



ManpowerGroup™

Human Age 2.0

TULEVAISUUDEN MUUTOSVOIMAT
TYÖELÄMÄSSÄ



Human Age 2.0

TULEVAISUUDEN MUUTOSVOIMAT TYÖELÄMÄSSÄ



Jonas Prising
CEO
ManpowerGroup

“Työelämän muutosten vauhti ja laajuus ovat ennennäkemättömiä. Rakenteisiin ja suhdanteisiin liittyvät myllerrykset, demografiset muutokset, nopea globalisaatio ja teknologiset vallankumoukset ovat synnyttäneet erittäin epävarman liiketoimintaympäristön ja saaneet työmarkkinat pois tutulta uraltaan. Tästä epävakauden ja markkinahäiriöiden sävyttämästä uudesta normaalitilanteesta kumpuaa uusia tapoja tehdä ja teettää työtä.”

'BUSINESS AS USUAL' ON HISTORIAA

ON SYNTYMÄSSÄ UUSIA TAPOJA SAADA TYÖ TEHDYKSI

Vuonna 2011 ManpowerGroup lanseerasi Human Age -käsitteen¹. Sen mukaan olemme siirtymässä uudelle talentismin aikakaudelle, jolloin osaamisesta ja talentista tulee pääomaa tärkeämpi erottautumistekijä taloudessa. Neljä keskeistä globaalia tekijää – yksilöiden suurempi valinnanvapaus, asiakkaiden vaatimustason nousu, väestörakenteen muutos ja jatkuva teknologinen vallankumous – vievät Human Age -aikakautta eteenpäin ja muovaavat työelämää yhä näkyvämmiin.

Maailmantalouden taantuma ja sitä seurannut kauan kestänyt ja epätasainen toipuminen osoittavat, kuinka pitkän aikavälin rakenteelliset trendit

ovat muuttaneet globaaleja markkinoita. Tässä uudessa normaalitilanteessa talouskasvu jatkuu hitaasti, erityisesti kolmella tärkeimmällä globaalin kasvun veturina toimivalla alueella – Euroopassa, Yhdysvalloissa ja BRIC-maissa. Euroaluetta rasittavat työttömyys, deflaation uhka, pakolaiskriisi, Volkswagenin katastrofi sekä poliitikot, jotka eivät pääse yhteisymmärryksen talouskasvua edistävästä asioista. Yhdysvaltain taloudella on edessään heikomman kasvun aika ja nousevat korot. Dollari jatkaa vahvistumisistaan samalla kun Kiinan talouskasvu todennäköisesti edelleen hidastuu, mikä vähentää kysyntää globaaleilla markkinoilla.

Monet ovat odottaneet, että taantuman väistyttyä bisnes globaalissa maailmassa olisi palannut entiselleen. Niin ei ole käynyt. Toipuminen ei ole ollut lainkaan totutun tapaista, ja sama pätee liiketoimintaympäristöön. Molemmat ovat epävakaita ja vaikeammin ennustettavia, mikä tuo sekä uusia haasteita ja että uusia mahdollisuuksia. Yritysten täytyy varautua epävarmaan tilanteeseen ja olla valmiita muutoksiin. **Varmaa on ainoastaan epävarmuus ja se, että tulemme näkemään näiden rakenteisiin ja suhdanteisiin liittyvien**

voimien vaikutuksia yhä nopeutuvassa tahdissa.

Ovatko työmarkkinat epäkunnossa?

Globaalit työmarkkinat eivät ole yhtä joustavat kuin aikaisemmin. Ne toipuvat hitaammin ja lisäävät epätasa-arvoa. Työvoiman tarjonnan ja kysynnän kohtaamista edistävät järjestelmät eivät enää toimi entiseen tapaan. Tuloksena on suuri pula

osaamisesta², vaikka työttömyysluvut ovat korkeita.

Työmarkkinoita vaivaavat osaajien liikkumattomuus ja investointien vähäisyys, samalla kun perinteiset työsuhteet kilpailevat uusien, joustavampien

vaihtoehtojen kanssa. Globalisaation, alhaisen tuottavuuden, palkkapaineiden ja osaavien työntekijöiden puutteen kanssa painiskelevat työnantajat eivät investoi ihmisiin entiseen tapaan. Työnantajat ovat vaihtaneet perinteistä rooliaan ja muuttaneet osaamisen kehittäjästä työvoiman kuluttajiksi. Työnantajat eivät ole vielä ymmärtäneet, mihin heidän kannattaa investoida hankkiakseen ja kehittääkseen uuden liiketoimintaympäristön edellyttämää, entistä erikoistuneempaa osaamista. ManpowerGroupin vuoden 2015 Talent Shortage Survey -tutkimuksen mukaan 38 prosentilla työnantajista eri puolilla maailmaa on suurempia vaikeuksia löytää oikeaa osaamista kuin edellisenä vuonna. Tämä oli suurin prosenttiosuus seitsemään vuoteen.²

Luonnollisesti nämä haasteet tunnetaan myös yksilötasolla työttömyytenä, alityöllisyytenä, palkkojen ennallaan pysymisenä sekä kehitysmahdollisuuksien puutteena tarjolla olevissa työpaikoissa. Ihmiset eivät näe helppoa tietä menestykseen suurissa organisaatioissa, eivätkä he voi enää luottaa perinteisiin uraportaisiin. Hallitukset haluaisivat yrityksiltä keinoja ongelman ratkaisemiseksi koulutuksen ja pitkäjänteisten

Työnantajat ovat vaihtaneet perinteistä rooliaan ja muuttaneet osaamisen kehittäjästä työvoiman kuluttajiksi.

Tämä **uuden työn aikakausi** tarvitsee uuden sääntökirjan, ja **työnantajat tarvitsevat sitä ketteryyttä ja osaamista, jota menestys** uudistuneilla työmarkkinoilla edellyttää.

investointien muodossa. Jotkin hallitukset pyrkivät puuttumaan asiaan sääntelyn keinoin.

Osaajien selviytyminen – johtaako disruptio darwinismiin?

Työmarkkinat ovat nyt polarisoituneemmat kuin koskaan aikaisemmin. Useimmissa kehittyneissä talouksissa palkat ovat polkeneet paikoillaan yli vuosikymmenen ajan. Keskiarvot voivat kuitenkin olla harhaanjohtavia. Palkat ovat parantuneet niillä, joilla on kysytyjä IT- taitoja, kuten .NET-, SAP-, Vendavo- ja Ruby on Rails -ohjelmistojen osajilla. Sama koskee kone-, sähkö- tai rakennusinsinöörejä. Ne, joilla ei ole paljoa osaamista tai joiden taidot ovat vanhentuneet, joutuvat tekemään töitä samalla tai pienenevällä palkalla. **Entä suuri enemmistö?** Suurin osa työvoimasta ei ole huipputaajia, huippupalkalla työskentelevää IT-eliittiä. Suuri enemmistö muodostaa kulutuksen, tuottavuuden ja kasvun kivijalan. Palkkojen hidas nousu rajoittaa kulutuskysyntää ja talouskasvua. **Aika on kypsä disruptiolle ja uudelle ajattelulle myös työmarkkinoilla.**

Työn uusi maailma – revitään vanha sääntökirja
Kun työmarkkinoiden jännitteet kasvavat ja kun osaamisen tarjonnan ja kysynnän kohtaanto-ongelma jatkuu, taloudellinen välttämättömyys tai poliittiset tekijät johtavat ennen pitkää työmarkkinoiden uudelleenjärjestelyyn. Vanhojen protektionististen markkinoiden on järjestäydyttävä uudelleen, jotta ne pystyvät kilpailemaan ja hyödyntämään uusia tapoja saada työ tehdyksi. Työpaikkojen suojelemiseen keskittyvät politiikat eivät kannusta palkkaamaan uusia työntekijöitä, ja lisäävät erottelua vanhojen ja nuorten, tilapäisten ja vakituisten työsuhteiden sekä huipputaajien ja vähemmän taitavien välillä. Työmarkkinoilla, joiden rakenteita uudistettiin ennen taantumaa, menee paremmin kuin niillä, joita edelleen vaivaavat liika sääntely ja jäykkyys. Uudistuneet työmarkkinat muun muassa Saksassa, Alankomaissa, Isossa-Britanniassa sekä nyttemmin myös Espanjassa ja Puolassa ovat paremmassa asemassa kasvua silmällä pitäen. Monet muut tulevat seuraamaan esimerkkiä.³

Työnantajien on myös arvioitava uudelleen työvoiman hallintaansa ja etsittävä vaihtoehtoisia

Työn uusi maailma

Työmarkkinat ovat epäkunnossa ja tarvitsevat uudelleenjärjestelyä. Kun vanhat palat putoavat pois, **uusi 2000-luvun työmaailma alkaa hahmottua.**



työvoima- ja resursointimalleja parantaakseen tuottavuuttaan kilpailukykyisin kustannuksin. Tämä uuden työn aikakausi tarvitsee uuden sääntökirjan, ja työnantajat tarvitsevat sitä ketteryyttä ja osaamista, jota menestys uudistuneilla työmarkkinoilla edellyttää. Kun elinikäisiä työpaikkoja ei enää löydy, ihmisten on kehitettävä itseään ja osoitettava kykynsä oppia uusia taitoja pysyäkseen ajan tasalla. Koulutuksesta ja politiikasta vastaavien on myös pysyttävä nykyaikaisen talouselämän ja globalisoituvan työvoiman muuttuvien vaatimusten mukana.

OSAAMISEN AIKAKAUDEN MUUTOSVOIMAT VAIKUTTAVAT TYÖELÄMÄÄN

Muuttuvat väestörakenteet, joustava työvoima, kutistuva työkäinen väestö

Useimmat kehittyneet taloudet ovat siirtymässä väestönkasvun ja työvoiman runsauden tilanteesta ennallaan pysyvän tai kutistuvan työvoiman tilanteeseen. Tähän liittyy huoli työn tuottavuudesta ja julkisen rahoituksen riittävydestä ikääntyvän väestön eläkkeisiin ja terveydenhoitoon. 60 prosenttia ihmisistä asuu nyt maissa, joiden asukasmäärä pysyy ennallaan tai kutistuu.⁴ Työkäisen väestön määrän ennustetaan koko Euroopassa pienenevän 10 prosenttia vuoteen 2020 mennessä. Pelkästään Saksassa työvoiman määrä vähenee seuraavien 15 vuoden kuluessa yli kuudella miljoonalla työntekijällä. Kiinassa on samantapaiset haasteet: maan työkäisen väestön määrä saavutti huippunsa vuonna 2010. Vuoteen 2050 mennessä yli neljännes Kiinan väestöstä on yli 65-vuotiaita, kun nykyisin heidän osuutensa on 8 prosenttia.⁵ Teollisuusmaista vain Yhdysvalloilla ja Ranskalla on talouskasvua tukeva väestörakenne, mikä johtuu ennen kaikkea maahanmuuttajien ja vähemmistöjen määrän kasvusta. Kaikki seuraavat nyt Saksan tilannetta nähdäkseen, ratkaiseeko

avoimien ovien pakolaispolitiikka osaamisvajeen, joka maalla on lähivuosina edessään.

Osaajavarantojen hakua kaikkialta maailmasta

Osaamisen kohtaanto-ongelmat yhdessä uhkaavan työvoimapulan kanssa kiihdyttävät maailmanlaajuista kilpailua osaajista. Se tulee vaikuttamaan kaikkeen, yritysten sijaintipaikasta työ- ja maahanmuuttolakeihin. Väestörakenne vaikuttaa jo nyt työelämään: ihmiset elävät vanhemmiksi ja ovat töissä pidempään, työvoima on entistä monimuotoisempaa. Lisäksi maahanmuutto on saamassa mittasuhteet, jollaisia ei ole nähty vuosikymmeniin. Uudet ryhmät luonnollisesti vaativat tasapuolista kohtelua ja samoja mahdollisuuksia. Ei ole enää hyväksyttävää, että naiset ovat aliedustettuina johtavissa asemissa tai heille on tarjolla vähemmän mahdollisuuksia tai he ansaitsevat vähemmän. Jo vuosikymmeniä ennustettu väestörakenteen kehitys on saavuttamassa kulminaatiopisteen, jossa yritykset ovat uudessa tilanteessa. Työnantajien on siirryttävä kehäpäättelystä monimuotoisuuteen ja pyrittävä hyödyntämään alihyödynnettyjä osaajavarantoja.

Osa yrityksistä ja päättäjistä on muuttamassa toimintaansa kohti koko työvoiman parempaa hyödyntämistä, mukaan lukien ikääntyneet, osatyökykyiset, maahanmuuttajat, pitkään palvelleet ja vähemmistöt. Toiset kehittävät uusia eläköitymismalleja. Japanin pääministeri Abe kannustaa työnantajia ottamaan työmarkkinoille mukaan enemmän naisia. Yhdysvalloissa öljy- ja kaasualan sekä ilmailualan työnantajat, joilla on ikääntyvää työvoimaa, pitävät kiinni osaamisesta suunnittelemalla vanhemmille työntekijöille viivästettyä poistumista työelämästä, vaihteittain tapahtuvaa eläköitymistä ja uusia uria, jotta osaamista voidaan siirtää seuraavalle sukupolvelle ja kehittää sen taitoja. Kiina on muita edellä pyrkimyksissä vastata maailmanlaajuiseen osaajapulaan lisäämällä investointejaan korkeakoulutukseen. Kun G20-maista Kiinassa 25–34-vuotiaista vain 17 prosentilla oli korkea-

Työnantajien **on siirryttävä kehäpäättelystä**
monimuotoisuuteen ja **pyrittävä hyödyntämään**
alihyödynnettyjä osaajavarantoja.

asteen koulutus vuonna 2013, OECD ennustaa osuuden vuonna 2030 olevan 27 prosenttia. Kiinassa kannustetaan valmistuvia opiskelijoita valitsemaan kiinalainen yritys ulkomaisen työnantajan sijasta. Tämä pienentää maasta tapahtuvaa aivovuotoa.⁶

Osaajien houkuttelun ja henkilöstöjohtamisen kehitys

Jotta yritykset säilyttävät kilpailukykynsä, henkilöstöhallinnon on oltava entistä yksilökeskeisempää ja tietyille ryhmille suunnattua. Ihmisten ottaessa enemmän vastuuta omasta urastaan työnantajien on huomioitava uratoiveet sekä sitoutettava työntekijät ja pidettävä heistä kiinni. Henkilöstöhallinnon funktionaalinen, organisaation palvelemiseen perustuva johtamismalli vaihtuu huipputeknologian mahdollistamaan itsepalvelumalliin. 1900-luvun siiloutuneen, salasanalla suojatun tapahtumakeskeisen lähestymistavan sijaan uusi malli noudattaa enemmän muita sosiaalisia kanavia, jotka ovat avoimia, integroituneita, itsetoimivia ja jopa pelillistettyjä.

Tietojen saatavuus muuttaa tavan, jolla organisaatio parantaa suorituskykyään. Vanhanmallinen henkilöstöhallinto ja -johtaminen haastatteluineen ja kehitys-

Vanhanmallinen henkilöstöhallinto ja -johtaminen haastatteluineen ja kehityskeskusteluineen muuttuu henkilöstön suoritusten hallinnoimiseksi.

keskusteluineen muuttuu henkilöstön suoritusten hallinnoimiseksi. Siinä kunkin työntekijän jatkuvaa kehitystä edistetään hyödyntämällä hänestä verkon välityksellä saatavaa monipuolista informaatiota, kuten arvioiteja, toiminnasta ja suorituksista reaaliaikaisesti kerättävä tietoa sekä jatkuvaa palautetta. Sosiaalisten kanavien kehittäminen alentaa henkilöstön hankintakustannuksia ja luo uusia mahdollisuuksia tavoittaa osaavat yksilöt ja pitää heistä kiinni. Yritykset, jotka eivät pysytele mukana tässä kehityksessä, menettävät kilpailukykyään.

Henkilökohtaisen valinnan lisääntyminen – mitä olet viime aikoina tehnyt hyväkseni?

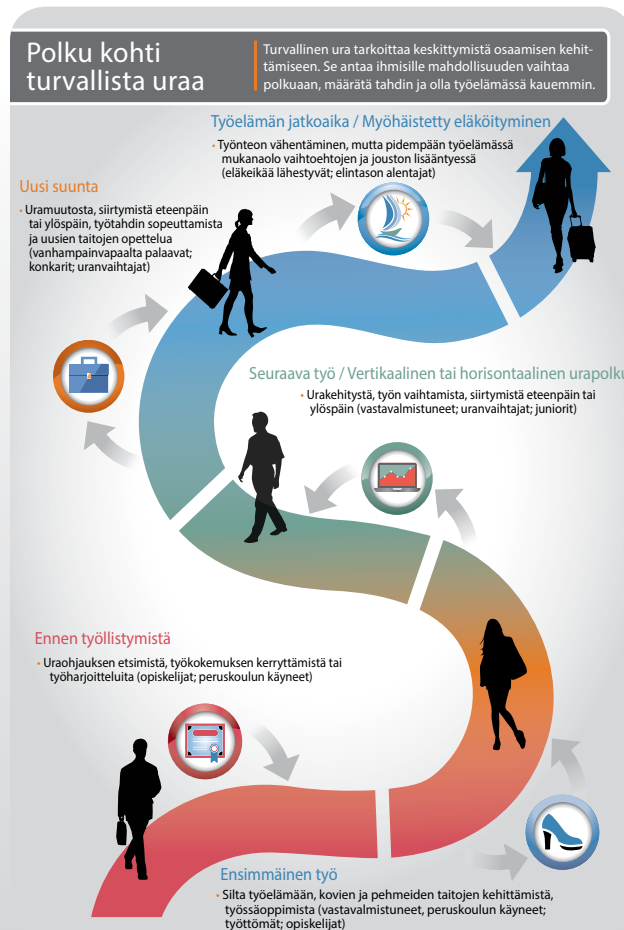
Kuluttajilla on enemmän valtaa kuin koskaan. Läpinäkyvyys, saatavuus ja alhaiset kustannukset merkitsevät, että ihmiset voivat valita globaalin ja paikallisen toimittajan sekä suuren yrityksen ja yksityisyrittäjän välillä. Yritysten tulee pystyä toimimaan eri tavoin. Valinnanvapaus on edistänyt amerikkalaisen Maker Movement -liikkeen toimintaa ja C2C-markkinoiden kasvua, jossa ovat mukana Uber, Airbnb, Craigslist ja quikr, ja uusia vastaavia syntyy. Kuluttajan ääni kuuluu myös työmarkkinoilla, jossa työnantajien ja työntekijöiden välinen suhde on muuttumassa.

Työnantajien ja työntekijöiden välinen suhde on saavuttanut kulminaatiopisteen

Aiemmin työsuhteille oli tyypillistä holhoaminen ja uskollisuus. Ne ovat nyt väistyneet molemminpuolisen oman edun tavoittelun tieltä.

Työnantajien ja työntekijöiden välinen luottamus on vähäisempää kuin koskaan.

Nykyisin valintoja, palkkoja ja tilaisuuksia sanelevat taidot, ei työsuhteen pituus. Myös työnantajilla on luottamuspula, ja heillä on pelko siitä, että työntekijät lähtevät, kun he ovat saaneet



kasvatettua osaamistaan. Jotkin maat ovat yrittäneet pitää kiinni vanhasta elinikäisten työpaikkojen mallista säilyttämällä jäykän työolainsäädännön, joka ei ole sen paremmin taloudellisesti järkevää kuin kestävääkään. Turvallinen ura eli henkilön mahdollisuus siirtyä muualle tai ylöspäin, työnantajasta riippumatta, on korvaamassa turvallisen työpaikan.

Koska osajien kysyntä ajaa työmarkkinoita hakijakeskeisiksi, työntekijän sitoutumista edistävät kehitysmahdollisuudet, koulutus ja selkeät uraputket ovat entistä tärkeämpiä. Uraportaat väistyvät **ura-aaltojen** tieltä, kun Y-sukupolvi valmistautuu työuralleen. He haluavat hallita uran etenemistä sekä vaativat **yhtä elämää** eli työn ja kodin yhteensovittamista niin, että on mahdollista saavuttaa tavoitteita sekä ammatissa että yksityiselämässä aina tilanteen mukaan.

Ihmiset tavoittelevat entistä enemmän uria useiden työnantajien palveluksessa elinikäisen työpaikan sijasta. Niillä, joilla on kysyttyä osaamista, on parempi neuvotteluasema ja mahdollisuus hallita omaa uraansa. Ne, joilla ei ole kysyttyä osaamista, tuntevat itsensä yhä turhemmiksi ja syrjäytyneemmiksi. Työvoiman suuri enemmistö ei kuulu kumpaankaan edellä mainittuun ryhmään, ja työnantajien onkin tehtävä enemmän parantaakseen erityisesti tämän ryhmän sitoutumista ja tuottavuutta. Työnantajien on muutettava ajatteluaan ja tarjottava työntekijöille enemmän välineitä, tukea ja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja ajan tasalla pitämiseen. On syntymässä uusia työn tekemisen malleja, jotka parantavat tuottavuutta ja muuttavat tätä vanhentunutta ja epätasaista suhdetta työnantajien ja työntekijöiden välillä. Pelin uudet säännöt siirtävät painopistettä oma-aloitteisen yksilöllisyyden suuntaan.

Yksilöiden kollektiivinen ääni – HR, kuuntele!

Ulkoiset voimat ja yleinen mielipide aiheuttavat nykyisin suuria paineita yrityksille. Ennen palkat ja toimintatavat olivat riippuvaisia ammattiliitoista.

Nyt sosiaalisen median tukemilla yksilöiden valinnoilla on joukkovoimaa, joka saa aikaan muutoksia. Esimerkiksi USA:ssa, jossa lakisääteinen vähimmäispalkka kaksinkertaistettiin 15 dollariin tunnissa, jopa vain vähän koulutusta vaativilla palvelualoilla. Työmarkkinat ovat muuttumassa, ja aiemmin opiskelijoille ja osa-aikaista työtä tekeville äideille tarkoitetut työt ovat nyt monille kokoaikaisia ”uria”. Yhteiskunnallinen paine työnantajia kohtaan kasvaa, jotta nämä maksaisivat palkkoja, joilla perheellinen tulee toimeen. Tämä paine uhkaa työpaikkoja ja saattaa johtaa automaation lisääntymiseen, joten työntekijöiden ja päättäjien on jatkossa

huolellisesti hallittava tätä painetta.

Mielikuvat ovat todellisia – työnantajan brändi on nyt tärkeämpi kuin koskaan

Työntekijöiden suurempi

valinnanvapaus merkitsee, että työnantajan on käytettävä uusia tapoja houkutellessa ja sitouttaessa osajia, joita se oman kilpailukykyä ja menestyksensä turvaamiseksi tarvitsee. Verkossa toimiville työmarkkinoille on tullut erilaisia alustoja, kuten LinkedIn ja glassdoor.com, jotka laajentavat ydinpalveluaan tarjoamalla mahdollisuuden palkkojen vertailuun sekä yrityskulttuurien ja urapolkujen tarkasteluun aivan uudella tavalla. Organisaatioiden on tehtävä entistä enemmän suojellakseen julkisuuskuvansa verkossa ja luodakseen itsestään kuvan haluttuna työnantajana. New York Timesin hiljattain julkaisema artikkeli Amazonista on yksi näkyvimmistä toimihenkilöitä koskeneista ”Ne ja me” -vastakkainasettelun mukaisista paljastuskirjoituksista. Kollektiivisen äänen voimistuminen tarkoittaa, että työnantajien arviointi julkisuudessa on todennäköisesti kasvussa.

Yritykset ja ihmiset työskentelevät mieluummin sellaisten organisaatioiden kanssa, joilla on samat arvot ja selkeä yhteiskunnallinen tarkoitus. 83 prosenttia kuluttajista vaihtaisi käyttämänsä tuotemerkkiä, jos joku toinen vastaavaa laatua tarjoava tuotemerkki tukisi yhteiskunnallisesti hyvää asiaa⁷. Yhteiskunnallinen tarkoitus voi olla

Niillä, joilla on kysyttyä osaamista, on parempi neuvotteluasema ja mahdollisuus hallita omaa uraansa. Ne, joilla ei ole kysyttyä osaamista, tuntevat itsensä yhä turhemmiksi ja syrjäytyneemmiksi.

Organisaatiot käyttävät yhä useammin kehittyneitä toimitusketjuja

osaajien palkkaamiseen ja heistä kiinni pitämiseen. **Asiakkaat, lainsäätäjät ja kuluttajat vaativat parempaa kokonais kuvaa informaatiosta** ja sen käsittelystä.

ratkaiseva tekijä liiketoiminnassa.⁸ Z-sukupolvi on sosiaalisesti erityisen tiedostavaa ja selvillä prioriteeteistaan. Tämän sukupolven nuoret haluavat hyvän palkan ja mielekkään työn. Lisäksi he haluavat olla osa voitollista yritystä, joka tekee selväksi, että yritys voi tehdä sekä hyvää tulosta että tehdä hyvää yhteiskunnallisesti. Työnantajien on muutettava ajatteluaan paikallisesta globaaliksi pyrkiessään kiinnostamaan ja palkkaamaan huippuosaajia ja pitämään heistä kiinni. Työnantajan brändi on tärkeämpi ja enemmän esillä kuin koskaan ennen.

Asiakkaiden kasvava vaatimustaso: täydellinen läpinäkyvyys ja alustojen synty

Teknologioiden nopea lisääntyminen ja tietojen käyttömahdollisuudet ovat synnyttäneet yritysten kilpajuoksun niiden tavoitellessa tehokkuutta ja parempaa ymmärrystä asiakkaista ja toimintaympäristöstä. Organisaatiot käyttävät yhä useammin kehittyneitä toimitusketjuja osaajien palkkaamiseen ja heistä kiinni pitämiseen. Asiakkaat, lainsäätäjät ja kuluttajat vaativat parempaa kokonais kuvaa informaatiosta ja sen käsittelystä. Ennen täyden hyödyn saamista organisaatioiden on opittava käyttämään näitä uusia välineitä hukkumatta tiedonpaljouteen. Koska nykyisin on mahdollista mitata mitä tahansa, vaikeutena on erotella jyvät akanoista.

Tunne itsesi ja muut

Big Datan ansiosta yritykset tuntevat asiakkaansa paremmin kuin koskaan. Työntekijän näkökulmasta massayksilöinti tarjoaa tietojen ja teknologian tukemia personoituja kokemuksia ja palveluita. Yhdysvaltalainen vähittäiskauppa Target hämmensi markkinoita selvittämällä, milloin sen asiakkaat olivat raskaana ja lähettämällä näille tarjouksia vauvoille tarkoitetuista tuotteista. Facebook ja LinkedIn räätälöivät mainoksia yksittäisille asiakkaille, ja Googlen ennustavat algoritmit ovat kyenneet ennustamaan kaikkea aina vaalituloksista sairauksien leviämiseen. Big Data luo

kuitenkin myös kyberriskejä. Näkyvät verkkohyökkäykset, joiden kohteena ovat olleet Sony, Talk Talk, JP Morgan ja eBay, antavat johtajille mieltymisen aiheita. Experiksen tutkimuksessa⁹ todettiin, että toimitus- ja talousjohtajat eri puolilla maailmaa pitävät turvallisuuteen liittyviä työtehtäviä vaikeimmin täytettävänä osaamisalueena. 32 prosenttia IT-johtajista haluaa palkata juuri tämän alueen erityisosaajia. Tietosuoja, tietoturva ja kyberrikollisuus pysyvät otsikoissa.

Soveltuvuusarvioinnit ja kykytestit sekä digitaalisten suoritusmittausten lisääntyvä käyttö auttavat työnantajia siirtymään henkilöstöressurssien raportoinnista henkilöstöressurssien analysointiin.

Työntekijöitä koskevien, ajantasaisten tietojen puuttumista pidetään yhä useammin yritysten suurena riskinä. Jopa 80 prosentilla yrityksistä ei ole luotettavaa kuvaa tiloissaan työskentelevistä ihmisistä¹⁰, mikä on riskien ja lakiasioiden kannalta vakava huolenaihe. Yritykset odottavat saavansa painikkeen napsautuksella käyttöönsä työntekijöiden kaikki tiedot, aina rikosrekisteristä ja huumeiden käyttöhistoriasta tuntikirjauksiin ja hätätilanteissa käytettäviin yhteystietoihin saakka. Tämä lisääntyvä vaatimus ihmisten käyttäytymistä koskevien reaaliaikaisten tietojen saatavuudesta tulee radikaalisti muuttamaan henkilöstö- ja työvoimaratkaisuja tuottavaa toimialaa. Tiedon valtakausi tuo mukanaan jatkuvasti uusia vastuita.

Onko verkkosovellusten ja HR:n yhdistäminen uusi ratkaisu työmarkkinoille?

Kun kasvava tietomäärä ja uudet teknologiat kohtaavat, henkilöstöhallinto on muuttumassa aikaisempaa monimutkaisemmaksi. Yritykset käyttävät entistä enemmän ulkoisia yhteistyökumppaneita valmiuksien luomiseen, joustavuuden lisäämiseen ja arvontuotannon nopeuttamiseen. Yritykset myös tuntevat ihmisensä paremmin. Soveltuvuusarvioinnit ja

kykytestit sekä digitaalisten suoritusmittausten lisääntyvä käyttö auttavat työnantajia siirtymään henkilöstöresurssien raportoinnista henkilöstöresurssien analysointiin. Pyrkimyksenä on parantaa tuottavuutta, suorituskykyä ja työntekijöiden sitoutumista. Yhteistyön, myös kilpailijoiden välisen yhteistyön, uudet mallit, esimerkkinä vaikkapa Samsungin Applen iPhoneja varten valmistamat sirut, mahdollistavat toimitusketjun paremman analysoinnin ja antavat organisaatioille itsenäisyyttä. Yhteistyön ansiosta yritykset voivat tukeutua toistensa vahvuuksiin ja toimia ketterämmin. Tällaisesta kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä henkilöstöhallinnon on opittava tunnistamaan, kuinka uusia valmiuksia voidaan integroida nopeasti ja skaalautuvasti.

Tietojen ja niiden keräämisen avulla yritysten tulisi kyetä tekemään parempia päätöksiä, onpa kyseessä työntekijöiden palkkaaminen, henkilöstön kehittäminen tai henkilöstöstrategian virtaviivaistaminen. Tiedon ja sovellusten avulla johtajilla on mahdollista saada selkeämpi käsitys suorituskyvystä, tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia ja ennakoida riskejä. Vaikeutena on kristallipallon tulkitseminen ja hyödyllisten johtopäätösten tekeminen luvuista.

Teknologinen vallankumous muuttaa työn suoritustapoja

Vanha ulos, uusi sisään

Teknologia on lyhentänyt liiketoiminnan syklejä ja tehnyt kilpailusta entistä globaalimpaa. Koska muutos on jatkuvaa, ihmisten on yhä vaikeampaa pitää osaamisensa ajan tasalla. Myös koulutusta tarjoavien on vaikeampaa ennakoida, minkälaista koulutusta kolmen vuoden kuluttua tarvitaan. Vaikka edelleen väitelläänkin siitä, johtaako teknologian muutos töiden korvaantumiseen vai niiden siirtymiseen, varmaa on, että emme ole vielä nähneet teknologian lopullista

vaikutusta matalan osaamistason töihin tai keskitason osaamista edellyttäviin työtehtäviin. Paremman keinoälyn kehittämisen myötä näemme pian vaikutuksen myös toimihenkilöiden työpaikkoihin korkeampaa osaamista vaativissa tehtävissä, kuten tilintarkastuksessa ja laskentatoimessa. Vuonna 2010 arvioitiin, että jopa 47 prosenttia työpaikoista Yhdysvalloissa olisi todennäköisesti muuttumassa tietokoneen hoitamiseksi seuraavien 10–20 vuoden kuluessa.¹¹ Jos historian opetuksiin on luottamista, syntymässä olevien uusien toimialojen ja työtilaisuuksien määrä ylittää lopulta katoavien työpaikkojen määrän, mutta muutos tulee olemaan vaikea ja työmarkkinoilla tulee olemaan sekä voittajia että häviäjiä.

Ihmispilvi ja henkilökohtainen teknologia

Pitkälle verkottuneessa ja tietopainotteisessa ympäristössämme teknologia on dramaattisesti alentanut markkinoilletulokynnystä ja on siirtämässä valtaa tuottajilta kuluttajille. Niin sanottu keikkatalous, jossa kauppa käydään teknologia-alustojen avulla suoritettavista yksittäisistä tehtävistä (keikoista), on jo päivittäinen ilmiö. Se vähentää perinteisen massamarkkinoinnin tarvetta ja suosii yrityksiä, jotka luovat läheiset, henkilökohtaiset suhteet kuluttajiin. Samalla syntyy yksittäisiä **vaikuttajia**, joita seuraa valtava joukko ihmisiä YouTubeissa ja Instagramissa ja joita kuluttajat pitävät luotettavina ja uskottavina ja joihin heidän on helppo samaistua.

Teknologia kyseenalaistaa myös brändien arvon ja luo uusia tapoja rakentaa luottamusta, erityisesti jakamistalouden kasvaessa. Aiemmin asiakkaat kääntyivät suurten ja tunnettujen yhtiöiden puoleen saadakseen laadukasta palvelua. Erilaisten liike-elämässä käytettyjen luokitusten yleistyessä Etsyn taiteilijaa, Airbnb:n vuokranantajaa, TaskRabbitin muotoilijaa tai muita ”brändittömiä” tekijöitä saatetaan pitää yhtä luotettavina. Amazonin Handmade on perustamassa uutta markkina-

Viisi tärkeintä jakamistoimialaa – **vertaisrahoitus, vertaismajoitus, online-työpalvelut, autojen yhteiskäyttö ja musiikin ja videoiden suoratoisto** – saattavat kasvattaa maailmanlaajuista liikevaihtoaan nykyisestä 15 miljardista dollarista 335 miljardiin dollariin vuoteen 2025 mennessä.¹²

Työn uberisaatio tarjoaa ihmisille mahdollisuuksia **hankkia lisätuloja ja saada projektit tai tietyt tehtävät tehdyiksi** ajallaan.

paikkaa käsintehdyille tavaroille. Viisi tärkeintä jakamistoimialaa – vertaisrahoitus, vertaismajoitus, online-työpalvelut, autojen yhteiskäyttö sekä musiikin ja videoiden suoratoisto – saattavat kasvattaa maailmanlaajuista liikevaihtoaan nykyisestä noin 15 miljardista dollarista 335 miljardiin dollariin vuoteen 2025 mennessä.¹² Luottamuksen kasvu on avannut ovet miljoonille pienille tuottajille ja synnyttänyt Maker Movement -liikkeen, joka saa monikansalliset jättiyhtiöt vapisemaan.

Kuluttajien hakiessa henkilökohtaisempia, vertaisperiaatteella tapahtuvia tapoja ostaa tuotteita ja palveluja tulemme näkemään entistä enemmän ihmisilvi-tyyppisten ratkaisujen muuttavan markkinoita, vaikkakaan toistaiseksi useimmat niistä eivät ole onnistuneet kasvamaan. Pienillä yleiskustannuksilla toimivia, verkkoalustoja hyödyntäviä pienyrityksiä syntyy jatkuvasti, ja ne puristavat katteita myös vakiintuneilla toimialoilla, kuten henkilöstöpalvelualalla. NykYTEknologia mahdollistaa helpommat yhteydet työn kysynnän ja tarjonnan välille. Haasteeksi nousee työn tarjoama turva, joka perinteisessä, kokoaikaisessa työsuhteessa on erilainen kuin uusissa työntekomalleissa, joita esim. Upwork, crowdSPRING tai Freelancer.com mahdollistavat. Vaikka nämä mallit vielä edustavat vain pientä osaa työmarkkinoista, ne osoittavat, että on syntymässä uusia työtapoja ja että kuluttajat ja työntekijät vaativat sitä. Muutokset eivät ehkä vaikuta kovin moniin työpaikkoihin, mutta ne muokkaavat työntekijöiden odotuksia ja vaatimuksia.

Päälle puettava teknologia, anturit ja palvelut

Jokapäiväisen elämän digitalisoituminen puettavan tai kehoon asennettavan teknologian, älykkäiden anturien ja kaiken kattavan internetin muodossa vaikuttaa kotona, työssä ja liiketoimintamalleissa. Työntekijät ”leimaavat kellokorttinsa” älypuhelimella, ajoneuvoissa olevat anturit tallentavat reitit ja toimitukset, ja kojetauluun asennetut kamerat rekisteröivät jokaisen liikkeen. Tuottajat pysyvät yhä enemmän kosketuksissa tuotteisiinsa, olipa kyse

Applen keräämistä nimettömistä käyttäjätiedoista tai Boeingin tekemästä suihkumoottorien seurannasta niiden virheettömän toiminnan varmistamiseksi. Tällainen uusi jatkuvan yhteyden mahdollisuus auttaa yrityksiä saamaan paremman käsityksen kaikesta ja hyödyntämään tietoa esimerkiksi tuotekehityksessä, henkilöstön kehittämisessä tai työhyvinvoinnin parantamisessa.

Henkilöstöhallinnossa uudet teknologiat mahdollistavat sen, että yritykset tuntevat henkilöstönsä ja tuotteensa paremmin, koordinoivat laajalla alueella toimivia suuria työntekijämääriä, kartoittavat osaamisen hankintalähteensä ja tekevät tarkempia ennusteita. Nykyisin vain yksi prosentti päälle puettavista laitteista myydään yritysasiakkaille, mutta osuus tulee nousemaan 17 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä.¹³ Fitbitin ja Jawbonen kaltaisten puettavien tuotteiden markkinakasvu mahdollistaa sen, että työnantajat voivat kerätä tietoja työntekijöiden terveydestä ja hyödyntää niitä osana hyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseen tähtääviä ohjelmia. Henkilöstöhallinto tulee myös entistä enemmän hyödyntämään digitaalisia järjestelmiä työnhakijoiden hankinnassa, hakemusten käsittelyssä ja rekrytointiprosessin hallinnoinnissa. Henkilöstöresurssien tietojärjestelmiä pystytään hyödyntämään vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, ja analyysi- ja arviointivälineitä työn tehostamisessa ja pitkän aikavälin suunnittelussa. Standardoidut prosessit, kuten perehdyttäminen tai työsuhte-etujen hallinta, muuttuvat automaattisiksi ja personoitaviksi. Monet suuret työnantajat ovat perustaneet sisäisiä verkkoyhteisöjä työntekijöiden kanssa tapahtuvaa viestintää varten sekä saattaakseen maantieteellisesti kaukana toisistaan toimivat työntekijät yhteyteen keskenään. Henkilöstöhallinnon käyttöön suunnitellut verkkoalustat yhdistävät monia erilaisia teknologioita ja järjestelmiä ja käsittelevät tuhansia gigatavuja tietoa, jonka avulla HR pystyy sitouttamaan ja hallinnoimaan henkilöstöä entistä paremmin.

Uudet tavat tehdä työtä – uudelleenmuotoillut työmarkkinat

Teknologinen disruptio tulee jatkossakin aiheuttamaan nopeita muutoksia ja luomaan uusia tapoja tehdä ja teettää työtä. Työn **uberisaatio** tarjoaa ihmisille mahdollisuuksia hankkia lisätuloja ja saada projektit tai tietyt tehtävät tehdyiksi ajallaan. Mahdollisuus palkata osaajia paikallisesti – virtuaalisesti tai todellisesti – lisää uusia tapoja saavuttaa kilpailuetua. Ihmiset voivat muuttaa aikansa ja taitonsa rahaksi verkossa Upworkin ja Freelancer.comin välityksellä ja tarjota palvelujaan maailmanlaajuisilla työmarkkinoilla. Kun tällaisten uusien “työtilaisuuksien” todellisuus alkaa valjeta, ihmiset kokevat jälleen valinnan paradoksin: toisessa vaakakupissa on joustavuus ja hukka-ajan muuttaminen rahaksi ja toisessa tulojen vaikea ennustettavuus ja vakaan työsuhteen puuttuminen. Työmarkkinoiden muuttaessa muotoaan ihmisten turvallisuuden kaipuu ei häviä minnekään, ja joudumme yhä useammin kysymään: kuka huolehtii näistä ihmisistä, kuka varmistaa verotuksen ja sosiaaliturvan ja kuka maksaa sen?

JOHTOPÄÄTÖS

Maailmassa, jossa varmaa on ainoastaan kaiken epävarmuus, organisaatioiden on mukauduttava nopeatempoiseen toimintaympäristöön ja oltava valmiita ottamaan parempi hyöty hetkellisistä kilpailueduista. Tämä edellyttää erilaista henkilöstöstrategiaa, jolla varmistetaan, että oikea osaaja on käytettävissä oikeaan aikaan.

Eri alojen kehittyessä nopeasti työpaikkoja syntyy, siirtyy ja häviää, minkä seurauksena työmarkkinat monimutkaistuvat sekä tarjonnan että kysynnän osalta. Uuden osaamisen aikakaudella yritykset erottautuvat toimimalla tehokkaina alustoina ihmisten ja organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa, kaupankäynnissä ja työn järjestämisessä. Tästä siirtymäajasta syntyy jatkuvasti uusia tapoja tehdä työtä.

Lähteet

- ¹ The Human Age, ManpowerGroup, maaliskuu 2011.
- ² 2015 Talent Shortage Survey, ManpowerGroup, toukokuu 2015.
- ³ European Economic Forecast, European Commission, tammikuu 2015.
- ⁴ Dobbs, Richard, Manyika, James and Woetzel, Jonathan. No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends. New York: McKinsey & Company, 2015.
- ⁵ Education Indicators in Focus, OECD, huhtikuu 2015
- ⁶ The China Effect on Global Innovation, McKinsey Global Institute, lokakuu 2015.
- ⁷ 2012 Global Consumer Survey, Edelman goodpurpose®, huhtikuul 2012.
- ⁸ 2015 Edelman Trust Barometer Global Results, Edelman, helmikuu 2015.
- ⁹ Experis IT Research Study, tammikuu 2016.
- ¹⁰ Finding the Missing Workforce, TAPFIN, kesäkuu 2015.
- ¹¹ Deep Shift: Technology Tipping Points and Societal Impact, World Economic Forum, syyskuu 2015.
- ¹² The sharing economy - sizing the revenue opportunity, PwC, elokuu 2014.
- ¹³ Olson, Parmy. 2015. “More Bosses Expected to Track Their Staff Though Wearables In The Next 5 Years,” Forbes, 1 kesäkuu.

MANPOWERGROUP

ManpowerGroup™ on maailman johtava henkilöstö- ja työvoimaratkaisujen kehittäjä ja tuottaja. Luomme innovatiivisia ratkaisuja yhdistämällä inhimillisen potentiaalin ja yritysten tavoitteet. Tarjoomamme koostuu seuraavista brändeistä ja erikoistuneista palveluista: ManpowerGroup™ Solutions, Manpower®, Experis™ ja Right Management®. Yhdistämällä paikallisen osaamisen ja globaalit ratkaisut autamme asiakkaitamme menestymään 80 maassa ympäri maailmaa. ManpowerGroup on nimitetty 2015 World's Most Ethical Company® -listalle, maailman eettisimpien yritysten joukkoon. ManpowerGroup on toimialansa ainoa yritys, joka on saanut tunnustuksen viitenä peräkkäisenä vuotena.

www.manpowergroup.fi

