ManpowerGroup

De carrières van millennials: een visie op 2020

Feiten, cijfers en praktische adviezen

INHOUD

FEITEN EN CIJFERS

Intro | 3

Trainen voor een ultralange werkmarathon | 5

Blijven of weggaan? | 8

Nieuwe manieren om te werken | 11

PRAKTISCH ADVIES

Leervermogen | 13

Praktisch advies | 16

De visie van een expert | 17

WIJ ONDERVROEGEN MILLENNIALS
OVER HUN CARRIÈRES

- **Hoe zeker ben je over je loopbaan en hoe belangrijk is de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden voor je?**
- **Hoelang denk je dat je moet werken en plan je onderweg breaks in?**
- **Wat betekent baanzekerheid, hoe belangrijk is dat en wat maakt dat je bij een werkgever blijft?**

INTRO

In 2020 bestaat meer dan een derde van de wereldwijde beroepsbevolking uit millennials. Alleen al om die reden verschijnen er veel studies over deze generatie. In sommige worden ze niet-loyaal, zelfingenomen en passief genoemd, terwijl andere spreken van een generatie van digitale, innoverende ondernemers. Sommige rapporten hebben tot doel de mythes van eerdere onderzoeken door te prikken. Zoek via Google maar eens op 'Millennials zijn …' en kijk welke stereotypen er allemaal op je scherm verschijnen.

Voor de duidelijkheid: dit is niet het zoveelste rapport over millennials dat de stereotypen herhaalt. Dit rapport bevat nieuwe onderzoeksresultaten en verrassende inzichten, belicht vanuit werkgevers en werknemers. Als arbeidsmarktexpert hebben we bijna 30.000 medewerkers in dienst die maar liefst 400.000 opdrachtgevers wereldwijd adviseren over het aannemen van personeel en het ontwikkelen van talent. Jaarlijks vinden we werk voor 3,4 miljoen mensen, waaronder een half miljoen millennials.

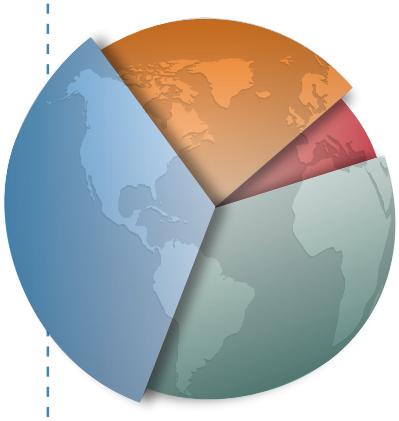
We hebben kwantitatief onderzoek verricht in 25 landen, waarbij we 19.000 millennials hebben ondervraagd. Inclusief 8.000 van onze flexkrachten en meer dan 1.500 medewerkers uit onze eigen organisatie die dagelijks actief zijn om millennnials te werven en te bemiddelen. We achterhaalden waarnaar millennials op zoek zijn in een baan, welke ontwikkelmogelijkheden ze belangrijk vinden en wat ervoor nodig is om langer bij een werkgever te blijven.

We wilden weten in hoeverre deze groep verschilt (of juist niet) van de rest van de beroepsbevolking. Daarbij wilden we zeker weten dat de steekproef representatief is voor álle werkende millennials. Dus niet alleen de slimmen techneuten moesten vertegenwoordigd zijn. Ook andere jongeren, al dan niet met een diploma op zak, werkzaam in welke sector dan ook, hoogopgeleid of juist niet, veelverdiener of minimumloner.

Voor werkgevers is de tijd rijp om met een frisse blik naar hun personeelstrategie te kijken. Dit verslag is het eerste uit een serie. Bij elkaar vormen de publicaties een praktische gids met heldere tips en adviezen voor het aantrekken, ontwikkelen en motiveren van millennials.

MONDIALE BEROEPS-BEVOLKING IN 2020[1]

ingedeeld naar generatie



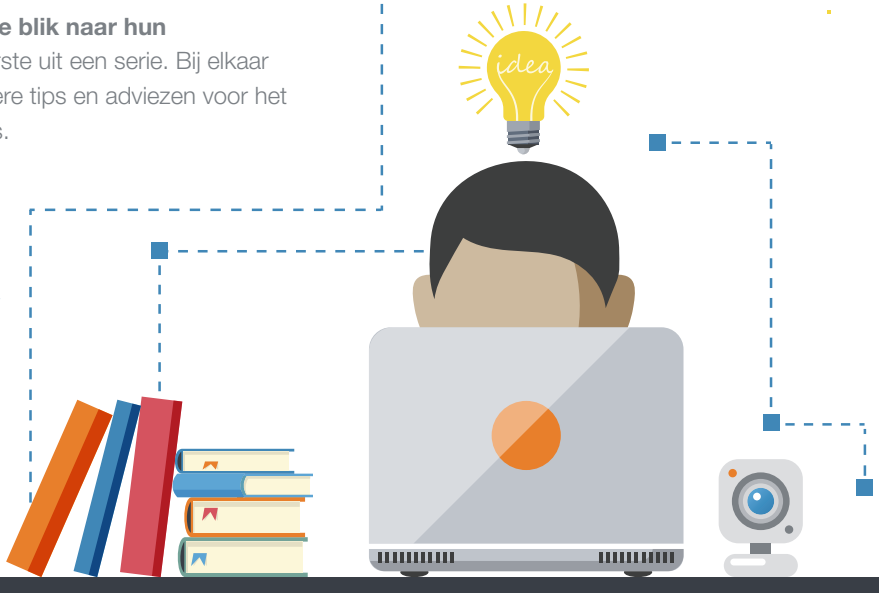
35% Millennial

35% Generatie X

24% Generatie Z

6% Babyboomer

In 2020 bestaat meer dan een derde van de wereldwijde beroepsbevolking uit millennials.

