

Tiia Kekola

DIGITALISAATION KEHITTÄMINEN TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄEN PIENISSÄ JA KESKISUURISSA YRITYKSISSÄ

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2023

TIIVISTELMÄ

Tiia Kekola: Digitalisaation kehittäminen työhyvinvointia edistäen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma
Maaliskuu 2023

Digitalisaatio muuttaa tutkitusti työelämää niin työn tekemisen kuin työhön suhtautumisenkin osalta. Muutoksessa onnistumisessa olennaista on työhyvinvoinnin huomioiminen ja ymmärrys digitalisaation vaikutuksista työhyvinvointiin. Digitalisaatio ei automaattisesti joko lisää tai heikennä työhyvinvointia, mutta vaikutusta sillä on aina jompaankumpaan suuntaan. Tutkimukseni on selvittänyt digitalisaation ja työhyvinvoinnin rajapintoja toisiinsa nähden. Tutkimukseni on toteutettu koronapandemian jälkeisessä ajassa, mikä näkyy väijäämättä myös tuloksissa.

Olen selvittänyt laadullisen tutkimuksen keinoin, miten osa pienistä ja keskisuurista yrityksistä on onnistunut kehittämään digitalisaatiota samalla työhyvinvointia edistäen. Olen haastatellut kuuden pk-yrityksen edustajaa hyvin eri toimialoilta. Haastattelemieni yritysten edustajat olivat digitalisaation kehittämisestä kiinnostuneita ja edustivat edelläkävijämäisesti ajattelevia organisaatioita. Yritysten edelläkävijyyttä näkyi muun muassa uteliaisuutena ja haluna hyödyntää ja ottaa käyttöön digitaalisia työvälineitä.

Tekemieni haastatteluiden tuloksia olen läpikäynyt sisällönanalyysin keinoin ja muodostanut näistä teemoja, joista on selvästi löydettävissä yhtäläisyyksiä niin onnistumisten kuin haasteiden voittamisen osalta. Tutkimukseni pohjalta voin todeta, että digitalisaation kehittäminen organisaatioissa on mahdollista myös työhyvinvointia edistäen. Tämä ei kuitenkaan ole itsestään selvyyttä, vaan edellyttää selkeitä tavoitteita, johdonmukaisia ja sujuvia prosesseja sekä henkilöstön vahvaa mukaan ottamista kehittämistyöhön. Digitalisaation kehittämisessä erityisesti on ymmärrettävä, että prosessi on jatkuva ja korjausliikkeitä on matkan varrella uskallettava tehdä saadun palautteen perusteella. Virheitä ei tule pelätä tai peitellä.

Oman tutkimukseni tulokset tukivat aiempaa tutkimustietoa, jonka mukaan digitalisaatiomurroksen onnistumisen edellytyksinä pidettiin osaavaa henkilöstöä, hyviä digikumppaneita sekä rohkeutta toteuttaa ketteriä kokeiluja ja taitoa hyödyntää niistä saatuja oppeja. Lisäksi tarvittiin johdonmukainen kehittämisprosessi, nimetyt vastuuhenkilöt ja selkeät roolit eri toimijoiden kesken. Onnistumisen kannalta olennaista oli, että haastatteleman organisaatiot olivat sisäistäneet työhyvinvoinnin käsitteen ja jalkautaneet työhyvinvoinnin kehittämisen osaksi omaa toimintaansa. Digitalisaation kehittämisen osalta noudatettiin samaa käytäntöä. Työhyvinvoinnin ymmärrys ja tukeminen olivat siis merkittäviä tekijöitä myös digitalisaation kehittämisen onnistumisessa. Ydin onkin työn kehittämisessä hyvinvointia tukevaksi eikä itse digitalisaation kehittämisessä.

Haastattelemisissäni organisaatioissa kannustettiin henkilöstöä avoimuuteen ja jatkuvaan vuoropuheluun, henkilöstöltä kerättiin säännönmukaisesti palautetta ja annettuun palautteeseen reagoitiin. Henkilöstöä kuultiin laajasti ja osaamista arvostettiin. Henkilöstö nähtiin selvästi arvokkaana voimavarana. Huomioitavaa onkin, että digitalisaatiolla ja työhyvinvoinnilla on selvä yhteys eikä niitä voi irrottaa toisistaan, mikäli digitalisaatiomuutos halutaan viedä organisaatiossa läpi onnistuneesti, mutta myös tuottavasti.

Avainsanat: Digitalisaatio, digitalisaation kehittäminen, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin edistäminen, pk-yritys, haastattelu, laadullinen tutkimus, sisällön analyysi, fenomenografinen analyysi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1	JOHDANTO	2
2	TYÖHYVINVOINTI	6
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	6
2.2	Työhyvinvoinnin merkitys	7
3	DIGITALISAATIO	11
3.1	Digitalisaation määritelmä	11
3.2	Digitalisaatio ja työelämä	12
3.3	Digitalisaation vaikutukset suomalaiseen työelämään	18
3.4	Digitalisaatio ja työhyvinvointi	24
4	PIENET JA KESKISUURET YRITYKSET	30
4.1	Pk-yrityksen määritelmä	30
4.2	Digitalisaatio pk-yrityksissä	31
4.3	Henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä	34
4.4	Työhyvinvoinnin erityispiirteitä pk-yrityksissä	37
4.5	Tiivistelmä aiemmasta tutkimustiedosta	39
5	TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	40
5.1	Tutkimuskysymykset	40
5.2	Tutkimusmetodi	40
5.3	Tutkimuksen toteutus	45
6	TUTKIMUSTULOKSET	49
6.1	Kehittämisen taustasyyt	49
6.2	Kehitetyt digitaaliset työkalut	54
6.3	Toteutettuja ratkaisuja muutoksen tueksi	56
6.4	Haasteet	61
6.5	Kehittämisen hyödyt työnantajalle ja organisaatiolle	65
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	70
7.1	Tutkimustulosten yhteenvedo ja jatkotutkimusehdotukset	71
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	76
	LÄHDELUETTELO	79
	LUETTELO KUVISTA JA TAULUKOISTA	88

