



# TYÖN TULEVAISUUS

OIGP:n globaali tutkimus 2019

**PRO|SOURCE**  
BUILDING ORGANIZATIONS

## SISÄLLYS

Johdanto	3
Arvostetuimmat taidot	4
Merkittävimmät henkilöstöhaasteet	6
Tehokkaimmat tavat osaamisen kehittämiseen	8
Uuden teknologian vaikutukset	10
Osaamisen johtamiseen tarkoitettujen järjestelmien käyttäminen	11
Työnantajabrändistrategia	12
Osaamisen johtaminen	13
Kyselyvastaajien demografiatiedot	14
Inhimillisempi kokemus... ja parempi liiketoiminnan tulos.	15

## OIGP:N GLOBAALI TUTKIMUS 2019

Yli tuhat henkilöstöjohtajaa OI Global Partnersin kaikkiaan 25 toimintamaan eri organisaatioista osallistui vuoden 2019 heinä–syyskuussa neljättä kertaa järjestettyyn vuosittaiseen sähköpostikyselyymme.

Aiempien kyselyiden tapaan OI Global Partners halusi selvittää

- mitä taitoja työntekijät nykyään tarvitsevat pysyäkseen kilpailukykyisinä
- mitkä ovat tämän hetken merkittävimmät henkilöstöhaasteet organisaatioissa
- mitkä ovat tehokkaimmat osaamisen kehittämistavat vuonna 2019.

Tänä vuonna laajensimme kysymysjoukkoa, ja mukana ovat nyt ensimmäistä kertaa

- arviot uuden teknologian vaikutuksista työpaikkoihin
- osaamisen johtamiseen tarkoitettujen järjestelmien käyttäminen organisaatioissa
- työnantajabrändistrategioiden käytön yleisyys ja syyt.

Tutkimukseen osallistui kaikenkokoisia organisaatioita, ja niistä puolet ilmoitti henkilöstömääräksi yli 500. Vastauksia saatiin niin ikään kuudeltatoista suurimmalta toimialalta, ja ahkerimmin vastasivat seuraavien alojen edustajat: rahoituspalvelut, yritysten tuki- ja logistiikkapalvelut, teknologia, televiestintä, internet ja elektroniikka sekä teollinen valmistus. Kolme neljäsosaa vastaajista toimi HR-tehtävissä tai ylemmän johdon tehtävissä, ja maantieteellisen jakauman painopiste oli Euroopassa.

# ARVOSTETUIMMAT TAIDOT

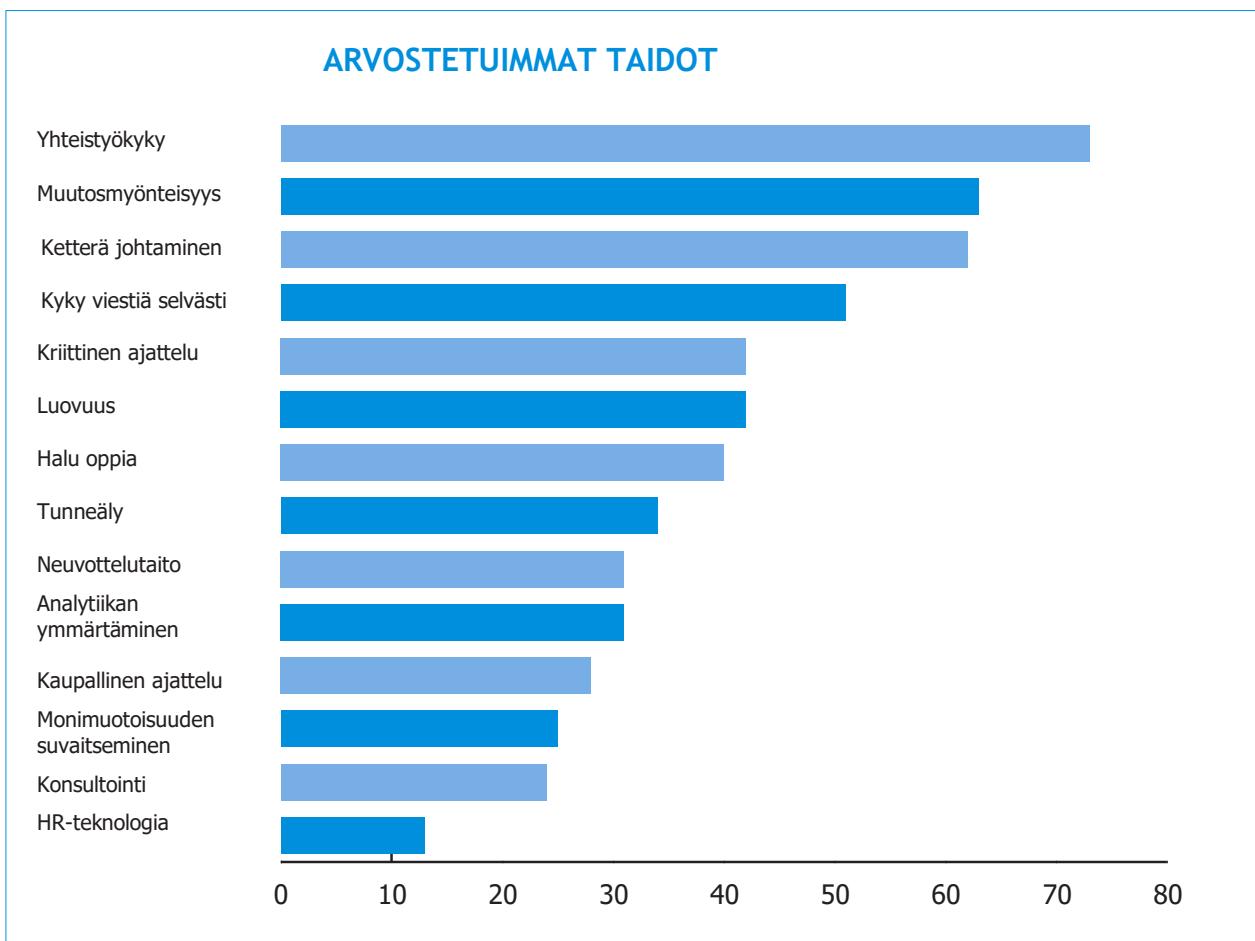
Pyysimme vastaajia ilmoittamaan kuusi taitoa, jotka vuonna 2019 ovat kaikkein arvostetuimpia heidän organisaatioissaan.



**Arvokkaimmat työntekijät ovat erittäin yhteistyökykyisiä.  
He ovat muutosmyönteisiä, sillä heillä on kyky mukautua epävarmoihin tilanteisiin.  
He osoittavat ketterää johtajuutta nopeasti muuttuvissa olosuhteissa.  
He viestivät selkeästi ja ovat luovia, kriittisiä ajattelijoita.**



Yhteistyökyky on nykypäivänä selvästi arvostetuin taito, sillä 73 % vastaajista valitsi sen kaikkein arvostetuimmaksi taidoksi työntekijässään. Tämä on ensimmäinen kerta, kun yhteistyökyky vei kärkisijan. Edellisvuonna se oli kakkossijalla ketterän johtamisen jälkeen.





Muutosmyönteisyys eli kyky mukautua ja sopeutua epävarmuuteen sijoittui tämän vuoden kyselyssä toiseksi tuloksella 63 %. Se oli kokonaiset kymmenen prosenttiyksikköä yhteistyökyvyn arvostusta jäljessä, mutta vain niukasti ketterän johtamisen (62 %) edellä. Ketterällä johtamisella tarkoitetaan kykyä toimia tehokkaasti haastavissa, nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Järjestyksessä seuraavina olivat kyky viestiä selvästi (51 %), joka sijoittui neljänneksi. Sitten tulivat kriittinen ajattelu (42 %) ja luovuus (42 %) sekä halu oppia (40 %).



Ihmiset ovat taipuvaisia ajattelemaan, että organisaation koko vaikuttaa eri taitojen arvostukseen. Tutkimustieto vahvistaa tämän. Yli 10 000 työntekijän organisaatioissa ketterä johtajuus ja muutostenmyönteisyys sijoittuvat arvostusasteikossa yhteistyötaitojen edelle. Alle 500 työntekijän organisaatioissa yhteistyökyvyn arvostus on kärkisijalla, mutta myös kriittistä ajattelua, oppimishalua, tunneälyä ja liikevaistoa arvostetaan enemmän kuin suuremmissa organisaatioissa.

Yhteistyökyvyn arvostus on johdonmukaisesti suurinta maantieteelliseen sijaintiin katsomatta, mutta muiden taitojen arvostus on eri maissa erilaista. Hollannissa arvostetaan erityisesti työntekijän oppimishalua, Ranskassa puolestaan muutostenmyönteisyyttä ja Pohjoismaissa ketterää johtamista. Yhdysvallat poikkeaa muista maista siinä, että siellä viittä eri taitoa arvostetaan lähes yhtä paljon. Nämä taidot ovat yhteistyökyky (65 %), ketterä johtaminen (63 %), muutostenmyönteisyys (62 %), kyky viestiä selvästi (62 %) ja kriittinen ajattelu (62 %). Ei siis mikään ihme, että rekrytointi on Yhdysvalloissa henkilöstöhallinnon suurin haaste – työntekijöiltä toivotaan peräti viittä erittäin arvostettua taitoa.

Sijoitus	2019	2018	2017
1	Yhteistyökyky	Ketterä johtaminen	Kyky viestiä selvästi
2	Muutostenmyönteisyys	Yhteistyökyky	Ketterä johtaminen
3	Ketterä johtaminen	Luovuus	Halu oppia
4	Kyky viestiä selvästi	Kyky viestiä selvästi	Tunneäly
5 (tasatilanne)	Luovuus Kriittinen ajattelu	Halu oppia	Analytiikan ymmärtäminen

# MERKITTÄVIMMÄT HENKILÖSTÖHAASTEET

Samat viisi henkilöstöhaastetta ovat päätyneet kärkisijoille kyselyn jokaisena vuonna, mutta tarkat sijoitukset ovat vaihdelleet.

Kyky mukautua muutoksiin on henkilöstöhallinnon suurin yksittäinen haaste vuonna 2019. Se ilmoitetaan pulmallisimmaksi henkilöstöhaasteeksi Ranskassa (67 %), Sveitsissä, (67 %), Irlannissa (60 %) ja Pohjoismaissa (67 %) sekä kaikkein pienimmissä (57 %) ja suurimmissa (60 %) organisaatioissa. Kaikkiaan kuusi kymmenestä henkilöstöjohtajasta kertoo, että kyky mukautua muutoksiin on kaikkia koskettava haaste heidän organisaatiossaan.

Yhdysvalloissa rekrytointi (53 %) ja työvoiman pitäminen organisaation palveluksessa (54 %) ovat kuitenkin huomattavasti ongelmallisempia, ja siellä kyky mukautua muutoksiin sijoittui neljänneksi (46 %).

Vastausten perusteella uusien työntekijöiden rekrytointi (53 %) ja sitouttaminen (42 %) sekä työntekijöiden pitäminen organisaation palveluksessa (44 %) ovat kautta linjan olleet kuluvan vuoden suurimpia henkilöstöhaasteita. Rekrytointi on erityisen akuutti haaste Hollannissa (63 %), Yhdysvalloissa (53 %) ja Pohjoismaissa (64 %), kun taas työvoiman pitäminen organisaation palveluksessa tuottaa hankaluuksia erityisesti Yhdysvalloissa (54 %). Työntekijöiden sitouttaminen on merkittävä huolenaihe Irlannissa (55 %), Ranskassa (48 %) ja Hollannissa (47 %).

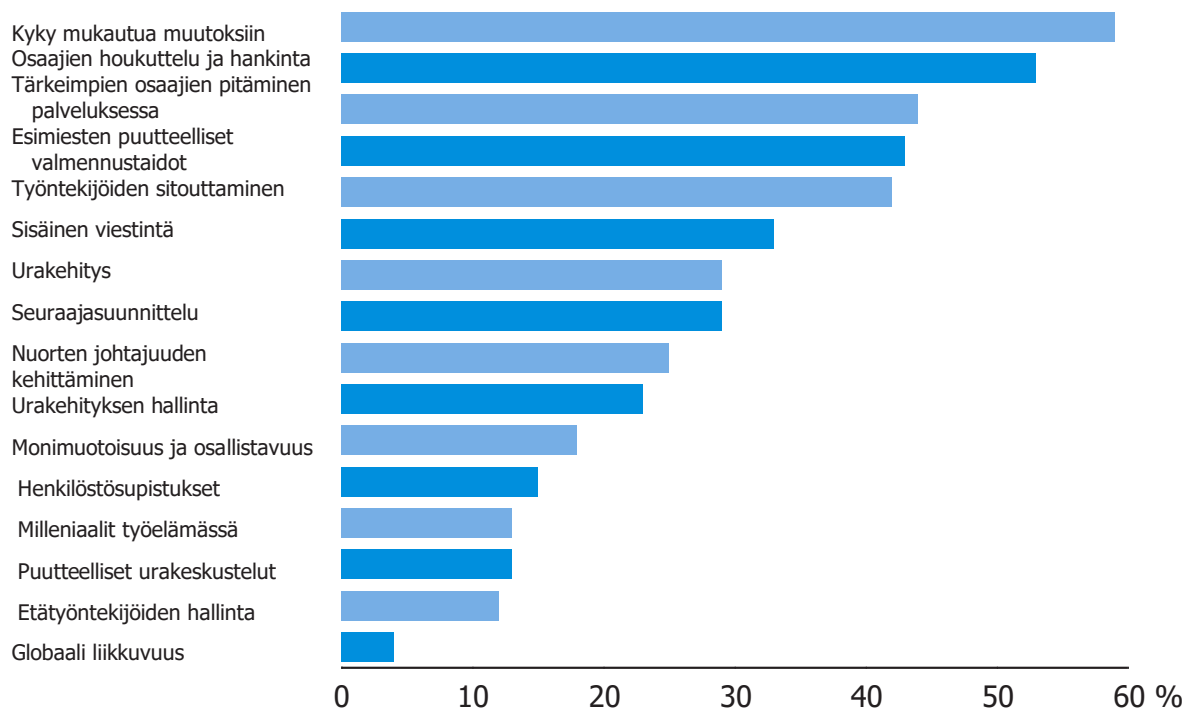
Yleisesti vastaajat katsoivat, että esimiesten puutteelliset valmennustaidot on yksi viidestä suurimmasta haasteesta (43 %). Irlannissa, Sveitsissä ja Yhdysvalloissa yli puolet vastaajista ilmoitti tämän ongelmaksi. Vaikuttaa siltä, että puutteellisten valmennustaitojen ja riittämättömien urakeskusteluiden yhdistelmä haittaa laajalti henkilöstön kehittämistavoitteiden toteutumista organisaatioissa.



“ Samat viisi henkilöstöhaastetta ovat päätyneet kärkisijoille kyselyn jokaisena vuonna.

”

### MERKITTÄVIMMÄT HENKILÖSTÖHAASTEET



Sija	2019	2018	2017	2016
1	Kyky mukautua muutoksiin	Osaajien houkuttelu ja hankinta	Kyky mukautua muutoksiin	Osaajien houkuttelu ja hankinta
2	Osaajien houkuttelu ja hankinta	Kyky mukautua muutoksiin	Työntekijöiden sitouttaminen	Kyky mukautua muutoksiin
3	Tärkeimpien osaajien pitäminen palveluksessa	Esimiesten puutteelliset valmennustaidot	Osaajien houkuttelu ja hankinta	Tärkeimpien osaajien pitäminen palveluksessa
4	Esimiesten puutteelliset valmennustaidot	Tärkeimpien osaajien pitäminen palveluksessa	Esimiesten puutteelliset valmennustaidot	Esimiesten puutteelliset valmennustaidot
5	Työntekijöiden sitouttaminen	Työntekijöiden sitouttaminen	Tärkeimpien osaajien pitäminen palveluksessa	Työntekijöiden sitouttaminen

# TEHOKKAIMMAT TAVAT OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN

Tutkimuksessa kerättyjen tietojen mukaan vastaajat käyttävät hyvinkin erilaisia tapoja kehittää osaamista, ja he myös pitävät monenlaisia keinoja tehokkaina.

Perinteiset sisäiset johtajuuden kehittämisohjelmat ovat suosituimpia (37 %) kuin ulkoisten tarjoajien järjestämät ohjelmat (28 %). Tämä ero on ilmennyt johdonmukaisesti kaikissa järjestämissämme kyselyissä. Noin kolmannes (32%) pitää arviointeja erittäin tehokkaana henkilöstön kehittämisen menetelmänä, 30 % kahdenkeskistä valmennusta ulkoisten valmentajien kanssa ja 29 % mentorointiohjelmaa.

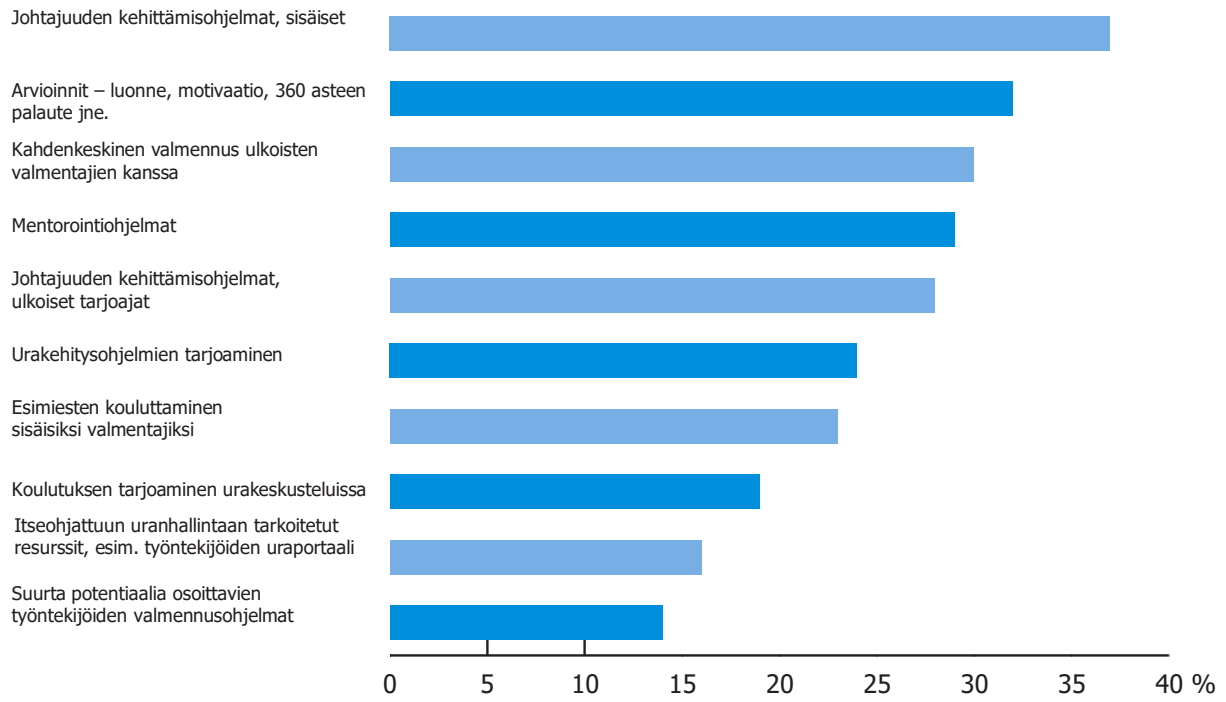
Valmennusta pidetään edelleen tehokkaana tapana kehittää osaamista, sillä seuraavia kolmea valmennustapaa pidettiin erittäin tehokkaina: esimiesten kouluttaminen organisaation sisäisiksi valmentajiksi, ulkoisten valmentajien toimesta tapahtuva kahdenkeskinen valmennus ja suurta potentiaalia osoittavien työntekijöiden valmennusohjelmat.

Urakehitysohjelmien tarjoaminen (24 %) ja työntekijöiden kouluttaminen antoisten urakeskusteluiden pitäjiksi (19 %) ovat yhä monen mielestä tehokkaita osaamisen kehittämistapoja, mutta urakeskustelut ovat menettäneet kahden vuoden takaisen kärkisijansa.

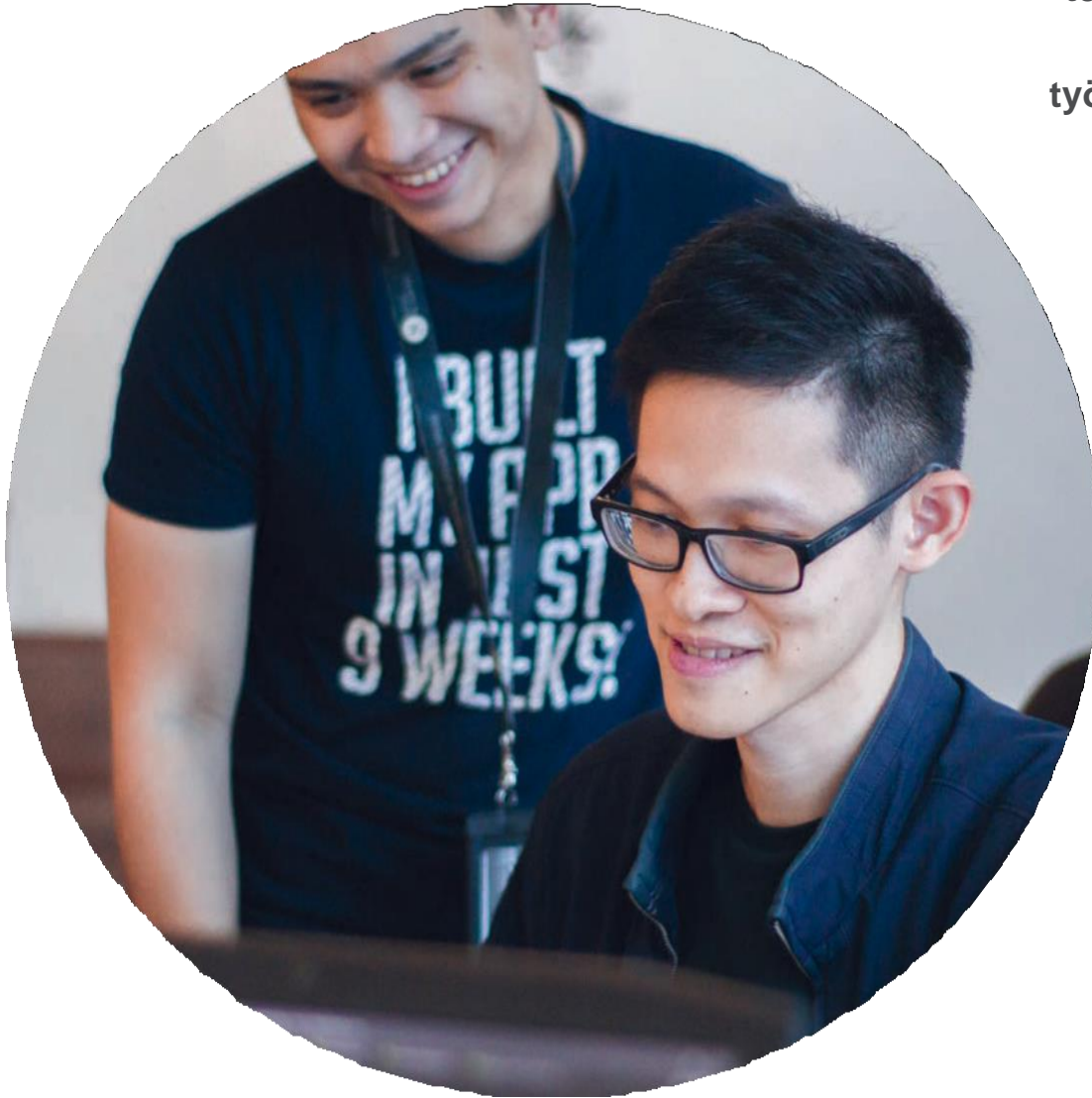
Itseohjattuun uranhallintaan tarkoitetut resurssit ovat nousseet varteenotettavaksi ja tehokkaaksi kehittämistavaksi. Se on saanut vähintään 10 %:n tuloksen kyselyn jokaisena vuonna ja nousi peräti 16 %:iin vuonna 2019. Henkilökunnan uraportaalit perustuvat tyypillisesti verkkopohjaiseen sähköiseen opetukseen, joka on räätälöity kunkin työnantajaorganisaation tavoitteiden mukaisesti.



## TEHOKKAIMMAT TAVAT OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN



“Valmennus on yhä tehokas tapa kehittää työntekijöiden osaamista.”



Sijoitus	2019	2018	2017
1	Sisäiset johtajuuden kehittämisohjelmat	Sisäiset johtajuuden kehittämisohjelmat	Urakeskustelut
2	Arvioinnit	Vuosittaiset kehityskeskustelut	Sisäiset johtajuuden kehittämisohjelmat
3	Kahdenkeskinen valmennus ulkoisten valmentajien kanssa	Arvioinnit	Arvioinnit
4	Mentorointiohjelmat	Mentorointiohjelmat	Mentorointiohjelmat
5	Ulkoiset johtajuuden kehittämisohjelmat	Esimiesten kouluttaminen sisäisiksi valmentajiksi	Kahdenkeskinen valmennus ulkoisten valmentajien kanssa

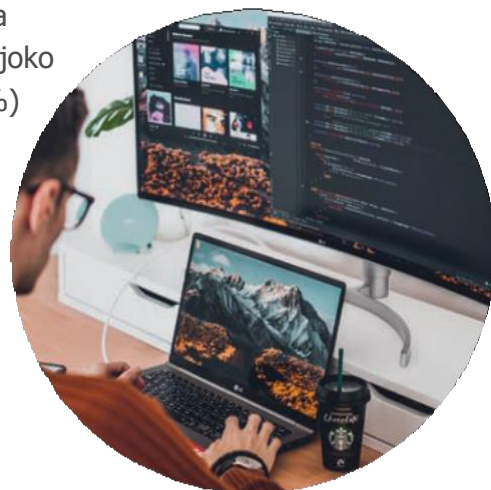
# UUDEN TEKNOLOGIAN VAIKUTUKSET TYÖPAIKKOIHIN

Noin kolme neljäsosaa henkilöstöjohtajista pitää uutta teknologiaa joko positiivisena tai neutraalina asiana eli uskoo, että teknologia joko luo työpaikkoja (35 %) tai ei vaikuta työpaikkojen määrään (38 %) heidän organisaatioissaan.

Koko Euroopan tasolla kyselymme vastaajat uskovat (37 %), että tekoäly, Big Data ja koneoppiminen lisäävät työpaikkojen määrää.

Tätä mieltä ollaan selvästi myös kaikkein suurimmissa organisaatioissa (41 %). Jokseenkin yllättävänä yksittäisenä tietona voidaan pitää sitä, että ranskalaisten henkilöstöjohtajien keskuudessa liki kolminkertainen määrä uskoo teknologian luovan työpaikkoja (57 %) suhteessa niihin, jotka uskovat teknologian johtavan työpaikkojen katoamiseen (20 %).

Yhdysvalloissa (52 %) ja Pohjoismaissa (44 %) vastaajat puolestaan uskovat, että uuden teknologian vaikutus työpaikkoihin on neutraali.



## MITEN UUSI TEKNOLOGIA VAIKUTTAA ORGANISAATIOOSI? (Esim. tekoäly, Big Data ja koneoppiminen)

	Tuo lisää työpaikkoja	Ei vaikutusta työpaikkoihin	Vähentää työpaikkoja
Eurooppa	37 %	34 %	29 %
Hollanti	28 %	38 %	33 %
Pohjoismaat	24 %	44 %	32 %
Yhdysvallat	29 %	52 %	19 %
Ranska	57 %	22 %	20 %
< 500 työntekijää	34 %	46 %	20 %
Yli 10 000 työntekijää	41 %	26 %	32 %
Kaikki vastanneet	35 %	38 %	27 %



**Ranskalaisten henkilöstöjohtajien keskuudessa liki kolminkertainen määrä uskoo teknologian luovan työpaikkoja suhteessa niihin, jotka uskovat teknologian johtavan työpaikkojen katoamiseen.**



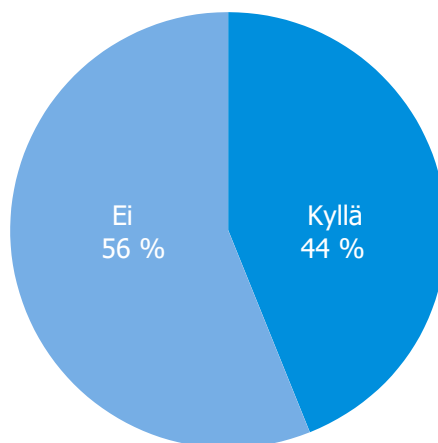
# OSAAMISEN JOHTAMISEEN TARKOITETTUIEN JÄRJESTELMIEN KÄYTTÄMINEN

Vain hieman alle puolella organisaatioista (44 %) on käytössään järjestelmä tai prosessi osaamisen johtamiseen.

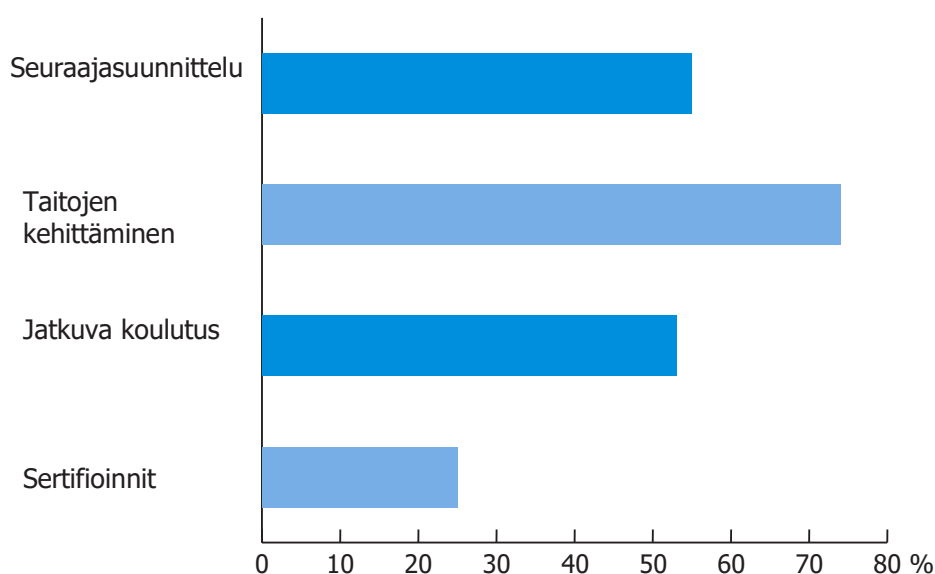
Vastauksista ilmenee, että mitä enemmän työntekijöitä organisaatiossa on, sitä todennäköisemmin organisaatiolla on käytössä tällainen järjestelmä. Yli kolme neljäsosaa yli 10 000 työntekijän organisaatioista käyttää tällaista järjestelmää, ja nämä järjestelmät ovat pääasiassa taitojen kehittämisprosesseja (76 %) ja seuraajasuunnitteluohjelmia (67 %).

Vaikka osaamisen johtamiseen tarkoitettujen järjestelmien käyttö on epätodennäköisintä Ranskassa (36 %) ja Norjassa (29 %), siellä tällaisia järjestelmiä käyttävät organisaatiot pitävät kuitenkin taitojen kehittämistä erittäin tärkeänä (Ranskassa 88 % ja Norjassa 93 %). Ranska poikkeaa muista siinä, että siellä on vastausten mukaan vähiten (34 %) seuraajasuunnitteluun keskittyviä ohjelmia.

## ONKO ORGANISAATIOILLASI KÄYTÖSSÄ JÄRJESTELMÄ TAI PROSESSI OSAAMISEN JOHTAMISEEN?



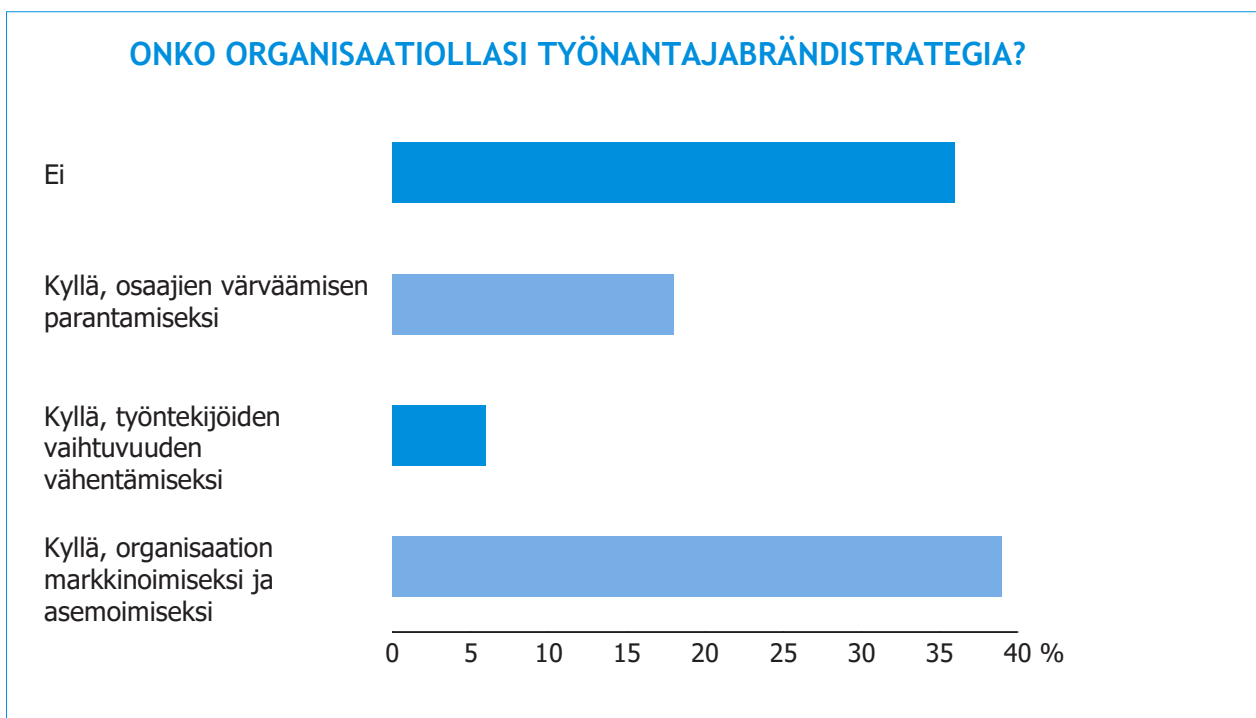
## OSAAMISEN JOHTAMISEEN TARKOITETUN



# TYÖNANTAJABRÄNDISTRATEGIA

Kaksi kolmesta vastaajasta ilmoitti, että organisaatiolla on työnantajabrändistrategia. Strategian todennäköisempi tarkoitus on edistää organisaation markkinointia ja asemointia (39 %) kuin parantaa rekrytointia (18 %) tai työvoiman pitämistä organisaation palveluksessa (6 %), mutta suuret työnantajat pyrkivät brändäyksellä myös osajien värväämiseen (25 %).

Yhdysvalloissa, jossa rekrytointi on merkittävä ongelma, pienempi osa henkilöstöjohtajista ilmoitti, että brändistrategialla pyritään osajien värväämiseen (7 %). Tämän perusteella onkin selvää, että yhdysvaltalaisissa yrityksissä rekrytoinnin haasteisiin kannattaa puuttua työnantajabrändistrategiaa muuttamalla.





# OSAAMISEN JOHTAMINEN

Kyselytyökalussa vastaajille annettiin lopuksi vielä yksi mahdollisuus kertoa toiveistaan ja suunnitelmistaan. Puolet tarttui tähän mahdollisuuteen ja kertoi vastauksissaan suuren mittakaavan muutoksista, yksittäisten projektien toteuttamistavoista tai ”jatkamisesta samaan malliin”.

Osa vastanneista aikoi tehdä strategia- ja käytäntömuutoksia, jotta organisaation missio ja tavoitteet voitaisiin yhdistää entistä paremmin osaamisen johtamiseen. Osa puhui rakennemuutoksista, jotka yksinkertaistavat prosesseja ja antavat paremmat valmiudet hyödyntää teknologiaa, edistää nykyisten toimintojen integrointia ja joissakin tapauksissa vakiinnuttaa niitä. Merkittävä osa vastaajista katsoo, että viestinnän parantaminen on avainasemassa, kun osaamiseen liittyviä haasteita pyritään ratkaisemaan. Osa taas katsoo, että johdon kannustimet ovat tärkein keino parantaa tilannetta. Osa puolestaan pitää konsulttien käyttämistä hyvänä apuvälineenä ongelmien ratkaisemiseen. Koko maailman mittakaavassa ratkaisuuina organisaatioita piinaaviin osaamisen johtamisen haasteisiin pidetään kuitenkin koulutusta, kehittämistä ja valmennusta – kaikkia näitä, mutta suuremmassa mittakaavassa ja paremmin toteutettuna.

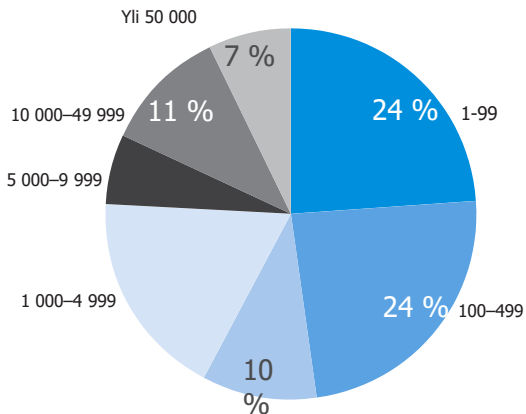


**Ratkaisuuina pidetään koulutusta, kehittämistä ja valmennusta – kaikkia näitä, mutta suuremmassa mittakaavassa ja paremmin toteutettuna.”**

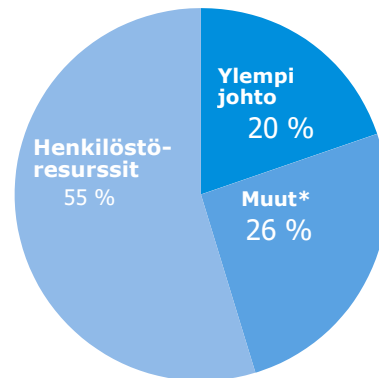


# KYSELYVASTAAJIEN DEMOGRAFIATIEDOT

## ORGANISAATION KOKO - TYÖNTEKIJÖITÄ

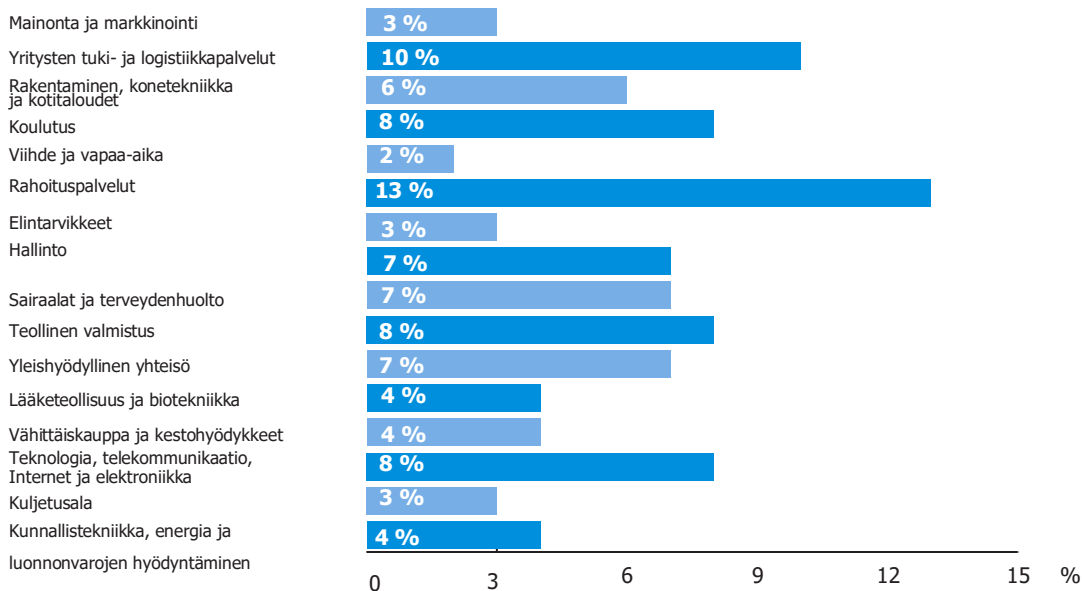


## TYÖNIMIKE TAI TOIMINTO



\*Myynti ja markkinointi, Toiminnot, Rahoitus, Hallinto, R&D, IT-tekniologia, Suunnittelu, Lakiosasto, Muut

## TEOLLISUUDENALA



# PAREMPI KOKEMUS IHMISILLE... PAREMPI LIIKETOIMINNAN TULOS

OI Global Partners ymmärtää osaamisen johtamisen haasteet: liiketoimintatavoitteiden tuomat paineet, jatkuvien muutostilanteiden vaativuuden, tehokkaiden johtajien rekrytoinnin, säilyttämisen ja sitouttamisen haasteet, työpaikan menettämisen tuskan sekä vaihtuvuuden aiheuttamat kustannukset. Ymmärrämme myös yrityksesi brändin merkityksen sekä velvollisuutesi kehittää ja viedä sitä eteenpäin.

Osaamisen johtamisen asiantuntijoina kuljemme rinnallasi, kun johdon ja esimiesten osaamista halutaan lujittaa ja kun työntekijöitä on toisinaan tarpeen siirtää pois organisaatiosta lempeästi, huomaavaisesti ja tavalla, joka mahdollistaa työuran onnistuneen jatkamisen muualla.

Haluamme auttaa sinua ylittämään liiketoimintasi tavoitteet toimivien urasiirtymien, johdon valmennuksen, liikkeenjohdon konsultoinnin, rekrytoinnin ja muiden osaamisen kehittämiseen tähtäävien toimien avulla.

OI Global Partners on henkilöstöressurssien haasteisiin erikoistunut konsultointiyritys, joka auttaa organisaatioita osaamisen johtamisessa ja ihmisiä uranhallinnassa. Yhtiöllä on toimipaikkoja yli 28 maassa, ja palveluksessamme on kaikkiaan yli 1 000 konsulttia. Näin voimme tarjota osaamisjohtamisen palveluita laajalla rintamalla sekä runsaslukuisen joukon kokeneita konsultteja asiakkaidemme käyttöön. **Paikalliset asiantuntijat. Globaali perspektiivi.**

Pro-Source Oy on OI Global Partnersin kumppani Suomessa. Lisätietoa tutkimuksesta ja palveluistamme saat joko sähköpostitse osoitteesta **info@prosource.fi** tai puhelimitse **Markku Kajala, +358 400 507 313**



**PRO|SOURCE**  
BUILDING ORGANIZATIONS

**[www.prosource.fi](http://www.prosource.fi)**  
**[info@prosource.fi](mailto:info@prosource.fi)**

Tämän raportin sähköinen versio  
ja muut ladattavat materiaalimme  
löytyvät osoitteesta

**[www.prosource.fi/lataukset](http://www.prosource.fi/lataukset)**

 **GLOBAL PARTNERS**  
leading change for organizations & individuals

**[www.oiglobalpartners.com](http://www.oiglobalpartners.com)**

