin myös ennennäkemättömiä mahdollisuuksia, joihin tulevaisuuskyvykkäät organisaatiot pystyvät tarttumaan. Kysymys kuuluu: mistä suomalaiset johtajat hakevat nyt kilpailukyyn lähde?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on piirtää kuva siitä, mitä johtajien agendalla on seuraavan vuoden aikana. Samalla halusimme porautua syvemmin johdon näkemyksiin yrityskulttuurista. Miten johto asemoi kulttuurin merkityksen suhteessa strategiaan, muutoskyvykkyyteen ja ihmisten johtamiseen? Miten sen johtamisessa on onnistuttu?

Me uskomme, että onnistunut yrityskulttuurin johtaminen on keskeinen osa ratkaisua. Kulttuuri on vahva työkalu, jolla voidaan ruokkia koko organisaation rohkeutta uudistua, ottaa riskejä ja rakentaa pitkän aikavälin kasvua. Kulttuuri saa ihmiset mukaan muutosmatkalle tai kahlitsee heidät nykytilaan.

Tutkimustulokset kertovat, että...

- 1 Johdon fokus on ennen kaikkea numeroissa, strategiassa ja teknologiassa. Kilpailuetua ei juuri haeta inhimillisestä johtamisesta, työnteekijäkokemuksesta tai esimerkiksi vastuullisuudesta.
- 2 Vain puolet organisaatioista on määrittänyt, millaista yrityskulttuuria tulevaisuuden menestys vaatii.
- 3 Yrityskulttuurin johtaminen jää vielä abstraktille tasolle ilman konkreettisia rakenteita, mittareita ja käytäntöjä.
- 4 Hallituksen jäsenten rooli yrityskulttuurin johtamisessa nähdään ohuena ja kulttuurin tutkimus typistyy useimmiten henkilöstökokemuksen mittaamiseksi.

Tässä piilee kasvun mahdollisuus: organisaatioilla on valtavasti hyödyntämätöntä potentiaalia yrityskulttuurin valjastamisessa kasvun ajuriksi, kunhan kulttuuri nostetaan hallituksen ja ylimmän johdon agendalle. Ne organisaatiot, jotka onnistuvat johtamaan kulttuuria yhtä tavoitteellisesti ja systemaattisesti kuin strategiaa ja taloutta, ovat myös niitä, jotka avaavat oven Suomen seuraavaan kasvun lukuun.

42%

johtajista ilmoittaa, että kulttuurin kehittäminen on johtoryhmän agendalla seuraavan 12 kuukauden aikana

Johtajien henkilökohtaisella agendalla kulttuuri on alempana (28 %), ja sen merkitys on jopa laskenut edellisvuodesta.

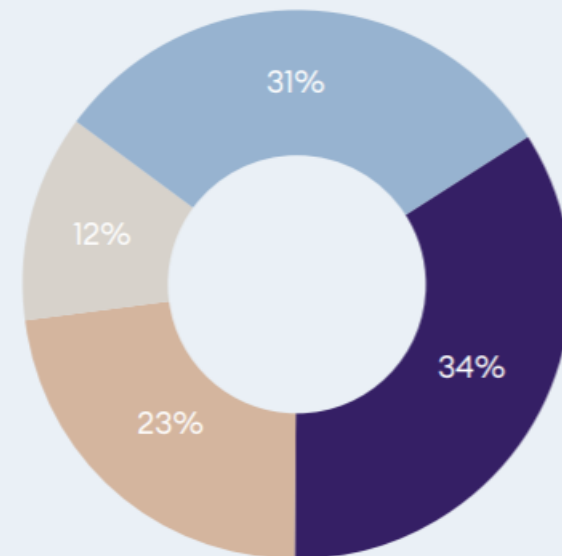
Johtajatutkimus 2025

Tutkimusaineisto koostuu Eezy Flow'n kesäkuussa 2025 toteuttamasta kyselystä, jonka kohderyhmänä olivat johtajat. Vastaajia kyselyssä oli yhteensä 300. Vastaajista 68% kuului organisaation tai liiketoiminnan johtoryhmään ja 25% organisaation hallitukseen.

Tuloksia on verrattu Johtajatutkimukseen, joka toteutettiin kesällä 2024.

Organisaation koko

- Alle 50 henkilöä
- 50-249 henkilöä
- 250-1000 henkilöä
- yli 1000 henkilöä



Toimiala



Alisuoriutuvatko johtoryhmät?

Johtoryhmien itsearvio ryhmän onnistumisesta on 7,5 (asteikko 1-10), eli arvio on keskinkertainen.

Tässä joukossa poikkeuksellisen hyvä on harvinainen poikkeus: vain 18% vastaajista antoi erittäin hyvän arvosanan 9 tai 10 (1-10 asteikolla).

Kokoluokittelun perusteella pienissä (alle 50 henk) tai suurimmissa (yli 1000 henk) työllistävissä yrityksissä johtoryhmän onnistumista arvioitiin kriittisemmin (7,3) kuin keskisuurissa. Toimialoista järjestöissä ja yhdistyksissä sekä matkailu- ja ravintola-alalla johtoryhmän itsearvio oli korkein. IT & telecom sekä SoTe-alalla johtamisen itsearvio oli matalin.

Tulos on noussut viime vuodesta, jolloin arvio oli 7,3. 2024 johtoryhmät kokivat onnistuvansa avoimessa keskustelussa ja konfliktitilanteissa. Haasteellisinta suomalaisille johtajille oli vuoden 2024 tutkimuksessa toiminnan uudistaminen ja rohkeus toimia johtoryhmänä. Nämä tekijät erottivat etenkin heikoimmat ja parhaimmat itsearviot itselleen antavat johtoryhmät.

7,5/10

Johtajien johtoryhmilleen
antama arvosana.



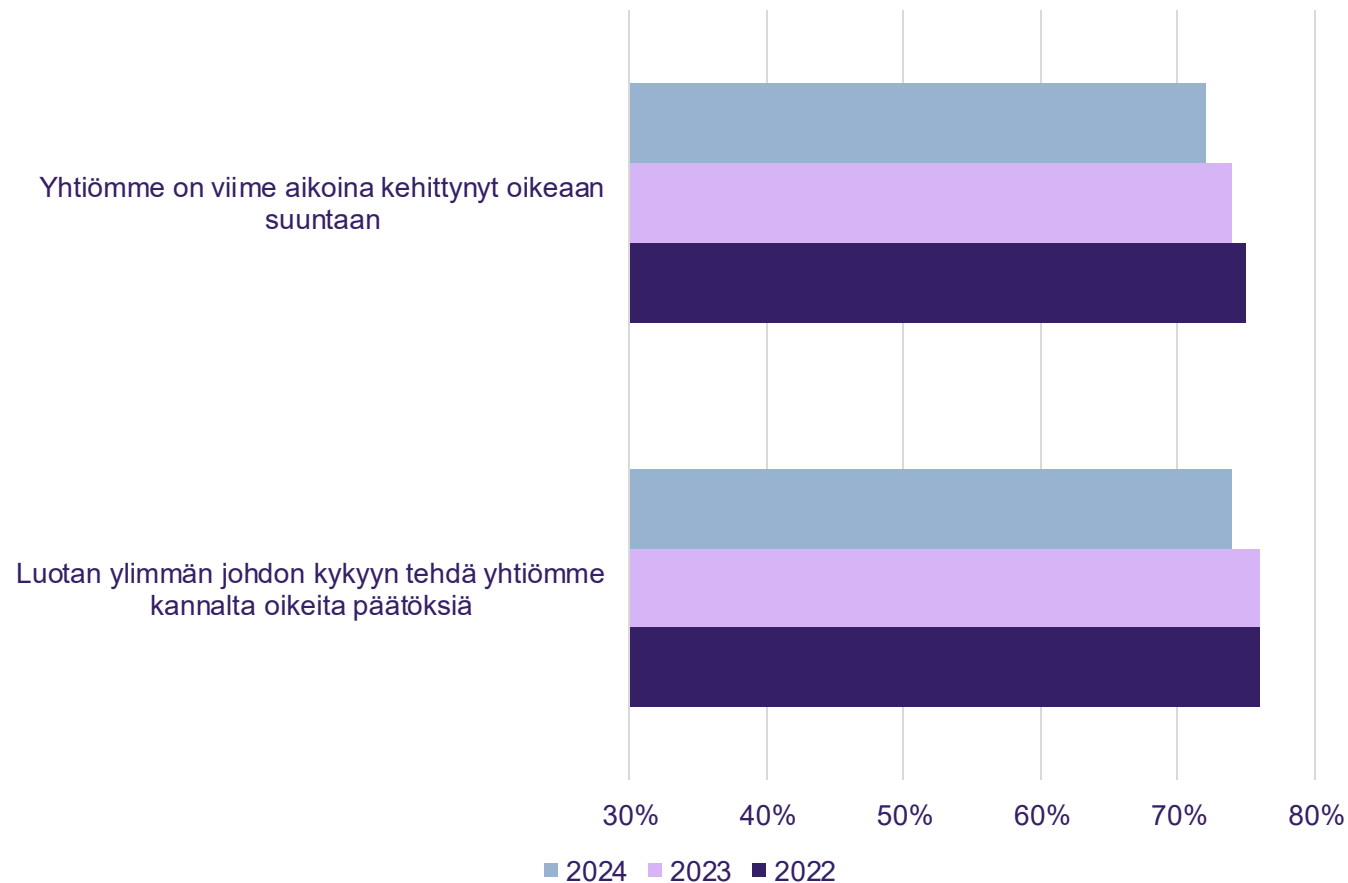
Samanaikaisesti, kriittisyys johtamista kohtaan on kasvanut yrityksissä

Näkemykset oman yhtiön viimeaikaisesta kehityksestä ja luottamuksesta ylimpään johtoon, ovat laskeneet kaikissa henkilöstöryhmissä. Eniten laskua on johdon omissa vastauksissa ja asiantuntijatehtävissä toimivilla.

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

Tulokset perustuvat Eezy Flown vuosittaiseen henkilöstötutkimusdataan (PeoplePower –konsepti, N= 100.000)

Yhtiötason johtamisen kehittyminen 2022-2024 *



*Myönteisten vastausten osuus (kaikki vastaajat)



Johtajien agenda

Johtoryhmissä kannattavuus, liikevoitto ja kasvu ovat edelleen prioriteetteja, strategian päivittäminen pysyy myös toista vuotta top 5:ssä mukana.

Tekoäly on noussut strategiseksi teemaksi ja hallituksen jäsenillä se on eniten valittu teema. Pehmeät teemat (johtaminen, työntekijäkokemus), joiden mittaaminen ei ole aina helppoa, mahtuvat alle puolelle johtoryhmien agendoista. Suuremmilla organisaatioilla tekoälyn, työntekijäkokemuksen ja muutosjohtamisen merkitys nousee korkeammalle.

Näyttäisi siltä, että kilpailukykyä haetaan ensisijaisesti muualta kuin ihmisistä?

Innovaatiot ja uudet toimintamallit eivät nouse kuin harvoilla (20%) agendalle, kuten eivät yritysrakenteet ja -järjestelytkään (14%).

Tärkeimmät teemat johtoryhmien agendalla seuraavan 12 kk aikana



Johtajan omalla agendalla ympäristön epävarmuus näkyy: muutoskyvykkyys on noussut tärkeimmäksi teemaksi



Tärkeimmät teemat johtajan omalla agendalla seuraavan 12 kk aikana

Muutosjohtaminen/-kyvykkyys	57%	
Strategiatyö	42%	
Kasvun johtaminen	30%	
Inhimillinen johtaminen	29%	
Yrityskulttuuri	28%	
Oma jaksaminen ja hyvinvointi	26%	
Asiakaskokemus/-ymmärrys	23%	
Motivaation johtaminen	21%	
Työntekijäkokemus	17%	
Vastuullisuuden johtaminen	7%	

Tärkein prioriteetti johtajan omalla agendalla on muutosjohtaminen, joka oli #2 edellisessä tutkimuksessa. 57% vastaajista valitsi sen nyt prioriteetiksi. Strategiatyö oli viime vuoden tärkein teema.

Inhimillinen johtaminen on noussut vuoden 2024 #9 sijalle #4.

Todellinen muutos onnistuu vasta, kun ihmiset ymmärtävät suunnan ja kokevat sen aidosti tärkeäksi.

Muutosjohtaminen nousee eri kokoisissa organisaatioissa ykkösteemaksi ja kilpailee myös toimialavertailussa ykköspaikasta strategiatyön kanssa.

Yrityskulttuuri ei nouse kilpailuvaltiksi suomalaisissa organisaatioissa

Yrityskulttuurista keskustellaan johtoryhmissä harvinaisen vähän; lähes puolet (46%) keskustelee muutaman kerran vuodessa.

Järjestöissä ja yhdistyksissä sekä SoTe-alalla on eniten ei lainkaan mainintoja. Logistiikassa ja teollisuudessa kulttuurikeskustelua käydään johtoryhmissä viikoittain.

Avoimissa kommenteissa nähdään että strategian ja kulttuurin yhtenäisyys nähdään merkittävänä. Kulttuuri mahdollistaa strategian toteutumisen. Johtamiseen ja lähiesihenkilötyöhön liitetään myös usein kulttuuri etenkin valmentavan johtamisen tavassa. Kulttuurin nähdään myös vaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen ja jaksamiseen.

Harvassa organisaatiossa ymmärretään miten kokonaisvaltaisesti kulttuuria voi johtaa; prosessien, rakenteiden ja arjen käytäntöjen kautta. Organisaatioiden kulttuurillinen maturiteetti on vielä matala.

Kuinka usein johtoryhmissä keskustellaan yrityskulttuurista?*



TOP 3 TEEMAT | Mitkä ovat tärkeimmät painopisteet, kun keskustelette kulttuurista?

- 1 Kulttuuri & strategia**
Johto näkee kulttuurin ennen kaikkea strategian toimeenpanon välineenä: sen avulla strategia jalkautuu arkeen, luodaan yhteiset pelisäännöt ja viedään muutokset läpi.
- 2 Johtaminen & esihenkilötyö**
Kulttuuri liitetään johtamistekoihin ja esihenkilöiden rooliin, erityisesti valmentavaan otteeseen.
- 3 Työntekijäkokemus & hyvinvointi**
Kulttuurin nähdään vaikuttavan henkilöstön motivaatioon, jaksamiseen ja sitoutumiseen.

*Hallitusten osalta vastaavat luvut ovat muutamia kertoja vuodessa 54 %, kuukausittain 31 %, viikoittain 8 %, ei lainkaan 7 %.

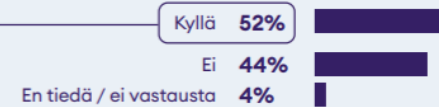
Lähes puolessa organisaatioista ei ole määritelty, millaisella kulttuurilla tulevaisuuden menestys syntyy

Tavoitekulttuuri, eli kulttuuri, jonka organisaation tulevaisuuden menestys vaatii, on määrittänyt vain noin puolet organisaatioista (52%).

Kulttuuriin liittyvät useimmiten tavoitekulttuurin mukaiset arvot (87%), johtamisen mallit (69%) sekä toimintatavat ja käytänteet kulttuurin rakentamiseen arjessa (63%). Järjestöissä arvot on muita useammin määritelty tavoitellun kulttuurin mukaiseksi.

Mittaamisen tapoja on määritelty vain 20% organisaatioista. Kulttuurin mittaaminen painottuu henkilöstökokemuksen ja fiilismittareiden mittauksiin. Harvoin kulttuurin mittaukseen liitetään pitovoiman, kilpailukyvyn tai brändin mukainen kulttuuri. Kaupan alalla, rakennusalaalla sekä koulutus- ja konsultointiyrityksissä brändi on määritelty tavoitellun kulttuurin mukaisesti useammin kuin muilla aloilla.

Onko organisaatioonne määritelty tavoiteltu organisaatiokulttuuri?



Mitkä seuraavista on määritelty tavoitellun kulttuurin mukaiseksi?



Strategia ja halu sitouttaa henkilöstöä käynnistävät useimmiten kulttuurinmuutoksen

Suurimmat kulttuurinmuutoksen käynnistävät tekijät liittyvät organisaation sisäisiin ajureihin: strategia (44%), henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen (41%) ja muutokset tai johdon vaihdokset (24%) ovat enemmistöllä käynnistäneet sen.

Ulkoinen näkökulma korostuu kun kulttuurinmuutoksella tavoitellaan kilpailukyvyyn (26%) tai asiakaskokemuksen parantamista (22%).

Keskisuurissa organisaatioissa henkilöstön motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen on käynnistänyt useammin kulttuurinmuutoksen. Kilpailukyvyyn parantaminen korostuu pienissä ja suurissa yrityksissä kulttuurinmuutoksen ajurina.

Mikäli organisaatiossasi on tehty kulttuurinmuutosta, mitkä tekijät ovat käynnistäneet sen?



Hallituksen rooli yrityskulttuurin johtamisessa ei nouse merkittäväksi



Mitkä ovat mielestäsi tehokkaimmat keinot, joilla hallitus voi vaikuttaa yrityksen kulttuuriin?



Vastaajien mielestä hallituksen parhaat keinot vaikuttaa yrityskulttuuriin ovat ylimmän johdon valinnat (55%), strategian ja kulttuurin välisen yhteyden varmistaminen (51%) sekä toimitusjohtajan sitoutumisen haluttuun kulttuuriin (43%).

Kun hallitus näkee roolinsa kulttuurin suhteen epäsuorana, siitä ei muodostu bisneskriittinen järjestelmä ja mahdollisuus. Kulttuurin johtaminen jää heikolle tasolle ja reunailmiöksi.

Kiitos



Johanna Lehmus
Johtaja, Tieto & Tutkimus
Johtaja vt, Eezy Flow Oy

Johanna.lehmus@eezy.fi
040 5010 844



Eezy on hyvän työelämän tekijä



TIETO

Henkilöstötutkimukset
Asiakaskokemus
Johtaminen & esihenkilötyö
Vastuullisuusteemat - ESG

MUOTO

Yrityskulttuurimuotoilu
Strategiatyö
Tuote- ja palvelukonseptit
Johtamisen mallintaminen
Aluekehittäminen



TAITO

Esihenkilötaidot
Johtoryhmävalmennukset
Kulttuurin johtaminen
Muutosjohtaminen
Keynote-puheenvuorot
Työllisyyskoulutukset

TEKIJÄT

Henkilöstövuokraus
Rekrytoinnit
Suorahaut
Henkilöarvioinnit
Kansainvälinen rekrytointi
Kevytyrittäjyys Muutosturva
Uudelleensijoitus





Flow