1 JOHDANTO

Digitalisaatio kaikessa laajuudessaan ei suinkaan hiivi, vaan parhaillaan vyöryy läpi työelämän yltäen samalla elämän eri osa-alueille myös työelämän ulkopuolella. Olemme keskellä suurta muutosta, joka on jo alkanut, mutta loppua ei näy. Yritysten näkökulmasta digitalisaatio tuo paljon mahdollisuuksia, muun muassa tarjoten enemmän ja laajemmin tietoa sekä vuorovaikutusta ja yhteistyön muotoja eri tahojen kesken. Toisaalta mukana tulee myös haasteita ja riskejä, kuten jatkuvasti kasvaviin odotuksiin vastaamista sekä loputonta kujanjuoksua kehityksen kiinni saamiseksi. Lisäksi osaamisen haasteet nousevat esiin, mikä osaltaan pakottaa luottamaan ja turvautumaan oletettavasti enemmän tietäviin tahoihin. (Vial 2019.)

Digitalisaation tuoma muutos myös kohdistuu meihin eri tavoin ja jopa eriarvoisesti. Siinä missä toinen saa osakseen lähinnä teknologian suomia hyötyjä, kuten työn mielekkyyden, joustojen sekä autonomian lisääntymistä, niin toinen kokee työn kuormituksen ja valvonnan vain lisääntyneen digitalisaation myötä. Näin digitalisoitumisen vaikutukset työhyvinvointiin voivat siis olla positiivisia tai negatiivisia. Ammattiryhmien kesken tasapuolisuudesta ei voida puhua, mutta varmaa on, että kaikki digitalisaation kanssa joutuvat enemmän tai myöhemmin tekemisiin. (Roos & Shroff 2017.)

Muutoksen myötä keskusteluun on noussut myös polarisaation riski. Mikäli digitaikomme kehittyvät epätasaisesti työelämässä ja osa kokee vain muutoksen haitat eikä pääse lainkaan osaksi muutoksen hyödyistä, on nähtävissä merkittävä riski myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Digitalisaation kehittämisessä tarvitaankin pitkäjänteistä näkökantaa ja useiden eri näkökulmien, kuten ihmisten hyvinvoinnin sekä ekologisten ja ympäristöseikkojen huomiointia (Heilala, Helaakoski, Kuivanen, Kääriäinen & Saari 2020). Työn näkökulmasta ei ole olennaista, mitä muutos sisältää, vaan miten toiminta muuttuu (Schaupp, Koli, Kuri & Ala-Laurinaho 2013, 29).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia ja uhkia. Aiemmasta tutkimustiedosta tiedämme, että digitalisaatio voi joko parantaa tai heikentää niin työn

sujuvuutta, autonomiaa, tietojen ja taitojen kehittymistä kuin vuorovaikutusta työpaikoilla (Wallin 2022, 65–66). Toisaalta työhyvinvointia ei ole mahdollista kehittää ilman työn kehittämistä eli fokus on pidettävä itse työssä.

Digitalisaatiosta ja työhyvinvoinnista puhuttaessa keskustelu kääntyy myös tuottavuuteen. On selvää, että vaikka digitalisaatio on vain yksi kilpailukyyn tekijöistä, se on erittäin tärkeä sellainen (Saari, Kuivanen & Poikkimäki 2021). Miten siis edelläkävijäyrityksissä on onnistuttu digitalisaation kehittämisessä työhyvinvointia samalla edistäen? Ja miksi näin ei käy kaikille? Näihin kysymyksiin olen hakenut vastauksia omassa tutkimuksessani.

Ohjauin itse digitalisaation maailmaan, kun pääsin toteuttamaan lopputyötäni osana ELY-keskuksen koordinoimaa Poweria työelämään: Parempaa kilpailukykyä ja työhyvinvointia digitaalisuudesta -hanketta. Hankkeen tarkoituksena oli selvittää digitalisaation hyödyntämistä pk-yrityksissä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta sekä auttaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä (myöh. pk-yrityksiä) ottamaan käyttöön ja hyödyntämään digitalisaation tuomia mahdollisuuksia työhyvinvointia ja kilpailukykyä vahvistavalla tavalla. Lisäksi hankkeessa haluttiin tunnistaa paremmin esteitä ja haasteita, joita yritykset ovat digitalisaation osalta kohdanneet. Tahtotilana oli myös selvittää, luoko digitalisaatio työhyvinvointia vai päinvastoin, ja missä määrin digitalisaatio, työn murros ja digiosaamisvaatimusten kasvu toisaalta heikentävät työhyvinvointia.

