



LIIKETOIMINNAN TERÄVÖITTÄMINEN OSAAMISEN AIKAKAUDELLA

Jatkuvassa muutoksessa organisaatioilta
vaaditaan ketteryyttä



ManpowerGroup™

TYÖMARKKINOIDEN GORDIONIN SOLMU KIRISTYY JA EPÄVARMUUS VOIMISTUU. MANPOWERGROUPIN HAVAITSEMAT TYÖMAAILMAN MUUTOSVOIMAT KIIHTYVÄT JA KASVATTAVAT EPÄVARMUUTTA.

ManpowerGroupin kartoitukset työmaailmaan vaikuttavista demografisista ja teknologisista trendeistä sekä yhtiön työosaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseksi pohjautuvat 65 vuoden kokemukseen työmaailman muutosvoimien eturintamassa. Yhtiö on onnistuneesti arvioinut ja ennakoinut tulevia kehityssuuntia. Käymme seuraavaksi läpi aikaisempia visioita ja niiden toteutumista. [KAAVIO 1]

Aiemmin tunnistetut työmaailmaan ja työmarkkinoihin vaikuttavat muutosvoimat vahvistuvat ja kietoutuvat toisiinsa. Niiden täysimittainen vaikutus näkyy jo taloudessa sekä työnantaja- että työntekijätasolla. Makrotalouden voimat pienentävät katteita entisestään. Samalla tarve saavuttaa enemmän vähemmillä resursseilla kasvaa, ja yksilötason osaaminen nousee merkittäväksi talouskasvun ajuriksi. Teknologian innovaatiot määrittävät uudelleen tavan tehdä työtä ja siihen tarvittavan osaamisen. Pula osaavasta henkilöstöstä kasvaa väestörakenteen muuttuessa, ja työnantajien osaamistarpeet ovat yhä kohdennetumpia jatkuvasti muuttuvien kuluttajatarpeiden täyttämiseksi.

ManpowerGroup perustettiin vuonna 1948, jolloin yhtiön selkeänä missiona oli löytää työelämään tarvittavaa osaamista yhdessä yritysten, yhteiskunnan, valtioiden ja yksilöiden kanssa. Tämä sitoumus on pysynyt samana viimeisten 65 vuoden ajan. ManpowerGroup on kehittänyt toimintaansa pitkäjänteisesti ja ennakoivasti, uusiutuen vastaamaan muuttuvan työelämän tarpeita. ManpowerGroupin perustamisen aikaan liiketoiminta perustui transaktioihin, eivätkä globalisaation vaikutukset olleet vielä näkyvissä. Sitten painopiste on siirtynyt teollisuudesta palvelukeskeiseen liiketoimintaan. ManpowerGroupin näkemyksen mukaan ketteryys ja joustavuus sekä kyky sopeutua työelämän trendeihin ja markkinoiden jatkuviin muutoksiin ovat menestyksen kannalta olennaisia ominaisuuksia epävarmassa liiketoimintaympäristössä.

Päätös uudistaa ManpowerGroup-brändi ja suoraviivaistaa yhtiön liiketoimintaa pohjautui myös tähän kykyyn ennakoida asiakkaiden muuttuvia ja entistä monimutkaisempia tarpeita. Vuoden 2011 Davosin talousfoorumissa ManpowerGroup otti käyttöön kokonaan uuden Human Age -aikakauden käsitteen, joka kuvaa työmaailman ekosysteemiin vaikuttavia muutosvoimia ja jossa yksilötason osaamisen merkitys nousee kaiken liiketoiminnan avainkilpailutekijäksi. ManpowerGroup on onnistunut lyhentämään tuotannosta asiakashyötyyn kuluva aikaa, mahdollistanut parempia ja aiempaa monipuolisempia henkilöstö- ja työvoimaratkaisuja sekä kyennyt vastaamaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin entistä nopeammin.

Suhtaudumme työmaailman ilmiöiden tunnistamiseen intohimoisesti. Haluamme jakaa näkemyksemme, kokemuksemme ja strategisen osaamisemme, jotta asiakkaamme saavuttavat enemmän.

**YHTEISTYÖLLÄ MENESTYKSEEN
OSAAMISEN AIKAKAUDELLA**



ARVIOMME TULEVAISUUDEN MUUTOSTRENDEISTÄ OVAT PITÄNEET PAIKKANSAA

2012: Navigointi osaamisen aikakaudella

Kaksi vuotta sitten arvioimme, että osaamisen aikakausi ja työmarkkinoiden kahtiajako voimistuisivat ja muutos kapitalismista talentisiin jatkaisi kehitystään. Tänä päivänä yhä useampi yhtiö on oivaltanut yksilötason osaamisen merkityksen kilpailukyvyyn kannalta.

2011: Siirtyminen osaamisen aikakaudelle

Kolme vuotta sitten nimesimme työelämää mullistavat muutokset Human Age -aikakaudeksi, jolloin talouskasvu riippuisi yksilöiden osaamisesta, teknologian ja tuotekehityksen sijaan.

2010: Valmistautuminen uuteen normaaliin työelämässä

Vuonna 2010 käänsimme katseemme osaamisen kysyntään ja saatavuuteen vaikuttavien megatrendien suuntaan. Ennakoimme tarvittavan osaamisen ja sen tarjonnan välisen kuilun syvenevän ja halutuimpien osaajien neuvotteluaseman vahvistuvan työmarkkinoilla. Samalla entistä valveutuneempien kuluttajien jatkuvasti kasvava vaatimustaso pakottaisi yritykset tuottamaan lisäarvoa aiempaa pienemmällä henkilöstömäärällä. Teknologia tulisi mahdollistamaan ja nopeuttamaan näitä kehityskulkuja, kun yritykset oppisivat hyödyntämään sitä.

2009: Työelämän rakenteiden uudelleen muovautuminen

Globaalin taluskriisin keskellä vuoden 2009 visioimme käsitteli markkinoiden pelisääntöjen muutosta. Odotimme muun muassa eri sukupolvien yhteentörmäystä työpaikoilla ja nuorison kasvavaa turhautumista mahdollisuuksien puutteeseen. Samalla tiedon keruun ja hyödyntämisen kasvava merkitys työelämässä korostui keskusteluissamme ensimmäistä kertaa. Sama aihe herättää yhä paljon keskustelua toimialallamme.

2008: Työelämän dynamiikan vaikutusten ennustaminen

Päätöksemme liittää liiketoimintastrategiaamme työmaailman kehityskulkua koskevia arvioita on viitoittanut tietämme siitä lähtien. Ennustimme esimerkiksi, että muuttuva väestörakenne mullistaisi osaamisen saatavuuden OECD-maissa. Kuusi vuotta myöhemmin tästä on nähtävillä konkreettisia esimerkkejä, kuten työnantajien kasvavat vaikeudet täyttää avoinna olevia tehtäviä.

KAAVIO 1

Työnantajat ja työntekijät ovat entistä valikoivampia, mikä lisää räätälöityjen ratkaisujen tarvetta. [KAAVIO 2]

Vuonna 2013 ManpowerGroup korosti makrotalouden voimien vahvistuvan ja epävarmuuden jatkuvan. Epävakaata Human Age -aikakautta muokkaavat voimat ovat kietoutuneet yhä tiukemmin toisiinsa. Ne vaikuttavat eri suuntiin ja muuttavat toistensa vaikutusta maailmaan arvaamattomilla tavoilla. Lopputulos on kuin Gordionin solmu – metafora vaikealle ongelmalle, johon ei löydetä vastausta. Vuotta myöhemmin tämä solmu on tiukentunut ja työmaailman ekosysteemi on monimutkaistunut merkittävästi.

- **Siirtymä kapitalismista osaamisen aikakaudelle:** Yksilötason osaamisen merkitys talouskasvun avainvoimana tunnustetaan laajasti. Samalla organisaatiot kamppailevat osaajapulan kanssa, mikä vaikuttaa niiden kilpailukykyyn. Organisaatiot, jotka hyödyntävät työntekijöidensä potentiaalia ja kehittävät yksilötason osaamista, ovat parhaiten valmistautuneita toteuttamaan liiketoimintastrategioitaan ja menestymään epävarmassa liiketoimintaympäristössä.
- **Globaali yritysten toimintaympäristön muutos jatkuu:** Nopeasti etenevät talouden voimat aiheuttavat epävakautta, jonka vuoksi yritysjohtajien valmius varautua tulevaan on heikko. Liika luottavaisuus johtaa hyvin todennäköisesti suuriin haasteisiin. Valmius nopeisiin muutoksiin vastauksena markkinoilla tapahtuviin muutoksiin on avainasemassa yrityksen strategian toimeenpanossa ja liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa. Yritysten liiketoimintaympäristössä on meneillään selkeä muutos.
- **Teknologia muovaa työelämää:** Teknologia on tehostanut yksilöiden ja yritysten toimintaa. Alunperin teknologia helpotti työntekoa. Sitten uusia teknologioiden yleistymisen ja nopea kehitys on luonut useita uusia työtehtäviä samalla kun vanhoja on kadonnut.

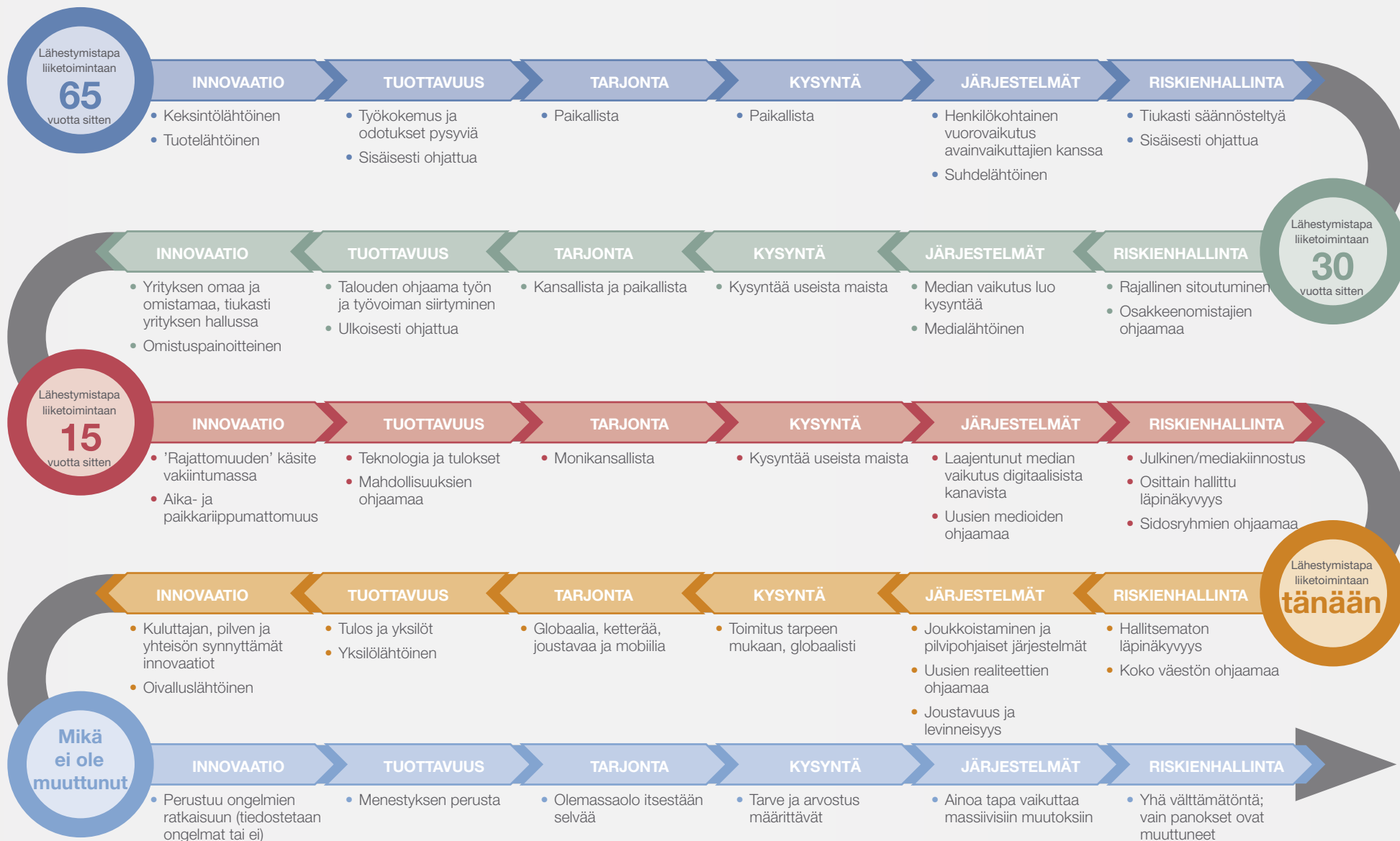
Jatkuva teknologisten innovaatioiden synty lisää kilpailua markkinoilla ja nykyisten järjestelmien välillä vaikuttaen eri tavoin työntekijöiden tapoihin viestiä ja tehdä töitä. Uusien teknologioiden räjähdysmäinen kasvu on siis

kaksiteräinen miekka. Samalla kun se yksinkertaistaa työtä, se myös luo monimutkaisuutta määrittäessään, mitä työtä tehdään ja miten sekä mitä osaamista siihen tarvitaan.

- **Työmarkkinoiden kahtiajako:** Työmarkkinoilla vallitseva tarvittavan ja tarjolla olevan osaamisen yhteensopimattomuus. Tämä hidastaa talouskasvua, sillä osaamisen aikakaudella kasvun edellytyksenä on yksilötason erityisosaaminen. Talouskasvun edistämiseksi tarvittavaa osaamista on kehitettävä pitkällä aikajänteellä. Maiden ja yritysten on keskityttävä kehittämään sellaista osaamista, joka tukee pitkän tähtäimen strategian ja tulostavoitteiden toteutumista. Osaamisen aikakaudella menestyvät johtajat kehittävät sekä liiketoimintastrategiaa tukevia osaamisstrategioita että huomioivat sellaiset osaamisvajeet, jotka vaikuttavat organisaatioiden nykyisiin ja tuleviin työvoimatarpeisiin. [KAAVIO 3]

Osaamisen aikakaudella organisaatiot kohtaavat jatkuvasti muutosvoimia, jotka vaikuttavat toimintaympäristöön arvaamattomalla tavalla. Tuloksena on vaikeasti ratkaistava ja kasvua hidastava monimutkainen vyyhti. Organisaatorakenteiden yksinkertaistaminen sekä joustavuus ja ketteruus auttavat yrityksiä menestymään epävarmuudessa ja sopeutumaan asiakkaiden muuttuviin odotuksiin.

MANPOWERGROUP TYÖMARKKINOIDEN SUUNNANNÄYTTÄJÄ JO 65 VUODEN AJAN



KAAVIO 2

KETTERYYS JA JOUSTAVUUS: VASTAUS NOPEISIIN MUUTOKSIIN OSAAMISEN AIKAKAUDELLA

MARKKINOIDEN UUELLEEN SEGMENTOITUMINEN:

Lisää räätälöityjen ratkaisujen tarvetta



2014

Muutosvoimat osaamisen aikakaudella

yksinkertaistaminen lisää joustavuutta ja ketteryyttä



TEKNOLOGIAINNOVAATIOT:

Lisäävät ketterien toimintamallien tarvetta

JATKUVA EPÄVARMUUS:

Lisää tarvetta nopeampaan tuotannosta asiakashyötyyn -prosessiin

TALOUSKEHITYS:

Lisää tarvittavan ja tarjolla olevan työvoiman yhteensopimattomuutta ja osaajapulaa

KAAVIO 3

ManpowerGroupin havaitsemat työmaailman muutosvoimat ovat vahvistuneet, ja myös työnantajat ovat heränneet näiden megatrendien vaikutuksiin. Esimerkiksi ManpowerGroupin vuoden 2012 Talent Shortage Survey -tutkimuksesta ilmeni, että osaajapulasta kärsivät työnantajat olivat passiivisia. 56 prosenttia arvioi täyttämättä jääneiden työpaikkojen vaikutuksen pieneksi tai mitättömäksi liiketoimintansa kannalta. Tällöin ManpowerGroup varoitti työnantajia suhtautumistavan riskeistä. Vuonna 2013 osaajapulan kielteiseen vaikutukseen uskovien työnantajien määrä oli kasvanut kolmasosan edellisestä vuodesta. Maissa, joissa oli erityisen akuutti pula osaajista, työnantajat olivat vielä huolestuneempia kuin muissa maissa.

Enemmistö osaajapulasta kärsivistä työnantajista esimerkiksi Kiinassa (86 %), Hong Kongissa (86 %) ja Japanissa (85 %) uskoi osaajapulan vaikuttavan paljon tai erittäin paljon heidän kykyynsä palvella asiakkaita.

YRITYKSIÄ KANNUSTETAAN VARAUTUMAAN EPÄVARMUUTEEN

Vuonna 2014 taloustilanteen elpymisestä on näkyvissä kannustavia merkkejä. Yhdysvalloissa vahvemmat kasvuluvut ennakoivat kuluvasta vuodesta "käänteentekevää". Samaan aikaan ongelmalliset Euro-alueen taloudet kuten Irlanti ovat selviytymässä rahoitusjärjestelyohjelmistaan. ManpowerGroupin vuoden 2014 ensimmäisen neljänneksen työmarkkinabarometrin tulokset osoittavat, että työnantajat maailmanlaajuisesti ovat varovaisen odottavaisia vuoden ensimmäisen neljänneksen työllistämisaikaisuissaan.

Globaalin talouskriisin vakavuus ja hidas toipumisvauhti yhdistettynä jatkuviin taloudessa, yhteiskunnassa ja politiikassa tapahtuviin muutoksiin ovat muuttaneet yritysjohtajien ajatusmaailmaa pysyvästi. He keskittyvät pitämään henkilöstönsä niin tehokkaana kuin mahdollista uuden työvoiman palkkaamisen sijaan. He välttävät parhaansa mukaan seuraavaa ulkoista kriisiä ja kaihtavat riskinottoa. Työnantajat myös välttävät kysynnän kasvuun perustuvia henkilöstölisäyksiä, ennen kuin työvoiman tarve on konkreettinen ja pysyvä. Taantuma voi jo olla jäämässä taakse, mutta monella tavoin taantumamentaliteetti vallitsee edelleen.

Vuoden 2014 haasteena on mukautua ja kehittyä useiden liiketoimintaan vaikuttavien, toisiinsa kietoutuneiden voimien edessä.

Taloukasvu on pysähtynyt globaalisti

Maailman taloustuotanto kasvaa. Silti suurin osa kasvusta tulee kehittyvistä talouksista, kun taas kasvuvauhti kehittyneimmässä talouksissa hidastuu. Jopa jatkuvasti kasvavan Kiinan kasvuvauhti on hidastunut. [KAAVIO 4]

TALOUS	2011	2012	Ennusteet	
			2013	2014
Maailman tuotanto	3.9	3.2	2.9	3.6
Kehittyneet taloudet	1.7	1.5	1.2	2.0
Kehittyvät markkinat ja kehittyvät taloudet	6.2	4.9	4.5	5.1

SOURCE: IMF World Economic Outlook, October 2013.

KAAVIO 4

Tämä on merkillä pantavaa, kun ottaa huomioon investoinnit Kiinaan sekä maan profiiliin työvoiman, tuontitavaroiden, vientitavaroiden ja kuluttajien lähteenä. Kiinan työvoima ikääntyy nopeasti, mikä johtuu osittain maan vuosikymmenien pituisesta yhden lapsen politiikasta. Vuoteen 2050 mennessä kiinalaisten mediaani-ikä on 48,7 vuotta, kun se vuonna 2010 oli 34,5 vuotta. Näiden talous- ja väestörakennelukujen tunnustaminen antaa työnantajille aikaa kehittää oma tapansa vastata muutosten aiheuttamiin haasteisiin ketterästi ja tehokkaasti.

Työvoiman ylitarjonta ja osaajien alitarjonta

ManpowerGroup on tutkinut väestörakenteiden kehityssuuntia ja niiden suhdetta globaaliin osaajapulaan jo vuosien ajan. Vuonna 2013 toteutettu osaajapulaa käsittelevä tutkimus osoittaa selvästi, että epäsuhta työvoiman ylitarjonnan ja osaajien alitarjonnan välillä on tullut jäädäkseen. Kuten aikaisemmin olemme todenneet, ongelma ei kuitenkaan vaikuta huolettavan kaikkia rekrytoinnista vastaavia esimiehiä.

”Lakaistaan ongelma maton alle ja annetaan seuraajan huolehtia siitä” kuvaa hyvin heidän näkemystään ja myös heidän toimintaansa. Henkilöstöjohtajat ovat näitä ”seuraajia”, jotka menettävät yönensä osaajapulan ongelmaa murehtiessaan. Suuret muutokset työikäisen väestön määrässä (väheneminen Pohjois-Amerikan, Euroopan ja Itä-Aasian maissa ja raju kasvu Saharan eteläpuolisessa Afrikassa ja Intiassa), kiihtyvä kaupungistuminen, lisääntynyt muuttoliike, laajalle levinnyt nuorisotyöttömyys ja kasvava keskiluokka vaikuttavat rajusti työvoiman tarpeeseen. Maailman talousfoorumi ennustaa Itä-Aasian keskiluokan kasvavan tulevina vuosina jopa miljardilla kuluttajalla, joten talouden kasvukin on muuttumassa vientivetoisesta enemmän kuluttajalähtöiseksi. Tämä muutos heijastuu myös kulutustavaroiden ja palvelujen kasvavana kysyntänä, ja sillä tulee olemaan merkittävä vaikutus osaajatarpeisiin, jotka syntyvät, kun yritykset vastaavat kysynnän kasvuun.

Liiketoiminta on nyt globaalia, työvoima mobiilia ja hallinto paikallista, mikä aiheuttaa luonnostaan ristiriitoja ja kitkaa. Useimmat globaalit työnantajat haluavat löytää oikean henkilön oikeaan aikaan, oikeassa paikassa. Osaajien rekrytointia hankaloittavat kuitenkin paikallinen työmarkkinalainsäädäntö ja protektionismi. Työntekijät puolestaan odottavat ja vaativat enemmän vapautta muuttaa parempien mahdollisuuksien perässä. Näin ollen jotkut työnantajat ja maat houkuttavat keskimääräistä enemmän osaajia, kun taas toisista osaajat lähtevät pois. Yritysten on kyettävä ratkaisemaan nämä haasteet ja navigoimaan muuttuvassa ympäristössä, koska maantieteellinen liikkuvuus vaikuttaa tulevina vuosina työvoiman saatavuuteen monissa maissa. Human Age -aikakaudella huomio siirtyy kapitalismista yksilötason osaamiseen. Samalla yritysten ja maiden kilpailukykyyn määrittää niiden kyky hyödyntää tämän mobiiliin työvoiman sekä paikallisen työlainsäädännön tarjoamat mahdollisuudet. [KAAVIO 5]

Nuorisotyöttömyyden taso hälyttävän korkea

Korkea nuorisotyöttömyys on edelleen yksi maailmantalouden elpymisen vakavimmista haasteista, sillä työmarkkinoiden jakautuminen koskettaa eniten juuri maailman nuoria. Nuorisotyöttömyys on keskimäärin 12,6 prosentin tasolla maailmanlaajuisesti, mikä on 2,8-kertainen luku aikuisten

OSAAJAPULAA PAHENTAVAT VÄESTÖRAKENTEeseen LIITTYVÄT TEKIJÄT

VÄESTÖVAJE

Monien Euroopan, Pohjois-Amerikan ja Itä-Aasian valtioiden väestö ikääntyy nopeasti. Latinalaisen Amerikan valtiot ovat pian samassa tilanteessa.

KASVAVA KESKILUOKKA

Itä-Aasian jopa miljardilla kuluttajalla kasvava keskiluokka siirtää talouden kasvun painopistettä vientivetoisesta enemmän kuluttajalähtöiseksi.

KAUPUNGISTUMINEN

Yksi harvemmin mainituista kaupungistumisen seurauksista on työvoimapula kaukana kaupungeista sijaitsevilla alueilla.

NUORTEN IKÄLUOKKIEN HAASTE

Joissakin maissa (esim. Saharan eteläpuolisessa Afrikassa ja mahdollisesti jopa Intiassa) kasvavaa nuorten määrää ei kyetä hyödyntämään, koska maiden infrastruktuuri ja tuottavien työpaikkojen syntyä tukeva ympäristö ovat puutteellisia.

MUUTTOLIIKE

Työvoiman liikkuvuus lisää tarvetta palveluille sekä maiden sisällä että maiden välillä Kiinassa, Intiassa ja Afrikassa alueilla, joille muuttaa runsaasti siirtolaisia.

KAAVIO 5

”Työmarkkinat kuohuvat kuin valjastamaton koski. Virta vie eteenpäin, ja sen mukana pysyminen on välttämätöntä. Karit voidaan välttää vain navigoimalla. Prosessin jatkuvuus on hyväksyttävä, sillä tyyntä merta ei ole näkyvässä virran päässä.”

— ManpowerGroupin pääjohtaja Jeffrey Joerres

työttömyyteen verrattuna. Lähi-idässä nuorista on työttöminä keskimäärin 28,1 prosenttia ja Kreikassa ja Espanjassa yli 55 prosenttia. Näiden nuorten ura- ja ansaintanäkymät ovat heikentyneet ja heidän kilpailukyönsä työmarkkinoilla on laskenut – kokonainen sukupolvi on joutunut työelämän sivustakatsojaksi. Kohtuuttoman korkea nuorisotyöttömyys vaikuttaa pitkällä aikavälillä negatiivisesti maailmantalouteen tulevien osaajien määrän kutistuessa ja näin hidastaessa uusien asiakashyötyä tuottavien tuotteiden ja palveluiden saamista markkinoille.

Ratkaisua nuorisotyöttömyyteen etsivät maiden hallitukset, kasvattajat ja kouluttajat, työnantajat ja nuoret itse. Nuorten työttömyyttä lisää merkittävästi myös se, että nykynuoret eivät ole valmiita työelämään. Vaikka 72 prosenttia oppilaitoksista uskoo vastavalmistuneiden nuorten olevan valmiita työhön, vain 42 prosenttia työnantajista ja 45 prosenttia tutkinnon suorittaneista on samaa mieltä. Toisin sanoen nuorten ikäluokkien räjähtävä kasvu on luonut joihinkin maailman osiin ylitarjontaa työntekijöistä, joista monilta puuttuu asianmukainen koulutus ja riittävät valmiudet työpaikan saamiseen. Ei ole sattumaa, että työnantajat mainitsevat teknisten taitojen ja työkokemuksen puutteen suurimpina esteinä avointen työpaikkojen täyttämiseen.

SELKEYDEN VAATIMUS: HENKILÖSTÖSTRATEGIAN JA LIIKETOIMINTASTRATEGIAN YHDENMUKAISTAMINEN TUO NOPEUTTA JA JOUSTAVUUTTA

Human Age -aikakaudella työntekijöiden osaaminen on tärkein yksittäinen yrityksen menestystä määrittävä tekijä, minkä vuoksi ihmisten voimavarojen hyödyntäminen joudutaan määrittämään monessa yrityksessä uudelleen. Markkinoiden epävakaisuus, talouden kiihtyvät muutossykli, asiakashyödyn nopeutuneet tuotto-odotukset, lisääntynyt kilpailu ja kuluttajien kasvaneet odotukset ovat jo todellisuutta. Vaikka yritysjohtajien on vaikea ennustaa tulevaa ja välttää kaikkea epävarmuutta, heidän täytyy keskittyä tekijöihin, joita he voivat kontrolloida, hallitakseen liike-elämän epävarmuutta joustavasti ja ketterästi.

Koska yritysjohtajat eivät voi ennustaa tulevaisuutta, organisaatioiden on oltava ketteriä pystyäkseen vastaamaan nopeasti muutoksiin. Tämä edellyttää muutosta ajattelu- ja toimintatavoissa sekä organisaatorakenteen virtaviivaistamista.

Toiminnan suoraviivaistaminen auttaa yritysjohtajia tekemään päätöksiä nopeammin, ja ketterät organisaatiot sopeutuvat joustavammin epävarmaan toimintaympäristöön ja saavuttavat liiketoiminnan tavoitteet nopeammin. Strategian yksinkertaistaminen tuo liiketoimintaan joustavuutta ja ketteryyttä, jota yritykset tarvitsevat saavuttaakseen kestävästä menestystä.

Useimmat yritysjohtajat ovat jo ymmärtäneet ketteryyden merkityksen liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa. ManpowerGroupin vuonna 2014 julkaisemaan organisaatioiden ketteryyttä kartoittaneeseen tutkimukseen osallistui yli 18 000 työnantajaa 42 maasta. Useimmat tutkimukseen vastanneista HR-ammattilaisista olivat sitä mieltä, että heidän edustamansa yritykset ovat pyrkineet ottamaan käyttöön ketterämpiä toimintamalleja

Liiketoiminnan yksinkertaistaminen synnyttää menestystä

kuluneiden 12 kuukauden aikana. Ketterän liiketoiminnan esteiksi työnantajat mainitsivat useimmin puutteet päätöksenteon nopeudessa, työntekijöiden sitoutumisessa, johtamisen painopistealueissa, teknologisessa osaamisessa sekä henkilöstön osaamisessa. Näiden esteiden poistamiseksi yritysten täytyy sitoutua toimintansa suoraviivaistamiseen.

Organisaatorakenteen virtaviivaistaminen tuo monia hyötyjä. Se tehostaa prosesseja, vähentää kustannuksia sekä nopeuttaa päätöksentekoa ja uuden teknologian käyttöönottoa. Onnistunut organisaatorakenteen suoraviivaistaminen voi parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta sekä auttaa yritysjohtajia strategisten tavoitteiden saavuttamisessa myös taloudellisesti epävarmassa ympäristössä.

KETTERÄ LIIKETOIMINTA VAATII HENKILÖSTÖJOHDON TUKEA

Osaamisen aikakaudella toimitusjohtajat määrittävät yrityksensä mentaliteetin. Muut yrityksen johtajat omaksuvat heidän johtamistyyliinsä, mikä heijastuu organisaation kulttuuriin. Kun toimitusjohtajat keskittyvät tekemään tuloksellista liiketoimintaa, he antavat vastuun liiketoimintastrategian toteuttamisesta organisaatiossa yrityksen muille johtajille. Liiketoimintastrategian onnistunut toteuttaminen riippuu suurelta osin sen ja yrityksen henkilöstöstrategian tavoitteiden yhteneväisyydestä sekä henkilöstöstrategian toimeenpanevien HR-johtajien yhteistyöstä toimitusjohtajan kanssa. Silti henkilöstöstrategian yhdistäminen liiketoimintastrategiaan on yrityksille edelleen vaikeaa. Auttaakseen toimitusjohtajia saavuttamaan liiketoimintatavoitteet ja toimiakseen mahdollisimman tehokkaasti HR-johtajien pitää keskittyä sisäisten toimintojen ja ohjelmien sijaan ulkoisiin ja johtaa tiedolla ja liiketaloudellisin perustein. HR-

johtajien täytyy toimia ikään kuin yritystensä ”taloustieteilijöinä”, jotka tarjoavat analysoitua tietoa osaamisen tarjonnan ja kysynnän markkinatilanteesta sisäiseen ja ulkoiseen dataan perustuen.

Henkilöstöjohton tehtävänä on toteuttaa räätälöityä henkilöstöstrategiaa, joka tukee organisaation ainutlaatuista liiketoimintastrategiaa ja muuttuvia tarpeita. Heidän täytyy analysoida näitä tarpeita, tunnistaa eroavaisuudet ja varmistaa, että osaajien kyvyt ja yrityksen tarpeet vastaavat toisiaan. Organisaationsa osaamistarpeiden täyttämisen lisäksi HR-johtajien tulee tarjota yksilöllisiä ratkaisuja yksittäisten työntekijöiden tarpeisiin ja toiveisiin. Toiminnan yksinkertaistamisen on ulotuttava henkilöstöhallinnon käytäntöihin, työskentelymalleihin ja osaamisen hankintalähteisiin asti.

Yksinkertaistetussa henkilöstöhallinnossa hierarkiat on litistetty, johtajille annetaan laajempia rooleja, yhteistyöhön kannustetaan, kumppanuuksia tuetaan ja henkilöstön yksilöllisiä kykyjä hyödynnetään paremmin, mikä antaa uusille ideoille tilaa syntyä. Horisontaaliset ja yhteistyöhön kannustavat työskentelymallit poistavat toiminnalliset ja maantieteelliset silot. Tällainen ympäristö kannustaa vapaaseen ajatusten, tiedon ja innovaatioiden jakamiseen eri toimintojen, osastojen, organisaatiotasojen, kulttuurien ja maantieteellisten alueiden välillä, mikä nopeuttaa strategian toteuttamista.

Organisaatiot, jotka työllistävät osaajia monenlaisista lähtökohdista, kuten työttömiä nuoria, naisia, heikommassa asemassa olevia ja vaikeasti työllistettäviä, maahanmuuttajia ja ikääntyneitä työntekijöitä, pääsevät hyödyntämään laajempia näkökulmia ja kokemuksia ja moninaista osaamista. Kuten ManpowerGroupin pääjohtaja Jeffrey Joerres on todennut: ”Monimuotoinen työyhteisö johtaa monimuotoiseen ajatteluun ja parempiin tuloksiin.” Hyvin toteutettu henkilöstöstrategia parantaa vastuullisuutta, lisää ja tehostaa yhteistyötä ja hyödyntää kaikkien työntekijöiden osaamista ja sitoutumista. Se myös tukee yksilöllisen osaamisen kehittämistä kestäväällä tavalla ja sitoo nämä tavoitteet liiketoimintastrategiaan.

Human Age -aikakaudella ihmisten osaamisen ja kykyjen hyödyntäminen on noussut yritysten ja valtioiden menestyksen mittariksi. Vaikka pääoman ja

resurssien saatavuus on edelleen tärkeässä asemassa (tosin merkitys on vähenemässä), työhön valmiiden osaajien saatavuus ennustaa paljon tarkemmin yrityksen kyvyn toteuttaa liiketoimintastrategiaansa ja saavuttaa tavoitteensa. Oikeilla taidoilla, asenteella ja ajattelutavalla varustettujen osaajien löytäminen organisaation menestyksen ajureiksi ja heidän osaamisensa ylläpitäminen ja kehittäminen on osaamisen aikakaudella henkilöstöjohtoon tärkein vastuualue.

JOHTOPÄÄTÖS: EPÄVARMUUTEEN VOI VARAUTUA PANOSTAMALLA JOUSTAVAAAN JA KETTERÄÄN HR-STRATEGIAAN

Epävarmuutta synnyttävät taloudelliset ja yhteiskunnalliset muutokset saavat eri toimialoilla ja maantieteellisillä alueilla toimivissa yrityksissä aikaan erilaisia reaktioita. Tästä huolimatta jokaisella toimitusjohtajalla on yhteinen tavoite: asiakashyödyn nopeampi tuottaminen. Kaikilla organisaatioilla on Human Age -aikakaudella myös yksi yhteinen ongelma:

”Miten säilyttää yrityksen kilpailukyky ja toteuttaa liiketoimintastrategiaa, kun haasteena on osaajapula, supistuvat katteet ja taloudellinen epävarmuus?”

Ratkaisu ongelmaan on ihmisten osaamisen ja kykyjen löytäminen, kehittäminen ja valjastaminen nopean ja ketterän liiketoiminnan turvaamiseksi. Tämä puolestaan vaatii strategista suoraviivaistamista. Osaamisen aikakautta leimaa jatkuva muutos ja jatkuva paine tehdä enemmän vähemmillä resursseilla. Menestyäkseen epävarmassa ympäristössä yritysten on toteutettava liiketoimintatavoitteensa. Liiketoimintatieto voi auttaa yritysjohtajia valmistautumaan tulevaisuuteen, mutta se ei aina ennusta muutoksia.

Yritysjohtajien on varmistettava organisaatioidensa ketteryys ja joustavuus pystyäkseen vastaamaan nopeasti ekosysteemin jatkuviin, laajamittaisiin muutoksiin. Toiminnan tehostaminen ja tuottavuuden parantaminen kysynnän muutosten ristipaineissa edellyttää yrityksiltä uutta asennetta ja uusia toimintatapoja, joskus myös strategian muutosta. Nopeatkin muutokset onnistuvat, kun organisaation prosessit ovat muokattavissa ja riittävän ketteriä.

Oikein toteutettuna organisaatorakenteiden yksinkertaistaminen johtaa tehokkaisiin prosesseihin, yhteneviin liiketoiminta- ja henkilöstöstrategioihin sekä parempaan yhteistyöhön eri toimintojen välillä. Siilottomissa organisaatioissa myös viestintä on tehokkaampaa, mikä helpottaa yritysten tavoitteiden ja päämäärien kirkastamista kaikilla tasoilla.

Selkeyttäminen auttaa työnantajia luovimaan työmaailman epävarmuudessa, antaa heille joustavuutta sopeutua meneillään oleviin muutoksiin sekä varmistaa liiketoiminnan kestävyuden pitkällä aikavälillä.



ManpowerGroup
Kaivokatu 8
FI-00100 Helsinki
Finland
www.manpowergroup.fi

© 2014 ManpowerGroup. Kaikki oikeudet pidätetään.