

Menestyvän johtajan osaaminen?

MPS Johtajuustutkimus 2024

27.11.2024



Tutkimuksen tiedot

MPS-Yhtiöt tutkii vuosittain ajankohtaisia johtajuuden ja työelämän ilmiöitä. Tänä vuonna selvitimme kokemuksia johtajien osaamisesta ja osaamisen johtamisesta.

Tutkimus toteutettiin lokakuussa 2024 ja vastaamaan kutsuttiin suomalaisia johtajia ja työntekijöitä.

Kysy lisää tutkimuksesta

Niilo Mäkelä

Director, MPS People Analytics



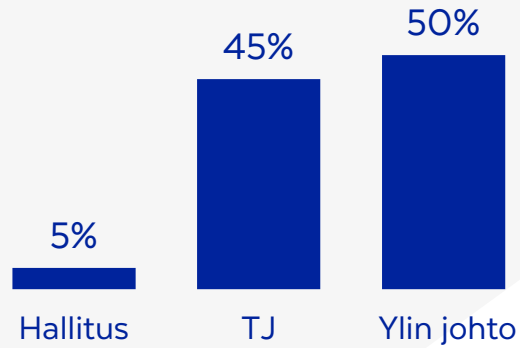
Sisältö

1. Osaamisen johtaminen
2. Osaamisen kehittämisen työkalut
3. Oma osaaminen

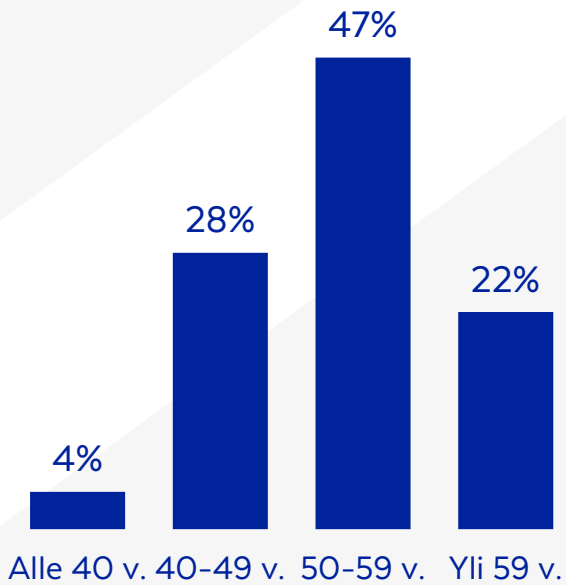


Johto 915 vastaajaa

Asema



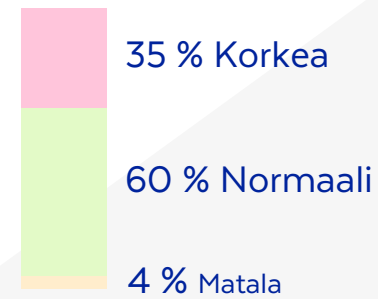
Ikäjakauma



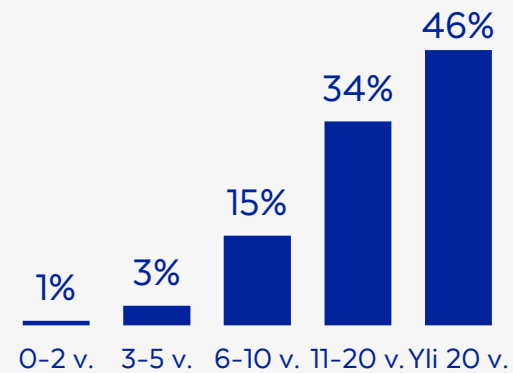
Sukupuoli



Kuormitus

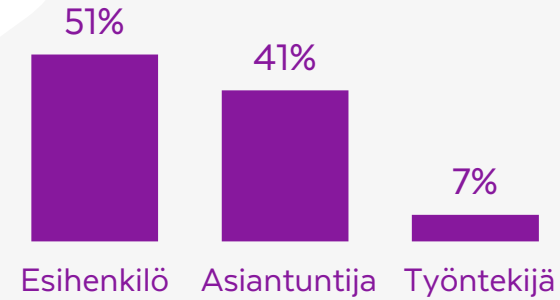


Johtajakokemus

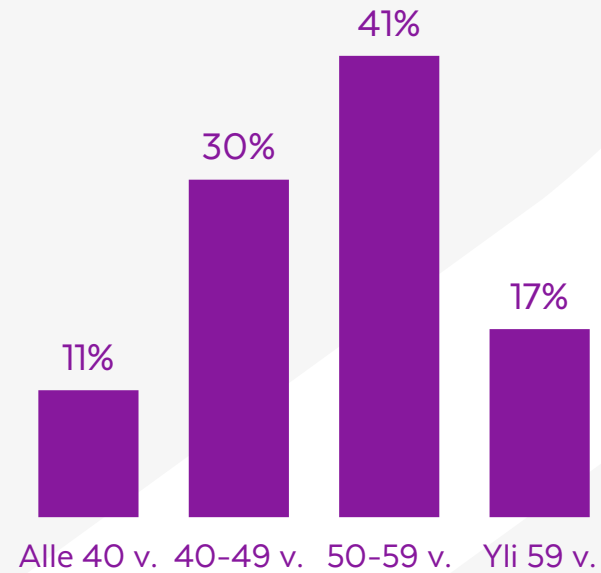


Henkilöstö 642 vastaajaa

Asema



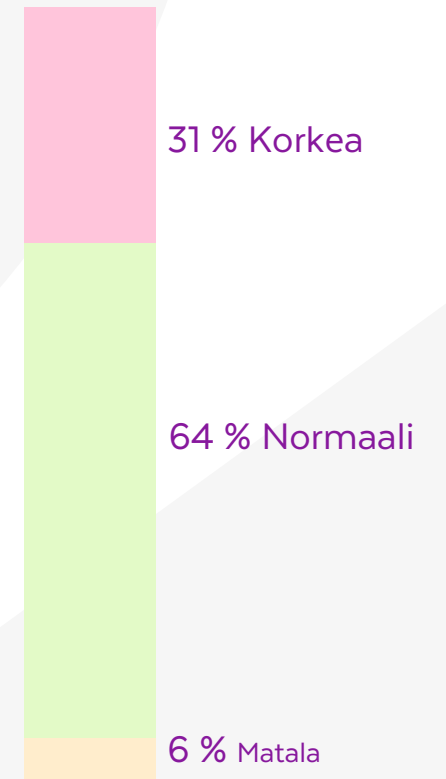
Ikäjakauma



Sukupuoli

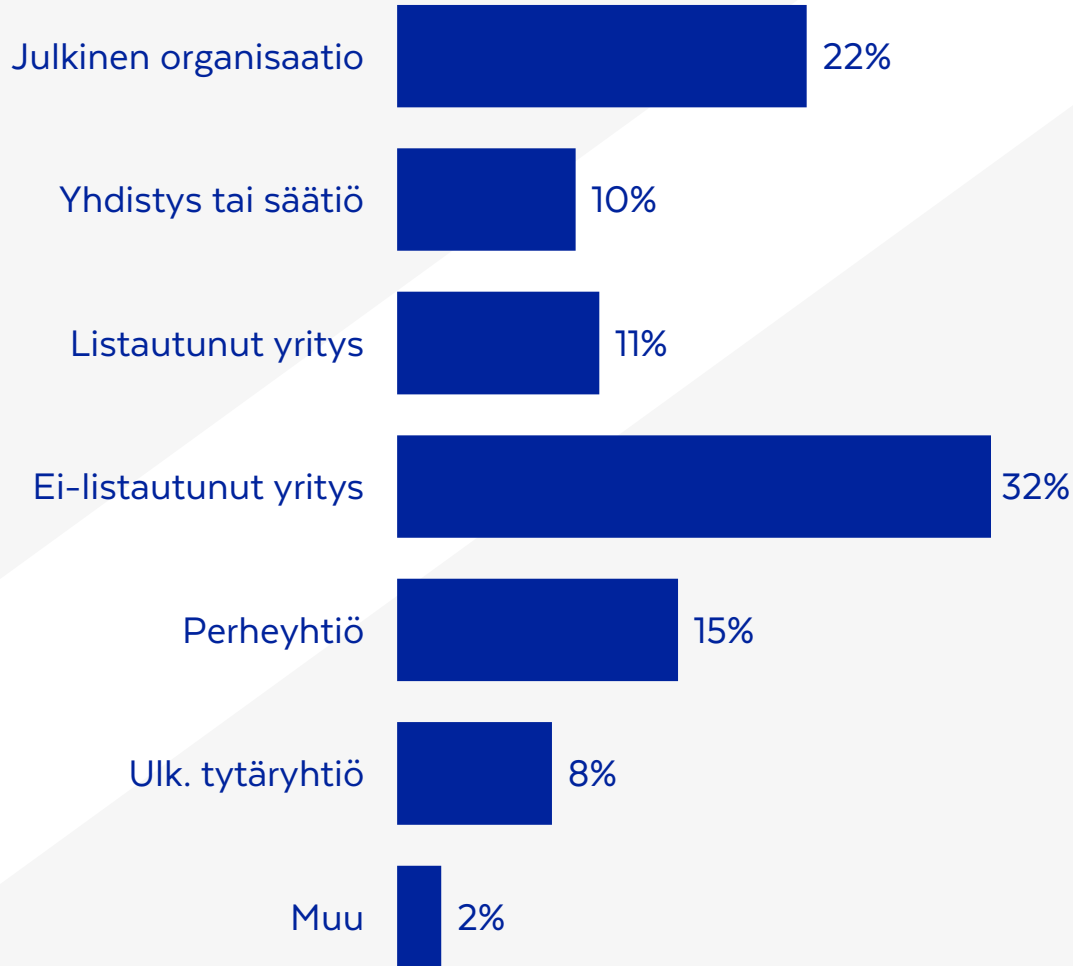


Kuormitus

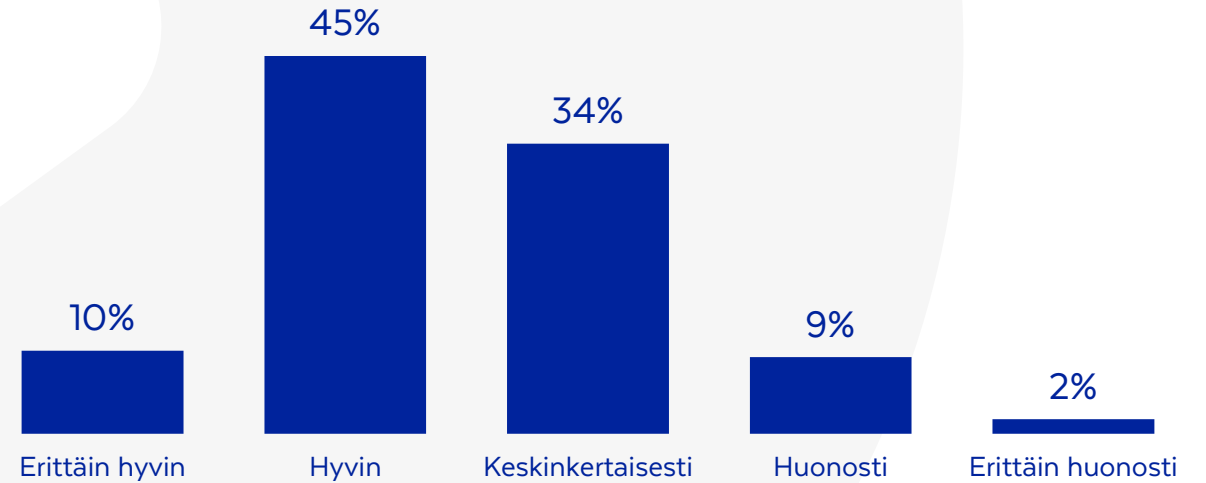


Organisaatiot

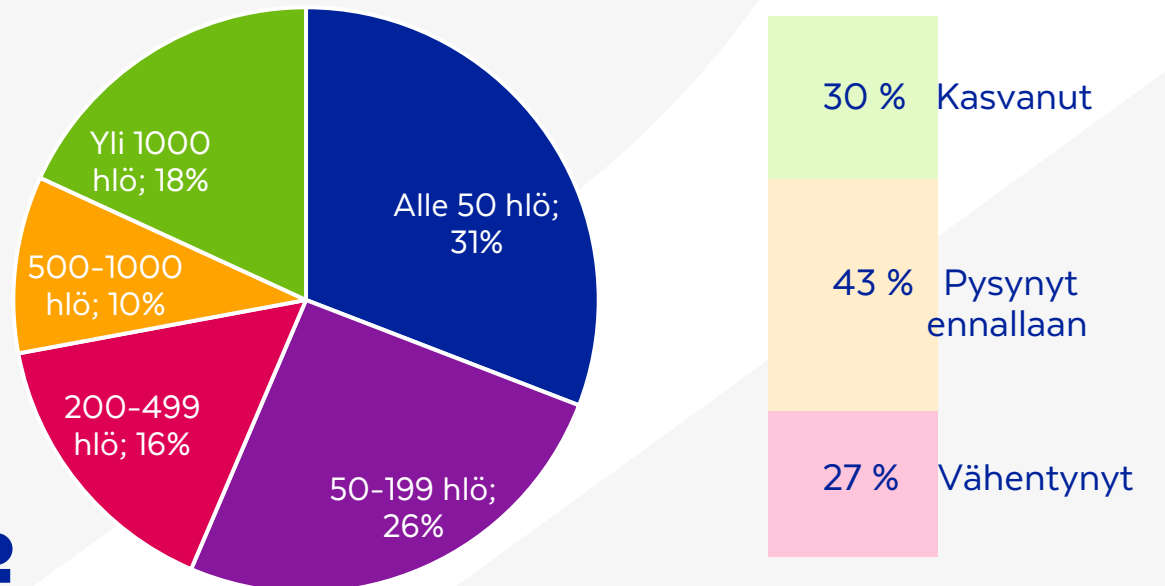
1603 vastaajaa



Miten organisaatio on pärjännyt kuluvana vuonna?



Henkilöstömäärä ja henkilöstömäärän muutos 12 kk aikana



Osaamisen johtaminen



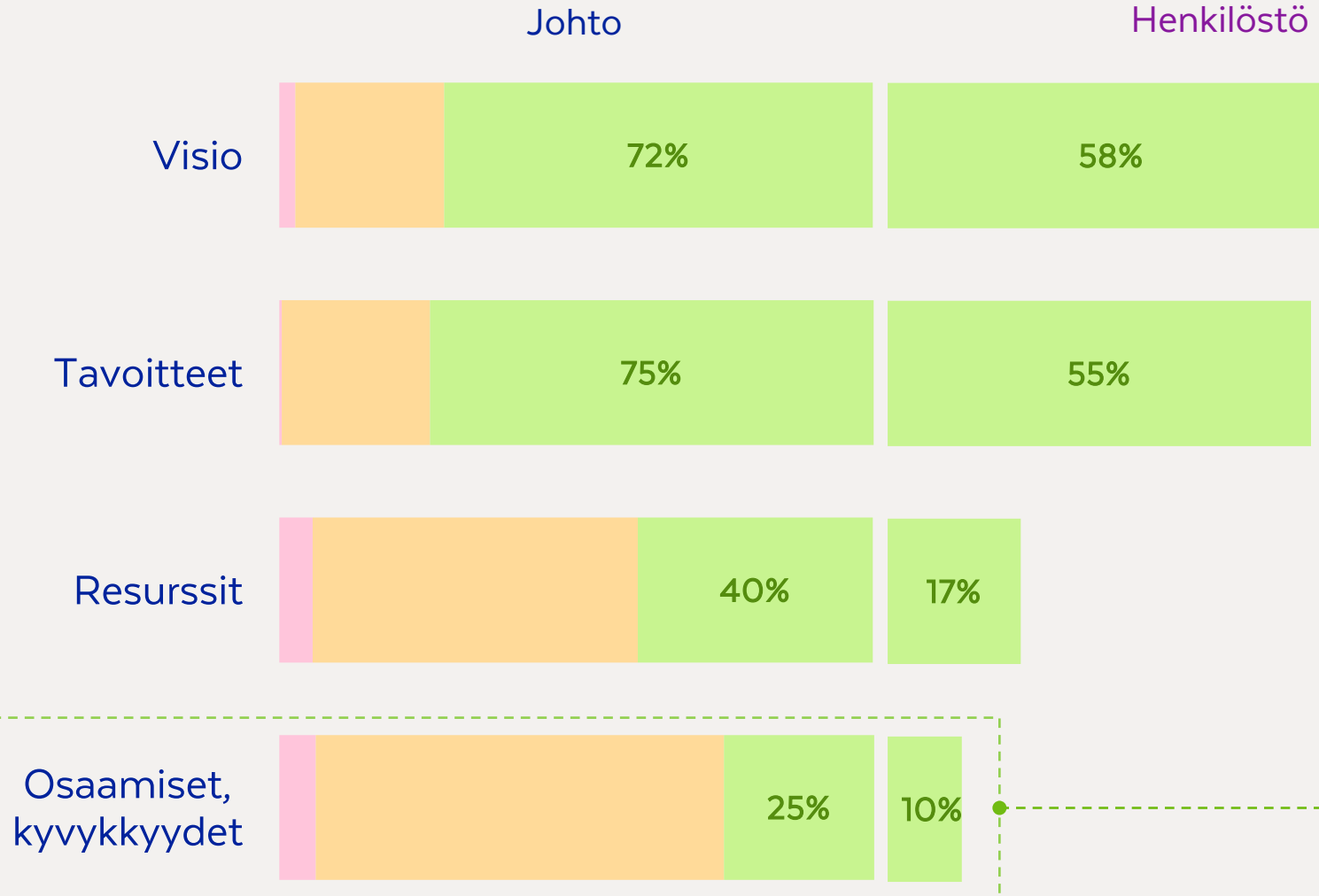
**Osaaminen ei ole vielä osa
strategiaa - ei johdon eikä
henkilöstön mielestä.**



Johtamisfokus

Kuinka selkeästi seuraavat osa-alueet on määritelty strategiassa?

● —●—●—
 ■ Ei ■ Osittain ■ Selkeästi



Miksi ei?

- Ei tarpeellista (29 %)
- Ei johtamisosaamista (24 %)
- Epäselvä strategia, jonka pohjalta ei onnistu (22 %)
- En tiedä (24 %)

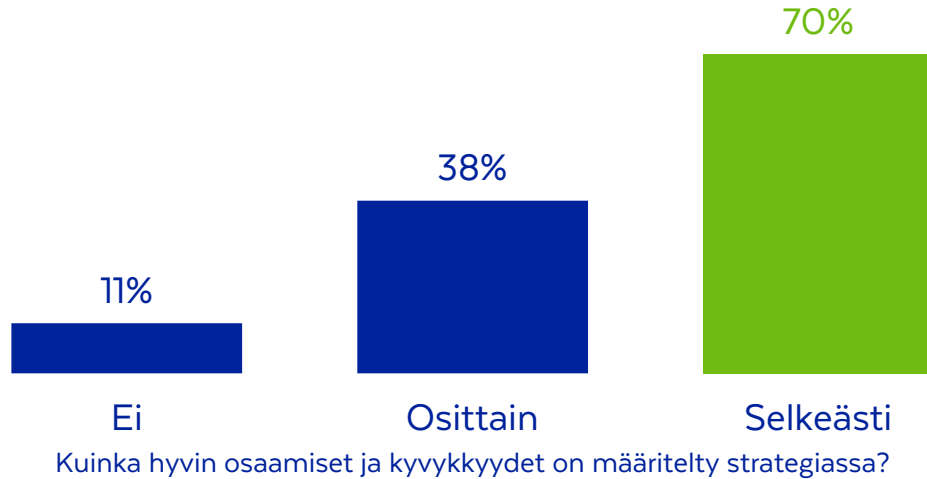
Johtajista 25 % sanoo, että osaamiset löytyy strategiasta. Henkilöstöstä vain 10 % on samaa mieltä.

**Kun osaamiset on määritelty
selkeästi strategiassa,
johdolla ja henkilöstöllä on
yhteinen ymmärrys
organisaation kriittisistä
osaamisista.**



Entä kun osaamiset on määritelty strategiassa hyvin?

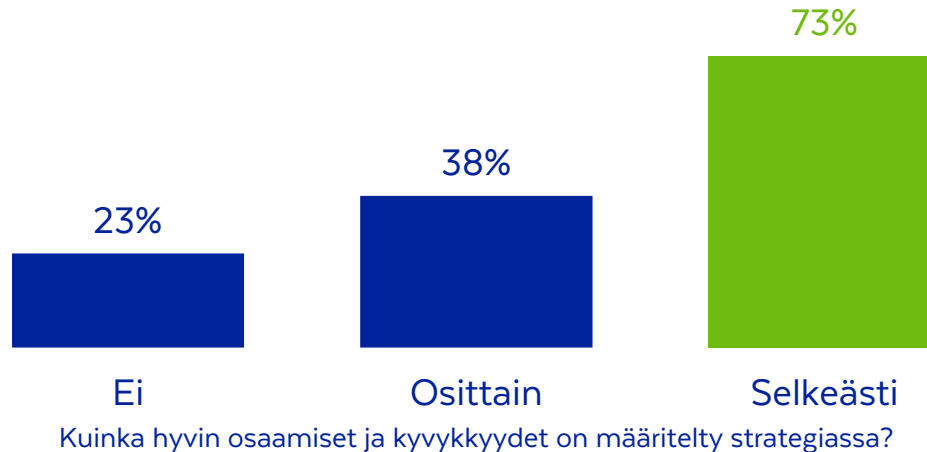
Osaamisen vastuu määritelty



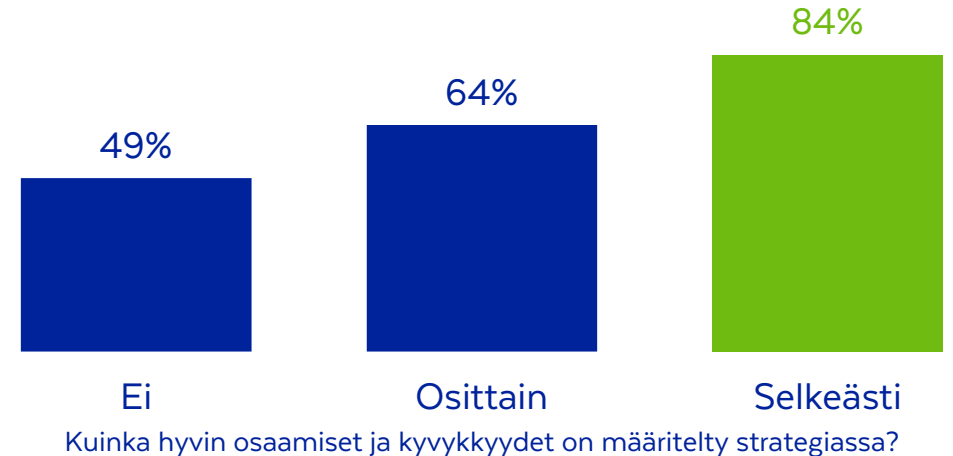
Johdolla on selkeä ja yhtenäinen näkemys organisaatiomme kriittisimmistä osaamisista.



Henkilöstöllä on selkeä ja yhtenäinen ymmärrys organisaatiomme kriittisimmistä osaamisista.



Minulla on tarkka käsitys siitä, mitä osaamista minun pitää kehittää tulevaisuudessa.

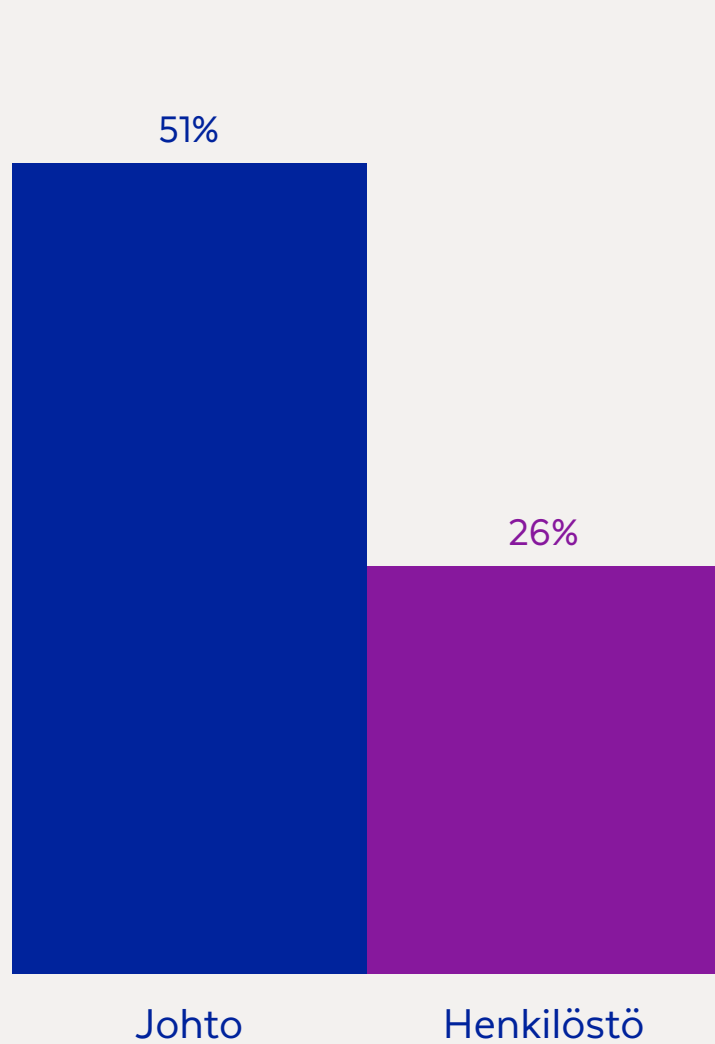


**Johdon mielestä osaamisen
kehittämisen vastuu on selkeästi
määritelty – henkilöstö on eri
mieltä.**

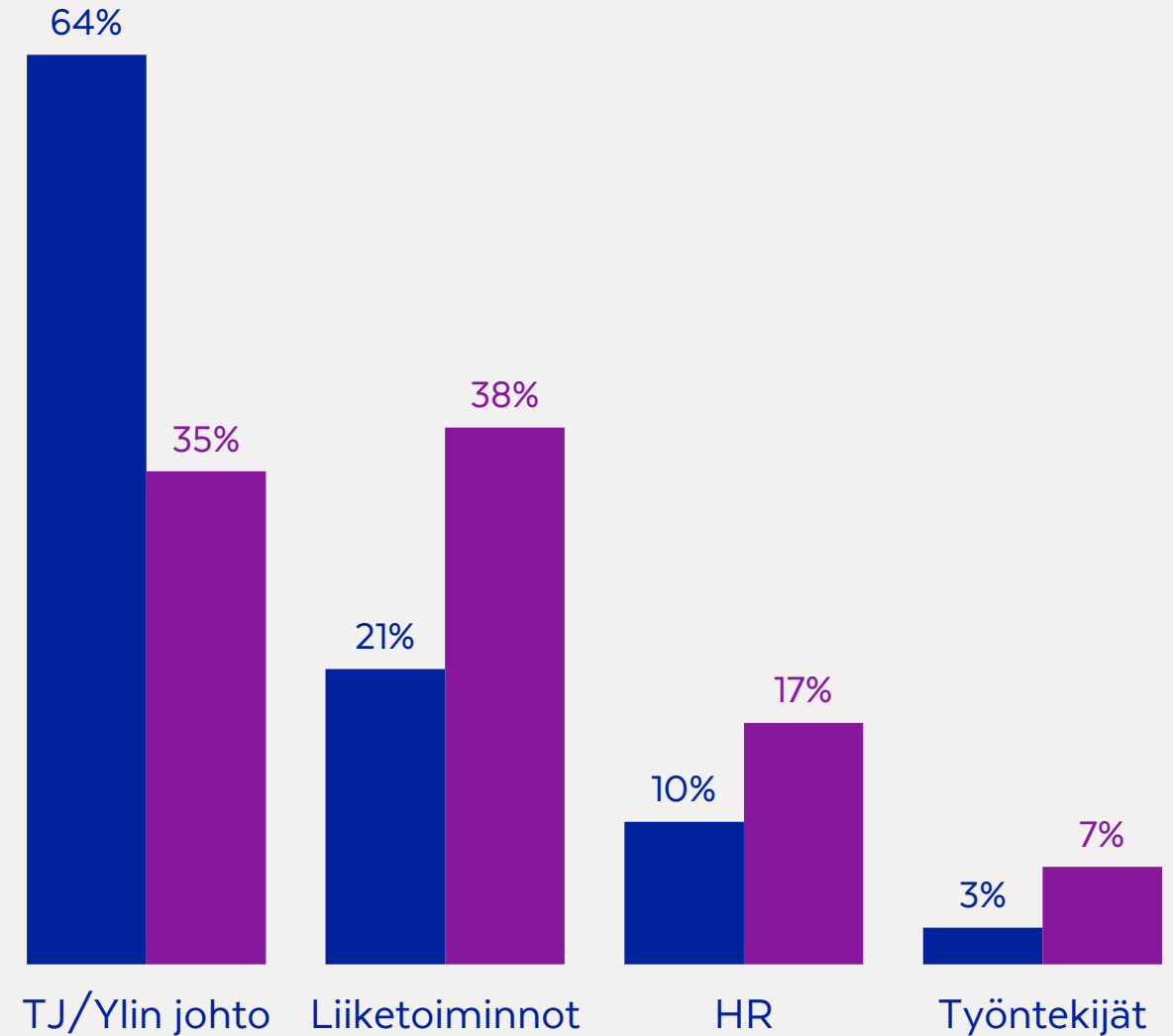


Kenelle osaamisen kehittämisen vastuu kuuluu?

Osaamisen kehittämisen vastuu on selkeästi määritelty organisaatiossamme?
Kyllä (%)



Kenelle kuuluu päävastuu organisaation osaamisen kehittymisen varmistamisesta?



Organisaatioiden kriittisintä osaamista on ihmisten johtaminen

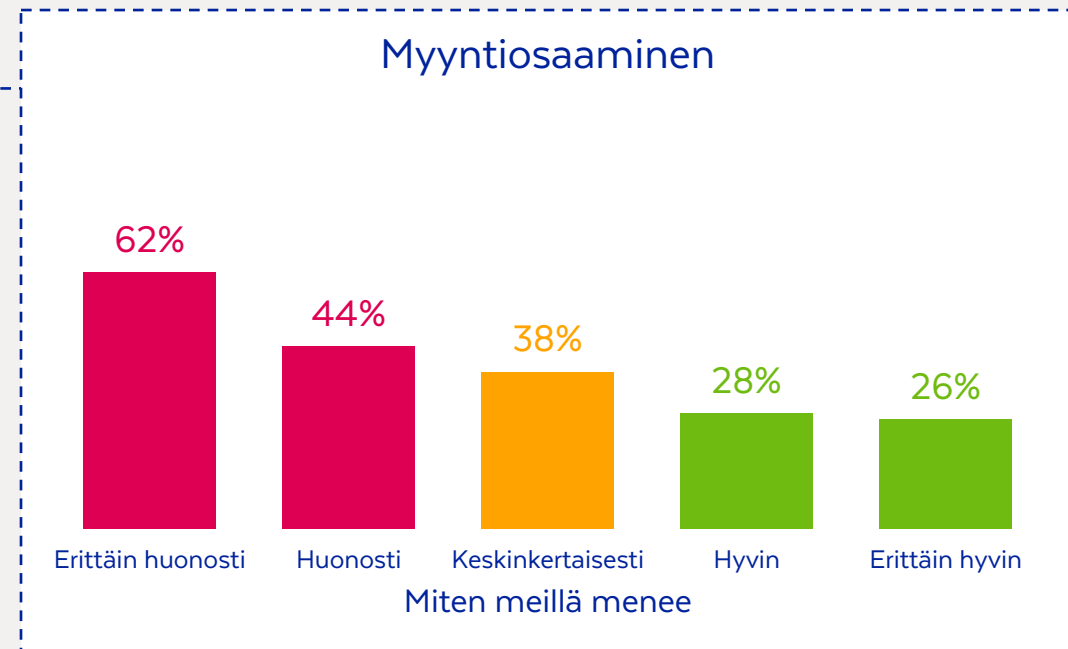
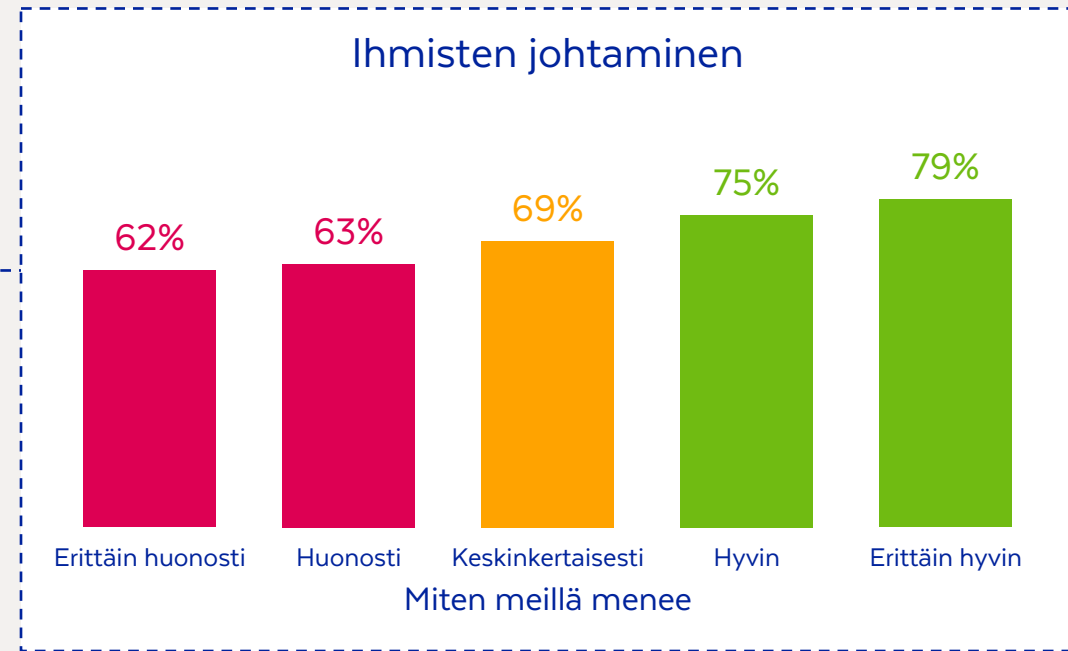
TOP 3 Organisaation menestyksen kannalta tärkeimmät osaamiset

1. Ihmisten johtaminen
2. Asiakassuhteiden hallinta
3. Innovaatio ja muutoskyky



Kriittiset osaamiset

Mitkä ovat organisaatiosi menestykselle kriittisimmät osaamiset?



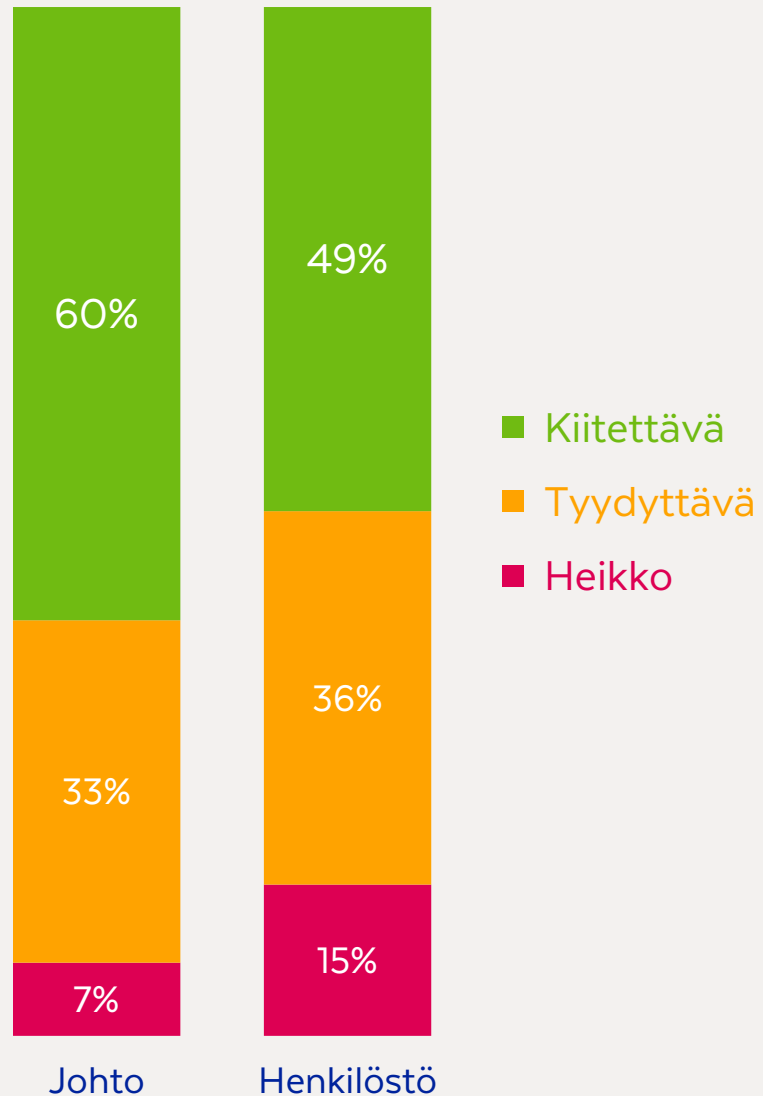
**Kriittisten osaamisten
tunnistaminen ja vastuutus on
hyvä alku, muttei vielä riitä.**



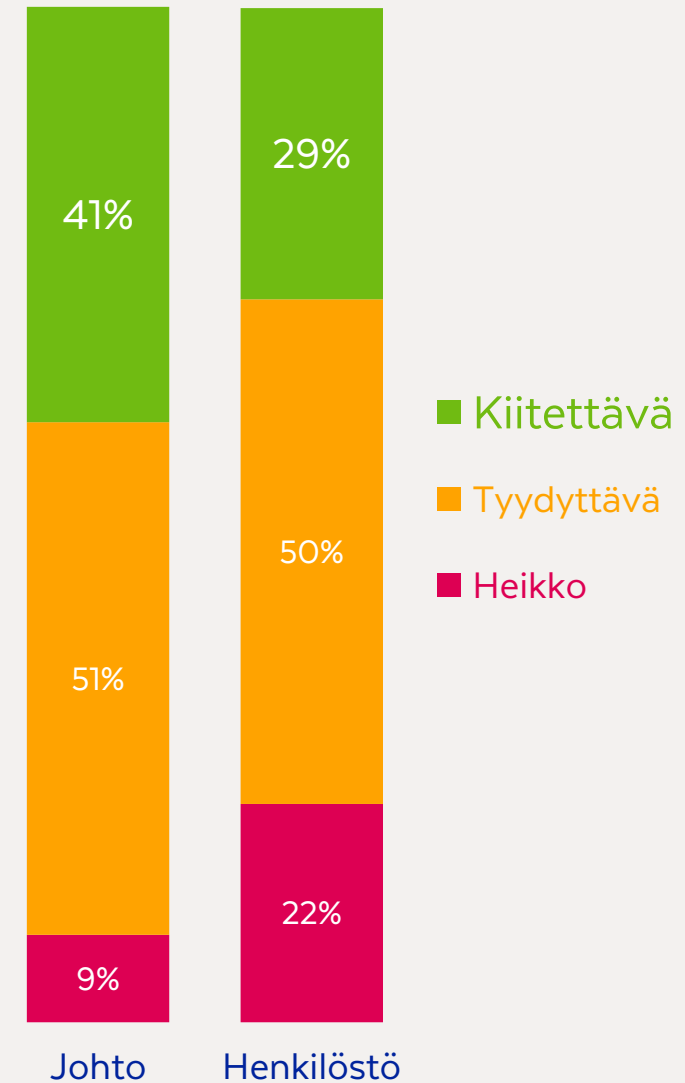
Osaamisen kehittämisen työkalut



Organisaation kriittisten osaamisten taso



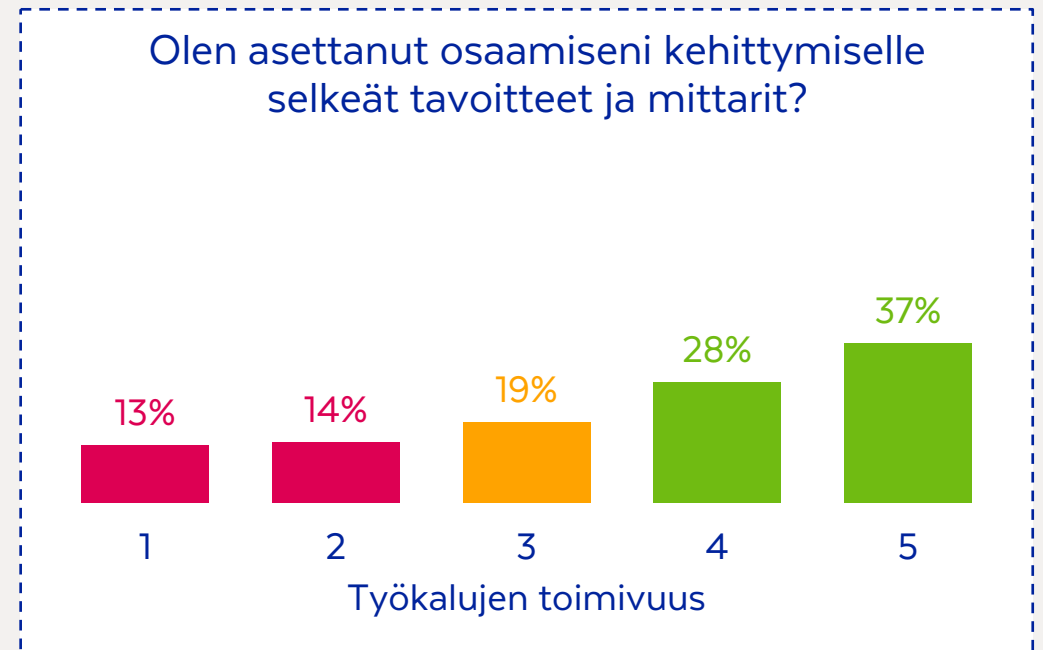
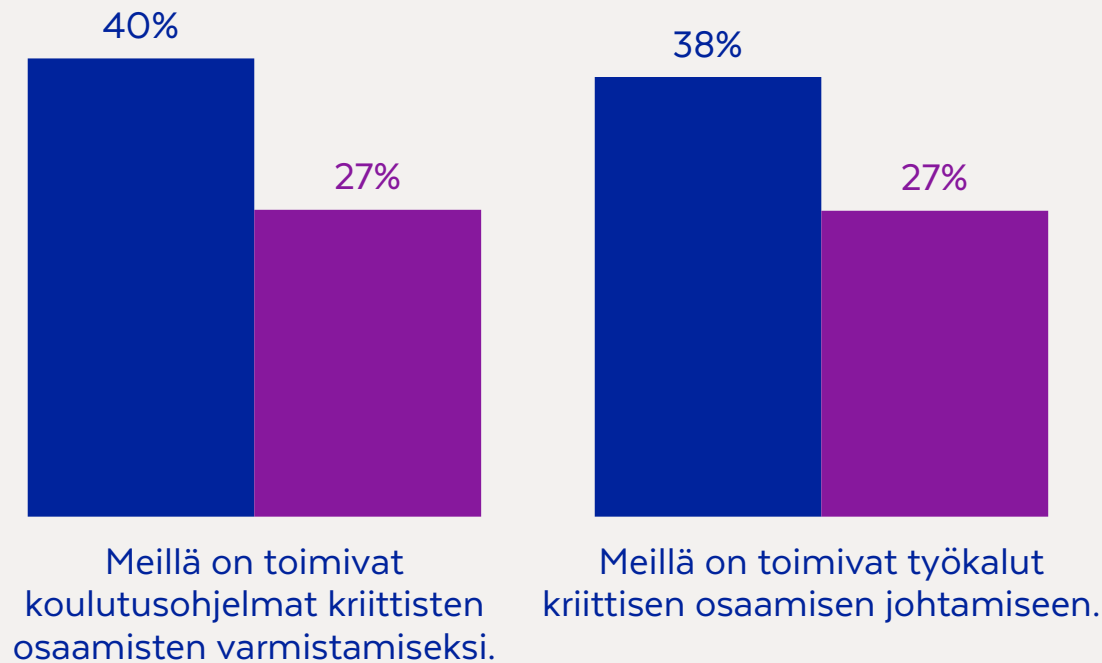
Miten organisaatiossasi tuetaan osaamisen kehittämistä?



Toimivat työkalut

% - ” Samaa mieltä”

■ Johto ■ Henkilöstö



Osaamisen kehittämisen suosituimmat työkalut

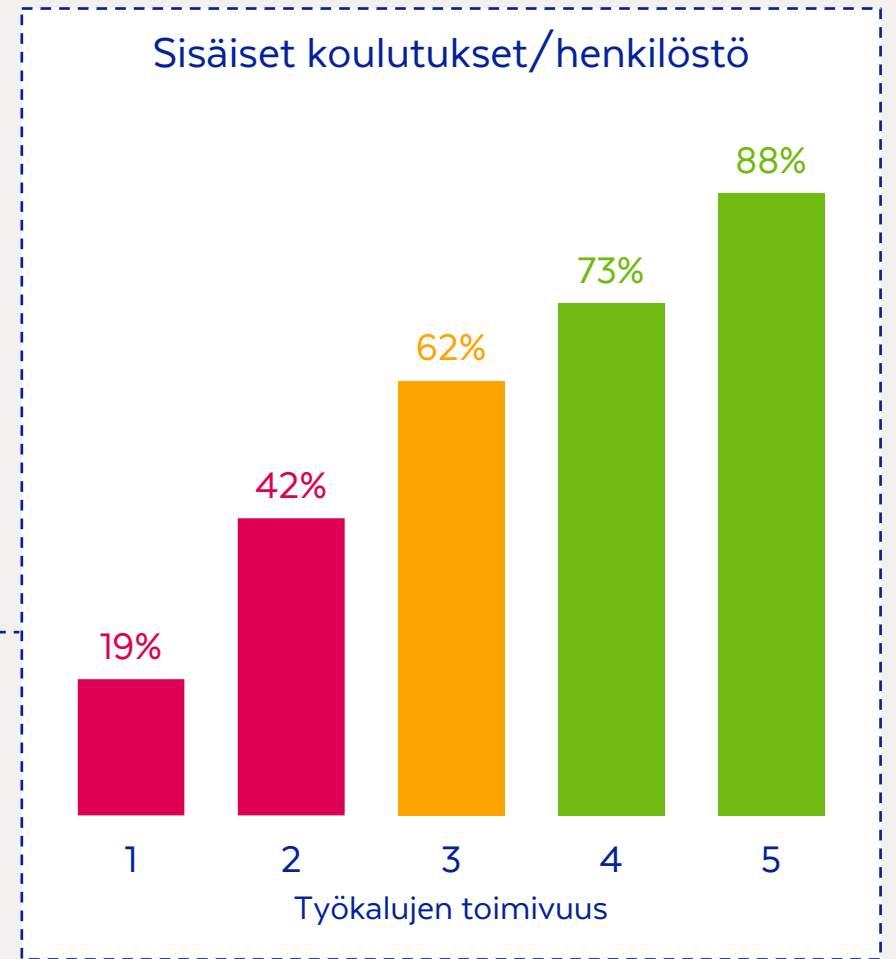
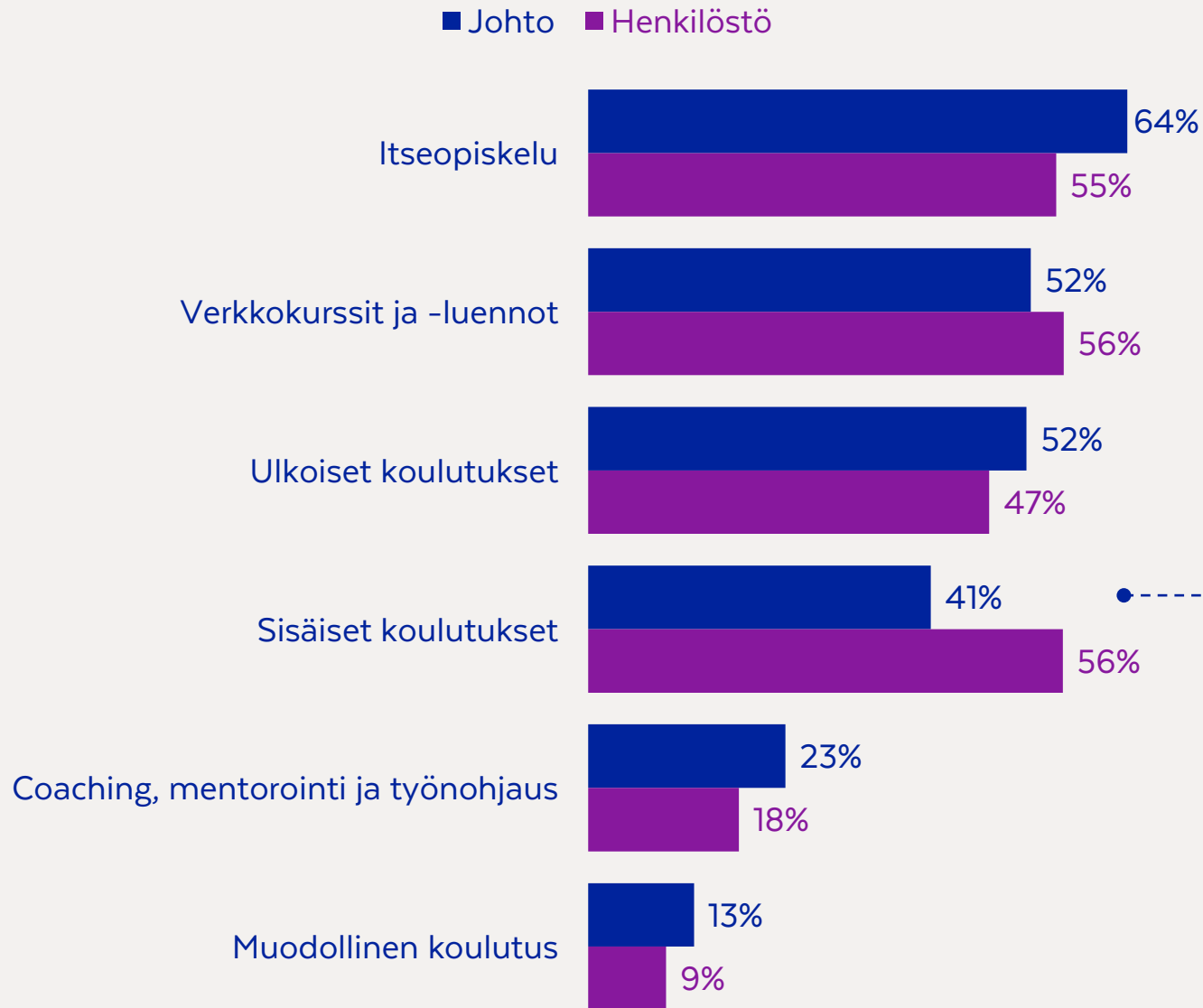
TOP 3 Johtajien keinot

1. Itseopiskelu
2. Verkkokurssit ja -luennot
3. Ulkoiset koulutukset



Kehittämisen työkalut

Miten kehität omaa osaamistasi ja opit uutta? Eniten käytetyt keinot.



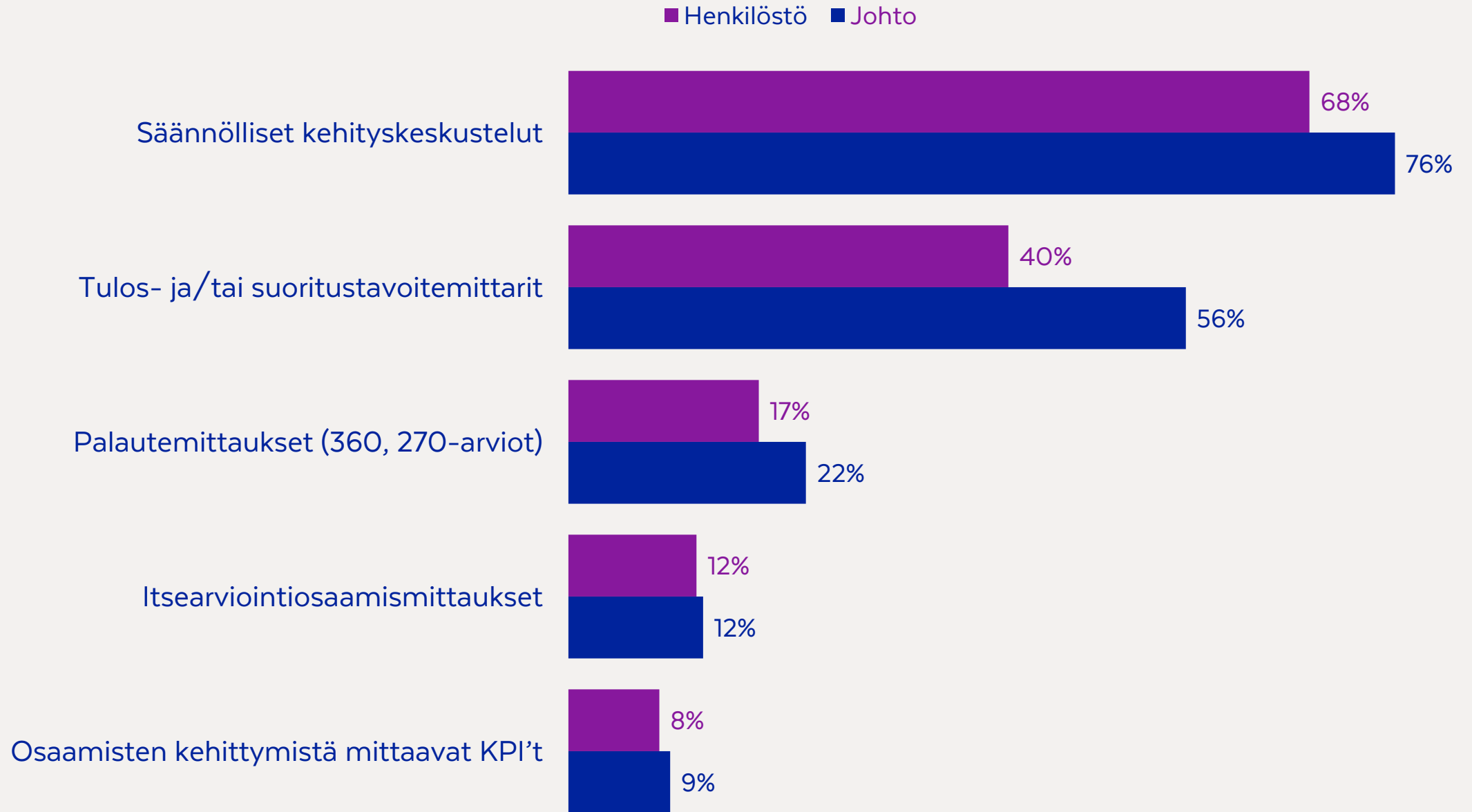
Osaamisen kehittämisen suosituimmat mittarit osaavissa organisaatioissa

TOP 3

1. Säännölliset kehityskeskustelut
2. Tulos- ja/tai suoritusmittarit
3. Palautemittaukset
(270/360-arviot)



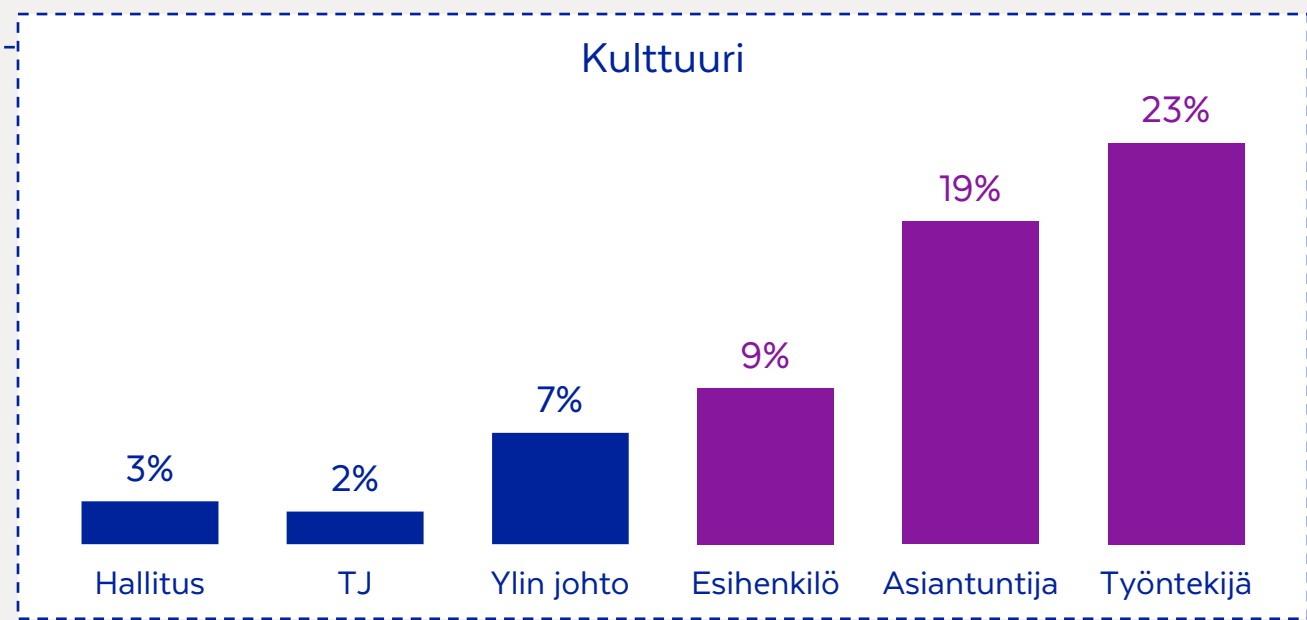
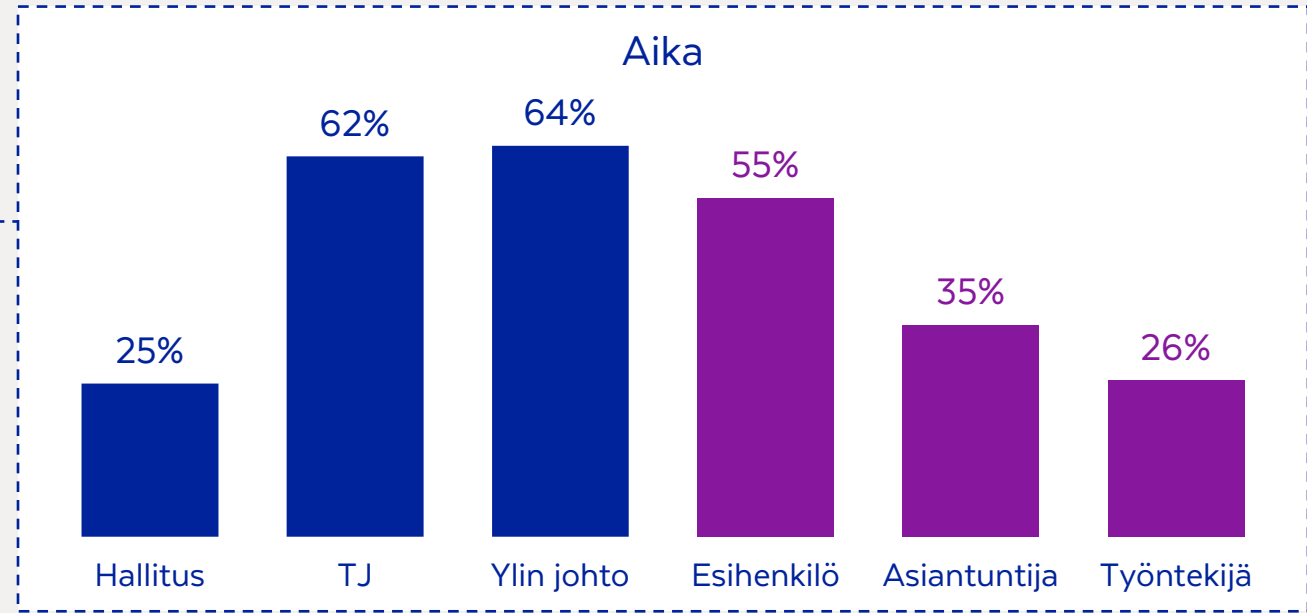
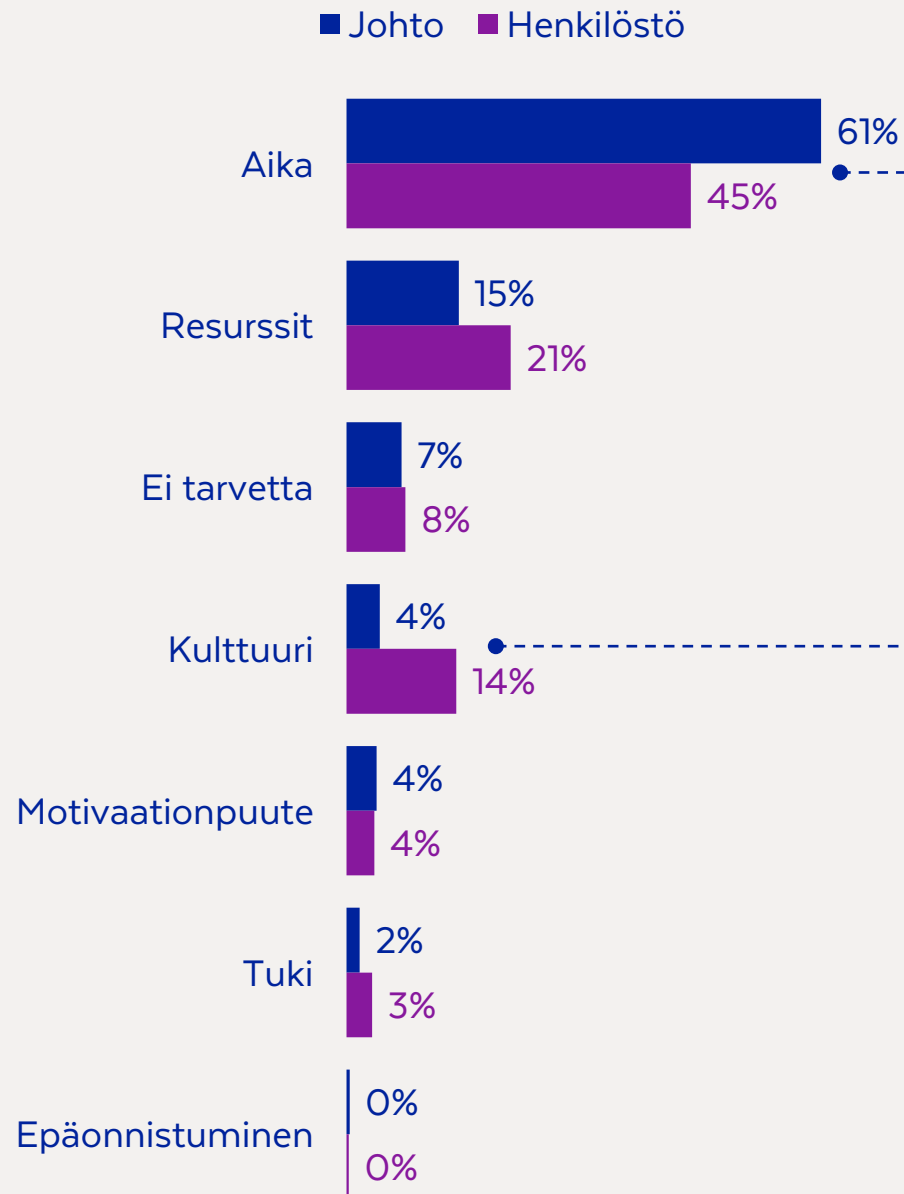
Osaamisen kehittämisen mittarit



**Henkilöstön mielestä
organisaation kulttuuri estää
organisaation kehittymisen – johto
ei pidä kulttuuria esteenä.**



Kehittymisen esteet

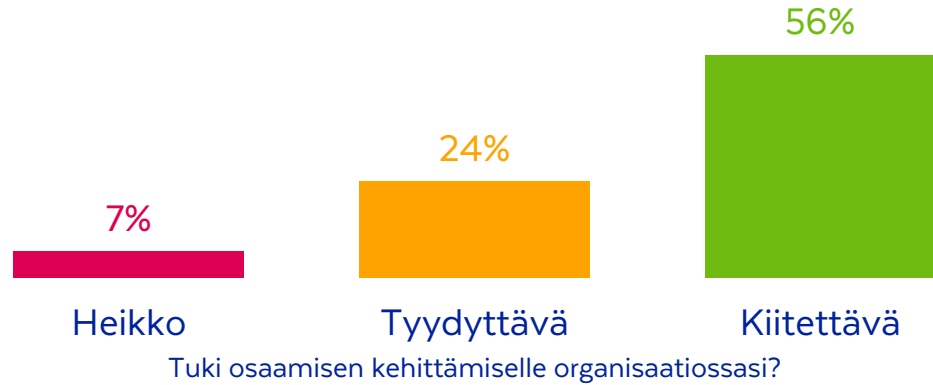


**Ne organisaatiot, jotka tukevat
henkilöstön osaamisen
kehittämistä, menestyvät muita
paremmin.**

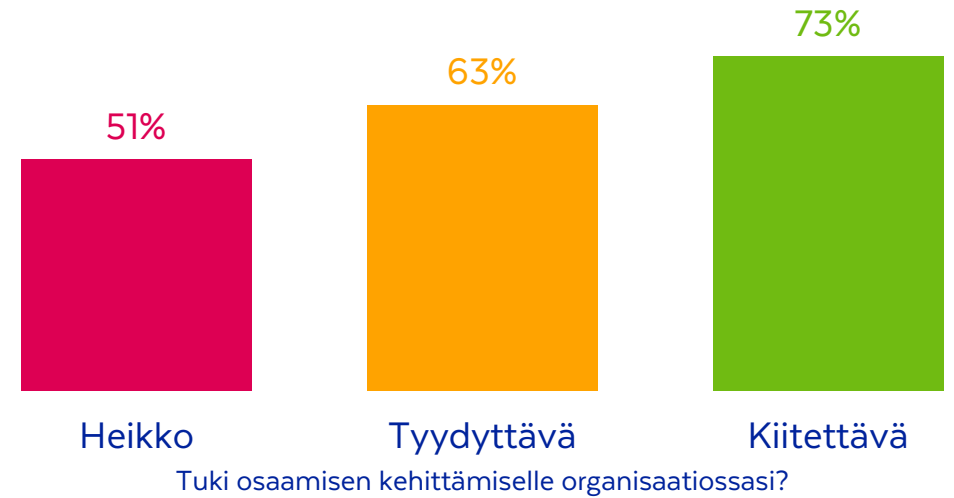


Mihin osaamismyönteisyys vaikuttaa?

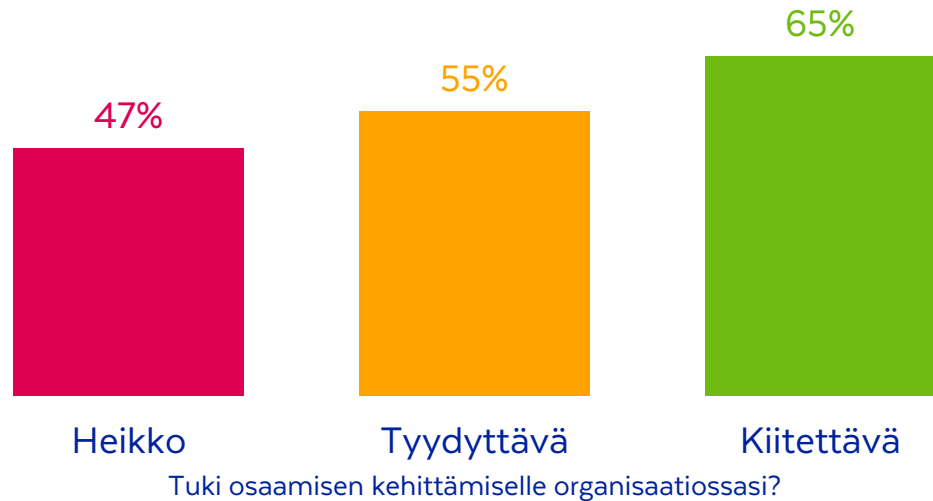
Meillä on toimivat käytännöt ja työkalut kriittisen osaamisen johtamiseen.



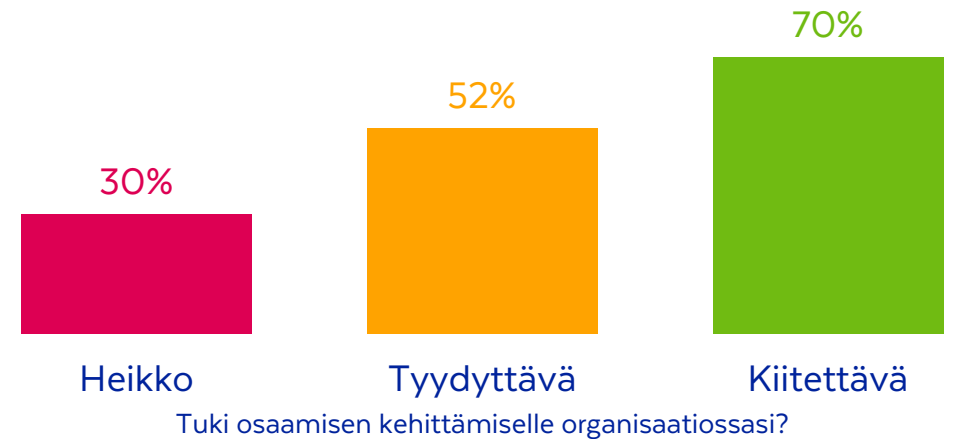
Henkilöstön työkuormitus normaali



Oman osaamisen taso

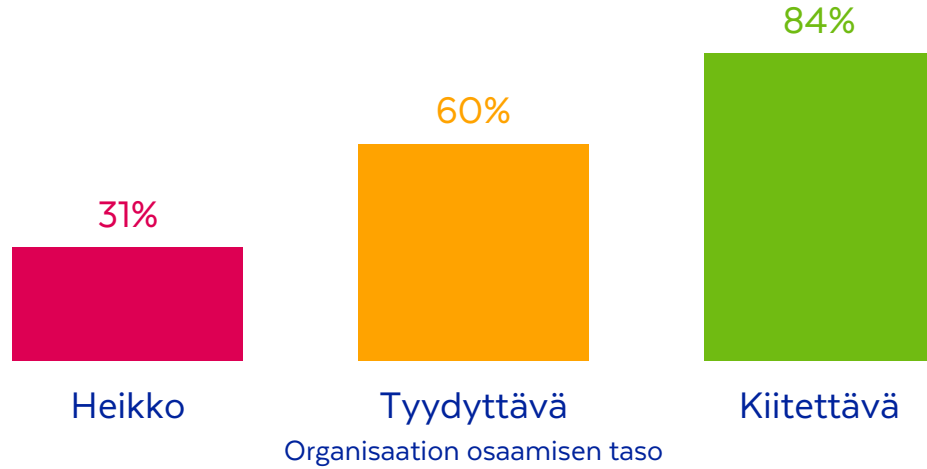


Organisaatiomme osaamisen taso on erittäin hyvä.



Kasvaneen osaamisen vaikutukset

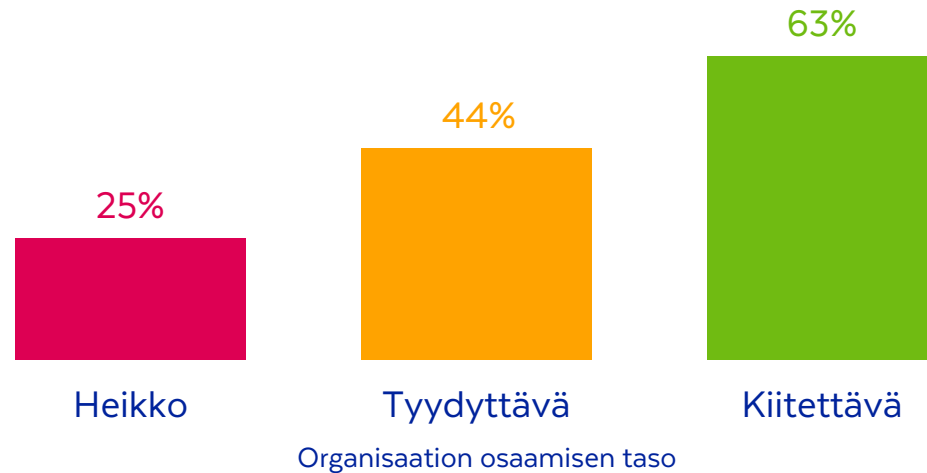
Organisaatiomme on oppimiskykyinen.



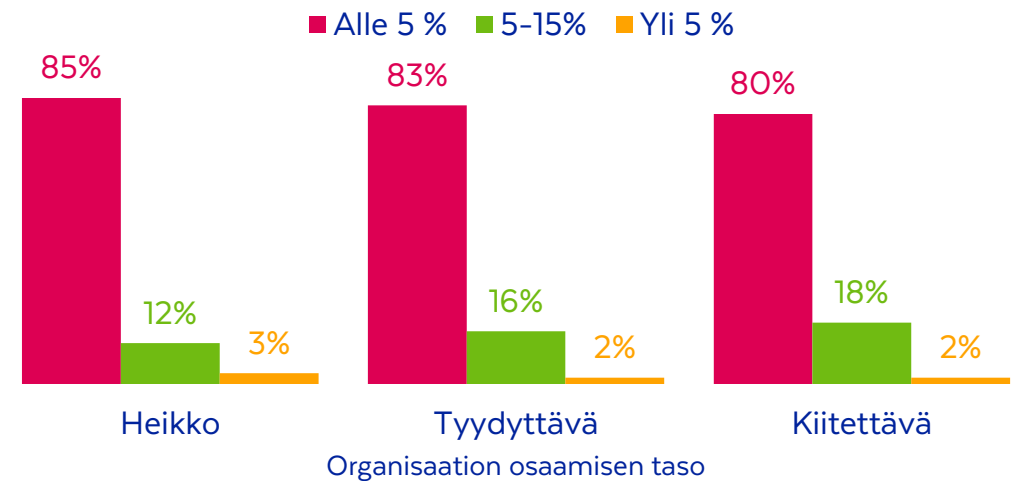
Tiedän mitä osaamista minun pitää kehittää tulevaisuudessa.



Miten teillä on mennyt viimeksi kuluneen 12kk:n aikana? Hyvin %



Ajan käyttö oppimiseen



Vähälläkin ajalla voi saada paljon aikaaan, kunhan työkalut toimivat ja oppiminen on osa organisaatiokulttuuria.

Mutta miten parhaat osaajat oppivat?



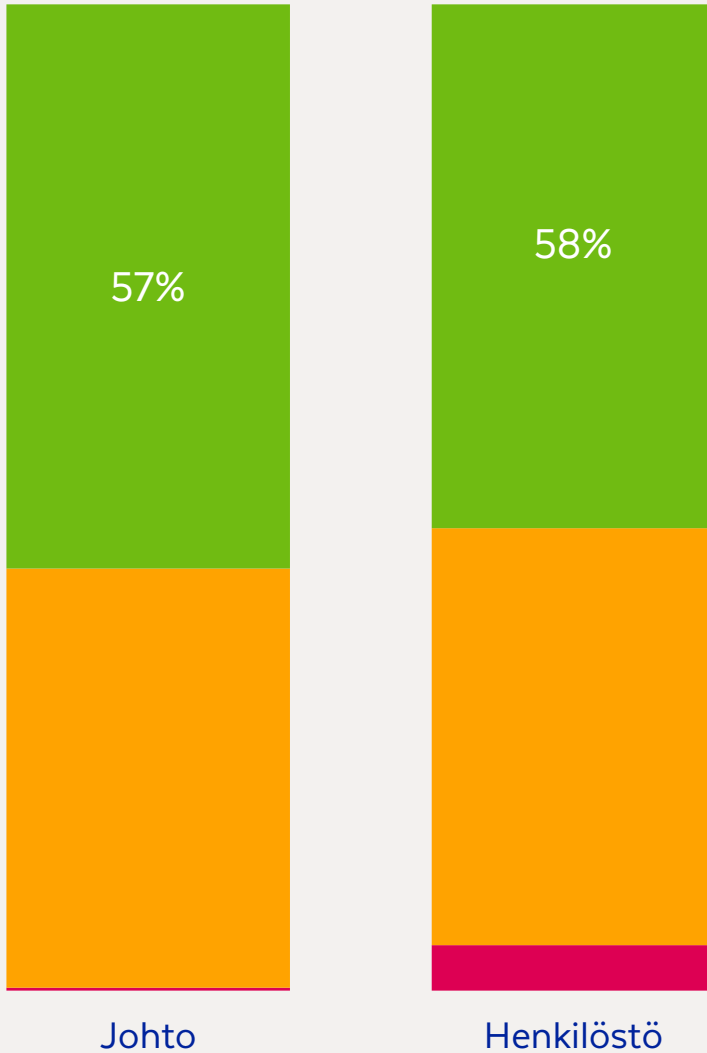
Oma osaaminen



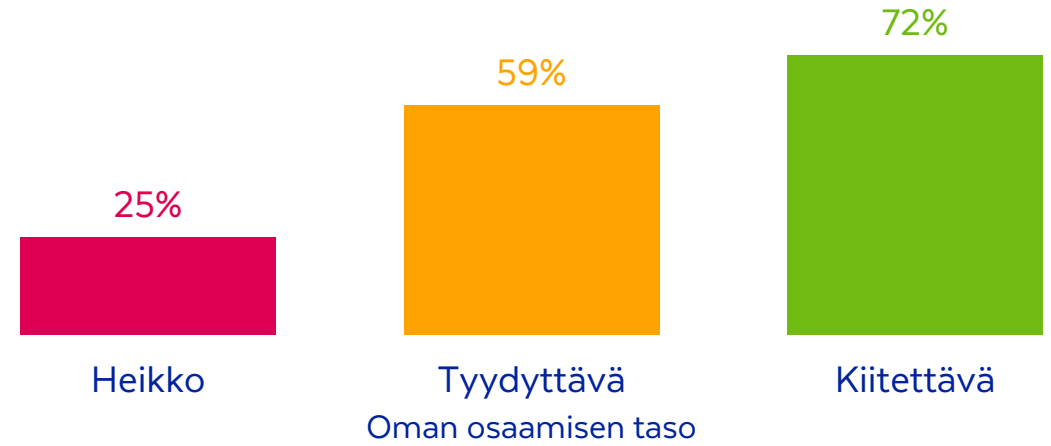
Oma osaaminen

Minkä arvosanan antaisit osaamisesi tasosta nykyisessä roolissasi?

■ Heikko ■ Tyydyttävä ■ Kiitettävä



Minulla on tarkka käsitys siitä, mitä osaamista minun pitää kehittää tulevaisuudessa.



Onko nykyisellä osaamisellasi kysyntää 10 vuoden päästä? Kyllä %



**Osaamisen
kehittämiseen käytetty
aika ei takaa
osaamisen kasvua ja
organisaation
menestystä.**

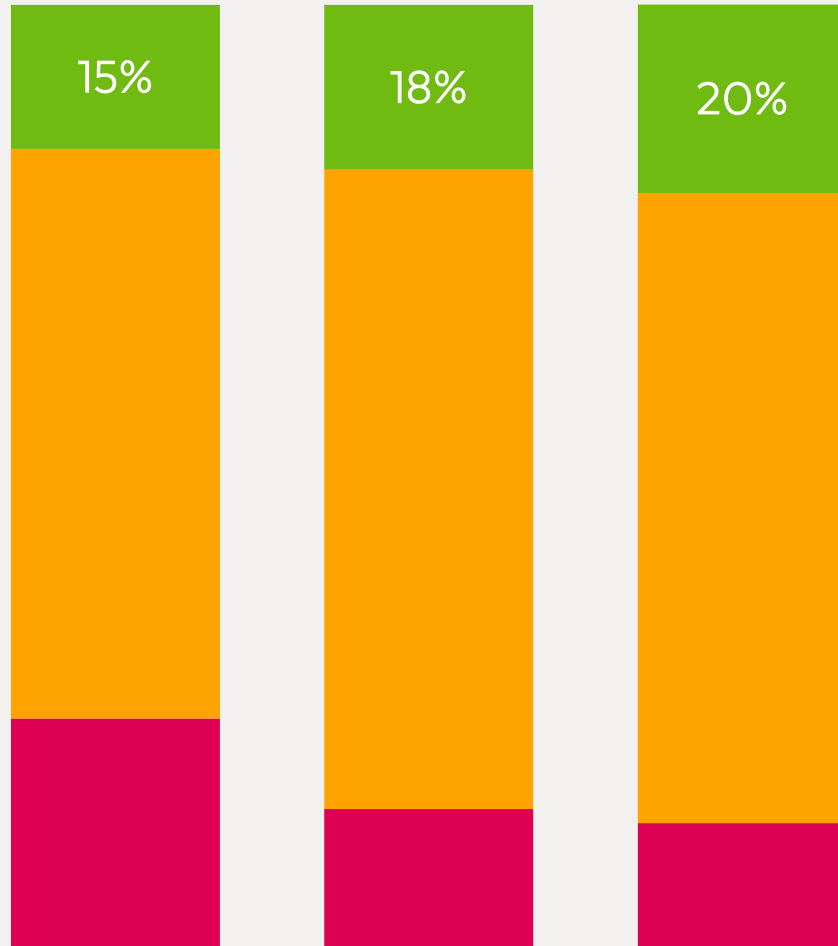
**Osaaminen kasvaa
toimivien käytäntöjen
ja työkalujen sekä
oppimista tukevan
organisaatio-
kulttuurin avulla.**



Pelkkä ajankäyttö ei takaa osaamista

Ajankäyttö osaamisen kehittämiseen

■ Alle 2 h ■ 2-10 h ■ Yli 10 h



Heikko

Tyydyttävä
Oman osaamisen taso

Kiitettävä

Jatkuvan oppimisen mahdollisuudet lisäävät työmotivaatiasi? Kyllä %

80%



Heikko

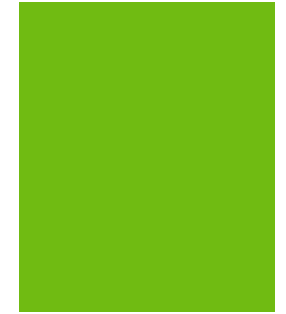
83%



Tyydyttävä

Oman osaamisen taso

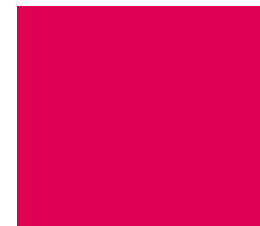
85%



Kiitettävä

Organisaatiomme on oppimishaluinen ja -kykyinen. Kyllä %

50%



Heikko

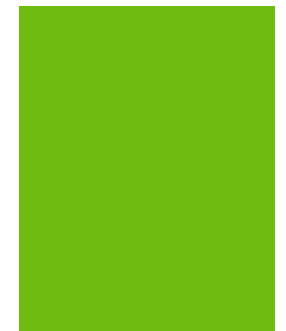
66%



Tyydyttävä

Oman osaamisen taso

74%



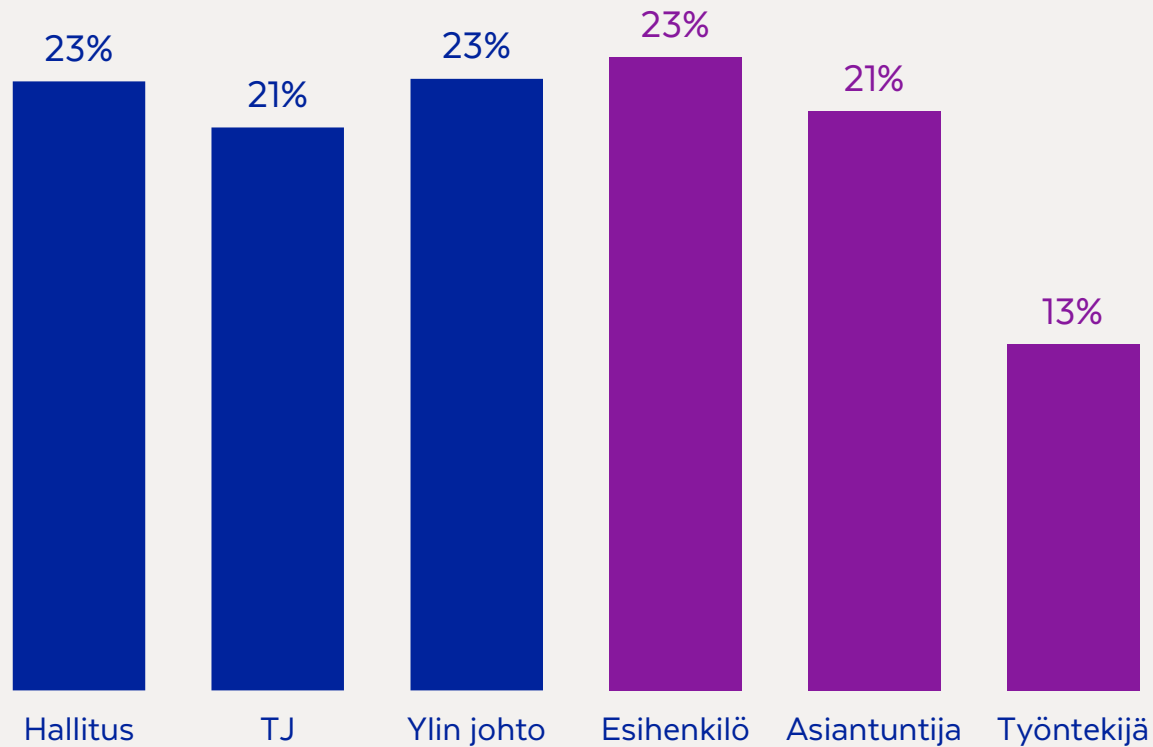
Kiitettävä

**Vain joka neljäs on asettanut oman
osaamisen kehittämiselle selkeät
tavoitteet ja mittarit**

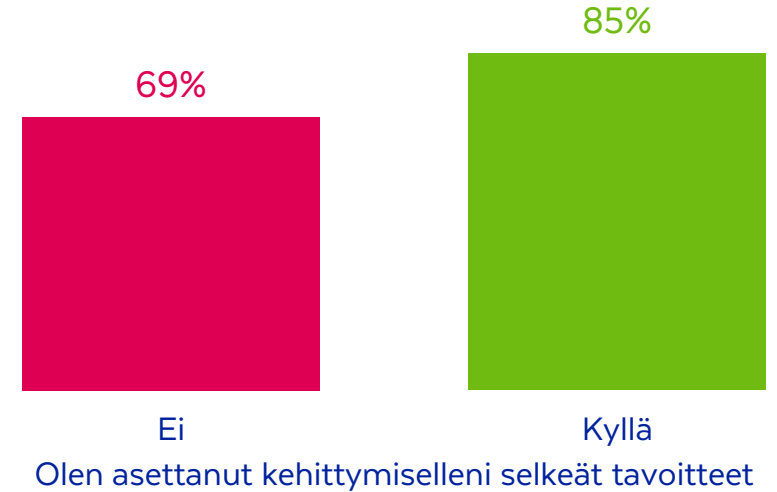


Tavoitteellinen oppiminen

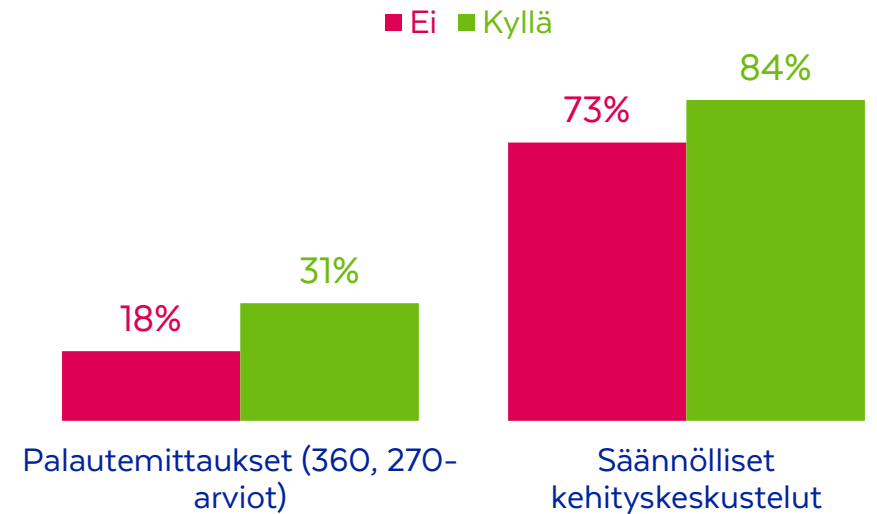
Olen asettanut osaamiseni kehittymiselleni selkeät tavoitteet ja mittarit (Kyllä %).



Minulla on tarkka käsitys siitä, mitä osaamista minun pitää kehittää tulevaisuudessa.



Käytetyt mittarit



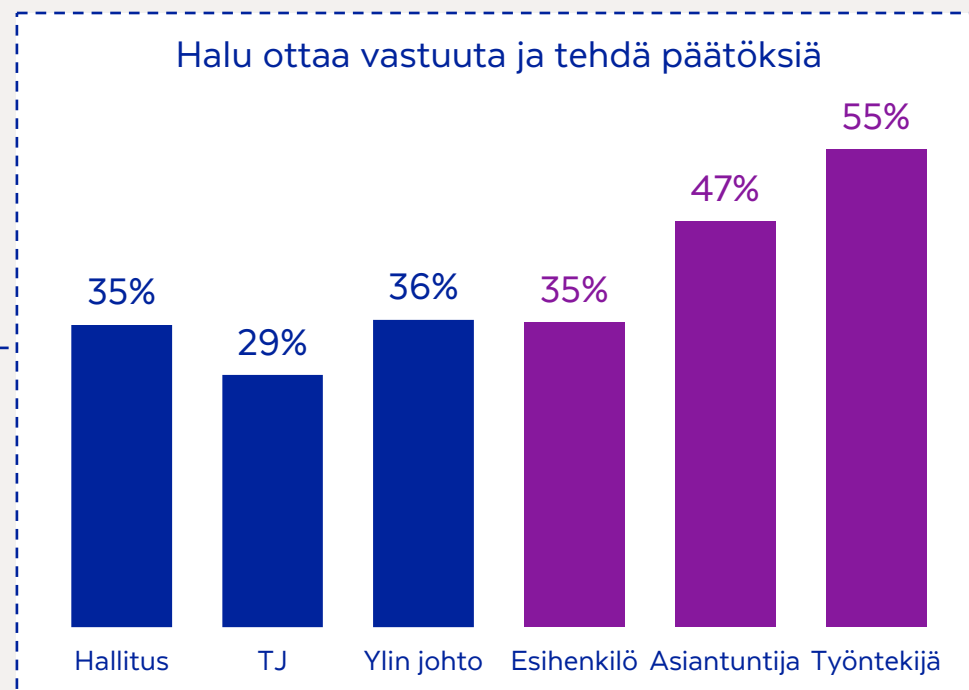
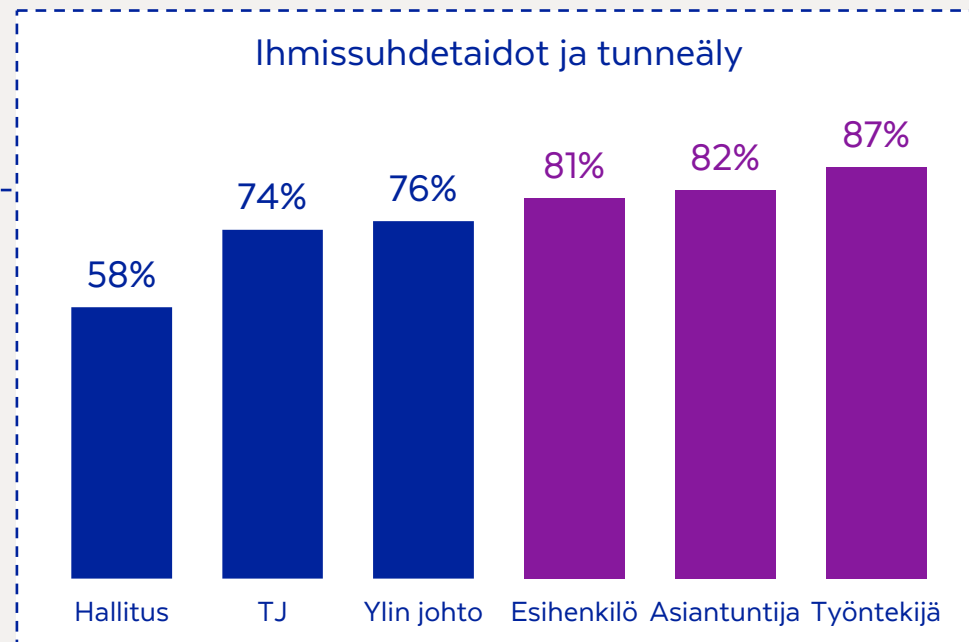
Johtajan tärkeimmät osaamiset

TOP 3

1. Ihmissuhdetaidot ja tunneäly
2. Resilienssi ja paineensietokyky
3. Liiketoimintaosaaminen



Johtajan tärkeimmät osaamiset



Osaamisen johtamisen tyypillisimmät haasteet

TOP 3

1. Ajan ja resurssien puute
2. Johdon sitoutumattomuus ja strateginen suunta
3. Motivaatio ja muutosvastarinta



Osaamisen johtamisen haasteet

Ajan ja resurssien puute (35%)

Henkilöstön työpanos on sidottu operatiivisiin tehtäviin, eikä osaamisen kehittämiseen jää aikaa tai budjettia. Tämä koskee sekä pieniä että suuria organisaatioita.

Johdon sitoutumattomuus ja strateginen suunta (25%)

Johdon puutteellinen ymmärrys osaamisen kehittämisen merkityksestä ja strategisten tavoitteiden kirkastamattomuus aiheuttavat sen, että kehittäminen jää työntekijöiden omalle vastuulle tai tapahtuu hajanaisesti ilman yhteistä linjaa.

Motivaatio ja muutosvastarinta (20%)

Työntekijöiden ja osittain myös johdon heikko muutoskyvykyys sekä motivaatio itsensä kehittämiseen nousevat merkittäväksi esteeksi. Tämä korostuu erityisesti muutosvastarinnan ja vanhoihin toimintatapoihin juurtumisen kohdalla.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen ja ennakointi (12%)

Muuttuva toimintaympäristö, teknologinen kehitys ja tekoälyn hyödyntäminen tekevät tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamisesta ja koulutusten kohdentamisesta haastavaa.

Organisaation kulttuuri ja prosessit (8%)

Organisaatiokulttuurin jäykkyys, vanhat toimintamallit ja osaamisen kehittämisen systemaattisuuden puute mainitaan harvemmin, mutta ne estävät kokonaisvaltaista kehittämistä monissa tapauksissa.

Osaavimmat organisaatiot

- Varmistavat osaamisen kehittymisen
 - ✓ Tuki ja toimivat työkalut
 - ✓ Sisäiset oppimisen mahdollisuudet
 - ✓ Tarjoavat enemmän uramahdollisuuksia
- Osaamisen kehittäminen on tavoitteellista ja mitattavaa
 - ✓ Osaamiset strategiassa ja rooleissa
 - ✓ Mittarit aktiivisesti ja monipuolisesti käytössä
- Jaettu oppimisen kulttuuri
 - ✓ Yhteinen ymmärrys kriittisistä osaamisista
 - ✓ Oppimishaluisempia ja -kykyisempiä
- Menestyvät paremmin



Osaavimmat osaajat

- Hallitsevat työn kuormitusta paremmin.
- Käyttävät saman verran aikaa kuin tyydyttävän osaamisen osaajat, mutta enemmän kuin heikon osaamisen osaajat.
- Tietävät, mitä osaamista heiltä vaaditaan.
- Kehittävät osaamista organisaatiosta huolimatta, mutta päätyvät todennäköisemmin menestyviin organisaatioihin, joissa oppimiseen suhtaudutaan myönteisemmin.





Because companies are
made up of people™

1. Yhteenveto

- Osaaminen ei ole osa strategiaa - ei johdon eikä henkilöstön mielestä.
- Jos osaamiset on määritelty strategiassa, on henkilöstöllä selkeä ja yhtenäinen ymmärrys organisaation kriittisistä osaamisista.
- Organisaatiot ovat oppimishaluisia, mutta kriittisen osaamisen johtamiselle ei ole juurikaan käytänteitä eikä työvälineitä.
- Organisaatioissa, joissa tuetaan henkilöstöä osaamisen kehittämisessä, menestytään muita paremmin.
- Henkilöstön mielestä organisaation kulttuuri estää organisaation kehittymisen - johto ei pidä kulttuuria esteenä.
- Johtajista joka toisen mielestä osaamisen kehittämisen vastuu organisaatiossa on selkeä - henkilöstöstä samaa mieltä on vain joka neljäs.
- Johdon mielestä päävastuu osaamisen kehittämisestä on toimitusjohtajalla ja johtoryhmällä. Henkilöstön mielestä päävastuu on liiketoiminnoilla ja johdolla. HR:lle osaamisen kehittämisen vastuu kuuluu vain harvan mielestä.
- Omalle osaamiselle on asettanut selkeät tavoitteet ja mittarit vain joka neljäs johtaja. Asiantuntijoista vain joka viides.
- Organisaatioiden kriittisimmät osaamiset ovat 1) ihmisten johtaminen, 2) asiakassuhteiden hallinta ja 3) innovaatio- ja muutoskyky.
- Johtajien ylivoimaisesti tärkeimpänä osaamisena pidetään ihmissuhdetaitoja ja tunneälyä. Sitä seuraavat resilienssi ja paineensietokyky sekä liiketoimintaosaaminen.
- Osaamisen johtamista estää ajan ja resurssien puute, johdon sitoutumattomuus ja henkilöstön motivaation puute sekä muutosvastarinta.
- Osaamisen kehittämiseen käytetty aika ei takaa osaamisen kasvua ja organisaation menestystä. Osaaminen kasvaa toimivien käytäntöjen ja työkalujen sekä oppimista tukevan organisaatiokulttuurin avulla.