Oma roolini hankkeessa oli selvittää, minkä vuoksi osa pk-yrityksistä on onnistunut digitalisaation kehittämisessä työhyvinvointia edistäen. Pyrkimyksenä oli löytää haastateltavaksi prosessissa onnistuneita organisaatioita, niin sanottuja sankaritarinoita, joiden onnistumisia voitaisiin hyödyntää myös muissa organisaatioissa saatujen oppien pohjalta. Hankkeen ja oman tutkimukseni tulokset löytyvät jatkossa hankkeen kotisivuilta ja niitä käsiteltiin marraskuussa 2022 pidetyssä loppuseminaarissa, jossa toimin yhtenä panelisteista.

Oletuksenani tutkimukseni lähtötilanteessa oli, että digitalisaatiolla on sekä hyviä että huonoja vaikutuksia työhyvinvointiin ja tämän myötä myös tuottavuuteen, eikä se automaattisesti lisää työhyvinvointia ja yrityksen tuottavuutta. Oletuksessani digitalisaatio ei

ole työhyvinvointia lisäävä automaatio, vaan kyseessä on laajempaa ymmärrystä vaativa prosessi. Kuitenkin uskoin, että digitalisaation avulla työhyvinvointiin ja sen myötä myös tuottavuuteen on suurelta osin mahdollisuus vaikuttaa, mikäli toimenpiteet on kohdennettu oikein ja tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi toteutettujen toimenpiteiden ja käytännön uudistusten taustalla tulee olla ymmärrys halutuista tavoitteista sekä niiden kytkeytymisestä yrityksen strategiaan. Oletusarvoni oli, että digitalisaatiota on lähdetty ensisijaisesti kehittämään pk-yrityksissä tuottavuuden näkökulmasta ja työhyvinvoinnin edistäminen on ikään kuin lisäarvoa, jota on saatu kehittämistyön sivutuotteena. Näin ollen tuottavuuden parantaminen digitalisaation avulla on ollut ydintavoite. Olenkin haastateltavia yrityksiäni kartoitettaessa pyrkinyt löytämään nimenomaisesti myös työhyvinvoinnin kehittämistä toivoneita yrityksiä. Oletan, että työhyvinvoinnin ja tuottavuuden keskinäisen suhteen ymmärtäminen ja kokonaisvaltainen hahmottaminen on ollut myös ainakin osasyönnistumiseen.

Opinnäytetyössäni avaan aluksi työhyvinvoinnin, digitalisaation sekä pienten ja keskisuurten yritysten käsitteitä ja niiden linkittymistä toinen toisiinsa. Olen jokaisen käsitteen kohdalla tarkastellut aihealuetta myös suomalaisen työelämän näkökulmasta. Tämän jälkeen kuvaan tutkimuskysymykseni ja tutkimusmetodini sekä esittelen oman tutkimukseni keskeisimmät tulokset ja suhteutan niitä aiemmin kuvaamaani teoreettiseen viitekehykseen. Viimeisimmäksi olen vielä koonnut saamiani tuloksia johtopäätöksiksi ja pohtinut tulosten yleistettävyyttä. Lisäksi olen arvioinut tekemäni tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimustarpeita.

Voin rehellisesti myöntää, että hyppäsin oman lopputyöni osalta digitalisaation käsittämättömän laajaan maailmaan melkoisena keltanokkana. Tutkimusmatkallani nimittäin selvisi, että digitalisaation maailma oli itselleni entuudestaan tuttu vain pintapuolisesti. Pääsin sukeltamaan suoraan työelämän valtavan muutoksen keskelle ja havainnoimaan, miltä muutos näyttäätyy muutoksen keskellä olevien organisaatioiden silmin. Kokemus oli erittäin opettavainen ja mielenkiintoinen.

Olen valtavan otettu kaikesta saamastani opista ja avusta tämän lopputyöprosessin aikana. Suuri kiitos kaikille teille haastattelemilleni oman alanne asiantuntijoille, jotka avasitte

rohkeasti ajatuksianne ja autoitte tutkimukseni toteuttamisessa. Haastattelut olivat itselleni kovin inspiroivia ja opettavaisia. Kiitos Eeva-Liisa Viskari, että vinkkasit minut alun perin tähän projektiin mukaan ja kiitos myös ELY-keskuksen hanketiimille luottamuksesta ja sparrausavusta tämän projektin aikana, erityisesti yhteyshenkilölleni Sanna Kulmalalle. Teorian ja viimeisimmän tutkimustiedon kasaamiseen olen saanut apua lukuisilta eri asiantuntijoilta, joita olen tekstissäni lainannut ja joiden osaamista olen lopputyössäni hyödyntänyt, kiitos teistä jokaiselle. Kiitos myös ohjauksesta ja jokaisesta yksittäisestä kommentista sekä huomiosta, joiden avulla olen lopputyötäni saanut hiottua tähän lopulliseen muotoonsa. Suuren suuri kiitos teille ihanat sukulaisten ja ystävien tukijoukot, joita ilman ei pärjäisi. Sekä perheeni, josta olen valtavan kiitollinen joka päivä. Antti, ilman sinua tämä ei olisi mahdollistunut. Sekä Viljami ja Mauno, jotka olette opettaneet minulle enemmän, kuin osaan ikinä sanoiksi pukea.

2 TYÖHYVINVOINTI

Tässä luvussa käsittelen työhyvinvointia ensisijaisesti organisaationäkökulmasta. Avaan työhyvinvoinnin käsitettä nykyisen tutkimustiedon valossa sekä sen vaikutusta työelämään.

