

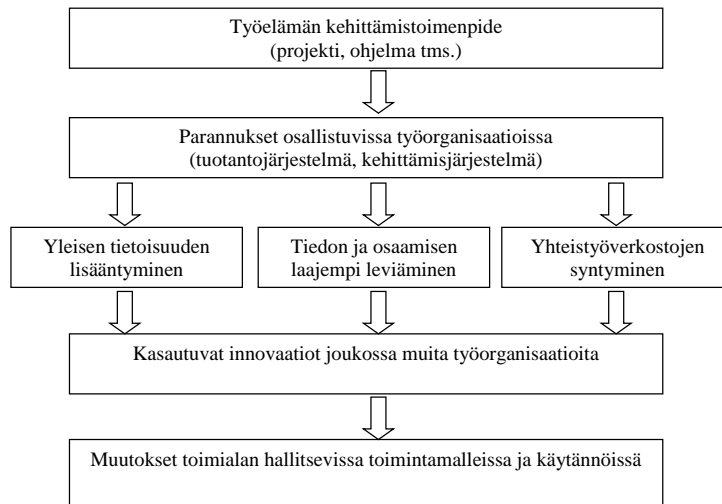
Työelämän kehittämisessä onnistumisen avaimet ja tulevaisuus

Tuomo Alasoini
tuomo.alasoini[at]tekes.fi

Työelämän kehittämisen keskeiset kohdealueet Suomessa 1995-2010 (Alasoini 2011)

- Työprosessit
- Oppivat tiimiorganisaatiot
- Dialoginen esimiestyö
- Työyhteisön kitkat ja rajapinnat
- Henkilöstön työkyky
- Organisaatioiden välinen verkostoituminen ja kumppanuus

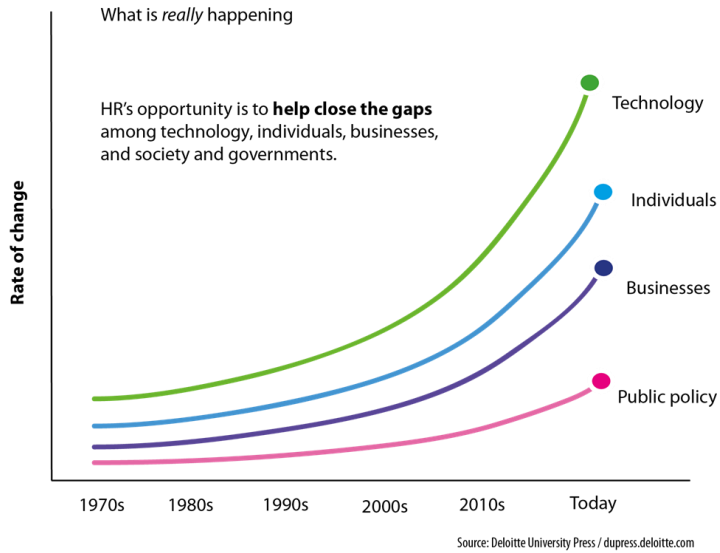
Työelämän kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuushierarkia (Alasoini 2016)



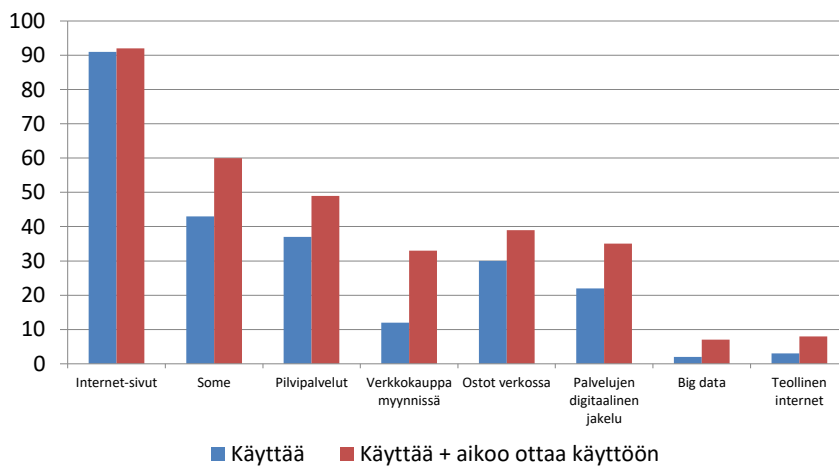
Työn murros?

- Teknologinen muutos (digitalisaatio)
- Globalisoituvat arvoketjut
- Palveluvaltaistuva talous
- Lisääntyvät ekotehokkuuden ja ympäristövastuullisuuden vaatimukset
- Ikääntyvä väestö
- Sukupolvisiirtymä
- Ihmisten lisääntyvä liikkuvuus yli rajojen
- Muutokset ihmisten arvoissa

Digitalisaation myötä kasvava kuilu (Deloitte 2017)



Digitaalisten palvelujen hyödyntäminen Suomen pk-yritysten keskuudessa, % (PK-yritysbarometri 1/2015)

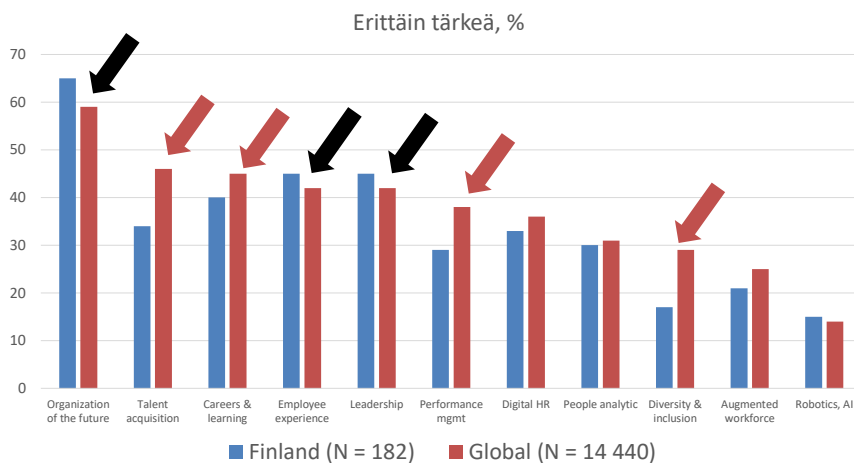


Digitaalitekniikkaan perustuvan tuottavuuskasvun kaksi aaltoa

- **1. aalto** 1990-luvulta alkaen: tuottavuuskasvu perustuu *uusiin teknologioihin* tuotteissa, palveluissa ja prosessien virtaviivaistamisessa.
- **2. aalto:** tuottavuuskasvu perustuu uusien teknologisten mahdollisuuksien vauhdittamiin *liiketoiminnallisiin, organisatorisiin ja sosiaalisiin innovaatioihin*, jotka kohdistuvat mm. organisaatioiden yhteistyökykyyn, yhteistyösuhteisiin ja kulttuuriin liittyviin tekijöihin tavoitteenaan erityisesti vahvistaa positiivista asiakaskokemusta. → **Työelämän kehittämisen uusi suuri haaste!**

→ 2. aalto ratkaisee pelin!

Human capital -trendit, "erittäin tärkeinä" pitämien %-osuudet (Deloitte 2017)



Työn organisointi

- **hajautuneisuus** (päättövaltaa ja vastuuta delegoidaan)
- **itseohjautuvuus** (yksiköillä on merkittäviä vapausasteita toiminnassaan)
- **prosessisuuntautuneisuus** (yksiköt vastaavat suurista prosessikokonaisuuksista)
- **asiaksohjautuvuus** (yksiköt ohjautuvat asiakkaan arvonluonnin vaatimusten mukaisesti)
- **tiimimäisyys** (päättövaltaa käytetään ja vastuuta otetaan yhteisöllisesti)
- **verkostoituneisuus** (yksiköt hyödyntävät erilaisia kumppanuuksia)
- **ketteryys** (organisaatio kykenee rakenteellisiin muutoksiin ja uudistumaan)
- **kehkeytyvyys** (organisaatio elää ja kehittyy myös alhaalta käsin)

03-2013

DM

Monimuotoisemmaksi muuttuvaa työtä tehdään...

Entistä yksilöllisemmin, koskien

- Työehtoja
- Työnteon tapoja
- Työoloja

Entistä hajautetummin

- Erilaisissa paikoissa
- Erilaisina aikoina
- Erilaisissa verkostoissa vaihtelevin kokoonpanoin

03-2013

DM

Miten organisoidaan automatisoidut toiminnot?

- Digitalisaatio lisää merkittävästi sellaisten toimintojen määrää, jotka voidaan automatisoida.
- Vain harvassa tapauksessa kokonaiset työtehtävät voidaan automatisoida kokonaan; tavallisesti automatisointi koskee vain yksittäisiä työtoimintoja.
- Miten organisoidaan uudelleen jäljelle jäävät toiminnot ja prosessit sekä ajatellaan ne uudelleen siten, että tulevaisuudessa:
 - organisaatiot voivat täysimääräisesti hyödyntää uuden teknologian mahdollisuuksia?
 - uusi teknologia tukee täysimääräisesti ihmisten mahdollisuuksia kehittää ja hyödyntää osaamistaan työssä?

03-2013

DM

Osaamisen ja oppimisen kivijalka digitaalisessa murroksessa

Kyky elinikäiseen oppimiseen (metataito).

Ehdollistajina:

- Yhteiskunnan oppimisympäristö
- Työn sisältö ja organisointi, työpaikan koulutus- ja kannustinjärjestelmät
- Ihmisen omat ajankäyttövalinnat

Työtehtävän vaatimat erityistaidot

Luova älykkyys
(geneerinen taito)

Kuten ainutlaatuisuus ja taiteellisuus

Sosiaalinen älykkyys
(geneerinen taito)

Kuten sosiaalinen havainnointi, suostuttelu, neuvottelu sekä toisten auttaminen ja toisista välittäminen

09-2011

DM

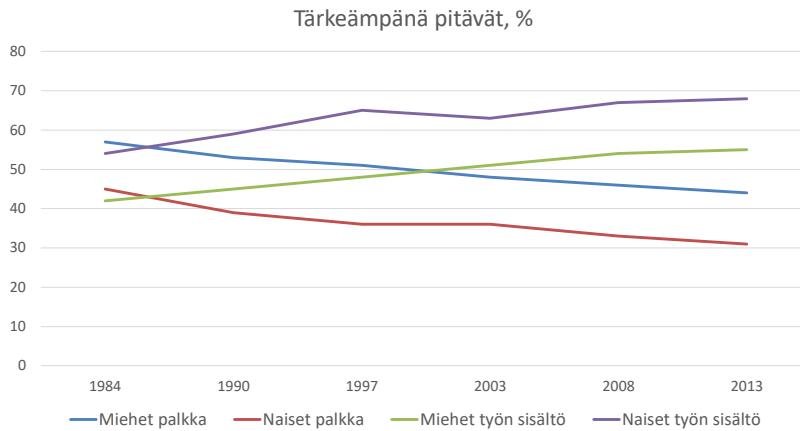
Kulttuuri, sitoutuminen ja työntekijäkokemus

- Maailma on muuttunut **läpinäkyvämmäksi**: organisaation kulttuurista on tullut yhä näkyvämpää.
- Organisaation kulttuurista on tullut yhä tärkeämpi **erottautumistekijä** niin asiakkaiden, henkilöstön, sidosryhmien kuin suuren yleisön suuntaan.
- Johto **ymmärtää ja tuntee usein huonosti** organisaationsa kulttuuria: vallalla oleva rationaalinen johtamisajattelu ei tunnista kulttuurin merkitystä kilpailutekijänä.

Työn tarkoitus, mielekkyys ja merkityksellisyys askarruttavat ihmisiä

- Itse työ muuttuu.
 - Yhä useampi tekee työtä, joka edellyttää suurta joustavuutta ja jossa tehtävien rajat ovat väljiä ja tulkinnanvaraisia.
- Työkeskeisyys on menettämässä otettaan velvollisuusetiikasta kumpuavana yhteiskunnallisena arvona.
 - Ansiotyöhön sitoutumisesta on tulossa ehdollisempaa.

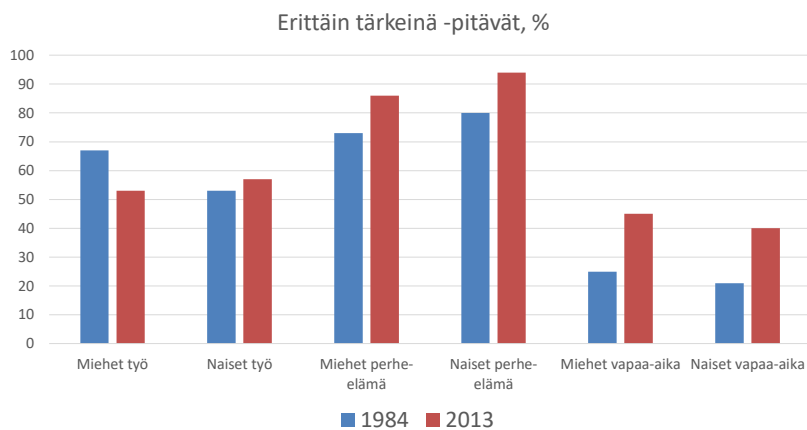
Työn sisällön merkitys suhteessa palkkaan on kasvanut (Sutela & Lehto 2014)



03-2013

DM

Työn suhteellinen merkitys elämän sisältönä on vähentynyt (Sutela & Lehto 2014)



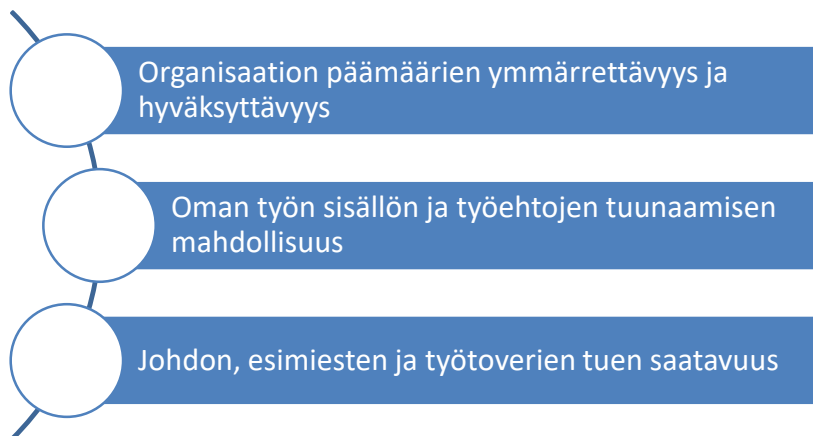
03-2013

DM

Vain 13 % maailman työvoimasta on ”aidosti sitoutunutta” työhönsä!

(Gallupin maailmanlaajuinen työvoimakysely 2013)

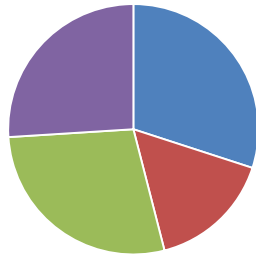
Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden rakentamisen kulmakiviä



Tuote/palveluinnovaatiot ja työn imu (Alasoini ym. 2014)

Teolliset yritykset (10+)

Teolliset yritykset

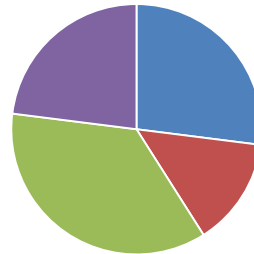


■ Innovaatiot + työn imu ■ Vain innovaatiot
■ Vain työn imu ■ Ei kumpaakaan

03-2013

Palveluyritykset (10+)

Palveluyritykset



■ Innovaatiot + työn imu ■ Vain innovaatiot
■ Vain työn imu ■ Ei kumpaakaan

DM

Mitä ovat jatkossa ”työpaikat”, joita kehitetään tilanteissa, joissa...

- työ on virtuaalista, mobiilia ja hajautettua?
- palvelujen tuotanto tapahtuu erilaisten verkostojen yhteistyönä?
- kehittämistä tehdään erilaisissa, vaihtuvissa projekteissa erilaisten yhteisöjen kanssa?
- samallakin fyysisellä työpaikalla voi olla useissa erilaisissa työsuhdemuodoissa työskenteleviä henkilöitä?
- innovatiivisen kehityksen ytimessä ovat jatkossa yhä useammin löyhät ja reflektiiviset yhteisöt ja verkostot, eivätkä välttämättä niinkään yksittäiset yritykset tai muut työorganisaatiot ja niiden suhteellisen pysyvät käytännöt?

Mitä tarkoittaa jatkossa ”johdon ja henkilöstön yhteistoiminta” ja kuka edustaa ketä tilanteissa, joissa johtaminen muuttuu jaetuksi ja tilannekohtaisemmaksi?

- Johdon ja henkilöstön välinen dualismi osittain purkautuu ja muotoutuu uudella tavalla verkostomaisissa, yhteisöllisissä ja jaettuun johtajuuteen perustuvissa tavoissa tehdä työtä.
- Näissä tarvitaan uudenlaisia osallistumisen ja yhteistoiminnan muotoja täydentämään entistä ”hitaampina” näyttäytyviä edustuksellisia osallistumisen muotoja ja entistä ”heikompina” näyttäytyviä suoran osallistumisen muotoja.

Mitä tarkoittaa työelämän laatu ja miten sitä voidaan edistää tilanteissa, joissa...

- työelämän laatu yksilöllistyy ja subjektivoituu?
- työelämän laatu liittyy organisaatioiden jatkuvan muutoksen johdosta entistä enemmän niiden muutosprosessien toteutustapaan, joilla organisaatio uudistaa itseään, eikä niinkään pysyviin rakenteisiin?

Käytettyä kirjallisuutta

- Alasoini, T. (2011) Hyvinvointia työstä: kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes-raportteja 76. Helsinki: Tekes.
https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf
- Alasoini, T. (2016) Workplace development programmes as institutional entrepreneurs: why they produce change and why they do not. Aalto University publication series Doctoral Dissertations 12/2016. Helsinki: Aalto University, School of Science, Department of Industrial Engineering and Management.
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/19578/isbn9789526066257.pdf?sequence=1>
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. (2014) Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla: menestys versoo työelämää uudistamalla. Katsaus 311/2014. Helsinki: Tekes.
https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus_suomen_tyopaikoilla.pdf
- Deloitte (2017) Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends. Deloitte University Press.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc-2017-global-human-capital-trends-us.pdf>
- PK-yritysbarometri – kevät 2015 (2015). Helsinki: Suomen yrittäjät.
https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/pk_barometri_kevat2015.pdf
- Sutela, H. & Lehto, A.-M. (2014) Työolojen muutokset 1977-2013. Helsinki: Tilastokeskus.
http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf

Kiitos!