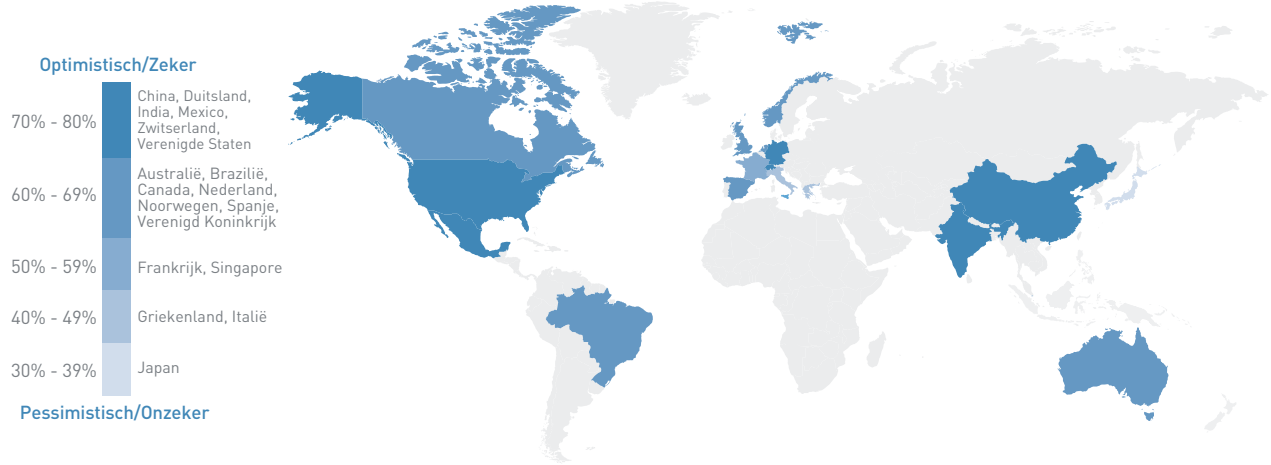


[1] Deze indeling is gebaseerd op een analyse van ManpowerGroup van bevolkingsdata van de Verenigde Naties. De term 'millennial' is uitwisselbaar met 'Generatie Y' en slaat op hen die geboren zijn tussen 1980 en 1995. Millennials zijn dus tussen de 21 en 36 jaar oud

OMDAT **HET KÁN,** NIET OMDAT **HET MOET**

Millennials geven vorm aan de Human Age[2] maar worden er ook sterk door beïnvloed. **Door hen ontstaat er een nieuwe relatie tussen werkgever en werknemer.** Millennials groeiden op als kinderen van ouders die in de jaren zeventig, tachtig en negentig te maken kregen met baanonzekerheid. En ze maakten hun entree op de arbeidsmarkt tijdens een wereldwijde recessie, waarin de jeugdwerkloosheid tot recordhoogtes steeg, economische cycli elkaar steeds sneller opvolgden en er steeds meer behoefte kwam aan nieuwe vaardigheden. Vaardigheden die zij niet beheersten doordat het hen ontbrak aan de juiste opleiding. Dat is tenminste wat ze vaak te horen kregen. Hoe kijkt deze groep aan tegen de wereld van werk?

HOE OPTIMISTISCH ZIJN MILLENNIALS OVER HUN CARRIÈREPERSPECTIEVEN?



Millennials denken verrassend zonnig over hun carrière. Twee derde van hen is optimistisch over de baanvooruitzichten van dit moment. 62 procent van alle millennials heeft het vertrouwen dat zich binnen drie maanden een gelijkwaardige of beter betaalde baan aandient, mocht de belangrijkste bron van inkomsten plotseling wegvallen (Nederland: 73 procent). Alles bij elkaar zijn millennials in Mexico, China, Zwitserland en Duitsland het meest positief, terwijl de stemming in Japan, Griekenland en Italië het meest pessimistisch is – een weerspiegeling van de economische, politieke en culturele situatie in deze landen. Wereldwijd is een meerderheid van de millennials rooskleurig over de toekomst: zij verwachten een succesvolle carrière tegemoet te gaan.

[2] De Human Age, ManpowerGroup, maart 2011. De Human Age wordt gezien als een nieuw tijdperk, waarin talent de koppositie van kapitaal heeft overgenomen als belangrijkste factor voor economisch succes.

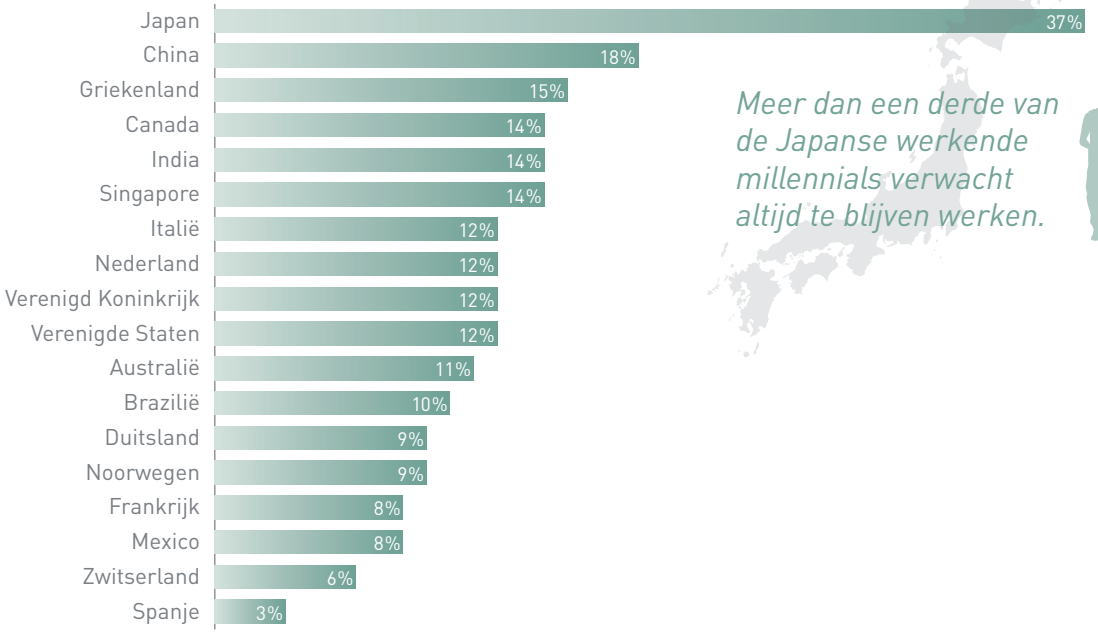
TRAINEN VOOR EEN ULTRALANGE WERKMARATHON

Millennials hebben een ultralange werkmarathon voor de boeg en zijn zich daarvan ook bewust. Op je vijftigste of zestigste met pensioen, met als dank een gouden horloge van de baas: dat beeld is volledig achterhaald. Millennials denken niet aan een baan voor het leven. Ze verwachten dat hun carrières zich in golfbewegingen voltrekken, dat ze verschillende loopbaanpaden zullen volgen, zo nu en dan gas terugnemen en van tijd tot tijd een adempauze inlassen.