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan, mutta painopistealueet ovat muuttuneet ajan ja työelämän muutoksen myötä. Tutkimus on lähtenyt liikkeelle yksilötutkimuksesta painottaen stressin ja kuormituksen näkökulmaa, mutta laajentunut hiljalleen kattamaan myös organisaation näkökulman ja samalla kääntynyt voimavaralähtoisempään suuntaan. (Manka & Manka 2016, 65.) Nykyään työhyvinvointi käsitetään laajana ja kokonaisvaltaisena käsitteenä.

Työhyvinvoinnin voi määritellä eri tavoin. Sosiaali- ja terveysministeriön (2022) määritelmässä *työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi*. Työhyvinvointia lisäävät hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvoinnin perusta luodaan aina itse työssä ja merkittävässä asemassa ovat nimenomaan joustavien työprosessien ja johtamisen tarjoamat mahdollisuudet (Manka ym. 2016, 54).

Voidakseen hyvin työelämässä eli kokeakseen työhyvinvointia täytyy yksilötasolla työntekijällä täytyä kolme perustarvetta: *autonomia, kompetenssi ja yhteisöllisyyden tunne*. *Autonomialla* tarkoitetaan, että työntekijällä on mahdollisuus vapaasti ilmaista omia ajatuksiaan ja tahtoaan, vaikuttaa työhönsä ja sen sisältöön sekä tuntea vapautta ja valinnanmahdollisuuksia työssään, vaikka itse tehtävänkuva tai tehtävänanto olisikin määritelty esihenkilön toimesta. *Kompetenssi* puolestaan viittaa tehokkuuden ja kyvykkyyden tunteeseen, joiden avulla työntekijä voi tuntea saavuttavansa tavoitteita työssään ja edistyvänsä siinä. Työtehtävien merkityksellisyys, kannustava palaute työstä ja kyky selviytyä annetuista tehtävistä ruokkii kompetenssin tunnetta. *Yhteisöllisyyden tunne* eli suhde työtovereihin puolestaan liittyy siihen, että työpaikalla voi kokea olevansa tärkeä ja merkityksellinen suhteessa muihin. Kokee

tulevansa välitetyksi ja olevansa tärkeä osa ryhmää. (Van der Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens 2010.) Huomionarvoista on, että työhyvinvointia voi tuntea kirjavassa joukossa erilaisia ammatteja ja elämäntilanteita, joten näiden kolmen perustarpeen täyttyminen ei siis ole kulttuuri-, ammatti- tai ikäsidonnaista.

2.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvoinnin merkitystä pohdittaessa tulee ymmärtää työelämän laajuus ja monipuolisuus. Erilaisia ammatteja on lukemattomia ja niissä kaikissa on niin työhyvinvointia edistäviä kuin työhyvinvointia heikentäviä elementtejä. Olennaista on ymmärtää, että työhyvinvointiin vaikuttajat tekijät vaihtelevat erilaisissa työtehtävissä. Hyvinvoiva työntekijä on paitsi tuottava ja tehokas, mutta omaa myös positiivisemmän asenteen työtä kohtaan. Lisäksi halu hakea muutosta työtilanteeseen on pienempi. (Van der Broeck ym. 2010.)

Työhyvinvointia tukevia ja lisääviä tekijöitä kutsutaan voimavaratekijöiksi ja työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä puolestaan kuormitustekijöiksi. Voimavaratekijöitä sisältävä työ motivoi ja on mielekästä, työntekijän omiin arvoihin sopivaa ja hyvin johdettua. Sellainen työ, johon voi itse vaikuttaa, jossa voi saavuttaa työlle asetettuja tavoitteita ja josta saa säännöllisesti motivoivaa palautetta, luonnollisesti lisää työntekijän hyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä myös keskimäärin sairastaa vähemmän ja hyvinvoivissa organisaatioissa on vähemmän sairauspoissaoloja (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022).

Työn vaatimukset ja kuormitustekijät puolestaan heikentävät työhyvinvointia ja johtavat pahimmillaan työntekijän kuormittumiseen. Suuri määrä kuormitustekijöitä, etenkin jos voimavaratekijät ovat vähäisiä, on huono yhtälö ja hiljalleen heikentää työhyvinvointia johtaen jatkuessaan jopa sairastumiseen. Kuormitustekijöitä voivat olla liian vaativa tai työmäärältään liian suuri työtehtävä sekä työ, jossa on paljon epävarmuustekijöitä ja/tai omat työhön vaikuttamismahdollisuudet ovat heikot. Suuri määrä voimavaratekijöitä voi puolestaan suojata työhyvinvointia kuormitustekijöiltä, ainakin osittain ja tiettyyn rajaan asti. (Bakker & Demerouti 2006.) Myös työn tavoitteiden selkeys on yhteydessä sekä yksikön että yksilön osaamiseen, mutta lisäksi myös työn imuun eli työstä innostumiseen, esimiehen

toimintaan ja vuorovaikutukseen esimiehen kanssa. Lisäksi näillä on yhteys kokemukseen työpaikan toimivuudesta ja joustavuudesta. (Viitala ym. 2016, 134–138.)

Työhyvinvointia laajalti tutkinut ja kehittänyt Marja-Liisa Manka toteaa Marjut Mankan (2016, 55) kanssa teoksessaan *Työhyvinvointi*, että työnantajilla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin useammalla eri osa-alueella. Nämä osa-alueet on kuvattu alla olevassa kuvassa (kuva 1), mikä tiivistää työhyvinvoinnin käsitteen ja mahdollisuudet siihen vaikuttamiseen. Keskiössä on aina yksilö eli yksittäinen työntekijä ja ympärillä organisaatioon liittyvät osa-alueet. Organisaatioon, johtamiseen, työilmapiiriin ja itse työhön liittyvät vaikutukset heijastuvat yksilöön ja tämän työhyvinvointiin, mikä taas puolestaan heijastuu edellä mainittuihin osa-alueisiin takaisin. Mankat puhuvat työhyvinvointipääomasta, jonka karttumiseen vaikuttavat hyvä ja osallistava esimiestyö sekä strategiseen hyvinvointiin panostaminen eli toisin sanoen hyvä johtaminen. Työpaikan faktojen rinnalla tulisi huomioida myös työpaikan tunteet sekä yksilöllisten voimavarojen tukeminen eli psykologinen pääoma. Lisäksi henkilöstön pysyvyys ja epävarmuuden tunteen vähentäminen lisäävät hyvinvointia. Työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työpaikalla eli henkilöstön mukaan ottaminen on tärkeää ja kasvattaa työhyvinvointipääomaa. Myös työilmapiirin yhteys työhyvinvointiin on ilmeinen, sillä hyvä työilmapiiri lisää työstä innostumista. (Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju 2010, 8; Viitala ym. 2016, 134–138.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju 2010, 8).

Organisaatioissa työhyvinvointi lähtee rakentumaan aina johtamisesta. Aura ja Ahonen (2016, 48 & 70–72) puhuvat strategisesta hyvinvoinnin johtamisesta, joka kulkee ylhäältä alaspäin. Yritysjohdon (strategiset) linjaukset heijastuvat työhyvinvoinnin johtamiseen, jonka organisaatioissa käytännössä toteuttavat esihenkilöt. Mikäli esihenkilöiden toimintatavat koetaan työhyvinvointikulttuuria tukeviksi, korreloi tämä puolestaan positiivisesti henkilöstön kokeman työkyvyn, työssä jaksamisen ja työssä viihtymisen kanssa. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ytimessä ovatkin sisällön määrittäminen eli mitä halutaan kehittää sekä tavoitteiden asettaminen eli mihin kehitystyöllä halutaan päästä. Erityisesti tavoitteiden asettamisessa on usein puutteita, vaikka nimenomaan oikein asetetun tavoitteen avulla tehdään paremmin myös tarvittavat toimenpiteet ja käytetään enemmän mittareita toiminnan seuraamiseen. Positiivista kuitenkin on, että työhyvinvoinnin huomiointi osana johdon prosesseja on lisääntynyt viime vuosina. (Aura ja Ahonen 2016, 48 & 70–72.)

Hyvään johtamiseen sisältyy eri osa-alueiden huomiointi, kuten henkilöstön osaamisen kehittäminen, kyvykkyyksien johtaminen ja urasuunnittelu. Myös eri ikäisten työntekijöiden, eri elämänvaiheisiin liittyvien tekijöiden huomioiminen, työelämän joustot sekä vahva työkykyjohtaminen ja työkyvyn tukeminen edistävät työhyvinvointia. (Manka ym. 2016, 55.) Mikäli alainen arvioi esihenkilönsä toimivan aktiivisesti ja valmentavasti, hän useimmiten kokee itsensä osaavaksi ja oman osaamisensa kehittyvän. Oman yksikön osaamisen taso ja suoriutumisen arviointi ovat myös yhteydessä esihenkilötoiminnan laatuun. Esihenkilön toimintatyyli on selkeästi yhteydessä ilmapiiriin, sillä jos esihenkilötyön laatu ja oma suhde esihenkilöön koetaan hyväksi, arvioidaan useimmiten myös työilmapiiri hyväksi. Vastaavasti heikko esihenkilötyön laatu ja vuorovaikutussuhde vaikuttavat siihen, että myös työilmapiirissä koetaan ongelmia. (Viitala ym. 2016, 134–138.) Esihenkilökoulutuksessa työhyvinvoinnin vahva painottaminen sujuvoittaakin monien esihenkilöprosessien toteutumista, tehostaa esihenkilötyötä sekä lisää sen tuloksellisuutta (Aura ym. 2016, 83–84).

Hyvä johtaminen on loogisesti yhteydessä myös organisaation tuloksellisuuteen, sillä hyvän johtamisen sekä yrityksen kannattavuuden ja henkilöstötuottavuusarvon välillä on yhteys. Henkilöstötuottavuusarvolla tarkoitetaan käyttökattteen ja henkilöstökulujen summaa prosentteina henkilöstökuluista. Johtamiskäytänteillä puolestaan tarkoitetaan strategisen perustan, johdon päätösten, esimiestyön, HR:n prosessien sekä työhyvinvoinnin

tukiprosessien tasoa. Johdon ja HR:n prosessien aktiivisuus sekä esimiesten osaaminen työhyvinvoinnin edistämässä vaikuttivat positiivisesti henkilöstön motivaation, osaamisen ja työkyvyn tasoon. (Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen 2018.)

Työhyvinvoinnin tutkittuja hyötyjä on siis lukuisia. Positiivisia vaikutuksia on niin työntekijän työssä jaksamiseen kuin lisääntyneeseen työn tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen. Lisäksi työhyvinvointi vaikuttaa yritysten suorituskykyyn monin eri tavoin. Työntekijöiden työssä suoriutumisen, asiakastyön laadun ja innovatiivisuuden paraneminen vaikuttavat suoraan tuloksellisuuteen. Hyvinvoiva työntekijä omaa positiivisemmän asenteen työssään, mikä puolestaan vaikuttaa työilmapiiriin, työkykyyn ja jopa työuran pituuteen. Työhyvinvoinnin avulla voidaan vaikuttaa myös muutosten läpiviemiseen ja muutosprosessissa onnistumiseen organisaatioissa. Näin ollen taloudellisten satsausten panostaminen työhyvinvointiin on nähty liiketaloudellisesti kannattavana sijoituksena myös tulevaisuuteen. Vaikuttavuutta on mitattu sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja ennen aikaisten eläköitymistien mittarein, mutta tärkeää olisi mitata myös työelämän laadun kehittymistä, joskin se on vaikeampaa kuin edellä mainittujen mittareiden seuraaminen. (Manka ym. 2016, 56.)

Yhteenvedona todettakoon, että työhyvinvointia ja sen merkitystä ei tulisi missään kohtaa aliarvioida. Jokaisen organisaation tulisi ja kannattaisi selvittää, missä omakohtaisesti työhyvinvoinnin osalta mennään. Missä on kehitettävää ja erityisesti, mitkä tekijät toimivat työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä. Tämä on järkevää niin henkilöstön kuin yritysjohton hyvinvoinnin, mutta myös organisaation tuottavuuden näkökulmasta, kuten edellä on todettu. Lisäksi johtamistyö on aivan ytimessä puhuttaessa työhyvinvoinnista eikä sen merkitystä voi liikaa korostaa. Huonolla johtamisella on negatiivisia vaikutuksia työn laatuun, tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Hyvällä johtamisella taas päinvastoin. Johtamisen laadusta siksi tulisikin uskaltaa käydä rohkeammin keskustelua organisaatioissa myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

3 DIGITALISAATIO

Tässä luvussa avaan digitalisaation käsitettä sekä tarkastelen digitalisaation vaikutusta työelämään globaalisti sekä suomalaisen työelämän näkökulmasta. Lopuksi esittelen työhyvinvoinnin ja digitalisaation vaikutuksia toisiinsa.

3.1 Digitalisaation määritelmä

Digitalisaatiosta puhuttaessa täytyy ensin hahmottaa sen tuoman muutoksen laajuus ja voima. Murros ei rajaudu vain työelämään, vaan ulottuu myös sen yli vaikuttaen kaikille elämän eri osa-alueille. Työelämän digitalisaation asiantuntija Tuomo Alasoini (2018, 3) määrittelee digitalisaatiolla tarkoitettavan *digitaalitekniikan integrointia osaksi elämän jokapäiväisiä toimintoja hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti digitaalitekniikan monipuolistuvia mahdollisuuksia*.

Alasoini (2018, 15–20) on jakanut digitalisaation työelämään vaikuttavat muutokset kymmeneen eri muutostekijään, joilla kaikilla on käsiteellisiä yhtäläisyyksiä sekä keskinäisiä vahvoja riippuvuuksia. Näitä tekijöitä ovat:

- 1) mobiili eli langaton internet
- 2) pilviteknologia eli jatkuvakäyttöisen ja ulkoistetun käytön mahdollistava hajautettu ympäristö
- 3) massadata eli valtavankokoiset hallittavat ja nopeasti siirtyvät data- ja tietomäärät
- 4) esineiden internet eli internetin ulottumista fyysisten koneiden käyttöön, mittaamiseen ja ohjaamiseen
- 5) tekoäly ja koneoppiminen eli älykkäisiin toimintoihin kykenevä tietokone tai tietokoneohjelma
- 6) robotiikka eli mekaaniset koneet tai laitteet, jotka toimivat ihmisten käskyjen pohjalta valvottuna tai ilman valvontaa jäljitellen tai korvaten ihmisen toimintoja
- 7) autonominen liikenne eli kaikenlaisen liikenteen tehokkuuden, turvallisuuden, ympäristöystävällisyyden ja toimintojen sujuvuuden lisäämistä sensorteknologian, tekoälysovellusten ja esineiden internetin avulla

- 8) alustatalous eli tietotekniset järjestelmät (digitaaliset alustat), jotka mahdollistavat organisaatorajojen yli tapahtuvan vaihdannan, mm. tuotteiden, palveluiden, työpanosten ja muiden lisäarvoa tuottavien toimintojen osalta
- 9) 3D-tulostus eli kolmiulotteisen virtuaalisen mallin tuotteistaminen fyysiseksi esineeksi eri materiaaleista sekä
- 10) lohkoketjuteknologia eli listana tai lokina transaktiosta toteutettava tekniikka, jonka avulla yhteisten tietokantojen tuottaminen ja ylläpitäminen on mahdollista toisilleen vieraiden toimijoiden kesken.

3.2 Digitalisaatio ja työelämä

Digitalisaation vaikutukset työelämään näkyvät jo nyt ja tulevat vaikuttamaan jatkossa vielä enenevässä määrin hyvin erilaisin ja moninaisin tavoin. Vaikutukset heijastuvat niin meihin työntekijöinä, kuin myös niihin organisaatioihin, joissa toimimme. Digitalisaation kokonaisvaikutusta työoloihimme onkin vaikea mitata, koska digitalisaatio on muuttunut jo nyt osaksi työtämme ja työelämäämme niin vahvasti (Sutela, Pärnänen, & Keyriläinen 2019, 83–87).

Työelämän digitalisaatioon on vaikuttanut kehitetty uusi teknologia, jonka avulla on pystytty muuttamaan ja kehittämään totuttuja työtapoja. Sinänsä digitalisaatio on siis jatkumoa työelämän päättymättömälle kehitymiselle. Viime vuosina saavutetut läpimurrot digitaalitekniikassa ovat mahdollistaneet analogisen informaation muuttamiseen digitaaliseen muotoon yhä monipuolisemmin niin, että sitä voidaan käsitellä, varastoida ja siirtää digitaalipiirien ja digitaalisten laitteiden sekä tietoverkkojen avulla. Digitaalitekniikan kehitys on mahdollistanut uudenlaisia tapoja tehdä työtä, kuten ihmisen työskentely älykkään koneen kanssa, virtuaalivälitteiset työtavat, alustatyö sekä uudet yhteisölliset työtilat. Näistä digitalisaation eri muutostekijöistä tutuimpia yleisesti ovat tekoäly, koneoppiminen, älykäs robotiikka ja alustatalous. (Alasoini 2018, 3 & 27–28 & 79–81.)

Teknologian ja digitalisaation murros rikkoo perinteisiä raja-aitoja avaten uusia mahdollisuuksia ja koskettaen meitä jokaista. Digitalisaatio muuttaa työtämme hyvin monipuolisesti ja vaikuttaen myös yhteiskunnallisiin prosesseihin. Tiedon määrän kasvu,

jatkuva vuoropuhelu ja kanssakäyminen eri sovelluksien avulla sekä aikaan ja paikkaan sitoutumaton toiminta ovat esimerkkejä näistä edellä mainituista muutoksista. Murros haastaa myös ihmisen ja koneen välisen suhteen ja pistää määrittelemään sen uusiksi. Älykkäiden koneiden oppimiskyvyn lisääntyessä mahdollistuu ihmistyön korvaaminen enenevässä määrin rutiininomaisten tehtävien lisäksi myös asiantuntijatyypissä ja yhä moninaisemmissa toiminnoissa. Digitalisaation avulla otamme käyttöön uusia työkaluja ja luovumme manuaalilista työvaiheista tehostaen ja sujuvoittaen työn tekemistä. Sellaisissakin, joissa emme koneen ja ihmisen yhteistyötä osanneet vielä aiemmin kuvitellakaan. (Adams 2018; Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola 2017.)

Uusia tarpeita yhteistyön muodoille, työn organisoinnin tarpeelle, vastuiden määrittelylle sekä käsitteille ihmisen ja koneen välille muodostuu jatkuvasti. Kuitenkin edelleen ihmisen vahvuutena koneeseen nähden on työkokemuksen myötä syntyvä ymmärrys työstä, reflektointikyvyn mahdollistama eri työvaiheiden tehokkuuden hahmottaminen sekä työn jatkuva kehittäminen ja kokemuksen omainen tiedonsiirto kollegoille. (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 1–2; Alasoini 2019.) Digitalisaatio ei siis ole vain jo olemassa olevien manuaalisten prosessien digitoimista, vaan se haastaa yrityksiä miettimään uudelleen koko toimintalogiikkansa sekä kokeilemaan rohkeasti uutta (Kääriäinen, Pussinen, Saari, Kuusisto, Saarela & Hänninen 2020; Parviainen ym. 2017). On kyse suuremmasta uudistuksesta ja kokonaisuuden hahmottamisesta, joten joudumme ajattelemaan uudelleen työelämän säännöt ja lainalaisuudet sekä työelämän kytkeytymisen vapaa-aikaamme ja perhe-elämäämme. Muutos on hyvin monivaiheinen ja -säikeinen eikä kehitystyön valmistumisesta ole toistaiseksi tietoa. Lisäksi jokaisen organisaation on räätälöitävä oma digitalisoitumisen suunnitelma, sillä ratkaisut ovat yksilöllisiä eivätkä välttämättä verrattavissa keskenään.

Työelämän muutoksia tarkasteltaessa digitaalisuuden merkitys ja tarve liiketoiminnassa vaihtelevat suuresti organisaatiokohtaisesti. Osalle yrityksistä digitaalisuus tarkoittaa lähinnä joitakin digitaalisia työkaluja, jotka helpottavat ja tehostavat työtä. Tällöin digitaalisuus näyttäytyy välttämättömänä pahana eikä se ole lähtökohtaisesti houkuttelevaa. Toisille yrityksille taas digitaalisuus on koko liiketoiminnan perusta ja koko yrityksen toiminta perustuu digitaalisuuteen. Digitaalisuuteen ajaa usein alan yleinen kehitys ja pysyäkseen mukana alan kehityksessä organisaatioiden on digitalisoitava liiketoimintaansa. (Suomen

Yrittäjät 2016, 10–11.) Työelämän digitalisaation vaikutuksilla on siis hyvin erilaisia vaikutuksia puhuttaessa eri toimialoista. Lisäksi muutokset yhdellä toimialalla voivat heijastua seuraavaan ja näin muutokset näkyvät vahvasti myös yli toimialarajojen. (Alasoini 2018, 27–28 & 79–81.)

Digitalisaation aiheuttamista toimialakohtaisista muutoksista hyvä esimerkki on tapahtunut finanssialalla, missä teknologiaa on hyödynnetty paljon ja digitalisaatio on muuttanut merkittävästi työprosesseja sekä toimintaympäristöä. Erityisesti muutos on tapahtunut teknologiavälitteisten ajasta ja paikasta riippumattomien palveluprosessien kohdalla, mutta myös asiakkaiden aktiivisemmän roolin myötä. Näin myös osaamistarpeet ja työelämätaidot ovat murroksessa ja muuttuneet. (Parkatti & Tammelin 2020.) Vastaavat muutokset kuin finanssialalla kulkevat jatkossa läpi muidenkin toimialojen, elleivät ole näin jo tehneet, sillä muutoksen kourissa on lähes jokainen työn osa-alue. Ilmiön hahmottamisessa haastavaa on, että se punoutuu niin näkymättömästi työn arkeen ja haastaa jatkuvaan oman osaamisen ajan tasalla pitämiseen.

Digitalisaation myötä siis myös työn ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt ja oman työn johtamisen merkitys korostuu. Työntekijän oma vastuu jaksamisestaan sekä riittävästä palautumisesta kasvaa ja yksilöiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä asettaa rajoja (Cijan, Jenic, Lamovsek & Stemberger 2019). Työelämän kehityksessä mukana pysyminen edellyttää työelämässä toimivilta jatkuvaa ja aktiivista oman osaamisen reflektointia sekä vastuunottoa omasta kehittämisestä. Jatkuva muutos edellyttää jatkuvaa oppimista. Tämä pitää sisällään omaan alaan liittyvän tiedon lisäksi myös uuden teknologian ja järjestelmät. Teknisen osaamisen lisäksi niin sanotut metataidot, kuten muuntautumiskyky, ongelmaratkaisutaidot, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä paineen- ja epävarmuudensietokyky korostuvat tämän päivän työelämätaidoissa. Työelämä edellyttää enenevässä määrin tiedon käsittelyn sujuvaa hallintaa, kriittistä ajattelua ja luovuutta. (Van Laar, Van Deursen, Van Dijk & De Haan 2017; Keyriläinen ja Sutela 2018; Legner ym. 2017.) Työntekijän tulisikin osata johtaa omaa työtään sekä omata joustava asenne muutoksia ja kehittämistä kohtaan. Vaatimukset työelämätaitojen osalta ovat suuria ja painotus hyvin erilaista aiemmin totuttuun. Tämä haastaa varsinkin ikääntyvää ja työelämässä vuosikymmeniä toiminutta työväestöä melkoisesti.

Johtamisen näkökulmasta digitalisaatio mullistaa työtä organisaatioiden sisällä ja johtaminen osana digitalisaation muutosprosessia on todella merkittävässä roolissa. Digitalisaatio haastaa johtamistyötä, erityisesti organisaatioiden ylintä johtoa ja digitalisaatiosta vastaavaa (IT-)tahoja. Digitalisaatiota ei tulisikaan pelätä, vaan se tulisi nähdä mahdollisuutena ja potentiaalina, jossa hyödynnetään digitalisaation myötä saatavaa laajaa tietomäärää sekä uskalletaan rohkeasti ajatella totuttuja liiketoiminnan käytäntöjä uusiksi eikä vain totuttua toistaen. (Legner, Eymann, Hess, Matt, Böhm, Drews, Mädche, Urbach & Ahlemann 2017.) Digitalisaatiomuutoksen johtamisessa kaikki lähtee hyvästä ja selkeästä strategiasta, johon johtamistyössä voi ikään kuin nojata. Selkeä visio ja konkreettiset askelmerkit auttavat hahmottamaan kokonaisuutta paremmin. Ylimmän johdon vahva sitoutuminen prosessiin sekä roolien selkeys ja taloudelliset panostukset vaikuttavat myös johtamistyössä onnistumiseen. (Larjovuori, Bordi & Heikkilä-Tammi 2018.) Verkostojen osalta johtamisessa on olennaista ymmärtää ja kuulla niin asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden tarpeet ja ratkaisumahdollisuudet. Myös yhteistyökumppaneiden jatkuva palaute ja siihen reagointi edesauttavat muutosprosessissa onnistumista (Larjovuori ym. 2018).

Tähän viittaa myös Westermanin ym. (2014) tekemä tutkimus, jossa selvitettiin globaalisti toimivien suuryritysten digitalisaatiomuutoksessa onnistumista ja sen taustasyitä. Sen mukaan teknologiaan investoiminen ja digitalisaatio-osaaminen ovat vain yksi osa kokonaisuutta. Yhtä tärkeässä roolissa on johtaminen. Westermanin ym. kuvaamat digitalisaation mestaritason organisaatiot (*Digital masters*) omaavat sekä digitalisaation edellyttämää kapasiteettia, mutta myös vahvaa johtamisosaamista. Mestarisalla olevat yritykset omaavat vahvan digitalisaatiovision, toteuttavat vahvaa ja kokonaisvaltaista johtamista yli organisaation sisäisten rajojen sekä ideoivat ja ottavat käyttöön useita digitalisaatioon liittyviä aloitteita, jotka tuottavat mitattavaa taloudellista hyötyä organisaatiolle sekä vahvaa digitaalista organisaatiokulttuuria. (Westerman ym. 2014, 15–26)

Tämän osalta onkin hyvä pohtia, kuinka organisaatiot sitten pystyvät hallitsemaan digitalisaation tuomaa muutosta ja vastaamaan siihen. