



Future-proof Leadership 2020

Ajatuksista tekoihin

KPMG Oy Ab

2020

Sisältö

Future-proof
Leadership 2020

KPMG Finland

2020

05

Johdanto

10

**Organisaatio
ja työvoima**

06

Kiteytettynä

16

Osaaminen

08

**Megatrendit
muutoksen
lähteinä**

20

Työntekijäkokemus

© 2020 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

22

**Kestävä
johtaminen**

28

**Selvityksen
toteutus ja
tiimi**

26

**Katse
tulevaisuuteen**

29

**KPMG People
& Change**

27

**Selvityksen
kansainväliset
referenssit**

30

Yhteystiedot



Johdanto

Mitä suomalaiset henkilöstöjohtamisen ammattilaiset korostavat organisaatioiden ja johtamisen kehittämisessä? Miten he arvioivat oman organisaationsa etenemistä muutoksessa? Tulevaisuuden kestävä johtaminen, "Future-proof Leadership", on ollut selvityksen kohteena KPMG:llä globaalisti jo useamman vuoden ajan ja nyt paikallisesti Suomessa.

Selvityksen tulos perustuu haastatteluihin ja dialogiin henkilöstöjohtamisen ammattilaisten kanssa. He edustavat laajasti eri toimialoja, globaaleja ja kotimaisia toimijoita, työvoimavaltaista ja teknologialähtöistä organisaatiota sekä yksityistä, julkista ja kolmatta sektoria.

Kansainvälisten selvitysten mukaan menestyvien organisaatioiden puheissa toistuvat uusi teknologia ja liiketoimintamallit, työn merkitys, työntekijäkokemuksen muotoilu yhdistettynä asiakaskeskeisyyteen sekä tiedon hyödyntäminen ennakoinnissa ja päätöksenteossa. Henkilöstön osaamisen ja motivaation sekä teknologian hyödyntämisen yhteisvaikutuksella nähdään olevan ratkaiseva merkitys organisaatioiden menestykseen.

Päätimme kohdentaa suomalaisen selvityksen neljän keskeisen teeman ympärille.

1) Organisaatio ja työvoima - Tukevatko organisaationne rakenne ja eri roolit strategian toteuttamista? Miten digitaalinen työvoima yhdistyy ihmisten tekemään työhön?

2) Osaaminen - Mitkä ovat organisaationne strategisesti kriittiset taidot ja osaamiset nyt ja tulevaisuudessa?

3) Työntekijäkokemus - Mitkä tekijät korostuvat vahvuuksina ja mitkä heikkouksina työntekijäkokemusta parannettaessa? Miten työntekijäkokemus heijastuu asiakaskokemukseen ja tuottavuuteen?

4) Kestävä johtaminen - Miten

toimintaympäristö muuttuu ja miten tämä vaikuttaa organisaationne johtamiseen tulevaisuudessa?

Tulosten analysoinnissa vertaamme haastateltavien näkemyksiä kansainvälisiin tutkimustuloksiin. Pyrimme nostamaan esille erityisesti niitä havaintoja ja tekijöitä, joiden oletamme olevan kiinnostavia ja tuovan lisäarvoa tämän selvityksen lukijalle. Lienee paikallaan todeta, että keskusteluissa ei korostunut poikkeustilan aikainen johtaminen. Suurin osa haastatteluista toteutettiin tammi-maaliskuussa 2020, ennen kuin Suomi siirtyi poikkeustilaan koronaviruksen taltuttamiseksi.

Lämmin kiitos teille kaikille, jotka löysitte tarvittavan ajan haastatteluihin ja jaoitte arvokkaat näkemyksenne niin meidän kuin nyt selvityksen lukijoidenkin kanssa. Toivomme, että nämä jaetut ajatukset ja kokemukset inspiroivat mahdollisimman monen organisaation keskusteluja ja kehitystyötä varsin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.



Kiteytettynä



Johtaminen uudistuu nyt rajummin kuin koskaan aikaisemmin. Merkittävimmät muutosvoimat, muun muassa kehittyvät asiakastarpeet ja disruptoivat teknologiat, pakottavat organisaatiot uuteen ajatteluun ja toimintaan. Samalla työn merkityksellisyys ja työntekijäkokemus korostuvat työyhteisöissä. Millaisia vaatimuksia tämä asettaa tulevaisuuden johtamiselle? Mihin johtamisen kehittämisen tulisi kohdentua? Selvitys paljastaa murrosvaiheen hankaluuden ja keskeiset paradoksit: pysyvyyden, ennakkoinnin ja jatkuvuuden, todentamisen ja tasapainon löytämisen.

Mukautuvat rakenteet ja työvoiman muotoilu

- Suomalaisilla organisaatioilla on selkeä intressi siirtyä kohti mukautuvampia ja ketterämpiä rakenteita. Samalla esiintyy kuitenkin kitkaa luopua hierarkioista - kontrollin säilyttäminen on edelleen vahva intressi.
- Työn digitalisoituminen tarkoittaa siirtymistä perinteisestä työvoima- ja organisaatiosuunnittelusta jatkuvan, skenaarioihin perustuvan työvoiman muovaamisen mentaliteettiin. Kokonaisvaltainen, strategisen tason jatkuva työvoimasuunnittelu on kuitenkin melko alkutekijöissään.

Strategiset osaamiset ja jatkuva oppiminen

- Strategisten osaamisten määrittely ja johtaminen ovat aiheena vahvasti organisaatioiden agendalla. Tätä ei kuitenkaan toteuteta kovin strukturoidusti tai systemaattisesti. Suunnitelmat osaamisen hankkimisen ja kehittämisen osalta (build, buy, borrow, bot) ovat hyvällä alulla, mutta niissä on vielä selkiyttämisen varaa.
- Organisaatioiden osaamisen kehittämiseen liittyvän jatkuvan oppimisen teema korostui keskusteluissa. Vaikka tarve on tunnistettu erittäin laajalti, ei yhtenäisiä malleja jatkuvan oppimisen toteuttamiseksi ole. Ennen kaikkea joustava, ketterä työn virtauksessa oppiminen vaatii vielä paljon tekemistä.

Työntekijäkokemus ja arvolupaus

- Henkilöstön motivoituneisuus ja sitoutuneisuus heijastuu selvästi asiakaskokemukseen ja saatuun asiakaspalautteeseen sekä organisaation tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Tästä huolimatta työntekijäkokemuksen kehittämistä ei mainita organisaatioiden strategioissa. Myös henkilöstölle suunnatut arvolupaukset ovat harvassa.

Vaikuttava ja valmentava johtamiskulttuuri

- Organisaatioiden johtamisessa tulee päästä muutoksiin reagoinnista muutosten proaktiiviseen, ennakoivaan johtamiseen.
- Toimintaympäristön muutokset edellyttävät johtamiselta selkeää näkemystä ja jämäkkää otetta. Toisaalta muutokset haastavat organisaatioita kohti valmentavampaa ja jaettua johtamista, jossa hyödynnetään työyhteisön potentiaalia ja valtuutetaan työyhteisö ratkaisemaan asioita.
- Arvopohjan merkitys korostuu: on tärkeää, että tehdyt päätökset ovat johdettavissa organisaation arvoihin ja perusteltavissa. Henkilöstön saatavuus ja pysyvyys eivät ole itsestäänselvyyksiä, vaan yksilöiden henkilökohtaisten arvojen ja organisaation arvojen tulee kohdata.
- Organisaation tuloksekas johtaminen, oikealla vauhdilla ja hallitusti, edellyttää yhteisiä prosesseja, jaettavia tietoja ja yhdessä rikastettavia näkemyksiä sekä jatkuvaa vuorovaikutusta oman organisaation, verkoston, asiakkaan ja yhteiskunnan kanssa. Perinteisistä johtamismalleista siirrytään kohti alustamaista toimintatapaa, jossa yhtenäistetyt johtamismallit palvelevat koko organisaatiota tilanteiden ja tarpeiden mukaan.

Tulevaisuuden kestävään johtamiseen ei ole yksiselitteistä ohjetta. Vastaus löytynee yhteisestä arvopohjasta, toiminnan tarkoituksesta ja tavoitteista, rohkeudesta uudistua ja vaikutusten todentamisesta.



Megatrendit muutoksen lähteinä

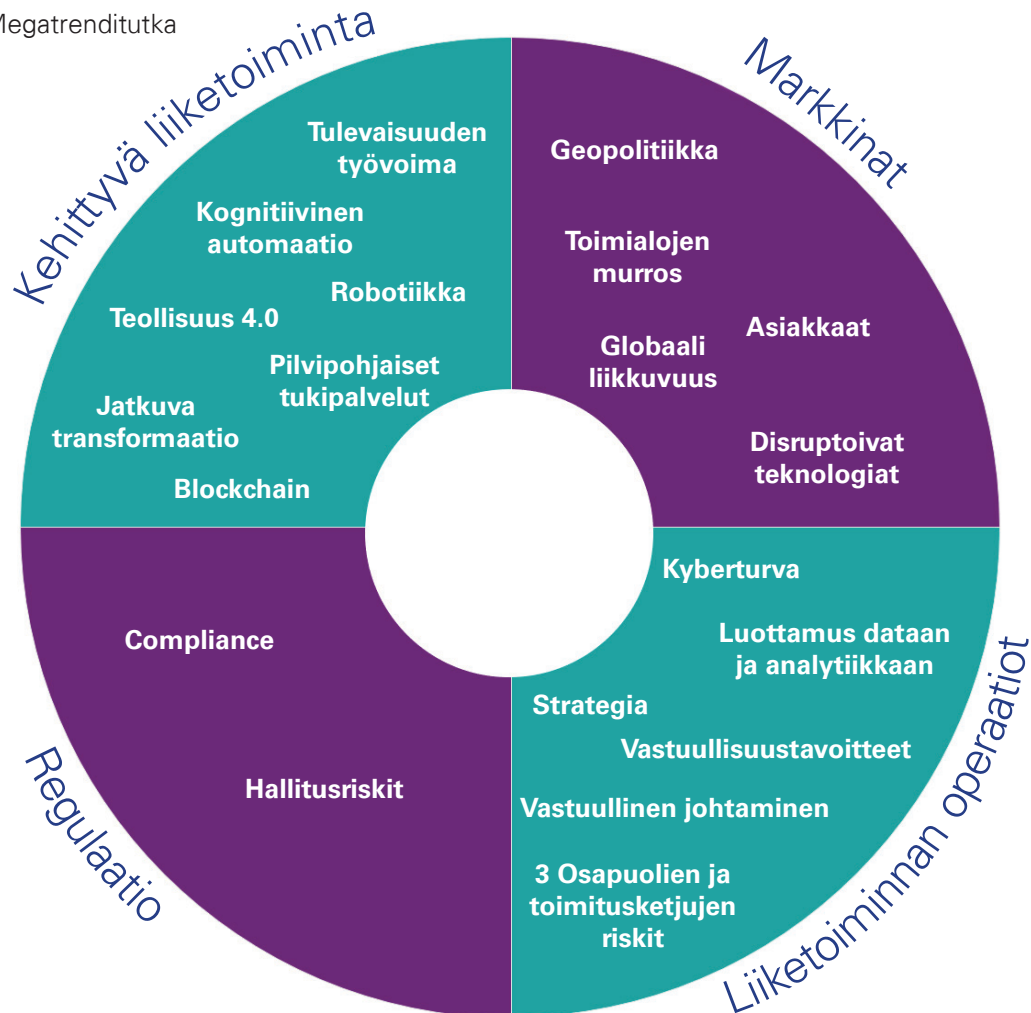
Hyvä johtaminen huomioi tulevaisuuden jo tämän päivän tekemisessä

Johtamisen on oltava kiinni ajassa ja parhaimmillaan aikaansa edellä. Hyvin johdettuna organisaatio toimii tulevaisuudessa yhä vaikuttavammin ja laadukkaammin. Mutta mitkä ovat ne johtamiseen ja organisaatioon vaikuttavat muutosvoimat, megatrendit, joita ei voi ohittaa?

Kysyimme ”Mitkä megatrendit vaikuttavat organisaatiosi tarvitsemiin johtamisen kyvykkyyksiin?”. Vastausvaihtoehdoiksi oli kiteytetty seuraavat megatrendit: disruptiiva teknologia, globalisaatio, muuttuvat asiakastarpeet, sääntely ja lait, väestön kehitys, ja ympäristö.

Kaksi merkittävintä johtamiseen vaikuttavaa megatrendiä erottautui selkeästi muista: muuttuvat asiakastarpeet ja disruptiiva teknologia. 2/3 haastatelluista esitti nämä megatrendit itselleen ja toimialaan vaikuttavimpina tekijöinä.

KPMG:n Megatrenditutka



Muuttuvissa asiakastarpeissa vastaajat nostivat esille kyvyn tuottaa asiakkaalle merkitystä keskeisenä johtamisen haasteena. Koska asiakkaiden tarpeet ja arvostukset kehittyvät ja varioituvat jatkuvasti, on organisaatioiden systemaattisesti uudistettava itseään. Yhä useammalla toimialalla asiakas hakee enemmän seuraamusta, eli arvoa ja vaikuttavuutta, kuin palvelua tai tuotetta. Tämän johdosta muun muassa ”as a service”-luonteiset liiketoimintamallit yleistyvät. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden vastauksissa näkyvät uudet, sirpaloituvat asiakastarpeet vahvasti väestörakenteen muuttumisen, mm. ikääntymisen ja monikulttuurillistumisen seurauksena.

Disruptiivasta teknologiasta todettiin ”lakonisesti”, että se muuttaa kaiken. Se muuttaa asiakkaiden, kilpailijoiden ja oman työn tekemisen tavat ja menetelmät. Se luo uusia kilpailevia tai korvaavia ratkaisuvaihtoehtoja asiakkaille sekä erilaisia liiketoimintamalleja. Lisäksi disruptiivainen teknologia muuttaa vakiintuneita käsityksiä siitä, mitä organisaation kannattaa omistaa. Samalla muuttuvat näkemykset sen osalta, että mihin toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta pitäisi panostaa. Nämä muutokset, jos mitkä, edellyttävät jokaisessa organisaatiossa uusia johtamisen kyvykkyyksiä ja aikaisempien johtamistapojen kyseenalaistamista.

Hyvin johdettuna
organisaatio toimii
tulevaisuudessa yhä
vaikuttavammin ja
laadukkaammin.



