

Johtoportaaasta kohti digiporrasta

Mitä digimurros vaatii johtajuudelta



ManpowerGroup®

JOHTAMINEN DIGIMURROKSESSA

Digitalisaatio, datan tuotanto, automaatio, tekoäly, yksityinen ja julkinen pilvipalvelu, koneoppiminen, Mooren laki ja Metcalfen laki – listaa voisi jatkaa loputtomiin. Teknologia vaikuttaa kaikenkokoisiin organisaatioihin kaikilla aloilla äärettömän paljon, ja tiedämme, että murrosvauhti vain kiihtyy. Vuoteen 2020 mennessä 30 prosenttia teollisuuden liikevaihdosta tulee uudenlaisista liiketoimintamalleista. Eteenpäin katsovat yritykset tarvitsevat nopeaa digimurrosta, jotta ne voivat tarttua tilaisuuksiin ja kilpailla, ja johtajien on oltava valmiita johtamaan myös digiaikana.

DIGITALISAATIOON MUKAAN LÄHTEVIEN YRITYSTEN...



Teknisiä murroskausia on koettu ennenkin, mutta nykyään liiketoimintasyklit ovat lyhyempiä kuin ennen. Teollisessa vallankumouksessa yritykseltä meni 50 vuotta siihen, että se määritteli prosessinsa uudelleen ja pystyi hyödyntämään tekniikkaa täysimääräisesti. Nyt organisaatiolla on kuusi kuukautta aikaa muuttua – tai jäädä peruuttamattomasti jälkeen. Kyky muuttua nopeasti voi erottaa voittajat häviäjistä. Muutoksen on oltava jatkuvaa, jos organisaatio haluaa pysyä kärjessä ja säilyttää kilpailukykyä. Digitalisoituminen ei suinkaan hoidu kerralla valmiiksi.

¹ Disruptive Trends That Will Transform the Auto Industry, McKinsey & Company (2016)

^{2,3} The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry, Capgemini Consulting (2012)



SISÄLTÖ

JOHDANTO 2

UUDET LUUDAT: KUN VANHAT KEINOT EIVÄT ENÄÄ RIITÄ 4

JOHTAMISTA MURROKSEN AIKAAN: TÄMÄ ON DIGIPORRAS 5

80/20-SÄÄNTÖ: JOTAIN VANHAA, JOTAIN UUTTA 6-7

DIGIMURROS PUHALTAA UUTTA HENKEÄ VALMISTAVAA TEOLLISUUTEEN 8

DIGIAJAN JOHTAJIEN TUNNISTAMINEN JA TUKEMINEN: P3-JOHTAJUUSMALLI 9

DIGIAJAN JOHTAJIEN TEHTÄVÄ: MUUTOKSEN EDISTÄMINEN KAIKISSA
TYÖNTEKIJÄRYHMISSÄ 9

ÄLÄ JÄÄ JUMIIN ANALOGISUUTEEN: VALMISTAUDU DIGIAIKAAN 10-11



”Huomisen johtajuuden on oltava erilaista kuin tänään. Vanhat keinot eivät enää riitä.”

–Tohtori Tomas Chamorro-Premuzic, toimitusjohtaja, Hogan Assessments; yrityspsykologian professori, University College London ja Columbian yliopisto

UUDET LUUDAT: KUN VANHAT KEINOT EIVÄT ENÄÄ RIITÄ

Murrokseen valmistautuminen edellyttää organisaatiolta innovatiivisen kulttuurin luomista. Sen on oltava avoin muutokselle, valmis ottamaan harkittuja riskejä ja myös epäonnistumaan. Muutoksen on käynnistytävä ylhäältäpäin, ja johtajien on muutettava johtamistapaansa.

Useimmissa organisaatioissa – niissäkin, jotka ovat kehityksen kärjessä – uskotaan, etteivät omat nykyiset johtajat tai johtotehtäviin pyrkivät ole vielä täysin valmiita tarttumaan digimurroksen haasteisiin.⁴ Asenteisiin ja osaamiseen liittyvät haasteet, kuten uusien työskentelytapojen kohtaama muutosvastarinta sekä tilanteen monimutkaisuuden aiheuttama lamaannus, estävät monia organisaatioita hyödyntämästä digitalisaatiota tehokkaasti. Pessimistit toteavat, että vasta 47 prosenttia toimitusjohtajista on aloittanut liiketoiminnan digitalisoimisen. Johtavia toimialoja ovat media-ala, rahoituspalvelut, vähittäiskauppa ja terveydenhuoltoala.⁵ **Optimistit puolestaan huomauttavat, että jo 89 prosenttia yritysjohtajista suunnittelee, testaa tai toteuttaa digitalisoimishankkeita ja 34 prosenttia on sitä mieltä, että digitalisoituminen on jo kasvattanut liiketoimintaa.**⁶



Lähes yhdeksän kymmenestä HR-johtajasta ei usko, että yrityksessä osataan johtaa niin, että se menestyisi

Yritykset ovat murroksessa eri vaiheissa: toisissa määritellään strategisia merkityksiä, toisissa yritetään päättää, kenelle homman voisi delegoida, ja osassa taktiikkana on "pitkä päätyyn ja perään". **Eroista huolimatta suunta on selvä: yrityksen on oltava entistäkin ketterämpi, tehtävä tulosta lyhyellä tähtäimellä ja mukauduttava pitkällä tähtäimellä.** On osattava hyödyntää uusia välineitä ja raikkaita ajattelutapoja, jotka auttavat ottamaan tilaisuuksista kaiken irti. Johtajan on pidettävä liiketoiminnan pyörät pyörimässä, mutta samalla valmistauduttava erilaiseen, tuntemattomaan tulevaisuuteen.

⁴ Leadership Crisis in Digital Transformation, Information Age (2017)

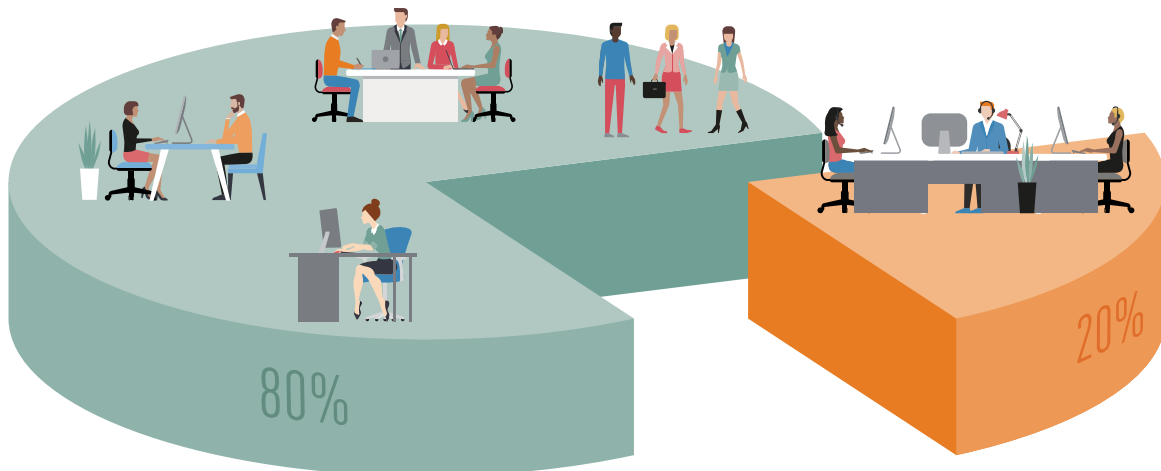
⁵ Driving Digital Transformation: Many Businesses are just beginning their digital transformation journeys, CIO (2017)

⁶ Fujitsu Surveys Business Leaders Across 15 Countries on the Status of Digital Transformation Initiatives, Fujitsu (2017)

JOHTAMISTA MURROKSEN AIKAAN: TÄMÄ ON DIGIPORRAS

Toimintatapojen muuttaminen saattaa aiheuttaa kitkaa, joka haittaa päätöksentekoa, hyödyttää edistymisen ja vieraannuttaa työntekijät. Tuskin koskaan ennen on kipeämmin kaivattu oikeanlaisia johtajia, jotka saavat aikaan oikeanlaista toimintaa. Entiset tavat, joilla johtajiksi sopivat henkilöt tunnistettiin ja heitä kehitettiin, eivät kuitenkaan enää riitä. HR-johtajista 87 % ei usko, että yrityksessä osataan johtaa niin, että se menestyisi.⁷ On myös entistä selvempää, että perinteisesti tehokkaaksi uskottujen johtamistapojen ja digiajan edellyttämän, kestävään kasvuun tarvittavan johtamisen välillä on suuri ero.

Hyvä puoli on se, etteivät tehokkaan johtamisen perusominaisuudet joudu digiaikanakaan täysin romukoppaan. Tässäkin asiassa pätee 80/20-sääntö: 80 prosenttia niistä valmiuksista, jotka ovat kautta aikojen erottaneet tehokkaat johtajat muista, pysyvät samoina. Jäljelle jäävä 20 prosenttia on valmiuksia, joita ennen ei välttämättä tarvittu, mutta jotka ovat kriittisiä tämän päivän ja tulevaisuuden johtajille.



Digiaikaan valmistautuneiden, analyyttisten ja verkostoituneiden johtajien yhteisö, joka on valmis luomaan yritykseen uusia mahdollisuuksia hyödyntävää ja digitalisointia edistävää kulttuuria ja osaamista.

⁷ Talent Management: Accelerating Business Performance, Right Management (2014)

80 PROSENTTIA VANHAA: JOHTAJUUSTAITOJEN MERKITYSTÄ EI KANNATA ALIARVIOIDA

Johtaja on vuosien varrella hankkinut arvokkaita taitoja, edennyt urallaan, jatkanut sisukkaasti epäonnistumisista huolimatta ja kokenut omakohtaisesti, mitä muutos tarkoittaa. Ei siis kannata heti rynnätä korvaamaan vanhaa johtotiimiä digilusikka suussa syntyneillä millenniaalijohtajilla. Digimurroksessa johtamiseen liittyy paljon nopeasti ratkaistavia haasteita, mikä tekee aiemmasta johtamiskokemuksesta entistäkin arvokkaampaa. Organisaatioiden nopea muuttaminen edellyttää, että nykyisten johtajien kriittisiä taitoja ja kehitettävissä olevia kykyjä vaalitaan samalla, kun heistä koulitaan seuraavan sukupolven johtajia. Yleisesti tunnustettujen johtamisvalmiuksien lisäksi kaikilta johtajilta vaaditaan **uteliaisuutta ja oppimiskykyä** sekä **digitaitoja ja -asiantuntemusta**.



SE 80 PROSENTTIA: LUONTAISET VALMIUDET

Älykkyys, mukautuvuus, sisu ja draivi ovat sisäisiä perusvalmiuksia, joita jokainen tehokas johtaja tarvitsee. Tällaiset johtajat todennäköisesti menestyvät parhaiten.

Mukautuvuus: Kyky sietää epäselviä, epävarmoja ja monimutkaisia tilanteita

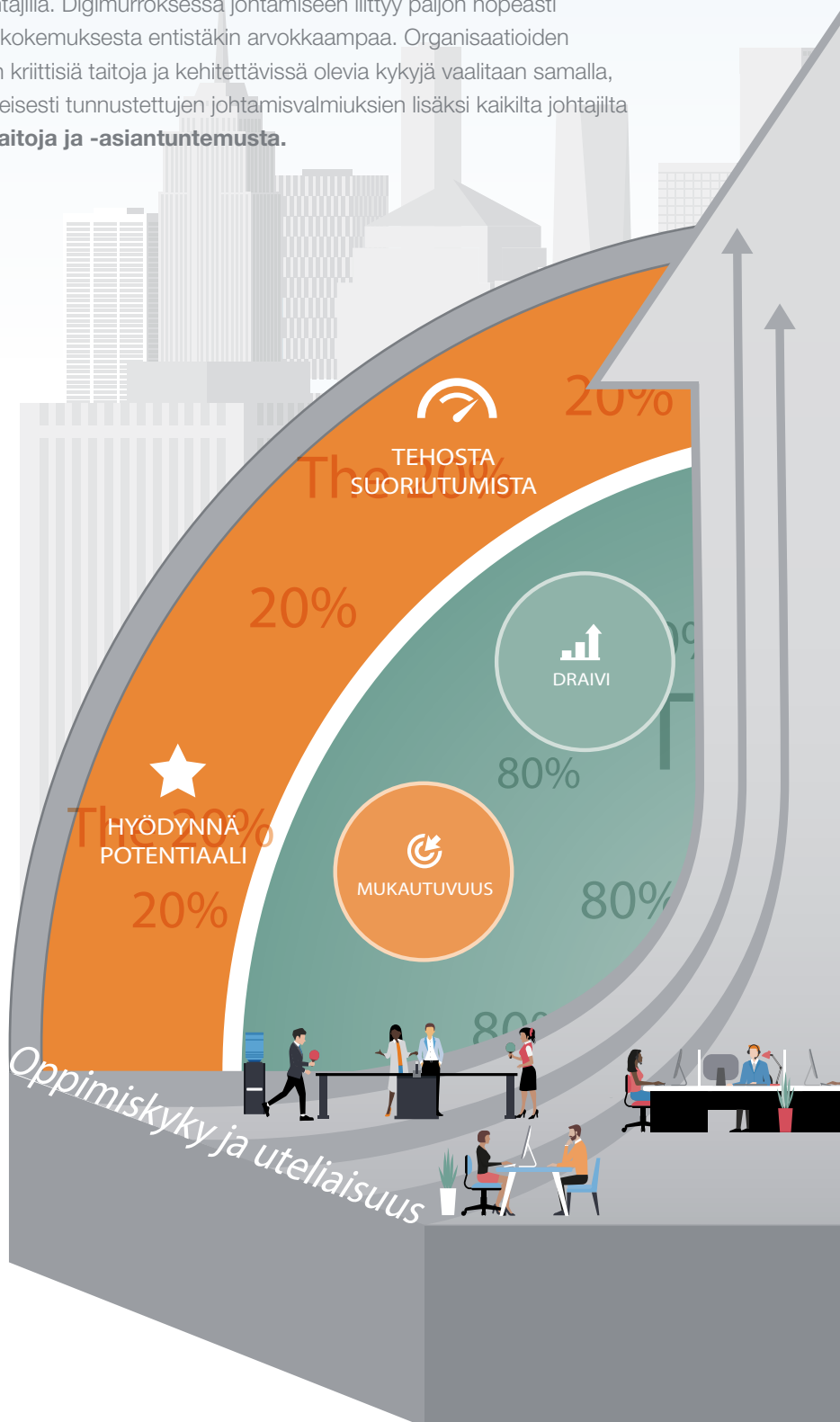
Draivi: Nälkää, energiaa ja halua menestyä

Sisu: Sinnikkyyttä, kestävyyttä ja sopeutumiskykyä

Älykkyys: Älyllistä uteliaisuutta, fiksuutta, halua oppia jatkuvasti uutta

Uteliaisuus ja oppimiskyky: Nopeasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan uusia taitoja, samalla kun entiset muuttuvat tarpeettomiksi.

Digitaidot ja -asiantuntemus: Johtaja tarvitsee myös ymmärrystä teknisistä taidoista, joita liiketoiminnan tehokas muutos vaatii. Hänen kannattaa koota ympärilleen asiantuntijoita ja varata aikaa sille, että hän pysyy selvillä organisaatiota koskevista trendeistä, haasteista ja mahdollisuuksista.



20 PROSENTTIA UUTTA: DIGIAIKAAN VALMIIN JOHTAJAN TAITOT

Digiaikaan valmiin johtajan on osattava vahvasti perinteiset johtamistaidot, mutta samalla hänen on osoitettava hallitsevansa myös uusia taitoja. Hänen pitää osata **hyödyntää ihmisten koko potentiaali** ja **tehostaa suoriutumista sekä uskallettava johtaa**. Nykyisten johtajien ja lupaavien yksilöiden taitoja voi kehittää ja kasvattaa myös tiivistämällä yhteistyötä sellaisten yritysten ja johtajien kanssa, jotka ovat muutoksessa jo pidemmällä.

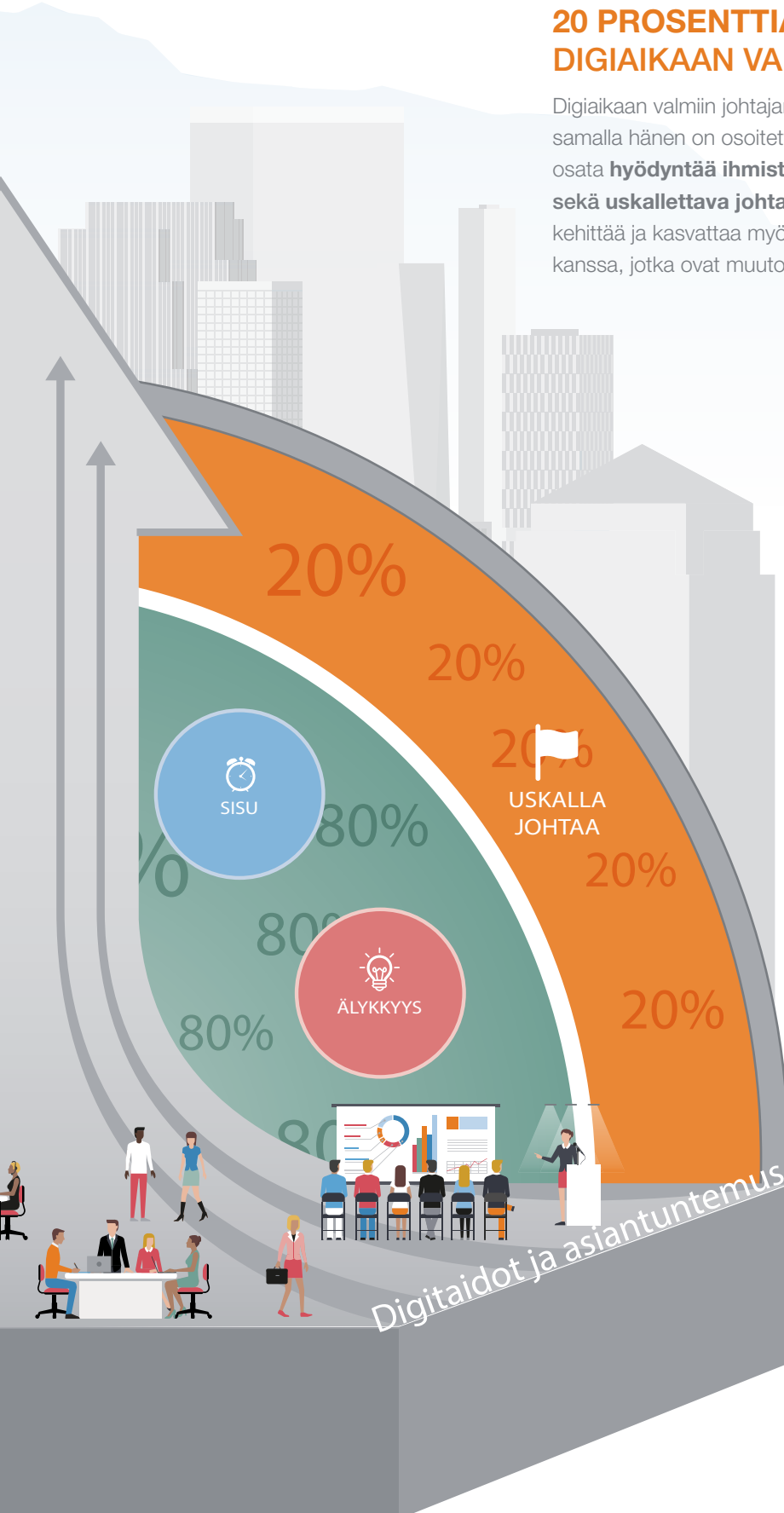


SE 20 PROSENTTIA: KEHITETTÄVÄT VALMIUDET

Johtajien on kehityttävä, jotta he saavat hyödynnettyä ihmisten koko potentiaalin, pystyvät tehostamaan suoriutumista sekä onnistuvat edistämään oppimiskykyä ja yrittäjähenkisyyttä – ja uskaltavat johtaa.

Hyödynnä ihmisten potentiaali: Menestyvän johtajan on tehostettava suoriutumista houkuttelemalla lahjakkaita ja kehityskelpoisia yksilöitä niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin sekä kehittämällä heitä. Johtajan on rakennettava kulttuuria, joka kannustaa yksilöitä jatkuvaan uralla etenemiseen ja antaa työntekijöille tunteen siitä, että tekemisellä on tarkoitus. Tämän päivän johtajan menestykselle kriittistä on kyky rakentaa luottamusta omaan johtajuuteensa.

Tehosta suoriutumista: Jatkuva hyvä suoriutuminen edellyttää digiajan johtajaa, joka löytää tasapainon lyhyen tähtäimen strategioiden ja liiketoiminnan kehittämisen välillä. Menestyvä johtaja saa työntekijät ymmärtämään oman merkityksensä siinä, miten yritys saavuttaa tavoitteensa. Hän kannustaa toimintojen väliseen yhteistyöhön.





YHDYSVALLOISSA VALMISTAVAAN
TEOLLISUUTEEN SYNTYY
3,5 MILJOONAA UUTTA
TYÖPAIKKAA VUOSIKYMMENESSÄ



DIGIMURROS PUHALTAA UUTTA HENKEÄ VALMISTAVAAN TEOLLISUUTEEN

Valmistava teollisuus on niitä toimialoja, joihin digimurros vaikuttaa kaikkein eniten. Esimerkiksi Yhdysvalloissa valmistava teollisuus ja sen toimitusketju tuottaa 32 prosenttia BKT:stä.⁸ Kauhukuvissa robotit vievät työpaikat⁹, mutta todellisuudessa automaation hurjan etenemisen uskotaan synnyttävän Yhdysvaltain valmistavaan teollisuuteen 3,5 miljoonaa uutta työpaikkaa lähimmän vuosikymmenen aikana. Nämä työpaikat syntyvät kaikille aloille: lääkinnällisten laitteiden ja elektroniikan valmistukseen, autoteollisuuteen ja 3D-tulostukseen sekä elintarviketeollisuuteen ja muiden kuluttajatuotteiden valmistukseen. **Suurin uhka valmistavalle teollisuudelle eivät olekaan koneet vaan ihmiset.** Jopa kaksi miljoonaa työpaikkaa saattaa jäädä täyttämättä, koska nykyisillä ja työmarkkinoille siirtyvillä työntekijöillä ei ole tarvittavia taitoja.¹⁰

Valmistusteollisuudessa myös tuotetaan enemmän dataa kuin millään muulla alalla, mutta siitä hyödynnetään vain murto-osaa.¹¹ Toimialan johtavissa yrityksissä digimurros nähdään tilaisuutena saada ala jälleen elpymään, kun tuottavuus nousee radikaalisti, datan analysointi kehittyy ja uusia innovaatioita tehdään strategian, työvoiman, tuotteiden ja asiakaskokemuksen saralla.

Digitaalisten mahdollisuuksien muuttaminen todeksi edellyttää oikeaa teknologiaa, oikeita taitoja ja oikeita henkilöitä.

Osaamiskuilun umpeenkurominen ja tulevaisuudessa tarvittavien taitojen tunnistaminen on kuitenkin työnantajien haasteena kaikilla toimialoilla. Vuonna 2020 yli kolmasosa kysytyimmistä taidoista on sellaisia, joita tällä hetkellä ei pidetä tärkeinä – tai niitä ei välttämättä ole vielä edes tunnistettu.¹²

Tämän vuoksi Digital Manufacturing Design Innovation Institute (DMDII¹³), ManpowerGroup ja joukko muita toimialan yrityksiä ryhtyivät vuonna 2017 yhdessä selvittämään ja määrittelemään, mitä taitoja 2000-luvun huippuosaamista vaativissa digitaalisen valmistavan teollisuuden tehtävissä tarvitaan. Laadimme yhteistyössä maailman ensimmäisen ”työpaikkojen taksonomian”, johon oli koottu 165 tietotyöpaikkaa, jotka näyttävät Yhdysvaltain valmistavan teollisuuden suunnan.¹⁴

Tulevaisuuden todennäköisimpiä menestyjiä ovat ne digiajan johtajat, jotka pystyvät määrittelemään uuden, digitaalisen yritystoiminnan puitteet, jalkauttamaan inspiroivat visionsa tehokkaasti ja saamaan digiajan työvoiman liikkeelle.



Vuonna 2020 yli kolmasosa kysytyimmistä taidoista on sellaisia, joita tällä hetkellä ei pidetä tärkeinä – tai niitä ei välttämättä ole vielä edes tunnistettu.



DIGIAJAN JOHTAJIEN TUNNISTAMINEN JA TUKEMINEN: P3-JOHTAJUUSMALLI

Organisaatiot tarvitsevat käytännönläheisen tavan ennustaa, kehittää ja mitata johtajien tehokkuutta. Right Managementin laatiman **P3-johtajuusmallin (People, Purpose, Performance)** avulla organisaatiot kykenevät tunnistamaan, valmentamaan ja kehittämään niin nykyisiä kuin tuleviakin johtajia. P3-mallin perustaksi arvioitiin yli 13 000 esimiehen taitoja eri toimialoilta, kuten valmistavasta teollisuudesta, energia-alalta, julkisista palvelulaitoksista, teknologia-alalta, terveydenhuollosta, pankki- ja rahoitusala sekä lääketieteellisyydestä. P3-johtajuusmallissa tunnistetaan luontaiset valmiudet sekä valmennettavat kyvyt, joiden avulla pystytään kehittämään digiajan tarpeisiin soveltuvia johtajia.

Right Managementin asiakkaina ja kumppaneina on kaikenkokoisia organisaatioita, jotka haluavat auttaa esimiehiä ja johtajia kehittämään ajanmukaisia ja kulloiseenkin johtamistilanteeseen parhaiten sopivia johtajuustaitoja. Tavoitteena on nopeuttaa muutoksen läpivientiä riippumatta siitä, missä kohdassa johtaja muutospolullaan on.

DIGIAJAN JOHTAJIEN TEHTÄVÄ: MUUTOKSEN EDISTÄMINEN KAIKISSA TYÖNTEKIJÄRYHMISSÄ

Digiajan johtaminen edellyttää yritysjohtajilta sekä ihmiseltä koneälyn yhdistämistä, jotta tuloksena on osallistava, teknologiaa taitavasti hyödyntävä ja eteenpäin katsova yritys.

Muutospolun kaikissa vaiheissa yrityksen on tuettava ja kehitettävä nykyisiä työntekijöitään ja tunnistettava tulevaisuuden johtajia. Näin se pystyy laajentamaan inhimillisten mahdollisuuksien rajoja digitaalisessa maailmassa. Oman organisaationsa onnistuneeseen muuttamiseen kykenevät ne johtajat, jotka jalkauttavat tehokkaasti organisaation strategian, luovat kulttuurin ja antavat työntekijöilleen selkeän vision ja tiekartan tulevaa varten sekä tunnistavat, tukevat ja kehittävät nykyisiä ja tulevia johtajia.



⁸ Manufacturing's Economic Impact: So Much Bigger Than We Think, IndustryWeek (2016)

⁹ Forrester Predicts Automation Will Displace 24.7 Million Jobs and Add 14.9 Million Jobs by 2027, Forrester (2017)

¹⁰ The Skills Gap in US Manufacturing: 2015 and Beyond, Deloitte (2015)

¹¹ The Digital Manufacturing Revolution: How It Could Unfold, McKinsey & Company Operations (2015)

¹² Future of Jobs, World Economic Forum (2016)

¹³ DMDII on yliopistojen ja teollisuuden yhteistyöfoorumin UI Labsin kumppanuushanke, joka yhteistyössä Yhdysvaltain puolustusministeriön kanssa pyrkii mullistamaan Yhdysvaltain valmistavan teollisuuden toimitusketjun digitalisoinnin avulla.

¹⁴ Manufacturing is Dead? Think Again. Here are 165 Digital Roles Shaping NextGen Manufacturing in the United States, ManpowerGroup (2017)

ÄLÄ JÄÄ JUMIIN ANALOGISUUTEEN: VALMISTAUDU DIGIAIKAAN

Digitalisoituminen ei tule kerralla valmiiksi. Muutos on dynaamista ja vaatii ketteryyttä ja jatkuvaa mukautumista. Johtajuutta koskevien päätösten tueksi tarvitaan palautetta kuluttajilta, työntekijöiltä, sijoittajilta, kilpailijoilta, jopa koneilta ja järjestelmiltä.

Digiajan johtajan on kannustettava omaksumaan kulttuuri, jossa innovaatio- ja kokeilukykyä voidaan mitata selkeillä tunnusluvuilla, ja otettava tuloksista saman tien opikseen. Hänen on oltava valmis muuttamaan nopeasti suuntaa ja tarttumaan tilaisuuksiin. Hänen on murrettava silloin ja edistettävä saumatonta yhteistyötä ja tiedon jakamista. Mikä tärkeintä, hänen on kilpailtava niukoista osaamisresursseista, sitoutettava osajia entistä monipuolisemmin sekä kannustettava laajempaan ajatteluun ja oppimiseen, tavoitteena työntekijöiden osaamisen täydentäminen ja laajentaminen.

POHDITTAVAA DIGIAIKAAN VALMISTAUTUVALLE JOHTAJALLE

Miten johtaja pystyy yhdistämään ihmis- ja koneälyn sekä luomaan osallistavan, eteenpäin katsovan, menestyvän digiajan yrityksen?

Miten valmiita olemme omaksumaan digiajan uusia taitoja?

Onko prosesseissamme mukana digitaalista näkemystä?

Olemmeko valmiita harkittuihin riskeihin ja nopeisiin epäonnistumisiin? Olemmeko ketteriä ja avoimia muutoksille nyt ja muutospolun kaikissa vaiheissa?





Onko omalla työpaikallasi onnistuneen digimurroksen edellyttämää osaamista? Ovatko työtapanne digiaikaan sopivia?

Olisiko nyt aika aloittaa digiaikaan ja muutoksiin valmiin johtoryhmän rakentaminen?

Kun haluat tutustua tarkemmin digimurroksen johtamista koskeviin ajankohtaisiin teemoihin, löydät lisää englanninkielistä sisältöä täältä:

www.right.com/digitalleader





ManpowerGroup®

ManpowerGroup

ManpowerGroup® on henkilöstö- ja työvoimaratkaisujen sekä ulkoistettujen palveluratkaisujen asiantuntija, kehittäjä ja tuottaja. Autamme organisaatioita toteuttamaan niiden omaa työelämämuutosta etsimällä, arvioimalla, kehittämällä ja johtamalla sellaista osaamista, jonka avulla organisaatiot menestyvät. Yhtiö työllistää joka päivä 600 000 ihmistä eri osaamisalueilla ja toimialoilla 80 maassa. Manpower®, Experis®, Right Management® ja ManpowerGroup® Solutions palvelevat 400 000 asiakasorganisaatiota tarjoamalla niiden muuttuviin työvoimatarpeisiin kattavan valikoiman HR-ratkaisuja – henkilöstövuokrauksesta rekrytointiin ja ulkoistetuista palveluratkaisuksista uramuutospalveluihin. Pohjoismaissa ja Baltiassa yhtiö on markkinajohtaja. Vuonna 2018 ManpowerGroup on valittu kahdeksannen kerran World's Most Ethical Companies® -listalle sekä yhdeksi Fortune's Most Admired Companies -yhtiöksi. Eettisyyden ja arvostuksen perusteella saadut tunnustukset vahvistavat asemaamme alamme luotetuimpana brändinä. Lue lisää yhtiön toiminnasta ja palveluista osoitteessa www.manpowergroup.fi

KESKUSTELE KANSSAMME



@ManpowerGroupFI



facebook.com/manpower-finland



linkedin.com/company/manpowergroupfinland

www.manpowergroup.fi

© 2018 ManpowerGroup. Kaikki oikeudet pidätetään.



ManpowerGroup
Solutions



Experis
ManpowerGroup



Manpower®



Right
Management
ManpowerGroup



Proservia
ManpowerGroup