

Työn tuuli

2 | 2017

**Verkostot, alustat,
ekosysteemit**

Työn 2 | 2017 tuuli

Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:

Matti Vartiainen, professori, Aalto yliopiston perustieteiden korkeakoulu

Antti Kirjavainen, perustajajäsen, Flowa Oy

Riitta Viitala, professori, Vaasan yliopisto

Hertta Vuorenmaa, tutkijatohtori, Aalto Yliopisto, Kauppakorkeakoulu,

Kansainvälinen liiketoiminta, Johtamisen laitos

Virpi Einola-Pekkinen, kehittämisspäälikkö, VM

Pentti Sydänmaanlakka, perustajapartneri, Pertec Consulting Oy

Marita Salo, Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry, toiminnanjohtaja

Ulkoasu ja kannot: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola

Kustantaja: Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry

ISSN 2343-2055

26. vuosikerta

Tässä numerossa:

Matti Vartiainen

4Pääkirjoitus: Alustatalouden haasteet ja mahdollisuudet

Anne Kovalainen

7Alustatalous ja työn murros

Olli-Jaakko Kupiainen ja Mia Leppälä

17Organisaation sisäinen sosiaalinen media

– ammatillista Instagram-poseerausta vai aitoa yhteistyötä?

Miia Kosonen ja Janne Ruohisto

26Parviäly ja ongelmanratkaisu digitaalisilla alustoilla

Ville Sihto ja Jenni Kantola

36Liiketoimintaympäristöjen verkostoituminen muuttaa organisaatorajoja

– HR:n on muututtava mukana

Marko Kesti

48Työelämän laatuun perustuva johtaminen luo kilpailuetua

Jani Laatikainen

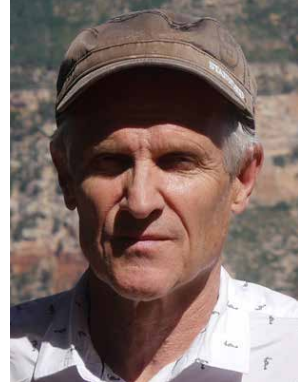
58Työnteko on ekosysteemien ytimessä

Eveliina Saari ja Laura Seppänen

64Asiantuntijatyön muuttuvat mallit alustataloudessa – kirja-arvostelu

pääkirjoitus

Matti Vartiainen



Alustatalouden haasteet ja mahdollisuudet

Jatkamme tässä numerossa uuden talouden merkityksen ja vaikutusten pohdintaa. Aikaisemmin aiheetta on käsitelty Työn tuulen numeroissa 2/2015, 1/2016 ja 1/2017. Pari viime vuotta tuskin mistään työelämän ilmiöstä on kirjoitettu ja puhuttu niin paljon kuin digitalisaatiosta ja alustataloudesta. Pureudumme nyt aiheeseen monen kirjoittajan voimin, silti laaria läheskään tyhjentämättä. Palaamme siis tulevaisuudessa vielä asiaan.

Teknologioiden kehittymistä voidaan pitää työelämässä tapahtuvien muutosten liikevoimana altistumatta kuitenkaan yksisilmäiseen teknologiseen determinismiin, jonka mukaan teknologioiden vaikutukset aiheuttaisivat suoraan kielteisiä tai myönteisiä vaikutuksia työhön, sen järjestelyihin, työsuoritukseen, johtamiseen ja työskentelyn sujuvuuteen. Kysymys on pikemmin jännitteisestä systeemisestä ilmiöstä, joka näkyy ja tuntuu yksilöissä, organisaatioissa ja yhteiskunnassa, ja jotka puolestaan vaikuttavat siihen, miten digitalisaatio ja

sen hedelmät otetaan käyttöön. Ei sovi myöskään unohtaa, että teknologinen kehitys on vain yksi yksilöä, organisaatioita ja yhteiskuntaa ravistelevista tekijöistä.

Kutistuvalla pallollamme emme pysty, vaikka ehkä haluaisimme, eristäytymään globaaleilta megatrendeiltä. Tällaisia ovat väestön kasvu, josta syntyy tarve käyttää yhä enemmän usein rajallisia ja uusiutumattomia luonnonvaroja. Tuotteiden ja ravinnon valmistaminen synnyttävät puolestaan usein peruuttamattomia luonnon ympäristön ja ilmaston muutoksia. Niiden seuraukset puolestaan pakottavat yhä useamman jättämään kotiseutunsa ja siirtymään uusiin ympäristöihin elannon perässä. Globaalin kaupan vapautumisen trendi ja tulonjaon polarisoituminen, kaupungistuminen, ikääntyminen ja yleinen sotien, terrorismin ja ääri-liikkeiden sekä nationalismien synty ovat muita meihin vaikuttavia tekijöitä. Tämä numero kuitenkin paneutuu digitalisoituvaan työhön.

ANNE KOVALAINEN määrittelee mainiossa kirjoituksessaan alustatalouden tarkoittamaan digitaalisten alustojen avulla rakentuvaa toiminta- ja ansaintalogiikkaa, joka ohjaa myös työn tekemistä ja sen järjestämistä eri tavoin kuin aiemmin. Hän tarkastelee alustataloutta globaalina ilmiönä. Teknologia on viime vuosien aikana mahdollistanut tuotannollisten sekä kaupallisten alustojen ja alustayritysten synnyn laajassa mittakaavassa. Kaikki alustatalouden muodot muuttavat työtä ja työn tekemisen tapoja. On keskeistä ymmärtää työssä tapahtuvan murroksen yhteys talouden murrokseen ja niihin yhteiskuntapoliittisiin ratkaisuihin, joissa esimerkiksi koulutus tarjoaa avaimet osaamisen päivittämiseen ja joissa työn uusille muodoille luodaan järkevästi mahdollisuuksia.

OLLI-JAAKKO KUPIAINEN ja **MIA LEPPÄLÄ** avaavat näkökulman organisaatiotasolle tarkastelemalla sosiaalisen median käyttöä työpaikoilla. Heidän mukaansa organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta voi olla huomattavaa hyötyä osaamisen ja tiedon levittämisessä. Sisäisessä sosiaalisessa mediassa on kuitenkin jännitteitä, jotka heikentävät avointa tiedonkulkua. Lisäksi sisäinen sosiaalinen media voi ravistella organisaatioiden perinteistä ylhäältä-alaspäin olevaa valta-asetelmaa, koska kuka tahansa työntekijä hierarkkisesta asemastaan huolimatta voi saada aikaan säpinää läpi koko organisaation. Organisaation sisäinen sosiaalinen media voi olla myös haitallista työntekijöiden hyvinvoinnille, kun se tunkeutuu mobiilisovellusten kautta vapaa-aikaan. Hyötynä on tiedonjaon helpottuminen, mutta samaan aikaan haasteena erilaisten motiivien tunnistaminen työyhteisön viestinnässä.

Digitalisoituvaa työelämä ilmenee ehkä selkeimmin työn organisoinnin muutoksina, joita ilmentää muun muassa freelancetyön ja määräaikaisten projektityön kasvu. **MIIA KOSONEN** ja **JANNE RUOHISTO** kuvaavat 'pariviyön' tapana organisoida asiantuntijatyötä

hyödyntämällä digitaalisia alustoja. Heidän mukaansa parvet ovat ryhmiä, jotka organisoituvat erilaisten työkohteiden ympärille osaamisen ja kiinnostuksen perusteella. Kun ongelma on ratkaistu tai projekti valmistunut, hakeudutaan joustavasti seuraavaan tehtävään tai projektiin. Kiinteät ja pysyvät tiimit siis korvautuisivat asiantuntijaverkostoista muodostuvista, digitaalisia alustoja hyödyntävistä määräaikaista ryhmistä. Kirjoituksessa pohditaan parvityön edellytyksiä, menestystekijöitä ja kompastuskiviä.

Verkostoalustojen lisääntymisen myötä organisaatioiden rajat alkavat helposti hämärtyä. Tällöin herää kysymyksiä, kuten työntekijälle 'Kenen palveluksessa viime kädessä olen?' ja 'Kuka onkaan työnantajani', ja HR:lle 'Mikä on meidän roolimme ja vastuumme organisaation löyhemmin sidoksissa olevista työntekijöistä?'. **VILLE SIHTO** ja **JENNI KANTOLA** kuvaavat tämänkaltaisten kysymysten taustalla olevaa kehitystä, kuten yritysten keskittymistä yhä enemmän ydinliiketoimintoihinsa. Muut toiminnot hankitaan kumppaneilta, alihankkijoilta tai muilta palveluntuottajilta. Rajojen hämärtyminen seurauksena henkilöstö saattaa työskennellä monien HR-käytäntöjen piirissä. Työntekijälle ja HR-toimijalle saattaa jäädä epäselväksi, kenellä vastuu viime kädessä on. Yritysten ja HR-ammattilaisten täytyykin löytää keinoja toteuttaa henkilöstöjohtaminen siten, että se toimii myös organisaatorajojen ulkopuolella ja niiden välillä. Avainsanana on kirjoittajien mukaan yritysten välinen HR-yhteistyö.

MARKO KESTI nostaa esille viime vuosina ehkä turhan vähän puhutun työelämän laatu-käsitteen. Hänen mukaansa yrityksen kilpailukyky rakentuu kahdesta perustekijästä. Toinen kohdistuu uuteen teknologiaan, tuotteisiin ja liiketoimintalogiikkaan. Näihin kohdistuvat investoinnit aiheuttavat kuitenkin häiriötä organisaation operatiivisessa toiminnassa ja tiedonkulussa. Niiden ylittäminen tapahtuu

toisen kilpailukyvyyn perustekijän eli henkilöstön kokeman työelämän laadun kehittämisen kautta. Tällöin kehittämistoimet kohdistuvat turvallisuuden tunteen, yhteistyön ja osaamisen sekä päämäärien ja luovuuden arviointiin ja edistämiseen.

JANI LAATIKAINEN kuvaa puolestaan konkreettisesti työn ja työsuhteiden erilaisia muotoja ekosysteemeissä. Esimerkiksi liiketoimintaekosysteemi on määritelty taloudellisten toimijoiden, kuten yritysten sekä niiden asiakkaiden ja alihankkijoiden muodostamaksi keskinäisverkostoituneeksi yhteisöksi. Yhteisöt toimivat alustataloudessa hyödyntäen usein digitaalisia työympäristöjä. Artikkelissa kuvataan myös suomalainen työtä välittävä alusta-yritys SuoraTyö. Kansainvälisesti vastaavia alusta-yrityksiä ovat esimerkiksi TaskRabbit, Amazon Mechanical Turk, ja Uber. Näissä organisaatiomuodoissa haasteina ovat niissä toimivien ja työskentelevien erilaiset työsuhteet ja toimeentulo. Kirjoittaja toteaa, että ns. uudelle työlle tarvitaan selkeät pelisäännöt.

Tämän numeron viimeisessä kirjoituksessa **EVELIINA SAARI** ja **LAURA SEPPÄNEN** esittelevät isä Richard ja poika Daniel Susskin-

in kirjan 'The Future of Professions – How technology will transform the work of human experts'. Kirja avaa Saaren ja Seppäsen mukaan teknologisdeterministisen näkemyksen tulevaisuuden työstä. Kirjan kirjoittajien mukaan kiihtyvällä nopeudella kehittyvät järjestelmät ja koneet pystyvät ratkaisemaan ihmisten ongelmia tuottavammin, halvemmin, helpommin, nopeammin sekä laadukkaammin kuin yksikään ihminen. Kirjan sisältö kuvataan yksityiskohtaisesti, sitä kriittisesti kommentoiden. Kuvauksen pohjalta kirja vaikuttaa suhteellisen teoreettiselta ja suhteellisen vähän evidenssiin perustavalta. Tämä lienee näinä aikoina ymmärrettävää, sillä tulevaisuuden ennustaminen uskottavasti on tunnetusti vaikeaa. ■

.....

Antoisia ja inspiroivia lukuhetkiä kaikille! Työn Tuulen toimitus toivottaa mitä mainiota 100-vuotisen Suomen Itsenäisyyspäivää, railakkaita pikkujouluja, hyvää joulua ja **MAHTAVAA UUTTA VUOTTA 2018!**

Anne Kovalainen



Alustatalous ja työn murros

Työ on muuttumassa digitalisaation ja teknologisen kehityksen vauhdittamana. Tulevaisuuden työ todennäköisesti näyttää merkittävästi erinäköiseltä kuin tänään. Teknologian vaikutuksesta talouden toimintalogiikka on jo osin muuttunut: muutoksen huomaaminen on kuitenkin vaikeaa. Talouden toiminnat ja toimijat kytkeytyvät yhteen uusilla tavoilla ja samalla luovat uusia ansaintakeinoja. Digitalisaatio on talouden globaali suuri tasapainottaja tehokkuuden näkökulmasta. Se on myös diffuusisti osa kaikkea taloutta ja työtä. Digitalisaatio muuttaa myös sekä työn taitovaatimuksia että työn tehtäväkuvauksia. Tulevaisuudessa työkokonaisuudet koostuvat yksittäisistä tehtävistä ja ammattien sisällöt muotoutuvat uudella tavalla. Johtamisen näkökulmasta moni asia menee uusiksi.

Johdanto

Työ on muuttumassa digitalisaation ja teknologisen kehityksen vauhdittamana. Tulevaisuuden työ todennäköisesti näyttää merkittävästi erilaiselta kuin tänään. Teknologian vaikutuksesta talouden toimintalogiikka on

jo osin muuttunut: muutoksen huomaaminen on kuitenkin vaikeaa. Arkipäiväisiä esimerkkejä muutoksista ovat mobiilisovellukset ja appit, jotka ovat muuttaneet kulutuskäyttäytymistämme ja muovanneet median seuraamisen tapoja. Ne ovat luoneet myös uusia tapoja, kuten oman terveyden ja liikunnan sekä kun-

non kehittymisen seuraaminen, joihin kytkeytyvät niin kulutuskäyttytymisen kuin työnteon muutokset. Mobiilisovellukset ovat luoneet uusia toimintamalleja ihmisille sekä uusia yrityksiä ja ”digiteollisuuksia”. Appien avulla talouden toiminnat ja toimijat kytkeytyvät yhteen uusilla tavoilla ja samalla luovat uusia ansaintakeinoja. Digitalisaatio on talouden globaali suuri tasapainottaja tehokkuuden näkökulmasta. Se on myös diffuusisti osa kaikkea taloutta ja työtä. Digitalisaatio muuttaa sekä työn taitovaatimuksia että työn tehtäväkuvauksia (Kovalainen & Poutanen, 2017). On siis syytä keskustella työn muutoksista ja murroksesta osana laaja-alaista talouden ja digitalisaation kehitystä.

Mitä työ merkitsee? Missä, kenen laskuun ja millä tavoin työtä tehdään, on erityisen tärkeää, kun uudet työn muodot nousevat esille. Palkkapäivän tilipussi tai sen puute muistuttavat tietysti työn ansaintalogiikasta ja tuiki tarpeellisesta korvauksesta, mutta useimmille työn tekemisen ytimessä ovat lopulta ne merkitykset, joita työhön sen tekijöinä liitämme ja joita yleisemmin työhön kytketään. Työn tekijöinä luomme omalle ja muiden työlle monenlaisia merkityksiä. Työ rakentaa yhteyksiä yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskuntien välille. Työ on siis hyvin harvoin - jos koskaan - yhdentekevää, olipa työtehtävien vaatimustaso millainen tahansa. Muutokset myös tapahtuvat taloudessa ja ammateissa eritahtisesti ja hyvinkin eriasteisesti.

Paitsi itse työ, myös työn tutkimus herättää intohimoja ja hyvinkin voimakkaita kantoja esitetään, usein ilman vahvaa tietoperustaa esimerkiksi teknologian työhön kohdistuvista vaikutuksista tai niiden luonteesta. Työstä käytävän keskustelun suhteen harva on välinpitämätön, koska työllä on niin vahva yksilön identiteettiä rakentava merkitys. Työn kautta ja avulla kytkeydymme moniin yhteisöihin, rakennamme osaamistamme ja toimeentuloamme. Työn arvoa luova merkitys rakentuu

muutenkin kuin työstä saatavana rahallisena korvauksena. Tehdyllä työllä ja tehtävillä on yhä suurempi merkitys asiantuntijuuden tunnistamisessa ja sen määrittelyssä. Esimerkiksi itse määritelty tehtäväkuvaus on entistä tavallisempaa asiantuntijatehtävissä.

Teknologian kehitys on jo muuttanut työtä merkittävästi aina työn kysynnästä sen pienimpiin osa-alueisiin, tehtäviin saakka. Itse asiaa tehtävistä, ei niinkään työnimikkeistä, tulee entistä tärkeämpi osa arvonluontia. Tehtävien määrittelyssä ja uudelleen ryhmittelyssä teknologian asema ja tehtävä on merkittävä. Digitalisaation myötä työtehtävät, joista aiemmin käytettiin termejä mobiilityö, satunnaistyö, keikkatyö, freelancer-työ tai satunnaishomma, ovat kasvussa. Ne eivät kuitenkaan enää täsmällisesti ottaen tarkoita samaa asiaa kuin aikaisemmin: työtehtävät ja työn tekijät eivät enää välttämättä sitoudu vanhoihin oletuksiin työn pysyvyydestä. Työn jakaminen, työn tilkkutäkkimäisyys ja mobiilisti tehtävän työn kasvu ovat merkittäviä uusia ilmiöitä, joilla on globaali luonne: teknologia kehittyy joka puolella, vaikka teknologian vaikutukset voivatkin olla diffuuseja ja vaihtelevia.

Toisaalta olemassa olevien työtehtävien polarisaatio näyttää kasvavan erityisesti digitalisaation seurauksena (mm. Bakshi et al., 2017; Baldwin, 2016). Työn tekemisen tapojen monimutkaistuessa myös työsuhteiden muutos, ja työntekijän kiinnittyminen työnantajaan tapahtuu aikaisemmasta poikkeavasti. Työsuhde voi kylläkin olla perinteinen palkkatyöntekijän työsuhde, mutta työtä tehdään aiempaa monipuolisesti. Niinpä työyhteisöön kiinnittyminen voi rakentua perin juurin toisella tavoin kuin aiemmin: jos työ hoituu digitaalisesti ja mobiilisti, ja työtä tehdään usealle toimeksiantajalle, ei esimerkiksi työyhteisön perinteisillä siteillä ole enää samaa tehtävää työyhteisöä lujittamassa. Työpaikan organisaatiokulttuuri muuttuu: työpaikan virkistyspäivä tai joululounastraditio eivät riitä sitomaan työntekijöi-

tä yhteen, sillä työn muutos on sisällöllistä ja asiantuntijuus rakentuu tehtävien ja osaamisen, ei työnimikkeiden tai hierarkioiden kautta. Työntekoa motivoivat tekijät voivat löytyä oman organisaation ja työyhteisön ulkopuolelta, eivätkä enää organisaation sisältä. Johtamiselle asiantuntijatyön uusi löyhä sidonnaisuus tuottaa aivan uusia haasteita: mikä yhdistää ihmisiä, jotka tekevät töitä verkostoissa, eivätkä ole virtuaalisessa organisaatiossa keskenään, vaan tekoälyn ja algoritmien maailmassa (esim. Susskind & Susskind, 2015).

Työelämän muutoksen iso kuva

Vaikka teknologian vaikutukset ja heijastumat talouteen ovat globaaleja, niiden soveltaminen ja käyttöönotto tapahtuvat aina jossain kontekstissa, eli maassa, alueella, toimialalla tai yrityksessä. Niinpä globaalin työelämän muutoksen sijasta on järkevä tarkastella työmarkkinoita alueellisesti ja paikallisesti EU:n ja Suomen tasoilla. EU:n tasolla työmarkkinoiden kehitys on eriytynyt maittain. Euroopassa työt ovat lisääntyneet erityisesti korkeasti koulutettujen keskuudessa ja hieman enemmän naisten kuin miesten kohdalla. Suomessa viime vuosien myönteinen kehitys koskee sekä korkeasti koulutettuja naisia että miehiä. Myönteinen kehitys koskee palkkatyössä olevia ja yrittäjiä (Eurofound, 2017b). Itsensä työllistäjien määrä on kasvanut keskiasteen koulutuksen saaneiden ja erityisesti korkeasti koulutettujen kohdalla (ELF, 2016). Euroopan tasoisia haasteita ovat riittävän joustavuuden luominen työmarkkinoille, työvoiman riittävä tarjonta, turvallisuuden tarjoaminen työmarkkinoiden ulkopuolella oleville ja koulutuksesta huolehtiminen. Suomessa palvelujen työllisyyskasvu 2008 talouskriisin jälkeen on ollut noin viiden prosenttiyksikön luokkaa, kun työpaikat vähenivät lähes samanaikaisesti valmistavasta teollisuudesta (ELF, 2016). Tämän vastapainona

– tai seurauksena – viimeisten kymmenen vuoden aikana yksityisrittäjien määrä on kasvanut Suomessa lähes 60.000:lla.

Muutoksen globaali luonne tarkoittaa sekä palvelujen lisääntymistä että teollista transformaatiota. Useiden työelämä tutkimusten narratiivit ovat painottaneet yhtäältä polarisaatiota (so. ”teknologisen kehityksen seurauksena rutiiniluonteinen työ kasvaa ennen kuin se katoaa”) ja toisaalta yleistä työn taitovaatimusten nousua (so. ”teknologisen kehityksen seurauksena työn taitovaatimukset kasvavat”) (mm. Brynjolfsson & McAfee, 2014; McAfee & Brynjolfsson, 2016). Yhteistä narratiiveille on sen tunnistaminen, että työn tekemisen tavoissa tapahtuvat murrokset vaativat muutoksia myös kansallisesti järjestetyssä sosiaaliturvassa, eläkelainsäädännössä sekä koulutuksessa. Osaamisen osalta työnantajien henkilöstövalinnoissa on työuratu tutkimusten mukaan korostunut viime vuosina kognitiivisten taitojen sijasta ei-kognitiiviksi luokiteltavat sosiaaliset taidot.

Entä sitten Suomen työmarkkinatilanne? Suomessa siirtymät palkkatyön ja yrittäjyyden välillä olivat varsin vähäisiä 2000-luvun alkuun saakka, mutta 2000-luvun alun muutokset eivät ole enää yleispäteviä. Työelämän muutos ei ole lineaarista, eikä etene samanlaisena tai samassa tahdissa eri toimialoilla. Tutkittaessa sitä, missä ammateissa on tapahtunut eniten siirtymiä palkkatyöstä yrittäjyyteen, on havaittu siirtymien keskittyvän erityisesti tiettyihin ammattiryhmiin. Eniten siirtymää on ns. semiprofessioissa eli ammateissa, joissa on koulutuksen myötä kertynyt erityistä ammatitaitoa ja osaamista mutta jota ammatillisten taitojen erityislaatuisuus ei suojaa täysin. Tällaisia ammatteja ovat perinteisesti asiantuntija-ammattit, kuten kielenkääntäjät, toimittajat ja taiteellisen alan koulutuksen saaneet. Yllättävästi kyllä palkkatyöstä yrittäjyyteen ei perinteisesti ole ollut suuria siirtymiä työvoiman ns. vahvoissa professioissa, kuten lääkärin, insi-

nöörien ja ekonomien kohdalla. Tämä voi johduttaa siitä, että näissä ammateissa on perinteisesti ollut myös vahva palkkatyömarkkina-asema ja urakehitys asiantuntijatehtävissä isoissa organisaatioissa on perinteisesti ollut parempi kuin yrittäjänä.

Edellä kuvattu puhuu vakaiden ja suhteellisen pysyvien rakenteiden sekä varsin hitaasti muuttuvien työmarkkinoiden puolesta. Tämä pitääkin pitkälti paikkansa. Suomessa palkan-saajien työurien vakaus on pitkällä aikavälillä jopa kasvanut tilastollisten tarkastelujen mukaan (mm. Sutela & Lehto, 2014), kun taas yrittäjyyden määrä on näyttänyt pysyvän varsin tasaisena, kasvamatta tai laskematta merkittävästi. Vuosina 2011-2016 yksinyrittäjien määrä Suomessa on kuitenkin kasvanut merkittävässä määrin, ja kasvua on tapahtunut myös palvelusektorilla ja korkeasti koulutettujen kohdalla (Eurofound, 2017a). Näin myös Euroopan tasolla, jossa seitsemän työpaikkaa kymmenestä on palvelusektorilla.

Kun mietitään työn tulevaisuutta ja käynnissä olevaa muutosta, on keskeistä erottaa toisistaan työ (work), työtehtävät (work tasks) ja ammatit (occupations). Näillä käsitteillä on selkeä paikkansa työelämän tutkimuksissa, mutta mitään näistä kolmesta käsitteestä ei yllättää kyllä löydy yrittäjyystutkimuksesta (Poutanen & Kovalainen, 2016).

Työn muutokset teknologisen kehityksen, kuten robotisaation, digitalisaation ja automatisaation, seurauksena ovat aidosti globaaleja ilmiöitä. Ne toteutuvat kuitenkin kansallisesti, alueellisesti ja jopa paikallisesti hyvin eri tavoin ja eritahtisesti, osaksi talouden rakenteellisista ja tuotannollisista eroista johtuen. Teknologialla ja teknologisilla valinnoilla on kuitenkin peruuttamaton vaikutuksensa: kun teknologia muuttuu, muuttuu moni asia, työ ja tehtävä sen ympärillä ja sen vaikutuksesta merkittävästi. Lankapuhelinta on esimerkki näistä monimutkaisista seuraussuhteista, jotka heijastuvat

työhön ja työpaikkoihin. Kotitalouksien lankapuhelinten määrä oli Suomessa suurimmillaan 1990-luvun alkupuoliskolla. Sen jälkeen, kännyköiden yleistyttyä lankapuhelimesta on 2000-luvulle tultaessa tullut antiikkinen laite, kallis ja jopa hankala teknologia puhelinyhtiöiden ylläpidettäväksi. Kyse on teknologias- ta, jota itse laite tarvitsee, ei lankapuhelinkoneesta. Lankapuhelimeen liittyvä vanhentuva tiedonsiirtoteknologia, kuten puhelinlangat ja kaapelit sekä kaapelien tiedonsiirtoverkot ja niiden ylläpito, on katoamassa. Samalla on kadonnut moni puhelimeen suorasti tai epäsuorasti liittyvä työtehtävä ja uusia työtehtäviä on tullut tilalle (Kovalainen & Poutanen, 2017). Miten lankapuhelin-esimerkki laajemmin ottaen liittyy työelämän murrokseen? Kuten totesin, osa kuviteltavissa olevista työtehtävistä jää kokonaan kehittymättä, kun teknologia mahdollistaa toisenlaiset ratkaisut ja yksilöiden toiminnan. Teknologialla on siis syvälinen merkityksensä siihen, miten työn murros kehittyy.

Työn muutoksen keskeisiä makrotason tekijöitä on useita, mutta kaksi tekijää, työn jakautuminen osiin yksittäisiksi työtehtäviksi ja osaamisvaatimusten jatkuva muutos ovat leimallisesti kaikkea osaamista koskevia tekijöitä lähitulevaisuudessa ja yhä kiihtyvällä vauhdilla. Työn jakautuminen osiin tehtäviksi on tarkoittanut viime vuosina myös työn-tekijäasemassa tapahtuvia muutoksia. Entinen kahtiajako palkkatyöntekijän ja yrittäjän välillä ei välttämättä enää vastaa kasvanutta keikkatyöntekijöiden työasemaa ja -tilannetta esimerkiksi alustataloudessa, jossa työnantajana toimii kulloinenkin palvelun tai tuotteen ostaja, ja alusta toimii vain ostajan ja myyjän (keikkatyöntekijä) välillä transaktiokustannusten pienentäjänä. Ovatko keikkatyöntekijät itsenäisiä sopijaosapuolia yrittäjämäisessä suhteessa vai ovatko he palkkatyöntekijöitä, ja jos niin kenen palkkaamina? Kysymys työntekijä/yrittäjä-asemien välimaastossa toimimisesta ei liity pelkästään työsuhteen lail-

liseen puoleen, vaan myös teknologian kehityksen mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin järjestää työtä uudella tavalla.

Mikä muuttuu kun työ muuttuu?

Työn murrosta ja jopa maanjäristyksen kaltaista työn loppua on ennustettu jo vuosikymmeniä sitten ja vähintäänkin kiihtyvästi teknologisen kehityksen ja automaation myötä (esim. Rifkin, 1995; Brynjolfsson & McAfee, 2014). Teknologian nopea määrällinen kasvu ja nopea leviäminen johtivat ajattelemaan, että teknologian kehitys vähentää työn tarvetta melko suoraviivaisesti niin, että ihmistyö loppuu kun koneet hoitavat työn. Tämä tutkimuksessakin vuosia vallalla ollut vahva ns. teknologinen determinismi väheni työn ja työelämän tutkimuksessa 1990-luvun jälkeen, kun yhteys teknologisen kehityksen tuoman tuottavuuden kasvun ja työpaikkojen vähenevän välillä ei ollutkaan niin suoraviivainen kuin miksi se oli ajateltu (Eurofound, 2017b; Löfgren & Hellsten, 2016; Pajarinen & Rouvinen, 2014a). Keinoälyn kasvun ja esineiden internet -tutkimuksen myötä teknologisen determinismin ajatus on noussut uudelleen esille: työn loppumisesta puhuvat useat taloustieteilijät ja yhteiskuntatieteilijät. Esimerkiksi ns. singulariteetti-keskustelu (mm. Kurzweil, 2005) spekuloi teknologian ylivoimaisuudella, koneälyn voittokululla sekä ihmistyön ja tehtävien loppumisella tutkimukseen perustuvasta tiedollisista vasta-argumenteista huolimatta (Lanier, 2013). Muutos on kuitenkin hyvin harvoin yksiviivaista ja selkeästi ennustettavissa. Työelämän tutkijat ovat yksimielisiä siitä että työ muuttuu, mutta hyvin erimielisiä siitä, millaisia vaikutuksia muutoksella on työn tekemisen tapoihin, työn autonomiaan ja yksilön tulevaisuuden mahdollisuuksiin työssä ja työelämässä. Olen enemmän McAfeen kuin Rifkinin kannalla siinä, että ei ole järkevää pu-

hua työn loppumisesta (End of Work: Jeremy Rifkin, 1995), vaan keskeistä on puhua työn syvällisestä muutoksesta ja siirtymisestä (Shift of Work: McAfee & Brynjolfsson, 2016) teknologisen kehityksen myötä.

Teknologia on jo muuttanut yritysten ja talouden toimintalogiikkaa monella toimialalla – siinä määrin että perinteiset toimialarajat ja toimintalogiikat ovat menettäneet merkitystään. Työn ja talouden tutkijat ovat paljolti yksimielisiä siitä, että työn tekemisen tavat ja sisällölliset muutokset ovat jo varsin kauan olleet muutoksessa, ja että teknologinen kehityskulku on jo varsin pitkään sanellut kehityssuuntaa, mutta ei ole kuitenkaan ainut muutosta tuottava tekijä. Kaiken taloudellisen ja inhimillisen toiminnan digitalisaatio on keskeinen osa muutosta. On ennustettu, että tekoäly tulevaisuudessa yhä enemmän tekee suuren osan niistä tehtävistä, joita ajatellamme osaksi omaa työtämme, ja toisaalta itsenäisesti tekee jo suuren osan siitä työstä, joka vielä tänä päivänä on asiantuntijoiden työtä. Tekoäly on jo tänä päivänä yhä enemmän arkipäivää monessa työtehtävässä, kuten ihotautien tunnistamisessa, vakuutuskorvauskäsittelijöiden työssä, lakimiesten työssä, rekrytoijien, urheilutoimittajien tai tullivirkailijoiden työssä (Rainie, 2017). Miten hyvin algoritmien ja tekoälyn tekemä työ onnistuu? Rekrytointitehtäviä tutkineet Dan Greene & Ifeoma Anjuna (2016) ovat todenneet tekoälyn tuottavan uudenlaisia syrjinnän ongelmia esimerkiksi henkilöstövalinnoissa. Tutkijoiden oletuksia siitä, miten neutraaleja tai 'täydellisiä' toimijoita tekoäly tai algoritmien päätöksenteko ovat, haastetaan jatkuvasti.

Digitalisaatio ja teknologia ovat molemmat keskeisiä ja välttämättömiä alustatalouden toimintalogiikan nopeassa leviämisessä. Alustatalous on yksi kehityssuunnista sekä yritysten uutena toimintamallina että talouden uutena toimintalogiikkana. Mitä alustatalous sitten tarkoittaa? Tiivistetysti voidaan sanoa, että

viimeisten 5–7 vuoden aikana teknologia on mahdollistanut tuotannollisten sekä kaupallisten alustojen ja alustayritysten synnyn laajassa mittakaavassa. Alustan idea on puolestaan poistaa kitkaa työn myyjien ja ostajien välillä. Vanha kauppapaikkakin on eräänlainen alusta – myyjien ja ostajien kohtaamispaikka, joka tänä päivänä on verkossa ja rakentunut monimutkaisesti välittävien mekanismien varaan. Mitä alustatalous on ja miten se erityisesti muuttaa työelämää?