Organisaatio ja työvoima

Neljäs teollinen vallankumous – termi, jota on käytetty tekoälyn, robotiikan, koneoppimisen ja kognitiivisten alustojen noususta – pakottaa organisaatiot miettimään työvoiman koostumusta uudella tavalla. Vakituisen, määräaikaisen ja keikkatyövoiman lisäksi huomioidaan myös koneellinen tietotyövoima. Tulevia valintoja kannattaa tehdä englanninkielisen 4B-muistisäännön mukaan: buy, build, borrow ja bot (1).

Big Innovation Centre (2) on arvioinut, että 65 prosenttia nykyisistä työtehtävistä katoaa, tai tulee tehdyksi täysin eri tavalla seuraavan 10 vuoden aikana. Siitä, miten tekoäly vaikuttaa työpaikkojen määrään, on erilaisia näkemyksiä. Esimerkiksi KPMG:n kansainvälisissä tutkimuksissa kolme viidestä HR-johtajasta oli sitä mieltä, että tekoäly eliminoi enemmän työpaikkoja kuin se luo. Sen sijaan 70% toiseen tutkimukseen osallistuneista toimitusjohtajista uskoi tekoälyn vaikuttavan positiivisesti työpaikkojen määrään. Huolimatta siitä, kumpaan suuntaan kehitys on menossa, meidän pitää valmistautua tulevaan.

Organisaatorakenteiden soveltuvuus

Haastateltavien mielestä organisaatorakenteen nähdään kokonaisuutena palvelevan strategiaa hyvin, ja rakenteisiin liittyvät tulevaisuuden menestystekijät ovat melko hyvin tiedossa.

Keskusteluissa esiin nousevia teemoja olivat erityisesti kerroksellisuuden ja kompleksisuuden poistaminen ja sitä kautta selkeyden lisääminen rakenteisiin. Vastauksissa oli havaittavissa intressi siirtyä kohti mukautuvampia ja ketterämpiä rakenteita, mutta samalla esiintyy kitkaa luopua hierarkioista - kontrollin ja suoran mitattavuuden ja näkyvyyden säilyttäminen vaikuttaa edelleen olevan vahva intressi. Toisin sanoen hajautettuihin, itseohjautuviin ja ketteryyteen pyrkiviin organisaatiomalleihin siirtyminen on otoksen perusteella suomalaisissa organisaatioissa kehitysvaiheessa.

Vastaajien esiin nostama ketteryyden ja selkeyden lisääminen ovat linjassa KPMG:n kansainvälisen tutkimuksen kanssa: kuusi kymmenestä HR johtajasta vastasi työvoiman suunnittelun painottuvan jatkossa enemmän ketteryyden ja dynaamisuuden lisäämiseen organisaatiossa. Myös toimitusjohtajat näkevät ketteryyden yhtenä tärkeimmistä kasvun ajureista.

1) KPMG Rise of the Humans

2) Learning to Learn: The Future-proof skill, 2018

Pysyvyyden paradoksi: Rakenteiden tavoitteena on tarjota struktuuria ja stabiliteettia - toisaalta minkä verran systeemi kestää dynaamisuutta ja mukautuvuutta, jota halutaan vahvasti tavoitella? Missä pisteessä organisaation sisäinen koheesio on vaarassa kadota? Onko kontrollille jokin vähimmäismäärä?



Organisaatiorakenteen tarkastelu ja muuttaminen edellyttää kattavaa ja kirkasta kokonaiskuvaa koko organisaatiosta. Suomalaisten organisaatioiden valmius kokonaisvaltaiselle organisaatiosuunnittelulle on kuitenkin keskustelujen perusteella melko heikko, yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta – organisaation rakenteita ja työvoiman koostumusta muutetaan vielä hyvin maltillisesti.

Vastaava ilmiö on nähtävissä myös kansainvälisesti. Lähes kaikki KPMG:n kansainväliseen tutkimukseen osallistuneista nostivat tulevaisuuden organisaation ja työvoiman rakenteen ja muodon tunnistamisen prioriteetiksi. Näistä vain puolet koki mahdollisuutensa onnistua työvoiman koon ja sopivan työntekijöiden jakauman (vakituinen, määräaikainen, alihankkijat ja digitaalinen työvoima) tunnistamisessa hyväksi. Edelleen, puolet vastaajista oli sitä mieltä, että harvat ylimmän johdon edustajat ovat hyvin selvillä organisaation muutostarpeista sen kokoon, muotoon tai osaamisiin liittyen. Tulevaisuuden organisaatioihin liittyvästä digitaalisesta työvoimasta puhuttaessa viitataan yleisesti työn automatisointiin ja erilaisten tehtävien suorittamiseen digitaalisten ratkaisujen avulla. Esimerkkejä digitaalisesta työvoimasta ovat muun muassa robottiautomaatio (RPA), sekä asiakaspalveluun ja käyttäjätukeen luodut chatbot-ratkaisut, jotka hyödyntävät myös tekoälyä ja oppivia algoritmeja.

Organisaatiomallin tulevaisuuden menestystekijät vastaajaorganisaatioissa



Työvoiman koostumus

Työn digitalisoituessa organisaatioiden tulee kyetä muuttumaan alati nopeammin. Tämä tarkoittaa siirtymistä perinteisestä työvoima- ja organisaatiosuunnittelusta (workforce planning) jatkuvan, skenaarioihin perustuvan työvoiman muovaamisen mentaliteettiin (workforce shaping). Työvoiman koostumuksen ja muodon tarkasteleminen on kuitenkin hankalaa järjestelmien ja datan hajanaisuudesta johtuen.

Työvoiman jakautuminen pysyvään, määräaikaiseen ja ulkopuoliseen on kaikissa vastaajaorganisaatioissa erittäin vahvasti pysyvään työvoimaan painottunut (>80%). Poikkeuksena tästä ovat yliopistot ja korkeakoulut, joissa suurin osa (>75%) työsopimuksista on määräaikaista opetushenkilöstön määräaikaisten sopimusrakenteen johdosta.

Määräaikaista työntekijöitä ja alihankkijoita käytetään vastaajaorganisaatioissa perinteiseen tapaan tasaamaan kysyntä- ja resursointipiikkejä, ei niinkään jatkuvan työn tekemisen mallina, johtuen ainakin osittain Suomen työlainsäädännöstä. Vakituinen työvoima nähdään myös keinona hallita henkilöstön vaihtuvuuden mukanaan tuomia kustannuksia.

Kokonaisuutena vastaajajoukon työvoiman jakaumassa on odotettavissa melko pieniä muutoksia. Julkinen sektori, erityisesti hoiva-ala ja kolmas sektori, hyödyntävät jo nyt paljon joustavaa työvoimaa. Yksityisellä sektorilla pysyvä, vakituinen työvoima halutaan pitää edelleen keskeisenä työnteon muotona. Kansainväliset yritykset hyödyntävät enemmän joustavaa työtä kuin muut selvitykseen osallistuneet organisaatiot. KPMG:n kansainvälisen tutkimuksen mukaan kaksi kolmesta (68%) HR-funktiosta odottaa 10 prosentin lisäystä määräaikaiseen ja keikkatyövoimaan seuraavien 3 vuoden aikana.

Vakituinen työvoima nähdään
myös keinona hallita
henkilöstön vaihtuvuuden
mukanaan tuomia
kustannuksia.



Käytännössä kaikilla vastaajilla on käynnissä kokeiluja työn digitaalisista sovelluksista tai organisaatioissa on jo alettu yhdistämään digitaalisen työvoiman ratkaisuja tehtävien suorittamiseen. Ensisijaisia käyttökohteita ovat HR ja taloushallinto, joissa selkeitä ja helposti automatisoitavia toistuvia prosesseja on nopeasti löydettävissä. Useimmat kokeilut keskittyvät robottiautomaatioon (RPA) ja osalla organisaatioita on myös esimerkkejä asiakaspalvelusta (botit) ja datan hallinnasta (tietokanta- ja raportointiautomatisoinnit), sekä IoT-soveltamisesta (sensorit, datan kerääminen, seuranta). Tekoälykokeiluja näyttäytyy paljon vähemmän, näiden ollen käytännössä ideointiasteella. Edistyneemmän koneoppimisen ja tekoälyn kokeilut nähdään toistaiseksi enemmän kuluna kuin aidosti arvoa tuottavana.

Trendi on vastaavanlainen myös kansainvälisesti. Vielä 2018 noin viidesosa HR-vastaajista ennusti huomattavia panostuksia edistyneisiin teknologioihin, kuten tekoälyyn ja koneoppimiseen seuraavien kolmen vuoden aikana. Vuonna 2019 vastausten määrä kuitenkin laski huomattavasti, 8 prosenttiin vastaajista, osoittaen varovaisuuden teknologian käyttöönotossa.

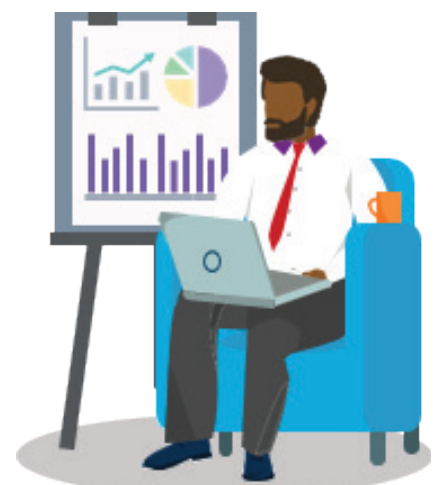
Digitaalisuuden ja automaation vaikutukset vastaajaorganisaatioissa

Hyödyt

- Prosessien ja tiedonkäsittelyn tehokkuus
- Nopeus ja laadun parantuminen (manuaalisten virheiden minimointi)
- Kustannussäästöt
- Datan käsittelyn keskittäminen ja laajempi hyödyntäminen
- Läpinäkyvyyden lisääntyminen
- Parantunut työntekijä- ja asiakaskokemus
- Uudet liiketoimintamahdollisuudet
- Työn mielekkyyden kasvaminen toistuvien tehtävien vähentyessä

Haasteet

- Osaamisvajeet (ylläpito, kehittäminen, analytiikka)
- Motivaatio toimia muuttuneissa rooleissa
- Uusien työskentelytapojen omaksuminen
- Riittävä tietoturva





Osaaminen

Klassinen osaamiskysymys johtajille ja heidän organisaatioilleen on: "Mitä kriittisiä osaamisia ja kyvykkyyksiä tarvitsemme tulevaisuudessa ja miten aiomme kehittää niitä?" Organisaatioiden hakiessa uutta muotoaan muuttuvassa toimintaympäristössä, vahvasti osaamiskeskeinen agenda asettaa kehitysfunktioille haasteita vastata tulevaisuuden kyvykkyyshaasteisiin. Esimerksi yhdysvaltalainen AT&T-operaattori aikoo uudelleenkouluttaa jopa 100 000 työntekijää vastaamaan yhtiön seuraavan vuosikymmenen suunnitelmia olla "ohjelmistolähtöinen verkko-operaattori".

Strateginen osaamisen kehittäminen tulee olemaan keskeinen tarve digitaalisen disruption keskellä, organisaation kilpailukyvyyn varmistamiseksi. Tämän kehittämisen tulisi keskittyä organisaation uudennaisiin prosesseihin ja liiketoimintamalleihin sen sijaan, että pyritäisiin vain parantamaan valmiutta toimia nykyisessä toimintaympäristössä. Fokuksen tulee olla yhtä paljon tulevaisuuden innovaatioissa kuin lyhyen aikavälin operatiivissa tarpeissa. Kehittämisen ohella organisaatioille on kriittistä ymmärtää, mistä ne voivat hankkia strategisia osaamisia tulevaisuudessa.



Osaamisen kehittämisessä
fokuksen tulee olla yhtä paljon
tulevaisuuden innovaatioissa
kuin lyhyen aikavälin
operatiivissa tarpeissa.

Vaikka organisaation modernisoimista pidetäänkin laajalti avainstrategiana tulevaisuuteen valmistautumisessa, KPMG:n tutkimusten mukaan vain joka kymmenes HR-johtaja kertoi uudelleenkouluttavansa yli puolet organisaatiostaan digitaalisiin kyvykkyyksiin seuraavan 2-3 vuoden aikana. Toimitusjohtajat olivat kunnianhimoisempia, yli 80% arvioi kouluttavansa vähintään 40% organisaatiostaan digitaalisiin kyvykkyyksiin seuraavan 3 vuoden aikana.

Tulevaisuuden strategiset osaamiset

Strategisten osaamisten määrittely ja johtaminen ovat aiheena vahvasti haastateltujen organisaatioiden agendalla, mutta näiden struktuuri ja systemaattisuus vaihtelevat melko paljon. Samoin näkyvyys tarvittaviin strategisiin osaamisiin on vastaajaorganisaatioissa vaihtelevaa. Suurin osa haastatelluista sanoo näkyvyyden strategisiin osaamisiin olevan melko hyvä tai hyvä, vaikka näitä ei olisikaan kuvattu tai määritelty organisaatioissa.

Lähtökohtaisesti vastaajaorganisaatiot vaikuttavat aloittavan osaamisten määrittämisen johtamiskompetensseista; ne ovat selkeästi useammin määriteltynä kuin muut strategiset kompetenssit.



Tulevaisuuden osaamisten määrittäminen, tai nykyisten osaamisten päivittäminen, nähdään ajankohtaisena käytännössä koko vastaajajoukossa. Digitalisaatioon ja tiedon käsittelyyn liittyvä osaaminen on luonnollisesti priorisoitu korkealle, ensisijaisesti konkreettiseen datan hyödyntämiseen ja analytiikkaan liittyvät kompetenssit. Muita keskeisiä teemoja ovat asiakasymmärrys ja asiakaskeskeisyys, sekä soveltava, adaptiivinen työskentely. Esimerkkejä näistä nähdään muun muassa konsultoivassa myynnissä, ketterässä projektityöskentelyssä sekä valmentavassa johtamisessa. Nousevat strategiset osaamiset vaikuttavat olevan myös hyvin samankaltaisia, kuin mitä World Economic Forum on nostanut esiin (3).

Ennakoinnin ja jatkuvuuden paradoksi: Osaamista kehitetään reaktiivisesti strategisista tarpeista johtuen – miten varmistetaan huomisen oikea osaaminen ja miten sisäistetään osaamisten vanheneminen, viimeinen käyttöpäivä?

Osaamismallit vaikuttavat haastattelujen perusteella olevan melko staattisia. Kompetenssien vanheneminen tai ns. "puoliintumisaika" nousi esiin vain kolmessa haastattelussa liittyen siihen, miten osaamisia tulee päivittää jatkuvammin tulevaisuudessa. Ensisijaisesti geneerisemmät, koko organisaatiota koskevat staattiset mallit ydinkompetensseineen ovat yleisimpiä koko vastaajajoukossa.

3) World Economic Forum: Future of Jobs 2018

Nousevat strategiset osaamiset seuraavan 3 vuoden aikana

Future-proof Leadership - haastattelut	WEF Future of Jobs
Datan hyödyntäminen, analytiikka	Analyttinen ajattelu ja innovaatio
Kriittinen ajattelu	Aktiivinen oppiminen ja oppimisrajat
Organisaation strategia- kyvykkyyden parantaminen	Luovuus, aloitekyky ja omaperäisyys
Itseohjautuva työskentely	Teknologia- ja ohjelmointiosaaminen
Ketterä projektiosaaminen	Kriittinen ajattelu ja analyysi
Yhteistyö- ja sosiaaliset taidot	Kompleksi ongelmanratkaisu
Asiakasymmärrys ja asiakaskeskeisyys	Johtaminen ja sosiaalinen vaikuttaminen
Valmentava ja osallistava johtaminen	Tunne- ja sosiaalinen älykkyys

Osaamisten hankkiminen ja kehittäminen

Kokonaisuutena suunnitelmat osaamisen hankkimisen ja kehittämisen (build, buy, borrow, bot), eli osaamisstrategian osalta ovat melko epäselviä. Samoin kuin strategisten osaamisten määrittelyn ja näkyvyyden suhteen, strukturoitu ja systemaattinen osaamisen johtaminen tarjoaa vielä paljon toteutumattomaa potentiaalia suomalaisille organisaatioille. Parannukset organisaatiosuunnittelussa ja näkyvyydessä koko organisaation työvoimaan tulevat varmasti vaikuttamaan myös osaamisstrategian monipuolisempaan sisältöön tulevaisuudessa.

Seuraavan kolmen vuoden aikana sekä käytetty aika että kehitysinvestoinnit painottuvat lähinnä sisäiseen osaamisen kehittämiseen (build), tavoitteena lisätä tähän liittyvien aktiviteettien systemaattisuutta ja johdonmukaista lähestymistapaa. Vastaajien mielestä on tärkeää kasvattaa osaajia omasta organisaatiosta ja mahdollistaa myös sisäisiä urasiirtoja mahdollisimman paljon - organisaation osaamiseen ja olemassa olevaan henkilöstöön halutaan investoida. Tämä nähdään myös selkeänä mahdollisuutena motivoida osaajia, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Samoin kuin osaamisten määrittämiseen liittyen, myös osaamisen kehittämisessä prioriteettilistan ensimmäisenä vastaajaorganisaatioissa näyttää tulevan johtamisen ja esimiestyön kehittäminen.

Rekrytoinnit korostuvat varsinkin kasvustrategioihin liittyen, kun kriittisiä rooleja pitää täyttää lyhyellä aikavälillä. Rekrytointien haasteet ovat varsinkin niukkojen osaamisten osalta melko suuria, soveltuvia kandidaatteja on haasteellista löytää kilpailukykyisellä palkitsemistasolla. Kriittisten roolien tunnistaminen ja seuraajasuunnittelun systemaattisuus ovat myös vielä melko alhaisella tasolla muissa kuin suurissa kansainvälisissä organisaatioissa.

Vastaava ilmiö oli nähtävissä myös kansainvälisesti toimitusjohtajien puheissa. Lähes kuusi kymmenestä vastaajasta kertoi tarvittavien osaajien löytämisen olevan haasteellista. Työvoiman osaamisen päivittäminen olikin myös toimitusjohtajien suosituin strategia organisaatioiden tulevaisuuden valmiuksien varmistamisessa. Huomionarvoista on, että vaikka 44% toimitusjohtajista suunnitteli kouluttavansa yli puolet organisaatiostaan, alle kolmannes priorisoi työvoimainvestoinnit teknologiainvestointien edelle.

Organisaatioiden osaamisen päivittämiseen liittyen jatkuva oppiminen nousi vastaajajoukossa vahvasti esille. Vaikka tarve on tunnistettu erittäin laajalti, kokonaisuutena toteutukset kuitenkin vaihtelevat ja ennen kaikkea joustava, ketterä työn virtauksessa oppiminen vaatii vielä paljon työtä. HR-johtajien kehittämistä laajasti ohjaava 70-20-10-malli tarkoittaa suurimmassa osassa vastaajajoukkoa tällä hetkellä pääsääntöisesti 10:ä, esimerkiksi koulutusohjelmia, akatemioita ja verkkokursseja. Organisaatiot ovat tunnistaneet selkeän tarpeen luoda toimivia käytäntöjä kokemuksen kautta kehittymiselle (70), sovellukset tästä painottuvat tällä hetkellä enimmäkseen työnsäntoon ja seuraamalla oppimiseen. Tehtävärotaatio ja mikro-oppiminen ovat vastausten perusteella myös vahvassa nousussa, tällä saralla on käynnissä lukuisia kokeiluja. Strukturoidut mallit sosiaaliseen ja työn virtauksessa oppimiseen ovat kuitenkin vielä tällä hetkellä harvinaisia.

Kysyessämme kansainvälisiltä HR-johtajilta, miten heidän organisaatioissaan aiotaan kehittää osaamisen kehittämisen muotoja ja menetelmiä, kolme keskeisintä osa-aluetta olivat juurikin työn virtauksessa oppiminen, vertais- ja sosiaalinen oppiminen sekä mobiilioppiminen, jolla tarkoitetaan mobiililaitteiden avulla tapahtuvaa oppimista.

Työntekijäkokemus

Työntekijän kokemus työstä ja työnantajasta muodostuu kaikesta organisaation toiminnasta sekä työnantajan ja työntekijän välisistä kohtaamisista työsuhteen eri vaiheissa.

Työntekijälle työn merkitys itselle ja yhteiskunnalle on tärkeää. Mielenkiintoiset työtehtävät ja työn itsenäisyys koetaan vahvuuksiksi erityisesti yksityisen sektorin organisaatioissa. Julkisella sektorilla korostuvat työnantajan ja -tekijän arvojen vastaavuus, työsuhteen turvallisuus ja varmuus, perheystävällisyys ja mahdollisuus toimia kutsumusammattissa. Uuden oppimista arvostetaan kaikilla sektoreilla ja toimialoilla.

Työntekijäkokemusta haastavat muutokset, joissa työntekijöiden hyvinvointi ja jaksaminen ovat koetuksella. Osaamisesta huolehtiminen sekä panostaminen viestintään ja vuorovaikutukseen näkyvät välittömästi työntekijäkokemuksessa ja muutoksen läpiviennissä. Myös henkilöstön vaihtuvuus heijastuu kokemukseen; erityisen haastavana vaihtuvuus koettiin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa.

Työntekijäkokemuksen johtaminen

Organisaatiokulttuurilla on iso merkitys työntekijöiden sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin ja tarkoitukseen. Organisaatiokulttuurin arviointi on ajankohtainen joka viidennessä selvitykseen osallistuneessa organisaatiossa. Myös KPMG:n kansainvälisen tutkimuksen mukaan kulttuurilla on keskeinen asema toiminnan tarkoituksen ja tavoitteen yhdistämisessä; kolme viidestä HR-johtajasta kertoo kulttuurin muutosprosessista, jonka tavoitteena on varmistaa, että kulttuuri mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen.

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat kulttuurin lisäksi organisaation arvot ja luottamus. Arvojen ja luottamuksen merkityksen nähtiin kasvavan muuttuvassa toimintaympäristössä. Tulos on linjassa KPMG:n kansainvälisen tutkimuksen kanssa, jonka mukaan neljä viidestä HR-johtajasta näkee näiden alueiden olevan strategisesti tärkeitä painopisteitä toiminnassa.

Lisäksi työn ja työntekijöiden johtamisen näkökulmasta kokemuksen muodostumisessa korostuvat johdonmukaisuus, ihmisläheisyys, toimintaa tukevat järjestelmät ja työkalut sekä uskottavuus työntekijälupausten lunastamisessa.

Selvitykseen osallistuneissa organisaatioissa työntekijäkokemusta seurataan säännöllisesti henkilöstö- ja työhyvinvointikyselyillä sekä kehityskeskusteluissa. Perinteisten vuosittaisten kyselyiden rinnalle on ilmestynyt yhä enemmän ketteriä pulssikyselyitä, jotka tarjoavat ajantasaista tietoa organisaation tilasta. Tavoitteena onkin löytää malli ja mittarit jatkuvaan seurantaan ja tietoa työntekijäkokemuksen edelleen kehittämiseen. KPMG:n kansainvälisten tutkimusten mukaan HR-johtajat näkevät pulssikyselyiden ja muiden soveltuvien datalähteiden ohittavan vuosittaisten henkilöstökyselyiden suosion lähivuosina.

Työntekijäkokemuksen yhteys asiakaskokemukseen ja tuottavuuteen

Yhdeksän kymmenestä haastatellusta organisaatiosta vahvisti työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä vallitsevan positiivisen korrelaation. Henkilöstön motivoituneisuus ja sitoutuneisuus heijastuu selvästi asiakastyytyväisyyteen ja saatuun asiakaspalautteeseen.

Ne organisaatiot, jotka eivät nähneet työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välistä yhteyttä, korostivat yhteyden todentamisen vaikeutta ja soveltuvan mittariston puutetta. Mittariston kehittämisen tarve korostui useimmissa keskusteluissa.

Työntekijäkokemuksen yhteys tuottavuuteen ja tehokkuuteen tunnistettiin niin ikään lähes yhdeksässä vastaajaorganisaatiossa kymmenestä.

Tulos on hyvin samansuuntainen kuin KPMG:n kansainvälisissä tutkimuksissa: hyvä työntekijäkokemus näkyy myönteisesti asiakaskokemuksessa, ja päinvastoin. Hyvä kokemus johtaa kiistatta myös toiminnan tuottavuuden parantumiseen.

Työntekijäkokemus menestystekijänä

Hyvän työntekijäkokemuksen merkitys organisaation kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä on tunnistettu suomalaisissa organisaatioissa. Kilpailutilanne, työn murros, digitalisaatio ja muuttuva toimintaympäristö edellyttävät henkilöstöltä erityisesti kolmea asiaa: osaamista, sitoutumista ja motivaatiota. Tästä huolimatta työntekijäkokemuksen kehittämistä ei mainita organisaatioiden strategioissa. Myös henkilöstön arvolupaukset ovat vähissä: arvolupaukset oli annettu reilussa kolmasosassa organisaatioita.

KPMG:n kansainvälinen tutkimus kertoo, että puolet tutkimukseen osallistuneista organisaatioista liittää strategisessa suunnittelussa työntekijäkokemuksen haluttuun asiakaskokemukseen ja tuottavuuden lisääntymiseen. Tulevaisuudessa tällainen strateginen suunnittelu saa entistä suuremman painoarvon. Parantaakseen asiakaskokemustaan ja tuottavuuttaan organisaation kannattaa suunnata katseensa myös henkilöstöönsä.

Todentamisen paradoksi:

Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen vahvaksi koettu linkki jää usein todentamatta. Miten arvolupauksen määrittäminen ja sanoittaminen auttaa hallitsemaan työntekijöiden odotuksia ja lisäämään työn koettua merkityksellisyyttä?



Kestävä johtaminen

Keskustelu toimintaympäristön muutoksen vaikutuksista johtamiseen ja sen kehittämiseen painottui neljään keskeiseen teemaan:

- 1) muutoksessa johtaminen**
- 2) valmentava ja palveleva johtaminen**
- 3) vaikuttavuuden ja aikaansaamisen johtaminen**
- 4) johtamista harmonisoivat alustat ja periaatteet**

Muutoksen johtamisesta muutoksessa johtamiseen

Keskusteluissa korostui vahvasti ajatus muutoksessa elämisestä ja johtamisesta. Muutoksessa johtamisen nähdään tarkoittavan epävarmuuden sietämistä ja hallintaa – johtamista tilanteessa, jossa kenellekään ei ole heti oikeaa vastausta ja jossa vastaus löytyy yhdessä muiden kanssa keskustellen. ”Muutoksen johtamista” pidetään tässä yhteydessä suppeana, sillä johtamistoiminnan tehtävä on muuttaa ja kehittää organisaatiota jatkuvasti. Organisaatioiden johtamisessa pitäisi päästä muutoksiin reagoinnista muutosten proaktiiviseen, ennakoivaan johtamiseen.

Muutoksessa elämiseen ja muutoksessa johtamiseen liitetään vahvasti resilienssin käsite ja joustavuus. Samoin muutoksessa johtamisen tulisi tukea organisaation ketteryttä, asioiden jatkuvaa kyseenalaistamista, kokeilukulttuuria sekä sallivuutta virheille ja niistä oppimista. Johtajan tulisi herätellä henkilöstö oivaltamaan kehittämisen tarve ja myös motivoida vanhasta luopumiseen. Johtamisen kyvykkyyksistä haastatellut mainitsivat muun muassa motivoinnin ja positiivisen otteen hyödyntämisen, rohkeuden kohdata muutokset, yhdessä ratkaisemisen, omien potentiaalien käyttämisen sekä läsnä olemisen työyhteisössä ja ohjaamisen yhdessä tekemiseen. Organisaation ketteryys ja adaptiivisuus kasvaa kokeilujen ja kokemusten kautta.

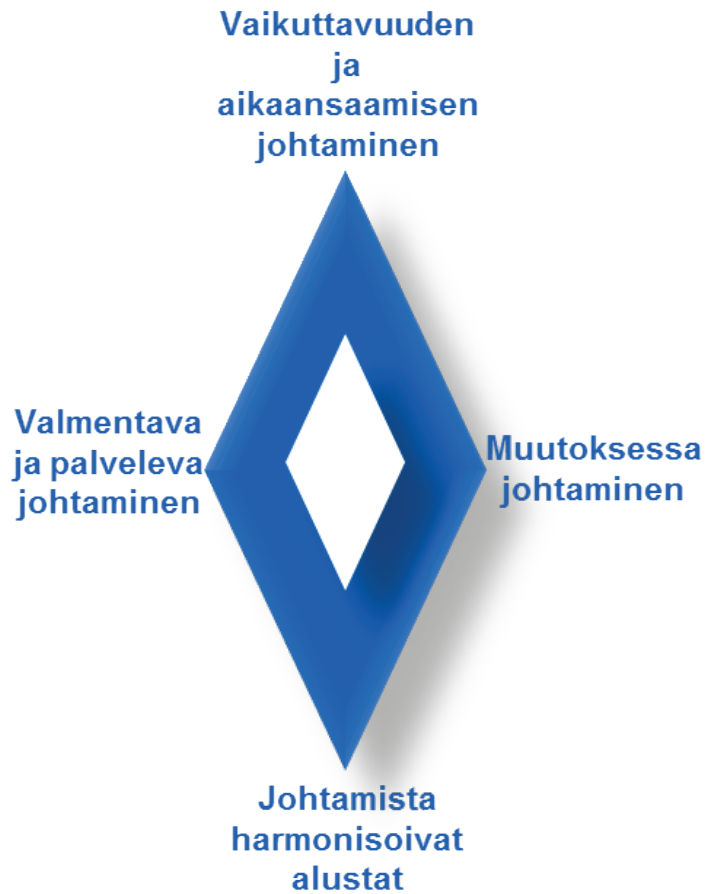
Lisäksi keskeisenä johtamisen taitona nähdään innovaatiokyvykyys sekä tässä yhteydessä kyky tasapainottaa uudet tavat toimia vanhojen toimintamallien kanssa. Muutoksessa johtamiseen liittyy myös rohkeaa, tuleviin mahdollisuuksiin perustuvaa päätöksentekoa, sen sijaan että nojataan menneeseen.

Vastaukset ovat hyvin yhtenevät KPMG:n kansainvälisen tutkimuksen kanssa. 2/3 toimitusjohtajista sanoo, että joustavuus on bisneksen ”uusi normaali”. Samalla yli 4/5 toimitusjohtajista haluaa luoda sellaisen työkuulttuurin, jossa virheet sallitaan. Virheiden salliminen on luonnollinen osa uuden kehittämistä ja omaksumista - mutta vain noin puolet vastaajista vahvistaa, että heidän organisaatiossaan vallitsee tällainen kulttuuri.

Valmentava ja palveleva johtamisote

Toimintaympäristön muutosten nähdään haastavan organisaatioita kohti valmentavampaa ja jaettua johtamista, jossa hyödynnetään työyhteisön potentiaalia ja valtuutetaan työyhteisö ratkaisemaan asioita. Johtamisessa keskeisiksi alueiksi nousevat tällöin motivointi, yhdessä tekeminen ja ihmisten kehittäminen (growth mindset). Johtaja ja johtaminen asemoituvat uudella tavalla työyhteisön arjessa. Johtajalla ei ole vahvaa substanssiosaamista, vaan tämä osaaminen on ja kehittyy tiimissä, yksittäisissä tekijöissä ja verkostoissa sekä heidän keskinäisessä yhteistyössä. Johtajalta odotetaan asiaan heittäytymistä, erilaisten näkökulmien törmäyttämistä ja valitun suunnan jämmää tukemista ja ylläpitoa. Johtaja luo edellytykset toiminnalle ja kehittämiselle sekä inspiroi ja tukee tiimiä sen elinkaaren eri vaiheissa.

KPMG:n kansainvälinen tutkimus toi esille vastaavia odotuksia johtamiselle. Perinteinen hierarkinen ja kontrolloiva johtaminen ei enää toimi. Organisaatioilla on tarve toimia joustavasti ja ketterästi, ja työntekijät toimivat virtuaalisesti ja joustavissa rakenteissa. Tehokas johtaminen tänään on suunnan antamista, merkityksen ja tarkoituksen osoittamista sekä monimutkaisen toimintaympäristön selkeyttämistä.



Tasapainon paradoksi: Vaikuttava, jatkuvassa muutoksessa johtaminen vaatii tietoon perustuvaa selkeää näkemystä, joka kommunikoidaan vetoavalla ja yhtenäisellä tarinalla. Kuinka luoda tasapaino vahvan struktuurin ja ohjauksen sekä dynaamisen mukautumisen ja vuorovaikutteisuuden välille?



Arvopohjasta ainekset työn merkitykselle

Vaikuttavuuden ja aikaansaamisen johtaminen tulee korostumaan yhä vahvemmin arvojohtamisen sekä arvoja tukevan kulttuurin luomisen myötä. Arvojohtaminen merkitsee arvojen määrittelyä sekä työyhteisön kulttuurin tavoitteellista johtamista määritettyjen arvojen mukaiseksi. On tärkeää, että yhteisistä arvoista käydään keskustelua ja että ne sisäistetään koko organisaatiossa. Arvopohja ohjaa siten niin johdon kuin työntekijöidenkin käyttäytymistä.

Käydyissä keskusteluissa korostui arvopohjan merkitys: on tärkeätä, että tehdyt valinnat ovat johdettavissa organisaation arvoihin ja perusteltavissa. Esimerkiksi yksinomaan taloudellisiin kriteereihin, kuten liikevoittoon, perustuvat päätökset voivat olla läpi organisaation vaikeasti sisäistettävissä, jos organisaation arvopohja rakentuu yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aikaansaamiseen.

Yksilön sitoutuminen organisaation tavoitteisiin toteutuu parhaiten silloin kun omat ja organisaation arvot kohtaavat. Arvosidonnaisuus sekä työn merkityksellisyys korostuvat erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon sektorin ja julkisen sektorin keskusteluissa. Vahva arvopohja edesauttaa työnantajamielikuvan rakentamista, henkilöstön pysyvyyttä ja halukkuutta panostaa omaan työhön. Omalle työlle rakentuu syvempi merkitys, joka heijastuu myös työn tuloksiin. Tosin vahva sitoutuminen omiin ja organisaation arvoihin tuo erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa haasteita johtamiselle: työssä uupuminen ja tehtävien priorisoinnin vaatimukset aiheuttavat paineita, koska ”kaikkea ei ehdi tehdä, vaikka arvomme näin edellyttäisivät”.

Lisäksi KPMG:n kansainvälinen tutkimus nostaa esiin vaikuttavuuden ja aikaansaamisen arvojen avulla: ”Kokonaisvaltainen ja kestävä johtaminen on tulossa ensiarvoisen tärkeäksi. Työntekijät, asiakkaat, sijoittajat ja muut sidosryhmät odottavat, että yritykset tavoittelevat muutakin kuin taloudellista tulosta ja integroivat sosiaaliset ja ympäristönäkökohdat strategiaansa ja toimintaansa.”





Harmonisoivat alustat vahvistavat johtamisen vaikuttavuutta

Johtamista harmonisoivien alustojen merkitys korostuu organisaatioissa, joilla on useita toimipisteitä, jotka toimivat globaalisti tai vahvasti verkostoissa. Näissä organisaatioissa tasapainoillaan tällä hetkellä paikallisen johtamisen menetelmien ja keinojen sekä yhteisten, vakiinnuttavien sisältöjen ja menetelmien välillä. Yhteisenä tavoitetilana olisi saada poimittua kummastakin toimintatavasta kokonaisuutta parhaiten edistävät johtamisen periaatteet ja käytännöt. Yhteiseltä alustalta haetaan johtamiseen systemaattisuutta, yhteistä tietoa ja näkemystä sekä selkeyttäviä johtamisprosesseja. Tuloksena on vaikuttavampaa toimintaa ja parempi työntekijätyytyväisyys.

Organisaation elinkaaren
vaihe vaikuttaa tarpeeseen
harmonisoida johtamisen
alustoja ja periaatteita.

Organisaation elinkaaren vaihe vaikuttaa tarpeeseen harmonisoida johtamisen alustoja ja periaatteita. Yksi vastaajista oli paikallisiin toimipisteisiin ja yritysostoihin perustuvan kasvukauden jälkeen siirtymässä johtamismalliin, jossa paikallisesta ja tilannekohtaisesta muutoksiin sopeutumisesta siirryttäisiin proaktiiviseen ja samansuuntaiseen muutosten johtamiseen, kuitenkin tietoisesti paikallisia vahvuuksia hyödyntäen. Tämän odotetaan palvelevan koko organisaatiota, kun eri markkina-alueella toimivien toimipisteiden tiedot, näkemykset ja käytännöt saadaan välitettyä muiden hyödynnettäviksi yhteisillä toimintamalleilla.

Organisaation tuloksekas johtaminen, oikealla vauhdilla ja hallitusti, edellyttää yhteisiä prosesseja, jaettavia tietoja ja yhdessä rikastettavia näkemyksiä sekä jatkuvaa vuorovaikutusta oman organisaation, verkoston, asiakkaan ja yhteiskunnan kanssa.

Katse tulevaisuuteen

Yllätyksellisessä ja vauhdilla muuttuvassa ympäristössä johtaminen on haastava, muttei mahdoton tehtävä. Keskeistä on varmistaa edellytykset jatkuvalle mukautumiselle, oppimiselle ja kilpailukyvyille.

- Miten luodaan rakenteisiin dynaamisuutta ja adaptiivisuutta vaarantamatta organisaation yhtenäistä näkemystä ja suuntaa?
- Miten ennakoidaan nousevia osaamisia samalla, kun nykyhetken tilannekuva saadaan mahdollisimman kirkkaaksi?
- Miten vastataan työntekijöiden odotuksiin alati pirstaleisemmassa arvokentässä?
- Entä miten löydetään näiden kaikkien välillä tasapaino ja kyetään luomaan vaikuttavaa, aikaansaamista edistävää johtamiskulttuuria?

Suunnitelmallinen, ajantasaiseen tietoon perustuva tiedolla johtaminen antaa kaikille työyhteisön jäsenille mahdollisuuden ymmärtää organisaation tilanne ja tavoitteet täsmällisesti ja kirkkaasti. Organisaation kulttuuria tukeva arvojohtaminen luo puitteet sille, miten olemassa olevaa tietoa ja tilannekuvaa hyödynnetään, millaisia valintoja ja päätöksiä sen perusteella tehdään ja miten niitä priorisoidaan.

Suomalaiset organisaatiot ovat selvityksen perusteella muutosmatkan alussa, hyvällä tiellä omassa ajattelussaan kohti mukautuvampia, jatkuvaan osaamislähtöiseen kehittämiseen ja arvojohtamiseen nojaavia toimintamalleja. Seuraavat vuodet tuovat mukanaan uutta liiketoimintaa ja kokeiluja, esimerkin näyttämistä ja jatkuvaa oppimista – olemme mukana tekemässä muutosta.

Selvityksen kansainväliset referenssit

KPMG CEO Outlook 2019

<https://home.kpmg/xx/en/home/campaigns/2019/05/global-ceo-outlook-2019.html>

Future of HR 2020

<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/11/the-future-of-human-resources-2020.html>

KPMG Rise of the Humans -julkaisusarja

<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2016/11/rise-of-the-humans.html>

World Economic Forum: Future of Jobs 2018

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

BIG Innovation Centre: Learning to Learn: The Future proof skill, 2018

http://www.appg-ai.org/wp-content/uploads/2018/10/learning-to-learn_final_report_bic_kpmg.pdf



Selvityksen toteutus ja tiimi

Selvityksen tausta ja toteutus

Globaalit trendit muokkaavat työn luonnetta ja työnkuvia organisaatioissa. Työvoima muuntautuu niin ikään näiden trendien mukana.

Megatrendit ja haasteet



Haastattelujen rakenne

- 1) Haastattelun kulku ja alustavat väittämät
- 2) Megatrendien priorisointi
- 3) Organisaatio & työntekijät
- 4) Osaaminen & kyvykkyyydet
- 5) Työntekijäkokemus
- 6) Kokonaisvaltainen muutosjohtaminen

Future-proof Leadership-tiimi

Eeva Juntunen
Taina Kokkarinen
Elina Laitinen
Kim Lehto
Valtteri Länsimies
Hanna Niemi
Karoliina Nurmi
Janica Saralevä
Virpi Sillanpää
Arto Smolander
Minna Tuominen-Thuesen

KPMG People & Change

Meitä on Suomessa yli **30** People & Change -asiantuntijaa. Yhteistyössä globaalin tiimin ja osaamiskeskuksien kanssa hyödynnämme todennettuja, globaaleja lähestymistapoja, työkaluja ja menetelmiä asiakkaidemme avuksi.

Organisaatiolähtöinen muutos

Aloitamme aina organisaation strategiasta ja odotetuista lopputuloksista auttaaksemme asiakkaitamme saavuttamaan tavoitteensa.

Ihmiset strategian ajureina

Tunnistamme ensimmäisenä ihmisiin liittyvät tekijät strategioissa ja muutoksissa ja haastamme asiakkaitamme hyödyntämään niitä menestyksen saavuttamiseksi.

Integroidut ratkaisut

Ratkaisumme on integroitu kaikkiin muihin KPMG:n transformaatioihin liittyviin palveluihin.

Keskitymme 5 ydinpalveluun:



Organisaatiomuotoilu ja -suunnittelu

Organisaatioiden suunnittelu ja uudelleenmuotoilu strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi



HR-strategia ja kehittäminen

HR-toiminnon strateginen transformaatio prosessien, teknologioiden ja toimintamallien innovoinnin kautta.



Talent management

Kokonaisvaltainen lähestymistapa osaajien houkuttelemiseen, kehittämiseen ja sitouttamiseen kilpailuedun saavuttamiseksi.



Muutosjohtaminen

Laajamittainen osaaminen kompleksien muutosten suunnitteluun ja läpivientiin, keskittyen erityisesti johtamiskäyttämiseen.



Työvoiman muotoilu

Työvoiman strateginen suunnittelu ja muotoilu, sekä HR-analytiikka.



Yhteystiedot

Minna Tuominen-Thuesen

Partner

P: +358 40 739 1017

S: minna.tuominen-thuesen@kpmg.fi

Valtteri Länsimies

Advisory Senior Manager

P: +358 50 433 9014

S: valtteri.lansimies@kpmg.fi

kpmg.fi



© 2020 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.