

Ratkaisuja osaajapulaan

Mitä työntekijät haluavat





Jonas Prising
pääjohtaja,
ManpowerGroup

Ennennäkemätön aika on uusi normaali. Kilpailu osaavasta työvoimasta käy kuumana kaikkialla maailmassa, osaamisvaje on edelleen kasvussa ja työttömyys ennätysalhaisella tasolla. Kuluttajan ääni – sekä työnhakijan että työntekijän – on entistä voimakkaampi, ja organisaatioiden tekeminen joutuu yhä tehokkaamman suurennuslasin alle. Tarvitsemme uusia ratkaisuja tulevaisuuden työhön ja tulevaisuuden työntekijöille.

Yli puolet yrityksistä maailmalla ei löydä tarvittavaa osaamista – määrä on melkein kaksinkertainen vuosikymmenen takaiseen verrattuna. Teknologisen murroksen, digitalisaation ja automaation kiihdyttäessä tahtia suurin osa maailman työnantajista on joko lisäämässä tai pitämässä ennallaan työntekijöidensä määrää – ei vähentämässä sitä. Työroolit ja osaamisvaatimukset muuttuvat nopeammin kuin koskaan aiemmin. Mitä teknologiapainotteisemmaksi maailma muuttuu, sitä enemmän ihmisen osaamiselle on kysyntää.

Löytääkseen, kehittääkseen ja säilyttääkseen parasta osaamista yritysten on ymmärrettävä, mitä työntekijät oikeasti haluavat. Työnantajien täytyy muuttaa työvoimaan kohdistuvia odotuksiaan lähemmäksi työntekijöiden todellisia tarpeita ja toiveita. Samalla niiden täytyy kasvattaa varantoa, josta tarvittavaa osaamista haetaan. Organisaatioiden on toimittava uudella tavalla. Lisääarvoa osakkaille voi luoda ainoastaan pitämällä hyvää huolta työntekijöistään, asiakkaistaan ja yhteisöistään. Tähän sisältyy vastuu auttaa ihmisiä oppimaan uusia taitoja ja kartuttaa osaamista, jota tulevaisuuden työelämässä tarvitaan.



Globaali osaamisvaje on ennätysellisen korkealla...



... osaajapula on tuplaantunut 10 vuodessa

Tutkimuksesta

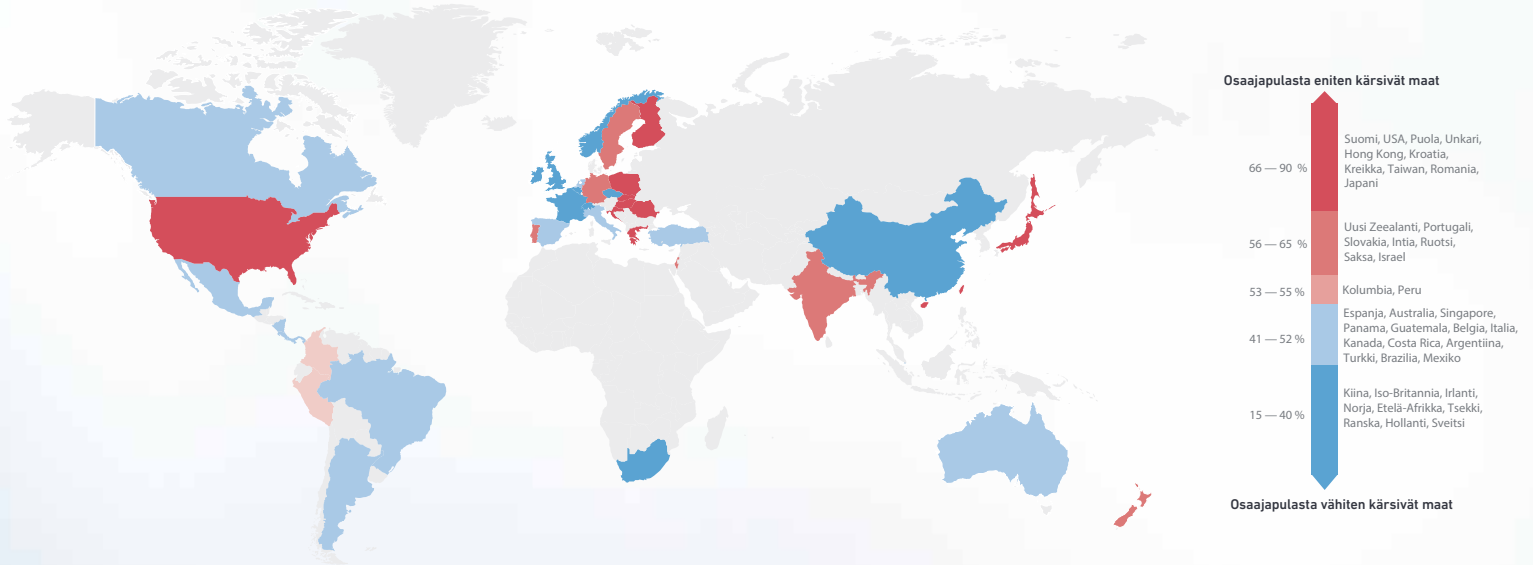
ManpowerGroup on johtava henkilöstö- ja työvoimaratkaisuja tarjoava yritys, joka toimii yli 80 maassa. Asiakkainamme on lähes puoli miljoonaa organisaatiota, ja vuosittain työllistämme lähes 3 miljoonaa ihmistä. Saadaksemme selville, mitä työntekijät haluavat, kysimme sitä 14 000 vastaajalta 15 maassa. Halusimme ymmärtää, mikä ihmisiä houkuttelee tietyn organisaation palvelukseen, mikä pitää heidät siellä ja miten tämä vaihtelee maan, sukupuolen, sukupolven ja urakehityksen eri vaiheiden mukaan. Tutkimus yhdistää merkittävän ymmärryksen 13 vuoden aikana globaalista osaajapulatutkimuksesta kerätystä tiedosta, joka on laajin oman lajinsa työntekijätutkimus.

¹ Humans Wanted: Robots Need You, ManpowerGroup, 2019

Osaamisvaje lisääntyy kaikkialla maailmassa

Vuoden 2019 osaajapulatutkimuksessa 33 maata 44:stä (82 %) raportoi, että osaavista työntekijöistä on puutetta.

Osaajapula on kasvanut eniten Sloveniassa, Ruotsissa, Suomessa, Unkarissa ja Yhdysvalloissa vuoteen 2018 verrattuna.



Muuttuvat taidot

Kymmenen vaikeimmin täytettävää työtehtävää pitävät pintansa vuodesta toiseen: 80 % tehtävistä on samoja kuin 2018. Terveystieteiden ammattilaiset nousivat nyt kymmenen vaikeimmin löydettävän työntekijän listalle, mikä kertoo väestön vanhenemisesta. Samaan aikaan toimistotyöntekijät, palvelukeskusten asiakaspalvelijat, projektipäälliköt, juristit ja tutkijat putoavat kymmenen haetuimman osaajan listalta, mikä heijastaa rutiinitehtävien automatisoitumista.² Kun teknologia muuttaa työelämää, hankalimmin täytettävät työtehtävät voivat vaikuttaa samanlaisilta kuin ennen, mutta niiden tekemiseen vaadittavat taidot jatkavat nopeaa muutostaan.

AMMATTI-TYÖNTEKIJÄT

(sähköasentajat, hitsaajat, mekaanikot)

MYynti JA MARKKINOINTI

(myyntiedustajat/-päälliköt, graafiset suunnittelijat)



1



2



3



4



5



6



7



8



9



10



(kemia; sähkö; maa- ja vesirakennus; konetekniikka)

KULJETUS JA LOGISTIIKKA
(tavaraliikenteen ja joukkoliikenteen kuljettajat; jakelu)

IT-ASIAANTUNTIJAT
(tietoturva- ja verkkoasiantuntijat, tekninen tuki)

RAKENTAMINEN
(rakennustyöntekijät)

LASKENTATOIMI JA RAHOITUS
(kirjanpitäjät, tilintarkastajat, rahoitusanalytikit)

TERVEYDENHOITO
(lääkärit ja sairaanhoitajat; muut terveydenhuollon ammattilaiset)

ESIMIEHET
(työnjohtajat, tiiminvetäjät, tarkastajat)

HOTELLI- JA RAVINTOLA-ALA
(hotelli- ja ravintolatyöntekijät)

INSINÖÖRIT
(kemia; sähkö; maa- ja vesirakennus; konetekniikka)

² Tech Experts Predict 14 Jobs that Will be Automated by 2030, Forbes, 2019

KERRO, MITÄ TODELLA HALUAT

Mitä työntekijät haluavat työuransa aikana:

Yksi ratkaisu ei todellakaan sovi kaikille. Se, mitä työntekijät haluavat, vaihtelee iän, sukupuolen sekä maan ja uravaiheen mukaan. Lisää palkkaa, joustavuutta ja haastavaa työtä – näistä ei kukaan tingi. Mutta työnantajat voivat tarjota monia muitakin asioita houkutellessaan monipuolisesti lahjakkaita kykyjä ja pitääkseen heidät palveluksessaan.



Y-sukupolvi (25–34-vuotiaat)

Joustavuus on tärkeintä naisille, ja miehetkin pitävät siitä

Y-sukupolvi haluaa samoja asioita, mutta silti erilaisia. Sekä miehet että naiset haluavat joustavuutta ja haastavaa työtä. He ymmärtävät, että heillä on edessään pitkä työura, "uramaraton" ja he haluavat ainutkertaisen elämänsä olevan tasapainossa.⁴ Vaikka naiset haluavat haasteellista työtä, sen on kuitenkin oltava joustavaa. Naiset huolehtivat suurimmasta osasta perheeseen ja kotiin liittyvästä palkattomasta työstä, ja he tasapainottelevat erilaisten sitoumustensa välillä. Joustavuus on naisille kriittinen tekijä, miehille mukava lisä.

Houkuttelee:

NAISET	MIHET
1. \$	1. \$
2. 🕒	2. ⚙️
3. ⚙️	3. 🕒
4. 📈	4. ⚙️
5. 👥	5. 📈

Sitouttaa:

NAISET	MIHET
1. \$	1. \$
2. 🕒	2. 🕒
3. 👥	3. 👍
4. ⚙️	4. ⚙️
5. 🚗	5. 📈

Z-sukupolvi (18–24-vuotiaat)

Raha on tärkeintä, erityisesti naisille

Z-sukupolvi on kunnianhimoista, se haluaa ansaita hyvin ja edetä urallaan, mutta jo tässä iässä naiset ja miehet haluavat eri asioita. Naisille palkka on kaksi kertaa tärkeämpi kuin seuraavaksi tärkein asia – taitojen kehittäminen. Miehet taas sanovat, että taidot ja ura merkitsevät melkein yhtä paljon kuin palkka. Kun työelämään siirtyvät enemmän korkeakoulutettuja naisia kuin miehiä ensimmäisen kerran vuosikymmenten palkkaepätasa-arvon jälkeen, naiset tuntevat oikeutensa, ja rahalla on merkitystä.⁵

Houkuttelee:

NAISET	MIHET
1. \$	1. \$
2. ⚙️	2. 📈
3. 🕒	3. 🏆
4. 📈	4. 🕒
5. ⚙️	5. ⚙️

Sitouttaa:

NAISET	MIHET
1. \$	1. \$
2. 👥	2. 📈
3. 🕒	3. 🏆
4. ⚙️	4. ⚙️
5. 👍	5. 🕒

Haluan lisää aikaa työssäoppimiseen sekä tukea siinä, mitä osaamista ja taitoja minun olisi hyvä kehittää.

X-sukupolvi (35–54-vuotiaat)

Kaikille, jotka välittävät: joustavuus = hyvinvointi

Tässä vaiheessa työuraa tasapainottelu alkaa toden teolla. Miehet pitävät joustavuutta yhtä tärkeänä kuin naiset. He haluavat työpäivänsä alkavan ja päättyvän joustavasti. Jotkut haluavat tehdä etätöitä joskus, mutta eivät koko aikaa, ja myös he haluavat oman osuutensa vanhempainlomasta.⁶ Kun Yhdysvalloissa on 52 miljoonaa työssäkäyvää vanhempaa⁷ ja 65,4 miljoonassa Euroopan unionin taloudessa on lapsia⁸ ja hoitovastuu ikääntyvästä väestöstä on lisääntymässä⁹, on selvää, että joustavuus on yksi tärkeimmistä työtyytyväisyystekijöistä sekä miehille että naisille.

Suuret ikäluokat (55–64-vuotiaat ja vähintään 65-vuotiaat)

Johtajista ja tiimeistä tykätään, ei niinkään oppimisesta

Suuria ikäluokkia innostaa hyvä palkka, haastava työ sekä joustavuus, joskin he asettavat johtajuuden ja tiimityön etusijalle. Johtajat ja työtoverit ovat erittäin tärkeitä. Vanhemmat työntekijät haluavat siirtää osaamistaan eteenpäin: yli 65-vuotiaita motivoi eniten se, että työllä on merkitystä. Uusien taitojen oppiminen ei ole yhtä tärkeää – suuret ikäluokat haluavat kehittyä yksilöinä, eivät vain työntekijöinä. Työnantajat eivät voi laskea sen varaan, että ikääntyvät työntekijät saisivat ylennyksiä tai palkankorotuksia. Järkevää on monipuolistaa henkilöstöstrategiaa ja tarjota räätälöityjä ratkaisuja, jotka puhuttelevat suurista ikäluokista niitä, jotka haluavat olla töissä pitempään.

Yli 65-vuotiaana haluan kehittyä ihmisenä, pysyäkseni innostuneena ja asioissa mukana ja motivoituneena, en niinkään ammatillisen kehittymisen vuoksi.

Nuorempi suuri ikäluokka (55–64)

Houkuttelee:

Sitouttaa:

NAISET	MIEHET	NAISET	MIEHET
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. ⚙️	2. ⚙️	2. 🚗	2. ⚙️
3. ⏰	3. ⏰	3. 👤	3. 🚗
4. 🚗	4. 🚗	4. ⚙️	4. 👍
5. 👤	5. 📈	5. ⏰	5. ⏰

Vanhempi suuri ikäluokka (65+)

Houkuttelee:

Sitouttaa:

NAISET	MIEHET	NAISET	MIEHET
1. \$	1. ⚙️	1. \$	1. ⚙️
2. ⚙️	2. \$	2. ⚙️	2. \$
3. 🚗	3. ★	3. 👍	3. 👍
4. ⏰	4. 🚗	4. 🏢	4. ⏰
5. ⚙️	5. ⚙️	5. 👤	5. 👤

Haluan oppia uusia taitoja voidakseni ansaita paremmin tulevaisuudessa

Haluan parantaa nykyistä suorituskykyäni ja ansaita enemmän jo tänään. Välitöntä mielihyvää? Varmaankin!

Nuorempi X-sukupolvi (35–44)

Houkuttelee:

Sitouttaa:

NAISET	MIEHET	NAISET	MIEHET
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. ⏰	2. ⏰	2. ⏰	2. ⏰
3. ⚙️	3. ⚙️	3. 👤	3. ⚙️
4. 🚗	4. ⚙️	4. ⚙️	4. 👤
5. ⚙️	5. 📈	5. 🚗	5. 👍

Vanhempi X-sukupolvi (45–54)

Houkuttelee:

Sitouttaa:

NAISET	MIEHET	NAISET	MIEHET
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. ⚙️	2. ⚙️	2. 👤	2. ⏰
3. 🚗	3. ⏰	3. ⏰	3. 🚗
4. ⏰	4. 🚗	4. 🚗	4. 👤
5. 👤	5. 👤	5. ⚙️	5. ⚙️

³ Graduation Rate, OECD, 2018

⁴ The Integration of work and home and the flexibility to manage that. #GigResponsibly, The Rise of NextGen Work, ManpowerGroup, 2018

⁵ Gender Equality, OECD, 2018

⁶ Well-being at Work, ManpowerGroup Research by Reputation Leaders, 2019

⁷ Your Company Needs a Better Retention Plan for Working Parents, Harvard Business Review, 2019

⁸ Households with Children in the EU, Eurostat, 2018

⁹ What Does the Future Hold for Senior Care, National Council for Aging Care, 2019

ON ENTISTÄKIN TÄRKEÄMPÄÄ TIETÄÄ, MITÄ TYÖNTEKIJÄT HALUAVAT

Maslowin tarvehierarkia... vai sittenkin minun

On onnistuttava jo heti alussa. Organisaatioissa työntekijöitä voivat houkutella myös ne asiat, jotka sitouttavat ja saavat heidät jäämään. Kun kilpailu parhaista osaajista käy kovana, onnistuminen jo heti alkuvaiheessa vaikuttaa pitkällä tähtäimellä. Laita jo Maslow sivuun, työntekijöillä on omat tarvehierarkiansa...



1 Tämä ei liene yllätys: palkalla on aina merkitystä – mutta se, miten se tarjotaan, on nyt tärkeämpää

Palkka on kaikkien alle 65-vuotiaiden, sekä naisten että miesten, mielestä tärkein houkutteleva tekijä tulla ja syy jäädä työpaikkaan. Tämä on fakta. Kuitenkin palkat nousevat puolet hitaammin kuin 10 vuotta sitten, erityisesti matalapalkkaisilla työntekijöillä.¹⁰ Keskiarvot voivat toki olla harhaanjohtavia. Taidoilla on väliä: palkat ovat samana aikana nousseet yli 10 prosenttia niillä työntekijöillä, joilla on haluttua osaamista liittyen esim. verkkoturvallisuuteen, pilvipalveluihin, ohjelmistokehitykseen, ratkaisuarkkitehtuuriin ja terveydenhoitoon.¹¹

Yritysten on oltava luovia ja kehitettävä muita palkitsemismuotoja kuin raha löytääkseen ja houkuttelemakseen kyvykkäitä työntekijöitä. Kun 89 % amerikkalaisista on valmiita harkitsemaan muitakin lisäetuja kuin rahaa, työpaikkojen välipalatarjoilut ja pingispöydät eivät riitä ratkaisuksi.¹² Mieti yksilöllisiä ratkaisuja: itsenäinen työskentely ja joustavuus, vanhempainlomat ja mahdollisuus irrota työstä ilman sähköpostien ja viestien seuraamista pitävät yllä haluttua hyvinvointia ja parempaa elämäntyyliä. Lisää houkuttelevia taloudellisia kannustimia ja hyväntahdon eleitä, jotka palkitsevat uskollisuudesta, oppimisesta ja kehittämisestä. Niitä voivat olla esim. opiskelukulujen korvaaminen ja opintolainojen maksaminen, ja näillä yritykset todennäköisemmin voivat houkutella parhaita osaajia ja pitää heidät talossa.¹³

89 % yhdysvaltalaisista voisi harkita lisäetuja suuremman palkan sijasta

¹⁰ Rising Employment Overshadowed by Unprecedented Wage Stagnation, OECD, 2018

¹¹ Friday's Jobs Report: Which Jobs are Seeing Wage Growth?, Glassdoor, 2016

¹² The Most Desirable Employee Benefits, Harvard Business Review, 2019

¹³ Student Loan Repayment is the Hottest Benefit of 2018, Forbes, 2018



2

Työntekijät haluavat yksilöllisyyttä: henkilöstöstrategian on oltava sekä tiedettä että taidetta

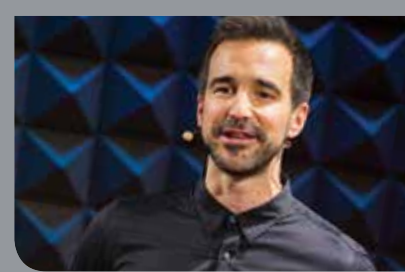
Yhä tietovetoisemmassa maailmassa, jossa jääkaappien algoritmit tietävät tätä ja tekoäly ehdottaa sinua ostamaan tuota, ihmiset odottavat samaa työltään. He haluavat tehtäviä, jotka koettelevat heidän kykyjään, projekteja, joissa hyödynnetään heidän parasta osaamistaan sekä suosituksia seuraavasta roolista. He haluavat näkemyksiä ja neuvoja, jotka sopivat tähän päivään ja tarjoavat mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Juuri tässä vaiheessa tarvitaan arviointia – se on erittäin tärkeää ihmisten potentiaalin ymmärtämiseksi. Arvioinnin ansiosta työnantajat voivat yhdistää ihmisiä ja työtehtäviä tehokkaammin sekä motivoida heitä ja auttaa yksilöitä ymmärtämään itseään entistä paremmin. Arviointi voi poistaa ennakoasenteita ja liiallista luottamusta hakijajärjestelmiin, jotka automaattisesti seulovat sopivia työnhakijoita. Se auttaa lisäksi työnantajia etsimään kykyjä laajemmasta joukosta, jolloin ihmisiä ei valita entisen kokemuksen vaan tulevan potentiaalin perusteella.

Kuluttajien tapaan myös työntekijät haluavat hyvän käyttäjäkokemuksen. He haluavat Amazon Prime -tyyppisiä yksilöityjä näkemyksiä voidakseen ymmärtää omia vahvuuksiaan ja potentiaaliaan. Tässä he tarvitsevat arviointoja (vaikka eivät niistä pitäisikään), lyhyitä, pelillistettyjä ja tieteellisesti todistettuja testejä – ja he odottavat saavansa vastinetta antamalleen tiedolle. He haluavat urakeskusteluja ja valmennusta voidakseen määrittää tavoitteitaan, hallita kehittymistään ja ohjata omaa uraansa.

Mutta kun ainoastaan 49 % työntekijöistä maailmassa on käynyt läpi arvioinnin, on aika antaa datan kertoa, missä mennään. Arviointi lisää ihmisten tyytyväisyyttä työhönsä: 81 % arvioituista työntekijöistä ilmoittaa olevansa työhönsä tyytyväinen, kun taas vain 65 % niistä, joita ei ole arvioitu, sanoo samaa.

49 % työntekijöistä on arvioitu, mutta jopa 71 % sanoo, että heidän esimiehensä ymmärtää, mitä taitoja heillä on.



“

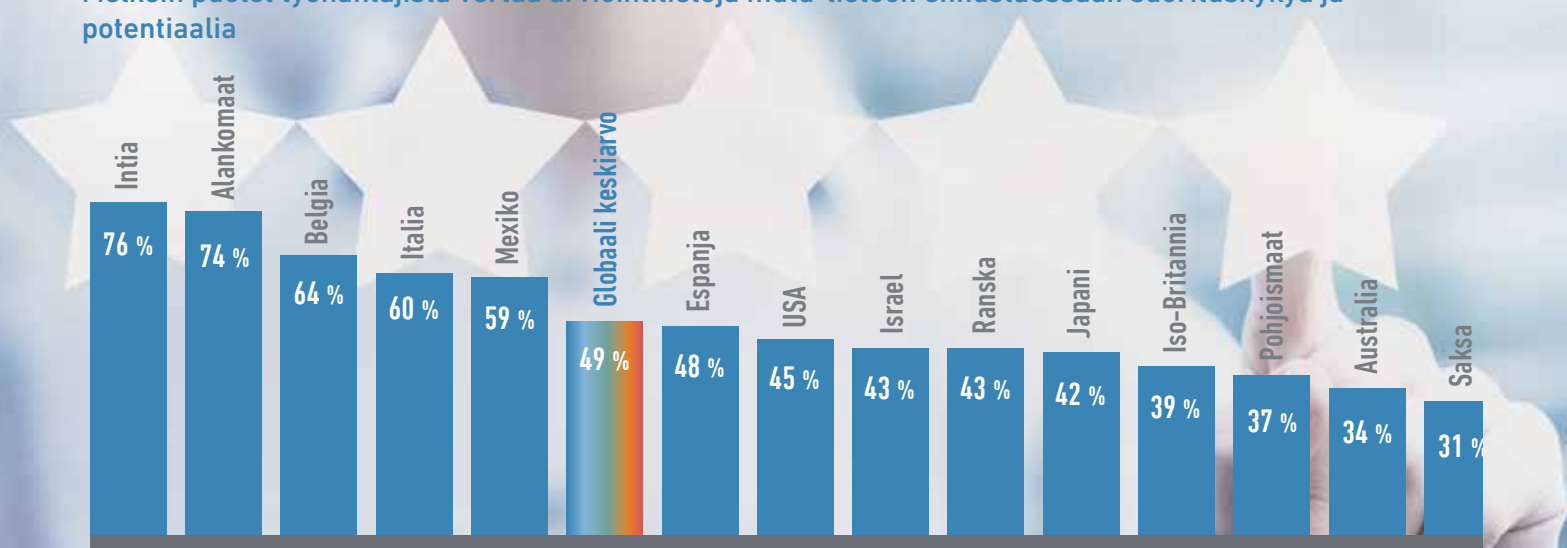
“Validoidut arviointimenetelmät ovat tarkin ja luotettavin tapa lisätä todennäköisyyttä, että oikea ihminen sijoitetaan oikeaan työtehtävään. Kun tehdään strukturoitu haastattelu, työssä menestymisen ennustetarkkuus lisääntyy vielä 15 prosentilla, mutta useimmat haettavista ominaisuuksista selviävät parhaiten arviointien avulla.¹⁴ Teknisten taitojen testaamisen lisäksi arvioinnit mittaavat niitä ihmisen vahvuuksia, jotka ovat tärkeitä menestymisen ennustajia. Tällaisia ovat muun muassa se, miten palkitsevaa jonkun kanssa toimiminen on, miten he suoriutuvat työstään ja miten halukkaita he ovat työskentelemään ahkerasti. Tämä osa on tiedettä.”

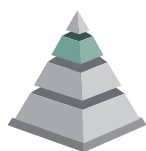
”

Tri Tomas Chamorro-Premuzic
Chief Talent Scientist
ManpowerGroup

Jälkiviisaus ei ole viisautta ollenkaan:

Melkein puolet työnantajista vertaa arviointitietoja mutu-tietoon ennustaessaan suorituskyyä ja potentiaalia





3

Vaihtelu virkistää työelämässä: työntekijät haluavat koulutusta, kokemuksia ja vastuuta

Haastavuus on kaikenikäisten työntekijöiden mielestä yksi viidestä tärkeimmästä työhön liittyvästä asiasta, ja se voi tarkoittaa monta eri asiaa. Koulutus ja valmennus ovat itsestäänselvyksiä, mutta muutakin tarvitaan: mahdollisuuksien venyttämistä, tehtäväkiertoa, työssä oppimista ja harjoittelupaikkoja, stimuloivia projekteja ja ketterää tehtävien vaihtoa eri tiimien ja toimintojen välillä, uusien taitojen käyttämistä uusissa rooleissa, vaativaa ajatustyötä, tunnetta, että tulee jatkuvasti haastetuksi tai selkeää urapolkua nykyisestä työstä seuraavaan.¹⁵

Ihmiset haluavat vaihtelevaa työtä, joka laajentaa heidän kokemuksiaan ja rakentaa tietämystä ja taitoja. He haluavat mahdollisuuden kehittyä ja ansaita enemmän. He tajuavat, että heidän on säilyttävä pitkään nopeasti muuttuvassa työelämän uramaratonissa.

Esimiesten täytyy ymmärtää yksilöiden osaamista, potentiaalia ja haluja voidakseen tarjota haasteita ja mahdollisuuksia, jotta ihmiset voivat menestyä ja pysyä työpaikassaan. Arviointien, näkemysten ja oppimiskulttuurin avulla esimiehet voivat valmentaa yksilöitä niin, että nämä menestyvät kannustavassa ympäristössä. "Ui tai uppoa"-lähestymistapa, joka ei tarjoa tukea, voi johtaa halvaannuttavaan viivytelyyn tai jopa loppuun palamiseen. Innokas vastavalmistunut työntekijä, joka aloittaa yrityksessä ja etsii venymismahdollisuuksia, tarvitsee toisenlaista tukea kuin johtaja, joka on juuri saanut ylennyksen ja on uransa keskivaiheilla. Esimiehet tarvitsevat valmennusta, jotta he osaavat ohjata urakeskusteluja, tahdittaa yksilöiden urakehitystä, kannustaa kokeilemaan uutta sekä rohkaista vastuunottoon, mikä edistää yksilön ja organisaation menestystä.

Työntekijät, joiden esimiehet kuuntelevat heidän työhönsä liittyviä ongelmiaan, ovat 62 % pienemmässä vaarassa polttaa itsensä loppuun.¹⁶

“

Kykymme oppia on tärkein taito, jota tarvitsemme menestyäksemme tämän päivän ja huomisen työelämässä. Johtajina meidän vastuumme on elää oppimiskulttuurissa, joka edistää uralla eteenpäin, tarjoaa ihmisille asianmukaisia ja ohjattuja oppimispolkuja sekä auttaa heitä varaamaan aikaa oppimiseen, jotta he voivat saavuttaa potentiaalinsa sekä nykyisessä roolissaan että valmistautua tuleviin tehtäviinsä.

”

Michelle Nettles, Chief People & Culture Officer, ManpowerGroup



¹⁵ Your Workforce is More Adaptable Than You Think, Harvard Business Review, 2019

¹⁶ How Managers Can Help Employees Avoid Burnout, Fast Company, 20180

¹⁷ Talk the Talk: How Ongoing Career Conversations Drive Business Success, Right Management, ManpowerGroup, 2016

Oppimiskulttuurin luominen

Yhä useammat työnantajat tietävät, että heidän täytyy päivittää työntekijöidensä osaamista tai uudelleen kouluttaa osan henkilöstöstään.¹⁸ Monet ovatkin ottaneet sen tehtäväkseen. Mutta tiedostaminen, aikomukset tai verkko-oppimisportaalit eivät yksin riitä. Lähes kaksi kolmesta organisaatiosta tarjoaa ilmaista koulutusta, mutta työntekijät sanovat, että he tarvitsevat myös aikaa, tukea ja opastusta hyödyntääkseen niitä. Yritysten tulee panostaa oppimiskulttuuriin ja tuoda sitä rohkeasti esille voidakseen houkutella parhaita kykyjä pitää heidät talossa ja kannustaa kaikkia työntekijöitään osallistumaan jatkuvaan koulutukseen. Ei vain niitä, jotka joka tapauksessa täydentäisivät taitojaan. Esimiesten täytyy myös ymmärtää, että heidän työntekijöidensä oppimismotivaatio vaihtelee sen mukaan, missä työuransa vaiheessa he ovat ja millaisten muiden vastuiden kanssa heidän täytyy tasapainotella. Vaikka aika, raha ja tuen puute ovatkin suurimmat oppimisen esteet, työntekijät haluavat käyttää työaikaa oppimiseen saavuttaakseen nopeita tuloksia; he odottavat myös tuottoa investoimalleen ajalle.

1. ALOITA YLHÄÄLTÄ:

Toimitusjohtajan on oltava oppimisen kapellimestari, ja johtajien täytyy myös tyydyttää oppimisen janonsa.

2. OLE SELKEÄ JA LISÄÄ TIETOISUUTTA:

Auta ihmisiä tunnistamaan ja ymmärtämään, millaisia oppijoita he ovat ja mikä tapa sopii heille parhaiten.¹⁹

3. VARAA AIKAA OPPIMISEEN:

Ajan puute on suurin este työntekijöiden taitojen täydentämiselle.

4. VARAA RESURSSEJA:

Panosta oppimisympäristöihin ja tarjoa tilauksesta saatavia, sopivissa jaksoissa tehtäviä vaihtoehtoja. Yhdistä verkko- ja digitaalista opiskelua kasvokkain tapahtuvan sekä vertaisoppimisen kanssa.

5. SUUNNITTELE ASIANMUKAISIA OPPIMISPOLKUJA:

Yhdistä oppiminen kaikilla tasoilla ihmisten olemassa olevien ja mahdollisten roolien kanssa niin, että ne ovat linjassa yrityksen nykyisten ja tulevien tarpeiden kanssa.

6. VAADI URAKESKUSTELUJA:

Jatkuvaan oppimiseen tarvitaan säännöllistä valmennusta ja toistuvia urakeskusteluja vuosittaisen kehityskeskustelun lisäksi.

*Niistä työntekijöistä,
joille tarjotaan
ilmaista koulutusta,
79 % pitää työstään.
Kun ilmaista
koulutusta ei tarjota,
työstään pitävien
osuus on vain 61 %.*



¹⁸ Humans Wanted: Robots Need You, ManpowerGroup, 2019

¹⁹ The desire and ability to quickly grow and adapt one's skill set to remain employable throughout their working life. Check your LQ at: <https://www.learnabilityquotient.com/>



Työntekijöillä, joilla on aikataulut hallinnassa, on korkeampi työtyytyväisyys ja pienempi riski sairastua työuupumukseen ja stressiin²⁴

4 Joustavuus ja työhyvinvointi on lyömätön yhdistelmä: tuottavuus voittaa pelkän paikallaolon

Työntekijät asettavat tasapainon ja valinnanmahdollisuudet etusijalle eivätkä tingi niistä. Ihmiset haluavat valita, missä, milloin ja miten he tekevät töitä, mikä ei tarkoita, että millenniaalit tekisivät töitä kahviloissa. He haluavat työn tekemiseen liittyvän sosiaalisen puolen toimivan joustavasti, jotta he voivat yhdistää työn ainutkertaisen elämänsä vaatimusten, jakamisen tärkeyden ja oman hyvinvointinsa lisäämistarpeen kanssa.²⁰

Ihmiset haluavat joustavuutta – ja se on tärkeää naisille ja miehille kaikissa ikäryhmissä, joten työnantajien täytyy löysätä otettaan. Seuraavassa joitakin esimerkkejä: Ei-perinteiset työajat, jotka alkavat ja päättyvät joustavasti, auttavat, kun halutaan välttää ruuhka-aikoja työmatkoilla.²¹ Samoin toimii kotona tai missä tahansa tehtävä etätö. On myös oltava aikaa ottaa vastaan muita töitä ja nauttia sivukeikoista, jotta voi vaalia yrittäjyyttä ja kerryttää eläkettä. Tiivistetyt nelipäiväiset työviikot tai viisituntiset työpäivät, jotka lisäävät tuottavuutta ja jättävät viikonlopun vapaaksi, voiva toimia hyvin. Vanhempainlomat, jotka tuovat tasapainoa perhe-elämään ja hoitotyöhön, voivat olla arvokkaampia kuin palkka.²²

Jotta työnantajat voivat hyödyntää koko kykyvarantoa ja pitää hyvät työntekijät palkkalistoillaan, heidän täytyy löytää tasapaino joustavuudelle ja palkita tuottavuudesta enemmän kuin paikallaolosta. Kulttuurin täytyy edistää uutta mallia, ja johtajien täytyy toimia tämän kulttuurin esikuvina, minkä seurauksena työpaikoista voi tulla tasa-arvoisempia kuin ennen. Työajan ulkopuolinen onnellisuus voi olla avain työsuhteen onnellisuuteen.

Vain 6 % Ison-Britannian työvoimasta tekee vielä yhdeksästä viiteen -työpäivää.²³



Intiassa, Australiassa, Meksikossa, Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa on kaikkein eniten brändin ja maineen takia työskenteleviä työntekijöitä



5 Kaikki on julkista. Elämme merkitystaloudessa ja kerskailu on sallittua

Työntekijät haluavat olla ylpeitä työnantajastaan ja omasta työstään. Vahvat brändit, vakaa maine, hyvä työpaikka ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin ovat organisaatiossa työskentelemisen kymmenen tärkeimmän syyn joukossa. Se, miltä elämä näyttää LinkedInissä, on aivan yhtä tärkeää kuin miltä se näyttää Instagramissa.

²⁰ #Gig Responsibly – The Rise of NextGen Work, ManpowerGroup, 2017

²¹ Finland is Taking a Radical New Approach to Flexible Working, World Economic Forum, 2019

²² It's Time to Switch to a Four-Day Working Week - Say These Two Davos Experts, World Economic Forum, 2019

²³ Over Nine in Ten Not Working the Usual 9-5 Week, YouGov, 2018

²⁴ Workplace Flexibility Benefits Employees, American Sociological Association, 2016

Tässä hyper-läpinäkyvässä ajassa ihmiset haluavat ostaa brändeiltä, joilla on laajempi yhteiskunnallinen tarkoitus ja jotka vastaavat heidän arvoaan – esimerkkeinä Ben & Jerry's, Chobani ja Dove, Bombas, Patagonia ja TOMS. He haluavat myös työskennellä näille brändeille.²⁵ Yritykset, joilla on jokin tarkoitus ja jotka ovat sitoutuneet ihmisiin ja yhteisöihin, joissa ne toimivat – sekä koko planeettaan – ovat haluttuja työnantajia. Merkityksellisen työn ja tarkoituksen haluaminen ei ole jotain, jota vain nuoret haluavat – se on tärkeintä yli 65-vuotiaille ja vähiten tärkeitä Z-sukupolven edustajille.²⁶

Mutta jos tarkoitus ei ole kovin hyvin tunnettu eikä brändi ole kovin vahva, yritysten on tehtävä enemmän töitä kertoakseen toimintansa tarkoituksesta.²⁷ 45 % maailman väestöstä käyttää sosiaalista mediaa, jonka avulla ihmiset voivat entistä paremmin nähdä, miten ystävien ja tuntemattomien ihmisten urat etenevät.²⁸ Yritykset tarvitsevat aitoja työntekijöiden suosituksia. Vahvatkin brändit joutuvat ottamaan kantaa asioihin, kun heidän työntekijänsä korottavat ääntään. Näitä kannanottoja ovat aiheuttaneet mm. Googlen työntekijöiden mielipiteet häirinnästä, Amazonin Prime Dayn työolosuhteet ja Twitterin, Microsoftin ja monen muun yrityksen lausunnot ilmastonmuutoksesta. Verkkoarvostelut, vertaispisteetykset ja -luokitukset ovat korvanneet tosielämän puskaradiosuositukset. Yritysten täytyy kohdata nykyiset ja tulevat työntekijänsä siellä, missä nämä ovat ja tehdä paljon työtä saadaakseen suosituksia eri kanavissa, jotka voivat vahvistaa brändiä ja mainetta. Se, miten organisaatio elää brändiä koskevien ajatustensa mukaisesti, on aivan yhtä tärkeää organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

NÄIN ANNAT TYÖNTEKIJÖILLE SEN, MITÄ HE HALUAVAT:

Osaaminen määrää tahdin ja työnantajien täytyy muuttaa vaatimuksiaan tarjonnan mukaisiksi. Heidän täytyy ymmärtää ihmisten tarpeita ja haluja voidakseen houkuttaa, sitouttaa ja pitää parhaat osaajat, samalla kun muut työnantajat yrittävät tehdä samaa kilpailluilla työmarkkinoilla. Onnistuminen jo heti alussa auttaa pitämään ja kehittämään osaajia pitkällä tähtäimellä.

- 1 Kehitä luovia palkitsemistapoja** – palkalla on väliä, mutta niin on myös elämänlaadulla. Palkitse ihmiset hyvin ja vastaa heidän tarpeisiinsa riippumatta siitä, missä urapolun vaiheessa he ovat.
- 2 Arvioi soveltuvuutta ja potentiaalia** – tarjoa ihmisille näkemyksiä, joita he tarvitsevat menestyäkseen. Niin saat motivoituneempia ja tyytyväisempiä työntekijöitä.
- 3 Rakenna oppimiskulttuuria** – anna työntekijöille heidän haluamiaan haasteita ja tukea, joita he tarvitsevat kasvaakseen ja menestyäkseen.
- 4 Luo joustavuutta ainutkertaiseen elämään** – riippumatta ihmisten työuran vaiheesta joustavuus lisää myös hyvinvointia ja tuottavuutta.
- 5 Ole läpinäkyvämpi tarkoituksen suhteen** – ole selkeä ja aito yrityksen tarkoitusperistä ja varmista, että johtajat toimivat niiden mukaisesti.

²⁵ Nine Reasons Why That High Paying Job is Making You Miserable, Fast Company, 2019

²⁶ Gen Z @ Work: How the Next Generation is Transforming the Workplace, David Stillman, 2017

²⁷ Start with Why, TED Talks, 2014

²⁸ Number of Social Network Users Worldwide from 2010-2021, Statista, 2019



ManpowerGroup®

TIETOA MANPOWERGROUPISTA

ManpowerGroup® on henkilöstö- ja työvoimaratkaisujen sekä ulkoistettujen palveluratkaisujen asiantuntija, kehittäjä ja tuottaja. Yhtiö työllistää joka päivä 600 000 ihmistä eri osaamisalueilla ja toimialoilla 80 maassa. Manpower®, Experis®, Right Management®, ManpowerGroup® Solutions ja Proservia palvelevat 400 000 asiakasorganisaatiota tarjoamalla niiden muuttuviin työvoimatarpeisiin kattavan valikoiman HR-ratkaisuja – henkilöstövuokrauksesta rekrytointiin ja ulkoistetuista palveluratkaisuista uramuutospalveluihin. Pohjoismaissa ja Baltiassa yhtiö on markkinajohtaja. Vuonna 2019 ManpowerGroup valittiin kymmenennen kerran World's Most Ethical Companies® -listalle sekä 17. kerran Fortune's Most Admired Companies -yhtiöksi. Lue lisää yhtiön toiminnasta ja palveluista osoitteessa www.manpowergroup.fi

KESKUSTELE KANSSAMME



@ManpowerGroupFI



facebook.com/ManpowerFinland



linkedin.com/company/manpowergroup-finland

www.manpowergroup.fi

TIETOA TUTKIMUKSESTA

ManpowerGroup tilasi kaksiosaisen tutkimuksen ihmisten työhön liittyvistä asenteista sekä työmarkkinoiden osaamisvajeeseen liittyvistä haasteista organisaatioissa. Reputation Leaders suoritti kvantitatiivisen maailmanlaajuisen tutkimuksen, johon osallistui 14 091 työntekijää, miehiä ja naisia yhtä paljon.

Tutkimus koski kaikkia aloja ja se tehtiin 15 maassa. Vastaajien ikä oli 18–79 vuotta, ja heistä osa (78 %) oli kokoaikatyössä, osa (13 %) teki osa-aikatyötä ja osa (12 %) keikkatöitä. Vastaajat edustivat kaikkia organisaatiotasoja ja erikokoisia organisaatioita. Kenttätutkimus tehtiin joulukuussa 2018 seuraavissa maissa: Alankomaat, Australia, Belgia, Espanja, Intia, Iso-Britannia, Israel, Italia, Japani, Meksiko, Norja, Ranska, Ruotsi, Saksa ja Yhdysvallat.

Infocorp suoritti kvantitatiivisen tutkimuksen, johon osallistui yli 24 000 työnantajaa kuudelta eri toimialalta seuraavissa 44 maassa: Alankomaat, Argentiina, Australia, Costa Rica, Belgia, Brasilia, Bulgaria, Espanja, Etelä-Afrikka, Guatemala, Hongkong, Intia, Irlanti, Iso-Britannia, Israel, Italia, Itävalta, Japani, Kanada, Kiina, Kolumbia, Kreikka, Kroatia, Meksiko, Norja, Panama, Peru, Portugali, Puola, Ranska, Romania, Ruotsi, Saksa, Suomi, Singapore, Slovakia, Slovenia, Sveitsi, Taiwan, Tšekin tasavalta, Turkki, Unkari, Uusi-Seelanti ja Yhdysvallat.