Alustatalous tarkoittaa digitaalisten alustojen avulla rakentuvaa toiminta- ja ansaintalogiikkaa, joka ohjaa myös työn tekemistä ja sen järjestämistä eri tavoin kuin aiemmin. Vaikka alustataloutta globaalina ilmiönä on tutkittu vasta muutamia vuosia, on digitaalista alustavälitteistä työtä kuitenkin todellisuudessa jo tehty varsin pitkään. Sitä on tutkittu, esimerkiksi vaikkapa teknologiset alustat, jotka yhdistävät koneet ja laitteet vianetsintäsovellutuksiin teollisuudessa. Perinteinen teollisuuslaitoksen koneiden toimintojen valvontamonitori on siirtynyt jo kännykkään ja tablettiin – etäyhteyden päähän. Samalla tämä teknologian kehitys on muuttanut valvontatyötä: se on mahdollistanut tekoälyn hyödyntämisen työssä ja irrottanut valvonnan fyysisestä valvontapaikasta ja ajasta. IBM:n Watson, GE:n Predix ja monet muut tekoälyn teolliset arkkitehtuurisovellukset tuottavat uudenlaisia työn sisältöjä ja muotoja, joihin ei ole mahdollista päästä kiinni vain tarkastelemalla yleisesti ammattinimikkeitä ja niiden muutosta tai työsuhteita ja niiden muutoksia. Insinöörien ammattinimike tilastoissa ei ehkä muutu, mutta osaaminen, työtehtävät, koulutus ja työn sisältö ovat pysyvästi muutoksen tilassa.

Alustataloudesta ja alustojen varaan rakentuvista yrityksistä on tehty useita jaotteluja mm. niiden liiketoimintalogiikan ja työvoiman käytön mukaan. Yksi tapa erotella yrityksiä on tarkastella ansaintalogiikkaa, kuten seuraavassa jaottelussa, jossa ansaintamalli erotte-

lee toimijat toisistaan: 1) Hakualusta-yritykset esimerkiksi Google, Bing, ja DuckGoGo, 2) sosiaaliset verkostoalusta-yritykset, esimerkiksi Facebook, LinkedIn, ja Twitter, 3) markkinapaikka-alusta-yritykset, esimerkiksi Amazon, Tripadvisor, ja Etsy, 4) jakamialusta-yritykset, esimerkiksi Airbnb ja BlaBlaCars, 5) työtä välittävät alusta-yritykset, esimerkiksi TaskRabbit, Amazon Mechanical Turk, ja Uber, ja 6) muut digitaaliset alustayritykset ja digitaaliset alustat, esimerkiksi Paypal, Business-to-Business -alustat, IBM Watson, ja GE Predix.

Kaikki alustatalouden edellä luettelemani muodot, olipa niiden jaottelu mikä tahansa, muuttavat työtä ja työn tekemisen tapoja. On keskeistä ymmärtää työssä tapahtuvan murroksen yhteys talouden murrokseen ja niihin yhteiskuntapoliittisiin ratkaisuihin, joissa esimerkiksi koulutus tarjoaa avaimet osaamisen päivittämiseen ja joissa työn uusille muodoille luodaan järkevästi mahdollisuuksia. Digitaalisten teknologioiden kehitys merkitsee tänä päivänä erityisesti tuotannon ja palvelujen logiikan muutosta, ja sen myötä työsuhteiden murrosta ja muutoksia tavassa sopia työstä ja sen tekemisestä. Tähän liittyvät muuttuvat työn merkitykset. Mutta mitä alustatalous sitten konkreettisesti tarkoittaa työlle ja työn tekemisen tavoille?

Alustat tarkoittavat erityisesti palvelujen kasvua: alustatalousyritys saattaa yhteen palvelun kysyjän ja palvelun tarjoajan. Alustan liiketoimintamalli on yksinkertainen: kitkan vähentäminen markkinoilla palvelun tarjoajien ja kysyjien digitaalisen match-makingin myötä. Alustan perustamiskustannusten jälkeen itse teknologisen alustan ylläpito ei vaadi investointeja: alustatalousyritykset, kuten Airbnb ei omista välittämiään asuntoja eivätkä Uber tai BlaBlaCars omista välittämiään ajoneuvoja. Kun on kyse työn tarjoamisesta ja kysynnästä alustojen kautta, on tilanne samanlainen: esimerkiksi useissa Euroopan maissa toimiva sii-

vouspalveluja välittävä Helpling ei palkkaa kotitalouksiin tai yrityksiin välittämiään siivoojia työntekijöikseen. Uber, Mechanical Turk, TaskRabbit ja muut alustatalousyritykset pitävät toimintaansa digitaalisen agentin kaltaisena alustatoimintana, joka yhdistää asiakkaat ja itsenäiset yrittäjät.

Kaikilla alustatalousyrityksillä, jotka välittävät työtä ja työsuoritusta, näyttää olevan pyrkimys kiertää työntekijäaseman merkitys ja sen paikka taloudessa (Prassl & Risak, 2016). Alustayrityksen kontrolli voi olla erityisen suuri työn suorittajan suhteen: työvälaineiden ja asun suhteen asetetaan reunaehtoja, palvelusuorituksen ja jopa repliikkien on oltava samansuuntaisia. On aiheellista kysyä onko työhön liittyvä sopimussuhde kovinkaan neutraali kaikissa alustatalouden yrityksissä. Esimerkiksi appin kehittäminen osana liiketoiminnan logiikkaa, kuten Uberilla, ja appin suorittama valvontatehtävä on merkittävä. Palvelun tarjoajan on, työtarjousten saamiseksi, oltava valmis tarjoamaan palvelujaan useinkin alustan määrittelemänä aikoina. Suoritukseen liittyvät appin kautta välittyvät viestit kuten esimerkiksi tykkäykset ja arvostelut otetaan huomioon osana työn suorittajan pysymistä ”palvelutarjoajien listalla”. Kaikki edellä mainitut seikat tuovat työhön perustuvan suorituksen tarjoajan lähelle työntekijäsuhdetta. Samoin on melko selvää, että työhön liittyvä sopimustilanne ei ole työn suorittajan näkökulmasta neutraali, vaan lähenee työntekijä-työnantaja-suhteen määrittelyä valvonnasta ja muista työsuhdetta määrittelevistä olosuhteista, jotka täytyvät palkkatyösuhteessa. Mutta työnantaja ei näissäkään tapauksissa ole yksiselitteinen – onko se kyyditettävä vai appin kehittäjä ja luoja vai kuski itse – tätä rajankäyntiä työtä tarjoavien alustatalousyritysten kohdalla käydään tuomioistuimissa eri puolilla maailmaa parhaillaan.

Työsuhde, joka rakentuu appin varaan ilmoittaessaan seuraavasta kyydistä, kuljetettavas-

ta ruuasta tai siivouskohteesta, säätää yksilön työn tekemisen aikaa ja sen kautta palkkiota sekä tuottaa asiakkaan arvion työstä suoriutumisesta julkisesti. Ero kirurgin tekemään leikkauslääkityöhön, jossa robotti avustaa tai jopa suorittaa osan leikkauksesta, on suuri: ihmisen ja koneen välisen yhteistyön kirjo tiivistyy näihin kahteen ääripäähän: ruokalähetin kännykkäsovelluksesta tuleviin työkeikkoihin ja huippukirurgin tai lentäjän robotiikka-avusteiseen työhön, jossa koneoppiminen on integroitu osaksi työtä.

Alustojen merkitys työn jakamisessa on kasvanut globaalisti erityisesti henkilöllisissä palveluissa. Palvelujen kysynnän mukaan vaihteleva työn kysyntä tuottaa työntekijälle ongelman, jos hän toimii itsenäisenä yrittäjänä. Tällöin tulokertymä vaihtelee, eikä työntekijän suoja ole kattamassa sitä aikaa, kun työtä ei kysytä. Maailmanlaajuisesti alustataloudessa tehtävän työn määrää on vaikea arvioida. Arviot vaihtelevat mm. USA:n osalta yhdestä prosentista 8-10 %:iin työvoimasta. Pohjoismaissa alustoilla työtä tehneiden määrälliset arviot jäävät alle 10 %:iin koko työvoimasta. Toisaalta, alustojen kautta omaisuuttaan (asunto, auto) tai palvelujaan (keikkatyö) myyneiden määrä on huomattavasti suurempi. USA:ssa PEW tutkimusinstituutti on arvioinut, että vuoteen 2027 yksi kolmesta aikuisväestöön kuuluvasta hankkii lisäansioita keikkatyö-alustojen avulla tai vuokraamalla omaisuuttaan toisten käyttöön (Pew Research Center, 2017). Ansiotulo voi olla satunnaista, ja voi olla, että se jää verottajalta huomiotta. Työn globaalia luonnetta kuvaa hyvin se, että tiedämme harvoin missä maassa yritys, jonka arvonluontia appi kerryttää, sijaitsee. Alustatalous voi siirtää osan työstä näkymättömiin ja arvonluonnin kansallisvaltion verottajan tavoittamattomiin. Toisaalta se voi tuoda osan pimeiden markkinoiden työtä markkinoille, kuten Ranskassa siivoustyön kohdalla on käynyt.

Alustatalous muuttaa paitsi edellä mainit-

tua osaamisen tehtäväpainotusta, myös työntekijä-työnantajasuhteita. Työtä välittävissä alustataloudessa tapahtuu parhaillaan useissa maissa työntekijäaseman uudelleenmäärittelyä kansallisesti, kansainvälisten alustatalousyritysten ansaintalogiikan ja kansallisen työlainsäädännön törmätessä toisiinsa. Yleisemmin kyse on siitä, että kahtiajako palkkatyöntekijän ja yrittäjän välillä ei välttämättä vastaa keikkatyöntekijöiden työasemaa ja -tilannetta alustataloudessa, jossa työnantajana toimii kulloinenkin palvelun tai tuotteen ostaja ja alusta toimii vain ostajan ja myyjän (keikkatyöntekijä) välillä transaktiokustannusten pienentäjänä. Ovatko keikkatyöntekijät itsenäisiä sopijaosapuolia yrittäjämäisessä suhteessa vai ovatko he palkkatyöntekijöitä, ja jos niin, kenen palkkaamina?

Kysymys työntekijä/yrittäjä-asemien väli-maastossa toimimisesta ei liity pelkästään työsuhteen lailliseen puoleen, vaan ennen kaikkea teknologian kehityksen mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin järjestää työtä uudella tavalla. On oletettavaa, että alustojen kautta tapahtuva työn järjestäminen kasvaa, etenkin kun joillakin osaamisaloilla yksittäisten työtehtävien merkitys ja kysyntä kasvavat koko työnimikkeiden merkitystä ja kysyntää enemmän.

Mitä ovat tulevaisuudet työt ja mitä taitoja tarvitaan tulevaisuuden töiden tekemisessä

Talouden kaksi erityistä sektoria ovat jo voimakkaasti muuttumassa teknologisen kehityksen myötä, ja muutoksen ennakoidaan kasvavan tulevaisuudessa kiihtyvällä tahdilla (Baldwin, 2016; Pajarinen & Rouvinen, 2014b). Nämä kaksi sektoria ovat terveydenhuoltosektori ja tietojenkäsittelysektori, jotka

molemmat ovat muutoksessa globaalisti, alueellisesti ja kansallisesti. Nopeasti kehittyvän terveydenhuoltosektorin teknologian vaikutus tapahtuu kahdensuuntaisesti: yhtäältä elintason kohoaminen ja toisaalta eri tavoin, mutta samansuuntaisesti, tapahtuva väestön ikääntyminen länsimaissa ovat avaimia näiden toimialojen merkityksen globaalille kasvuille.

Vaikka teknologia ja digitalisaatio muuttavat Suomessa ehkä eniten juuri terveydenhuolto-sektorin toimintalogiikkaa, on sektorissa itsessään useita ennakoimattomia työprosesseja, kuten esimerkiksi päivystysluonteiset työt, joita ei ole mahdollista automatisoida. Tutkimuksissa on todettu, että asiantuntemuksen eriytyminen vahvistaa työn itsenäistä, ei-automatisoitavissa olevaa luonnetta: esimerkiksi opetuksessa hyödynnetään jo paljon teknologiaa, mutta itse opetustehtävää ei ole kovin helppoa automatisoida. Digitaaliset apuvälineet muokkaavat opettajan työtä ja vaativat uusia kompetensseja. Silti post-professioiden maailmassa (Susskind & Susskind, 2016) on oletettavaa, että käytännöllinen neuvontatyö on tulevaisuudessa verkossa algoritmien ja tekoälyn tuottamana. Suuri osa asiantuntijatyöstä on vaarassa kadota. Kysymys, jota harva asiantuntija pohtii, on se, millä premisseillä ja kenen toimesta automatisoitua tietoa tuotetaan ja kuka tiedon tuotantoa kontrolloi (mm. Keen, 2015; Rawls, 1999).

Vaikuttaa siltä, että kaikille työelämän muutoksille on yhteistä se, etteivät kansallisvaltion rajat yksinomaan sääntele työelämän muutosten suuntaa ja tahtia. Useimmat muutokset ovat globaaleja ja osaksi ennakoimattomia. Algoritmien tehtäväksi on mahdollista siirtää jopa merkittävä osa työtehtävistä: ne ohjaavat jo nyt liikennettä tai keräävät, yhdistelevät ja analysoivat suuria datamääriä, avustavat leikkauksissa ja oikeustapausten ratkomisessa. Algoritmit ovat tulleet osaksi niin tuotannollista työtä kuin suunnittelutyötä, mutta ne eivät ole suuresti vaikuttaneet sii-

hen, että työtehtäviä olisi esimerkiksi siirtynyt palkkatyöstä yrittäjyyteen.

Osa tulevaisuuden teknologioiden ja ihmistyön muuttuvan suhteen tutkijoista näkee digiajan työssä ”uuden liiton ihmisen ja koneen välillä” (Kelly & Hamm, 2013), osa puolestaan näkee asiantuntijatyön väistyvän koneälyn myötä lähes kokonaan (Autor, 2014). Varsin moni tutkija esittää myös kysymyksen siitä, missä kohden kehityksen eriytyminen tapahtuu. On selvää, että yksiselitteistä vastausta on vaikea antaa. Kun 1980-luvulla vahvojen ammattien, kuten lääkärin, tutkimuksessa ajateltiin niiden pysyvän muuttumattomina (Freidson, 2004), ja jossain vaiheessa ajateltiin vahvojen ammattien muuttuvan yrittäjyydeksi, olisi tänä päivänä vastaus hyvin toisenlainen: teknologiavälitteinen tieto tulee kasvavasti olemaan integroidusti osa monia ammatteja ja työtehtäviä. Haasteet yhteiskuntapolitiikan ja talouspolitiikan eri osa-alueille ovat selkeitä, työstä syntyvä lisäarvo korostaa jatkuvaa uuden oppimista eri työtehtävissä. ■

LÄHTEET

Autor, D. (2014). Polanyi's Paradox and the Shape of Employment Growth. NBER Working Paper No. 20485. National Bureau of Economic Growth. Haettu 5.9.2017 osoitteesta <http://www.nber.org/papers/w20485>.

Baldwin, R. (2016). The great convergence: information, technology and the new globalization. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press.

Bakshi, H., Downing, J.D., Osborne, M.A., and Schneider, P. (2017). The Future of Skills. Employment in 2030. London: Pearson and NESTA.

Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: Norton & Company.

Eurofound (2017a.) Employment shifts in Europe 2011-2016. Publications Office of the European Union, Luxembourg: Eurofound.

Eurofound (2017b). Occupational change and wage inequality: European Jobs Monitor 2017. Publications

Office of the European Union, Luxembourg: Eurofound. ELF (2016). European Labour Force survey data. Haettu 18.8.2017 osoitteesta <http://www.ec.europa.eu/eurostat>.

Freidson, E. (2004). Professionalism reborn. Theory, Prophecy and Policy. Cambridge: Polity Press.

Keen, A. (2015). The internet is not the answer. London: Atlantic Books.

Kelly, J. & Hamm, S. (2013). Smart Machines. New York: Columbia University Press.

Kovalainen, A. & Poutanen, S. (2017). Yrittäminen ja yrittäjyys – vähenevän palkkatyön korvaaja ja hyvinvoinnin tuottaja. Teoksessa T. Michelsen, Reijula, K., Ala-Mursula, L., Räsänen, K. & Uitti, J. (toim.), Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim.

Kurzweil, R. (2005). The Singularity is near: When humans transcend biology. New York: Viking.

Lanier, J. (2013). Who owns the future? New York: Simon & Schuster.

Löfgren, M. ja Hellstén, H. (2016). Selvitys työttömyysturvajärjestelmän muutostarpeista palkkatyön ja perinteisen yrittäjyyden välimaastossa. Työ- ja elinkeinoministeriö 40/2016. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2016). Human Work in the Robotic Future: Policy for the Age of Automation. Foreign Affairs, 96, 31-45.

Pajarinen, M. ja Rouvinen, P. (2014a). Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. ETLA Briefs 22: 2014. Helsinki: ETLA.

Pajarinen, M. ja Rouvinen, P. (2014b). Uudet teknologiat ja työt. Teoksessa: Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriö. 30/2014. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Pew Research Center (2017). On-line data report. Pew Research Center. Haettu 17.10.2017 osoitteesta <http://www.pew.org>.

Prassl, J. & Risak, M. (2016). Uber, Taskrabbit & Co: Platforms as Employers? Rethinking the Labour Law of Crowdwork. Comparative Labour Law and Policy Journal, 37, 3. Haettu 15.10.2017 osoitteesta <http://www.poseidon01.ssrn.com>.

Poutanen, S. & Kovalainen, A. (2016). Professionalism and Entrepreneurialism. Teoksessa M. Dent, I. L. Bourgeault, J.-L. Denis & E. Kuhlmann (toim.), Routledge Companion to the Professions and Professionalism. New York: Routledge.

Rainie, A. (2017). The Future of Jobs and Jobs Training. Pew Research Center. Internet report. Haettu 1.9.2017 osoitteesta www.pewinternet.org.

Rawls, J. (1999). A Theory of Justice. Cambridge: Harvard University Press.

Rifkin, J. (1995). The end of work: The decline of the global labor force and the dawn of the post-market era. New York: Putnam Publishing Group.

Susskind, R. & Susskind, D. (2015). The Future of the Professions. How technology will transform the work of human experts. Oxford: Oxford University Press.

ANNE KOVALAINEN on liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden professori Turun yliopiston kauppa-keakoulussa. Hän johtaa parhaillaan Strategisen Tutkimusneuvoston 'Fiksu työ alustatalouden aikakaudella' –tutkimuskonsortiota. Tutkimuskonsortio on Turun yliopiston, ETLA:n ja TTL:n yhteinen tutkimushanke jossa tutkitaan työn digitalisaatiota ja alustatalouden työtä. Professori Kovalainen on toiminut vierailevana tutkijana ja professorina mm. Stanfordin yliopiston Clayman Institutessa, SCANCORissa, University of Technologyssä Sydneyssä ja London School of Economicsissa. Hän on mm. Sitran ja Turun yliopiston hallitusten jäsen.

Olli-Jaakko Kupiainen
Mia Leppälä



Organisaation sisäinen sosiaalinen media – ammatillista Instagram-poseerausta vai aitoa yhteistyötä?

Sosiaalinen media on jo arkipäivää työpaikoilla. Erilaiset keskustelu- ja tiedonjakoalustat ovat käytössä ja niihin panostetaan koko organisaation kattavasti. Organisaation sisäisestä sosiaalisesta mediasta voi olla huomattavaa hyötyä osaamisen ja tiedon levittämisessä, mikä puolestaan edistää organisaation menestymistä yhä kiristyvämmässä kilpailussa. Sisäisessä sosiaalisessa mediassa on kuitenkin jännitteitä, jotka toisaalta heikentävät avointa tiedonkulkua. Lisäksi sisäinen sosiaalinen media voi ravistella organisaatioiden perinteistä ylhäältä-alaspäin olevaa valta-asetelmaa, koska kuka tahansa työntekijä hierarkisesta asemastaan huolimatta voi saada aikaan säpinää läpi koko organisaation. Organisaation sisäinen sosiaalinen media voi olla myös haitallista työntekijöiden hyvinvoinnille, kun se tunkeutuu mobiilisovellusten kautta vapaa-aikaan. Hyötynä on tiedonjaon helpottuminen, mutta samaan aikaan haasteena erilaisten motiivien tunnistaminen työyhteisön viestinnässä.

Johdanto

Organisaatiot ovat uuden tilanteen edessä, jossa tiedonkulun nopeus ja toimintaympäristöjen muutokset vaikuttavat siihen, etteivät lineaariset ratkaisumallit enää päde. Organisaatioissa ei voida luottaa ennalta tehtyjen suunnitelmien toteutumiseen vaihe vaiheelta, vaan muutoksiin täytyy olla jatkuvat valmiudet. Pärjätäkseen kilpailussa organisaatioiden täytyy saada jokaisen työntekijän osaaminen hyödynnettyä, eikä tärkein tieto löydy enää pelkästään organisaatioiden ylimmästä johdosta. Organisaatioiden täytyy nähdä paremmin kokonaiskuva siitä, mitä sen toimintaympäristössä tapahtuu. Tähän voidaan saada lisää tietoa organisaation sisäisen sosiaalisen median avulla ja tiedon lähettiläinä toimivat työntekijät voivat vaikuttaa organisaation menestymiseen. Tulemme tarkastelemaan tässä artikkelissa organisaation sisäistä sosiaalista mediaa sekä organisaation että yksittäisten työntekijöiden näkökulmista. Tarkastelemme millaisia käyttäjiä organisaation sisäisellä sosiaalisella medialla on ja mikä mahdollisesti estää työntekijöiden osallistumista keskusteluun. Lisäksi pohdimme miten organisaation sisäinen sosiaalinen media hyödyntää organisaatioita ja miten se voi toisaalta vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden hyvinvointiin. Seuraavassa tiivistämme organisaation sisäisen sosiaalisen median hyödyllisyyden tiedonjakamisen näkökulmasta ja pohdimme miten se on muuttanut organisaatioiden dynamiikkaa.

Organisaation sisäinen sosiaalinen media toimii tiedon vuotavana putkena, joka edistää organisaation sisäistä yhteistyötä ammatillisten Instagram-poseeraajien ansiosta. Instagram on suosittu sosiaalisen median kuvien jakopalvelu, jossa käyttäjät jakavat näkemyksiään maailmastaan ja kokemuksistaan erilaisten suodattimien läpi. Näillä suodattimilla saadaan asiat näytettävään pääasiassa mahdollisimman hyvältä. Organisaatioissa työntekijät voivat jakaa muille osaamistaan, näkemyksiään ja asenteitaan julkisella alustalla ja tuoda esiin asioiden valoi-

sat puolet. Toisaalta alusta antaa työntekijöille myös mahdollisuuden nousta kapinaan ja jakaa negatiivisia ajatuksiaan, jotka leviävät kaiun tavoin ja keräävät huomattavan paljon huomiota organisaation sisällä. Nämä keskustelut vaikuttavat yli organisaatorajojen myös niihin työntekijöihin, jotka tyytyvät ainoastaan seuraamaan vuorovaikutusta. Tämä saattaa ravistella organisaation perinteisiä valta-asemia, koska jo yksi yksittäinen työntekijä voi tarjota hyvinkin oivaltavia näkemyksiään työhön liittyvissä asioissa herättäen koko organisaation huomion. Toisaalta jatkuva itsensä esittely ja tietovirta erilaisten mobiilisovellusten kautta voivat olla haitaksi niin keskustelijoiden kuin seuraajien hyvinvoinnille. Käsittelemme tätä tarkemmin tutkimuskirjallisuuden valossa.

Mitä vapaa-ajalla ensin, sitä työpaikalla perässä

Sosiaalinen media iskeytyi ihmisten tietoisuuteen ja arkipäivään noin kymmenen vuotta sitten. Viime vuosina se on vallannut alaa myös organisaatioiden arjessa. Sosiaalisen median avulla ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa (Elefant, 2011). Sen ytimessä on käyttäjien luoma sisältö (Kaplan & Haenlein, 2010) ja se on muuttanut ihmisten tapaa olla yhteydessä, viestiä ja rakentaa sosiaalisia suhteita (Derks & Bakker, 2014). Sosiaalisessa mediassa ihmiset esittelevät itseään yleensä mahdollisimman hyvässä valossa (esim. Bareket-Bojmel, Moran & Sharar, 2016), mutta toisaalta saattavat esittää hyvinkin kärkkäitä mielipiteitä ja näkemyksiään (Craker & March, 2016).

Kun sosiaalisen median alustat jalkautuivat organisaatioihin, ne imitoivat usein yleiskäytössä olevia sosiaalisen median alustoja, kuten Facebookia (McAfee, 2009). Organisaation sisäisten teknologisten alustojen, kuten Yammerin ja SocialCastin avulla työntekijät pystyvät rakentamaan sosiaalisia verkostoja organisaatio-

tion sisällä. He voivat seurata tiettyjä ryhmiä tai henkilöitä omassa sosiaalisessa verkostossaan ja osallistua keskusteluun missä tahansa ryhmässä. Näin ollen verkostot eivät enää rajoitu perinteisesti omaan tiimiin tai osastoon, vaan sen avulla voidaan rakentaa sosiaalisia siteitä ja viestiä yli organisaatorajojen (Miles & Mangold, 2014). Näillä alustoilla ryhmät ovat joko avoimia tai suljettuja. Kuka tahansa voi liittyä avoimiin ryhmiin, kun taas suljettuihin ryhmiin pääseminen vaatii kutsun. Viestintä näissä ryhmissä tapahtuu virtuaalisella seinällä, viestiketjuissa ajallisessa järjestyksessä. Tämä mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen sillä hetkellä pinnalla oleviin keskusteluihin. Se, että viestit ovat nähtävissä kaikille käyttäjille, eli viestin näkyvyys, tekee alustoista merkittäviä (Leonardi, 2017). Vallitsevan määritelmän mukaan organisaation sisäisen sosiaalisen median avulla työntekijät voivat muun muassa julkaista viestejä joko toisilleen tai koko organisaatiolle. Näiden viestien välityksellä muut organisaation jäsenet tulevat tietoisiksi viestintäkumppanuudesta, ja näin ollen viestit voidaan yhdistää heihin (Leonardi, Huysman & Steinfield, 2013).

Organisaation sisäistä sosiaalista mediaa on verrattu kaikukammioon (Leonardi ym., 2013); toisin sanoen, se mitä työntekijät kirjoittavat alustalla, kuuluu samanlaisena takaisin. Mikäli työntekijät alkavat esimerkiksi kritisoida organisaatiota ja sen toimintatapoja, voi samalla tavalla ajattelevien vastakaiku herätä ja keskustelut voivat laajentua pitkiksi vuoropuheluiksi. Keskustelut alustalla voivat olla hyvin tunnepitoisia, ja käyttäjät jakavat tunteitaan sosiaalisen verkoston alustoilla (Trier & Hillman, 2017). Tunneperusteisten epätasapaino onkin vaatimuksena keskusteluiden jatkuvuudelle (Sienkiewicz, Chmiel, Sobkowicz & Hołyst, 2017). Internetin keskusteluryhmissä tehdyt tutkimukset tukevat tätä ajatusta, sillä negatiiviset tunteet lisäävät keskustelujen aktiivisuutta ja käyttäjät, jotka ilmaisevat negatiivisia tunteita, kirjoittavat alustoilla enemmän (Sienkiewicz ym., 2017).

Kaikukammioefektin vuoksi keskustelujen vaarana on, että keskusteluryhmiin muodostuu 'puhujien nurkka' (Leonardi ym., 2013). Toisin sanoen, keskustelut muuttuvat sisäisesti samanlaisiksi, joissa kuunnellaan vain yhtä näkökulmaa. Näin ollen työntekijät saattavat vältellä vastakkaisia ajatuksia (Pariser, 2011). Kaikukammiota ei pidä tarkastella ainoastaan negatiivisena ilmiönä, koska se mahdollistaa välittömän palautteen saamisen omille ajatuksille. Lisäksi sen on ehdotettu lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja sen avulla voidaan saada parempi ymmärrys organisaation eri yhteisöistä (Leonardi ym., 2013).

Hiljaisen tiedon vuotava putki

Organisaation sisäisen sosiaalisen median hyödyt kulminoituvat tiedon- ja osaamisen jakamiseen. Nopeasti muuttuvassa ja monimutkaisessa kilpailuympäristössä organisaatioiden tulee saada käyttöön mahdollisimman hyvin kaikkien työntekijöiden hiljainenkin tieto. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka sisältyy yksilön (tai ryhmän) taitoihin ja prosesseihin, joten sen selittäminen ja toisille opettaminen on hankalaa (Polanyi & Grene, 1965). Hiljaisen tiedon muuttuminen eksplisiittiseksi eli kaikille näkyväksi tiedoksi on yhä helpompaa kehittyvien viestintäteknologioiden ansiosta (Hinds & Kiesler, 1995; Lengel & Daft, 1989; Daft, Lengel & Trevino, 1987) Organisaation sisäinen sosiaalinen media voidaan nähdä virtuaalisena kahviautomaattina, joka mahdollistaa hiljaisen tiedon leviämisen spontaanien kohtaamisten ansiosta. Kun työntekijät keskustelevat esimerkiksi erilaisiin projekteihin liittyvistä asioista, keskustelun laaja näkyvyys voi vaikuttaa siihen, että ratkaisu löytyy yllättävältäkin taholta. Työntekijä voi jopa tarjota ratkaisua tietämättään, että hänellä on juuri asiaan liittyvä hiljainen tieto.

Keskustelujen laajentuminen organisaation sisäiseen sosiaaliseen mediaan avaa viestien sisällön suuremmalle joukolle organisaatiossa. Tiedon leviämisen yhteydessä organisaation sisäistä sosiaalista mediaa on verrattu vuotavaa putkeen (Leonardi ym., 2013; Leonardi, 2017). Vuotavan putken keskeinen ajatus on, että viestien sisältö on näkyvää myös niille, jotka ainoastaan seuraavat muiden keskusteluja ja voivat oppia näistä keskusteluista. Siten tieto siis vuotaa, ja on väitetty, että tieto on vuotavampaa kuin koskaan (Kane, 2015) ja epävirallisen tiedon merkitys kasvaa.

Tullessaan tietoisiksi siitä, mitä organisaation eri osissa tapahtuu, työntekijät voivat myös rakentaa siltoja organisaation eri osien välillä (Leonardi ym., 2013). Oleellista on myös, että keskustelut ovat mahdollisimman laajan työntekijäjoukon nähtävillä, ettei organisaatioon pääse muodostumaan ylimääräisiä siltoja tiedon osalta. Siiloilla tarkoitetaan sitä, että organisaation eri osat eivät toimi yhteistyössä, eivätkä jaa tietoa toistensa kanssa. Keskustelun ollessa mahdollisimman laaja-alaista ja näkyvää (Leonardi, 2017) päästään organisaation sisäisen sosiaalisen median ytimeen: “kuka tietää ja mitä” ja “kuka tuntee ja kenet” (Leonardi, 2015). Organisaation jäsenet tulevat tietoisiksi muiden vuorovaikutuksesta (Stuart, Dabbish, Kiesler, Kinnaird & Kang, 2012) ja näin ollen sekä tiedosta että siihen liittyvistä sosiaalisista verkostoista tulee läpinäkyviä.

Tiedonvälittäjiä ja Instagram-poseeraajia

Keskusteluihin osallistuminen on hyvin pitkälti vapaaehtoista ja se voi vähentää muuhun työhön käytettävää aikaa. Toisaalta keskusteluihin osallistuminen saattaa parantaa työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja olla avainasemassa tehtävän toteuttamisessa. Työntekijät voivat kokea vahvaa sitoutumista työ-

yhteisöään kohtaan, ja tekevät ehkä sen vuoksi enemmän kuin heiltä muodollisesti vaaditaan; toisin sanoen, he ovat valmiita venymään organisaation hyväksi. Tällöin puhutaan niin sanotusta organisaation kansalaiskäyttäytymisestä (Organ, 1988), jonka on havaittu olevan yhteydessä organisaatioon samaistumiseen (van Dick, Grojean, Christ & Wieseke, 2006). Organisaatioon samastumisella (Mael & Ashforth, 1992) tarkoitetaan sitä, että työntekijät näkevät itsensä organisaation jäseninä ja tarkastelevat työhön liittyviä asioita “meidän” näkökulmasta. Organisaatio on heille psykologisesti merkittävä. Organisaatioon samastumisella on organisaation kannalta positiivisia vaikutuksia (Riketta, 2005), joita osallistuminen sisäisen sosiaalisen median keskusteluihin edustaa.

Ketkä siis osallistuvat tiedon jakamiseen ja keskusteluihin organisaatiossa? Yksi tällainen ryhmä voi olla tiedonvälittäjät (knowledge broker), jotka yhdistävät työyhteisössä sekä ihmisiä että asioita (Cillo, 2005; Olejniczak, Raimondo & Kupiec, 2016; Verona, Prandelli & Sawhney, 2006; Wenger, 1998). Kun keskusteluryhmät ovat mahdollisimman avoimia, tiedonvälittäjät voivat toimia organisaatiosilojen välillä ja yhdistää muuten toisilleen tuntemattomia tahoja. Voikin olla, että tiedonvälittäjät ovat valmiita tekemään enemmän kuin muodollisesti vaaditaan ja kokevat vahvaa samaistumista organisaatioon kohtaan. Tutkimusten mukaan tiedonvälittäjät rakentavat ryhmähenkeä, suosivat avointa viestintää ja etsivät ratkaisuja työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin (Alsharo, Gregg & Ramirez, 2017; Järvenpää & Leidner, 1998). Näin ollen tiedonvälittäjät voivat toimia katalysaattorin tavoin ja levittää tietoa sellaisissakin tilanteissa, joissa tieto ei muuten kulkisi luontevasti.

Toisaalta keskusteluihin osallistuminen voi olla hyvin strategista itsensä esittelyn ja maineenhallinnan hoitamista. Keskusteluihin osallistuvat todennäköisemmin ne työntekijät, jotka luottavat omiin kykyihinsä tuoda lisäarvoa organisaatiolle (Rode, 2016). Sisäisessä sosiaalisessa mediassa

työntekijät voivat panostaa oman osaamisen näkyvyyteen. Maineen kasvattaminen onkin yksi ulkoinen motivaatiotekijä keskusteluihin osallistumiselle (Rode, 2016). Mainella tässä tarkoitetaan asiantuntijuutta, jonka avulla voidaan ratkaista työhön liittyviä ongelmia (Kaiser, Müller-Seitz, Pereira Lopes & Pina e Cunha, 2007).

Tiedon jakamatta jättäminen on myös yksi keino, jolla työntekijät pelaavat sisäisen sosiaalisen median peliä. Ei siis ole itsestään selvää, että kaikki osallistuvat keskusteluihin, vaan tiedon panttaamista on nähtävissä (Madsen & Verhoeven, 2016). Organisaatiolle tämä on haasteellista, sillä tämän lisäksi itsensä sensurointi estää tiedon leviämistä. Tiedon jakamiseen liittyy Madsenin ja Verhoevenin (2016) mukaan riskejä, jotka voivat johtaa itesesensuuriin. Nämä liittyvät huoleen jakaa huonolaatuisia viestejä, pelkoon henkilökohtaisen maineen vahingoittumisesta, kirjoittamattomien tapojen ja sääntöjen rikkomisen vaaraan sekä riskiin saada negatiivisia kommentteja ja reaktioita muilta organisaation jäseniltä. Organisaation sisäisen sosiaalisen median kontekstissa tiedon jakamatta jättämisestä on selitetty muun muassa palkitsemisen puutteella tai sillä, että työntekijä uskoo, ettei oma tieto ole hyödyllistä muille (Leonardi, 2017). Osa työntekijöistä ei uskalla kommentoida (Reynolds, 2015), koska pelkää joutuvansa naurunalaiseksi. Toisaalta esimiehet voivat aiheuttaa jännitteitä pitämällä kiinni perinteisistä rooleistaan (Ford & Mason, 2013). Näin ollen mahdolliset jännitteet ja itsensä esittely keskusteluissa voivat liittyä valta-asetelmaan: mitä korkeammalla keskustelujen aloittaja on, sitä kauemmin ensimmäisen vastauksen tai kommenttien saaminen kestää (Riemer, Stieglitz & Meske, 2015). Tämä johtunee siitä, että vastaajat muotoilevat vastauksiaan kauemmin (Madsen & Verhoeven, 2016). Toisaalta alustan kypsyessä, keskustelujen arkipäiväistyessä ja käytön vakiintuessa viestinnästä tulee laajempaa; se tasapainottuu organisaation eri hierarkiatasojen välillä ja epävirallinen vaikutusvalta lisääntyy (Riemer ym., 2015).

Ihmisten tavat jakaa tietoa ovat erilaisia ja he muodostavat monenlaisia toimintaryhmiä. Tiedon jakamisen näkökulmasta työntekijöiden jännitteet ja motiivit voivat olla vastakkaisia; osa työntekijöistä on valmiita laittamaan itsensä likoon työpaikkansa hyväksi, koska he samaistuvat organisaatioon ja se on heille psykologisesti tärkeä, mikä voi näyttäytyä tiedonvälittämisenä. Vastakkaista näkökulmaa edustaa itsensä esittely mahdollisimman hyvässä valossa julkisella alustalla. Organisaation kannalta ongelmalliseksi muodostuu se, jos työntekijät eivät osallistu keskusteluihin lainkaan. Toisaalta, sekä yksittäisten työntekijöiden että organisaation kannalta jatkuva tavoitettavissa-olo (Reynolds, 2015), joka mahdollistetaan erilaisten viestintäteknologioiden välityksellä, voi olla itsessään ongelmallista.

Jatkuvan läsnäolon valoisa ja pimeä puoli

Työn ja vapaa-ajan hämärtyessä (Mäkelä, Sumelius, Vuorenmaa & Gartner, 2017) teknologian nopea kehittyminen on vaikuttanut siihen, että työasiat tunkeutuvat olohuoneen sohvalle ja lenkkipolulle. Organisaation sisäisen sosiaalisen median mukanaan tuoma jatkuva läsnäolo jakaa mielipiteitä. Osa näkee jatkuvan työasioihin liittyvän viestitulvan taakkana, jotkut taas pitävät sitä myönteisenä työn ja vapaa-ajan säätelyä helpottavana toimena. Organisaation kannalta olisikin huomattavan tärkeää huomioida nämä molemmat työntekijätyypit. Jos puhelimeen tulvivat työviestit häiritsevät, olisi työntekijällä oltava oikeus ja mahdollisuus rajoittaa viestintä sellaiseen aikaan, kun se on parasta sekä työn että yksilön kannalta. Tutkimuskirjallisuuden mukaan ristiriita työ- ja vapaa-ajan välillä on haitallista henkilön hyvinvoinnille (esim. Kinnunen, Feldt, Geurts & Pulkkinen, 2006). Puhelimen näytölle tulevat ilmoitukset voivat aiheuttaa stressiä ja heikentää työntekijöiden mahdollisuutta irtautua työstä.

Kun työntekijät osallistuvat ja seuraavat työhön liittyviä keskusteluita organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa esimerkiksi mobiilisovellusten välityksellä vapaa-ajan kustannuksella, voi heidän palautumisensa heikentyä. Palautumisen ytimessä on kokemus siitä, että on poissa työstä (Etzion, Eden & Lapidot, 1998). Tärkeää tässä ei ole ainoastaan se, että työntekijä on fyysisesti poissa työstä vaan se, että tämä lakkaa ajattelemasta työasioita ja irtautuu siitä myös henkisesti (Sonnentag & Krueger, 2006). Tutkimusten mukaan juuri päivittäinen palautuminen on tärkeää hyvinvoinnin kannalta (Demerouti, Bakker, Geurts & Taris, 2009) ja riittämätön palautuminen voi johtaa jopa krooniseen väsymykseen (Querret & Cropley, 2012). Stressi vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin (Nieuwenhuijsen, Bruinvels & Frings-Dresen, 2010) ja voi sitä kautta myös pitkittää palautumista.

Työpäivän jatkeeksi tapahtuva keskustelujen seuraaminen ja niihin osallistumisen haitat eivät rajoitu vain työntekijöiden hyvinvointiin, vaan siitä kärsii epäsuorasti myös organisaatio. Matkapuhelimien käyttö työasioihin iltaisin vaikuttaa työntekijöiden unen laatuun ja siten seuraavan aamun väsymyksen kautta alentavasti myös koettuun työn imuun (Lanaj, Johnson & Barnes, 2014). Työn imu on yksi työhyvinvoinnin mittari ja työn imua kokevat työntekijät ovat energisiä ja innostuneita työstään (Bakker & Leiter, 2010). Lisäksi työntekijöillä, jotka käyttävät älypuhelimiaan vapaa-aikanaan työasioiden hoitamiseen, on enemmän loppuunpalamisen oireita, jotka ilmenevät uupumuksena ja väsymyksenä (Derks & Bakker, 2014). Toisaalta tätä iltaikäyttötymistä ei pidä laittaa pelkästään työasioiden piikkiin. Moni seuraa henkilökohtaisen sosiaalisen median sisältöä juuri ennen nukkumaan menoa, ja näytön sinisen valon on havaittu heikentävän unen laatua (LeGates, Fernandez & Hattar, 2014). Näin ollen myös muut kuin työasiat sosiaalisessa mediassa saattavat vaikuttaa unen laatuun ja sitä kautta seuraavaan työpäivään.

Yhteenveto

Organisaation sisäinen sosiaalinen media on tullut jäädäkseen, ja sen on väitetty olevan organisaatioiden toiminnan keskiössä (Leonardi & Vaast, 2017). Organisaation sisäisen sosiaalisen median kehittämisellä on ollut lyhyen olemassaolonsa aikana monia vaiheita; tiedonjakaminen siirtyi ensin pilvipalveluihin, sieltä mobiiliapplikaatioihin ja on ehdotettu, että seuraavassa vaiheessa organisaatiot alkavat analysoida käyttäjien luomaa sisältöä, jonka avulla voidaan optimoida yhteistyötä (Kane, 2017). Sisäisellä sosiaalisella medialla on useita myönteisiä seurauksia, kuten viestinnän paraneminen (Leonardi ym., 2013; Treem & Leonardi, 2012) ja helpottuminen yli organisaatorajojen (Gibbs, Eisenberg, Rozaidi & Gryaznova, 2015). Toisaalta nämä sosiaalisen median keskustelut voivat olla hyvin tunnepitoisia, ja negatiiviset keskustelut saattavat saada enemmän vastakalkua alustalla. Työntekijöiden motiivit voivat vaihdella keskusteluun osallistumisen osalta ja voidaan havaita vastakkaisia jännitteitä, kuten maineenhallinta ja itsesensuuri. Osa työntekijöistä esittelee itseään mielellään ja rakentaa henkilökohtaista mainettaan sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Toiset puolestaan rajoittavat viestintää verkossa, koska ajattelevat esimerkiksi hyötyvänsä tiedon jakamisen pitkittämisestä (Madsen & Verhoeven, 2016).

Näkyvyys on sisäisen sosiaalisen median vahvuus (Treem & Leonardi, 2012; Rice, Evans, Pearce, Sivunen, Vitak, ym., 2017), joka mahdollistaa tiedon siirtymisen organisaation eri osien välillä (Leonardi, 2017). Lisäksi tieto ei vaikuta ainoastaan keskusteluihin osallistuviin työntekijöihin, vaan myös näitä keskusteluita seuraaviin organisaation jäseniin. Keskusteluita seuraavat saattavat nähdä omaan työhönsä liittyviä asioita ja median seuraaminen voi näin vaikuttaa heidän jokapäiväiseen työskentelyyn. Tiedon jakamisen osalta organisaation sisäisellä sosiaalisella medialla voi olla myönteisiä vaikutuksia, mutta keskusteluihin

osallistumisella voi olla myös haitallisia vaikutuksia. Haitalliset vaikutukset koetaan, jos työ rasittaa ja vapaa-ajalla puhelimeen tulevat viestit häiritsevät. Jatkuva työasioiden seuraaminen saattaa jopa estää työstä palautumista ja vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin.

Organisaation sisäisellä sosiaalisella medialla on monia piirteitä, kuten tiedon jakamisen ja

leviämisen helpottuminen. Sillä on sekä myönteisiä että kielteisiä puolia sekä yksilön että organisaation kannalta. Tunnistamalla nämä vaikutukset organisaation johto voi ohjata sisältöä ja käyttötapaa kaikkia suosivaksi. Johdon tehtävänä on mahdollistaa avoin vuoro-vaikutus ja yksilölliset vaihtoehdot sisäisen sosiaalisen median käyttötavoissa. ■

Taulukko 1. Suositukset organisaation sisäisen sosiaalisen median käyttöönottoon

Organisaatioiden kannattaa viedä keskustelut ja tiedonjakaminen organisaation sisäisen sosiaalisen median alustoille. Muutoin työntekijät voivat viedä keskustelun muualle sosiaaliseen mediaan, eikä johdolla ole mahdollisuutta osallistua niihin.

HYÖDYT: Organisaatioissa olevasta tiedosta tulee läpinäkyvää ja tiedosta voivat hyötyä myös ne, jotka eivät ole osallistuneet tiedon luomiseen. Tiedon kumuloituminen hyödyttää koko organisaatiota. Kun käyttäjien luoman sisällön määrä kasvaa, seuraavassa vaiheessa voidaan alkaa analysoida käyttäjien luomaa sisältöä tarkemmin, kuten minkälaista tietoa jaetaan.

HUOMIOITAVAA: Organisaatioissa kannattaa käydä rehellinen ja avoin keskustelu siitä, mikä on alustan tarkoitus ja milloin työntekijöiden oletetaan osallistuvan keskusteluihin. Keskusteluihin osallistuminen vähentää muuta työhön käytettävää aikaa ja jatkuva läsnäolo voi aiheuttaa stressiä. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan, sillä liiallinen organisaation sisäisen sosiaalisen median seuraaminen ja keskusteluihin osallistuminen voi kääntyä itseään vastaan. Lisäksi keskustelun on oltava avointa.

KYSYMYKSIÄ: Kuinka motivoida mahdollisimman suuri joukko työntekijöistä osallistumaan keskusteluihin? Organisaation johdon on hyvä olla tietoinen niistä syistä, miksi työntekijät eivät osallistu keskusteluihin ja tiedonjakamiseen.

LÄHTEET

Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479-490.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Toim.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology press.

Bareket-Bojmel, L., Moran, S., & Shahar, G. (2016). Strategic self-presentation on Facebook: Personal motives and audience response to online behavior. *Computers in Human Behavior*, 55, 788-795.

Cillo, P. (2005). Fostering market knowledge use in innovation: The role of internal brokers. *European Management Journal*, 23(4), 404-412.

Craker, N., & March, E. (2016). The dark side of Facebook®: The Dark Tetrad, negative social potency, and trolling behaviours. *Personality and Individual Differences*, 102, 79-84.

Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly*, 355-366.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Geurts, S. A., & Taris, T. W. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. Teoksessa S. Sonnentag, P. Perewé, & D. Ganster (toim.), *Current perspectives on job-stress recovery* (s. 85-123). Emerald Group Publishing Limited.
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, 63(3), 411-440.
- Elefant, C. (2011). The "power" of social media: legal issues & best practices for utilities engaging social media. *Energy Law Journal*, 32, 1-56.
- Etzion, D., Eden, D., & Lapidot, Y. (1998). Relief from job stressors and burnout: Reserve service as a respite. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 577-585.
- Ford, D. P., & Mason, R. M. (2013). A multilevel perspective of tensions between knowledge management and social media. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(1-2), 7-33.
- Gibbs, J. L., Eisenberg, J., Rozaidi, N. A., & Gryaznova, A. (2015). The "megapozitiv" role of enterprise social media in enabling cross-boundary communication in a distributed Russian organization. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 75-102.
- Hinds, P., & Kiesler, S. (1995). Communication across boundaries: Work, structure, and use of communication technologies in a large organization. *Organization science*, 6(4), 373-393.
- Järvenpää, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer Mediated Communication*, 3(4), 791-815.
- Kaiser, S., Müller-Seitz, G., Pereira Lopes, M., & Pina e Cunha, M. (2007). Weblog-technology as a trigger to elicit passion for knowledge. *Organization*, 14(3), 391-412.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kane, G. C. (2015). Enterprise Social Media: Current Capabilities and Future Possibilities. *MIS Quarterly Executive*, 14(1), 1-16.
- Kane, G. C. (2017). The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management. *Information and organization*, 27(1), 37-46.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., & Pulkkinen, L. (2006). Types of work family interface: Well being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47(2), 149-162.
- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Barnes, C. M. (2014). Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 11-23.
- LeGates, T. A., Fernandez, D. C., & Hattar, S. (2014). Light as a central modulator of circadian rhythms, sleep and affect. *Nature Reviews. Neuroscience*, 15(7), 443-454.
- Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1989). The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 225-232.
- Leonardi, P. M. (2015). Ambient Awareness and Knowledge Acquisition: Using Social Media to Learn "Who Knows What" and "Who Knows Whom". *MIS Quarterly*, 39(4), 747-762.
- Leonardi, P. M. (2017). The social media revolution: Sharing and learning in the age of leaky knowledge. *Information and Organization*, 27(1), 47-59.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer Mediated Communication*, 19(1), 1-19.
- Leonardi, P., & Vaast, E. (2017). Social media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. *Academy of Management Annals*, 11, 150-188.
- Madsen, V. T., & Verhoeven, J. W. (2016). Self-censorship on internal social media: A case study of coworker communication behavior in a Danish bank. *International Journal of Strategic Communication*, 10(5), 387-409.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0: New collaborative tools for your organization's toughest challenges*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb?. *Business Horizons*, 57(3), 401-411.
- Mäkelä, K., Sumelius, J., Vuoremaa, H., & Gartner, J. (2017). Teknologia kiihittää tietotyötä muutosten tiellä – HR:n uudet kysymykset. *Työn Tuuli*, 1/2017, 7-16.
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D., & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine*, 60(4), 277-286.

Olejniczak, K., Raimondo, E., & Kupiec, T. (2016). Evaluation units as knowledge brokers: Testing and calibrating an innovative framework. *Evaluation*, 22(2), 168-189.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

Pariser, E. (2011). *The filter bubble: What the Internet is hiding from you*. Penguin UK.

Polanyi, M., & Grene, M. (1965). The structure of consciousness. *Brain*, 88(4), 799-810.

Querret, D., & Cropley, M. (2012). Exploring the relationship between work-related rumination, sleep quality, and work-related fatigue. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 341-353.

Reynolds, N. S. (2015). Making sense of new technology during organisational change. *New Technology, Work and Employment*, 30(2), 145-157.

Rice, R. E., Evans, S. K., Pearce, K. E., Sivunen, A., Vitak, J., & Treem, J. W. (2017). Organizational Media Affordances: Operationalization and Associations with Media Use. *Journal of Communication*, 67(1), 106-130.

Rierner, K., Stieglitz, S., & Meske, C. (2015). From Top to Bottom. *Business & Information Systems Engineering*, 57(3), 197-212.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.

Rode, H. (2016). To share or not to share: the effects of extrinsic and intrinsic motivations on knowledge-sharing in enterprise social media platforms. *Journal of Information Technology*, 31(2), 152-165.

Sienkiewicz, J., Chmiel, A., Sobkowicz, P., & Holyst, J. A. (2017). How Online Emotions Influence Community Life. *Teoksessa J. A. Holyst Cyberemotions* (s. 159-185). Springer International Publishing.

Sonnentag, S., & Krueger, U. (2006). Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 197-217.

Stuart, H. C., Dabbish, L., Kiesler, S., Kinnaird, P., & Kang, R. (2012). Social transparency in networked information exchange: a theoretical framework. In *Proceedings of the ACM 2012 conference on Computer Supported Cooperative Work*, 451-460. ACM.

Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2012). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility,

editability, persistence, and association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143-189.

Trier, M., & Hillmann, R. (2017). *Does Sentiment Among Users in Online Social Networks Polarize or Balance Out? A Sociological Perspective Using Social Network Analysis*. *Teoksessa J. A. Holyst Cyberemotions* (s. 233-253). Springer International Publishing.

Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.

Verona, G., Prandelli, E., & Sawhney, M. (2006). Innovation and virtual environments: Towards virtual knowledge brokers. *Organization Studies*, 27(6), 765-788.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. Cambridge.

OLLI-JAAKKO KUPIAINEN *MSc, TkL, tekee väitöskirjaa Aalto-yliopistossa tuotantotalouden laitoksella. Hän tutkii organisaation sisäistä sosiaalista mediaa ja organisaatiojäsenten kokemuksia laajamittaisista organisaatiomuutoksista sekä kuinka he keskustelevat muutoksista organisaation sisäisen sosiaalisen median alustalla. Hänen tutkimuksensa tarkastelee työntekijöiden kokemuksia organisaatioon samaistumisen, johtajuuden ja tunteiden kautta.*

MIA LEPPÄLÄ *MSc, KTM, on tohtoriopiskelija Aalto-yliopiston kauppar korkeakoulun johtamisen laitoksella, organisaatioviestinnän yksikössä. Hänen tutkimuksensa keskittyy osaamisen ja tiedon välittämiseen virtuaaliympäristöissä, kuten organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksen painopisteinä on tiedonvälittäjinä toimivien työntekijöiden viestintätavat, ja niiden vaikutukset yhteistyön rakentamiseen työyhteisössä.*

Haluamme kiittää Tkt Jouni Virtaharjua arvokkaista kommentteista tämän artikkelin käsikirjoitukseen.

Miia Kosonen
Janne Ruohisto



Parviäly ja ongelmanratkaisu digitaalisilla alustoilla

Tulevaisuuden asiantuntijatyö on luovaa ongelmanratkaisua, joka edellyttää usean eri osaamisalueen yhdistämistä. Tämä on vaikeaa, koska osaaminen on hyvin vankasti lokeroitu organisaatioiden ahtaisiin rattaisiin. Hierarkkisten roolien ja toimenkuvien sijaan tarvitsemme joustavampia verkostoajan työmuotoja.¹ Yksi tällainen työn muoto on parvityö. Parvet ovat ryhmiä, jotka organisoituvat erilaisten työnkohteiden ympärille osaamisen ja kiinnostuksen perusteella. Kun ongelma on ratkaistu tai projekti valmistunut, hakeudutaan joustavasti seuraavaan tehtävään tai projektiin. Sen sijaan, että ihmiset työskentelevät vain tietyssä tiimissä, roolissa tai toimenkuvassa, heidän osaamisensa pääsee käyttöön nykyisiä rakenteita laajemmin. Yhä suurempi osa arvosta – ja ihmisten toimeentulosta – luodaan digitaalisia alustoja hyödyntävissä verkostoissa.

Johdanto

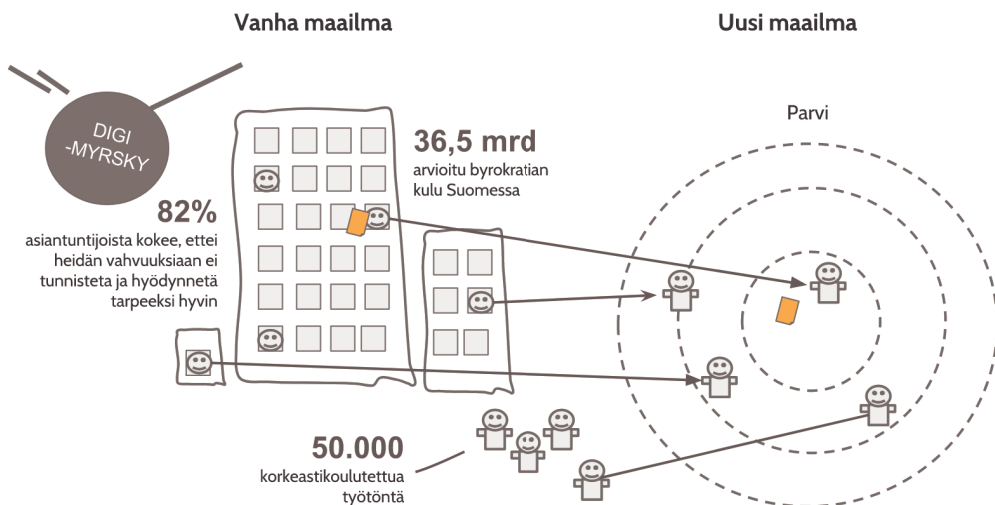
Alustojen kautta tehtävälle työlle on ajassamme merkittävä yhteiskunnallinen tilaus. Ilman

osaamisen tehokasta yhdistämistä emme pysty ratkaisemaan yhä vaikeammiksi käyviä haasteita. Mitä enemmän perinteisiä työpaikkoja katoaa digitalisaation ja automaation myötä,

¹ Työelämän muutoksia tarkastellut Tuomo Alasoini (2009) nostaa esiin Pierre van Amelsvoortin (2000) näkemyksen, että monetkaan organisaatiot eivät ole kyenneet vielä sovittamaan toimintaansa ulkoisen toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Vaikka joustavuuden ja innovatiivisuuden merkitys kilpailuedun lähteenä on lisääntymässä, monet organisaatiot toimivat yhä tehokkuus- ja laatuajattelun ohjaamana.

sitä enemmän korostuu korkean osaamisen merkitys menestyksen kulmakivenä. Vertaisorganisoidut täydentää perinteisiä tapoja organisoida työ erityisesti silloin kun ongelmat ovat monimutkaisia, niiden ratkaisemisessa tarvitaan aineettomia resursseja ja luovaa työtä, eikä kysymyksiin ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Esimerkkeiksi sopivat tutkimus, tuotekehitys ja konsultointi.

Kun työ muuttuu projektimaiseksi ja pirstaleiseksi, ammatillinen identiteetti ja verkosto eivät ole enää kytköksissä vain yhteen työpaikkaan tai -tehtävään. Sen sijaan kuulumme moniin eri yhteisöihin. Kytkeydymme niihin osajiin, joiden kanssa yhdessä tehdessä saavutamme parhaan mahdollisen lopputuloksen, ja opimme samalla uutta. Tämän mahdollistaa parvityö (Kuva 1).



Kuva 1. Vanha tapa organisoida työ on rikki. Tervetuloa uusi tapa organisoida asiantuntijatyö.

Hajautunut ongelmanratkaisu ja joukkojen viisaus

Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat ensinnäkin kykyä tunnistaa, mitkä ongelmat ovat ratkaisemisen arvoisia, ja toiseksi kykyä arvioida, millä tavoin nämä ongelmat tulevat parhaiten ratkaistuksi. Kaksi perusmallia ovat organisaation sisäiset hierarkiat ja ulkoiset markkinat (Nickerson & Zenger, 2004). Kun arvoa luodaan yhä enemmän aineettomista, vaikeas-

ti hallittavista resursseista, ulkoisen yhteistyön merkitys korostuu. Parhaallakaan organisaatiolla ei ole yksin hallussaan kaikkea tarvittavaa osaamista ja tietoa – ei edes Googlella.

Mitä monimutkaisemmista ongelmista on kysymys, sitä enemmän korostuu vuoropuhelu erilaisten näkökantojen ja ajattelutapojen välillä. Monimutkaiset ongelmat ovat sellaisia, joiden ratkaiseminen vaatii suuren ja moninaisen informaatiomassan hallintaa, luovuutta ja kykyä sietää epävarmuutta, sillä yhtä ainoaa oikeaa vaihtoehtoa ei ole. Kuten Esko Kilpi on osuvasti tuonut esiin, arvokkain tieto ei ole

staattinen paketti informaatiota, vaan se syntyy ja elää vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Joukkojen viisaus (*wisdom of the crowd*) on useiden itsenäisesti toimivien ihmisten yhteisesti tuottamaa tietämystä. Käytännössä joukkojen viisauden hyödyntämisellä tarkoitetaan tietyn tehtävän suorittamista tai ongelmanratkaisun antamista suurten ihmisjoukkojen tehtäväksi sen sijaan, että tukeuduttaisiin pelkästään organisaation sisäisiin asiantuntijoihin tai ulkoisiin yhteistyökumppaneihin (Howe, 2008; Afuah & Tucci, 2012). Joukon mielipiteen avulla saadaan luotettavampia vastauksia ongelmiin kuin kysymällä pelkästään yksittäisiltä ihmisiltä (Surowiecki, 2004). Joukkoistaminen (*crowdsourcing*) ilmiönä ei ole suinkaan uusi, mutta digitaalisten teknologioiden kehitys on vauhdittanut ulkoisen tiedon ja osaamisen hyödyntämistä.

Tutkimustieto osoittaa, että joukkojen viisaus toimii. Esimerkiksi öljyvahinkojen torjunnassa kansalaisia osallistamalla voitiin tunnistaa riskejä, joita asiantuntijat eivät joko olisi lainkaan tunnistaneet, tai joiden tason he olisivat arvioineet alhaisemmaksi kuin välittömästi vahingon vaikutuspiirissä oleva yhteisö itse (McCormick, 2012). Joukkoja voidaan hyödyntää päätöksenteossa – kuten informaation luokittelussa tai eri vaihtoehdoista äänestämässä – mutta myös kokonaan uuden tiedon luomisessa.

Joukkojen viisautta hyödyntämällä voidaan laajentaa omalle tekemiselleen aikaa myöten sokeutuneiden asiantuntijaorganisaatioiden tietoperustaa. Eräässä tutkimuksessa tuotekehitystiimi itse piti kuluttajilta tulleita ideoita sokkotestissä parempina kuin omiaan (Poetz & Schreier, 2012). Reunaehtona joukkoistamisen onnistumiselle on kuitenkin se, että ihmisillä on perustietämys käsiteltävästä aiheesta, riittävän erilaiset taustat sekä mahdollisuus toimia itsenäisesti, toisistaan riippumatta. Entä silloin kun ihmisten on tarkoitus tuottaa yhdessä jotain uutta?

Parviäly on kohdennettua joukkoälyä

Vaikka joukkojen viisaus on vahvempi kuin yhdenkään yksittäisen ihmisen, on sen valjastaminen hyötykäyttöön vaikeaa. Joukkoistaminen voi potentiaalistaan huolimatta olla varsin tehoton toimintatapa. Osallistujien joukon tulee olla suuri, siinä tulee olla riittävästi diversiteettiä, ja osallistujien itsenäisestä mielipiteestä tulisi huolehtia ja välttää ryhmän tuottamaa painetta. Ratkaisu näihin haasteisiin löytyy parviälystä (*swarm intelligence*), jonka avulla joukkojen viisautta voidaan hyödyntää kohdennetusti ja tehokkaasti.

Parviällyn määritelmät eivät ole kovin yksiselitteisiä. Yhteinen nimittäjä erilaisille parviällysovelluksille on inspiraation hakeminen luonnon parvista, kuten mehiläisten, muurahaisten tai lintujen parvikäyttäytymisestä. Ensimmäisen kerran parviälly-termi otettiin käyttöön vuonna 1989 robotiikassa, jossa on tutkittu itseorganisoituvien “agenttien” kollektiivista käyttäytymistä. Vaikka agenttien käyttäytymistä ei hallita keskitetysti, agenttien välisestä paikallisesta vuorovaikutuksesta kehittyy globaaleja käyttäytymismalleja.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että parvissa mennään kohti yhteistä suuntaa tai tavoitetta ilman, että toimintaa tarvitsee erikseen johtaa tai säännellä. Yleisesti parviällyn määritelmään on sisällytetty oletus, että parven yksittäiset jäsenet seuraavat vain muutamaa hyvin yksinkertaista ennalta määritettyä sääntöä ilman laajempaa tietoisuutta kokonaisuudesta. Esimerkiksi lintuparven jäsen osaa väistää haukkaa ja välttää törmäämistä viereiseen lintuun. Vaikka kokonaisuus rakentuu yksinkertaisista osista, lintuparven yhteinen toiminta näyttää ilmeisen älykkäältä.

Parvimaisen toiminnan soveltamista ihmisten väliseen yhteistyöhön on kritisoitu, koska ih-

miset ovat älykkäämpiä kuin linnut tai hyönteiset. Ihmiset eivät ole ohjelmoituja seuraamaan yksinkertaisia sääntöjä, vaan yhteistyötä ohjaa motivaatio tai halu (tai niiden puute) tehdä yhteistyötä. Tämän vuoksi parvissa tulee ottaa osaamisen lisäksi huomioon myös motivaatio. Tärkeintä on halu edistää yhteistä tavoitetta tai ratkaista yhteinen ongelma ilman erillistä käskyä tai velvoitetta. Parviällyn soveltamisen edellytyksenä ei ole joukon suuri koko.

Koska parvet muodostuvat osaamisen ja kiinnostuksen mukaan, eikä esimerkiksi aseman, tittelin tai muun hierarkian ohjaamina, parvet eivät kärsi yhtä paljon ryhmäajattelusta kuin perinteiset ryhmät tai tiimit. Parven muodostumistapa lisää ryhmään diversiteettiä, mikä on myös Surowieckin (2004) kriteerejä toimivalle joukkojen viisaudelle.

