Mitä kasvun johtajat tekevät toisin?

MPS Johtajuustutkimus 2025

Niilo Mäkelä, People Analytics Director | MPS

MPS tutkimukset:

Intohimomme on ymmärtää työelämää ja johtajuutta

2021
Työnhaku-tutkimus

2016
Tulevaisuuden johtajuus

2023
Työnhaku-tutkimus

2021
Johtamisen tulevaisuus: Onko suunta muuttumassa?

2020
Mikä huolettaa johtajaa?

2022
Työnhaku-tutkimus

2023
Millainen on menestyvä johtaja?

2024
Menestyvän johtajan osaaminen

2024
Työnhaku-tutkimus

2021
Johtajien urajohtaminen

2019
Jaksatko johtaa?

2022
Ihannejohtajan profiili

2025
Kasvun johtaminen

2017
Johtamisen tulevaisuus

https://www.mps.fi/johtajuustutkimukset

Tutkimuksen tiedot

MPS-Yhtiöt tutkii vuosittain ajankohtaisia johtajuuden ja työelämän ilmiöitä.
Tänä vuonna selvitimme, millaiset johtamisen tavat, kyvykkyydet ja ajattelumallit tukevat organisaation kasvua erityisesti epävarmuuden ja muutoksen keskellä.



Tutkimus toteutettiin syksyllä 2025 ja vastaamaan kutsuttiin suomalaisia johtajia ja työntekijöitä.

Kysy lisää tutkimuksesta:

Niilo Mäkelä

People Analytics Director

niilo.makela@mps.fi | +358 20 746 9578

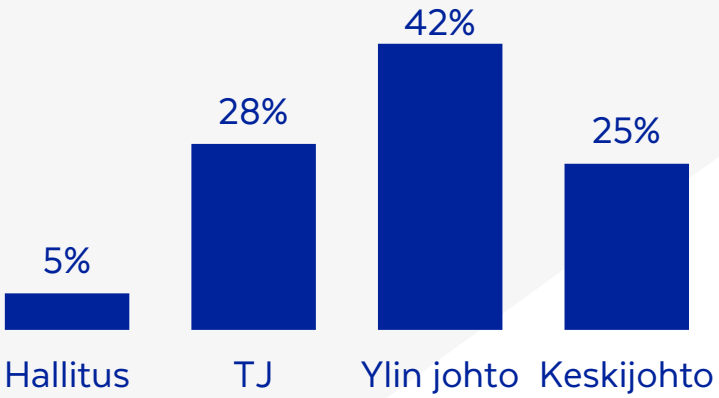
Sisältö

1. Johtajaprofiilit
2. Kasvun näkymät
3. Kasvun kyvykkyydet



Johto 922 vastaajaa

Asema

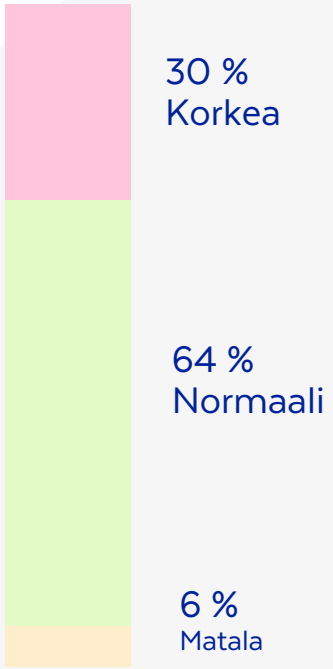


Sukupuoli

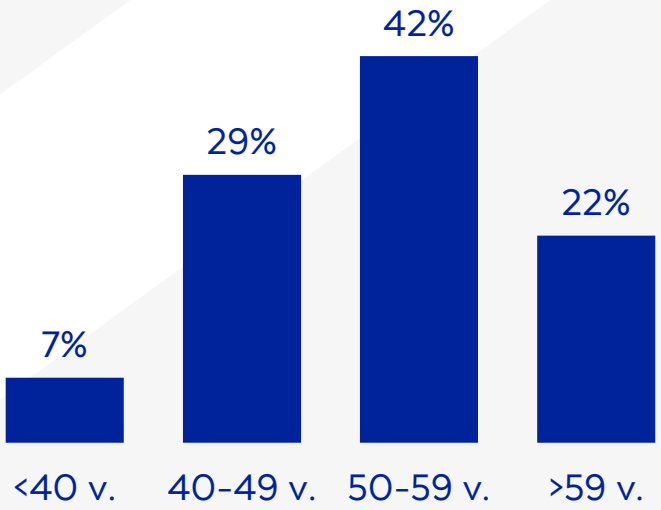
44 %

56 %

Kuormitus

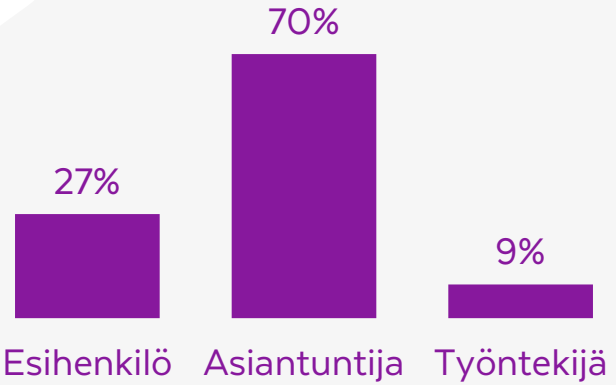


Ikäjakauma



Henkilöstö 260 vastaajaa

Asema

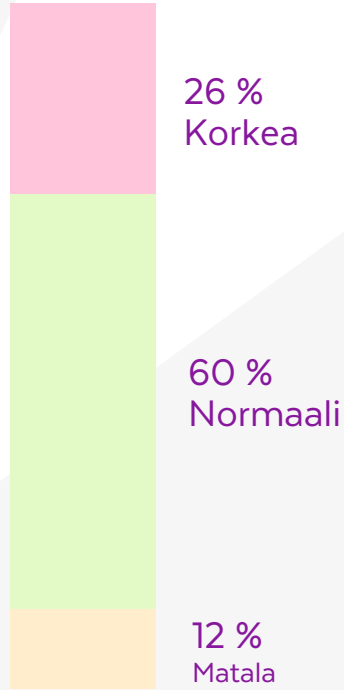


Sukupuoli

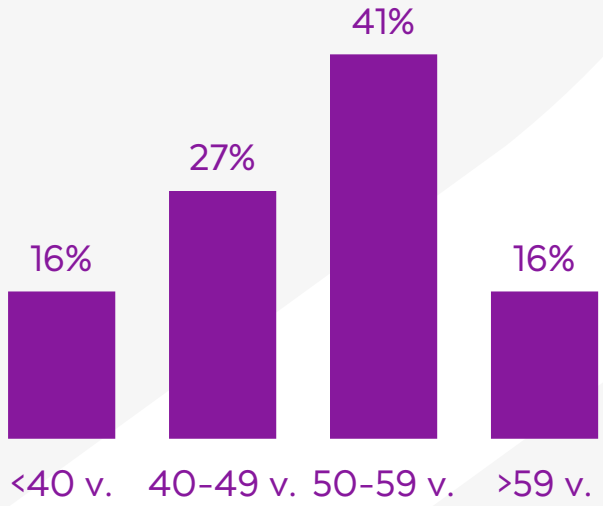
66 %

34 %

Kuormitus

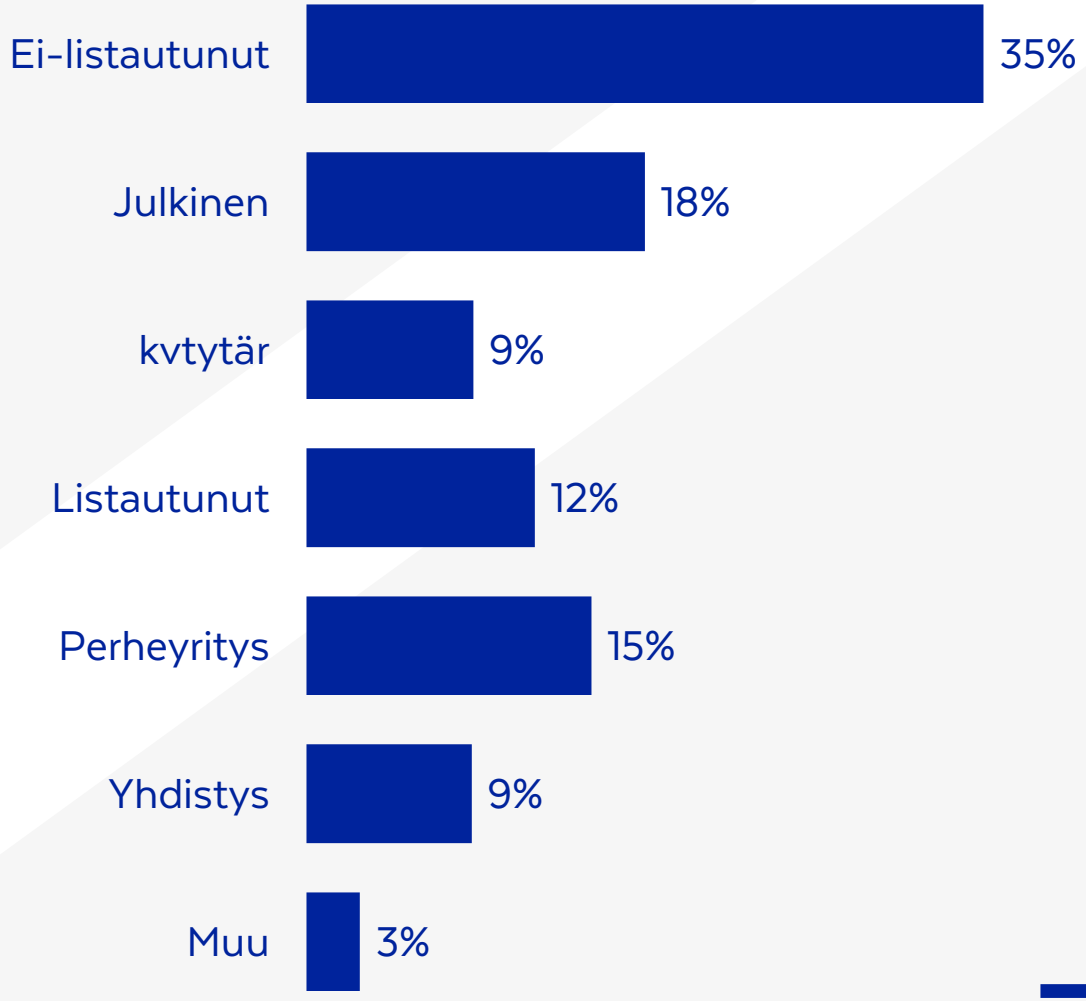


Ikäjakauma

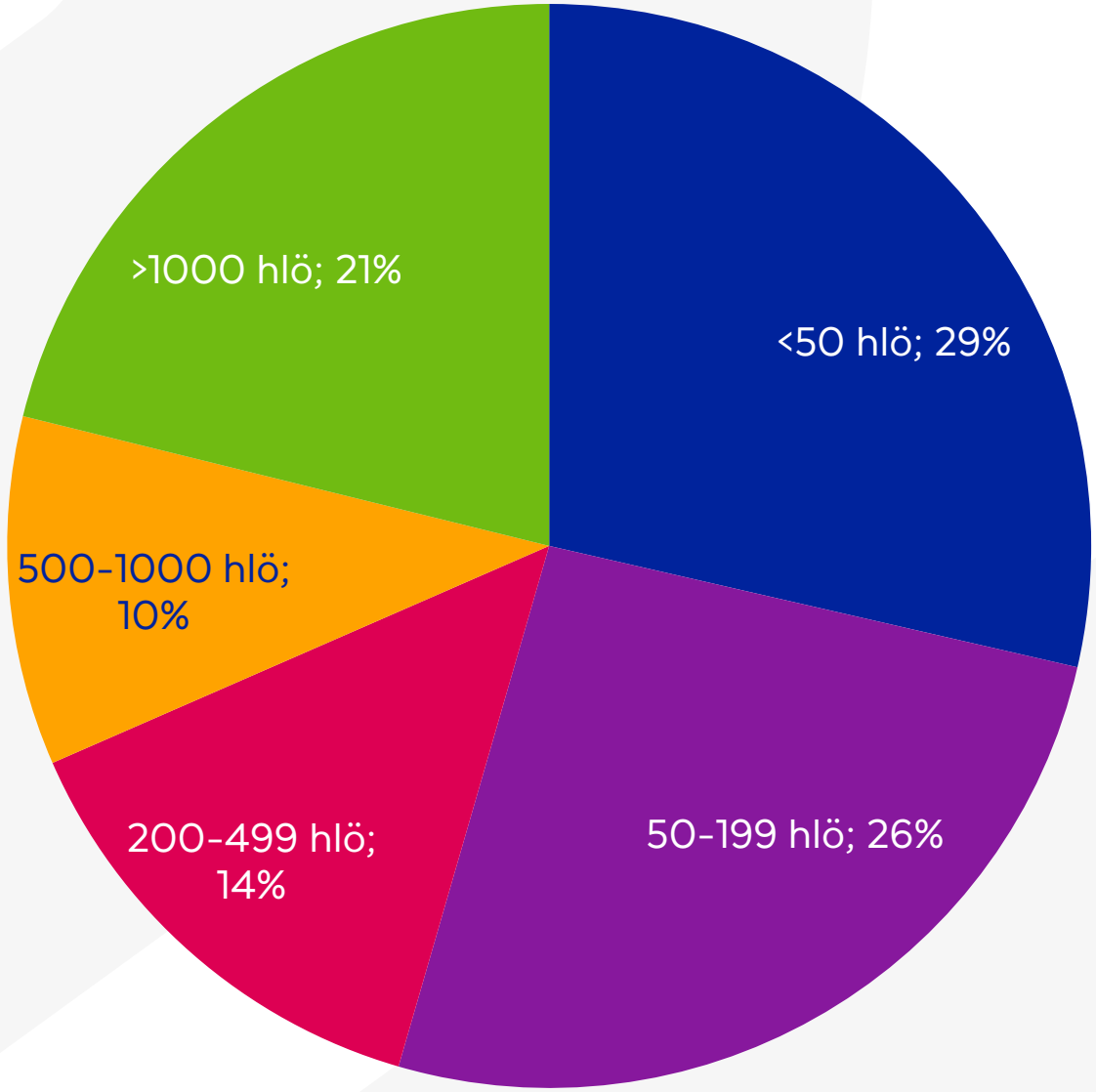


Organisaatiot

1182 vastaajaa



Henkilöstömäärä



1 Johtajaprofiilit



4 erilaista johtajaprofiilia

Vastaajille kuvattiin erilaisia johtajan ominaisuuksia ja toimintatapoja.

Valita sai 3-4 mielestään parhaiten itseen sopivaa.



Uudistaja (UU)

Pitkän tähtäimen ja kokonaisuuden hahmottaja. Toiminnassa korostuu ennakointi, riskinottokyky ja muutosta edistävä toiminta.



Suorittaja (SU)

Huippuosaaja, joka tekee itse. Toiminnassa korostuu oma-aloitteisuus, aktiivisuus & tavoitteellisuus.



Valmentaja (VL)

Empaattinen muiden osallistaja. Toiminnassa korostuu muiden tukeminen ja valmentava ote.



Varmistaja (VR)

Vastuunkantoa korostava toiminnan ylläpitäjä. Toiminnassa korostuu johdonmukaisuus ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen.

Kyselyyn vastanneiden johtajien omat johtamistavat

TOP 3

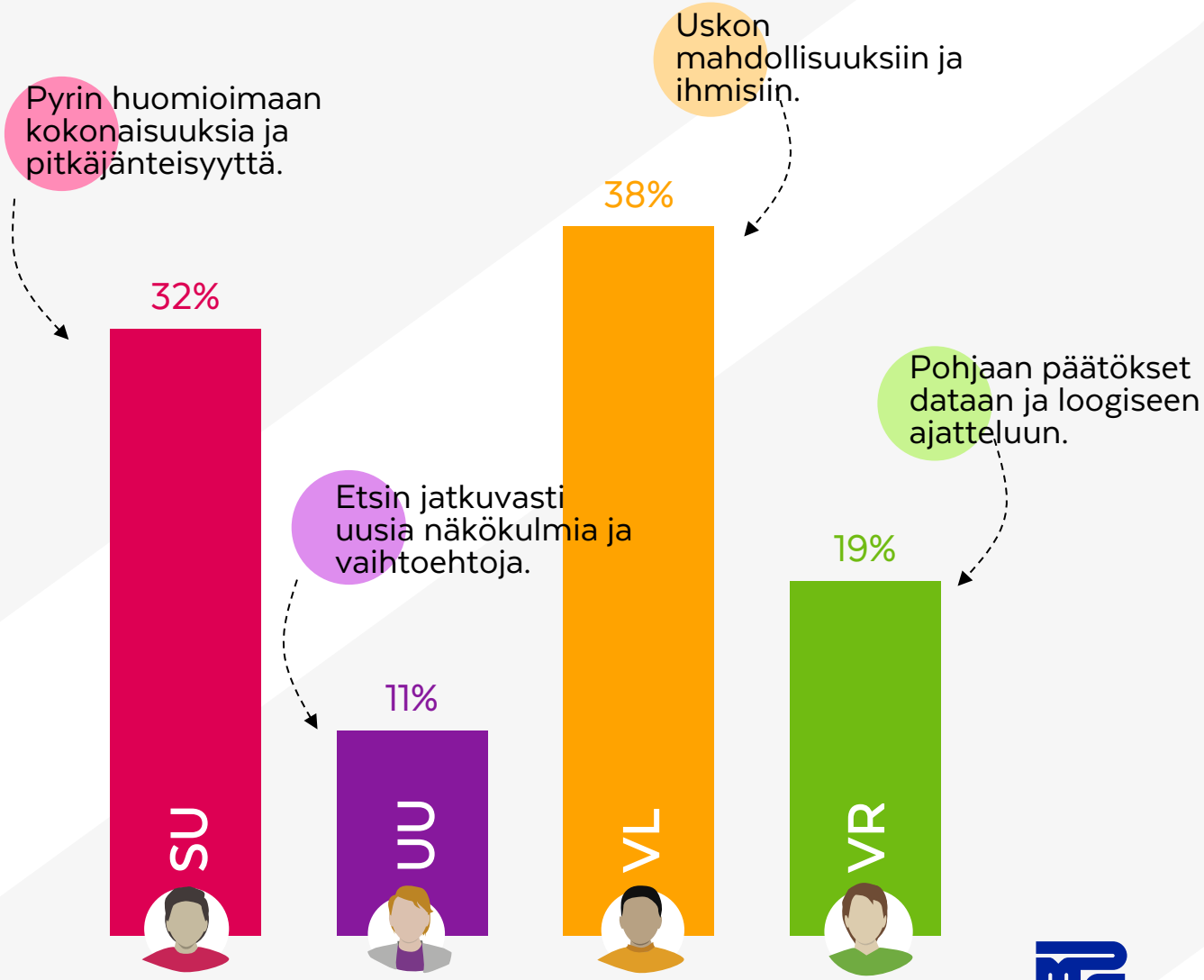
1. Määrätietoinen
2. Kannustava
3. Suunnitelmallinen

BOTTOM 3

1. Avarakatseinen
2. Kokeilunhaluinen
3. Tunnollinen

Johtajaprofiilien jakautuminen ja ominaispiirteet

Mikä kuvaa omaa johtamistapaasi parhaiten...



Top 3 – Eniten valitut kuvaukset

- Määrätietoinen
- Kannustava
- Suunnitelmallinen

Bottom 3 – Vähiten valitut kuvaukset

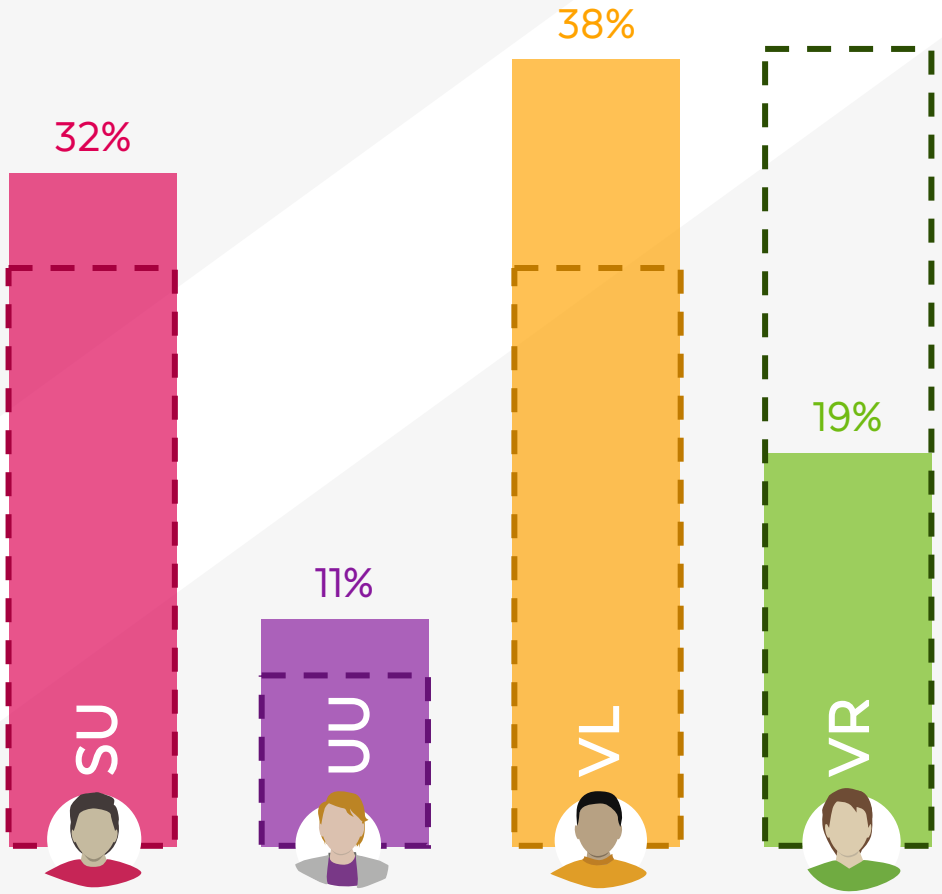
- Avarakatseinen
- Kokeilunhaluinen
- Tunnollinen

Johto kulkee määrätietoisesti,
hallitus kannustaa rohkeasti.
Keskijohto suunnittelee tarkasti,
esihenkilöt keskustelevat vilpittömästi.
Asiantuntijat ohjaavat itseään,
työntekijät tekevät tunnollisesti.

Johdossa ja henkilöstössä korostuvat eri toimintatavat

Henkilöstön itsearvio eroaa johdon itsearvioista.

Henkilöstön profiilien jakauma kuvattu katkoviivalla.



Eniten omaa toimintaa kuvaa...

Hallitus: Kannustava

TJ + Ylin johto: Määrätietoinen

Keskijohto: Suunnitelmallinen

Esihenkilö: Keskusteleva

Asiantuntija: Itseohjautuva

Työntekijä: Tunnollinen

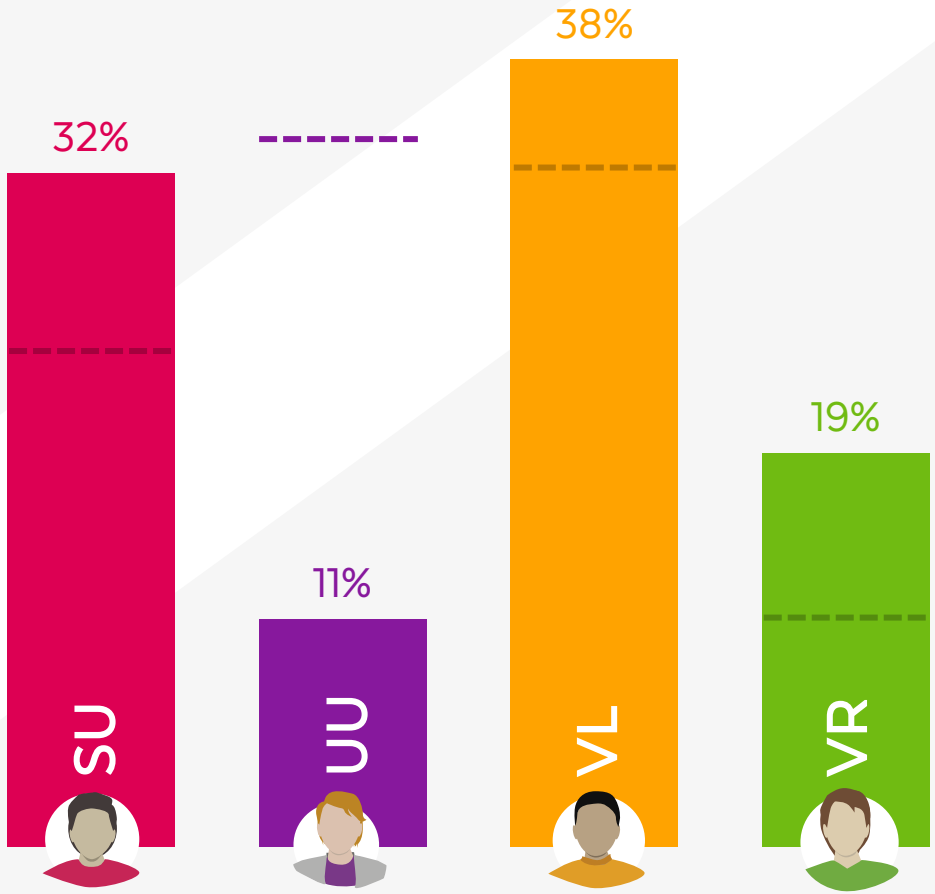
Haastava tilanne muuttaa johtamista.

Ideaalijohtajan profiili vs. nykytilanne

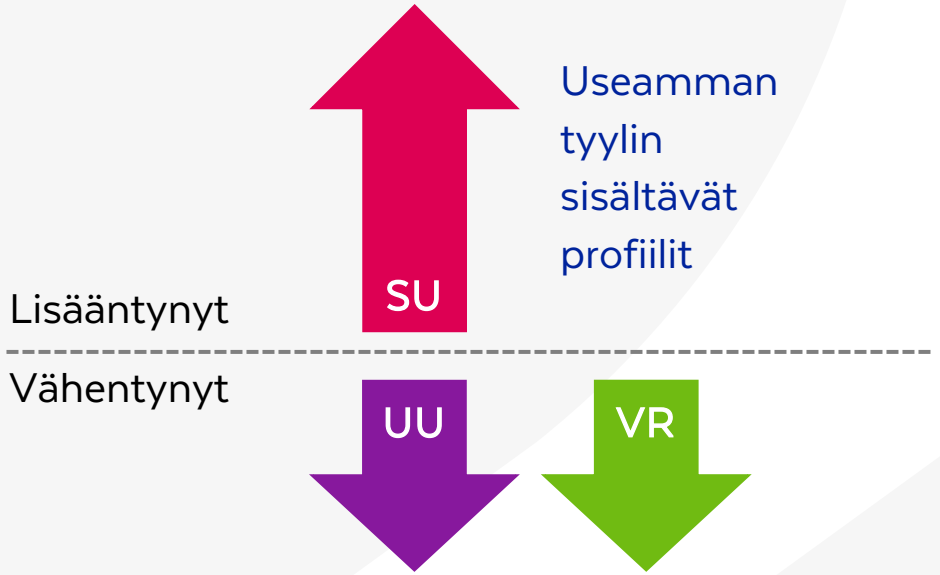
Vuoden 2022 tutkimuksessa kuvattu ideaalijohtajan profiili erosi merkittävästi tämän hetken johtamistoiminnasta.

Johtajien näkemys ideaalijohtajan profiilista v. 2022

Johtajat, n=1028, MPS Johtajuustutkimus 11/2022



Muutokset 2023 johtajaprofiileihin

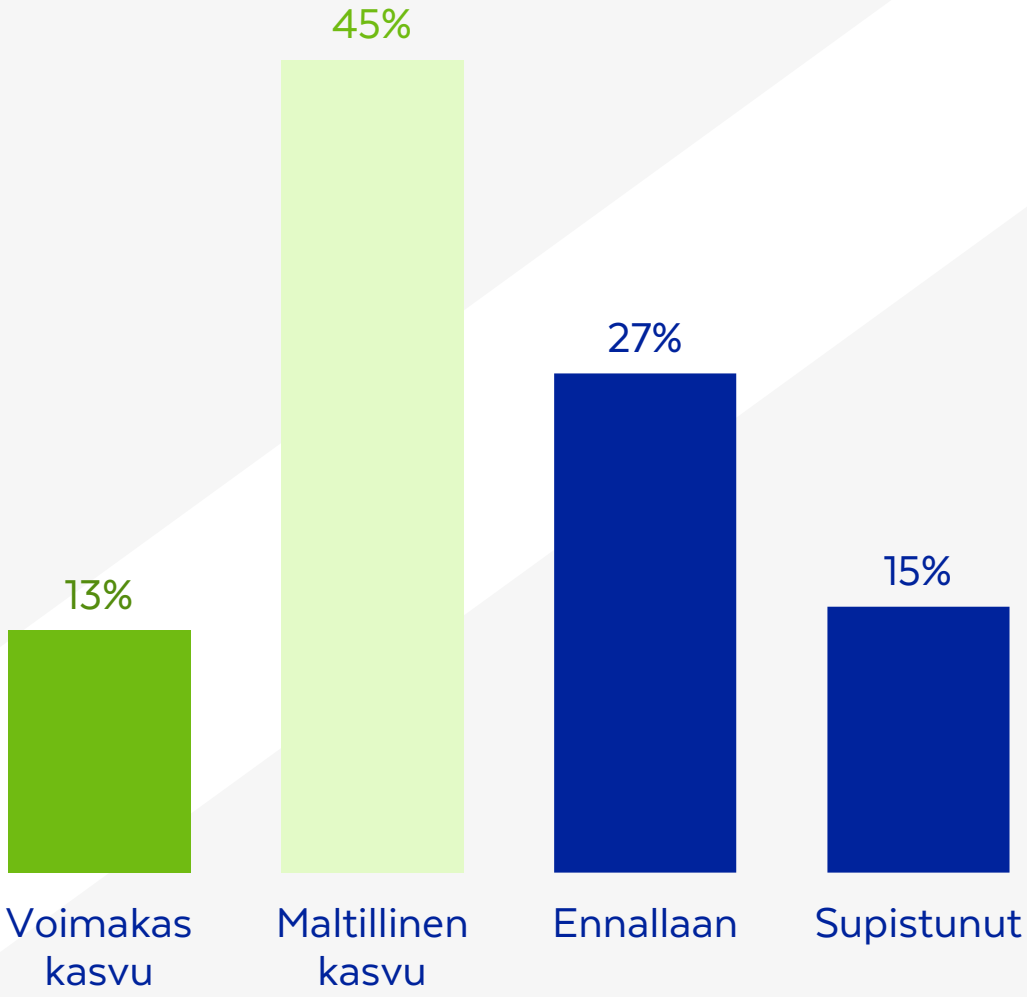


2 Kasvun näkymät

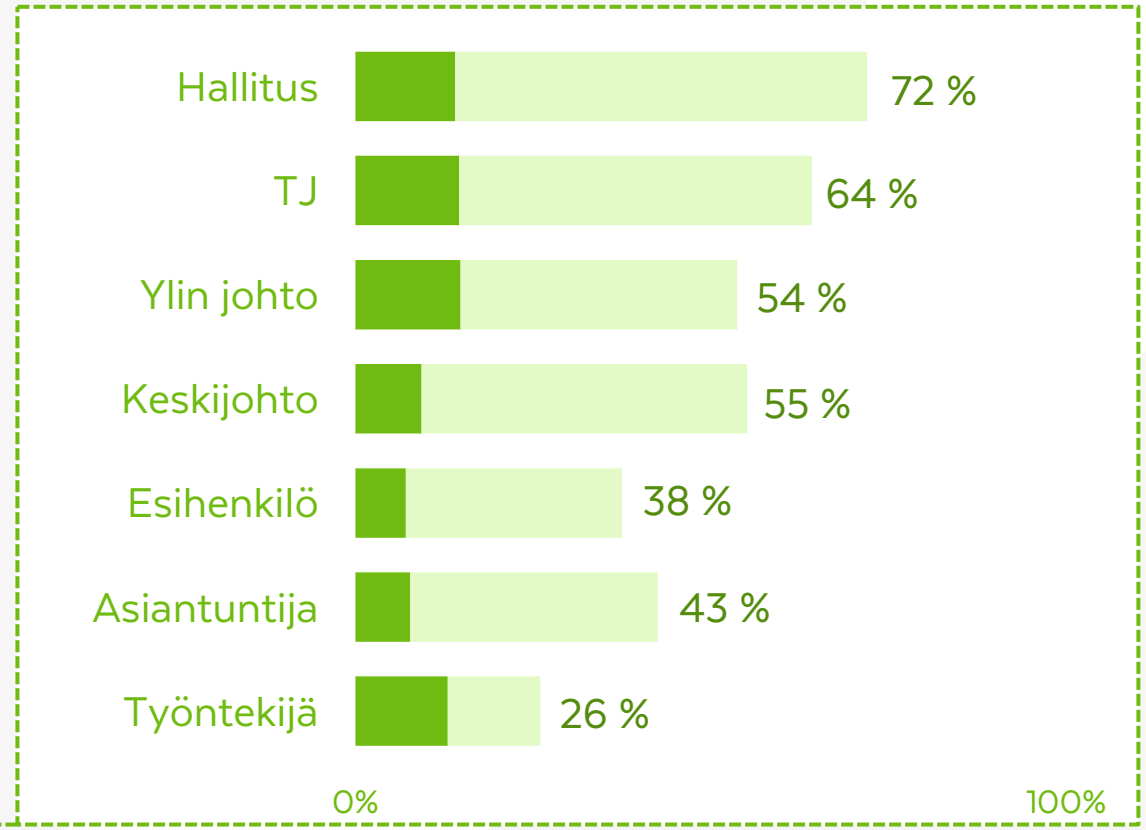


Johtajien usko kasvuun on henkilöstöä optimistisempi.

Miten kuvailisit organisaatiosi kehitystä kokonaisuudessaan viimeisen 24 kuukauden aikana?

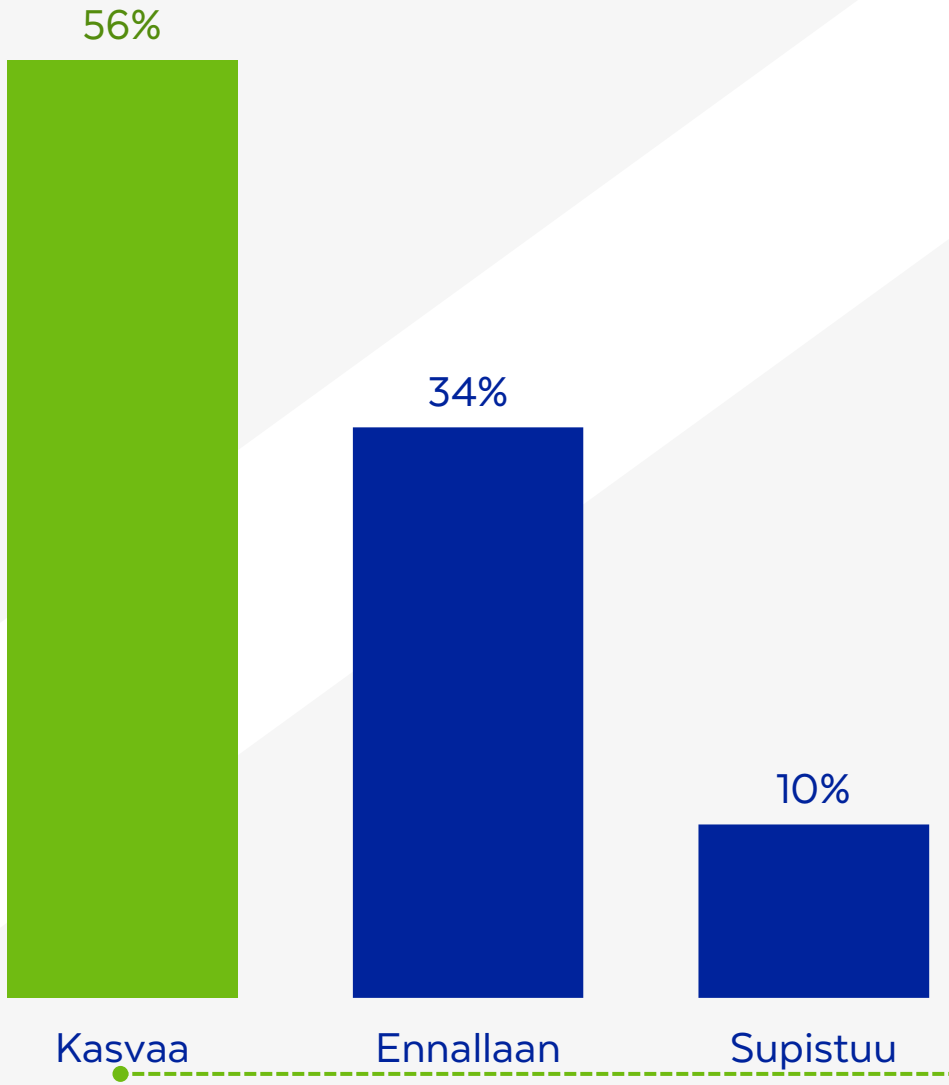


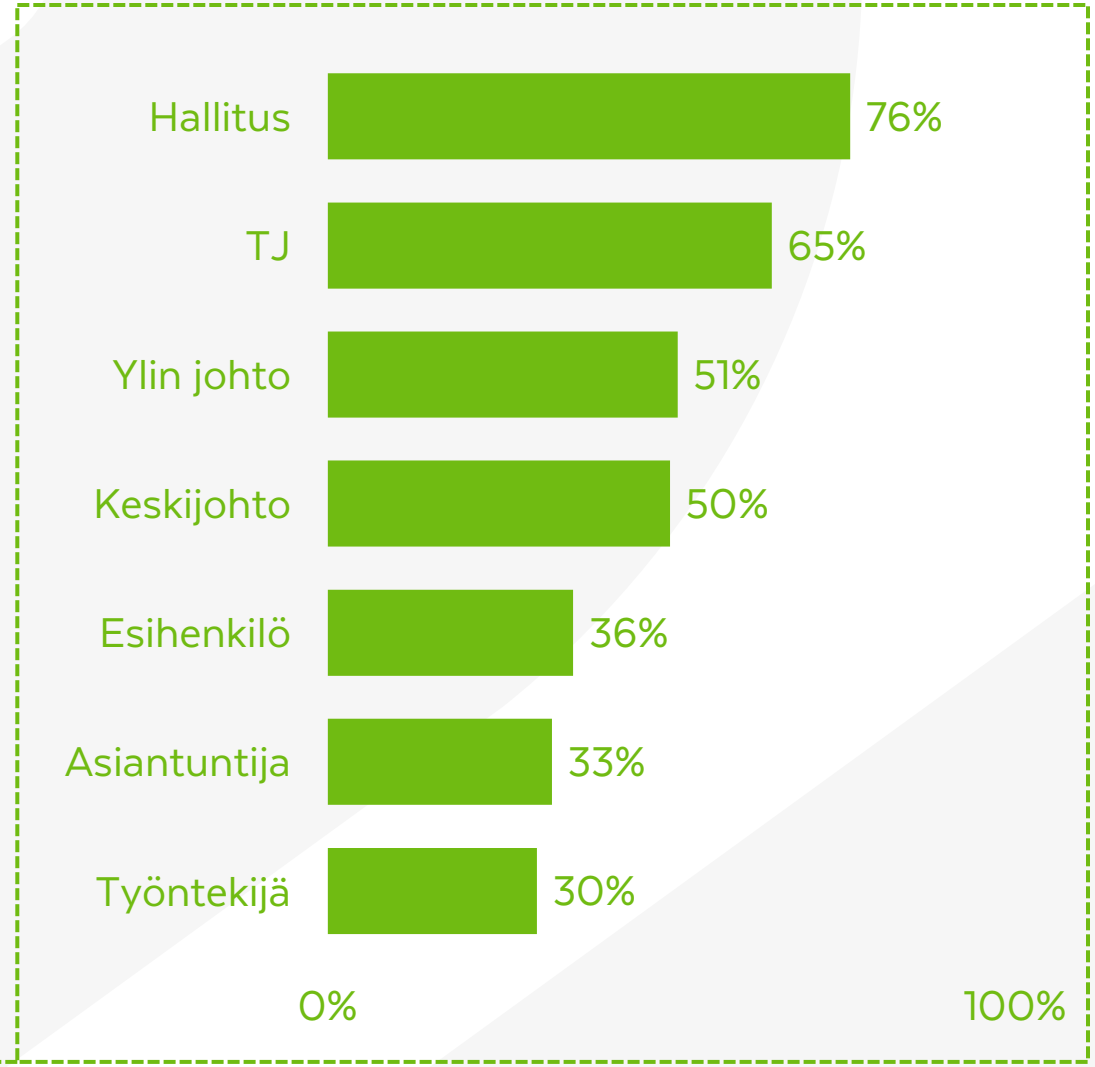
Maltillisen ja voimakkaan kasvun valintojen jakauma vastaajaryhmittäin.



Johtajat uskovat henkilöstöä vahvemmin oman toimialansa kasvuun.

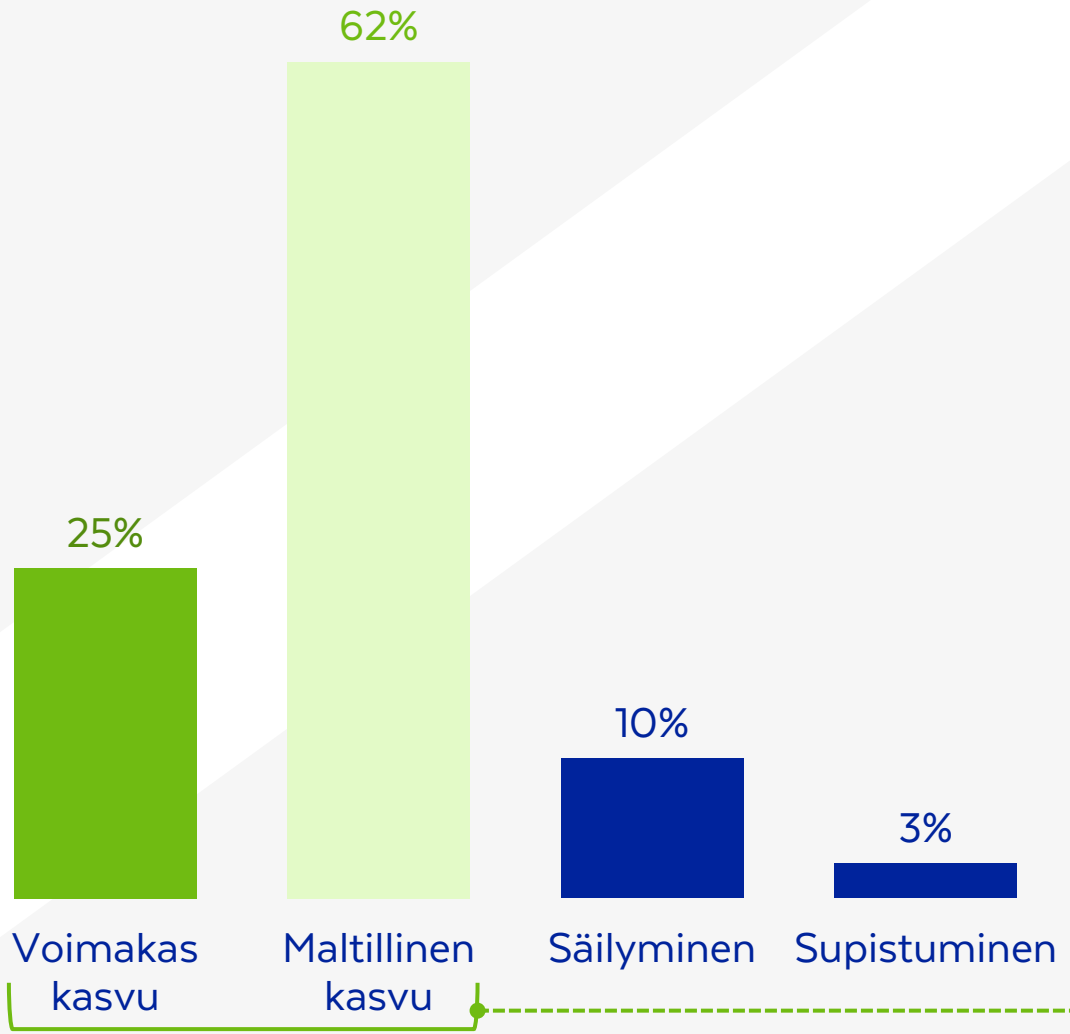
Uskon, että seuraavan 1-2 vuoden aikana toimialamme...?

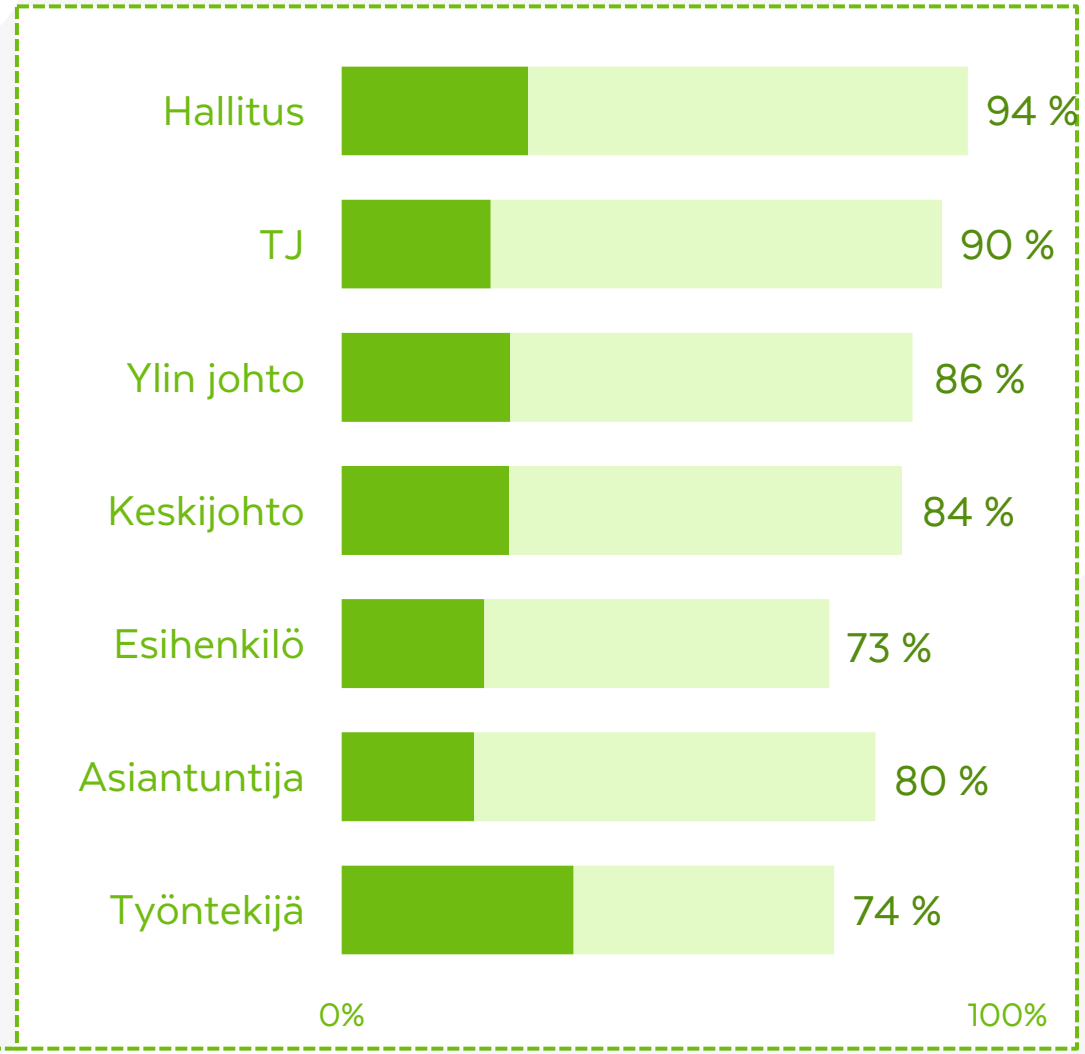




Lähes kaikki tavoittelevat kasvua. Vahvaa kasvua tavoittelee neljännes.

Mikä tavoite organisaatiossasi on asetettu kehittymiselle seuraavaksi 2-3 vuodeksi?





Millä alueilla johtamistyyliltään erilaiset johtajat kasvua ensisijaisesti tavoittelevat?

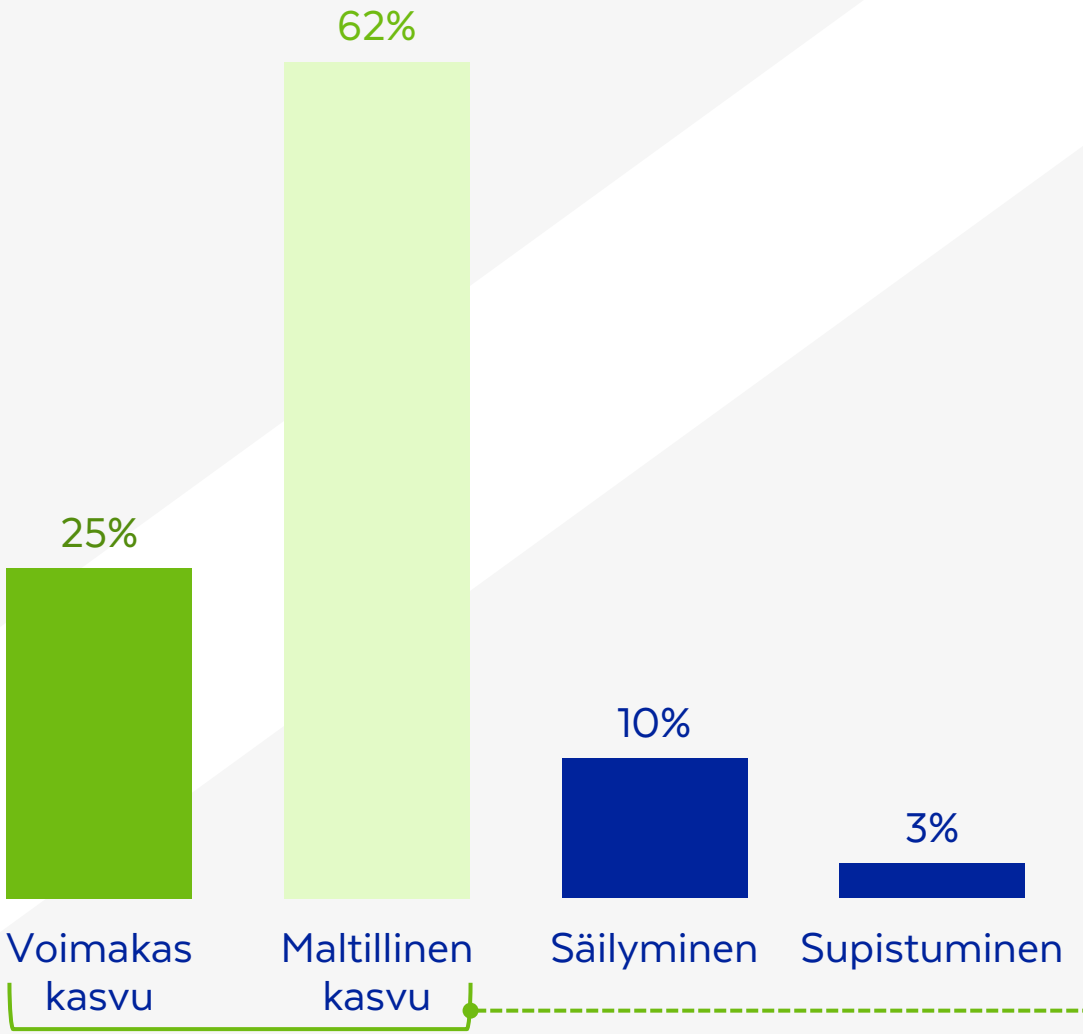
Suorittajat: Liikevaihto

Valmentajat: Kannattavuus

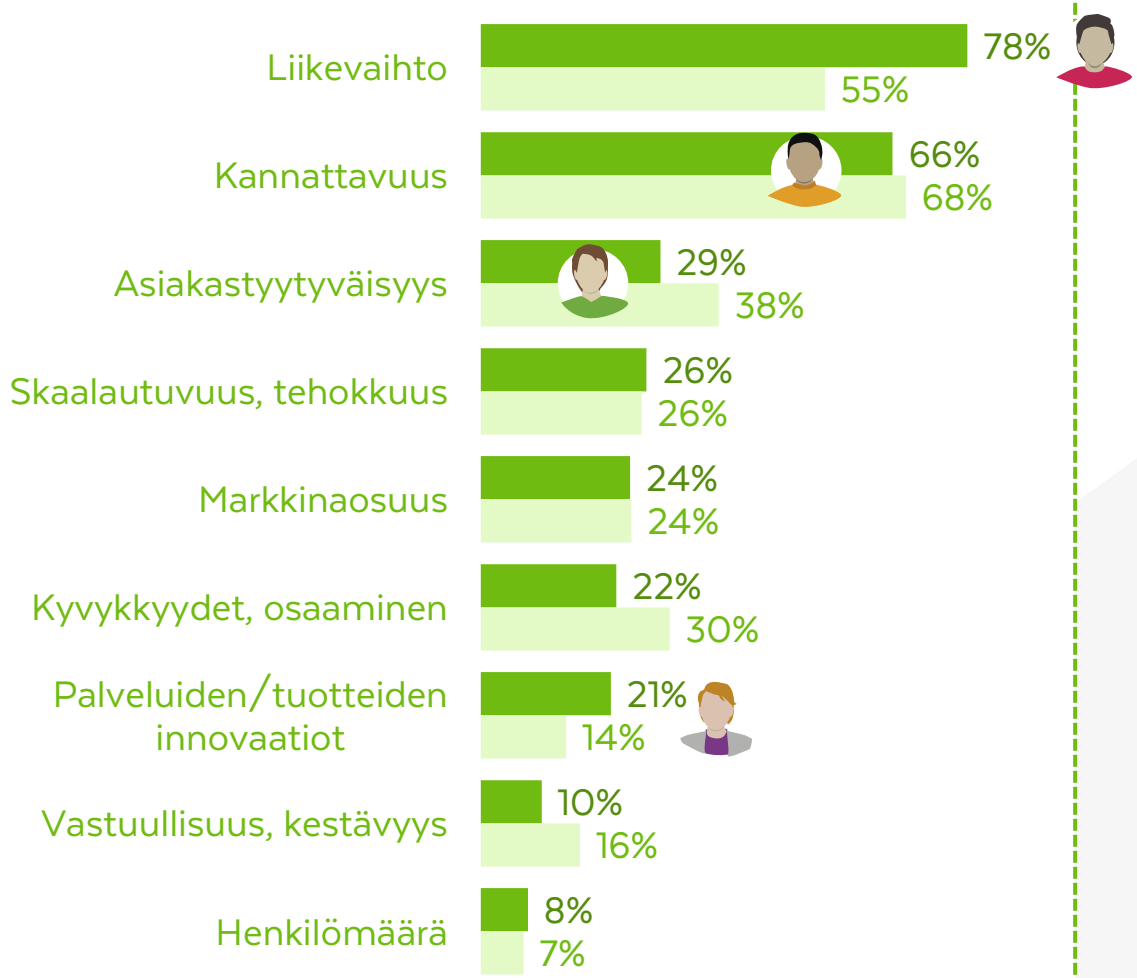
Varmistajat: Asiakastyytyväisyys

Uudistajat: Palveluiden/tuotteiden innovaatiot

Organisaation tavoite seuraavalle 2-3 vuodelle



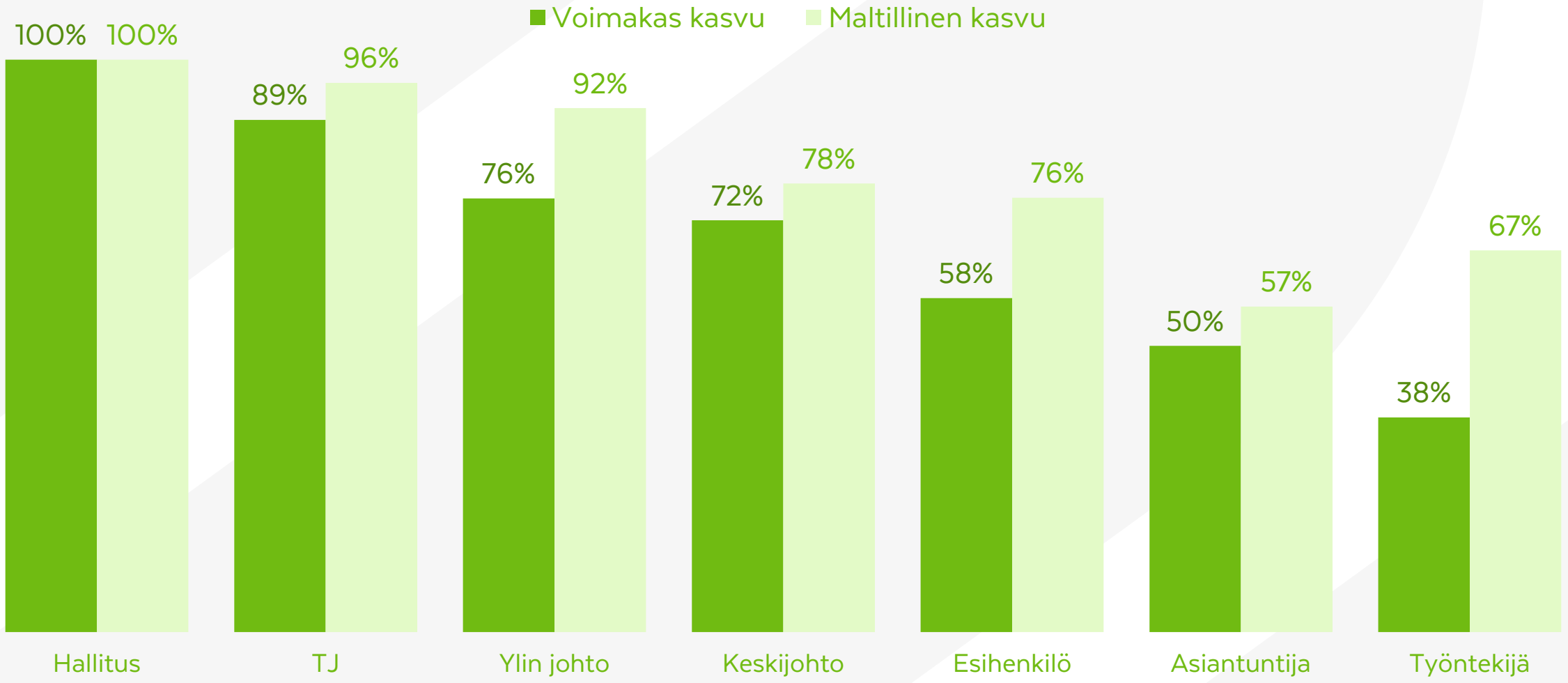
Millä alueilla kasvua ensisijaisesti tavoitellaan?



100 % hallituksista ja 90 % toimitusjohtajista uskoo tavoitellun kasvun olevan realistista – henkilöstö ei ole yhtä optimistinen.

Uskotko, että tavoiteltu kasvu on realistista?

Kasvun realistisuus näyttäytyy eri organisaatiotasoilla erilaisena.



3 Kasvun kyvykkyydet



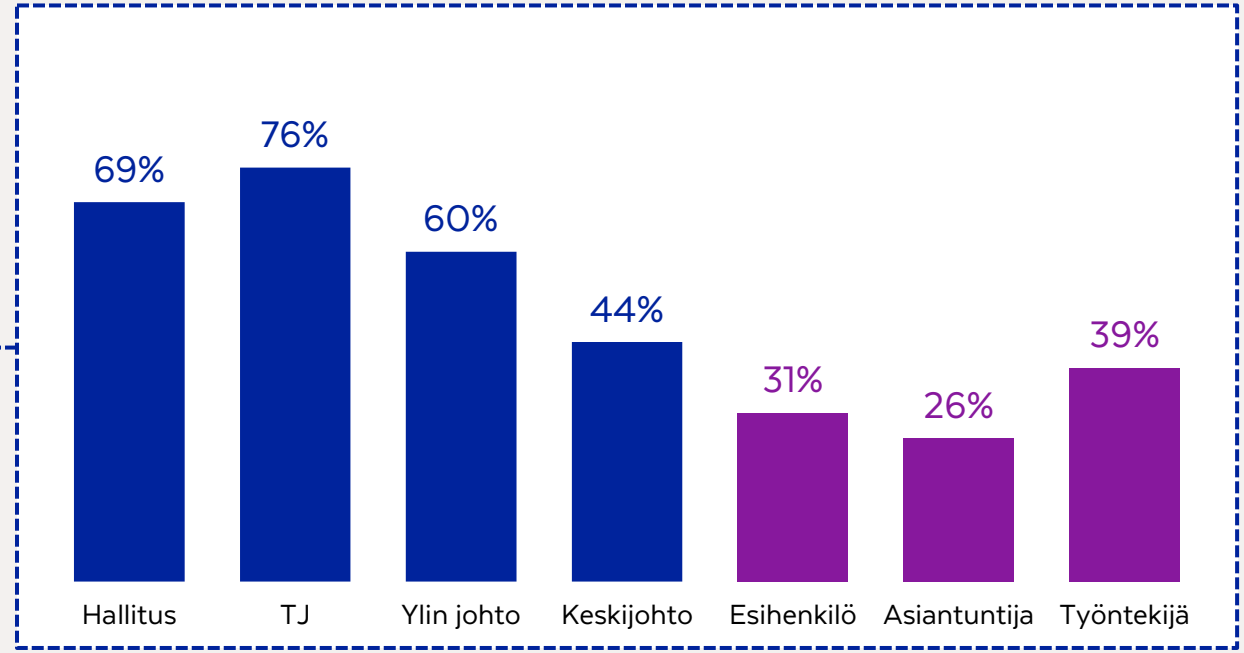
Johtajista puolet palkitsevat kasvua edistävästä toiminnasta.

Henkilöstöstä suurin osa kokee, että johto ei kuuntele heidän näkemyksiään kasvun suunnasta.

Kasvun suunnan selkeys

Prosentti kuvaa kuinka suuri osa johtajista on samaa mieltä väittämän kanssa.



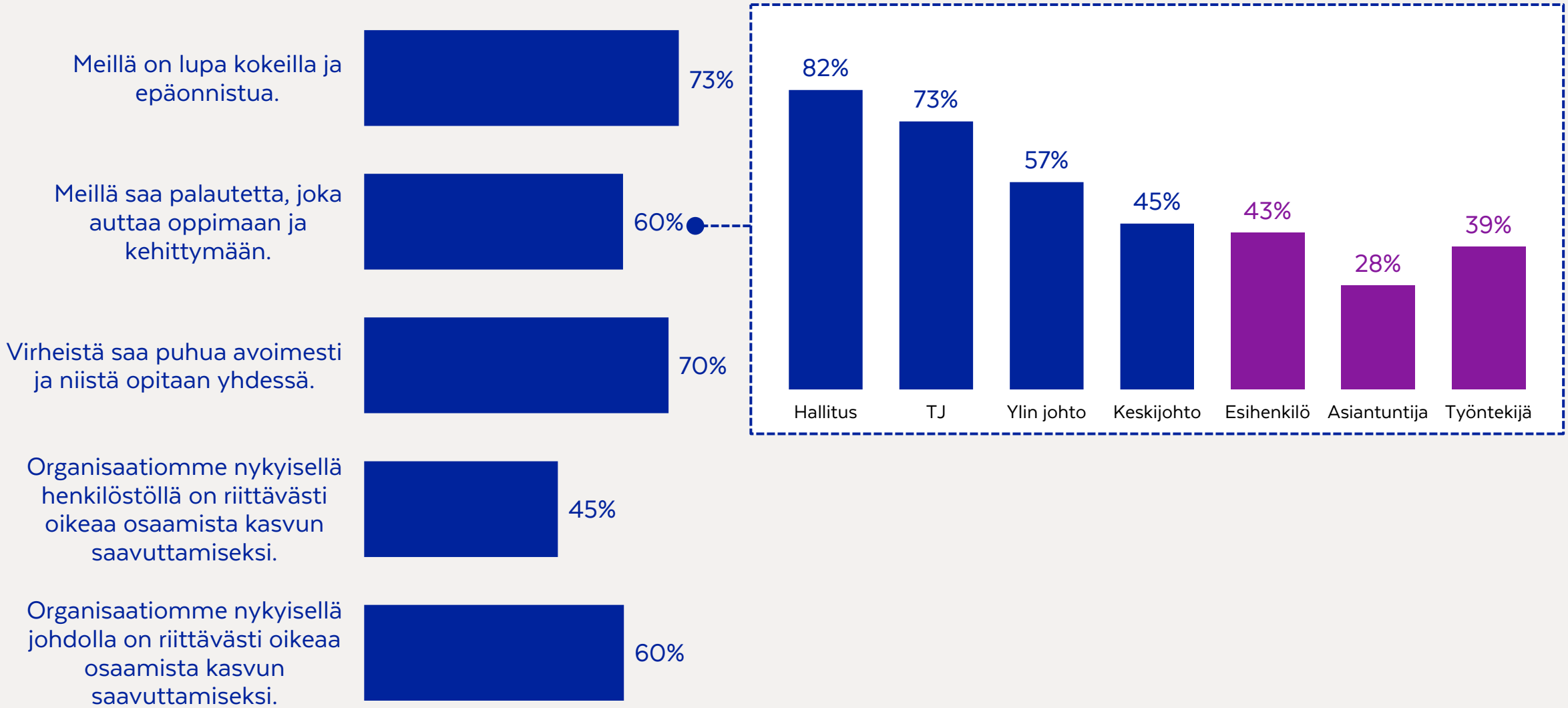


Johtajista alle puolet uskoo, että nykyisellä henkilöstöllä on tarvittava osaaminen kasvuun.

Henkilöstöstä suurin osa kokee, että oppimista ja kehittymistä tukevaa palautetta ei ole saatavilla riittävästi.

Oppiminen ja osaaminen

Prosentti kuvaa kuinka suuri osa johtajista on samaa mieltä väittämän kanssa.

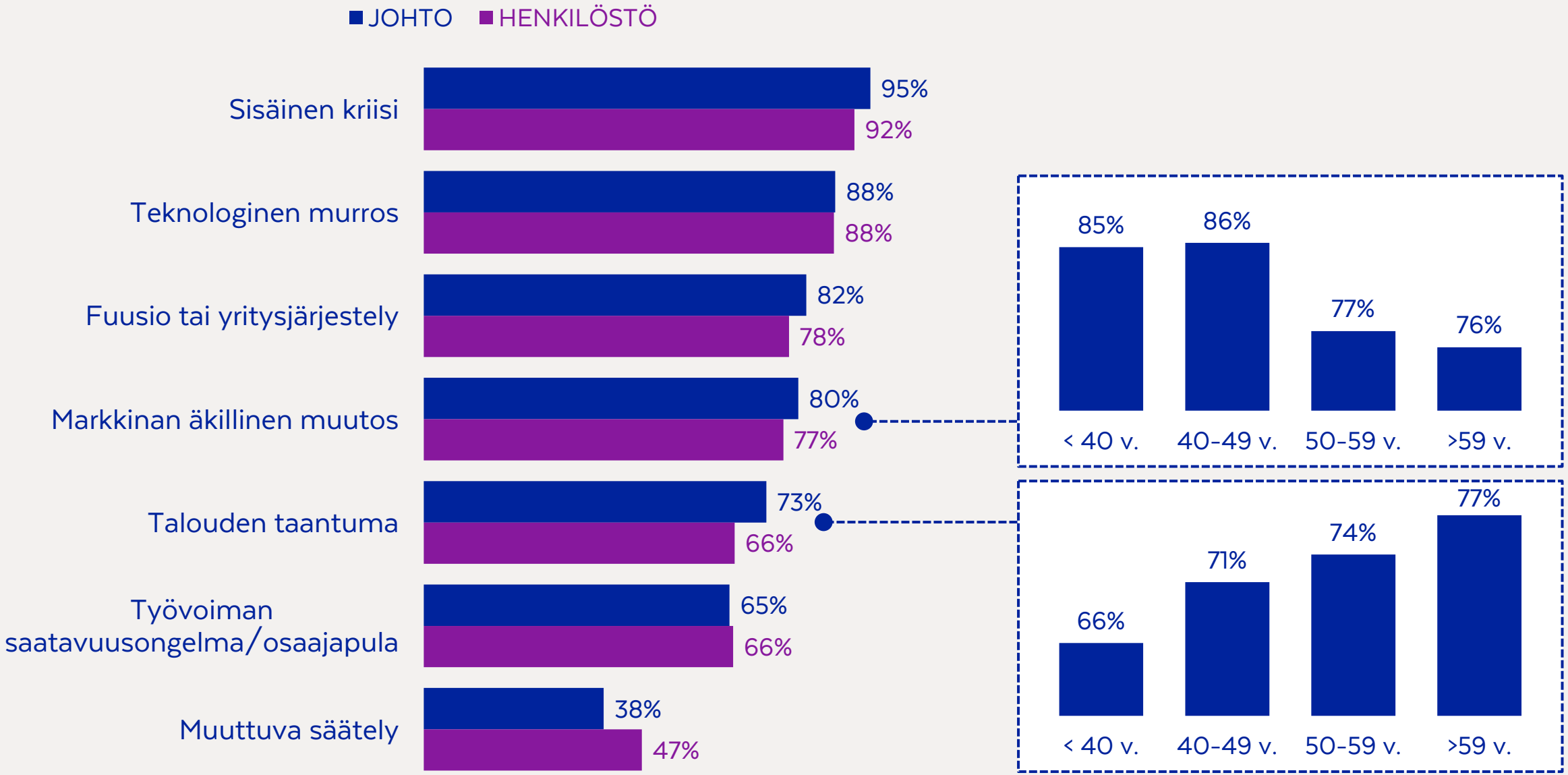


Johtamisella voidaan vaikuttaa lähes kaikkiin kasvun esteisiin.

Ikä jakaa johtajien näkemyksiä omista vaikuttamisen mahdollisuuksista.

Mihin tilanteisiin johtamisella voi vaikuttaa?

Samaa mieltä %



Strateginen suunnittelu ja visiointi ovat johtamisen keskiössä ja niihin erityisesti tulisi käyttää aikaa.

Mihin johtajan pitää käyttää aikaa, jotta kasvu mahdollistuu?



Johtamistyyliltään erilaiset johtajat, myös priorisoivat ajankäyttöään eri tavoin

SU
+ Asiakkuudet
+ Rakenteet
- Fiilis

VR
+ Suoritus
+ Rakenne
- Fiilis

UU
+ Fiilis
+ Innovaatiot
- Suoritus

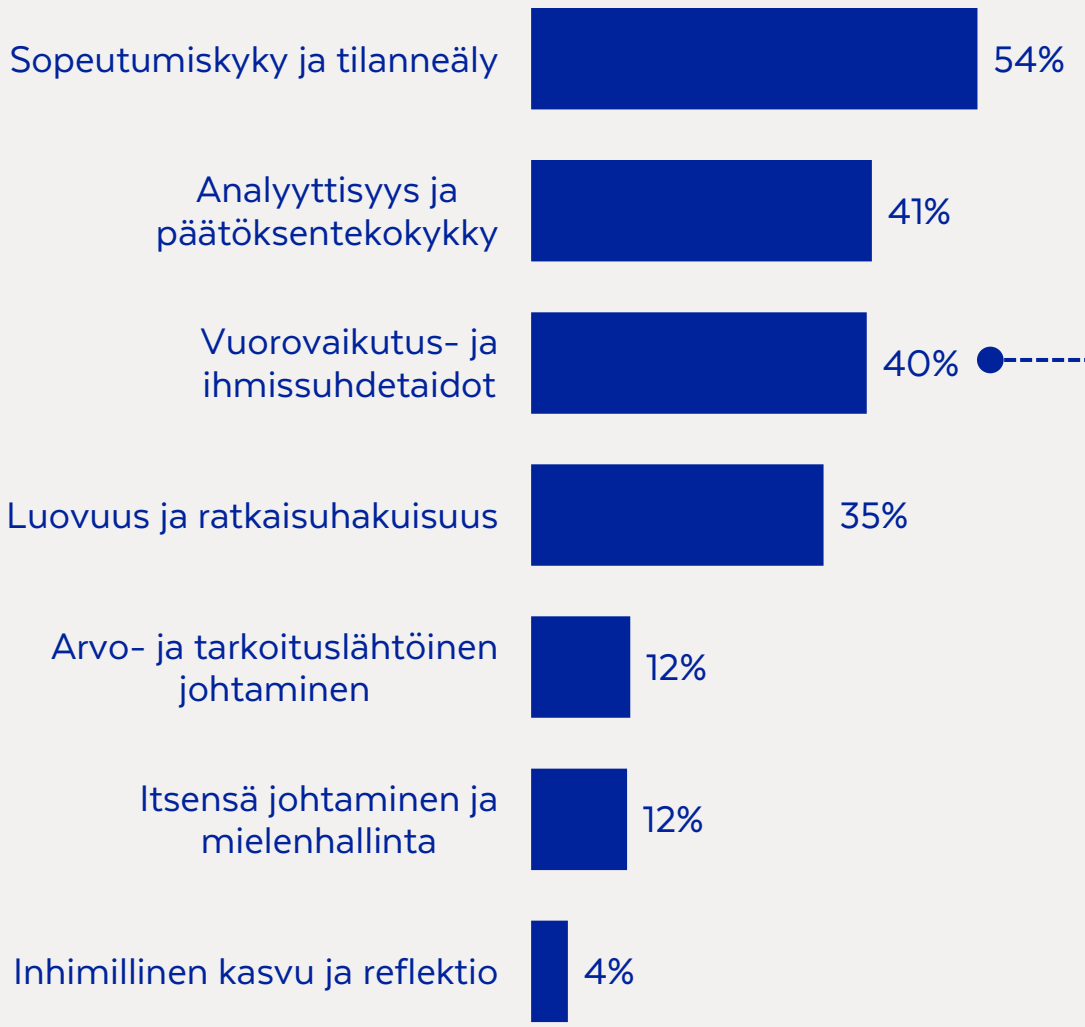
VL
+ Fiilis
+ Suoritus
- Innovaatiot

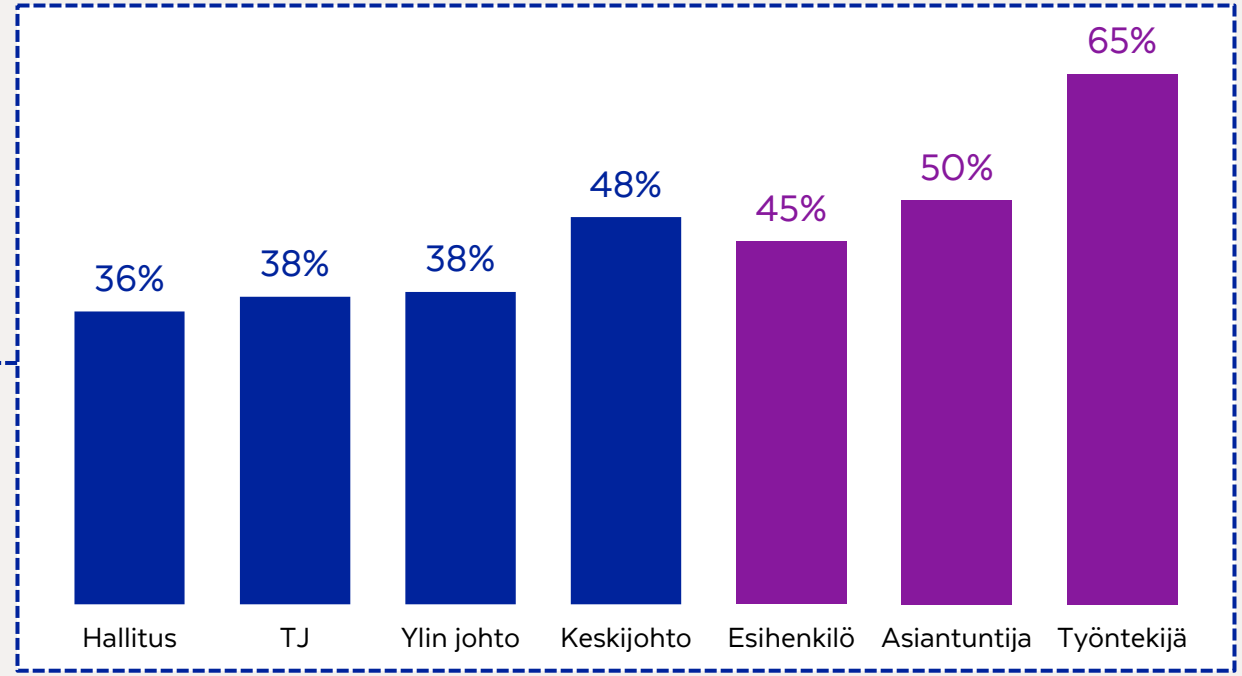
Valittu alle 15 %

- Prosessien ja järjestelmien kehittäminen
- Markkinoinnin ja brändin johtaminen
- Johtajan oma kehittyminen ja oppiminen
- Sidosryhmien ja verkostojen johtaminen
- Sisäinen viestintä ja päätöksentekokäytännöt

Kun kasvu takkuaa, henkilöstö korostaa vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja johtoa enemmän.

Minkälaisia kyvykkyyksiä vaaditaan, kun kasvu takkuaa?





Johtajat kokevat oman johtamistyönsä merkitykselliseksi.

Johtajan työ ja kehittyminen



Mistä saat tukea kun kohtaat vastoinkäymisiä?

- Johto / esihenkilö: 38 %
- Kollegat / oma tiimi: 10 %
- Asiakkaat / verkostot: 7 %
- Hallitus / mentori: 6 %
- Useita tuenlähteitä 36 %

Mikä haastaa sinua johtajana eniten kasvun kontekstissa?

Avoimesta palautteesta esiin nousevat teemat vastaajaryhmittäin.

	Hallitukset	Toimitusjohtajat	Ylin johto	Keskijohto
TEEMAT				
Mihin tulee keskittyä	Pitkän aikavälin suunta ja valvonta	Kasvun ja kannattavuuden tasapaino	Strateginen uudistuminen ja johtajuus	Toimeenpano ja arjen johtaminen
Suurin haaste	Strateginen fokus ja tietopohja	Kuormitus ja resurssien puute	Ajan ja resurssien riittävyys	Epäselvä suunta ja priorisointi
Ihmisnäkökulma	Luottamuksen ja läpinäkyvyyden rakentaminen	Johtajan jaksaminen ja riskien hallinta	Muutoskyvykkyys ja jaksaminen	Tiimien motivointi ja sitouttaminen
Kasvun este	Toimialan supistuminen ja epävarmuus	Rahoitus ja riskinottohalukkuus	Vanhoihin malleihin kiinnittyminen	Operatiivinen ylikuorma

Nostot tutkimuksesta

Johtamistyylillä on vaikutusta

- Sekä tämän hetken tilanne, että tulevaisuus näyttäytyy eri valossa eri johtamistyyliä edustaville johtajille (johtajaprofiilit).
- Arjen johtamistavat ja -valinnat ovat osittain yhteneväisiä, mutta oma johtamistyyli näkyy tehdyissä valinnoissa.
- Johtoryhmän osaamisen taso ja kyky konkretisoida ja mitata kasvua edistävää toimintaa on keskeistä.

Yksi organisaatio, monta todellisuutta

- Haastava markkina ja kovat tavoitteet ovat syventäneet kuilua henkilöstön ja johdon välillä.
- Organisaatiolla ei ole yhtä todellisuutta, vaan eri osissa organisaatiota samaa asiaa tulkitaan eri näkökulmasta ja ratkotaan eri tavoin.
- Teemat joita työstetään ovat yhteneviä, mutta kieli ja keskusteluyhteys katkeilee.

Onnistuminen lisää uskoa

- Myös ulkoinen todellisuus koetaan eri tavalla, johto optimistisemmin ja henkilöstö varovaisemmin.
- Pidempään kestäneen kasvun taustalta löytyy:
  - avoimempaa palautekulttuuria
  - henkilöstön osallistamista kasvun suunnitteluun
  - kasvusta palkitsemista

Kasvun vinkit johtajille

- Kuuntele henkilöstön näkemyksiä aidosti ja aktiivisesti.
- Vahvista avointa palautekulttuuria.
- Huomioi kasvun eteen tehty työ ja palkitse siitä.
- Laita strateginen suunnittelu johtamisen keskiöön ja käytä siihen aikaa.
- Yksin puurtava ja vähän viestivä johtajuus jarruttaa kasvua, osallistava johtaminen ja psykologinen turvallisuus puolestaan vahvistavat sitä.



Niilo Mäkelä
People Analytics Director, MPS

+358 20 746 9578
niilo.makela@mps.fi
LinkedIn

Because companies are made up of people™

Palvelut | Asiantuntijat | Toimistot | Yhteystiedot

www.mps.fi