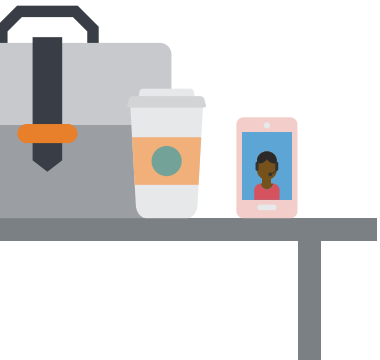
WERKEN TOT JE ER BIJ NEERVALT?

De meeste millennials weten dat ze langer zullen werken dan werknemers van voorgaande generaties. Wereldwijd verwacht meer dan de helft na zijn 65ste nog te werken (Nederland: 87 procent). 27 procent denkt zelfs nog te moeten werken rond zijn zeventigste. **En 12 procent gaat ervan uit altijd te blijven werken, tot het echt niet langer gaat.** In Japan geldt dat laatste voor meer dan een derde van de millennials. Niettemin zijn er ook veel millennials (40 procent) die denken dat ze voor hun 65ste kunnen stoppen met werken. De tijd zal het leren.

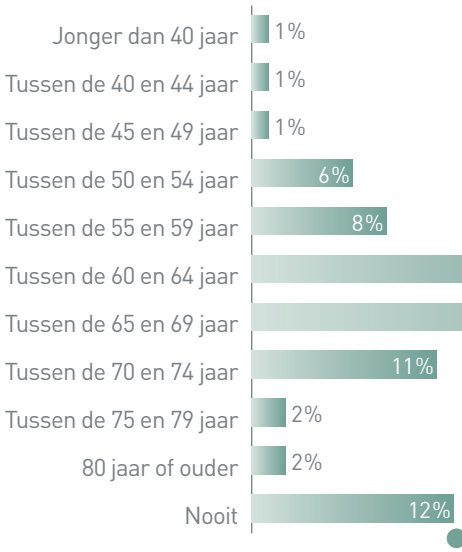
AANTAL MILLENNIALS DAT VERWACHT ALTIJD AAN HET WERK TE BLIJVEN



Meer dan een derde van de Japanse werkende millennials verwacht altijd te blijven werken.



OP WELKE LEEFTIJD VERWACHTEN MILLENNIALS MET PENSIOEN TE GAAN?

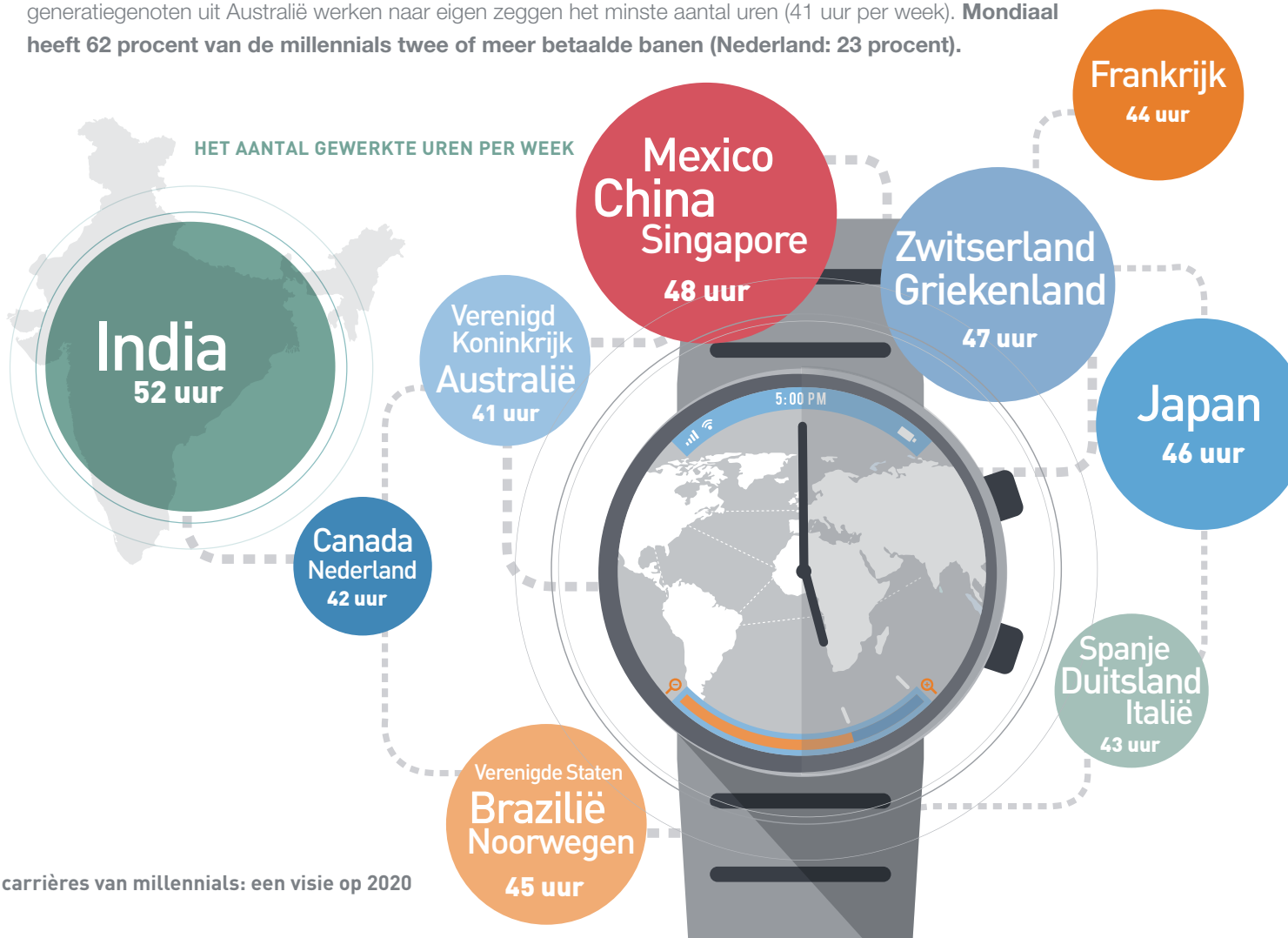


Van alle millennials wereldwijd verwacht 12 procent nooit met pensioen te gaan.

VEERTIG UUR PER WEEK? WAS HET MAAR WAAR...

Millennials hebben volgens sommigen de naam werk niet zo belangrijk te vinden, maar de cijfers vertellen een ander verhaal. **Millennials werken net zo hard, zo niet harder, dan werknemers van andere generaties.** 73 procent geeft aan meer dan veertig uur per week te werken (Nederland: 60 procent). En een kwart werkt meer dan vijftig uur. Millennials uit India geven aan de meeste uren per week te maken (52 uur per week), hun generatiegenoten uit Australië werken naar eigen zeggen het minste aantal uren (41 uur per week). **Mondiaal heeft 62 procent van de millennials twee of meer betaalde banen (Nederland: 23 procent).**

HET AANTAL GEWERKTE UREN PER WEEK



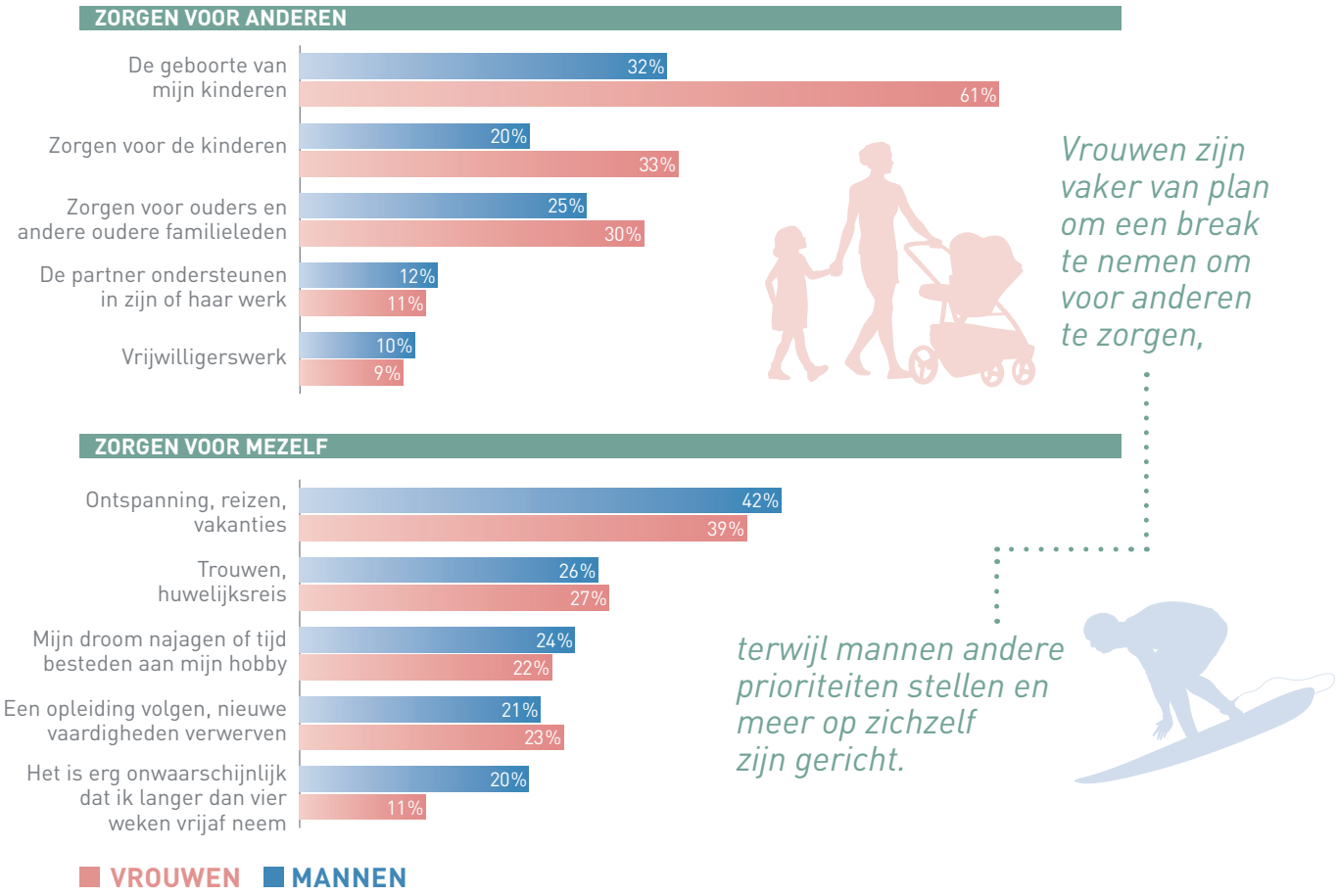
EEN ULTRALANGE WERKMARATHON? TIJD VOOR EEN BREAK!

Millennials gaan ervan uit dat ze meer en langer werken dan voorgaande generaties. Ze verwachten dat hun carrière gevarieerder zal zijn en dat ze vaker een tijdje gas terugnemen. **84 procent voorziet tijdens zijn of haar loopbaan langere perioden waarin afstand wordt genomen van het werk[3]: carrièregolven nemen op die manier de plaats in van de traditionele carrièreladders die eerdere generaties doorliepen.**

De redenen om een adempauze te nemen, zijn opmerkelijk. Vrouwen doen dat om voor anderen te zorgen (hun kinderen, oudere familieleden) of bijvoorbeeld om vrijwilligerswerk te doen. Mannen hebben andere prioriteiten. Dat voorspelt niet veel goeds als het gaat om de gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen, bijvoorbeeld als het gaat om de periode rondom de geboorte van kinderen.

Millennials verschillen niet van elkaar als het gaat om de behoefte om goed voor zichzelf te zorgen. Zowel mannen als vrouwen willen tijd inplannen voor zichzelf. Vier van de tien millennials hebben het voornemen om behoorlijke perioden vrijaf te nemen, om te ontspannen, te reizen of op vakantie te gaan. Tijd vrijmaken om de partner te ondersteunen in zijn of haar werk bungelt bijna onderaan de prioriteitenlijst. Een bevestiging van de trend dat in steeds meer huishoudens beide partners een inkomen hebben.

OM WELKE REDENEN DENKEN MILLENNIALS DAT ZE AF EN TOE EEN BREAK NODIG HEBBEN?



Vrouwen zijn vaker van plan om een break te nemen om voor anderen te zorgen,

terwijl mannen andere prioriteiten stellen en meer op zichzelf zijn gericht.

[3] We doelen hier op een periode van meer dan vier aaneengesloten weken. Kortom: breaks die langer zijn dan een vakantie.

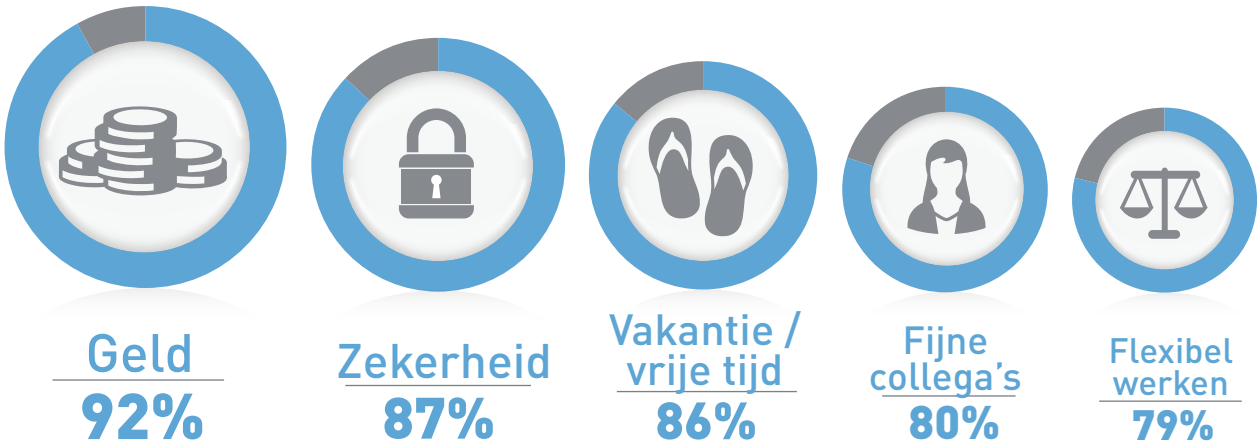
BLIJVEN OF WEGGAAN?

Er begint zoiets te ontstaan als een millennial-mindset op loopbaangebied. Net als langeafstandslopers, hebben werknemers van deze *work hard, play hard*-generatie de ogen op de horizon gericht – en op wat daarachter nog verder kan gebeuren. Ze plannen vanuit het besef van die lange loopbaan en willen werk dat bijdraagt aan hun inzetbaarheid op de lange termijn.

GELD, ZEKERHEID EN VOLDOENDE TIJD OM TE GENIETEN

Millennials letten op drie dingen als ze kiezen waar en hoe ze werken: **geld, zekerheid en vrije tijd.** Ze willen beloond worden voor hun inspanningen, zich zeker voelen van hun baan en tegelijk de vrijheid hebben om eens in de zoveel tijd een adempauze in te lassen. **Ze vinden het ook belangrijk om met fijne collega's te werken en plezier te hebben tijdens het werk. Evenals de mogelijkheid om flexibel te werken en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.**

DE VIJF BELANGRIJKSTE PRIORITEITEN BIJ HET KIEZEN VAN EEN BAAN



Van de Braziliaanse millennials vindt 91 procent het belangrijk om fijne collega's te hebben, bij Japanners is dat maar 55 procent.

Wat millennials belangrijk vinden op het werk, verschilt van land tot land. **Fijne collega's is voor 91 procent van de Braziliaanse millennials belangrijk, bij de Japanners is dat maar 55 procent.** Pensioenbeleid wordt door 39 procent van de Japanse en 50 procent van de Australische millennials belangrijk gevonden. Dat staat in schril contrast met India (85 procent). Het doel van de onderneming doet er ook toe. Acht van de tien millennials in Mexico, India en Brazilië vindt maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk en ziet graag dat de waarden van het bedrijf overeenkomen met hun eigen waarden. In Duitsland en Nederland geldt dat voor zes van de tien millennials. **Wereldwijd vindt een meerderheid van de millennials het belangrijk dat de werkgever zijn bestaansrecht ontleent aan de betekenis die hij voor de maatschappij heeft.**

BAANZEKERHEID OPNIEUW GEDEFINIEERD – HET GAAT OM DE REIS, NIET OM DE BAAN

Baanzekerheid is voor millennials een kritische factor, maar ze geven er wel een nieuwe betekenis aan. Het zijn geen jobhoppers, zoals ons eerder wel is verteld. Zeker, als ze de kans krijgen om ergens anders een betere baan te krijgen, dan doen ze dat. Maar vaker verwachten ze een betere positie te krijgen bij hun huidige werkgever. Net als de meer traditioneel ingestelde generaties, willen ze de zekerheid van een fulltime baan, zodat ze genoeg geld verdienen om hun levensstandaard op peil te houden.

WAT BETEKENT BAANZEKERHEID VOOR JOU?

In plaats van te focussen op een baan voor het leven, begrijpen millennials dat het belangrijker is om continu nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, zodat ze inzetbaar blijven. 93 procent wil een leven lang leren en is bereid om eigen tijd en/of geld te besteden aan opleiding en training (Nederland: 71 procent). Vier van de vijf geven aan dat de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden op te doen zwaar meetelt bij het overwegen van een nieuwe baan. En 22 procent heeft de intentie om een flinke break te nemen om nieuwe vaardigheden op te doen en kwalificaties te verwerven.

In deze millennial-mindset worden afzonderlijke banen eerder gezien als tussenstations voor persoonlijke ontwikkeling dan als een doel op zich. **Kortom: millennials hebben baanzekerheid hergedefinieerd tot carrièrezekerheid – het gaat om de reis, niet om de baan.**

WAT IS ER NODIG VOOR EEN VOLGENDE CARRIÈRESTAP?

Volgens millennials hangt succes meer af van de juiste vaardigheden dan van de juiste contacten.

NIEUWE MANIEREN OM TE WERKEN

MILLENNIALS WILLEN BLIJVEN

Millennials willen de zekerheid van een fulltime baan, maar tegelijk willen ze regelmatig verandering, nieuwe uitdagingen aangaan en hun positie verbeteren. Ze groeien op in de snelle wereld van delen, beoordelen en directe feedback. Door die bril kijken ze ook naar hun eigen carrière.

IK ZOU OOK BLIJVEN WANNEER

3 | De werk-privébalans verbetert

4 | Ik een duidelijk carrièrepad krijg

5 | Mijn kwaliteiten worden gezien door managers en collega's

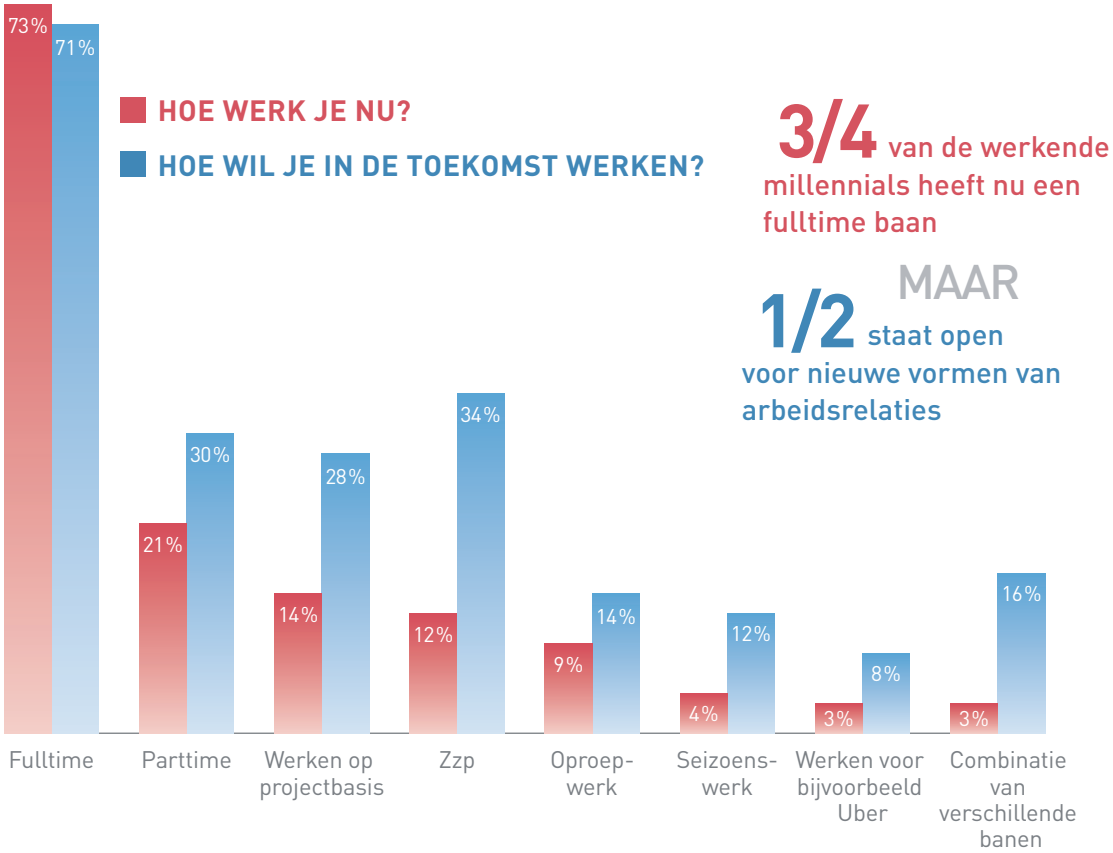
NIEUWE KANSEN OF EEN ANDERE BAAN?

Millennials willen nieuwe kansen bij hun huidige werkgever, niet bij de volgende. 63 procent wil de komende vijf jaar of langer bij z'n huidige werkgever blijven. Maar als je ze vraagt hoelang ze dezelfde functie willen vervullen, antwoordt twee derde: minder dan twee jaar. Een kwart wil zelfs binnen een jaar een andere rol bij dezelfde werkgever. **Die uitkomsten bevestigen hoe gretig millennials nieuwe uitdagingen willen aangaan en bereid zijn verschillende rollen en taken te combineren.**

HERKENNING EN ERKENNING

Millennials vinden het belangrijk dat hun kwaliteiten worden gezien. De helft van hen overweegt een vertrek bij gebrek aan waardering. Als millennials eenmaal om zich heen gaan kijken, gaan ook andere zaken tellen. Zoals het salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden en doorgroeimogelijkheden.

Werkgevers kunnen dit probleem vóór zijn door hun medewerkers vaker feedback te geven in een persoonlijk gesprek. **Managers en leeftijdgenoten kunnen nieuwe kanalen inzetten om positieve ervaringen te delen. Dit is een goedkope, maar effectieve manier om mensen in hun rol te bevestigen.**



BIJNA IEDEREEN WERKT VOOR ZICHZELF? ECHT NIET

Hoewel internationaal in de media veel aandacht is voor de 'afroepeconomie' (denk aan het werken via bedrijven als Uber), heeft mondiaal drie kwart van alle werkende millennials een fulltime baan (Nederland: 60 procent). **Zelfs in de Verenigde Staten werkt slechts drie procent van de millennials in de afroepeconomie,** terwijl alternatieve arbeidsvormen daar veel sneller groeien dan in de rest van de wereld.

Millennials zijn niet bang voor disruptie. Hoewel ze de voorkeur geven aan een fulltime baan, staat meer dan de helft open voor niet-traditionele arbeidsrelaties. Denk aan werken op freelancebasis, zelfstandig werken in de afroepeconomie (bijvoorbeeld via Uber of via platforms als Werkspot of AnyJobby) of het combineren van verschillende banen. Het zelfstandig ondernemerschap is ook een aantrekkelijke optie voor de toekomst. Het gemak waarmee millennials disruptie omarmen én het feit dat ze openstaan voor allerlei nieuwe arbeids-relaties, zet druk op werkgevers: zij moeten zorgen voor meer flexibiliteit en afwisseling in de banen die zij aanbieden. De positieve kenmerken van de nieuwe arbeidsvormen moeten ook terugkomen in vaste banen.

WAT IS DE STAND?
LEERVERMOGEN

Naarmate technologische innovatie de manier waarop we werken verandert, wordt carrièresucces meer en meer afhankelijk van iemands leervermogen. **Dit is de behoefte en de capaciteit om snel nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, zodat iemand inzetbaar blijft tijdens het werkende leven.**

Werkgevers moeten het leervermogen van hun medewerkers onderkennen. Ze moeten de leerbehoefte voeden en eraan tegemoetkomen, om te voorkomen dat vaardigheden die essentieel zijn voor de organisatie verdwijnen.

Een overgrote meerderheid van de millennials (93 procent) beschouwt het continu ontwikkelen van vaardigheden als een belangrijk onderdeel van zijn of haar toekomstige carrière (Nederland: 71 procent). Deze groep is bereid om er zelf geld in te investeren en vrije tijd voor op te geven. Slechts zeven procent van de millennials is niet geïnteresseerd in opleiding en training. Overigens zijn er allerlei gradaties waarin millennials de behoefte, het vermogen en het commitment hebben om te blijven leren. Zo is er een sterk verband tussen leervermogen en carrièresucces. Verder geldt: mensen met een groot leervermogen gaan altijd door met leren. Naarmate de carrière vordert, betaalt zich dat steeds meer uit, in de vorm van grotere baankansen en een hoger salaris.

LEERVERMOGEN

De behoefte en de capaciteit die iemand heeft om snel nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, zodat hij of zij inzetbaar blijft gedurende het werkende leven.

WAAROP MOET JE LETTEN?

EEN SCORECARD VOOR SUCCES

MILLENNIALS WERELDWIJD	KENMERKEN	OPLEIDING
HIGH LEARNERS 29%	1 | Optimistisch over baanvooruitzichten 2 | Zeker over de mogelijkheden om een andere baan te vinden 3 | Nemen verantwoordelijkheid voor opleiding en training 4 | Bereid om eigen tijd te investeren in opleiding en training 5 | Bereid om zelf geld te investeren in opleiding en training 6 | Bereid om van baan te veranderen om bepaalde vaardigheden onder de knie te krijgen 7 | Intellectueel nieuwsgierig – vastbesloten om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen, ongeacht de kosten en inspanningen 8 | Onafhankelijk, veerkrachtig	Bachelor of hoger 66%
POTENTIAL LEARNERS 64%	1 | Bereid om eigen tijd te investeren in opleiding en training 2 | Bereid om zelf geld te investeren in opleiding en training 3 | Minder vertrouwen 4 | Minder mogelijkheden om een betere baan te krijgen	Bachelor of hoger 57%
LOW LEARNERS 7%	1 | Weinig of geen motivatie om te leren 2 | Niet bereid om eigen tijd of geld te investeren in opleiding en training 3 | Ook niet bereid om een opleiding of training te volgen tijdens werktijd, betaald door de werkgever	Bachelor of hoger 49%

Vroeger hadden werkgevers meer tijd, managers en middelen om medewerkers tot ontwikkeling te brengen. Tegenwoordig willen ze sneller resultaat en moeten werknemers de stap van *potentional learner* naar *high learner* sneller maken. Inzicht in het potentieel dat iemand heeft om te leren is een belangrijke indicator: het geeft aan wat hij of zij nodig heeft om te slagen.

INKOMEN	BAANGESCHIKTHEID	HET GEHEIME RECEPT
Inkomen hoger dan landelijk gemiddelde **69%**	Goede aansluiting opleiding – arbeidsmarkt **63%**	• Werkgevers moeten *high learners* betrokken houden. Ze hebben een grote behoefte en motivatie om te leren, en daarmee banen zij zich een weg naar voren. Dat maakt hen van steeds meer waarde voor de organisatie. Ze vinden altijd manieren om zich verder te ontwikkelen. Met of zonder ondersteuning van hun werkgever. • Door het benutten van nieuwe mogelijkheden om hun vaardigheden te ontwikkelen en nieuwe ervaringen op te doen, groeien ze in persoonlijk opzicht. Op die manier creëren ze een cultuur waarin het belangrijk is om jezelf steeds te verbeteren en aan te passen aan de organisatie. • Werkgevers moeten deze groep behouden met vernieuwend personeelsbeleid dat kansen creëert en betrokkenheid stimuleert. Zie verder het hoofdstuk over praktisch advies op pagina 20.
Inkomen hoger dan landelijk gemiddelde **60%**	Goede aansluiting opleiding – arbeidsmarkt **54%**	• Werkgevers staan voor de enorme uitdaging om deze millennials te ontwikkelen en betrokken te houden. Zij moeten deze groep inspireren en duidelijk maken dat er een relatie is tussen ontwikkeling en carrièresucces. • Het afnemen van assessments is een goed vertrekpunt om in kaart te brengen welke talenten en vaardigheden binnen iemands bereik liggen en dus ontwikkeld kunnen worden. • Door een veilige leeromgeving te bieden en regelmatig loopbaangesprekken te voeren, kunnen werkgevers millennials helpen om haalbare ontwikkeldoelen in kaart te brengen, met duidelijke routes en uitkomsten.
Inkomen hoger dan landelijk gemiddelde **54%**	Goede aansluiting opleiding - arbeidsmarkt **49%**	• Gezien het lage leervermogen van deze groep (zowel als het gaat om de capaciteiten als om de behoeften), is het een behoorlijke uitdaging om deze millennials zo ver te krijgen dat ze zich verder ontwikkelen en doorgroeien. • Werkgevers doen er goed aan om de factoren die het leervermogen bepalen in een vroeg stadium helder te krijgen en deze mee te wegen tijdens het selectieproces van nieuwe medewerkers.

**Het aandeel millennials dat een inkomen heeft dat hoger ligt dan het landelijk gemiddelde per land, berekend voor alle landen bij elkaar.*

PRAKTISCH ADVIES

VOOR HET AANTREKKEN, BEHOUDEN EN ONTWIKKELEN VAN MILLENNIALS

1 Laat zien dat het goed is voor je carrière als je bij het bedrijf blijft. **Deel voorbeelden van mensen die een betere functie hebben gekregen door het volgen van opleidingen en training *on the job*.** Speel in op de behoefte van millennials om ook op langere termijn inzetbaar te blijven.

2 Creëer mogelijkheden voor millennials om verschillende projecten te doen met verschillende teams, zodat ze op allerlei plekken in de organisatie ervaring opdoen en aan hun netwerk bouwen. **Kom tegemoet aan hun honger naar nieuwe mogelijkheden, zonder dat ze naar een andere werkgever hoeven over te stappen.** Benadruk dat promotie niet alles is en dat het belangrijk is om te bouwen aan een portfolio van vaardigheden en ervaringen.

3 Praat regelmatig met millennials over hun carrièrepad en hun ontwikkeling. **Focus op doelen die op korte termijn bereikbaar zijn en maak plannen die dit ook mogelijk maken. Dat werkt veel beter dan het jaarlijkse functioneringsgesprek.** Maak in deze gesprekken duidelijk hoe de manier waarop ze nu werken hun vooruitzichten kan verbeteren en daarmee ook hun inzetbaarheid op de langere termijn.

Bied carrière-zekerheid

Geef je millennials voldoende waardering

Focus op een brede carrière en mobiliteit

Vaar mee op hun carrièregolven en wees flexibel

Voer regelmatig loopbaangesprekken

Sta open voor nieuwe arbeidsvormen

4 Geef regelmatig feedback tijdens een persoonlijk gesprek. En bevestig millennials in hun kwaliteiten. **Ontdek nieuwe kanalen om uiting te geven aan waardering door managers en leeftijdgenoten.** Het kost niets en het is een doeltreffende manier om medewerkers betrokken te houden.

5 Voorzie in breaks die medewerkers willen om persoonlijke redenen. Realiseer je dat dit verder gaat dan het geven van vrijaf bij geboorte, trouwen of zelfs de zorg voor familie. Onderken dat de langdurige carrières van millennials erom vragen om af en toe bij te tanken. **Vaar mee op hun carrièregolven en zorg ervoor dat het nemen van een break normaal wordt in de cultuur van de onderneming.** Wees duidelijk over de flexibiliteit die de onderneming kan bieden en ondersteun medewerkers als ze na een periode van afwezigheid weer terugkomen.

6 Millennials geven de voorkeur aan een fulltime baan, maar velen staan open voor alternatieve arbeidsvormen, zoals parttime werken, zelfstandig ondernemen of het combineren van verschillende banen. **Zorg ervoor dat sommige kenmerken van deze nieuwe arbeidsvormen ook terug te vinden zijn in de vaste banen, zoals flexibiliteit in de manier waarop, waar en wanneer mensen werken en variëteit in projecten.** Zo neemt de betrokkenheid toe en blijven millennials langer met de organisatie verbonden.

INNOVEER UW PERSONEELS-BELEID

DE VISIE VAN EEN EXPERT

MARA SWAN

EXECUTIVE VICE PRESIDENT, MANPOWERGROUP, GLOBAL STRATEGY AND TALENT & GLOBAL BRAND LEAD FOR RIGHT MANAGEMENT

Het wordt tijd dat bedrijven hun personeelsbeleid vernieuwen. Vooruitgang betekent lang niet altijd promotie. Werken aan je carrière vraagt niet altijd om een betere positie. Als solliciteren voor millennials de enige manier is om iets nieuws te leren of promotie te maken, **is jobhoppen dan hun fout of uw probleem?**

Dit onderzoek en onze ervaring laten zien dat **millennials gewend zijn aan een wereld waarin de ontwikkelingen sneller gaan, dat ze meer afwisseling willen wensen in hun carrière en sneller vooruit willen.** Ze weten dat ze van tijd tot tijd nieuwe kennis en vaardigheden moeten opdoen om tijdens hun lange werkzame leven inzetbaar te blijven. Ze zijn zelfs bereid daarin zelf te investeren, in tijd en in geld.

Werkgevers moeten goed naar deze generatie luisteren. We kunnen het ons niet veroorloven om hun wensen te negeren. De werknemer-werkgeverrelatie is aan het wijzigen. **Werkgevers zijn veranderd van talentontwikkelaars in consumenten van werk.** We moeten creatiever worden en uitzoeken hoe we de beste millennials kunnen inspireren en aantrekken. Investeren in training, zorgen voor nieuwe manieren om on the job te leren en mogelijkheden creëren om op allerlei plekken in de organisatie ervaring op te doen: dat zijn in elk geval effectieve manieren om aantrekkelijker te worden voor deze generatie.

Loyaliteit werkt twee kanten op: als millennials eenmaal ontdekken wat voor hen de voordelen zijn op de lange termijn, dan zijn ze op z'n minst zo productief en gecommitteerd als voorgaande generaties. Het wekt vast geen verbazing: **wat bij millennials werkt, werkt ook bij werknemers van andere generaties.** Je hebt geen visie op 2020 nodig om dat te beseffen.

OVER DIT ONDERZOEK

In opdracht van ManpowerGroup verrichtte adviesbureau Reputation Leaders, gespecialiseerd in thought leadership, een kwantitatief onderzoek om te achterhalen wat Generatie Y wil, nu en in de toekomst. En wat werknemers en werkgevers nodig hebben om succesvol te zijn in deze nieuwe wereld van werk. Millennials hebben we gedefinieerd als: diegenen die zijn geboren tussen 1980 en 1995.

De onderzoekspopulatie bestond uit een onafhankelijke steekproef van 11.000 werkende millennials, evenwichtig verdeeld over ras en sekse, afkomstig uit achttien landen die representatief zijn voor alle regio's. Daarnaast hebben we achtduizend flexkrachten van ManpowerGroup in de steekproef betrokken, evenals 1.500 managers uit onze eigen organisatie. In dat laatste geval gaat het om managers die verantwoordelijk zijn voor het plaatsen van millennials in tijdelijke en vaste functies. Door met beide groepen te spreken, kunnen we het onderwerp ook vanuit beide perspectieven belichten.

Het veldwerk vond plaats tussen februari en april 2016. De volgende landen zijn in het onderzoek betrokken: Argentinië, Oostenrijk, Australië, België, Brazilië, Bulgarije, Canada, China, Frankrijk, Duitsland, Griekenland, India, Italië, Japan, Maleisië, Mexico, Nederland, Noorwegen, Paraguay, Singapore, Servië, Spanje, Zwitserland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten.

OVER MANPOWERGROUP

ManpowerGroup is wereldwijd al bijna 70 jaar dé hr-expert met innovatieve arbeidsmarktoplossingen. Als hr-deskundigen helpen wij dagelijks meer dan 600.000 mensen met uiteenlopende vaardigheden en uit verschillende sectoren aan werk. Onze ManpowerGroup-familie bestaat uit Manpower, Experis, Right Management en ManpowerGroup Solutions. Met een netwerk van bijna 3.000 kantoren wereldwijd ondersteunen wij samen meer dan 400.000 klanten in 80 landen in hun zoektocht naar talent. Van werven en selecteren, trainen en ontwikkelen tot loopbaanmanagement, outsourcing en hr-advies. Wij bieden integrale oplossingen voor het vinden, benutten, ontwikkelen én behouden van dit talent. Talent dat ervoor zorgt dat onze klanten hun bedrijfsdoelen halen en concurrentiepositie verbeteren. De verkiezing van ManpowerGroup tot een van 's werelds meest ethische ondernemingen van 2015 (voor het vijfde jaar op rij) en tot een van de meest gewaardeerde ondernemingen volgens het magazine FORTUNE, versterkt onze positie als meest vertrouwde en gewaardeerde merk in de sector. Op onze website leest u meer over de verschillende oplossingen die we bieden bij vraagstukken over uw menselijk kapitaal: **www.manpowergroup.nl.**

ManpowerGroup®

ManpowerGroup® Solutions

Experis® ManpowerGroup

Manpower®

Right Management® ManpowerGroup

OVER REPUTATION LEADERS

Reputation Leaders is een internationaal consultancybureau op het gebied van thought leadership, dat onderzoek verricht waardoor mensen anders over merken gaan denken. Reputation Leaders helpt bedrijven op het gebied van merkpositionering en bij het creëren van een geloofwaardige positie op het gebied van thought leadership, door gebruik te maken van primair en secundair mondiaal onderzoek.

©2016, ManpowerGroup. All rights reserved.

ManpowerGroup®