Parvityö ilmiönä

Intunex Oy:n ja **Skillhive-parven** Ratkaisu 100 -haastekilpailussa edelleen kehittämän parvityö-mallin mukaan parvi määritellään ryhmäksi, joka muodostuu toimeksiannon ympärille **osaamisen** ja **motivaation** perusteella. Parvi työskentelee jaetun työkohteen ympärillä luoden samalla uutta tietoa tai uusia toimintatapoja.

Parvityöhön voidaan hahmottaa kaksi erilaista lähestymistapaa. Ensimmäisessä ongelman omistaja tai haasteen esittäjä kokoaa laajasta ihmisjoukosta kohdejoukon ratkaisemaan tiettyä tehtävää kutsumalla mukaan haluamansa asiantuntijat. Toisessa osoitetaan joukolle ihmisiä avoin haaste tai ongelma, johon joukon kiinnostuneet ja motivoituneet jäsenet tarttuvat ja muodostavat itseorganisoituvan parven.

Kuinka parvet eroavat yhteisöistä? Parvista voi toisinaan rakentua pysyvämpikin yhteisö, mutta se ei ole parvityön tavoite. Parvet noudattavat lähinnä **tilapäisen verkkoyhteisön**

idea (Pönkä, 2014): ne kokoontuvat yhteen tietyn tavoitteen ympärille ja tavoitteen saavuttuaan hajaantuvat kohti uusia haasteita.

Parvityö tarjoaa konkreettisen mallin asiantuntijatyön ja osaamisen organisointiin joustavasti ja tehokkaasti. Toisin kuin perinteisissä työryhmissä tai tiimeissä, parvissa on sekä ydin, eli aktiivisimmat tekijät, että laidat, jotka muodostuvat auttajista ja seuraajista. Siinä missä tiimien koko on usein etukäteen määritetty (tyypillisesti 3–5 henkeä), parvien kokoa ei tarvitse rajata. Niiden koko voi vaihdella pienistä ryhmistä isompiin joukkoihin. Tiimeissä roolit ja vastuut ovat varsin pysyviä, kun taas parvissa ne uudelleenmuotoutuvat joustavasti muuttuvien tarpeiden ja jäsenten osaamisen ja kiinnostuksen mukaan.

Siinä missä tiimit on yleensä luotu pysyviksi ja melko pitkäaikaisiksi, ei parvien kestoa määritellä etukäteen. Parvia ei ole tarkoitettu kestämään, vaan hajaantumaa, kun ongelma on ratkennut tai projekti on saatu päätökseen. Ne voivat olla tarpeen mukaan tilapäisiä tai pitkäkestoisia.

Tiimeissä jäsenten välinen luottamus on usein vahva, koska jäsenten väliset siteet ovat lujia ja tavoitteet, roolit ja vastuut selkeät. Parville luottamuksen rakentuminen on haaste, koska se pitää rakentaa hyvin nopeasti. Dilemma on kuitenkin ratkaistavissa läpinäkyvyydellä ja vertaisarviointiin perustuvalla arviointimekaniikalla, jota digitaalisella alustalla voidaan tukea. Parvityönkin tärkeintä valuuttaa on luottamus, jonka vaalimiseen on vahva yhteisöllinen ja henkilökohtainen paine. Luottamuksen menettäminen muiden asiantuntijoiden silmissä merkitsee nopeaa arvostuksen ja siten myös ansaintamahdollisuuksien menettämistä.

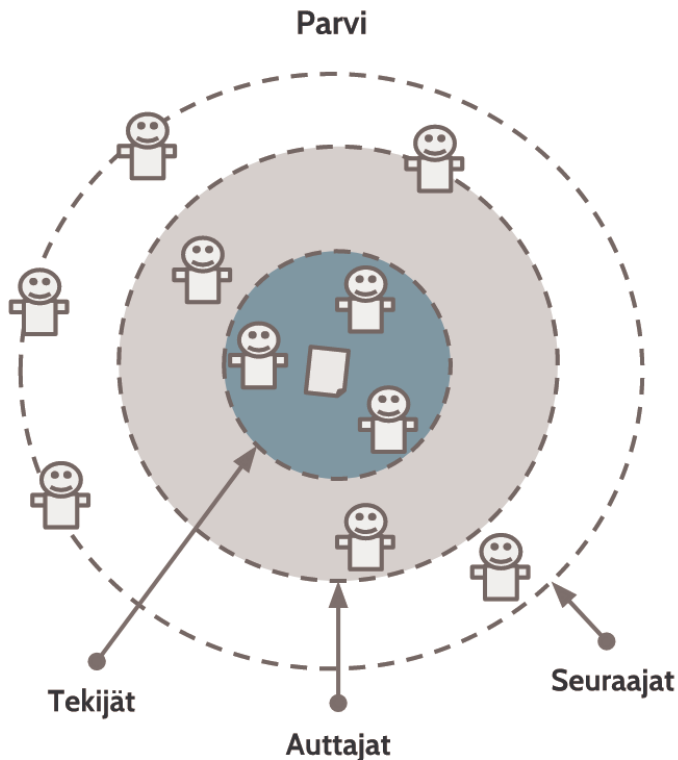
Yhteenvetona, tiimityössä ja perinteisissä työyhteisöissä jäsenten rooli on yleensä määritelty etukäteen. Tiimeissä jäseniä on hyvin rajallinen määrä eikä yhdellä ihmisellä voi olla kovin

monta tiimijäsenyyttä, kun taas parvissa roolit ja rajat ovat löyhempiä. Parvityöskentely mahdollistaa siten myös seurailun ja tarkkailun - ja uuden oppimisen. Voit osallistua parviin, joiden kautta voit seurata parhaiden asiantuntijoiden työskentelyä “kisällinä”. Työskentelet samanaikaisesti useissa parvissa, joista osassa olet vetäjänä tai tekijänä, osassa oppijana ja tarkkailijana.

Parvissa osallistujia ja osallistumisen tasoa ei määrätä hallinnollisesti, vaan jokainen voi itse päättää, mihin osallistuu, miksi osallistuu ja miten paljon osallistuu – oman osaamisen, kiinnostuksen ja aikataulun mukaan. Parven ytimen muodostavat “tekijät”, joita asia koskettaa eniten. “Auttajat” ovat henkilöitä, joil-

la on aiheeseen liittyvää erityisosaamista, jonka ansiosta he voivat olla merkittävällä tavalla avuksi hyvin pienelläkin aikapanoksella. Lisäksi parvissa on tarkkailijoita eli “lurkkijoita”, jotka liittyvät mukaan ainoastaan seuraamaan ja oppimaan. Heiltä puuttuu joko aikaa tai osaamista osallistua, mutta he ovat kiinnostuneita asiasta ja haluavat olla kuulolla, oppia ja ottaa vaikutteita (Kuva 2).

Mikä saa parven lentämään oikeaan suuntaan eikä leviämään – kuin parvi varpusia? Tulevaisuudessa suunnan varmistamiseksi voivat olla käytössä lohkoketjuteknologiaan perustuvat älykkäät sopimukset. Kuitenkin paras vastaus löytyy motivaatiosta ja työn merkityksellisyydestä. Kun ihmiset organisoituvat jaetun työn-



Kuva 2. Roolit parvityössä.

kohteen äärelle eli kun he kokevat yhteisen tavoitteen vaivan arvoiseksi ja merkitykselliseksi, he työskentelevät sen eteen tehokkaammin kuin pelkästään “velvoitteisiin” perustuvassa järjestelmässä.

Parvityöllä on tuotettu konkreettisia hyötyjä ja kilpailuetua jo useassa suomalaisessa edelläkävijäyrityksessä. Se on valjastettu satojen tietohallinnon asiantuntijoista muodostuvan yrityksen osaamisen yhdistämiseen ketterästi asiakkaiden tarpeisiin. Parvet ovat tukeneet vertaisoppimiseen perustuvan osaamisen kehittämismallin rakentumista yrityksessä, jolla selvityksen mukaan on oman verrokkiryhmänsä edistynein osaamisen kehittämisen kulttuuri. Myös Henryn puitteissa parvissa on ratkottu useita konkreettisia käytännön henkilöjohtamisen kysymyksiä ja jaettu alan asiantuntemusta yli yritys- ja organisaatorajojen.

Parvityössä tarvittavat valmiudet

Kuten jo edellä olemme sivunneet, parvityö rakentuu **motivaatiolle** ratkaista ongelmia ja luoda uutta. Hyvällä parvityöskentelijällä on intohimo siihen alaan tai aiheeseen, jonka parissa hän työskentelee. Parvet myös mahdollistavat jatkuvan oppimisen muiden jäsenten ja parvien työskentelyä tarkkailemalla, ja osaamisen laajemman hyödyntämisen: lopulta oma ammatillinen intohimo voikin löytyä jonkin aivan muun tehtävän parista kuin asiantuntija on alun perin ajatellut.

Parvityöhön osallistuvilla asiantuntijoilla tulee olla erinomaiset valmiudet **johtaa omaa työtään**. Erityisesti tarvitaan taitoa priorisoida tehtäviä ja tavoitteita, ja ryhtyä toimeen. Parvityössä ei voi jäädä odottelemaan, että joku opastaa kädestä pitäen perille ja kertoo mitä kulloinkin pitää tehdä. Sekä puitteet että työn tulokset luodaan yhdessä.

Kolmanneksi, on luonnollista, että hajautuneessa työskentelyssä korostuvat **viestintä- ja yhteistyötaidot**. Perinteisen puhujapöytäkarismaattinen tähti voi olla verkkomaailmassa täysin eksyksissä, ja sama päinvastoin. Valmius digitaalisten alustojen hyödyntämiseen ei kuitenkaan tarkoita, että asiantuntijan olisi lähdettävä ensimmäisten joukossa mukaan jokaiseen uuteen some-villitykseen tai ilmaista itseään suvereenisti kaikissa mahdollisissa sisältöformaateissa. Olennaisempaa on olla tietoinen omista vahvuuksista ja kehityskohteista viestijänä sekä pystyä rajaamaan niihin alustoihin ja palveluihin, jotka parhaiten palvelevat parven tavoitteita.

Laajemmassa mittakaavassa erilaiset yhteisö- ja verkostotaidot eivät yksin riitä. Tarvitaan lisäksi **alustatalouden taitoja** (Alasoini, 2017): kykyä työskennellä alustoilla ja tehdä joustavia siirtymiä työmarkkina-asemasta toiseen. Tämä tarkoittaa paitsi kykyä luovia yrittäjyyden ja palkkatyön välimaastossa, myös taitoa löytää ne projektit ja asiantuntijaparvet, joissa oma osaaminen pääsee parhaiten käyttöön.

Edellä olemme nostaneet esille parvityötä tekevien yksittäisten ihmisten taitoja ja ominaisuuksia, kuten motivaatiota, itsensäjohtamista, taitavaa viestintää ja valmiuksia yhteistyöhön. Pelkät taidot eivät kuitenkaan takaa onnistunutta lopputulosta. Tarvitaan myös toimintaa eli ihmisten välistä vuorovaikutusta, jonka kautta rakentuu **jaettu tietämys**. Tällaista sosiaalista tietoa on esimerkiksi parven näkemys siitä, kuinka hyvin sen jäsenten osaaminen täydentää toinen toistaan, ja mitkä ovat yhteisen tekemisen esteitä ja mahdollistajia. Parvet luovat matkan varrella myös jaettuja käytäntöjä ja tapoja toimia. Näitä tarvitaan, kun halutaan inspiroida muita, madaltaa kynnystä osallistua, kyseenalaistaa rakentavasti tai rohkaista parven jäseniä lähestymään ratkaistavaa ongelmaa eri näkökulmista.

Parvityön menestystekijöitä ja kompastuskiviä

Käytännössä parvella on aina vetäjä tai vetäjät. Mitä onnistuminen parven johtamisessa vaatii? Verkko-yhteisöjen johtajista tiedetään (Johnson ym., 2016), että he toimivat muiden silmissä rakentavasti ja kannustavasti, ovat erittäin aktiivisia, ja osaavat viestiä yhteisön jäsenten ymmärtämällä kielellä ja selkeästi. Tämä ei välttämättä mene yksiin perinteisen johtaja-roolin kanssa. Parven johtajuus ansaitaan teoilla.

Yhteisesti rakennettavissa projekteissa täytyy sovittaa yhteen yksilölliset tavoitteet ja kollektiiviset tavoitteet. Kaikkien avointen ja itseohjautuvien yhteistyömuotojen kompastuskivenä on usein monimutkaisuus (Hemetsberger & Reinhardt, 2009). Sitä voidaan helpottaa kehittämällä tapoja esittää ja visualisoida tietoa, ja luoda alustalle jaettava tietoisuutta. Arkinen tekeminen on liitettävä osaksi laajempaa kokonaisuutta ja kytkettävä aktiivisesti tietoa jo aiemmin luotuun tietoon, minkä verkkotyöskentely luonnostaan mahdollistaa. Erityisen tärkeää on tuoda esiin onnistumisia ja rakentavia esimerkkejä.

Parvissa haastavinta on saada muut osallistumaan ja innostumaan juuri sinun ideastasi tai ongelmastasi. Miksi jonkun muun pitäisi siitä kiinnostua? Onkin hyvä ensin miettiä, miten itse voisi innostua muiden ideoista ja ongelmista. Jos kuitenkin haluat luoda oman parven ja saada muut osallistumaan, on tehokkain keino viestiä työn merkityksestä. Miksi teet sitä mitä teet? Miksi asia on tärkeä ja arvokas? Kuten Simon Sinek sanoo: *“People don’t buy what you do, they buy why you do it”*. Jos tässä viestinnässä epäonnistutaan, parvi ei lähde lentoon. Tyypillisin virhe onkin viestiä vain siitä

mitä ja miten haluat tehdä, ja unohtaa vastata kysymykseen “miksi”.

Toinen haaste liittyy ympäröivään arkeen, jossa olemassa olevat työn puitteet, rakenteet sekä vallitsevat arviointi- ja palkitsemismekaniikat eivät useinkaan mahdollista osallistumista ja sisäisen motivaation seuraamista. Parvityö vaatii ympäristön ja tilan, jossa on turvallista yrittää ja kokeilla, epäonnistua ja oppia.

Parvityössä tulee mahdollistaa myös leikkilinen yhdessä tekeminen, jonka merkitystä ryhmien liimana ja yhteenkuuluvuuden edistäjänä ei sovi unohtaa. Se voi parantaa tuottavuutta, tukea hyvää johtajuutta, lisätä yhteenkuuluvuutta ja edistää oppimista ja luovuutta lisäämällä ihmisten avoimuutta uusille ideoille. Erityisesti verkko-amaailmassa huomio on kovaa valuuttaa – ja vähemmän vakava sisältö yksi sen bitcoineista. Huvittavat tapaukset ja yksityiskohdat painuvat mieliimme paremmin kuin mitään sanomat. Huomio ohjautuu asioihin, jotka ovat muistamisen arvoisia. Leikkillisuus voi myös lisätä ryhmän psykologista turvallisuuden tunnetta ja mahdollistaa siten luovan riskinoton ja omalta mukavuusalueelta irrottautumisen. Tämä voi johtaa innovatiivisempiin ratkaisuihin.

Tekemisen ilossa, vapaudessa ja leikkillisyydessä on siis menestyksen avain. Niin kutsutut “pehmeät tekijät” ovat uusi kova. Tulevaisuudessa näitä tekijöitä tuodaan entistä vahvemmin esiin myös digitaalisilla alustoilla ja hajautuneessa yhteistyössä. Meidän ei enää tarvitse tyytyä yksinomaan peukkuihin ja tykkäyksiin.²

Entä kuinka käy yhteisöllisyyden ja luottamuksen silloin, kun kiinteä ja pysyvä organisaatio puuttuu taustalta? Jakamistalouden alustat – myös parvityöalustat – rakentuvat digitaalisen läpinäkyvyyden periaatteelle (Sundararajan, 2016). Vertaisarvioinneilla raken-

² IT-yritys Wunderkraut toi jo työyhteisöön halausjärjestelmän, jossa kollegoille jaetaan kiitoksia hyvästä työstä - halauksina. Ne on kytketty myös aineelliseen palkitsemiseen. Järjestelmä on yrityksen kokemusten mukaan osoittautunut hyvin motivoivaksi, lisännyt yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vaikuttanut kaikin puolin myönteisesti.

netaan mainepääomaa, jonka avulla pidetään yllä luottamusta osapuolten valmiuteen toimia riittävän ennustettavalla tavalla. Raskasta sääntelyä ja kankeita organisaatioita ei tarvita: vertaismekanismi paljastaa nopeasti pyrkimykset opportunistiseen toimintaan.

Digitaalisen ulottuvuuden lisäksi tarvitaan myös sosiaalista ja fyysistä toimintaympäristöä, johon ihmiset kiinnittyvät ja jotka voivat ruokkia yhteisöllisyyden kokemusta. Erilaiset co-working -yhteisöt ovatkin tärkeitä kumppaneita parvityön tekijöille. On kuitenkin syytä muistaa, että yhteisöllisyyttä ei synny pakotettuna. Digitaalisten alustojen tarjoajilla on vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa kokemukseemme yhteenkuuluvuudesta – todellisen yhteisön luovat aina ihmiset itse (Kosonen, 2008). Yhteisöjen rakentumista voidaan kuitenkin tukea. Tässä Facebook, Twitter ja lukuisat sosiaaliset teknologiat ovat jo osoittaneet voimansa.

Teknologia sekä tukee että rajoittaa

Onko teknologiamme siis valmis tukemaan uutta luovaa asiantuntijatyötä? Vielä nykyäänkin monet mieltävät esimerkiksi sosiaalisen median yksinomaan viihteeksi. Ammatillisessa käytössä huolena ovat esimerkiksi yksityisyyden menetys, tietosuojongelmat ja informaatiohäky. Digitaalisen viestinnän sovellusten läpimurto on kuitenkin tehnyt työelämälle arvokkaan palveluksen tuodessaan hajautuneen yhteydenpidon luontevaksi osaksi ihmisten arkea. Maaperä on siis otollinen seuraavan sukupolven digitaalisille alustoille. Ne ovat luotettavia ja turvallisia ympäristöjä, joissa työskennellään yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa.

Kuten aivotutkija Katri Saarikiven tutkimusryhmä on korostanut, teknologia ei vielä täl-

lä hetkellä huomioi riittävästi ihmisten tunteita. Ilman niitä vuorovaikutuksemme typestyy helposti tosiasioiden luetteloinniksi tai dokumenttien jakeluksi – ja uudet luovat ratkaisut jäävät syntymättä. Hymiöt ja emojiit tuovat toki mukaan tunnetta, mutta eivät korvaa kohtaamista. Reaaliaikainen, rikas ja visuaalinen vuorovaikutus (Blomqvist, 2016) tukisi hajautunutta yhdessä työskentelyä erityisesti silloin, kun ongelmat ovat monimutkaisia ja niiden ratkaiseminen edellyttää erilaisten lähestymistapojen yhteensovittamista.

Virtuaalitodellisuuden läpimurtoa on odotettu jo yli vuosikymmen, ja sen arkipäiväistymistä saataneen odottaa edelleen. Yhdistettynä rutiinitehtäviä taustalla suorittavaan tekoälyyn, virtuaalitodellisuutta hyödyntävillä alustoilla on kuitenkin kaikki edellytykset vapauttaa ihmisten luova potentiaali käyttöön myös hajautuneessa työskentelyssä.

Konkreettisia tekoja tarvitaan

Pienyrittäjä kohtaa päivittäin arjessa haasteita, joihin tarvittaisiin muiden apua, mutta hänellä ei ole mahdollisuutta palkata ketään vakituisen työsuhteeseen tai ostaa kallista konsultti-projektia. Osaamista on voitava ostaa riittävän pienissä erissä ja mahdollisimman riskittömästi. Tutkijat puolestaan kärvistelevät rahoituksen epävarmuuden ja yliopistojen hallinnollisten vaatimusten ristitulella – Etlan tuoreen selvityksen mukaan Suomessa tutkijoiden työajasta kolmannes kuluu aivan muuhun kuin varsinaiseen työhön. Voisiko digitaalisten alustojen kautta tehtävä asiantuntijatyö vapauttaa ihmisten koko potentiaalin käyttöön ja mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen tehokkaammin kuin perinteisissä organisaatioissa?

Suomen ei kannata jäädä ihmettelemään digitaalisuutta ja alustataloutta sivusta, vaan ke-

hittää eturintamassa käytännön ratkaisuja tulevaisuuden työhön. Vain tekemällä voimme auttaa ihmisiä työelämän arjessa ja saada samalla reaali maailman tietoa siitä, mikä alustataloudessa ja parvityössä toimii, ja missä ovat niiden sudenkuopat.

Yksi tällainen ratkaisu on Skillhive Next. Se on tulevaisuuden asiantuntijatyön digitaalinen markkinapaikka, jonka kautta korkean osaamisen ostaminen, myyminen ja yhdistäminen on vaivatonta – toimiala- ja organisaatorajat ylittäen. Skillhive Next perustuu Intunex Oy:n jo usean vuoden ajan kehittämään parvityömalliin ja sitä tukevaan Skillhive-teknologiaan.

Vuoden 2017 aikana Skillhive on ollut mukana Sitran Ratkaisu 100 -kilpailun finaalissa ja alustaa on kehitetty eteenpäin – tietenkin parvityössä parhaiden asiantuntijoiden kanssa. Haluamme samalla olla mukana tekemässä suomalaista edelläkävijätutkimusta alusta- ja parvityöstä, johon kutsumme kaikki aiheesta kiinnostuneet tutkijat mukaan.

Skillhive Nextin tuella tuomme ihmisten osaamisen ulos organisaatioiden lokeroista. Asiantuntijat löytyvät helpommin ja heidän tietämystään voidaan yhdistellä parvissa haastavienkin ongelmien ratkaisemiseksi. Ihmiset vapautuvat tekemään sitä, missä ovat hyviä ja mikä on heidän intohimonsa, mikä on avain sekä tuottavuuden että hyvinvoinnin nousuun. Samalla vapautetaan ennen näkemättömällä tavalla ihmisten osaamisotentiaali perinteisten työsuhteiden ulkopuolella. Alustojen myötä yhä useampi saa mahdollisuuden olla osallisena työelämässä ja ansaita omalla osaamisellaan. Parvityöstä voi tulla se puuttuva palanen, jolle tulevaisuuden asiantuntijatyö perustuu.

Digitaalinen teknologia ja alustat eivät yksin riitä parvien lentoon saamiseksi, jos organisaatioiden kulttuurit ja vallitsevat toimintatavat eivät niitä tue. Muutos lähtee organisaatioiden ulkopuolelta, ihmisistä itsestään. Sillä se,

mitä maailma oikeasti tarvitsee, on enemmän sydäntä ja vähemmän byrokratiaa. ■

LÄHTEET

- Afuah, A. & Tucci, C. (2012). Crowdsourcing as a solution to distant search. *Academy of Management Review*, 37 (3), 355-375.
- Alasoini, T. (2017). 10 tietä hyvään alustatalouden työhön. *Talous ja yhteiskunta* 2/2017, 28-32.
- Blomqvist, K. (2016). Muuttaako tietotyö verkkoon? *Tietotyön digitaaliset markkinapaikat*. Työn tuuli 1/2017, 14-17.
- Bonabeau, E., Dorigo, M. & Theraulaz, G. (1999). *Swarm Intelligence: From Natural to Artificial Systems*. New York: Oxford University Press.
- Engeström, Y. (2004). New forms of learning in co-configuration work. *Journal of Workplace Learning*, 16 (1-2), 11-21.
- Faraj, S., Jarvenpaa, S. L. & Majchrzak, A. (2011). Knowledge collaboration in online communities. *Organization Science*, 22 (5), 1224-1239.
- Hemetsberger A. & Reinhardt C. (2009). Collective development in open-source communities: An activity theoretical perspective on successful online collaboration. *Organization Studies*, 30 (9), 987-1008.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business*. New York: Crown Business.
- Johnson, S.L., Safadi, H. & Faraj, S. (2016). The emergence of online community leadership. *Information Systems Research*, 26 (1), 165-187.
- Kosonen, M. (2008). Knowledge sharing in virtual communities. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, 335.
- McCormick, S. (2012). After the cap: risk assessment, citizen science, and disaster recovery. *Ecology and Society* 17 (4), 31.
- Nickerson, J. & Zenger, T. (2004). A knowledge-based theory of the firm: The problem solving perspective. *Organization Science*, 15 (6), 617-632.
- Orlikowski W. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11 (4), 404-428.
- Poetz, M. & Schreier, M. (2012). The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with

Professionals in Generating New Product Ideas? *Journal of Product Innovation Management*, 29 (2), 245-256.

Pönkä, H. (2014). *Sosiaalisen median käsikirja*. Jyväskylä: Docendo.

Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. Cambridge, MA: MIT Press.

Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of the Crowds - Why the Many Are Smarter Than the Few*. New York: Doubleday.

MIIA KOSONEN *KTT, on tietojohdamisen tutkija ja kouluttaja, joka työskentelee tki-asiantuntijana Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa tutkimuskeskus Digitaliassa. Miian ominta alaa ovat tietojohdamisen ohella verkkoyhteisöt ja sosiaalisten teknologioiden hyödyntäminen tiedon luomiseen ja jakamiseen. Työn lomassa Miia luotsaa tohtoreiden omaa oppimisyhteisöä Tohtoriverkoston ja ulkoiluttaa Rauno-kissaa. Twitter: @MiiaKosonen*

JANNE RUOHISTO *KM, on yhteisöllisen työskentelyn asiantuntija ja yrittäjä, jonka intohimo on auttaa ihmisiä saavuttamaan yhdessä enemmän. Hän on kansainvälisestikin palkitun Skillhive-alustan ja parvityömallin luoneen yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja. Vapaa-ajalla tärkeimmät asiat ovat perhe ja kohta 3-vuotias poika sekä pian puolen vuoden ikäinen tyttö. Twitter: @jpruohisto*

Ville Sihto
Jenni Kantola



Liiketoimintaympäristöjen verkostoituminen muuttaa organisaatio- rajoja – HR:n on muututtava mukana

Yritykset keskittyvät yhä enemmän ydinliiketoimintoihinsa, ja sen ulkopuolelle jäävät toiminnot hankitaan kumppaneilta, alihankkijoilta tai muilta palveluntuottajilta. Liiketoimintaympäristön verkostoituessa on hyvin tyypillistä, että itse työ tehdään organisaatorajojen ulkopuolella. Rajojen häilymisen seurauksena henkilöstö altistuu useammalle kuin yhdelle joukolle HR-käytänteitä ja saattaa olla epäselvää, kenen tavoitteisiin tulisi sitoutua; kotiyrityksen vai asiakasyrityksen. Tulevaisuudessa yritysten ja HR-ammattilaisten täytyykin löytää keinoja toteuttaa henkilöstöjohtaminen siten, että se toimii myös organisaatorajojen ulkopuolella.

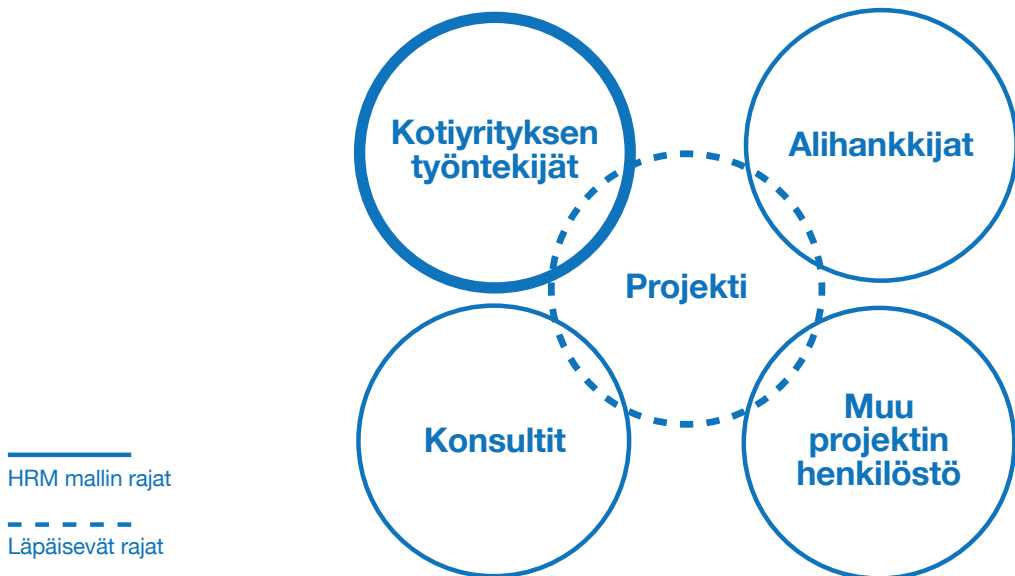
Yritysverkostoissa on tyypillistä, että eri yritykset johtavat ja hallinnoivat palkkalistojensa ulkopuolella olevia henkilöitä. Esimerkiksi projektiliiketoiminnassa useat eri yritykset tuottavat eri osakokonaisuuksia – samaan projektiin. Myös puhtaasti vuokratyövoiman käyttö lisääntyy koko ajan. Vastaavasti yritykset

myös työllistävät ja palkkaavat henkilöitä, jotka eivät ole kyseisten yritysten johdettavissa. (Swart & Kinnie, 2014). Yritysten välinen liiketoiminnallinen yhteistyö muodostaa yritysverkostoja, jossa organisaatorajat muuttuvat häilyviksi.

Yritysverkostoissa herää epäselvyys siitä, kumpi yritys hoitaa työntekijään kohdistuvat henkilöstöjohtamisen käytänteet – kotiyritys vai vastaanottava yritys?

On tapauksia, joissa työntekijä työskentelee selkeästi organisaatorajojen ulkopuolella asiakasyrityksessä tai ”vastaanottavassa yrityksessä” (Kuva 1). Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilö työskentelee verkostokumppanin projektissa tai toimitiloissa, tai vieraan yrityksen

johdon alaisuudessa, jolloin kontaktit ”kotiyritykseen” saattavat vähentyä. Yritysverkostossa on mahdollista myös se, että eri yritysten työntekijät työskentelevät rinnakkain, samantyyppisissä työtehtävissä – kohti samoja, yhteisiä tavoitteita, joskus jopa samassa tiimissä. Tällöin eri yritysten työntekijöihin kohdistuva henkilöstöjohtaminen ja HR-käytänteet, esimerkiksi palkitseminen, saattavat kuitenkin erota toisistaan hyvinkin paljon. (Marchington ym., 2011.) Tällaisessa tilanteessa on epäselvää, kumpi yritys hoitaa työntekijään kohdistuvat henkilöstöjohtamisen käytänteet, kotiyritys vai vastaanottava yritys?



Kuva 1. Yritysverkoston moninaiset toimijat.

Työtä ei siis enää tällöin suoriteta selkeästi määriteltujen organisaatorajojen sisällä, vaan koettuun työkokemukseen vaikuttaa kotiyrityksen lisäksi myös yritysverkoston muiden yritysten toimet. Esimerkiksi asiantuntijapalveluita tarjoavien pk-yritysten henkilöstö

Organisaatorajojen ulkopuolella työskentelevä henkilöstö altistuu useammalle kuin yhdelle joukolle HR-käytänteitä

saattaa työskennellä pitkiäkin aikoja samalle, isolle asiakkaalle. Joissain tapauksissa työ suoritetaan asiakkaan tiloissa ja kontaktien määrä kotiyritykseen pienenee. Tällaisissa tilanteissa organisaatorajojen ulkopuolella työskentelevä henkilöstö altistuu useammalle kuin yhdelle joukolle HR-käytänteitä. (Marchingtonin ym., 2011) Työntekijälle saattaa olla epäselvää, kenen tavoitteisiin tulisi sitoutua: kotiyrityksen vai asiakasyrityksen. Tilanne tuo mukanaan haasteita yritysten henkilöstöjohtamiseen, sillä tiivis verkostoyhteistyö ja useita vuosia kestävät yhteistyöprojektit johtavat organisaatorajojen haalistumiseen.

Miksi perinteiset henkilöstöjohtamisen mallit eivät aina toimi?

Vaikka yritysten välinen verkostoyhteistyö yleistyy, perinteinen henkilöstöjohtamisen kirjallisuus ei tunnista verkostoituvaa yritysmaailmaa. Yritysten välinen verkostoyhteistyö herättää ristiriitoja nykyisissä henkilöstöjohtamisen malleissa, sillä aikaisemmat tutkimukset perustuvat usein siihen, että työntekijällä olisi yksi selkeä työnantaja ja että työ suoritettaisiin aina selkeästi määriteltyjen organisaatorajojen sisällä (Taulukko 1). Henkilöstöjohtaminen nähdään kirjallisuudessa pääosin yrityskohtaisena funktiona. (Marchington, Rubery & Grimshaw, 2011; Swart & Kinnie, 2014). Esimerkiksi suoriutumisen arviointia käytetään perinteisesti pohjana sekä palkitsemiselle että henkilöstön kehittämiselle, jolloin on selvää, että sama taho vastaa sekä arvioinnista että siihen perustuvista toimenpiteistä. Mutta kuka vastaa suoriutumisen arvioinnista tilanteissa, joissa työ suoritetaan organisaatorajojen ulkopuolellatilanteissa ja joissa päivittäisjohtamisesta vastaava esimies on toisen yrityksen työntekijä ja kontaktit kotiyritykseen ovat vähissä?

Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöhankinta Yritysverkostoissa on useita työnantajia. Tällöin tilanteissa, joissa verkostoon tarvitaan lisää työvoimaa tai uutta työvoimaa, voi syntyä epäselvyyttä siitä, kuka työvoiman hankkii ja maksaa. Verkoston henkilöstöhankinnasta tekee haastavaa se, että kullekin verkoston yritykselle voi olla houkuttelevaa etsiä henkilöstöä yritysverkostoon oman yrityksensä ulkopuolelta, etenkin lyhyen aikavälin tarpeisiin. Riippuen tilanteesta ja työn luonteesta, voi olla kuitenkin ymmärrettävää haluta palkata ydintehtäviä hoitava henkilö nimenomaan omaan yritykseen toimintavarmuuden takaamiseksi. (Marchington ym., 2009). Marchington, Rubery ja Grimshaw (2011, 321) esittävät tutkimuksessaan innovatiivisen esimerkkiratkaisun: eräässä verkostossa avattiin vakanssi ja työhön valittu henkilö sai itse päättää työnantajansa.

Perehdyttäminen

Projektiliiketoiminnassa työntekijät siirtyvät usein eri projektien kesken, eivätkä työtehtävät aina ole täysin samanlaisia keskenään. Tällöin perehdyttäminen on projektiorganisaation tehokkuuden kannalta avainasemassa. Verkostoyhteistyössä herääkin kysymyksiä esimerkiksi siitä, kenen vastuulla on työntekijän perehdyttäminen tilanteissa, joissa työntekijän lähin esimies ja häneen kohdistuvasta päivittäisjohtamisesta vastaava henkilö ovat verkoston eri yrityksistä. Marchington kumppaneineen (2009, 2011) kannattavat verkoston yritysten välisiä, yhteisesti sovittuja HR-käytänteitä.

Sitouttaminen

Henkilöstön sitouttaminen nähdään kirjallisuudessa (Beer ym., 1984) keskeisenä osana yrityksen henkilöstöjohtamista. Mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen heikenee kuitenkin henkilöstön toimiessa organisaatorajojen ulkopuolella. Yhteyden luominen

Taulukko 1. Yritysverkostojen henkilöstöjohtaminen poikkeaa perinteisestä

HR-käytänne	Henkilöstöjohtamisen kysymyksiä verkostokontekstissa
Henkilöstösuunnittelu	HR-käytänteiden keskinäiset vaikutussuhteet kärsivät tilanteissa, joissa päätökset käytänteistä tulevat eri yrityksistä
Henkilöstöhankinta	Verkostoon tarvitaan työntekijä, mutta kuka vastaa rekrytoinnista? Kuka palkkaa? Kuka valitsee?
Perehdyttäminen	Miten toteuttaa perehdytys systemaattisesti tilanteissa, joissa perehdyttäjä on eri yrityksen työntekijä? Miten taata tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus eri yritysten työntekijöiden välillä?
Sitouttaminen	Millä keinoin sitoutetaan organisaatorajojen ulkopuolella työskentelevä henkilöstö? Ja kenen tavoitteisiin – kotiyrityksen, asiakkaan vai verkoston?
Suorituksen arviointi ja palkitseminen	Arvioidaanko ja palkitaanko verkoston työntekijöitä samoin kriteerein? Toteutuuko tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus eri yritysten työntekijöiden välillä?
Henkilöstön kehittäminen	Kenen vaatimuksesta henkilöstöä kehitetään? Kenen tarpeisiin? Kuka on kehityksestä vastuussa ja kuka sen maksaa?
Päivittäisjohtaminen	Miten toimia esimiehenä, kun työntekijä on eri yrityksen työntekijä? Millaiset vaikutusmahdollisuudet lähiesimiellä on?
Ongelmatilanteisiin puuttuminen	Saako asiakas tai vastaanottava yritys antaa varoituksen tai irtisanoa partneriyrityksen työntekijän?

työntekijän panoksen ja yrityksen menestyksen välille vaikeutuu, kun työntekijän tehtäviin kuuluu antaa panostaan myös verkoston muille yrityksille tai asiakasyritykselle. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta yritysverkostoissa työskentely voi olla organisaatorajojen puutteen vuoksi hankalaa. He löytävät itsensä kellumasta koriyrityksen ja asiakasyrityksen väliltä, ankkuroitumattomana kumpaankaan.

(O'Mahoney, 2007). Heille saattaa olla epäselvää, kumpaan yritykseen he ”kuuluvat” ja kumpi yrityksistä on vastuussa heistä ja heihin kohdistuvista henkilöstöjohtamisen käytänteistä. Tämän vuoksi sitouttaminen yritysverkostoissa saattaa osoittautua vaikeaksi. Mitä kauemmin työntekijät työskentelevät kotiyrityksen ulkopuolella, esimerkiksi asiakasyrityksessä, sitä todennäköisempää on, että he

kotiutuvat ja sitoutuvat vastaanottavaan yritykseen ja sen tavoitteisiin. (Marchington ym., 2011; Swart & Kinne, 2014). Myös McElroy, Morrow, ja Lacziniak (2001) havaitsivat tutkimuksessaan, että sitoutuminen yrityksen ulkopuoliseen organisaatioon, esimerkiksi asiakasyritykseen, oli todennäköisempää tilanteissa, joissa työntekijän ja ulkoisen yrityksen väliset siteet olivat vahvoja.

Yritysverkostoissa työskentelevän henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa erityisesti kontaktien määrä kotiyritykseen. Verkostossa työtä tekevä henkilöstö on usein päivittäin kontaktissa partneriyritykseen tai asiakasyritykseen sekä niiden työntekijöihin. Kontaktien suuri määrä ulkopuolisen toimijan kanssa sekä niiden puute oman työnantajan kanssa saattaa johtaa siihen, että oman työnantajan tai kotiyrityksen ”brändi” heikkenee organisaation ulkopuolella työskentelevän henkilöstön silmissä. Tällöin sitoutuminen kotiyrityksen tavoitteisiin voi kärsiä. Kinney ja Swart (2012) painottavat tutkimuksessaan, että asiakasyritykselle työskennellessään työntekijän täytyy kiinnittää huomiota myös asiakasyrityksen tavoitteisiin, jotta yhteistyö olisi asiakasyritykselle tuottavaa.. Haastavia tilanteita syntyy silloin, kun kotiyrityksen ja asiakasyrityksen tavoitteet eivät kohtaa. Tutkimuksessa haastatellun manageritason henkilön mukaan ”täytyy päättää kumman laittaa edelle; yrityksen jolle työskentelen vai asiakkaani”.

Päivittäisjohtaminen

Kirjallisuudessa henkilöstöstrategiset päätökset, muutokset ja uudistuminen otetaan käyttöön päivittäisjohtamisen avulla. Päivittäisjohtamisesta vastaavat organisaation linjaesimiehet. Yritysverkostoissa on mahdollista ja melko tavallistakin, että lähiesimies on toisen yrityksen, esimerkiksi asiakasyrityksen työntekijä. (Marchington ym., 2011). Kyseinen esimies saa päivittäisjohtamista koskevat

ohjeensa ja toimintamallinsa oman yrityksen-
sä johdolta ja pyrkii näin toteuttamaan oman kotiyrityksensä henkilöstöstrategisia päätöksiä, jotka ovat linjassa vain kyseisen yrityksen liiketoiminnallisen strategian kanssa.

Työsuhdeasiat: ongelmatilanteisiin puuttuminen

Yrity maailmassa on melko selvää, että esimies ja johto saavat antaa esimerkiksi kirjallisen tai suullisen varoituksen työntekijälleen tämän epäsovivasta toiminnasta. Yritysverkostoissa tilanne on kuitenkin monimutkaisempi sillä, kuten mainittu, työntekijä ja hänestä vastuussa oleva esimies saattavat olla eri yrityksen työntekijöitä. (Marchington ym., 2011). Verkostorajapinnalla toimittaessa ongelmatilanteisiin puuttuminen herättää kysymyksiä etenkin tilanteissa, jotka koskevat vieraan yrityksen henkilöstöä: Voiko eri yrityksen työntekijä jakaa varoituksia tai irtisanomisia toisen yrityksen työntekijälle? Voiko partneriyritys vaatia toista yritystä irtisanomaan tai vaihtamaan verkostossa työskenteleviä henkilöitä? Erään haastateltavan mukaan ”*asiakasyritys voi luulla, että koska työntekijä on fyysisesti heidän saitillaan, he ovat ostaneet tämän kyseisen työntekijän, eivätkä yrityksen palvelua*”.

HR:n toteuttaminen yritysverkostoissa

Yritysverkostoja ja organisaatorajojen yli ulottuvaa verkostoyhteistyötä tutkineet Marchington ym. (2011) havaitsivat, että useimmat henkilöstövoimavarojen johtamisen versiot olettavat, että HR-käytänteiden tulisi olla kohdistettu organisaation tavoitteiden kanssa. Niiden mukaan HR-käytänteiden tulisi olla toisiinsa integroituneita, jolloin kaikki eri HR-käytänteet muodostaisivat yhden yhtenäisen kokonaisuuden. Lisäksi HR-käytänteet tulisi

implementoida johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Marchington ym. nimittävät keskeisiksi HR-yhteistyön elementeiksi yritysverkostojen henkilöstöjohtamisessa:

- kohdistamisen (alignment)
- integroinnin (integration)
- konsistenssin (consistency)

Käsitteet esiintyvät erinimisinä useimmissa muissa tutkimuksissa, mutta sisältö on verrattain samantyyppinen.

HR-käytänteiden kohdistaminen

Kohdistamisella tarkoitetaan linkkiä henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation liiketoimintastrategian sekä tavoitteiden välillä. Työntekijöiden sitoutumista ja uskollisuutta organisaation tavoitteita kohtaan pyritään kehittämään sovittamalla HR-käytänteitä organisaation liiketoimintastrategiaa ja tavoitteita tukeviksi. Henkilöstön ja yrityksen pyrkimysten välinen yhteneväisyys on myös yksi henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa esiintyvistä henkilöstöjohtamisen tavoitteista. (Beer, Spector & Lawrence, 1984). HR-käytänteiden kohdistaminen organisaation tavoitteisiin nähdään toivottuna tekijänä myös sen vuoksi, että yhteisten tavoitteiden avulla voidaan saavuttaa tiivis suhde sekä eri hierarkiatasojen että henkilöstön ja organisaation välille. Lisäksi yhteisten tavoitteiden avulla voidaan parantaa koko henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Kohdistamisen edut voidaan saavuttaa, vaikka yritys ottaisi käyttöön erilaisia HR-käytänteitä eri hierarkiatasoille. Tämä kuitenkin vaatii sen, että yritys pystyy kehittämään vahvan organisaatiokulttuurin, joka luo henkilöstöön yhtenäisyyttä ja auttaa luomaan ”*syvän emotionaalisen sitoutumisen, joka luo työntekijöihin uskoa, että he ovat yhdessä muiden työntekijöiden kanssa osa organisaatiota, osa toimivaa kokonaisuutta*” (Kepes & Delery, 2006, 59). (Marchington ym., 2011)

Verkon yritysten erilaiset liiketoimintastrategiat muokkaavat myös osaltaan HR-käytänteitä. Marchington ja Vincent (2004) antavat esimerkin tilanteesta, jossa verkoston eri yrityksillä on käytössään erilaiset HR-käytänteet niiden erilaisten liiketoimintastrategioiden vuoksi: asiakasyrityksen kilpailukyky voi perustua toimitusvarmuuteen, kun taas sen tavarrantoimittajan tavoitteena on toimia ”Just-In-Time”-periaatteella.

HR-käytänteiden kohdistaminen organisaatiotaroja ylittävässä yhteistyössä on omiaan luomaan ongelmia, sillä yritysten tavoitteet ja odotukset verkostoyhteistyötä kohtaan poikkeavat usein toisistaan. Jännitteet voivat kiristyä, kun verkoston yritykset etsivät yhteisiä, pitkän aikavälin tavoitteita. Yritysverkoston yhteisiä HR-käytänteitä on mahdoton kohdistaa, mikäli verkostolla ei ole yhteisiä liiketoiminnallisia tavoitteita. Ongelmallisuus tulee esiin etenkin tilanteissa, joissa työntekijöiden täytyy tähdätä sekä asiakasyrityksen että kotiyrityksen tavoitteisiin. Jännitteitä saattaa kehittyä etenkin tiimeissä, joissa on työntekijöitä useasta eri yrityksestä (inter-organizational teams) ja joiden palkkausjärjestelmät eroavat toisistaan. Marchington ym. (2011) toteavat tutkimuksessaan, että HRM:n kohdistamisen saavuttaminen on ongelmallista usean työnantajan verkostossa, jos verkoston eri yritysten tavoitteet ovat keskenään ristiriitaisia. Tämä haittaa sellaisen vahvan verkosto-organisaatiokulttuurin kehittymistä, johon jokaisen yrityksen henkilöstöt voivat samaistua. He osoittavat, että HR-käytänteiden kohdistaminen on mahdollista verkostoissa, joissa omaksutut tavoitteet ovat samankaltaisia. Muissa tapauksissa esteet sille, että HR-käytänteitä kohdistettaisiin verkoston tavoitteita mukaileviksi, olivat vahvempia kuin kohdistamista puoltavat tekijät. Etenkin verkostoissa, joissa oli mukana sekä yksityisen että julkisen sektorin toimijoita, eri organisaatioiden tavoitteet erosivat toisistaan niin paljon, että HR-käytänteiden kohdistaminen nähtiin liian ongelmallisena sii-

tä saatuun hyötyyn verrattuna. Tutkimuksessa käy ilmi myös, että verkostossa työskentelevät johtohahmot, esimerkiksi projektipäälliköt, kohtaavat haasteita yritysverkostoissa toimissaan. Heidän tulisi tähdätä sekä oman kotiyrityksensä tavoitteisiin että verkoston tai asiakkaan tavoitteisiin. Useat, joissain tapauksissa jopa ristiriitaiset tavoitteet hankaloittavat HR-käytänteiden kohdistamista. Tiiviissä verkostoyhteistyössä on otettava huomioon myös partneriorganisaation tavoitteet. Tutkimukseen osallistuneen IT-alan yrityksen asiakkaat vaihtuvat vain noin 5-10 vuoden välein, joten tiiviin ja pitkäjänteisen yhteistyön vuoksi yrityksen on sopeuduttava myös asiakkaan tavoitteisiin ja kohdistettava omat HR-käytäntensä niitä myötäileviksi. (Marchington ym., 2011)

HR-käytänteiden integroiminen

HR-käytänteiden integroimisella tarkoitetaan sitä, että ne ovat yhteydessä toisiinsa tai toisiaan täydentäviä, jolloin kaikki eri HR-käytänteet muodostavat yhden yhtenäisen kokonaisuuden. Tällöin esimerkiksi rekrytointi ja palkitseminen sekä suoriutumisen arviointi ja urakehitys ovat yhteydessä toisiinsa. Kaikkien HR-käytänteiden sovittaminen yritysverkostoissa toisiinsa ei kuitenkaan ole välttämätöntä etenäkään tilanteissa, joissa työntekijät verkoston eri yrityksistä eivät työskentele tiiviisti keskenään. Verkoston yritysten toiminta ja tavoitteet saattavat olla hyvin erilaisia, jolloin ei ole järkevää yrittää integroida kaikkia verkoston HR-käytänteitä toisiinsa. Kuitenkin on tilanteita, joissa tietyt henkilöstöryhmät verkoston eri yrityksistä työskentelevät tiiviimmin keskenään kuin oman kotiyrityksensä henkilöstön kanssa. Heihin kohdistuvien HR-käytänteiden eroavaisuuksia on syytä minimoida. (Marchington ym., 2011)

HR-käytänteiden johdonmukainen toimeenpano on Marchingtonin ym. (2011) tutkimuksen mukaan avainasemassa HR-käytänteiden integroimisessa. Toimeenpanosta vastaa

useimmiten manageritason johtajat ja esimiehet. Yritysverkostojen tapauksessa HR-käytänteiden toimeenpanosta vastaa joissain tapauksissa myös projektipäällikkö, sillä verkostoyhteistyö tapahtuu usein projekteissa. HR-käytänteiden toimeenpano usean työnantajan verkostoissa on ongelmallista, sillä ”*Eri organisaatioiden projektipäälliköillä voi olla erilaiset tietotaidot sekä palkitsemis- ja arviointijärjestelmät, jotka vaikuttavat HR-käytänteiden toimeenpanoon. Erityisen haastavia ovat lyhytaikaiset sopimukset, joissa henkilöstö liikkuu eri projektipäälliköiden ja yritysten välillä.*” (Marchington ym., 2009, 10). Lisäksi projektipäälliköiden motivaationpuute sekä halu tukea yrityksen tavoitteita vaikuttavat HR-käytänteiden toimeenpanoon.

HR-käytänteiden toimeenpano ja integroiminen vaikeutuvat usean työnantajan yritysverkostoissa, joissa henkilöstö työskentelee partneriyrityksen tiloissa ja heitä johdetaan partneriyrityksen toimesta. Tällöin on vaarana, että henkilöstö etäänny kotiyrityksestä, sillä HR-käytänteitä on vaikea ottaa käyttöön niin, että ne tavoittaisivat myös kotiyrityksen organisaatorajojen ulkopuolella toimivat työntekijät. Erityisen haastavia tilanteita syntyy, kun työpaikalla tai projektissa on useita managereita eri yrityksistä, joista kukin noudattaa oman kotiyrityksensä henkilöstöjohtamisen linjauksia. Lisäksi HR-käytänteiden integroiminen yritysverkostoissa on vaikeaa tilanteissa, joissa vastuu henkilöstöjohtamisesta jakautuu eri yksiköiden tai jopa eri yritysten välille. (Marchington ym., 2011). Marchingtonin ym. (2009, 10) mukaan HR-käytänteiden integroiminen usean työnantajan verkostossa ”*voi olla ongelmallista, jos verkoston työnantajat päättävät tarjota pick-and-mix lähestymistavan*”. Siinä kustakin organisaatiosta otetaan joitain HR-käytänteitä verkoston käyttöön, ilman että niitä sovitetaan juuri kyseisen verkoston liiketoimintastrategiaan.

Eräässä tutkimuksessa haastatelluista verkostoista mahdollisuudet HR-käytänteiden integroimiseen koettiin hyväksi siksi, että verkosto perusti erillisen HR-yksikön palvelemaan ainoastaan siinä työskentelevää henkilöstöä. Rakenne mahdollistaa HR-käytänteiden homogeenisen käyttöönoton, sillä esimiesten ohjeistus ja koulutus on mahdollista toteuttaa kootusti. Muissa tutkimuksen verkostoissa HR-käytänteiden integroiminen koettiin haastavaksi useiden erilaisten esimiestyypin ja olemassa olevien HR-käytänteiden laajojen eroavaisuuksien vuoksi. (Marchington ym., 2011)

HR-käytänteiden välinen konsistenssi

Konsistenssilla tarkoitetaan HR-käytänteiden johdonmukaista käyttöönottoa niin, että samassa yksikössä työskentelevien henkilöiden kokemus heihin kohdistuvasta henkilöstöjohtamisesta olisi tasapuolista ja oikeudenmukaista verrattuna sekä aikaisempiin kokemuksiin että muuhun henkilöstöön. Marchington ym. (2011) esittävät tutkimuksessaan Baronin ja Krepsin (1999) näkemyksen konsistenssista. Heidän mukaansa se voidaan jakaa kolmeen osaan: yksittäiseen työntekijään kohdistuvaan, työntekijöiden väliseen tasavertaisuuteen kohdistuvaan ja aikaan liittyvään konsistenssiin.

Yksittäiseen työntekijään kohdistuvalla konsistenssilla tarkoitetaan HR-käytänteiden ristiriidattomuutta ja johdonmukaisuutta. Esimerkiksi suoriutumisen arvioiminen on johdonmukaista siten, että se on yhteydessä palkitsemiseen ja urakehitykseen. Myös mikäli työntekijä tarvitsee työssään lisäkoulutusta, esimerkiksi jonkin tietyn kurssin käyttäköseen työssään tarvittavia työkaluja, kuten ohjelmistoja, hänelle tarjotaan kyseinen koulutus. Usean työnantajan verkostossa tilanne ei ole niin selkeä, sillä henkilöön kohdistuvia HR-käytänteitä muokkaa useampi yritys.

Näin työntekijä saattaa saada erilaisia signaaleja siitä, miten hänen tulisi toimia työssään tai millaisesta toiminnasta häntä palkitaan. Työntekijälle saattaa olla epäselvää, mikä taho voi vaatia häneltä lisäkoulutusta ja kuka on vastuussa kyseisen lisäkoulutuksen järjestämisestä. HR-käytänteiden epäjohtomukaisuus voi johtaa joko kotiyrityksen tai verkoston tavoitteisiin sitoutumisen heikentymiseen. (Marchington ym., 2009; Marchington ym., 2011; Swart & Kinnie, 2003; Baron & Kreps, 1999)

Työntekijöiden väliseen tasavertaisuuteen kohdistuva konsistenssi viittaa siihen, että samassa asemassa tai samanlaisissa työtehtävissä työskenteleviin henkilöihin kohdistuvien HR-käytänteiden tulisi olla keskenään tasavertaisia. Tiivis työskentely toisen yrityksen työntekijöiden kanssa samanlaisissa työtehtävissä saattaa luoda jännitteitä, mikäli heihin kohdistuvat HR-käytänteet eroavat vahvasti toisistaan. Esimerkiksi verkoston yritys A saattaa maksaa huomattavasti parempaa palkkaa työntekijöilleen kuin yritys B, vaikka työntekijöiden vastuualueet, koulutus, kokemus, taidot ja suoriutuminen olisivatkin täysin samanlaisia keskenään. Verkostossa työskentely vaatiikin työntekijöiltä suvaitsevaisuutta erilaisia palkitsemiskäytäntöjä kohtaan. Verkoston sisällä saattaa löytyä eroavaisuuksia myös koulutuksessa, työajoissa, kommunikoinnissa ja työllisyysturvassa. Yksi näkyvimmistä epäjohtomukaisuuksista työntekijöiden reilussa ja tasa-arvoisessa kohtelussa liittyy yritysverkostoissa tapahtuviin ongelmatilanteisiin ja niihin puuttumiseen. Yritysverkostoissa saattaa syntyä epäselviä tilanteita siitä, kuka on oikeutettu päättämään työntekijään kohdistuvista toimista ongelmatilanteissa, jos työnjohto ja lähimmät esimiehet eivät ole samasta yrityksestä kuin kyseinen työntekijä. (Marchington ym., 2009; Marchington ym., 2011; Baron & Kreps, 1999)

Aikaan liittyvällä konsistenssilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee häneen kohdistuvat HR-käytänteet samanlaisiksi ajan kuluessa. Esimerkiksi työaikojen, palkkausjärjestelmien ja muiden käytäntöjen odotetaan pysyvän samanlaisina seuraavanakin vuonna. Toivotavaa on esimerkiksi, että aiemmin saavutettuja etuja ei kavenneta verkostoitumisen vuoksi. Yritysverkostoissa aikaan liittyvä konsistenssi kuitenkin myös rajoittaa työntekijöiden välisen HR-käytänteiden tasapuolistamista. Aikaan liittyvää konsistenssia on vaikea ylläpitää etenkin, jos verkosto pyrkii minimoimaan eri yritysten työntekijöihin kohdistuvien HR-käytänteiden eroja. (Marchington ym., 2009; Marchington ym., 2011; Baron & Kreps, 1999)

Konsistenssi on kokonaisuudessaan tärkeää etenkin työntekijän uralla etenemisen tai urasuunnittelun kannalta. Työntekijä saa uransa eri vaiheissa signaaleja siitä, millainen toiminta johtaa palkitsemiseen ja urakehitykseen. Yritysverkostossa työskentelyn vuoksi työntekijä saattaa kohdata hyvin erilaista johtamista ja saada erilaisia signaaleja siitä, millaista toimintaa arvostetaan (Marchington ym., 2011).

Avainsanana yritysten välinen HR-yhteistyö

Organisaatorajojen ulkopuolella työskentelevä henkilöstö altistuu useammalle kuin yhdelle joukolle HR-käytänteitä. Tämän vuoksi verkoston kumppaneiden on otettava huomioon seuraavat tekijät: HR-käytänteiden kohdistaminen liiketoimintastrategiaan ja sen mukaisiin tavoitteisiin, HR-käytänteiden keskinäinen riippuvuus sekä HR-käytänteiden käyttöön liittyvä konsistenssi.

Henkilöstöjohtamisen kulmakivenä, etenkin yritysverkostoissa, on HR-käytänteiden kohdistaminen liiketoimintastrategiaan tavoitteisiin. Verkostossa HR-käytänteitä on todella

vaikea kohdistaa, mikäli verkostolla ei ole yhteisiä liiketoiminnallisia tavoitteita. Toimiva verkostoyhteistyö vaatii verkoston osapuolilta yhteisiä tavoitteita ollakseen tehokasta. Organisaatorajojen ulkopuolella työskentelevälle henkilöstölle asetetut tavoitteet voivat koostua sekä verkoston, asiakkaan että kotiyrittäjän tavoitteista. Oleellista on, että ne eivät ole ristiriidassa keskenään.

Lisäksi HR-käytänteiden tulisi olla toisiinsa integroituneita, jolloin eri HR-käytänteet muodostaisivat yhden yhtenäisen kokonaisuuden. Epäselvin vaihtoehto on se, että verkoston yrityksistä otettaisiin käyttöön toisistaan irrallisia HR-käytänteitä, jolloin niiden keskinäinen riippuvuus olisi löyhää. Tämän vuoksi verkostorajapinnalla tai organisaatorajojen ulkopuolella toimittaessa parhain vaihtoehto henkilöstövoimavarojen johtamiseen olisi joko a) yhteisesti sovitut HR-käytänteet koko verkostolle tai b) kullakin verkoston yrityksellä omat HR-käytänteet, jotka kuitenkin kohdistettaisiin verkoston yhteisiin tavoitteisiin.

Organisaatorajojen ulkopuolella työskentelevien työntekijöiden kokemaan päivittäiseen toimintaan ja kokemuksiin vaikuttavat sekä kotiyrittäjä että vastaanottava yritys. Molemmat yritykset vaikuttavat kyseisiin henkilöihin kohdistuviin HR-käytänteisiin eri tavalla. Yritysten toiminta ja projektin luonne vaikuttavat siihen, miten paljon kukin verkoston toimija vaikuttaa näihin HR-käytänteisiin. Tutkimuksissa on käynyt ilmi myös se, että HR-käytänteet muokkautuvat usein projektin tarpeitten mukaan. Kuvassa 2 havainnollistetaan sitä, miten verkoston partneriyrittäjät, kotiyrittäjä ja vastaanottava yritys vaikuttavat organisaatorajojen ulkopuolella työskentelevään henkilöstöön kohdistuviin HR-käytänteisiin.

Yritysverkostojen henkilöstöjohtamisen keskiössä on yritysten välisen luottamuksen, yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden lisäksi HR-käytänteiden suunnittelu ja toteuttaminen niin,

Case: Verkostokumppanin vaikutus HR-käytänteisiin

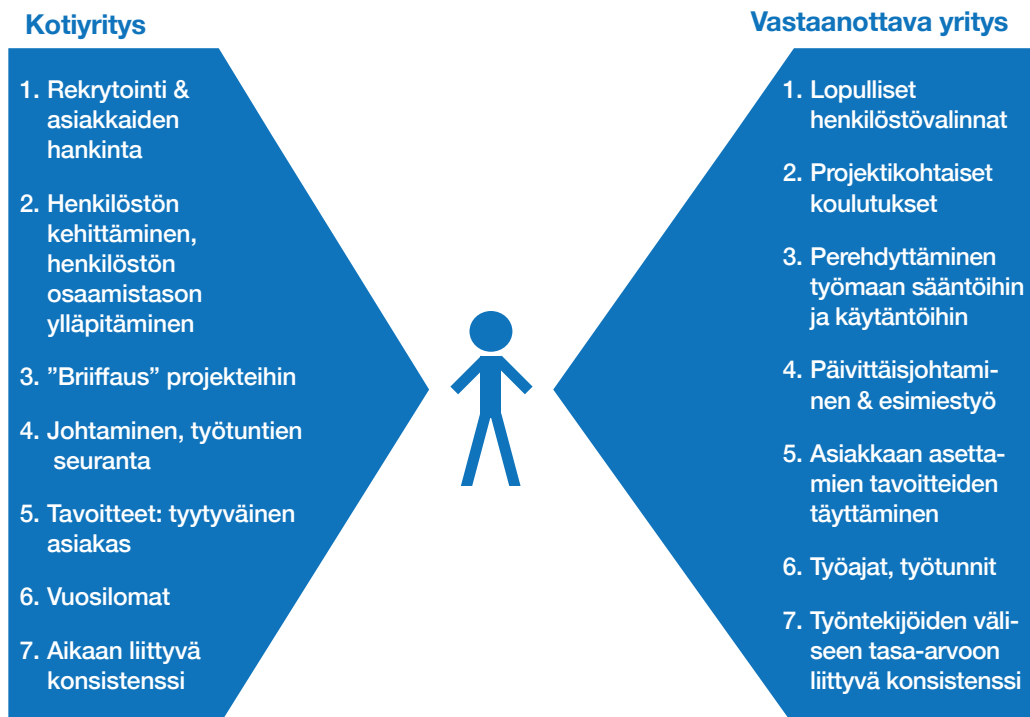
Tutkimuksen kohdeyritys myy yritysasiakkailleen asiantuntijuutta sisältäviä palveluita työntekijöiden muodossa. Kohdeyritys voidaan nähdä taustatoimijana tai hallinnollisena yksikkönä, joka vastaa työnantajan velvoitteista. Työntekijöiden päivittäiset kontaktit kotiyritykseen ovat hyvin vähäisiä, sillä he työskentelevät pääsääntöisesti asiakasyritysten osoittamissa toimitiloissa ja sen johdon alaisuudessa. Tutkimukseen haastateltiin kohdeyrityksen henkilöstöpäällikön lisäksi neljää kohdeyrityksen työntekijää, jotka työskentelevät organisaatorajojen ulkopuolella eri asiakasyritysten projekteissa, kukin erilaisissa työtehtävissä. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin kolmea asiakasyritysten edustajaa, joiden projekteissa työskentelee kohdeyrityksen asiantuntijoita. Asiakasyritysten edustajat koostuvat projektipäälliköstä tai muista henkilöistä, jotka vastaavat asiakasyrityksien projektien miehityksestä sekä vuokrattujen työntekijöiden johtamisesta.

YHTEISET TAVOITTEET. Organisaatorajojen ulkopuolella työskentelevälle henkilöstölle asetetut tavoitteet voivat koostua sekä verkoston, asiakkaan että kotiyrityksen tavoitteista, mutta ne eivät kuitenkaan voi olla ristiriidassa keskenään. Empiirisen osuuden tapaustutkimuksessa kukin haastatelluista tahoista korosti yritysten välisiä, yhteisiä tavoitteita. Vaikka asiakasyritys voitiin nähdä tavoitteita asettavana tahona, samat tavoitteet kohdistuivat myös kohdeyrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Kirjallisuuskatsauksessa korostettiin myös sitä, että henkilöstölle on tehtävä henkilöstöjohtamisen keinoin selkeäksi se, kelle he vastaavat omasta työstään ja kuka on vastuussa heihin kohdistuvasta henkilöstöjohtamisesta. Case-tapauksessa asiakkaan projekteissa työskentelevät henkilöt olivat poikkeuksetta hyvin tietoisia siitä, kenelle he ovat työstään vastuussa. Henkilöstöjohtamisen hoitamisessa jäi hieman arvailujen varaa, sillä se, kuka vastasi mistäkin henkilöstöjohtamisen osaluueesta, riippui hyvin vahvasti projektin luonteesta. Eri asiakkailta ja eri projekteilla oli erilaiset käytännöt.

YHTEISESTI SOVITUT KÄYTÄNTEET. Tutkimuksen casessa HR-käytännöt muodostuivat kunkin projektin mukaan. Joissain tapauksissa osasta käytännöistä sovittiin yhteisesti, joissain tapauksissa kotiyritys vastasi kaikista HR-käytännöistä ja joissain tapauksissa asiakkaan vaikutus henkilöstöjohtamisen käytännöihin oli todella suuri. Kyseinen toimintamalli vaikutti olevan erittäin toimiva, sillä projektien luonne vaihteli suuresti. Esimerkiksi lyhyissä, muutaman päivän kestoissa projekteissa, joissa jokin projektin osa-alue oli ulkoistettu tutkimuksen kohdeyritykselle, oli selvää, etteivät asiakkaan HR-käytännöt tulisi vaikuttamaan kohdeyrityksen työntekijään millään tavalla. Kohdeyritys myi työntekijöidensä osaamista myös sellaisiin asiakkaiden projekteihin, joissa henkilö työskentelisi useita vuosia tiiviissä yhteistyössä asiakkaan työntekijöiden kanssa osana projektitiimiä. Tällöin oli selvää, että työ sujuisi vaivattomammin, mikäli kyseiseen työntekijään kohdistuvat HR-käytännöt olisivat enemmän linjassa projektin luonteen kanssa.

KÄYTÄNTEIDEN YHTENÄISYYS JA PYSYVYYS. Haastatteluissa kävi ilmi, että tutkimuksen kohdeyrityksen asiantuntijat saattoivat siirtyä hyvinkin nopeaan tahtiin projektista toiseen, jolloin kyseisiin henkilöihin kohdistuvat HR-käytännöt muuttuivat jossain määrin. HR-käytännöiden vaihtelua ei kuitenkaan nähty ongelmallisena, sillä jokaisessa tapauksessa HR-käytännöiden annettiin muodostua kunkin projektin mukaan. Tiivis työskentely toisen yrityksen työntekijöiden kanssa samanlaisissa työtehtävissä saattaa luoda jännitteitä, mikäli heihin kohdistuvat HR-käytännöt eroavat vahvasti toisistaan. Case-tapauksessa kohdeyrityksen asiantuntijat työskentelivät hyvin tiiviissä yhteistyössä asiakasyrityksen työntekijöiden kanssa. Vaikka asiakkaat korostivat pyrkivänsä tasa-arvoiseen kohteluun työnantajasta riippumatta, joissain tapauksissa asiakkaan omiin työntekijöihin ja kohdeyrityksen työntekijöihin kohdistuneet HR-käytännöt erosivat toisistaan. Eroavuuksista ei kuitenkaan muodostunut sen suurempia ongelmia, sillä jokainen kohdeyrityksen työntekijä tiedosti ja hyväksyi tilanteen. Tutkimustuloksista voitiin havaita, että yhteiset tavoitteet olivat yksi tärkeimmistä syistä sille, ettei ongelmallisia tilanteita päässyt syntymään. Jokaisen tahon päällimmäisenä tavoitteena oli toimiva yhteistyö ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Lisäksi kohdeyrityksen työntekijät näkivät myönteisenä sen, että heillä on mahdollisuus työskennellä erilaisissa projekteissa vaihtamalla työnantajaa. Kohdeyrityksen työntekijöiden sitoutuminen yhteen projektiin tai asiakasyritykseen ei ollut suurta, mikä vaikutti osaltaan siihen, ettei työntekijöiden välisistä HR-käytännöiden eroavuuksista koitunut ongelmia.

VAHVA LUOTTAMUS YHTEISTYÖSUHTEESSA. Tutkimuksen case-tapauksessa yritysten välinen luottamus näkyi hyvin selkeästi esimerkiksi henkilöstövalinnoissa ja työntekijöiden suoriutumisen arvioinnissa. Joissain tapauksissa asiakasyritys luotti kohdeyrityksen näkemykseen niin paljon, ettei ollut itse mukana työntekijöiden valinnassa. Yritysten välistä luottamusta korosti myös se, että tutkimuksen kohdeyrityksen työntekijät olivat pääsääntöisesti korkeissa asemissa, avaintehtävissä työskenteleviä asiantuntijoita, joiden osaamistasoon asiakkaat luottivat. Kohdeyrityksen luottamus asiakkaita kohtaan näkyi hyvin siinä, että yrityksen tulevaisuuden tavoitteena oli ottaa myös asiakkaat mukaan heidän työntekijöidensä arviointiprosessiin.



Kuva 2. Verkostokumppaneiden vaikutus HR-käytänteisiin.

että ne toimivat organisaatorajojen ulkopuolella. Yritysverkoston yleistyessä yritysten on löydettävä keinoja, miten hallinnoida työntekijöitä, arvioida heidän suoriutumistaan, kehittää heidän kompetenssiaan ja antaa perusteet heidän palkitsemiselleen, vaikka henkilöstö työskentelisiväkin organisaatorajojen ulkopuolella.

Artikkeli perustuu Ville Sihdon Pro gradu -tutkielmaan: Henkilöstöjohtaminen yritysverkostoissa (2016). Vaasan yliopisto. Tutkielma on toteutettu osana HERMES-hanketta, jossa tarkasteltiin 100 pk-yrityksen henkilöstöjohtamista. Hankkeen mahdollistivat Työsuojelurahasto, TEKES, Liikesivistysrahasto sekä Pohjanmaan kaupakamari. ■

LÄHTEET

- Baron, J. & Kreps, D. (1999). Strategic human resources. New York, NY: Wiley.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q. & Walton, R. (1984). Managing human assets. New York: Free Press.
- Kepes, S. & Delery, J. E. (2006). Designing effective HRM systems: The issue of HR strategy. Teoksessa: R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds.). (2006) The human resources revolution: Why putting people first matters, (s. 55-76). Amsterdam: Elsevier.
- Marchington, M. & Vincent, S. (2004). Analysing the influence of institutional, organisational and interpersonal forces in shaping inter-organisational relations. *Journal of Management Studies*, 41, 1029–1056.

Marchington, M., Carroll, M., Grimshaw, D., Pass, S. & Rubery, J. (2009). *Managing people in networked organisations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Marchington, M., Rubery, J. & Grimshaw, D. (2011). Alignment, integration and consistency in HRM across multi-employer networks. *Human Resource Management*, 50, 313-339.

McElroy, J., Morrow, P., & Lacziniak, R. (2001). External organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11, 237–256.

O'Mahoney, J. (2007). *Disrupting identity: Trust and angst in management consulting*. Teoksessa S. Bolton & M. Houlihan (toim.). *Searching for the human in human resource management*. (s. 281-302). London, UK: Palgrave.

Swart, J. & Kinnie, N. (2014). Reconsidering boundaries: Human resource management in a networked world. *Human Resource Management*, 53, 291-310.

VILLE SIHTO toimii rekrytointikonsulttina henkilöstöpalveluyritys *Personalthuset Staffing Group Oy:ssä Pohjanmaan alueella ja tekee yritysverkostojen henkilöstöjohtamisesta väitöskirjaa Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä.*

JENNI KANTOLA toimii tutkijatohtorina Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmässä. *Hänen tutkimuksensa keskittyy työelämän muutokseen ja erityisesti yksilöiden ja työyhteisöjen muutusvalmiuteen. Hän opettaa johtajuutta ja tiimitaitoja käsitteleviä kursseja.*

Marko Kesti



Työelämän laatuun perustuva johtaminen luo kilpailuetua

Kilpailukyky rakentuu kahdesta perustekijästä. Ensinnäkin organisaation pitää pysyä kehityksessä ajan tasalla investoimalla uuteen teknologiaan, tuotteisiin ja liiketoimintalogiikkaan. Näillä aineellisilla ja strategisilla investoinneilla parannetaan edellytyksiä kannattavaan liiketoimintaan. Muutokset aiheuttavat organisaation operatiivisessa toiminnassa ja tiedonkulussa häiriöitä. Uusien toimintatapojen oppiminen vie aikaa ja vaatii harjoittelua sekä mahdollisesti vanhan tavan tai asenteen poisoppimista. Siksi toinen kilpailukyvyyn perustekijä on henkilöstön kokemaa työelämän laatu. Työelämän laatu määrittää henkilöstön suorituskyvyn ja kyvyn uudistua.

Työelämän laadun indeksi

Työelämän laatu on englanniksi Quality of Working Life (QWL). Käsite kuvaa laadullisia ja moniulotteisia kokemuksia, asenteita ja tunteita työtä kohtaan (Kesti, Leinonen & Syväjärvi, 2016). Työelämän laatuun perustuvassa johtamismallissa henkilöstö on erityislaatuinen tuotantotekijä, jolla työajan li-

säksi on arvokasta aineetonta pääomaa, jota pitää vaalia ja kehittää jatkuvasti. Jos työelämän laatu ei ole kunnossa, tuottavuus laskee ja investointien takaisinmaksu viivästyy. Uudistumiseen liittyvä hukka (sähläys) on luonnollinen asia kehittyvässä organisaatiossa. Oleellista onkin se, että pitemmässä juoksussa hukkaa osataan poistaa enemmän kuin sitä synnytetään.

QWL-indeksiä käytetään liiketoiminnan analysoinnissa, kun arvioidaan henkilöstövaikutteisia riskejä ja henkilöstökehittämisen taloudellisia hyötyjä. Lisäksi sen avulla saadaan kohdennettua kehittämistä tehokkaasti ja vaikuttavasti. QWL-indeksi avaa uusia mahdollisuuksia henkilöstöanalytiikan (people analytics) puolella. Indeksillä mahdollistetaan uuden sukupolven scorecardien käyttöönoton. Time-Driven-Activity-Based-Cost kertoo, kuinka paljon yksi tehollinen työtunti maksaa (Kaplan & Norton, 2014). Human Resource Business Ratio (HRBR) on henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion K-kerroin, joka määrittää yhden tehollisen työtunnin tuottaman liikevaihdon (Kesti & Syväjärvi 2015).

Tähän kertoimeen voidaan vaikuttaa investoimalla tuotekehitykseen, teknologiaan ja liiketoimintalogiikkaan. Jos esimerkiksi paremman laadun avulla voidaan nostaa hintatasoa, parantaa se suoraan K-kerrointa.

Työelämän laatuun perustuva johtaminen aloitetaan nostamalla tiedolla johtamisen tasoa. Henkilöstöanalytiikan puolella pätee erittäin hyvin Kurt Lewinin lausahdus: ”Mikään ei ole niin käytännöllistä, kuin hyvä teoria”. On tärkeää, että johto ymmärtää työelämän laadun vaikutukset tuotantotekijänä. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion kaava on yksinkertainen (Kesti 2013):

$$LV = K * HR * TVA * (1 - RA) * QWL$$

ja

$$EBITDA = LV - \text{Muuttuvat kulut} - \text{Henkilöstökulut} - \text{Muut kiinteät kulut}$$

missä

LV = liikevaihto

K = liiketoimintakerroin (tehollisen työtunnin tuottama liikevaihto)

HR = henkilöstömäärä henkilötyövuosissa

TVA = teoreettinen säännöllinen vuosityöaika, Suomessa noin 1900 h

RA = Rakenteellinen ajankäyttö: lomat, poissaolot, perhevapaat, työn opastus, koulutus sekä HR-käytännöt

QWL = työelämän laadun indeksi

Kaava on yksinkertainen ja toimii erinomaisesti myös rautalankamallina kuvaten yrityksen liiketoiminnan moottorin toimintaa. Syvempi tarkastelu avaa kaavassa olevien muuttujien keskinäisiä vaikutussuhteita, jolloin yhtälöstä tulee monimutkaisempi. Esimerkiksi investoinnit teknologiaan voivat parantaa liiketoimintakerrointa K, mutta samalla aiheuttaa QWL-indeksissä alentumista, koska työntekijöiden on omaksuttava uusi teknologia. Tai esimerkiksi saneeraustilanteessa henkilöstömäärän sopeuttaminen vallitsevaan kysyntään aiheuttaa myös QWL alentumaa. Tällöin on vaarana, että leikataan kapasiteettia liikaa, koska myös QWL

tuotantotekijänä heikkenee. Taantumassa on erittäin haitallista uhrata olemassa olevaa liikevaihtoa, koska siitä aiheutuva tulosten menetys voi olla henkilöstökulusäästöjä suurempi. Näin yritys ajautuu saneerauskierteeseen, joka vähentää yrityksen arvoa merkittävästi.

Jatkossa tulemme tutkimaan näitä keskinäisiä vaikutussuhteita tarkemmin. Jo nyt teoriaa hyödynnetään tekoälysimulaatiossa, jolla voidaan mallintaa erilaisia liiketoimintaskenaarioita ja johtamiskäyttötymisen vaikutuksia talouteen. Tulevaisuudessa mallinnus voidaan viedä niin pitkälle, että tekoäly auttaa esimiehiä ja johtoa

valitsemaan optimaalisia johtamistoimenpiteitä erilaisissa tilanteissa siten, että kumulatiivinen pitemmän tähtäimen tulos voidaan maksimoida ja henkilöstövaikutteisten riskit minimoida. Tiedolla johtamisessa siirrytään uuden sukupolven analytiikkaan, joka simuloi, opettaa ja ohjaa toimimaan viisaasti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kesti 2017a)

Henkilöstökehittämisestä tulee taloudellisia hyötyjä sekä kustannussäästöistä että liiketoiminnan parantumisesta. Uusimpien tutkimusten mukaan liiketoiminnan parantumisen tuomat taloudelliset hyödyt ovat usein kymmenkertaiset verrattuna kustannussäästöihin. Kustannussäästöjä tulee sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyden ja vaihtuvuuden pienentymisen myötä. Liiketoimintahyötyjä saadaan, kun henkilöstö toimii tehokkaammin ja laadukkaammin, jolloin tehdään enemmän liikevaihtoa työntekijää kohti. Liikevaihdon avulla saadaan enemmän tulosta loppuriville. Terve liiketoiminta mahdollistaa paremmat työolot ja näin positiivinen kierre mahdollistuu. Asia on helppo ymmärtää, mutta suhteellisen vaikea toteuttaa käytännössä.

Työhyvinvointi on käsitteenä vanhentunut, sillä se yhdistetään yleensä vain työpahoinvoinnin välttämiseen. Siksi tarvitaan uusi luotettavampi tapa määrittää henkilöstön suorituskyky työelämän laadun avulla. Uusi Suomessa kehitetty tieteellinen menetelmä antaa luotettavan tiedon henkilöstön suorituskyvystä. QWL-indeksi saadaan henkilöstökyselyn avulla, mutta ei tilastollisella analysoinnilla. Tilastollinen analysointi antaa virheellisen tiedon, sillä kysyttävät asiat vaikuttavat suorituskykyyn erilaisella tavalla. Henkilöstön kokemaa hyvää turvallisuuden tunne vähentää sairauspoissaoloja, mutta ei lisää suorituskykyä. Henkilöstön luovuuden hyödyntäminen parantaa organisaation kilpailukykyä, mutta luovuuden puute ei juurikaan vaikuta sairauspoissaoloihin. Tilastokeskiarvo ei huomioi tätä ilmiötä. Siksi tulokset ovat väärää ja haitallisesti yläkanttiin,

jolloin todellinen kehittämispotentiaali jää piiloon. Johto saa väärää tietoa ja luulee, että henkilöstön suorituskyky on kunnossa.

QWL-indeksin rakenne

Työelämän laatu rakentuu kolmesta inhimillisestä ominaisuudesta (Kesti ym. 2016):

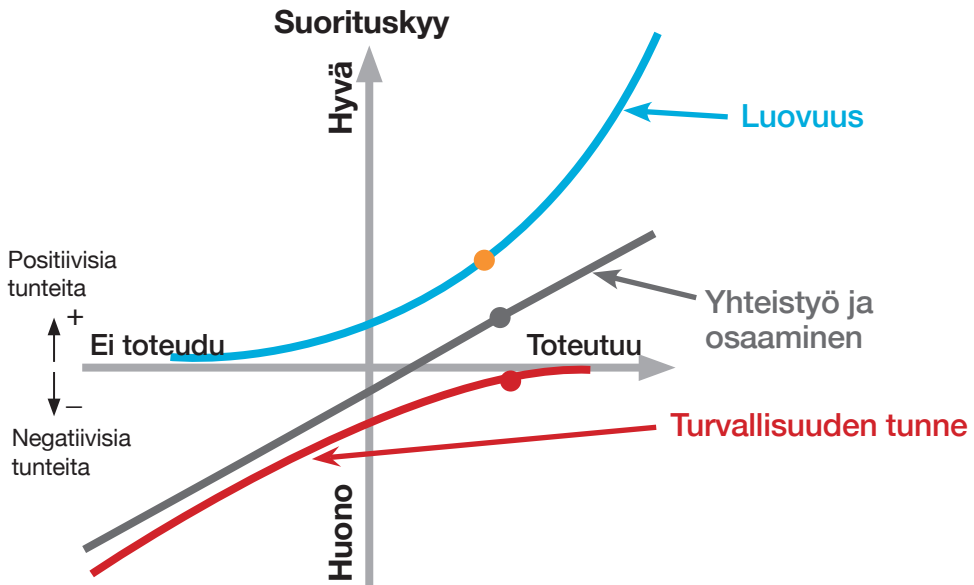
- Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (turvallisuuden tunne)
- Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti (yhteistyö ja osaaminen)
- Päämäärät ja Luovuus (luovuus)

Itsearvostustekijät voidaan mitata ja analysoida datasta työelämän laadun indeksi (Kuva 1). QWL-indeksin analysointi tehdään tieteellisesti validilla tavalla, jotta saadaan todellinen kuva henkilöstön suorituskyvystä. Teoria on hyväksytty kansainvälisessä tiedeyhteisössä.

Turvallisuuden tunne on hyvän suorituskyvyn perusta, mutta se ei ole suorituskyvyn lähde. Mikäli turvallisuuden tunne on uhattuna, syntyy negatiivisia tuntemuksia, jotka keräävät huomion ja syövät suorituskyvyn. Kun turvallisuuden tunne on kunnossa, voidaan suorituskykyä lisätä yhteistyön ja osaamisen avulla sekä hyödyntämällä henkilöstön luovuutta. Henkilöstön luovuuden avulla voidaan lisätä suorituskykyä merkittävästi, mutta vain sillä edellytyksellä, että yhteistyö ja osaaminen sekä turvallisuuden tunne ovat riittävän hyvät. Työelämän laadun indeksi on aina näiden kaikkien itsearvostustekijöiden yhteisvaikutus, joka saadaan Hertzbergin (1959) motivaatioteoriaa soveltavalla kaavalla (Kesti ym. 2016):

$$\text{Työelämän laatu} = \frac{\text{Turvallisuuden tunne} \times (\text{Yhteistyö ja osaaminen} + \text{Luovuus})}{2}$$

Kuvan 1 pallojen sijainti edustaa suomalaista keskimääräistä työntekijää. Kuvasta nähdään,



Kuva 1. Työelämän laadun indeksin määrittäminen. Pallot kuviossa kertovat Suomen työvoiman keskimääräisen tilanteen itsearvostustekijöissä.

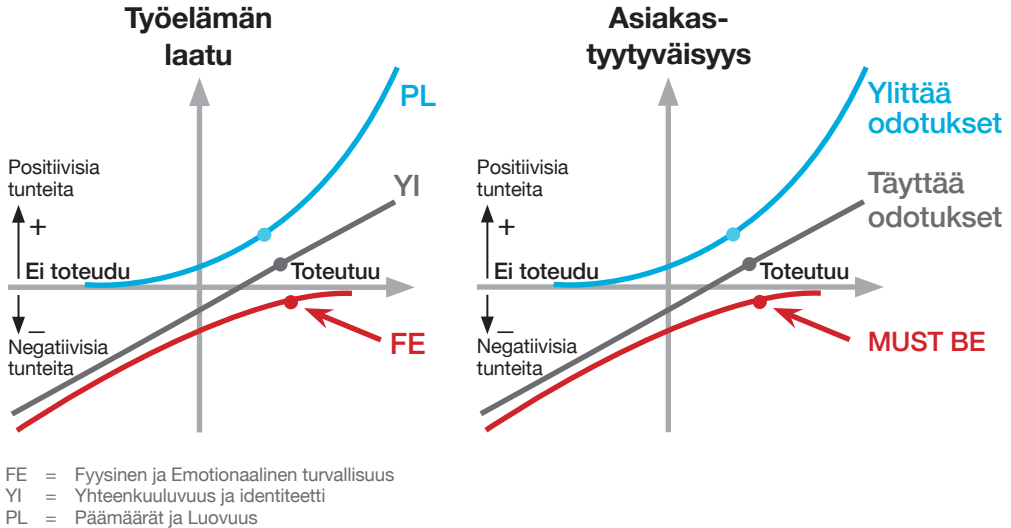
että olemme varsin hyviä turvallisuusasioissa, melko hyviä yhteistyön ja osaamiseen saralla, mutta aivan liian huonoja henkilöstön luovuuden hyödyntämisessä. Tästä syystä Suomessa työntekijöiden keskimääräinen työelämän laatu on 61 %:n tasolla (Savukoski 2017). Se tarkoittaa, että työn ääressä vietetystä ajasta on laskennallisesti 61 % tehollista työaika. Kun huomioidaan lomat, poissaolot ja muu rakenteellinen ajankäyttö, vietetään työn ääressä vajaa 80 % teoreettisesta vuosityöajasta. Näin tehollinen työaika on vain 49 % (80 % x 0.61) teoreettisesta. Siitä, mistä henkilöstölle maksetaan palkkaa, on noin puolet tehollista, jolla toteutetaan organisaation tarkoitusta.

Keskimääräinen QWL-indeksi 61 % kertoo, että Suomen yrityksiin on varastoitunut val-

tava tuottavuuden parantamisen potentiaali, jota vasta harva organisaatio kykenee hyödyntämään. Työelämän laatu on tärkeä tuotantotekijä, joka pitää saada mukaan sekä yhteiskunnan päättäjien että johtajien agendalle. Kun työelämän laatua mitataan jatkuvatoimisesti, voidaan tulosten perusteella tehdä henkilöstökehittämistä, joka on vaikuttavaa ja tehokasta. Vaikuttavuus tarkoittaa, että työelämän laatu paranee ja tehokkuuden avulla kehittämiseen käytetty työajankäyttö on minimoitu.

Työelämän laadun indeksi kertoo paitsi organisaation suorituskyvystä, myös kyvystä palvella asiakkaita (Kuva 2).

Mikäli Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE) ei toteudu, on riski, että asiakastytyväi-



Kuva 2. Työelämän laadun indeksi ja asiakastytyytyväisyyden muodostuminen Kano-mallissa (Kano 1984).

syyden Must-Be asiat pettävät. Siis reklamaatiot lisääntyvät. Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti (YI) kertoo siitä, kuinka hyvin asiakkaiden odotusarvot toteutuvat, eli kuinka perusprosessit toimivat. Päämäärät ja Luovuus (PL) tekijää vaaditaan siihen, että kyetään ylittämään asiakkaan odotukset. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että asiakas kehuu palvelua, vaikka häneltä ei mielipidettä kysyttäisi. Korkea QWL-indeksi varmistaa asiakaspysyvyyttä, sillä asiakas ei halua kilpailuttaa palvelua, johon on erittäin tyytyväinen. Myös kilpailussa voittaminen voi edellyttää korkeaa PL-tekijää (vrt. attractive sales arguments). Korkea PL-tekijä mahdollistaa myös innovatiivisuuden, jotka investointien kautta parantavat K-kerrointa.

Työelämän laatuun perustuva johtaminen

Työelämän laatuun perustuvassa johtamisessa ylimmän johdon tehtävänä on varmistaa, että jokaisen työntekijän kokemana työelämän laatu on kunnossa tai kehittynyt suotuisasti. Käytännössä johto luo edellytykset, joissa työntekijät saavat asiantuntevaa henkilöjohtamisen palvelua esimieheltä ja muilta palvelujen tuottajilta. Työelämän laatuun perustuvaa johtamista voidaan harjoitella tekoälyyn pohjautuvalla simulaatiolla. Todellisuutta mallintava simulaatio myös osoittaa työelämän laatuun rakentuvan johtamismallin erinomaisuuden suhteessa perinteiseen tulosjohtamistapaan. (Kesti, Leinonen & Kesti, 2017b)

Ihmisten johtamisessa oleellisinta on se, että työntekijöiden työelämän laadusta pidetään jatkuvasti hyvää huolta ja sitä kehitetään työntekijöitä kuunnellen. Tämä on helppo sanoa, mutta käytännössä vaikea toteuttaa. Perinteisessä tulosjohtamisessa on kaksi vakavaa haastetta:

- Esimieheen vaikuttaa tulosjohtamisen aiheuttama sosiaalinen dilemma
- Esimiehet eivät omaa riittävää ammattitaitoa tarvittavista johtamiskäytännöistä

Tulosjohtamisen sosiaalinen dilemma tarkoittaa tilannetta, jossa esimies joutuu pohtimaan esimieskäytäntöjen hyötyä – käyttäisikö aikaa työhyvinvoinnin kehittämiseen vai tulisiko keskittyä tuloksen tekemiseen. Esimies saattaa ajatella, että työaika ei kannata ”haaskata” HR-käytäntöihin. Hän siis kyseenalaistaa HR-käytäntöjen (esimerkiksi kehityskeskustelujen) vaikuttavuuden. Syynä saattavat olla johtamisosaamisen puutteet tai lyhytnäköinen tarve maksimoida tulosta. Vähintäänkin hämmentävää on se, että esimies saattaa olla oikeassa, sillä huonolla HR-käytäntöjen osaamisella ei saada toivottua vaikuttavuutta ja tehokkuutta. HR-käytännöt vaativat osaamista, jota on vain harvalla esimiehellä.

Työelämän laatuun perustuvan johtamisen omaksuminen vaatii henkilöstöjohtamisen kypsyystason nostoa. Periaatteena tulee olla työelämän laadun parantaminen tehokkailla johtamiskäytännöillä, jotka ovat varmistettu johtamisrakenteessa. Työntekijöillä pitää olla mahdollisuus ottaa enemmän vastuuta sekä asiakkaista että omasta jaksamisestaan ja motivoinnistaan. Työntekijät eivät saa enää syyllistää lähiesimiestä huonosta johtamisesta; hyvää johtamista pitää myös uskaltaa vaatia. Suomessa on maailman osaavin työvoima, joten alaitaidot voidaan opettaa esimerkiksi simulaatio-opetuspelin avulla (Kesti ym. 2017b).

Työelämän laatuun perustuvassa johtamisessa

ei pääse syntymään tilannetta, jossa asiakkaat laitetaan kärsimään sisäisten ristiriitojen takia. Esimerkiksi linja-auton kuljettajat eivät halua tilannetta, jossa pysäkillä oleva asiakas myöhästyy töistä siksi, että linja-autoa ei työnseisauksen takia koskaan tullut. Hyvä työelämän laatu ehkäisee ristiriitojen eskaloitumista, sillä työntekijät eivät halua aiheuttaa asiakkaille pettymystä. Ristiriitoihin haetaan ratkaisua ajoissa, sillä kaikilla on vahva missio palvella asiakkaita. Työelämän laatuun rakentuvassa johtamismallissa asiakas on keskiössä, koska QWL-indeksissä on sisäänrakennettuna yhteys asiakastytyväisyyteen.

Johtamisen asiantuntija-apu

Osaamisintensiivisen organisaation johtaminen vaatii monipuolista johtamisosaamista. Johtaja ja esimies vastaavat alaistensa työelämän laadusta. Työelämän laadusta huolehtiminen ei tarkoita, että esimiehen on osattava ja tehtävä kaikki toimenpiteet itse. Esimies on vastuussa siitä, että työntekijät saavat tarvittavaa huomiota ja asiantuntemusta itsearvostustekijöiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Myös esimiestyöstä pitää tehdä mielekästä tarjoamalla esimiehille monipuolista apua erilaisiin tarpeisiin. Asiantuntemusta vaativia osaluoteita on yleisellä tasolla listattu taulukossa 1.

On ilmeistä, että esimies ei voi yksin hallita kaikkia alueita, eikä esimiehen ajankäyttö edes mahdollista näin laajan kokonaisuuden hoitamista. Se, että asia kuuluu esimiehen vastuulle, ei tarkoita, että esimiehen pitäisi tehdä se itse. Siksi tarvitaan asiantuntija-apua tuottava verkosto, joka mahdollistaa tarvittavat asiantuntijapalvelut työntekijöiden suorituskyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Palvelujen tuottajat voivat olla parhaat osaajat joko organisaation sisäältä tai ulkopuolelta. Työntekijöiden hyvät

Taulukko 1. Muutamia esimiehen vastuulle kuuluvia asioita ja apua tarjoavia tahoja.

Taulukon oikeanpuoleisessa sarakkeessa on itsearvostustekijä, johon vastuualueella eniten vaikutetaan (TT = turvallisuuden tunne, YO = yhteistyö ja osaaminen ja L = luovuus)

Esimiehen vastuualueita	Asiantuntija-apu	
Tehtäväkuvien ja palkkauksen sopiminen	HR-hallinto	TT
Työroolien ja prosessien määrittäminen ja kehitys	Prosessivastaava, IT-tuki	YO
Työyhteisön ongelmien ratkaiseminen	HR-kehitys	YO
Työkyvyn ylläpitäminen ja palauttaminen	HR-hallinto ja työterveyshuolto	TT
Työn sujuvuuden parantaminen	HR-kehitys	L
Työturvallisuus ja työsuojelutoiminta	Työsuojeluvastaava	TT
Viestintä ja tavoitteiden sopiminen	Johto, HR-kehitys	YO
Työntekijöiden palkitseminen ja motivointi	HR-kehitys	L
Koulutusten suunnittelu ja järjestäminen	HR-hallinto ja HR-kehitys	YO
Uuden työntekijän perehdyttäminen ja opastaminen	HR-kehitys	YO
Muutosjohtaminen	HR-kehitys	YO
Taloudellisen suorituskyvyn seuranta ja raportointi	Taloushallinto	YO

alaistaidot mahdollistavat esimiehenä onnistuminen, koska työelämän laadun kehittämisen helpottuu.

Taulukon lista on karkea, mutta osoittaa, että monessa organisaatiossa on henkilöstöjohtamisessa rakenteellisia puutteita. Mikro- ja PK-yrityksissä ei ole yleensä mahdollisuuksia investoida HR-järjestelmiin ja henkilöstöjohtamisen tukipalveluihin riittävästi. Toisaalta pienissä organisaatioissa on suuria yrityksiä matalampi hierarkia, jolloin tieto kulkee

paremmin työntekijöiltä johdolle. Suurissa organisaatioissa haasteena on työyhteisöryhmien suuri määrä ja esimiestoiminnassa esiintyvä haitallinen hajonta. Heikosti suoriutuvat esimiehet aiheuttavat ongelmia, joiden hoitaminen syö HR-palveluiden resursseja. Ongelmien ratkaisemisen lisäksi pitäisi kuitenkin panostaa myös jatkuvaan parantamiseen koko organisaatiossa. Nykyään kilpailuetu syntyy enenevässä määrin henkilöstön osaamisen ja kokemuksen avulla. Tarvittaisiin oma asiantuntijapalvelu, jonka tehtävä

on auttaa esimiehiä ja työyhteisöryhmiä jatkuvassa parantamisessa. Vain hyvin harvasta organisaatiosta löytyy asiaan vihkiytynyt HR-kehityspalvelu.

HR-kehityspalvelun asiantuntijat auttavat organisaatiota uudistumaan ja toteuttamaan työelämäinnovaatioita. Työelämäinnovaatiot ovat pieniä parannuksia ympäri organisaatiota. Ne ovat asteittaisia vähittäisiä, mikä tarkoittaa, että ne parantavat suorituskykyä aina enemmän ja enemmän. Työelämäinnovaatiot ovat myös summautuvia, jolloin lukuisat pienet parannukset tuovat yhdessä suuren hyödyn. Hyöty näkyy henkilöstön suorituskyvyssä, jolloin tehollinen työaika lisääntyy ja hukka vähenee. Kun jokainen tiimi vähentää sähläystä vähän, niin koko organisaatio toimii merkittävästi tehokkaammin. (kts. Jysk case Ilmarinen 2015)

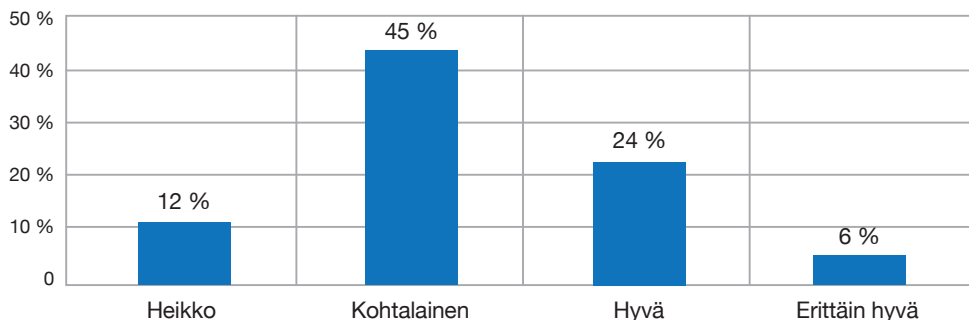
Taulukkoon 1 on merkitty karkeasti itsearvostustekijät, joihin vastuualue eniten vaikuttaa. Monen organisaation HR-hallinto on keskittynyt vain henkilöstön turvallisuuden tunteen ylläpitämiseen, jolloin sairauspoissaolot saadaan ehkä hallintaan ja vaihtuvuus pysyy jotenkin aisoissa. Operatiivinen toiminta hoitaa yhteenkuuluvuutta ja osaamista. Luovuuden edistäminen puuttuu kokonaan rakenteellisesta johtamismallista, koska systemaattista HR-kehittämistoimintaa ei ole. Vain harvalla esimiehellä on tarmoa ja osaamista kuunnella työntekijöiden ideoita ja sen pohjalta toteuttaa työelämäinnovaatioita. Arvioni mukaan vain 10 % esimiehistä onnistuu tässä, koska organisaation johtamismalli ja -rakenne eivät sitä tue. Uudessa johtamismallissa ei HR-toiminto ole ”cost-center”, vaan liiketoiminnalle lisäarvoa tuova palvelukeskus – value-center – käsittäen HR-hallinnon ja HR-kehittämispalvelut.

Johtamisen institutionaalinen parantaminen

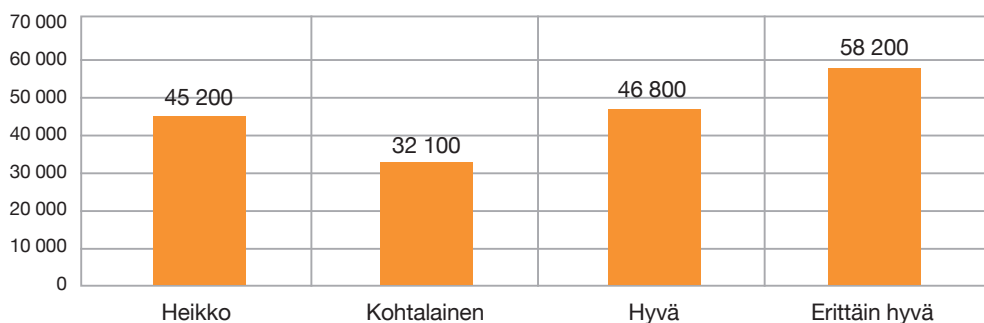
Työelämän laatua arvostavaa johtamista tulee parantaa myös kansallisissa instituutioissa. Yritystoimintaa auttava yhteiskunnallinen infrastruktuuri tukee pääsääntöisesti vain työpahoinvoinnin välttämistä. Esimerkiksi eläkeyhtiöiden pitäisikin enemmän panostaa työelämän laadun kehittämiseen, jossa parhaita tuloksia saadaan HR-kehittämistoimenpiteillä. Ongelmana on se, että vanhentunut työhyvinvointi -käsite näyttää rajaavan henkilöstön motivoinnin ja luovuuden palvelujen ulkopuolelle. Organisaatio voi hyödyntää työeläkeyhtiön tukea työhyvinvoinnin kehittämiseen, joka vanhentunee rajauksen takia tarkoittaa työpahoinvoinnin välttämistä. Vaikuttavuutta vaaditaan työpahoinvoinnin ilmentymiin, kuten sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyteen. Kuitenkin turvallisuuden tunne on usein jo riittävän hyvällä tasolla, jolloin toimenpiteet eivät vaikuta henkilöstön suorituskykyyn, ja turha ajankäyttö syö liikevaihtoa ja tulosta.

Myös tilastot näyttävät vahvistavan tämän synkän tosiasian – vain liian harva yritys osaa hyödyntää työelämän laatua tuotantotekijänä. Tilastokeskuksen (2017) mukaan yli 10 henkeä työllistävissä palveluyrityksissä on töissä yhteensä noin 340 000 työntekijää. Näistä 12 % on töissä yrityksissä, jotka tekevät huonoa tulosta, ja vain 6 % on töissä erittäin kannattavissa yrityksissä. Työllisyyden kannalta on huolestuttavaa, että 40 000 työntekijää on töissä palveluyrityksissä, jotka tekevät keskimäärin -3 300 euroa tappiota (EBITDA) jokaista työntekijää kohti. Samansuuntainen Paretojakauma on myös muilla toimialoilla.

Työvoiman jakauma taloudellisen suorituskyvyn mukaan (Palvelut)



Palkat / FTE (Palvelut)



Kuva 3. Palvelut toimialan työvoiman jakaumat taloudellisen suorituskyvyn mukaan. Taulukko perustuu Tilastokeskuksen kokoamiin tilinpäätöstietoihin yli 10 hengen palveluala yrityksistä. Ylemmässä taulukossa y-arvo on osuus työvoimasta yli 10 hengen yrityksissä. Alemmassa taulukossa y-arvo on ylintä taulukkoa vastaavan ryhmän keskimääräinen käyttökate per työntekijä.

Ero tuloskyvyssä on selitettävissä kahdella tekijällä, jotka ovat toisiinsa yhteydessä:

- Investoinnit teknologiaan ja tuotekehitykseen
- Jatkuva työelämän laadun parantaminen

Investoinnit parantavat myyntiä ja teknologista tehokkuutta, mutta vain siinä tapauksessa, että työntekijöiden työelämän laatu on kunnossa. Maalaisjärjellä ilmiö menee seuraavasti: Johto tekee investointeja uuteen teknologiaa ja

tuotteisiin. Investoinnit parantavat kapasiteettia sekä myyntihintaa, jolloin tehollisesta työtunnista saadaan enemmän liikevaihtoa. Uusi teknologia ja tuotteistus aiheuttavat sähläystä, joka näkyy työelämän laadun heikentymisenä. Tällöin tehollisten työtuntien määrä vähenee, koska työaikaa kuluu sähläämiseen. Kun panostetaan työntekijöiden kuuntelemiseen ja työn kehittämiseen, saadaan sähläystä vähentymään ja työelämän laatua parantumaan. Tehollisten työtuntien määrä lisääntyy.

Kun henkilöstö puhaltaa yhteen hiileen johdon kanssa, alkavat investoinnit tuottamaan kilpailuetua. Kuvan 3 mukaan palvelusektorilla vain 6 % yrityksistä onnistuu tässä johtamisen haasteessa erittäin hyvin ja näillä yrityksillä on varaa maksaa parempia palkkoja työntekijöilleen.

Loppusanat

Suomalainen henkilöstötuottavuuden tutkimus on maailman huippua. Tutkimuksessa päästään nyt teoriasta käytäntöön. Uudesta työelämän laadun indeksistä (QWL-indeksi) on tulossa uusi de-facto standardi, jonka avulla työelämän laadusta voidaan luoda kilpailuetu. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa kehitetään uuden sukupolven digitaalisia ratkaisuja. Tiedolla johtaminen nopeutuu ja helpottuu. Jatkossa johtajat ja esimiehet voivat esimerkiksi hyödyntää tekoälyä oman toimintansa tukena, jolloin perinteinen kantapäähän kautta oppiminen vähenee. Työelämän laadulla johtamisesta tulee uusi ismi, jossa työhyvinvointi ja tuottavuus kulkevat aidosti käsi kädessä. Ja mikä parasta, uusin tieto on kotimaista pääomaa. ■

LÄHTEET

Kaplan, R. S. (2006). Time-Driven Activity-Based Costing. Harvard Business School Case N9-106-068, Harvard Business School, Boston.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons.

Ilmarinen (2015). Jysk panosti työelämän laatuun. Teksti Lommerse S. Kuvat Ikäheimo T. <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/jysk-panosti-tyoelaman-laatuun/>

Kano, N. (1984). Attractive quality and must-be quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14, 39-48.

Kesti, M. (2013). Human Capital Production Function, GSTF Journal on Business Review, 3, 22-32.

Kesti, M. (2017a). Leadership DNA by game theoretic approach: Finding optimal equilibrium for wellbeing and productivity, 10th World Congress on Healthcare & Technologies, Lisbon, Portugal. Kesti, M. & Syväjärvi, A. (2015). Human capital production function in strategic management. Technology and Investment, 6, 12-21.

Kesti, M., Leinonen, J. & Syväjärvi, A. (2016). A multidisciplinary critical approach to measure and analyze human capital productivity. Teoksessa M. Russ, (toim.), Quantitative multidisciplinary approaches in human capital and asset management, (ss. 1-22). Hershey, PA: IGI Global.

Kesti M., Leinonen J. & Kesti T. (2017). The productive leadership game: From theory to game-based learning. Teoksessa Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models, (ss. 238-260). IGI Global.

Savukoski T. (2017). Työelämän laadun indeksin yhteys työkyvyttömyyseläkeriskisiin. ProGradu, Lapin Yliopisto.

Tilastokeskus 2017. Yritysten tilinpäätösaineiston toimialatilasto 2015.

MARKO KESTI on henkilöstötuottavuuden dosentti ja toimii tutkimusjohtajana Lapin yliopistossa. Kestillä on usean vuoden käytännön kokemus organisaatioiden kehittämisestä Mcompetencen ja Playgainin kautta. Tutkijana hän on kehittänyt useita kansainvälisesti hyväksytyjä teorioita ja malleja henkilöstötuottavuuden analysointiin ja kehittämiseen. Kestin tutkimuksiin ja asiantuntijablogeihin voi tutustua linkistä markokesti.wordpress.com



Työnteko on ekosysteemien ytimessä

Toistaiseksi voimassa olevat työsuhteet ovat Suomessa edelleen pääasiallinen ansiotyön muoto. Niiden rinnalle on uuden yritystalouden myötä muodostumassa myös uusi työ. Uusi työ tarkoittaa työn keikkaistumista. Työtä tehdään silloin, kun sen teettäjällä on tarve. Yritysten määrä kasvaa, kun uudenlaisia startup-yrityksiä syntyy digitalisaation luomaan mahdollisuuksien maailmaan. Pienet yritykset muodostavat verkostoja, ekosysteemejä, joissa ne tarvitsevat toisiaan ja kumppanoituvat suurempien yritysten kanssa. Työn ja yritystalouden läpivirtaus kiihtyy. Korporaatioiden Suomesta tulee yhä enemmän yrittäjien Suomi. Yrittäminen voi kanavoitua oman yrityksen kautta tai itserakennetun työelämän kautta. Nyt tarvitaan uusia rakenteita, jotta uusi talous ja uusi työ voivat kehittyä arvoa tuottavaksi kokonaisuudeksi.

Pitkien työsuhteiden normi muutoksessa

Suomalainen työelämä on Suomen itsenäisyyden alkuvaiheista lähtien normatiivisesti rakennutun kokoaikaisten, toistaiseksi voimassa olevi-

en työsuhteiden varaan. Työelämän pelisääntöjä aina lainsäädännöstä työehtosopimukseen on kehitetty tästä ideaalista käsin. Sen mukaan yksilön ja perheen toimeentulon ytimessä on perheen elättäjän, ja sotien jälkeen kasvavassa määrin elättäjien, säännöllinen palkkatulo.

Kun palkkatulo muodosti toimeentulon valtaosalle kotitalouksista, kävi vuosikymmenten saatossa yhä ilmeisemmäksi, että yhteiskunnan rakenteet ja eri instituutiot on kytkettävä osaksi työn tekemisen ehtoja ja sääntelyä koskevia prosesseja. Jo 1940 syntynyt tammikuun kihlauksena tunnettu sopimus työmarkkinajärjestöjen kesken loi pohjan vuosikymmenten ajan suomalaisen työelämän rakenteille. Keijo Liinamaan nimeä kantava ensimmäinen tulopoliittinen kokonaisratkaisu eli tupo 1960-luvun lopulla sai yhteiskuntasopimuksen luonteisia piirteitä maan hallituksen osallistuesssa kokonaisratkaisun muodostamiseen omilla fiskaalisilla välineillään. Keikkatyö satamissa ja rakennuksilla väheni ja muuttui säännellyiksi työsuhteiksi.

Yhteiskuntasopimusta suomalaisissa työmarkkinayhteyksissä on käsitteenä käytetty painokkaammin vasta Sipilän hallituksen toimien yhteydessä, kun hallitus käteli kilpailukykyopimusta eli kiky-sopimusta yhdessä työmarkkinajärjestöjen kanssa. Tarve uudelle käsitteelle syntyi, kun Elinkeinoelämän keskusliitto EK ilmoitti yksipuolisesti luopuvansa tulopoliittisista kokonaisratkaisuista. EK:n irtautuminen tupo-maailmasta kertoo suomalaisten yritysten toisistaan eriytyvästä liiketoiminnallisesta kilpailukyvyistä. Yritysten kilpailukyky testataan globaaleiden markkinavoimien luomissa paineissa. Kotimaisten rakenteiden valamat betonisaappaat ovat hankalat juoksukenkät kansainvälisillä radoilla.

Myös yritystoiminnan tuotannontekijöistä globaalille kilpailulle ovat joutuneet antautumaan kaikki muut paitsi työvoima. Raaka-aineiden hinnat määräytyvät maailmanmarkkinoilla. Globaalit rahoitusmarkkinat määrittelevät puolestaan rahan hinnan Suomessa, vaikka yrityksen rajapinnassa rahoituslähteenä olisi-kin kotimainen rahoituslaitos. Tässä ympäristössä kuitenkin työn hinnoittelu ja ehdot ovat edelleen kotimaisten korporaatioiden käsissä. Erityisen vaikeaa yrityksen joustavuuden hal-

linta on pienissä yrityksissä. Työehdot määräytyvät useimmiten suurempien toimijoiden ehdoilla. Pienet, alle kymmenen hengen yritykset ja erityisesti yksinyrittäjät ovat vaikeuksissa koettaessaan jäykkien rakenteiden keskellä optimoida resurssejaan vaihtelevassa liiketoimintaympäristössä. Siitä huolimatta 2000-luvulla 40 prosenttia uusista työpaikoista on syntynyt alle kymmenen hengen yrityksiin (Yrittäjä – Hyvä työnantaja, Suomen Yrittäjät).

Työelämän sääntely ja toimijat ovat luoneet tiukan kehikon, jossa paitsi työehdot myös työsuhteisiin liittyvät järjestelmät ja vakiintuneet toimintamallit on luotu palvelemaan heikosti joustavia työelämän käytänteitä. Silloin yrittäjän on helpompi olla kasvattamatta yritystään tai venyä itse kuin sitoutua pitkien, vakinaisten työsuhteiden ihanteeseen.

Joustavuus ja digitalisaatio ekosysteemien perustana

Yrityksiin kohdistuneet tehostamisvaatimukset ovat viimeisten vuosikymmenten aikana johtaneet monien toimien ulkoistamiseen, mikä on kiihdyttänyt uusien pienten yritysten syntymistä. Yrityksiä niittäneen laman pohjalukemista 1990-luvun puolivälistä yritysten määrä on kasvanut noin 60 prosenttia ja lamaa edeltäneiltäkin tasoilta kolmanneksella. Lähes puolet yritysten palveluksessa olevista työskentelee alle 50 työntekijän yrityksissä. Näistä yli puolet on töissä mikroyrityksissä eli alle kymmenen työntekijän yrityksissä (Tilastokeskus 2015).

Tällä vuosituhanella yritysten määrän kasvun ja uusien yritysten luonteeseen ovat vaikuttaneet kokeilukulttuurin lisääntyminen, sääntelyn vapautuminen monilla toimialoilla sekä yhteiskunnan erilaiset tietoiset tukitoimet yritys- ja innovaatio toiminnan kiihdyttämisek-

si. Uudessa ilmapiiirissä ja maailmalla nähtyjen esikuvien innoittamana yritykset ovat jäsenyneet erilaisiin *ekosysteemeihin*, joissa yritykset tekevät yhteistä kehitystyötä tai täydentävät toisiaan liiketoiminnallisesti. Yritysten yhteenliittymiä on toki ollut aiemminkin. Monet suuryritykset ovat kasvaneet systemaattisten yritysostojen kautta. Konserni- tai integrointimallia löyhempi yhteistyö on perustunut *klustereihin*, joissa jonkin toimialan yritykset ovat rakentaneet kokonaisuuden, joka kilpailee muiden klustereiden kanssa. Ekosysteemi on kuitenkin toimintamallina viehättänyt nuoria, jotka ovat perustaneet yrityksiä.

Viimeisen parinkymmenen vuoden aikana on syntynyt startup-toimintamalli, jossa ollaan jo lähtökohtaisesti valmiimpia kokeilemaan uusia asioita ja valmistautuneita myös epäonnistumaan ja aloittamaan uudelleen. Startupit ovat monesti työmarkkinoille tulijoiden ensisijainen mahdollisuus työllistyä. Samalla tekijöille muodostuu perinteiseen työsuhteeseen verrattuna selkeämpi kuva oman panoksen vaikutuksista yrityksen tulokseen ja menestymiseen laajemminkin.

Ekosysteemejä on erilaisia, joista *liiketoimintaekosysteemi* on määritelty taloudellisten toimijoiden, kuten yritysten sekä niiden asiakkaiden ja alihankkijoiden muodostamaksi keskinäisverkostoituneeksi yhteisöksi. Ekosysteemistä täytyy luonnollisesti suuntautua liiketoimintaa myös sen ulkopuolelle, muutoin liiketoiminta jää sisäsiittoiseksi eikä ekosysteemin arvoa kasvattavaa arvonluontia synny. Ekosysteemien rinnalla puhutaan myös *alustataloudesta* ja *digitalisaatiosta*. Käytännössä alustatalous perustuu digitaalisiin alustoihin, kuten kansainvälisesti tunnetut Uber ja Airbnb. Niissä digitaalinen alusta mahdollistaa suurten käyttäjämäärien keskinäisen liiketoiminnan, jossa resurssin haltija vuokraa itselleen tarpeetonta kapasiteettia sitä tarvitsevalle. Alusta mahdollistaa tarjonnan vertailtavuuden ja saatavuuden.

Valtioneuvoston Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta? -selvityksessä alustatalouden yhteyteen liitetään *jakamis-, on-demand-, keikka- ja 1099-talouden* sekä *prekariaatin käsitteet*. Jakamistalous on vastavuoroisuuteen perustuvaa resurssien lainaamista tai jakamista. On-demand-taloudella viitataan liiketoimintaan, jossa resurssin tarvitsija tilaa ja maksaa ainoastaan kulloinkin tarvitsemastaan panoksesta.

Työn suorittajan kannalta voidaan puhua muutamista käsitteistä, joilla työn tekeminen organisoidaan. Ensinnäkin keikkataloudessa työsuhde rakentuu useista perättäisistä tai päällekkäisistä työsuhteista, jotka sovitautuvat työn teettäjän kulloiseenkin tarpeeseen. Toisaalta työntekijä myy työpanostaan myös omista lähtökohdistaan käsin ja rakentaa siten omaa työhistoriaansa. Niin sanottu 1099-talous on Suomessa jäsentynyt käsitteellisesti lähinnä kevytyrittäjyyden alle, vaikka Suomessa on myös selkeä ammatinharjoittajan status, joka rinnastuu yritykseen. 1099 viittaa Yhdysvalloissa käytössä olevaan lomakkeeseen. Suomeen on syntynyt yrityksiä, jotka tarjoavat digitaalisia alustoja henkilöille, jotka haluavat kanavoida työn tekemisensä yrittäjyyden kautta.

Prekariaatilla on suomalaisessa yhteiskunta-keskustelussa kielteinen leima, jolla viitataan työsuhteiden tilapäisyyteen sekä epävarmisiin työehtoihin ja mataliin palkkoihin. Usein käytetty käsite on *epätyypillinen työsuhde*, vaikka se luonnollisestikin on suhteellinen käsite. Keikkatyön tekemisen lisääntyessä sen epätyypillisuus vähenee. Olennaista prekariaattiin liittyvässä keskustelussa on tietysti keikkatyön tekemiseen luotavat turvamekanismit, jolloin riippumatta siitä, onko keikkatyön tekeminen olosuhteiden pakon sanelemaa vai vapaaehtoinen valinta, työn tekijän sosioekonomisesta hyvinvoinnista pidetään mahdollisimman hyvää huolta.

Keikkatyölle tarvitaan selkeät pelisäännöt

Suomalaisen elinkeinorakenteen muutos voi olla uhka tai mahdollisuus näkökulmasta tai henkilökohtaisesta tilanteesta riippuen. Suomalaiseen työelämään on rakennettu vuosikymmenten saatossa vahvat ja kattavat turvaverkot. Verkkoköyhsien punokset ovat niin vahvat, että verkot mahdollistavat jopa niiden systemaattisen hyväksi käytön, kuten vaikka pa Ossin tarina Helsingin Sanomissa aiemmin syksyllä osoitti. Neljissäkymmenissä oleva terve mies kartteli työtä ideologisista syistä.

Yhteiskunta elää kuitenkin arvonluonnista. Sen yhtenä keskeisenä ajurina on työn tekeminen. Kun työpanos on teollistuvassa Suomessa institutionalisoitu työvoimaksi, jonka käyttöä yrityksissä ovat ohjanneet korporatiiviset rakenteet ja sääntely, uuden talouden ottaessa yhä suurempaa roolia yhteiskunnassa on alettava puhua myös uudesta työstä.

Työtä säädellään Suomessa lukuisin tavoin. Yhteiskuntarauhan kannalta on tietenkin tärkeää, että ihminen voi elättää itsensä työllään. Samaan aikaan, kun yritykset kilpailevat globaalissa talousympäristössä, ne joutuvat – varsinkin pienimmät – kohdentamaan työtä tekevän resurssinsa entistä tarkemmin.

Uuden työn ympärille on rakentunut malli, jota kutsutaan kevytyrittäjyydeksi. Tavoite näissä pyrkimyksissä on sinänsä hyvä, sillä suomalainen työelämä tarvitsee rakenteita, joilla ihmiset voivat tarjota ja myydä työpanostaan helposti. Moni karsastaa yrittäjyyttä, joka on sinänsä selkeä status myös suomalaisessa lainsäädännössä. On selvää, että yrittäjyyteen liittyy riskejä, joita perinteisessä työsuhteessa ei ole. Kaikki eivät ole valmiita ottamaan yrittäjäriskiä, minkä vuoksi kevytyrittäjyyden käsite on saanut sijaa keskustelussa uudesta työstä. Suomen työlainsäädäntö ei tunne kevytyrittä-

jyyden käsitettä, ammatinharjoittajan käsitteen kylläkin. Viime vuosina on ollut epäselvää, mikä niin sanotun kevytyrittäjän asema on suhteessa sosiaali-, työttömyys- ja eläketurvaan. Tilanne on vähin erin selkiytymässä, kun muun muassa Eläketurvakeskus ja työeläkeyhtiöt ovat määritelleet kevytyrittäjät yksiselitteisesti yrittäjiksi siihen kuuluvine velvoitteineen ja riskeineen.

Kevytyrittäjyyttä edistävät ja markkinoivat yritykset voivatkin parhaimmillaan tarjota palveluja, joilla näiden yrittäjien hallinnollinen taakka on kevyempi. Näiden laskutuspalveluyritysten ja laskutusosuuskuntien kautta palvelujaan tarjoavien on kuitenkin tärkeää ymmärtää olevansa yrittäjiä, jotta voivat hahmottaa omat turvaverkkonsa. Iso osa työnteekijälle pakollisesta vakuutusturvasta on yrittäjälle vapaaehtoista. Esimerkiksi eläketurvaan liittyvät laiminlyönnit saattavat näkyä ikävänä yllätyksenä vasta vuosikymmenten kuluttua.

Kaikki suomalaisen työlainsäädännön vaatimukset huomioiva työsuhteen hallinnointi on sen monimutkaisuudesta johtuen jäänyt ammattilaisille. Esimerkiksi kotitaloustyönantajille työsuhteen byrokratia on usein liian raskas. Sama koskee myös mikroyrittäjiä. Useimmiten työ jätetään kokonaan tekemättä tai teetetään pimeästi. Yhteiskunnan katseilta pimentoon jäävän työn sekä byrokratian raskauden takia teettämättömäksi jäävän työn arvo lasketaan useissa miljardeissa euroissa (Suomen kansainvälistyvä harmaa talous, Eduskunnan tarkastusvaliokunnan julkaisu 1/2010, s. 14).

On selvää, että uusi työ synnyttää tarpeen luoda rakenteita, joilla työn suorittaja ja työn teettäjä voivat valita, millä tavoin työsuoritteesta sovitaan: ostetaanko palvelu ja tehdään työ yrityksenä vai toteutetaanko työsuorite suomalaisen lainsäädännön mukaisena työsuhteena. Näiden välimaastoon ei parane jäädä, sillä riski turvaverkkojen väliin putoamisesta on suuri.

SuoraTyön malli osana Taalerin ekosysteemiä SuoraTyö on rakennettu viimeisen kuuden vuoden aikana mahdollistamaan suomalaisen työläinsäädännön mukaiset työsuhteet kotitalouksille sekä erikokoisille yrityksille. Edellä kuvattu työelämän ja yrityskentän murros näkyy varmasti selkeimmin juuri pienten yritysten tarpeessa ja kyvyssä palkata työvoimaa kulloiseenkin tarpeeseen. Silloin kun tarve ilmenee, työsuorite on voitava hoitaa hallinnollisesti helposti, jotta yrittäjä voi keskittyä omaan tekemiseensä.

Tietysti yritys tai kotitalous voi ostaa palvelun yritykseltä tai ammatinharjoittajalta. Usein kuitenkin edullisin tapa on palkata keikkatyöhön osaaja, joka tekee työsuoritteen juuri sen mittaisena kuin työnantajan tarve kotona tai yrityksessä on. Työntekijän osalta puolestaan toteutuu suomalaisen työsuhteen ideaali. Työntekijän laaja turvaverkko toteutuu kaikessa kattavuudessaan. Myös työntekijän tapaturmavakuutus on voimassa aina työmaalle lähtemisestä alkaen.

Finanssitalo Taaleri on koonnut muuttuvan maailman ekosysteemiä, jossa on yrityksiä aloilta, jotka koskettavat keskeisiä, kuluttajaa lähellä olevia rahavirtoja. Ekosysteemissä on muun muassa vertaislainoja välittävä Fellow Finance ja yritysten rahoitustarpeisiin yksityisten ihmisten rahoja kanavoiva joukkorahoitusala Invesdor. Lisäksi ekosysteemiin kuuluu myös Inderes, joka tuottaa osakemarkkinainformaatiota ensisijaisesti yksityissijoittajien tarpeisiin. Pörssilistatun Taalerin rajapinta ekosysteemiin on erityisesti verkko-kauppa, jossa se tarjoaa suurelle yleisölle mahdollisuuden päästä pienellä sijoituksella mukaan pääomarahastoihin, joissa on normaalisti mukana vain suuria sijoittajia. Taalerin ekosysteemiin kuuluu myös laskujen maksamiseen ja siihen liittyviin bonuksiin keskittyvä Laskuni.fi-palvelu, joka on kiinni kuluttajan arjen taloudenpidossa. SuoraTyön rooli ekosysteemissä on puolestaan mahdol-

listaa lain suojaa nauttivan työsuhteen muodostuminen työtä teettävän kotitalouden tai yrityksen ja työn suorittajan välille.

Tällaisessa ekosysteemissä on satojatuhansia ihmisiä, joilla on rahan ansaintaan ja liikuttamiseen liittyviä tarpeita. Ekosysteemiajattelun mukaisesti toimijat avaavat verkostonsa muille toimijoille, jolloin koko ekosysteemin arvonaluontikyky kasvaa.

SuoraTyö on toisaalta myös toisen ekosysteemin osa. Palvelun kehittämisessä on ollut kiinteästi mukana eläkevakuutusyhtiö Etera, joka fuusioituu vuodenvaihteessa Ilmariseen. Tapaturmavakuutustoimijana ekosysteemissä puolestaan toimii vahinkovakuutusyhtiö Fennia. Vakuutusyhtiöt ovat merkittävällä tavalla mahdollistaneet myös lyhyiden työsuhteiden vakuuttamisen järkevästi ja joustavasti.

Toimivan palvelun aikaansaaminen on tietysti edellyttänyt yhteistyötä verottajan ja muiden julkishallinnon toimijoiden kanssa. Näin on kuitenkin pystytty luomaan malli ja palvelu, joka mahdollistaa uuden työn tekemisen ja teettämisen ilman kohtuuttomia hallinnollisia ponnisteluja.

Tässä ekosysteemissä SuoraTyön roolina on ylläpitää ja kehittää digitaaliseen alustaan perustuvaa palvelua työsuhteen hallinnointiin alusta loppuun asti. Teknologiakumppanina ekosysteemiin kuuluu myös maailman suurin tietokonevalmistaja Lenovo. Lenovon tehtävänä on tuoda ekosysteemille tuore tietämys ICT-kehityksestä.

Keikkatyömarkkinoita vaivaa työn ja tekijän kohtaanto-ongelma. Esimerkiksi moni potentiaalinen kotitaloustyönantaja ei tule edes ajatelleeksi, että voisi ulkoistaa joitain töitä keikkatyöntekijälle. Sanoma-konsernin Oikotie avasi keväällä 2017 Keikkatyöt-palvelun. Siellä työn teettäjät ja tekijät kohtaavat esitellen tarjolla olevia töitä ja osaamista. Sama henkilö-

hän voi olla molemmissa rooleissa: metsuripalveluja myyvä saattaa tarvita lapsenvahtia.

Uusi talous ja uusi työ ovat suuri mahdollisuus. Suuri rakenteellinen ongelma Suomen työllisyystilanteen korjautumisessa on se, että ihmiset ovat työvoimahallinnossa ykkösiä ja nolliä, työllisiä tai työttömiä. Työllisyyskeskustelussa valitellaan jatkuvasti heikkoa työllisyysastetta. Joka kerta kun Sipilän hallituksen toimia arvioidaan, todetaan, ettei tavoitetta ole saavutettu.

Pitkittyneestä työttömyydestä on vaikea työllistyä suoraan kokoaikaiseksi. Kynnys työttömyyden ja työllisyyden välillä on Suomessa Euroopan korkeimpia. Mitä pidemmäksi työttömyysjakso venyy, sitä matalammaksi käy todennäköisyys työllistyä kokoaikaiseen työsuhteeseen.

Työvoima on saatava likvidimmäksi, jolloin pitkäaikaistyöttömätkin voivat rekrytoitua vähin erin: ensin pari tuntia viikossa ja hetken päästä jo kaksin verroin. Näin myös yhden hengen yritys voi kasvaa vähitellen, kasvutarpeen mukaan. Jos yhden hengen yritys palkkaa kokoaikaisen työntekijän, henkilöstömäärän kasvu on sata prosenttia.

Suomessa on iät ja ajat valitettu sitä, kuinka vaikeaa on kotitalouden työllistää ja kuinka suuri riski yrittäjälle muodostuu työvoiman palkkaamisesta. Ongelma on se, ettei sitä nähdä ongelmana. Nyt ei voi enää valittaa sitä, että se olisi hallinnollisesti liian raskasta. Uusi talous toimii siten, että samalla kun yritykset luovat keskinäisiä ekosysteemejä, ne hankkivat työpanoksen työmarkkinoilta kulloisenkin tarpeen mukaan.

Niin kauan kuin yksilö on kytkeytyneenä rahatalouteen, hän on taloudellinen toimija. Yksilön ansainta perustuu joko ansio- tai pääomatuloon. Avautuvien verkostojen maailmassa jokainen joutuu luomaan oman positionsa suhteessa muihin toimijoihin.

Monille uusi työ luo mahdollisuuden rakentaa oma ansaintansa tahtomallaan tavalla. Selvää kuitenkin on, että työn tekemisen on synnyttävä lisäarvoa työpanoksen ostajalle. Lisäarvo puolestaan edellyttää sitä, että osaamisesta ja kyvykkyydestä pidetään huolta. Siinä jokaisella tekijällä on vastuu osaamisensa ylläpitämisestä.

SuoraTyö on verkkopalvelu, joka hoitaa automaattisesti kaikki palkanmaksuun liittyvät velvoitteet, kuten verot, vakuutukset ja sosiaaliturvamaksut. SuoraTyö tarjoaa alustan ja puitteet tehdä työtä uudessa taloudessa ja uuden työn parissa. ■

LÄHTEET

Lähteinä ekosysteemin ja alustatalouden määrittelyssä on käytetty Valtioneuvoston kanslian julkaisemasta Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarjasta seuraavia selvityksiä:

”Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta?” (19/2016)

”Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat” (30/2016)

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/yrittaja_hyva_tyonantaja_2016_kalvot.pdf

JANI LAATIKAINEN on yrittäjähenkilinen muuttuvan työn ja työmarkkinoiden haasteiden asiantuntija, jolla on yli kymmenen vuoden kokemus kansainvälisestä liiketoiminnan kehittämisestä. SuoraTyö Oy:n toimitusjohtajana hän uudistaa suomalaisen työelämän rakenteita yhdessä kumppaniverkoston ja julkishallinnon kanssa.

Eveliina Saari
Laura Seppänen



KIRJA-ARVOSTELU:

Asiantuntijatyön muuttuvat mallit alustataloudessa

Richard Susskind and Daniel Susskind: The Future of Professions – How technology will transform the work of human experts. Glasgow: Oxford University Press. First published 2015. ISBN: 978-0-19-879907-8.

Tähän mennessä Suomessa ja kansainvälisesti käyty julkinen keskustelu tekoälyä ja robotiikkaa hyödyntävän internet-yhteiskunnan vaikutuksista työelämään on ollut korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden työn kannalta rauhoittavaa. On nähty, että teknologia tulee korvaamaan yhä enemmän ns. rutiini- ja avustavaa työtä ja korkeasti koulutettujen ammattilaisten, kuten lääkärit, lakimiehet, psykologit, tutkijat –asiantuntemuksen tarve tulee säilymään tulevaisuudessa ennallaan. Heidän työnsä luova, yhdessä tehtävä ja mielekkyyttä tuottava osa saattaa jopa lisääntyä tulevaisuudessa, kun robotit hoitavat rutiinit.

Richard ja Daniel Susskind avaavat kirjassaan tätä käsitystä ravisuttavan radikaalimman skenaarion tulevaisuuteen, jossa kiihtyvällä no-

peudella kehittyvät järjestelmät ja koneet pystyvät ratkaisemaan ihmisten ongelmia yhä tuottavammin, halvemmin, helpommin, nopeammin sekä laadukkaammin kuin yksikään ihminen. Jäljelle jää silloin vain kysymys; mihin ihmistä enää tarvitaan? Kirja johdattaa lukijan vakuuttavasti tämän tärkeän kysymyksen äärelle, mutta ei anna siihen vielä vastaukseksi kuin – ihmisen tehtäväksi jää yhä vähemmän. Kirjoittajat ovat valinneet puolensa. Heidän mielestään asiantuntijoita ei pidä päästää päättämään oman työnsä tulevaisuudesta, koska perinteinen professioiden valta-asemaan perustuva malli on kansalaisten ongelmien ratkaisemisen kannalta tehoton, ja säilyttäisi asiantuntijoiden aseman yhteiskunnassamme ennallaan. Kirjan näkökulma on teknologiayönteinen ja asiakkaan puolella. Se on

tarpeellinen herätys kaikille korkeasti koulutetuille asiantuntijoille heidän työnsä mahdollisesta kehityksestä. Kirjan lukeminen kannattaa, vaikka ei olisi kirjoittajien kanssa välttämättä samaa mieltä.

Brittiläiset Richard ja Daniel Susskind, isä ja poika, ovat kirjoittaneet kirjan yhdistäen Richardin konsultointiasiantuntemusta lakimiesten ja oikeusistuimien työn muutoksesta sekä Danielin taloustieteellistä tutkijan otetta. Lähteinä on käytetty sekä brittiläisiä media-lähteitä että tieteellistä kirjallisuutta yli tieteenalaraajojen varsin kattavasti. Kirjan näkemys pohjautuu pääosin angloamerikkalaisiin tutkimuksiin ja kokemuksiin. Kirjoittajien maailmankuva välittyy mielenkiintoisesti sekä ihmislähtöisenä että lähes ärsyttävyyteen asti yksisilmäisen teknologiaoptimistisena.

Johdannossa tekijät johdattelevat lukijaa aiheeseen esittämällä, millä tavoin teknologia korvaa ihmistyötä jo nyt: USA:ssa 48 miljoonaa ihmistä on käyttänyt veroilmoitukseen online-verotustietojärjestelmää neuvovan veroviranomaisen sijasta, terveystietojen WebMD-liittymään tehty vierailujen määrä ylittää kaikki USA:ssa tehtyjen lääkärikäyntien määrän, ja Harvardin verkkokursseille yhden vuoden aikana ilmoittautuneiden määrä on suurempi kuin tämän yliopiston opiskelijat koko sen 377 olemassaolovuoden aikana.

Nämä ja monet muut esimerkit kertovat ammattien muutoksesta, mutta kirjaa työstäessään tekijät huomasivat suuremman tärkeän kysymyksen: kuinka asiantuntijuutta jaetaan yhteiskunnassa? 'Painatukseen perustuvassa teollisessa yhteiskunnassa' ammattilaiset ja ammattikunnat ovat olleet asiantuntijatiedon välittämisen keskeinen kanava ihmisille ja organisaatioille. Kirjoittajat ennustavat, että 'teknologiaperustaisessa Internet-yhteiskunnassa' yhä kykenevämmät koneet, joko yksin tai yhdessä tavallisten käyttäjien kanssa, hoitavat monia tehtäviä, jotka ovat tähän asti olleet am-

mattien suojeltua aluetta. He ennustavat muutoksen olevan yhtä suuren kuin siirtymässä käsityöstä teolliseen aikakauteen.

Ammatit ovat ihmisten tekemiä artefakteja, joiden tarkoitus on tyydyttää tiettyjä yhteiskunnan tarpeita. Ja koska ne ovat ihmisten luomia, niitä voidaan myös muuttaa silloin, jos (tai kun, kirjoittajien mielestä) teknologiaan pohjautuvassa internet-yhteiskunnassa ammatit eivät enää ole paras ratkaisu yhteiskunnan tarpeisiin. Kirjoittajat listaavat nykyisen ammattilaisjärjestelmän puutteita - se on kallis ja vanhanaikainen, vain harvat pääsevät nauttimaan huippuspesialistien palveluista, eikä asiantuntijoiden työ ole läpinäkyvää.

Kirja jäsentyy kolmeen osaan, joista ensimmäinen koskee asiantuntijatyössä tapahtuvan muutoksen kuvausta, toinen osa teoriaa ja kolmas osa käytännön johtopäätöksiä, siitä miksi tai miksi ei, heidän esittämänsä tulevaisuuskenaario voisi toteutua. Nostamme seuraavassa esiin osa osalta oivaltavia kohtia ja pohdimme lopussa, mitä HR-asiantuntijat voisivat kirjata oppia.

Osa 1: Ammattien vanhanaikainen yhteiskunnallinen rooli?

Luku 1 käsittelee ammattien paikkaa yhteiskunnassa ja lukuisia ammatteja koskevia teorioita. Siitä myös selviää, miten isä ja poika Susskind näkevät ammattilaisten yhteiskunnallisen tarpeen ja ongelmallisuuden - 'suuren sopimuksen', jossa ammattikunnille on historian myötä muodostunut monopoliasema asiantuntemusmarkkinoilla. Ammattilaisuus on yleensä taannut yksilöille vakaan työn, kohtuullisen toimeentulon ja statuksen, johon asiakkaat voivat luottaa.

Ei ole selvää, missä ammattilaisuuden ja ei-ammattilaisuuden raja kulkee, mutta kirjoittajat päättävät niiden yhteisiä piirteitä: ammattien jäsenillä on yleensä erityistä tietoa sekä velvoite sitoutua ammatin yhteisiin arvoihin. Ammattilaisen pätevyys pitää osoittaa valtuutuksin ja suosituksin, ja lisäksi heidän ammattitoimintonsa ovat säädeltyjä. Susskin dit arvioivat nykyisiä ammatteja asiantuntijuuden portinvartijoina systemaattisesti liberalistisesta näkökulmasta.

Luvussa 2 kirjoittajat esittävät kahdeksasta suhteellisen perinteisestä ammattikunnasta silmiinpistäviä muutoksia, joita he kiteyttävät yleisiksi, kaikkia ammatteja enemmän tai vähemmän läpileikkaaviksi rakenteiksi (patterns) luvussa 3. Alla esiteltävien seitsemän mallin kannalta mielenkiintoista on, onko muutos automaatio vai innovaatio. Teknologia voi joko automatisoida ammattilaisten erillisiä tehtäviä, jolloin työn peruseriaatteet tai luonne ei muutu: joihinkin tehtäviin tuodaan helpotusta teknologian avulla. Usein kyse on käsin tehtävien vaiheiden tai hallinnon virtaviivaistamisesta, joilla pyritään kustannussäästöihin ja tehostamiseen.

Toisaalta teknologia voi radikaalisti muuttaa palvelun jakelua, aivan kuten pankkien käteisautomaatit tai verkkopankki ovat mahdollistaneet palvelujen toimitukset aivan uusin tavoin, perinteisestä pankkivirkailijan ja asiakkaan kassakohtamisesta poiketen. Tällainen innovaatio voi säästää kustannuksia, parantaa laatua tai olla käyttäjille aikaisempaa sopivampi. Innovaatio voi korvata kokonaisia ammatteja, joita on tutkittu mm. hankkeissamme KUMOUS (digikumous.fi) ja SWIPE (smartworkresearch.fi). Tämä on tärkeä esille nostettava kysymys niin organisaatioissa kuin yleensä. Toisaalta, innovaatiot voivat mahdollistaa kansalaisten tai tiedon käyttäjien pääsyn sellaiseen käytännölliseen asiantuntijatietoon, mikä aiemmin ei ollut kustannus- tai muista syistä johtuen mahdollista. Tietoa vapauttavat innovaatiot eivät pelkästään kilpaile nykyisten

asiantuntijapalveluiden kanssa, vaan ne myös herättävät piilevää kysyntää eli laajentavat tiedon markkinoita.

Lisääntyvä teknologia muuttaa ammattityössä tarvittavia taitoja: se on jo laajentanut viestinnän tapoja ja välineitä. Kirjoittajien mukaan tulevaisuudessa ammattilaisten on entistä enemmän hallittava alansa dataa ja sen analyysia ja luotava uudenlaisia suhteita koneiden kanssa. Teknologia voi tehdä välittäjäammatteteja tarpeettomiksi tai toisaalta luoda uusia välittäjäammatteteja esimerkiksi verkkopalvelujen kehittämisessä.

Ammattilaiset monipuolistavat taitojaan, kuten oppimalla uusia teknologioita, joiden avulla he kykenevät jakamaan tietoaan verkossa. Ammattilaiset ja ammattiorganisaatiot voivat myös laajentaa osaamistaan uusille, omaa osaamistaan lähellä oleville tieteenaloille. Pitkään asiakkaiden ongelmat ovat määrittäneet ja niitä on hoidettu perinteisten ammattien rajojen sisällä, vaikka kautta ammattialojen kirjon palvelujen käyttäjät näkevät, etteivät heidän ongelmansa loksahda vain yhteen ammattialaan. Organisaatiolla on suuri houkutus laajentaa palvelutarjontaansa monipuolistamalla, ja teknologian avulla tämä on entistä helpompaa.

Osa 2: Asiantuntijätiedon tuottamisen muuttuvat mallit

Kirjan toinen osa käsittelee sitä, miksi asiantuntijätiedon luominen tulee muuttumaan radikaalisti teknologian kehityksen myötä. Kirjoittajat juoksuttavat tiedon luonteen muutoksen nopeasti ennen ajasta ennen kirjoitustaitoa aikaan, jossa tieto oli printattuna kirjoihin. Näinä aikakausina tarvittiin korkeasti koulutettua, lukuun ja kokenutta asiantuntijaa vastaamaan ihmisten ongelmiin. ”

Parhaillaan olemme siirtymässä painettuun tietoon perustuvasta teollisesta yhteiskunnasta kohti teknologiaperusteista internet-yhteiskuntaa. Vaikka nykyisin internetin kautta maallikoilla on pääsy samoihin tietolähteisiin kuin asiantuntijoillakin, tarvitaan nykyisin vielä ihmistä erottamaan ja tulkitsemaan olennainen tieto sitä tarvitseville. Kirjoittajat uskovat, että tämä on vain välivaihe. Kun teknologia kehittyy, koneet oppivat olemaan tulkitsevina käytölliittyminä eikä ihmistä asiantuntijana tarvita. Samalla ne pystyvät myös yhdistämään kokemustietoa muuhun tietoon paljon paremmin kuin yksikään asiantuntija konsanaan.

Kirjoittajien mukaan ihmisen on vaikea irrottaa kuvittelemaan täysin uudenlaisiin sovelluksiin perustuvaa maailmaa. Heidän pääviestinsä on, että teknologian kyky käsitellä tietoa kiihtyy eksponentiaalisesti ja tekee mahdolliseksi yhä kyvykkäämmät laitteet ja ihmisten välisen yhä tehokkaamman ja helpomman viestinnän, eikä teknologian kehityksellä ole nähtävissä päätepistettä. Kirjoittajat avaavat Big Datan mahdollisuuksia tehdä ennusteita tulevasta ja käyttää sitä asiantuntijatyössä kokemustiedon sijaan. He kuvaavat nopeasti robotiikan mahdollisuudet ja ihmisten nykyiset ennakkoluulot niitä kohtaan. Robottien ja koneiden kyky oppia tulkitsemaan ja ilmaisemaan tunteita, on vain yksi ongelma ohjelmoiden työpöydällä.

Teknologia toimii myös ihmisten välisen viestinnän kiihdyttäjänä, helpottajana ja yhteisöjen laajentajana. Mitä kaikkea ihmiset voivatkaan tehdä verkon välityksellä toistensa kanssa entistä paremmin: viestiä, tutkia, sosiaalistaa, jakaa, rakentaa yhteisöjä, tehdä yhteistyötä, ratkaista ongelmia joukkoälyn keinoin, kilpailla, ostaa tai myydä.

Kautta linjan isä ja poika Susskind näkevät, että ammattirakenteiden kehitys lisää tiedon käyttäjien eli asiakkaiden vaihtoehtoja. Esimerkiksi käyttäjät voivat valita verkossa halu-

amiaan palveluntuottajia, saada ohjelmistojen avulla suoraa apua ongelmiinsa, ja verkottua eri tavoin. Nämä ja muut muuttuvat ammattilaisuuden rakenteet konkretisoituvat kirjoittajien hahmottamassa seitsemässä mallissa, joita kuvaamme seuraavaksi.

Luvussa 5 kuvataan seitsemän vaihtoehtoista tai rinnakkain vallitsevaa asiantuntijatiedon tuottamisen ja jakamisen mallia. Perustana on kirjoittajien näkemys asiantuntijatyön kehityksestä käsityömäisestä työstä standardisoiduksi ja systematisoiduksi asiantuntijatiedoksi, joka voidaan antaa tiedon hyödyntäjille avoimesti tai maksua vastaan.

Perinteisessä asiantuntijakeskeisessä mallissa asiantuntija-ammattilainen ottaa vastaan asiakkaan kasvokkain ja hänelle maksetaan asiakkaan ongelmanratkaisuun käyttämästään ajasta. Asiantuntijan tietoresurssina ovat hänen akateeminen yhteisönsä, julkaisut ja hänelle yksilönä kertynyt kokemus aikaisemmista tapauksista. Tämä on edelleen hallitsevin tapa toimia, mutta kirjoittajien mielestä tehoton ja kallis asiakkaille.

Asiantuntijoiden verkostoon perustuvassa mallissa virtuaalinen asiantuntijoiden tiimi ratkaisee vastaanottajan ongelman yhdessä, ja sen kokoonpano vaihtelee ongelman sisällön mukaan. Tämä malli tulee lähelle alustatalouden työtä (esim. Sundararajan 2016), jossa verkoteknologia mahdollistaa ammattilaisten kokoontumisen, yhteistyön ja palvelujen jakelun aivan uudennlaisissa tiimeissä ja järjestelmissä. Asiantuntijat eivät välttämättä tunne tai tapaa toisiaan, ja usein tehtävät ovat tilapäisiä ja rajattuja. Työn vastaanottajat seulovat asiantuntijoita räätälöidyillä hakukoneilla, eikä verkostoalusta yleensä ole ammattilaisten hallitsema. Teknologia on keskeistä tässä mallissa joka muuttaa radikaalisti sekä asiantuntijoiden keskinäisiä suhteita kuin myös ammattilaisten suhdetta palvelujen käyttäjiin.

Puoliammattilaisten mallissa (engl. para-professional model) palvelu tarjotaan ihmiseltä ihmiselle kuten perinteisessäkin mallissa, mutta ammattilainen käyttää asiantuntijatiedosta systematisoitua automatisoitua ongelmanratkaisutietoa tukena. Puoliammattilaisen apuna on kokeneiden, asiaa tuntevien ammattilaisten ohjelmistoihin kiteyttämiä prosesseja ja järjestelmiä. Ne ovat riittävän yleisellä tasolla niin, että yhdistettynä puoliammattilaisen taitoihin ne voivat tuottaa samanlaisen palveluhyödyn asiakkaille ja käyttäjille kuin perinteisen ammattilaisen tarjoama palvelu. Ohjelmat voivat perustua ammattiprosessien automaatioon, mutta ne voivat myös itsessään tuottaa ja uusintaa ihmisiasiantuntijan suoritusta. Koska puoliammattilaisen osaamisen ei tarvitse olla samalla tasolla kuin huippuasiantuntijan, sitä voidaan tarjota edullisemmin, perustuen vaikiokorvaukseen eikä käytettyyn työaikaan.

Teknologiaalähtöisessä asiantuntijamallissa käyttäjä voi saada apua ongelmaansa on-line asiantuntijajärjestelmästä, jossa käyttäjä navigoi eteenpäin vastaamalla kysymyksiin. Ohjelma ohjaa kohti tyypillisten ongelmien ratkaisua itsenäisesti tai ohjaa ottamaan yhteyttä ihmisiasiantuntijaan. Mallin edellytyksenä on perinteiseen tekoälyajatteluun perustuvan ohjelmiston tekeminen kyseisestä ammattityöstä. Tämä on vaativaa, koska olemassa olevan tekstitiedon lisäksi ohjelmaan täytyy saada mukaan ammattilaisten epävirallinen, struktuuriton ja hiljainen tieto.

Tämän tiedon artikuloinnissa ja mallintamisessa on mukana ammattilaisten ohella 'tietoinsinöörit', mikä on samalla esimerkki teknologian synnyttämisestä uusista rooleista ihmisille. Ohjelmisto itsessään on yleisellä tasolla, mutta puumaisena se mahdollistaa käyttäjien navigoinnin ja tiedon massaräätälöinnin kysymys ja vastaus –vuorovaikutukseen perustuen. Malli on radikaali innovaatio suhteessa perinteiseen asiantuntijakeskeiseen tai puoliammattilaisten malliin verrattuna, kos-

ka se mahdollistaa monien käyttäjien palvelun yhdestä palveluohjelmistosta käsin. Suomalaisena esimerkkinä teknologiaalähtöisestä asiantuntijamallista on virtuaalisairaala, jossa esimerkiksi mielenterveystalo.fi -palvelussa on jo nyt käytössä oirenavigaattori ja virtuaali-pohjainen nettiterapia.

Kokemusyhteisömallissa puolestaan ne, keillä on kertynyt kokemusta muodostavat verkoon vapaa-ehtoisesti toimivan yhteisön, jossa ratkotaan sinne esitettyjä ongelmia kokemustietoon perustuen. Omistajuus on yhteisöllistä ja avointa: käyttäjät eivät maksa saamastaan avusta, eivätkä neuvojat odota saavansa palkkiota. Kyse on mallista, jossa vuorovaikutus on monilta monille, eli on kyseessä perinteistä mallista poikkeava innovaatio.

Upotetussa asiantuntijatiedon mallissa, asiantuntemus ja paras tapa toimia on ikään kuin rakennettu koneiden, systeemien, prosessien, esineiden tai jopa ihmisten ja eläinten osaksi. Näin tietoa tulee automaattisesti sovelletuksi toiminnan osana, ilman että ihmisen tulee siihen erikseen puuttua. Upotettujen mallien rakentaminen on kallista, joten niiden sisältö ei todennäköisesti tule olemaan avointa. Niiden avulla on mahdollista ennakoita tulevia ongelmia, tapaturmia tai sairauksia jo ennen niiden puhkeamista.

Tulevaisuudessa **konealähtöisessä mallissa** koneet pystyvät ratkaisemaan itsenäisesti ongelmia perustuen tekoälyyn, Big Datan hyödyntämiseen, tekoälyyn, älykkäisiin hakukoneisiin tai teknologioihin, joita ei vielä ole edes keksitty. Oleellista tässä mallissa on se, että kone oppii eri tavoin kuin ihmiset, eikä näitä uusia tiedonluomisen mahdollisuuksia vielä tunneta hyvin. Kone tuottaa tietoa todennäköisesti on-line suoraan käyttäjille tai upottaa sen suoraan ympäristöömme, ilman ihmistä välikätenä.

Kaikki esitetyt mallit ovat tunnistettavissa yhteiskunnassamme jo nykyisin, mutta mallien jä-

sentely pistää lukijan pohtimaan – millä tavoin tuotettuna itse haluaisin ongelmaani ratkaisun tai millä tavoin haluaisin tarjota tietoon perustuvaa palvelua. Vai onko minulla, yksittäisellä asiantuntijalla tai tiedon käyttäjällä, mahdollisuutta vaikuttaa kehitykseen? Kirjassa on sävy, että pitäisi mennä yhä enemmän kohti konelähtöistä mallia. Kirjoittajat ovat selkeästi sen puolella, että tiedon käyttäjillä, asiakkailla on oikeus mahdollisimman nopeaan ja edulliseen ongelmansa ratkaisuun. He ovat tietoisia siitä, että konelähtöinen asiantuntijamalli varsinkin asiantuntijoiden itsensä mielestä koetaan uhkaavana ja pelottavana, siksi he omistavatkin viimeisen osan näiden huolenaiheiden kumoamiseen.

3. osa: Käytännön johtopäätökset

Osan alussa kirjoittajat kertaavat asiantuntijammattilaisuusmallin tulleen tiensä päähän ja he nostavat esiin kahdeksan yleistä huolenaihetta, kun aletaan puhua voiko kone korvata yksittäisen asiantuntijan tekemän työn. Ensimmäinen on huoli siitä, että asiantuntijammattien katoamisen myötä kadotamme luottamuksen yhteiskunnassa arvostettuihin instituutioihin, joissa asiantuntijat työskentelevät. Kirjoittajien mielestä **luottamus**, jota olemme tunteneet instituutioihin ja huippuammattilaisiin, yksinkertaisesti siirtyy palvelualustoihin, joilta asiantuntemusta tarjotaan. Luottamuksen tunteen tarjoaa palvelusopimus, eikä luottamusta yksittäisen asiantuntijan osaamiseen tarvita samassa määrin kuin ennen. Profiioihin liittyvät **arvot ja normit** ovat kirjoittajien mielestä myös korvattavissa uusilla markkinoiden luomilla, eivätkä kirjoittajat usko portinvartijoina toimineiden ammattilaisten tuottavan merkittävästi eettisesti kestävämpää palvelua.

Entä onko se, että ihminen **tekee taidolla ja käsiyömaisesti** palvelun alusta loppuun arvok-

kaampaa kuin automatisoidun prosessin kautta tuotettu? Kirjoittajat uskovat, että koneen tuottama lopputulos on todennäköisesti laadukkaampi ja edullisempi, mutta uskovat sentään, että tulemme tulevaisuudessakin arvostamaan taiteessa sitä, että se on ihmisen luomaa, ei koneen. Kirjoittajat kiittaavat, että konelähtöistä asiantuntemusta ei tulisi hylätä vain sen tunteen vuoksi, että ihmiset haluavat tiedon syntyvän toisen ihmisen tuottamana.

Entä huoli siitä, että koneet eivät voi korvata **kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta tai ihmisten välillä syntyvää empatiaa**. Kirjoittajilla on usko siihen, että koneet saadaan näyttämään empaattisilta ja tähän suuntaan niitä ollaan jo kehittämässä.

Huoli **hyvän ja mielekkään työn** vähenemisestä mentäessä kohti koneen tuottamaa asiantuntemusmallia on aiheellinen kirjoittajien mielestä. Ihmisen työn osaksi voi jäädä yhä kyvykkäimpien koneiden avustaminen, kun ihmisen tekemän työn ja ammattilaisten tarve vähenee. Silti **uusien ammattirooleja** syntyy tilalle, kuten puoliammatilliset, teknologia-avustajat, empaatikot ja toisaalta teknologian kehittämisen ympärillä tarvitaan entistä monipuolisempaa asiantuntemusta ja uusia ammattilaisia, ainakin aluksi. Entisen kaltaisten kokonaisvaltaisesti osaavien ammattilaisten tarve tulee väheneään, eivätkä koulutusinstituutiot ja poliittinen päätöksenteko pysy tässä kehityksessä mukana suunnitellessaan koulutettavien määriä.

Kirja päättyy johtopäätöslukuun, jossa pohditaan: Millaista tulevaisuutta meidän pitäisi toivoa? Kirjoittajat painottavat, etteivät ole teknologia-deterministejä, vaan että ammattilainen voi ja hänen tulee päättää, miten teknologiaa tullaan työssä käyttämään. He ovat tietoisia liberalistisesta otteestaan, kuten myös hahmottelemansa kehityskulun poliittisista ja liiketaloudellisista valinnoista. Missä määrin mennään yhteiseen, avoimeen ja julkiseen asiantuntijatiedon saatavuuteen, ja kuinka paljon

tietoa 'suljetaan' omistamisen ja voiton tavoittelun mahdollistamiseksi?

Pohtiessaan hahmottelemansa kehityksen toteutettavuutta kirjoittajat päätyvät kannattamaan rajoitettua poissulkemista. Aina kun on mahdollista, on hyvä vapauttaa käytännöllistä asiantuntemusta, mutta ajoittainen poissulkeminen voi olla perusteltua, kun kyseessä on erityisen hyvälaatuinen asiantuntemus. Kirjoittajien mielestä sellainen yhteiskunta, jossa apu, oli se sitten lääketieteellistä, lakiasioihin liittyvää, henkistä ohjausta, arkkitehtuuriin liittyvää tai muuta vastaavaa, on mahdollisimman laajasti kaikkien ulottuvilla edulliseen hintaan, on tavoittelemisen arvoinen.

Kaiken kaikkiaan kirja on johdonmukainen, helpolukuinen ja sen sanoma on rakennettu systemaattisesti. Ammatillaisen on hyvä pohdita mahdollista teknologiakehityksen vaikutusta työhönsä puhtaasti asiakkaalle tuotetun tiedon ja saatavuuden näkökulmasta. Kirjoittajien teknologiaoptimismi oli silmiinpistävä, mikä näkyi erityisesti siinä, miten kirjoittajat käsittelivät kohtaamiaan teknologian käyttöön liittyviä huolenaiheita. Heillä oli vain kiire kumota ne. Itsestään selvä oletus oli myös, että kaikki asiakkaat ovat kyvykkäitä digipalvelujen käyttäjiä, joilla verkot ovat ulottuvilla ja älykännykät taskussa. Todellisuudessa ihmiset ovat valmiuksiltaan eri tavoin varustettuja, joillekin online-palvelut ovat parannus ja samanaikaisesti toisille mahdottomuus. Tutkimustemme mukaan palveluohjaajien aikaa nykyarjessa kuluu paljon ihmisten neuvomiseen digipalvelujen käyttäjinä tai heidän palvelutarpeensa ymmärtämiseen ja hahmottamiseen kasvokkain keskustellen.

HR toimijat voisivat käyttää kirjaa organisaationsa mahdollisten ja vaihtoehtoisten asiantuntemuksen palvelumallien puntaroimisen pohjana. Lisäksi kirjan malleja voidaan käyttää tekoälysovellusten vaikutusten pohtimiseen eettisestä näkökulmasta. Miten eri tie-

don tuottamisen mallit vaikuttavat ihmiseen? Mihin tiedon tuottamisen malliin haluamme mennä? Minkä osan palvelusta haluamme automatisoida? Millaista uutta ammatillisuutta valittu malli tuottaa ja mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitsemme? Keiden työ katoaa ja automatisoituu? Mitä asiakkaat meiltä odottavat? Näiden kysymysten avoin käsittely organisaatiossa tukee kulttuuria, jossa ammatillaiset voivat vaikuttaa työnsä kehitykseen ja olla mukana päättämässä, mikä osa työstä on järkevä automatisoida ja mikä ei. Työn murros ei etene vain teknologian ja markkinoiden ehdoilla, johdon ja työntekijöiden on otettava aktiivisempi rooli sen kehittämisessä ihmisille mielekkääseen suuntaan. ■

LÄHTEET

Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy. The end of employment and the rise of crowd-based capitalism.* Cambridge, MA: The MIT Press.

EVELIINA SAARI FT, on vanhempi tutkija Työterveyslaitoksessa. Hän toimii *Palvelutalouden vallankumous – Ihminen digitalisaation keskiössä (2015–2018) (digikamous.fi)* -projektin vastuullisena johtajana ja projektipäällikkönä. Hän toimii lisäksi kahden Strategisen tutkimuksen ohjelman (osaavat työntekijät- Menestyvät työmarkkinat, sekä Terveys, hyvinvointi ja elämäntavat) johtajana. Lisäksi hän on Jyväskylän yliopiston aikuiskasvatuksen dosentti, aiheenaan erityisesti organisaation oppiminen ja kehittävä arviointi.

LAURA SEPPÄNEN MMT, vanhempi tutkija Työterveyslaitoksessa, on tehnyt kehittävää tutkimusta eri aloilla, muun muassa palveluverkostoissa ja robottikirurgiassa. Hän on Työterveyslaitoksen osion projektipäällikkö SWiPE-hankkeessa (*Fiksu työ alustatalouden aikakaudella; smartworkresearch.fi*) ja agroekologian dosentti Helsingin yliopistossa.

HENRYn kannatusjäsenet

Seuraavat yritykset tukevat hyvää suomalaista henkilöstöjohtamista ja antavat näin arvokkaan panoksen yhdistyksemme toiminnalle.

- Aalto University Executive Education Oy
- Accountor HR Solutions Oy
- Adecco Finland Oy
- Aditro Enterprise Oy
- Admisol Oy
- AIG Europe Ltd. (Finland)
- ALM Partners OY
- Alma Media Oyj
- Amiedu
- Ammattien edistämislaitossäätiö AEL sr
- Ammattiopisto Luovi
- Arctia Management Services Oy
- Asianajotoimisto Castrén & Snellman Oy
- CGI Suomi Oy
- Cloudator Oy
- Cloudriven Oy
- Corporate Spirit Oy
- Cubiks Finland Oy
- Danske Bank Oyj
- Discendum Oy
- Dittmar & Indrenius Asianajotoimisto Oy
- Eduhouse Oy
- Edutech / Tampereen teknillinen yliopisto
- Eilakaisla Oy
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia
- eTaika Oy
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- FIBS Yritysvastuuverkosto
- Finla Työterveys Oy
- Fortum Oyj
- Fuell Finland Oy
- Galimatias Concept Oy Ab
- Haaga-Helia Oy Ab
- Haituva Innovations Oy
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry
- Hobby Agency Oy
- HR4 Group Oy
- HRS Advisors Oy
- Humap Consultation Oy
- Hyria koulutus Oy
- Ilmarinen Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö
- Innotiimi Oy
- Integrata Oy
- Invalidiliitto ry
- J-Impact Koulutus Oy
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera
- Keva
- Koja-Yhtiöt Oy
- KT Kuntatyönantajat
- Laura Rekrytointi Oy
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- Liikenne- ja viestintäministeriö
- LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö
- Lääketeollisuus ry
- Lääketietokeskus Oy
- Management Institute of Finland MIF Oy
- ManpowerGroup Oy
- Markkinointi-Instituutti
- Mercuri Urval Finland
- Nordiska Institutionen för vidareutbildning inom arbetsmiljöområdet - NIVA
- Novetos Oy
- Oikotie.fi Oy
- Opteam Yhtiöt Oy
- Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu
- Oy Assessio Finland Ab
- Oy Integro Finland Ab
- Pertec Consulting Oy
- POHTO Oy
- Proselectum Oy
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- QuestBack Oy
- Rastor Oy
- Romana Management Oy
- Saranen Consulting Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu Oy
- Siita Oy
- Smartum Oy
- Solaforce Oy
- Sovelto Oyj
- Suomalainen Lääkäri-seura Duodecim
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra
- Suomen Suoramainonta Oy
- Sympa Oy
- TAKK - Tampereen aikuiskoulutuskeskus
- Talent Vectia Oy
- Taloustutkimus Oy
- Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
- Telia Finland Oyj
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL)
- Tieto- ja viestintäteknikan ammattilaiset TIVIA
- Tulli
- Turun Aikuiskoulutuskeskus
- Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, TSE exe
- Wakaru Oy
- Valtion Työmarkkinalaitos
- Verohallinto
- Visma Numeron Oy
- VR-Yhtymä Oy
- Zalaris HR Services Finland



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry