



Osaamisen vallankumous:

TYÖVOIMAN KULUTTAMISESTA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN





Jonas Prising
Pääjohtaja
ManpowerGroup



Aikamme merkittävimpiä haasteita on auttaa ihmisiä sopeutumaan ja kehittämään osaamistaan muuttuvassa työelämässä. Voidaan jopa puhua osaamisen vallankumouksesta. Mahdollisuuksia luovat ja hyödyntävät ne, joilla on tarvittavat taidot. He myös päättävät yhä itsenäisemmin omasta työstään: siitä miten, missä ja milloin he työskentelevät. Muille tulevaisuus ei välttämättä näytä yhtä valoisalta. Käynnissä oleva väestön polarisoituminen ei ole hyväksi yhteiskunnalle eikä liike-elämälle. Tarvitsemme tehokasta työvoiman kehittämistä, jotta pystymme kuromaansa osaamiskuilun umpeen.

Johtajilta vaaditaan nyt vastuullisuutta ja kykyä vastata muutoksiin. Emme pysty hidastamaan globalisaatiota tai teknologian kehitystä, mutta voimme panostaa työntekijöiden osaamiseen parantaaksemme ihmisten ja organisaatioiden resilienssiä eli selviytymis-, sopeutumis- ja palautumiskykyä ennakoimattomissa, yllättävissä muutostilanteissa. Myös työntekijöiden on vaalittava oppimiskykyään: halua ja kykyä oppia uusia taitoja, joita työmarkkinoilla tarvitaan. Työntekijöiden osaamista ja uusien taitojen omaksumista on ryhdyttävä kehittämään ja edistämään, jotta pätevää työvoimaa riittää myös tulevaisuudessa. Samalla mukaan on otettava ne, jotka eivät tällä hetkellä osallistu täysipainoisesti työelämään.

Meillä on oltava valmiudet uusiin töihin ja uusiin taitoihin – sitä tarkoittaa osaamisen vallankumous.



Osaamisen vallankumous

Perinteiset liiketoimintamallit eivät enää päde

ManpowerGroupin kymmenen vuotta sitten tunnistamat makrotaloudelliset voimat – väestörakenteen muutos, yksilön suurempi valinnanvapaus, asiakkaiden lisääntyneet vaatimukset ja teknologian vallankumous – ja niiden rakenteelliset vaikutukset ovat alkaneet selvästi näkyä. Robottien yleistymistä, globalisaatiota ja suuria muuttoliikkeitä seurasivat Ison-Britannian ja Yhdysvaltojen yllättävät äänestystulokset sekä laajempi geopoliittinen epävarmuus. Digitalisaatio, koneoppiminen, ikääntyminen, väestöliikkeet, väestön polarisoituminen, kuluttajistuminen ja vaihtoehtoiset työn tekemisen tavat muuttavat myös liiketoimintamalleja.

Edessä on osaamisen vallankumous

Muutoksen ensimmäinen vaihe ilmeni entistä nopeampana markkinoille pääsynä ja uusien

liiketoimintamallien kilpailuna perinteisen yritystoiminnan kanssa. Ketteryys ja suorituskyky olivat ratkaisevan tärkeitä. Liikemaailman muutos jatkuu, olemme siirtyneet toiseen vaiheeseen. Teknologia vähentää fyysisen infrastruktuurin tarvetta ja pääomien merkitystä, jolloin yritykset luovat arvoa keräämällä, analysoimalla ja vaihtamalla valtavia tietomääriä. **Käsillä on osaamisen vallankumous, jossa tärkein menestystekijä on löytää teknologian, osaamisen ja riittävän ihmiskontaktin välinen tasapaino.** Mahdollisuuksia luovat ja hyödyntävät ne, joilla on tarvittava osaaminen. He päättävät omasta työstään: siitä, miten, missä ja milloin he työskentelevät. Muilla on suurempi riski jäädä kehityksessä jälkeen.

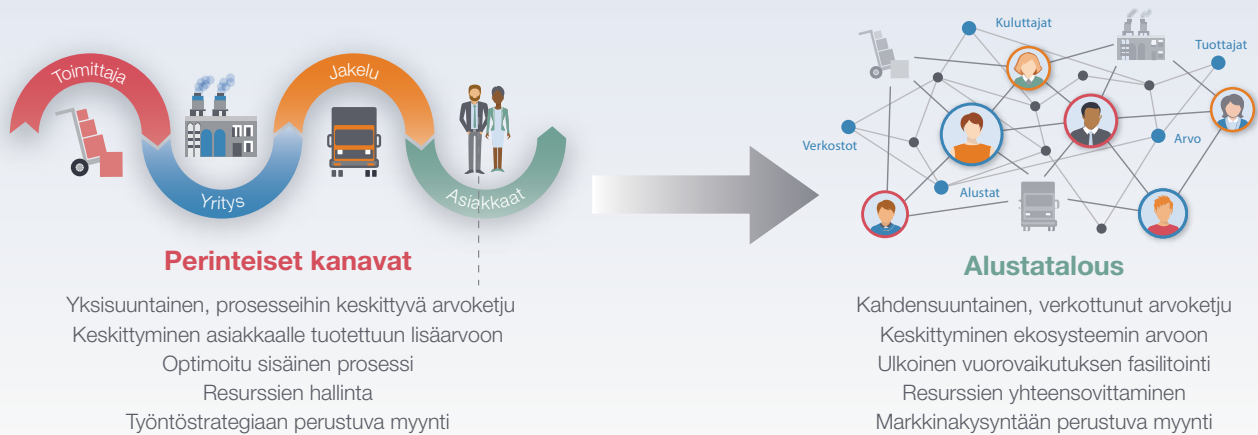
Yritysten on oltava aiempaakin ketterämpiä, koska riskit kasvavat ja katteet pienenevät. Menestyksen edellytys on siirtyminen vähän pääomia vaativille digitaalisille alustoille, joilla ihmiset voidaan tavoittaa ja joiden avulla luodaan lisäarvoa. Kilpailussa on

Liiketoimintaympäristöä muuttavat voimat



Liiketoimintamallien muuttuminen

Teknologia vähentää fyysisen infrastruktuurin ja pääomien tarvetta ja tarjoaa mahdollisuuden luoda lisäarvoa keräämällä, analysoimalla ja vaihtamalla suuria tietomääriä.



helpointa pärjätä näiden uusien liiketoimintamallien ja niiden verkostoitumisvaikutusten avulla. Uusilla liiketoimintamalleilla voidaan saavuttaa kilpailuetua, mutta sekään ei ole yhtä pysyvää kuin aiemmin.

Vähemmän on oikeasti enemmän

Tulevaisuudessa pärjäävät liiketoimintamallit, jotka ovat muita vähemmän riippuvaisia pääomista. Vuorovaikutus ja tieto yhdistävät tuottajia ja kuluttajia tavoilla, jotka luovat arvoa molemmille ja kilpailuetua digitaalisiin alustoihin perustuvalla liiketoiminnalle. Organisaatiot kuten Amazon¹, jolla on yli 300 miljoonaa aktiivista käyttäjää, jatkavat nopeaa kasvuaan, joka perustuu digitaaliselle tehokkuudelle ja rajattomalle valikoimalle. Luotettu brändi, jonka ei juurikaan tarvitse mainostaa ja jolla on helppo käyttöliittymä, voi laajentua uusille tuotemarkkinoille yhdessä yössä – vaikkapa logistiikkaan, musiikkiin, elintarvikkeisiin. Ostaminen helpottuu entisestään, ja uskolliset asiakkaat hyötyvät innovaatioista. Lisäksi **jättimäiset verkkoalustat hyötyvät ilmiömäisestä kyvystään luoda lisäarvoa olemassa olevasta arvoketjusta. Ne hallitsevat markkinoita tulevaisuudessakin.** Verkkoalustat syrjäyttävät ja joissakin tapauksissa tuhoavat vanhat liiketoimintamallit, jotka eivät pysty kilpailemaan hinnoilla, valikoimalla ja verkossa ostamisen sujuvuudella. Kirjakaupat, videoliikkeet, taksirytykset ja matkatoimistot ovat yhä

harvinaisempia, ja muutos on edennyt muillekin aloille. Esimerkiksi logistiikassa uudet tulokkaat ovat saaneet perinteisten toimijoiden vauhdin hiipumaan. Kahdensuuntainen verkostoissatapahtuva arvon luonti, maailmanlaajuinen ja paikallinen vuorovaikutus sekä tietysti nopeus erottavat voittajat vauhdista pudonneista ja häviäjistä.

Digitaaliset alustat korvaavat kivijalkakaupat

Osaamisen aikakauden menestyksekkäimpiä tulokkaita ovat Alibaban kaltaiset verkkoalustat, jotka helpottavat kaupankäyntiä ostajien ja myyjien välillä. Toinen hyvä esimerkki on tarpeen mukaan käytettävät palvelut mullistanut Uber, joka muuttaa kuljetusalaa, vaikka se ei omista yhtään autoa tai sen palkkalistoilla ei ole yhtään kuljettajaa.

Molemmat luovat mahdollisuuksia yli rajojen: kulut ovat tavallista pienemmät, ja toimintaa voidaan laajentaa käytännössä rajattomasti.

Myös Amazonin Alexa-äänipalveluun perustuva Echo aiheuttaa päänvaivaa perinteisille toimijoille. Se luo mahdollisuuksia tuhansille verkkopalveluille, taidoille ja sovelluksille keittokirjoista kodin älykkääseen hallintaan ja osakesalkkujen hoitoon.² Pinkoi on taiwanilainen verkon kauppapaikka, jolla on asiakkaita



¹ 2016. "Amazon.com Announces Fourth Quarter Sales up 22% to \$35.7 Billion", Business Wire, 28.1.2016.

² Stangler, Cole. 2016. "Meet The Gig Economy Companies That See Investing In Workers As A Smart Business Strategy", International Business Times, 15.3.2016.

47 maassa. Palvelussa yli 20 000 muotoilijaa, suunnittelijaa ja taiteilijaa esittelee töitään.³ Alustat tuovat yhteen käsityöläisiä, yrittäjiä, sovelluskehittäjiä, freelancereita, pienyrityksiä ja kuluttajia ennennäkemättömällä tavalla. Y- ja Z-sukupolven edustajat kuluttavat yhä enemmän digitaalisia sisältöjä: yli kolmasosa on verkossa lähes jatkuvasti.⁴ Siksi alustoilla on lupaavat kasvumahdollisuudet.

Työ on henkilökohtaista: yksilöllisyys ratkaisee

Teknologia, läpinäkyvyys, valinnanvapaus ja mahdollisuudet toiminnan parempaan hallintaan luovat uusia liiketoimintamalleja. Ne vievät yrityksiä pois perinteisestä arvoketjumallista, välikäsien käyttämisestä ja massamarkkinoilta kohti alustoja. Kuluttajistuminen lisääntyy. Asiakkaat ja työntekijät haluavat itse päättää, miten he kuluttavat, työskentelevät ja asuvat. Työelämässä tämä tarkoittaa, että **työnhakijat haluavat muutakin kuin työn. He haluavat lisäarvoa, valinnanvapautta ja yksilöllisiä tapoja edistää uraansa ja rakentaa elämäänsä.** Pelkkään vaihdantaan perustuvat suhteet eivät rakenna luottamusta eivätkä saa työnhakijoita sitoutumaan, koska monella on edessään pitkä työura, vaikka työsuhteet eivät enää ole elinikäisiä. Työnantajien on muutettava toimintatapojaan perusteellisesti, jos ne haluavat houkuttaa työntekijöitä ja sitouttaa sekä pitää heidät työssä. Pelkän työn tarjoaminen ei riitä siinäkin tapauksessa, ettei työnantaja suunnittele sitoutuvansa työntekijään pitkäksi ajaksi.

Muutos henkilöstöhallinnossa: data ohjaamaan päätöksentekoa

Tärkein yrityksen kasvuun ja muuntautumiskykyyn vaikuttava kilpailutekijä on kyvykkäät osaajat. Osaaminen vaikuttaa myös yrityksen

³ Lund, Susan ja Manyika, James. Globalization for the little guy. New York: McKinsey & Company, 2016.

⁴ Perrin, Andrew. 2015. "One-fifth of Americans report going online 'almost constantly,'" Pew Research Center, 8 December

⁵ Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, February 2016

kykyyn pärjätä kilpailussa uusia alalle pyrkiviä kilpailijoita vastaan.

Työtehtäviä järjestetään uudelleen, ja yritysten on vastattava muutoksen tuomiin paineisiin omaksumalla entistä yksilöllisempiä henkilöstöhallinnon käytäntöjä. Digitalisaatio ja työntekijöistä saatavat tiedot ovat tärkeämpiä kuin

koskaan aiemmin: ne mahdollistavat entistä paremman ja nopeamman päätöksenteon ja lisäävät markkinoiden läpinäkyvyyttä.

Johtajien on arvioitava uudelleen, mitä kukin työ

sisältää ja määritettävä selkeästi, mitkä tehtävät hoidetaan missäkin ja kuka ne hoitaa.

Henkilöstöhallinnon on muutettava tietopohjaiseksi työksi, ja osaamisen hallinnan strategioiden on mukailtava liiketoiminnan reaaliaikaisia tarpeita entistä yhtenäisemmin ja tarkemmin. Johtajista 44 prosenttia kertoo jo käyttävänsä työntekijöitä koskevia tietoja liiketoiminnan tuloksen ennustamisessa (29 prosenttia vuonna 2015).⁵ Hitachi käyttää henkilöstöönsä liittyvää tietomassaa työtyytyväisyyden mittaamiseen, ja Bank of America mittaa, miten ryhmädynamiikka vaikuttaa tulokseen. Yritysten vaatimukset muuttuvat, kun niiden on tehtävä yhä enemmän ihmisiä koskevia päätöksiä datan perusteella. Pelisäännöt muuttuvat ja mittakaavan, arvonluonnin ja kilpailun kaltaiset peruskäsitteet määritellään samalla uudelleen.

Aikamme keskeisin haaste on auttaa työntekijöitä kehittämään taitojaan ja sopeutumaan nopeasti muuttuvaan työelämään.



Takaisin tulevaisuuteen: työvoiman kuluttajista osaamisen kehittäjiksi

Taidoilla ja osaamisella on merkitystä. Osaamisen elinkaari on lyhempi kuin koskaan aiemmin, ja Z-sukupolven työtehtävistä yli 65:tä prosenttia ei vielä edes ole olemassa.

Osaamista, asianmukaisia taitoja ja jatkuvaa oppimishalukkuutta tarvitaan osaamisen vallankumouksessa enemmän kuin koskaan aiemmin, kun työpaikkojen sijaan luodaan muutosten mukana joustavia työuria. Viime vuosikymmeninä kehitys on kuitenkin ollut päinvastainen: työnantajat ovat taantuneet osaamisen kehittäjistä työvoiman kuluttajiksi.

Tulevaisuudessa tarvitaan kestävämpiä ja työntekijöihin vetoavia toimintatapoja. Aikamme keskeisin haaste on auttaa työntekijöitä kehittämään taitojaan ja sopeutumaan nopeasti muuttuvaan työelämään.

Yritysten on kysyttävä itseltään, miten ne aikoivat varmistaa työvoimansa ketteryyden ja sen myötä kilpailukykyä.

On toiminnan aika: vastuullista ja ajan haasteisiin mukautuvaa johtamista

Vanhan ja uuden vastakkainasettelu luo jännitteitä politiikassa, mediassa, yhteiskunnassa ja yrityksissä. Vanhojen ja uusien strategioiden, teknologioiden ja työtapojen väliset erot voivat aiheuttaa sisäistä kitkaa, mikä vaikuttaa päätöksiin ja kehitykseen samalla tavalla kuin eristyneissä yhteisöissä, jotka eivät kasva tai kehity. **Yritysten on mukauduttava, jotta niiden liiketoiminta jatkuu sujuvasti, mutta samalla niiden on valmistauduttava erilaiseen, tuntemattomaan tulevaisuuteen.**

Kohti uutta tulevaisuutta etenevien johtajien on edistettävä muutosta, innovointia ja uusia työtapoja. Samalla heidän on huolehdittava tavoitteiden saavuttamisesta ja vastattava osakkeenomistajien vaatimuksiin myös lyhyellä aikavälillä. Yhä hajanaisemmassa ympäristössä tarvitaan vastuullista ja ajan haasteisiin mukautuvaa johtamista tulevaisuuden kilpailukykyä ja kasvun varmistamiseksi ja osallistumismahdollisuuksien

⁶ Chui, Michael, Manyika, James, ja Miremadi, Mehdi. Four fundamentals of workplace automation. New York: McKinsey & Company, 2015.

⁷ Shin, Laura. 2016. "How The Blockchain Will Transform Everything From Banking To Government To Our Identities", Forbes, 26.5.2016.

luomiseksi. Vastavoimat ovat vahvoja, ja protektionismin kaippu ja vanhoihin normeihin ja ennustettavuuteen pakottaminen aiheuttavat merkittäviä jännitteitä ja poliittista vastakkainasettelua.

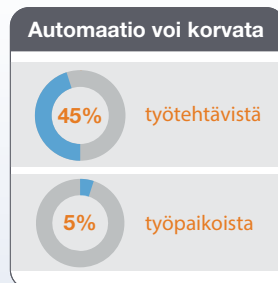
TEKNOLOGIAN VALLANKUMOUS: DIGITALISAATION VAIKUTUS IHMISIIN JA OSAAMISEEN

Nopeammin ja uudella tavalla: työ muuttuu perusteellisemmin kuin koskaan aiemmin

Kuulemme ja luemme lähes päivittäin uutisia digitalisaation, robotiikan, tekoälyn ja virtuaalitodellisuuden vaikutuksista työelämään. Olemassa olevan teknologian avulla voitaisiin

Automaatio tietää muutosta, ei tuhoa

Kysytyjä taitoja	2020 / 2015
Monimutkainen ongelmanratkaisu	1 / 1
Kriittinen ajattelu	2 / 4
Luovuus	3 / 10
Ihmisten johtaminen	4 / 3
Koordinointitaidot	5 / 2
Tunneäly	6 (uusi)
Arvostelu- ja päätöksentekokyky	7 / 8
Palvelualltius	8 / 7
Neuvottelutaidot	9 / 5
Kognitiivinen joustavuus	10 (uusi)



65% Z-sukupolven töistä ei ole vielä edes olemassa

Lähteet: The Future of Jobs, World Economic Forum 2016. Four Fundamentals of Workplace Automation, McKinsey, 2015.

automatisoida jo 45 prosenttia päivittäisistä työtehtävistä.⁶ Olemme toki sopeutuneet työmarkkinoiden muutokseen aiemminkin: asiakaspalvelijat ovat esimerkiksi korvanneet kassanhoitajat, ja tekstinkäsittelyohjelmat ja assistentit ovat korvanneet konekirjoittajat. Työelämän myllerrykset eivät ole mitään uutta. Nyt erona on kuitenkin se, että osaamisen elinkaari on lyhyempi ja muutos laajempi kuin koskaan aiemmin. **Vielä tänään tämä voi kuulostaa ylilyönniltä, mutta tahti kiihtyy teknologian käyttöönoton helpottuessa ja kustannusten pienentyessä.** Emme voi ennustaa muutoksen tulevia työllisyysvaikutuksia, mutta voimme oppia historiasta. Voimme olla varmoja siitä, että osaamisen tarjonnan ja kysynnän välillä on epätasapainoa ja että muutos tapahtuu eri aikaan eri maissa ja toimialoilla. On myös melko varmaa, että globaalisti toimivat organisaatiot selviävät muutoksesta parhaiten.

Robotit tulevat toimistoihin

Teknologia on muuttunut merkittävimmin tuotannossa. Neljännen teollisen vallankumouksen kynnyksellä⁷ työllisyys on laskenut mutta tuotanto on kasvanut räjähdysmäisesti. Tuotannon osuus työllisyydestä laski vuosina 1990–2014 lähes kaikissa kehittyneissä talouksissa: Japanissa 34 prosenttia, Ranskassa 33 prosenttia, Yhdysvalloissa 31 prosenttia ja Saksassa 25 prosenttia.⁸ **Eikä digitalisaatio liity vain tuotantoon tai tehdastyöläisiin** – myös toimihenkilöiden työ

⁸ Levinson, Marc. U.S. Manufacturing in International Perspective, Washington: Congressional Research Service, 2016.

⁹ Susskind, Daniel ja Susskind, Richard. 2016. "Technology Will Replace Many Doctors, Lawyers and Other Professionals", Harvard Business Review, 11.10.2016

¹⁰ Popper, Nathaniel. 2016. "The Robots Are Coming for Wall Street," New York Times, 25 February. .

muuttuu. Yhdysvalloissa WebMD-terveysivuston virtuaalisesti toimivilla terveysneuvojilla on enemmän ajanvarauksia kuin perinteisillä lääkäreillä. Juridiikan alalla verkossa ratkaistaan yli 60 miljoonaa eBay-kauppaa koskevaa kiistaa – määrä on kolme kertaa suurempi kuin Yhdysvaltojen oikeusjärjestelmään vuosittain tehtyjen kanteiden määrä.⁹

Rahoituslakin valmistautuu muutokseen – toimistovirkailijoista asiakaspalvelijoihin ja markkina-analytikoiksi.

Jopa 54 prosenttia rahoitusalan työpaikoista on vaarassa, kun investoinnit rahoitusalan teknologiaan kolminkertaistuivat vuosina 2013–2014 ja olivat 12,2 miljardia dollaria.¹⁰ Työpaikan menettämisen riski on rahoitusallalla suurempi kuin millään muulla toimihenkilöalalla Yhdysvalloissa. Vähittäiskaupassa 47 prosenttia myyjien päivittäisistä tehtävistä voitaisiin automatisoida nykyteknologialla. Vähittäiskaupan laskenta- ja kirjanpito palveluissa ja muussa tietojenkäsittelyssä osuus on peräti 86 prosenttia.¹¹

RFID-tunnisteet, inventaarioita helpottavat lukulaitteet, itsepalvelukassat, verkkokaupan suosion kasvu ja muu teknologia vaikuttavat sekä teollisuustyöntekijöiden että toimihenkilöiden työpaikkoihin.

Ihminen vastaan robotti?

Uudet teknologiat voivat olla kalliita ja vaatia työntekijöiltä erityistaitoja. Siksi työnantajat suhtautuvat vielä epäluuloisesti automaatioon.

¹¹ Chui, Michael, Manyika, James and Miremadi, Mehdi. Where Machines Could Replace Humans - And Where They Can't. New York: McKinsey & Company, 2016.

¹² Impact of Automation in the Workforce, ManpowerGroup, January 2017.

¹³ Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, February 2016.

Työllistettävyys eli työntekijän kyky saada ja pitää haluamansa työpaikka ei enää perustu siihen, mitä hän osaa. Olennaista on se, mitä hän on valmis oppimaan.



Tutkimuksessa, johon vastasi 18 000 yritystä 43 maassa, 62 prosenttia organisaatioista ei odota automaation tai digitaalisen teknologian vaikuttavan työntekijöiden määrään kahden seuraavan vuoden aikana¹² ja 20 prosenttia odottaa automaation lisäävän uusien työntekijöiden palkkaamista.¹³ Yritykset kuitenkin odottavat muutosta: lähes kaksi kolmasosaa panostaa sisäiseen koulutukseen osaamisen päivittämiseksi, kun taas 42 prosenttia palkkaa mieluummin uusia työntekijöitä, joilla on tarvittavat taidot. Yli kolmasosa helpottaa muutosta palkkaamalla ulkopuolisia asiantuntijoita, jotka opettavat tarvittavia erityistaitoja työntekijöille.¹⁴ Asenteet ja pelko luovat enemmän esteitä kuin teknologian vankkumattomat kannattajat haluaisivat myöntää.

Asiakaspalvelukeskusten siirto ulkomaille ei ole sujunut niin vaivattomasti kuin kuviteltiin. Sen myötä kuluttaja on voittanut: British Telecom ja EE kotiuttivat satoja asiakaspalvelijoita Isoon-Britanniaan vuonna 2016.¹⁵

Lentokoneiden automaattiohjaus kehitettiin vuosia sitten, mutta harva uskaltasi lähteä lennolle ilman lentäjää, ja vie vuosia ennen kuin itseohjautuvien Uber-taksien kuljettajan paikalla ei ole ketään. Appllelle ja Samsungille osia toimittava kiinalaisjätti Foxconn kertoi vuonna 2011 asentavansa yli miljoona robottia tehtailleen kahden seuraavan vuoden aikana. Vuonna 2015 niistä oli käytössä vain 50 000.¹⁶

¹² Impact of Automation in the Workforce, ManpowerGroup, tammikuu 2017.

¹³ Burton, James ja Davies, Emily. 2016. "EE ditches foreign call centres - as new boss looks to create 600 jobs and put customers first", This is Money, 24.4.2016.

¹⁴ Wages and Employment. China Labour Bulletin. 2016.

Teknologian aikakaudella työn muuttumisen ei tarvitse merkitä ihmisen ja robotin välistä taistelua, emmekä saa aliarvioida ihmisten välisen kontaktin merkitystä.

Kovaa valuuttaa: uusien taitojen monipuolistaminen, ketteryys sekä osaamisen kehittäminen ja laajentaminen

Taitojen arvostus muuttuu. Digitalisaatio ja erityistaitoja vaativan työn lisääntyminen luovat mahdollisuuksia, jos työntekijät ja organisaatiot ovat valmiita hyödyntämään ne. Teknologia korvaa sekä tiedollisia että manuaalisia rutiinitehtäviä, ja niiden tekijät voivat keskittyä vaihtelevampaan ja mielekkäämpään työhön.

Luovuus, ihmisten johtaminen, tunneäly ja neuvottelemine ovat taitoja, joita voidaan käyttää teknologian kehittämiseen; robotit eivät korvaa ihmisiä vaan täydentävät työpanosta.¹⁷

Osaamisen kehittämisen ja laajentamisen tarve kasvaa jatkuvasti. Uusien taitojen monipuolistaminen sekä osaamisen kehittäminen ja laajentaminen – **toisin sanoen halu oppia uusia taitoja työllistettävyuden varmistamiseksi koko työuran ajan** – on ratkaisevan tärkeää. OECD-maissa korkean osaamistason työpaikkojen määrä kasvaa nopeimmin.¹⁸ Muutos vaikuttaa eri tavalla eri aloihin, ja vaikutukset ovat suurempia matalan osaamistason työntekijöihin, hitaisiin oppijoihin ja naisiin. Automaatio uhkaa työpaikkoja hallinnossa, myynnissä, taloushallinnossa ja toimistotyössä, jotka ovat usein naisvaltaisia aloja, joten automaatio vaikuttaa yhteiskunnassa etenkin sukupuolten väliseen tasa-arvoon. Jos nykyinen

kehitys jatkuu, naiset voivat menettää kolme miljoonaa työpaikkaa ja saada tilalle vain puoli miljoonaa työpaikkaa eli yhden uuden työpaikan viittä menetettyä paikkaa kohti. Tulevaisuuden työelämässä menestyvät parhaiten organisaatiot, jotka osaavat yhdistää työntekijät, taidot ja teknologiat oikealla tavalla. Se edellyttää entistä vahvempaa panostusta koulutukseen ja kehittämiseen, jotta nykyinen osaajapula voidaan paikata ja ennakoita tulevaisuuden tarpeet.

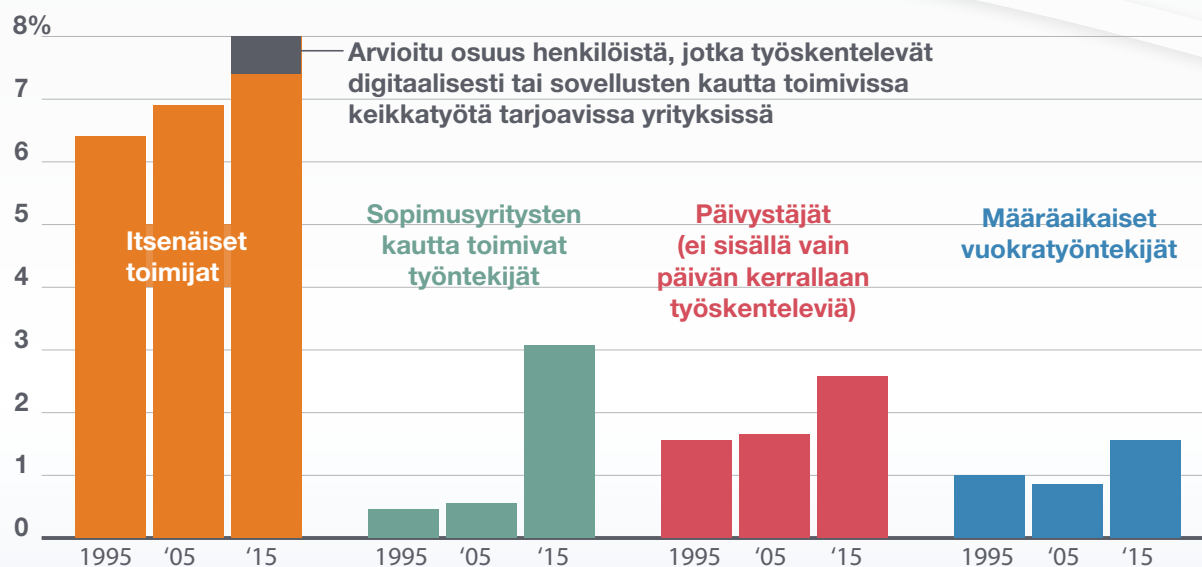
Työllistettävyys eli työntekijän kyky saada ja pitää haluamansa työpaikka ei enää perustu siihen, mitä hän osaa. Olennaista on se, mitä hän on valmis oppimaan.

ASIAKKAIDEN KASVAVAT VAATIMUKSET MUUTTAVAT VALTATASAPAINOA

Lännestä itään ja takaisin: maailmanlaajuinen muutos

Osaamisen maantiede muuttuu. Maailmanlaajuisesti taloudellinen valta on siirtymässä lännestä itään.¹⁹ Länsimaisilla monikansallisilla yhtiöillä oli vuosikymmenien ajan vain muutamia kansainvälisiä kilpailijoita. Ne hyötyivät ensimmäisinä globalisaatiosta sekä alhaisista tuotantokustannuksista ja monimutkaisista toimittajaverkostoista, jotka laskivat hintoja ja toivat ennätyselliset voitot. Nyt tilanne on muuttumassa tasapuolisemmaksi. Vuonna 1990 Fortune 500

Vaihtoehtoisissa työsuhteissa työskentelevien osuus



Lähteet: Labor Dept. (1995, 2005); Alan Krueger of Princeton U. and Lawrence Katz of Harvard U. (2015)
THE WALL STREET JOURNAL

¹⁷ The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, tammikuu 2016.

¹⁸ OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills, OECD, 2013.

¹⁹ Campbell, Kurt, 2016. "Easternisation: War and Peace in the Asian Century", Financial Times, 12.8.2016.

²⁰ Agyenim-Boateng, Yaw, Dobbs, Richard, Manyika, Jonathan, Remes, Jaana, Mit, Sven, ja Woetzel, Jonathan. Urban world: The shifting global business landscape. New York: McKinsey & Company, 2013.

²¹ Contingent Workforce Index 2016 Global Analysis, ManpowerGroup Solutions, 2016.

Nykyään on tavallisempaa, että etenkin Yhdysvaltojen ja Ison-Britannian kaltaisilla avoimilla markkinoilla osaajat siirtyvät yrityksestä ja organisaatiosta toiseen. Työn järjestämiseen on tarjolla kasvava valikoima vaihtoehtoja: freelancetyön alustat, määräaikaiset työsopimukset, osa-aikainen työ, projektisopimukset, päivystys, joukkoistaminen, keikkatyö ja vuokrausjärjestelyt.

-yrityksistä vain viidellä prosentilla oli pääkonttori kehittyvillä markkinoilla. Vuoteen 2013 mennessä osuus oli noussut 26 prosenttiin, ja vuoteen 2025 mennessä sen odotetaan nousevan 45 prosenttiin, josta puolet on kiinalaisia yrityksiä.²⁰ Uudet yritykset ja kehittyvät markkinat nousevat arvoketjussa ylöspäin. Vuonna 2016 ManpowerGroup asetti työmarkkinat paremmuusjärjestykseen 50 kriteerin perusteella. Niitä olivat esimerkiksi osaavan työvoiman saatavuus, kustannustehokkuus, tuottavuus ja sääntely. Liiketoiminnan kannalta viisi parasta markkinaa olivat Uusi-Seelanti, Singapore, Filippiinit, Israel ja Intia.²¹ Osaavan työvoiman löytäminen ja palkkaaminen sekä toimipaikan sijainnin valinta riippuvat tulevaisuudessa muuttuvista tekijöistä enemmän kuin koskaan aiemmin, kun taas pysyvien tekijöiden vaikutus on pienempi kuin koskaan.

Yhä suurempaa: mittakaava ratkaisee

Kilpailutekijät muuttavat mittakaavan merkitystä. Teknologian ansiosta pienet yritykset voivat laajentaa toimintaansa nopeasti ja saada valtaa. Myös suuret yritykset voivat kasvaa edelleen, jos ne ovat ketteriä ja valmiita innovoimaan. Vakiintuneista suuryrityksistä esimerkiksi General Electric uudistuu. Se on luopumassa rahoituspalveluista ja kehittää innovaatioita uusiutuvassa energiassa, ilmailu- ja avaruusteknologiassa, terveydenhoidossa ja ohjelmistoissa sekä markkinoi pilvipohjaista Predix-käyttöjärjestelmäänsä muille yrityksille. Googlen, Facebookin ja Applen kaltaiset jätit ostavat ketteriä startup-yrityksiä, auttavat niitä pääsemään nopeammin jaloilleen ja hyödyntävät uusien alustojen tuomia mahdollisuuksia

kasvualueilla. Tästä ovat esimerkkejä IBM:n Watson ja Applen ResearchKit.

Kilpailijoista kumppaneiksi

Yrityskauppojen, fuusioiden ja innovatiivisten kumppanuuksien määrä on kasvanut nopeasti viime aikoina. Se osoittaa, että vanhoista vihollisista voi tulla nopeasti ystäviä. Yritysjärjestelyjä tehtiin Yhdysvalloissa vuonna 2015 enemmän kuin koskaan aiemmin. Niiden arvo oli 4,7 biljoonaa dollaria, ja 71 yrityskaupan arvo oli yli 10 miljardia dollaria. Vauhti ei näytä olevan hidastumassa: 60 prosenttia johtajista aikoo tehdä vuoteen 2020 mennessä rohkeita siirtoja viedäkseen yrityksensä uusille toimialoille.²²

Yllättävät kumppanuudet, yhteistyö ja suhteet kolmansiin osapuoliin tarkoittavat, että yritykset hakevat uusia tapoja keskittyä ydintoimintoihinsa, jakaa kustannuksia ja toimia entistä tehokkaammin. Apple käyttää puhelimissaan Samsungin valmistamia osia, Toyota ja Peugeot-Citroen kehittävät yhdessä autoja, Coca-Cola ja Heinz kehittävät ympäristöystävällisiä pakkauksia ja Spotify aikoo ostaa SoundCloudin. Vain odottamaton on varmaa.

Työn järjestäminen osaamisen aikakaudella

Yritykset tekevät yhä enemmän vaihtoehtoisia työjärjestelyjä varmistakseen tarvittavan osaamisen. Yli puolet aikoo lisätä määräaikaisten työntekijöiden osuutta 3–5 seuraavan vuoden aikana.²³ Vaihtoehtoiset työn tekemisen ja teettämisen tavat ovat luoneet eniten uusia

²² Busch, Wayne ja Moreno, Juan Pedro. 2014. "Banks' New Competitors: Starbucks, Google, and Alibaba", Harvard Business Review, 20.2.2016

työpaikkoja Yhdysvalloissa kymmenen viime vuoden aikana.²⁴ Perinteisiä vakituisia työpaikkoja on edelleen eniten, mutta niiden määrä on laskenut vuosikymmenien ajan. Samalla ovat laskeneet ammattiliittojen jäsenmäärät. Nykyään on tavallisempaa, että etenkin Yhdysvaltojen ja Ison-Britannian kaltaisilla avoimilla markkinoilla osaajat siirtyvät yrityksestä ja organisaatiosta toiseen. Työn järjestämiseen on tarjolla kasvava valikoima vaihtoehtoja: freelancetyön alustoja, määräaikaista työsopimuksia, osa-aikaista työtä, projektitoita, päivystyksiä, joukkoistamista, keikkatyötä ja vuokratyötä. Lähes puolet ulkoistuspalveluihin keskittyvän liiketoiminta-alueemme ManpowerGroup Solutionsin asiakkaista yhdistää vakituisia ja määräaikaista työsuhhteita täsmäratkaisuna osaamistarpeisiinsa.²⁵

Unohdettu työvoima ja osaamisen hallinta

Noin 80 prosenttia yrityksistä ei ylläpidä keskitetysti tietoa työntekijöidensä toimipaikoista, sopimuksista ja kustannuksista. Yritysten on otettava käyttöön uusia osaamisen hallinnan strategioita, jotta ne voivat seurata määräaikaisten työntekijöidensä tuottavuutta ja sitoutuneisuutta. Aiemmin henkilöstöhallinto palkkasi vakituiset työntekijät, ja hankintaosasto hoiti loput.



Tulevaisuudessa niiden on vaihdettava tietoja ja luotava yhtenäisiä osaamisen hallinnan strategioita, jotta osaajat kyetään tunnistamaan. Tämä auttaa pienentämään riskejä ja saamaan käyttöön koko osaamispotentiaalin.

Erään edistyksellisen maailmanlaajuisen teknologiayhtiön työntekijöistä 49 prosenttia on määräaikaista. Heidän joukossaan on myös työntekijöitä, joilla on tärkeää henkistä pääomaa ja ratkaisevan tärkeitä myynti- ja suunnittelutaitoja.

Tulevaisuudessa yritykset käyttävät yhä useammin määräaikaista työntekijöistä koostuvia tiimejä, joilla on liiketoiminnan kannalta ratkaisevan tärkeitä taitoja, sillä innovatiiviset yritykset ja organisaatiot

oivaltavat, että työvoiman jako perinteisiin työsuhhteisiin ja vaihtoehtoihin työn tekemisen malleihin on menettämässä merkitystään. Perinteinen malli ja sen myötä työsuhdeturvan heikkeneminen synnyttävät uuden mallin, joka haastaa yritykset ja yksilöt

hakemaan tasapainoa joustavuuden ja turvatun urakehityksen välille 2000-luvun työelämässä.

Osaamisen aikakaudella työntekijöillä on entistä suurempi vapaus valita itselleen sopivat tavat tehdä työtä ja yhdistää työ ja vapaa-aika haluamallaan tavalla.

²³ Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, helmikuu 2016.

²⁴ Lawrence Katz ja Alan Krueger. "The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015", 2016.

²⁵ Contingent Workforce Index, 2013 Global Analysis, ManpowerGroup Solutions, 2013.

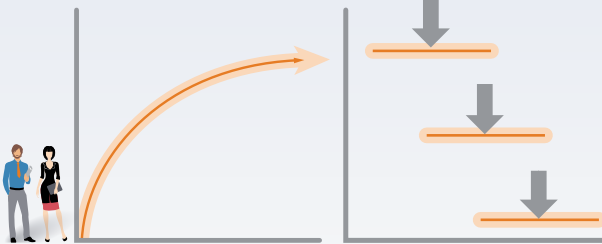
Työnantaja-työntekijä -suhteen evoluutio – mitä seuraavaksi?

Elinikäinen työsuhde

Vaihtuva työsuhde

Yksilöllinen ura

Työ verkostoissa



- vähän tai ei lainkaan liikkuvuutta yritysten välillä
- riippuvuus työnantajasta palkan, tavaroiden ja palveluiden, jopa asumisen muodossa

- työnantajan vaihtaminen muutaman kerran työuran aikana
- riippuvuus yrityksestä palkan, etuuksien, eläkkeen ja kehittymismahdollisuuksien muodossa

- edistävät uraansa itsenäisesti freelancer-pohjalta, toimeksiantona jne.
- houkuttimena palkka, työn merkityksellisyys ja kehittymismahdollisuudet
- rekrytointi perustuu osaajien kysyntään ja saatavuuteen

- freelancerit, digitaaliset yhteisöt
- algoritminen johtaminen
- mikä on organisaatio?
- kuka on työnantaja?

VALINNANVAPAUTTA: ELINIKÄISESTÄ TYÖSUHTEESTA YKSILÖLLISEEN URAAN

Keikkatalous: puhkeaako kupla?

Jakamistalouden alustat – kuten Uber, Lyft, Thumbtack, Habitissimo, TaskRabbit, Upwork ja Freelancer – ovat yhä tunnetumpia kuluttajien keskuudessa. Samalla huomio on kääntynyt työn uberisoitumiseen. Otsikot ovat suuria, mutta keikkatyötä tekevien määrä on edelleen pieni: Yhdysvalloissa alle 0,5 prosenttia työvoimasta tekee työtä²⁶ verkko- tai sovelluspohjaisten alustojen välityksellä. Maailmanlaajuisesti vain noin neljä prosenttia työikäisestä väestöstä saa tuloja digitaalisten alustojen välityksellä, ja ne ovat pääasiallinen tulonlähde 44 prosentille itsenäisistä työntekijöistä eli keikkatyöläisistä, ammatinharjoittajista, freelancereista ja määräaikaista työntekijöistä.²⁷ Keikkatyön

todellisen tai näennäisen yleistymisen myötä päättäjät puhuvat sääntelystä, kun taas yritykset ja työntekijät haluavat välttää rajoitteita ja luoda uusia mahdollisuuksia. Joustavuuden ja vastuullisuuden yhdistävä työn tekemisen malli suojelee työntekijöitä mutta antaa heidän valita vapaasti, missä, milloin ja miten he työskentelevät. Vaikka keikkatyön lisääntyminen ei ole todellisuutta suurimmalle osalle työvoimasta, uran yksilöllinen rakentaminen on nouseva trendi. Osaamisen aikakaudella työntekijöillä on entistä suurempi vapaus valita itselleen sopivat työn tekemisen tavat ja yhdistää työ ja vapaa-aika haluamallaan tavalla.

Työsuhteturvasta työllistymisturvaan

Vakituisten kokoaikaisten työsuhteiden määrä on laskussa, ja elinikäiset työpaikat ovat jäämässä historiaan. Korkeakoulusta valmistuttuaan Y-sukupolven edustajat vaihtavat työpaikkaa neljä kertaa uransa kymmenen ensimmäisen vuoden aikana eli lähes kaksi kertaa useammin kuin vanhempansa aikoinaan.²⁸ Nykyään kolmasosalla työntekijöistä on ”jatkuva haku päällä”: he haluavat edetä urallaan ja päivittää taitojaan vaihtamalla

²⁶ Zumbun, Josh. 2016. ”The Entire Online Gig Economy Might Be Mostly Uber”, The Wall Street Journal, 28.3.2016.

²⁷ Independent Work: Choice, Necessity and the Gig Economy, McKinsey Global Institute, lokakuu 2016.

²⁸ Long, Heather. 2016. ”The new normal: 4 job changes by the time you’re 32”, CNNMoney, 12.4.2016.

²⁹ Always Looking: The Rise of Continuous candidates, ManpowerGroup Solutions, 2016



useasti työpaikkaa²⁹. Tällä tavoin he pitävät osaamisensa ajan tasalla ja varmistavat työllistettävyytensä myös tulevaisuudessa. Turvallisen työsuhteen sijasta he tavoittelevat pikemminkin turvattua työuraa.

Jos työnantajat haluavat houkuttaa ja pitää parhaat osaajat, heidän on kerrottava vanhoille ja uusille työntekijöille entistä läpinäkyvämmiin, mitä he pystyvät tarjoamaan palkan lisäksi.

Y-sukupolven edustajat ovat samaa mieltä: taitojen ja pätevyyden kehittäminen on suurimmalle osalle tärkeimpiä uratoiveita, ja moni on jopa halukas kehittämään niitä omalla ajallaan ja kustannuksellaan. Y-sukupolven ja Z-sukupolven osuus työvoimasta kasvaa kahteen kolmasosaan vuoteen 2030³⁰ mennessä. Silloin halu oppia, soveltaa ja sopeutua vaikuttaa työllistymiseen enemmän kuin jo opitut tiedot ja taidot.

Työvoima vuonna 2030: työllistymisen evoluutio

Työnantajan ja työntekijän suhteen muuttuminen jatkuu kehittyneissä maissa. Aikoinaan työntekijöiden oikeudet, vastuut ja jopa asumisjärjestelyt olivat sidoksissa työnantajaan. Tästä ovat esimerkkejä yrityksen ympärille kehittynyt asumiskeskittymä Port Sunlight Englannissa ja Hersheyn yrityskaupunki Pennsylvanian osavaltiossa Yhdysvalloissa.³¹ Kaupungistuminen ja nopea kasvu toivat entistä enemmän valinnanvaraa työpaikan suhteen.

³⁰ United States Labor Bureau.

³¹ Hirsch, Michele Lent. 2015. "America's Company Towns, Then and Now", Smithsonian, 4.9.2015.

Työsuhteen malliksi vaihtui elinikäinen työsuhte. Se perustui molemminpuoliseen luottamukseen: nuori palkattiin ja koulutettiin työssä, jotta sijoitukselle saatiin tuottoa työuran loppuun saakka. Kasvun taitumisen, kustannuspaineiden, toiminnan supistusten ja irtisanomisten seurauksena työsuhteen malliksi muodostui vaihtuva työsuhte. Malli kuitenkin nakersi molemminpuolista luottamusta ja sai työntekijät keskittymään oman uransa turvaamiseen.

Tämä johti työsuhteen malliin, jossa keskityttiin yksilöllisen uran rakentamiseen – yritykset ja työntekijät solmivat suhteita sen mukaan, mikä on kulloiseenkin tilanteeseen sopivin vaihtoehto.

Yhä useammin työnantajien haasteena on houkuttaa työntekijöitä, jotka eivät halua perinteistä työsuhdetta. Mitä enemmän työntekijän osaamisella on kysyntää, sitä enemmän hänellä on valtaa päättää työsuhteen ehdoista.

Verkottunut tulevaisuus: työntekijän ja organisaation tietoinen eriyttäminen

Teknologian kehityksen ja tarpeiden muuttumisen myötä työntekijät ja taidot saattavat irrottautua kokonaan organisaatioista. Bitcoin on jo haastanut globaalit valuutat. Niin sanotun lohkoketjun idea saattaa laajentua työmarkkinoille ja muuttaa organisaatioiden rakennetta. Se voi myös tuoda tullessaan entistä ketterämmät sopimukset ja poistaa keskitetyn valvonnan tarpeen, jolloin valtasuhteet muuttuvat yhä enemmän.

Algoritmeihin perustuva johtaminen on jo otettu käyttöön, ja automaatio on vaarassa syrjäyttää matalan taitotason työntekijät.

Brittiläisen Deliveroon ja amerikkalaisen Lyftin kaltaiset organisaatiot ohjaavat kuljettajien käyttäytymistä datan ja hinnoittelun avulla. Palkkiot ovat tavallista korkeammat kiireaikoina ja suosituimmissa paikoissa, ja sovellus jakaa noutotehtäviä, tallentaa kuljettajien saamat arviot ja jopa poistaa kuljettajia tarvittaessa palvelun piiristä. Brittiläisen Tesco-supermarketketjun varastotyöntekijöillä on rannekkeet, jotka seuraavat ja antavat tehtäviä sijainnin perusteella. Samalla tavoin yhä useampi yritys hyödyntää puettavaa teknologiaa työntekijöiden tuottavuuden reaaliaikaisessa seurannassa. Mikä on seuraava



Naiset aikovat järjestää miehiä enemmän aikaa lapsista, iäkkäistä sukulaisista ja kumppaneista huolehtimiseen sekä vapaaehtoistyöhön. **Osaajille ovat houkuttelevimpia yritykset, jotka ovat läpinäkyviä paitsi numeroiden myös tekojen tasolla.**

kehitysvaihe? Olemmeko pian tilanteessa, jossa esimiehiä ei tarvita? Johtavatko meitä pian algoritmit? Onko lohkoketjuajatteluun perustuva organisaatio työnantajan ja työntekijän välisen suhteen seuraava kehitysvaihe? ³²

Eurooppaan tulee enemmän maahanmuuttajia kuin kertaakaan aiemmin sitten toisen maailmansodan. Osalla heistä on taitoja, joille on erityisen paljon kysyntää. Kotouttamisesta tulee yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti entistä tärkeämpää, jotta tulokkaat voivat hyödyntää osaamistaan, oppia uusia taitoja,

Johtajien on henkilökohtaisella esimerkillään edistettävä muutosta ja rakennettava luottamusta sekä osoitettava, että he rakentavat parempaa tulevaisuutta. Samalla heidän on säilytettävä yhteys työntekijöihinsä ja paikallisiin yhteisöihinsä.

VÄESTÖRAKENNE MUUTTUU: LÖYTYYKÖ YHTEISYMMÄRRYS?

Suljettu vai avoin – uusi poliittinen kahtiajako?

Politiikka perustuu maailmanlaajuisesti yhä vähemmän oikeiston ja vasemmiston väliseen kahtiajakoon. Keskeinen kysymys on, pidetäänkö rajat avoimina vai kiinni. Maahanmuutto on ratkaiseva vaaliteema esimerkiksi Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa, Itävallassa, Ranskassa, Italiassa ja Hollannissa. Pitäisikö maahanmuuttajat toivottaa tervetulleiksi vai pitää rajat kiinni? Pitäisikö ulkomaankauppaa vapauttaa vai rajoittaa? Olisiko edistettävä kulttuurivaihtoa vai kansallishenkeä? Väestön ikääntymisen myötä veronmaksaja on entistä vähemmän. Esimerkiksi Saksassa yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä nousee yli 20 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä. Japanissa on maailman iäkkäin väestö, ja siellä yli 65-vuotiaiden osuuden odotetaan nousevan nykyisestä 25 prosentista 35 prosenttiin vuoteen 2040 mennessä.

³² Shin, Laura. 2016. "How The Blockchain Will Transform Everything From Banking To Government To Our Identities", Forbes, 26.5.2016.

löytää mielekästä työtä ja palata arkeen. Uusia muureja saatetaan rakentaa, mutta osaamisen liikkuvuus on yhä merkittävämpää yrityksille etenkin rakennus- ja terveydenhoidossa ja tietotekniikassa sekä muilla aloilla, joilla on puutetta pätevistä työvoimasta. Globaalien yritysten on muun muassa päätettävä toimipaikkojensa kulloisestakin sijainnista huomioimalla työvoiman vapaa liikkuvuus ja sen sääntely. Yritysjohtajien on vastattava muutoksiin ja tehtävä selväksi, että yrityksissä arvostetaan kaikkea osaamista ja toivotetaan tervetulleiksi osaajat, jotka auttavat yrityksiä säilyttämään kilpailukykyä.

Elämää somekuplissa: tarina kahdesta yhteiskunnasta

Teknologian muutos jatkuu, ja työmarkkinat toimivat kahdella tasolla. Mahdollisuuksia luovat ja hyödyntävät ne, joilla on tarvittavat taidot. He myös päättävät yhä itsenäisemmin omasta työstään: miten, missä ja milloin he työskentelevät. Muille tulevaisuus ei välttämättä näytä yhtä valoisalta. Brexit-kansanäänestyksen ja Yhdysvaltain presidentinvaalien yllättävien tulosten sekä äärioikeiston ja äärivasemmiston suosion nousun

myötä yhteiskuntaan on syntynyt ”kuplia” eli samanmielisiä ryhmittymiä. Yksilöllinen sisältö on yksi median ja etenkin sosiaalisen median hyödyistä, mutta se tarkoittaa myös sitä, että moni lukee liiankin tarkkaan suodatettuja uutisia. Ihmiset elävät ikään kuin omissa **samanmielisten kuplissaan**. He ovat vakuuttuneita siitä, että heidän näkemyksensä on oikea ja yllättyvät, kun joku esittää poikkeavia mielipiteitä ja näkemyksiä. Johtajien on henkilökohtaisella esimerkillään edistettävä muutosta ja rakennettava luottamusta sekä osoitettava, että he rakentavat parempaa tulevaisuutta. Samalla heidän on säilytettävä yhteys työntekijöihinsä ja paikallisiin yhteisöihinsä. Nyt on vastuullisen ja ajan haasteisiin mukautuvan johtamisen aika.

Sukupuolten tasa-arvo: kuka pitää kirjaa?

Sukupuolten tasa-arvo on edistynyt joiltakin osin merkittävästi. Japanissa Yuriko Koikesta tuli hiljattain Tokion ensimmäinen naiskuvernööri. Yhdysvalloissa demokraatit tukivat puolueen ensimmäistä naispuolista presidenttiehdokasta ja senaattiin on tulossa enemmän naisia kuin koskaan. Euroopassa Theresa May luotsaa Isoa-Britanniaa pois Euroopan unionista ja Angela Merkel valittiin jälleen maailman vaikutusvaltaisimmaksi naiseksi. Nainen pääministerinä ei ole enää uutinen Tanskassa ja Norjassa. Yrityksillä sen sijaan on edelleen vaikeuksia tasa-arvon toteutuksessa sekä johdon että toimintojen tasolla. Naisten työelämään osallistuminen ei ole lisääntynyt. Maailmanlaajuisesti työelämässä on mukana 54 prosenttia naisista ja 81 prosenttia miehistä.³³ Myös naisten määrä johtavissa asemissa on pysynyt alhaisena: vain neljässä maassa maailmassa naisia on lainsäätäjinä, johtavina viranhaltijoina ja yritysjohtajina yhtä paljon kuin miehiä, vaikka naisten osuus korkeakoulutetuista on yhtä suuri tai suurempi kuin miesten 95 maassa.

Huomio kiinnittyy yhä tiiviimmin työnantajiin, kun säännökset edellyttävät lisääntyvää läpinäkyvyyttä: Isossa-Britanniassa, Ranskassa, Ruotsissa ja Tanskassa yritysten on ilmoitettava miesten ja naisten mediaanitulot ja keskimääräiset tulot sekä tiedot naisista johtavissa asemissa. Yhdysvaltojen Piilaakso on suunnannäyttäjä: Google ilmoitti

sukupuolten tasa-arvoa koskevat tiedot vuonna 2014 ja Yahoo!, Twitter, Facebook ja Apple seurasivat pian sen esimerkkiä. Yritykset, jotka pyrkivät luomaan monimuotoisia työyhteisöjä saavat parhaat osaajat, edistävät naisten asemaa ja menestyvät parhaiten kilpailussa. Joustavuuden sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys kasvaa edelleen etenkin naisilla: he käyttävät toisten hoitamiseen yleensä puolestatoista tuntiin useaan tuntiin päivässä, ja väestön ikääntyminen vain lisää hoivan tarvetta. Oma **tutkimuksemme Y-sukupuolvesta tukee tätä näkemystä: naiset aikovat järjestää miehiä enemmän aikaa lapsista, iäkkäistä sukulaisista ja kumppaneista huolehtimiseen sekä vapaaehtoistyöhön. Osaajille ovat houkuttelevimpia yritykset, jotka ovat läpinäkyviä paitsi numeroiden myös tekojen tasolla.**

³³ The Global Gender Gap Report 2016, The World Economic Forum, October 2016

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ



Tunnistimme kymmenen vuotta sitten neljä tekijää, jotka muuttavat edelleen ihmisten elämää, työtä ja kuluttamista sekä vuorovaikutusta organisaatioiden ja muiden ihmisten kanssa. **Neljästeollinen vallankumous** ja **Human Age -aikakausi** ovat alkaneet. Teknologia ja digitalisaatio muuttavat liiketoimintamalleja nyt ja tulevaisuudessa. Käsillä on osaamisen vallankumous, jossa **tärkein menestystekijä on löytää teknologian, osaamisen ja riittävän inhimillisen kontaktin välinen tasapaino. Silloin sekä ihmiset että yritykset menestyvät.**

Mahdollisuuksia luovat ja hyödyntävät ne, joilla on tarvittava osaaminen. Muilla on suurempi riski jäädä kehityksessä jälkeen. Aikamme keskeisin haaste on auttaa työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja sopeutumaan nopeasti muuttuvaan työelämään.

MANPOWERGROUP

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® ja ManpowerGroup® Solutions 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 2017 ManpowerGroup on valittu seitsemännen kerran World's Most Ethical Companies® -listalle sekä yhdeksi Fortune's Most Admired Companies -yhtiöksi. Lue lisää yhtiön toiminnasta ja palveluista osoitteessa www.manpowergroup.fi.



ManpowerGroup®



ManpowerGroup®
Solutions



Experis®
ManpowerGroup



Manpower®



Right
Management®
ManpowerGroup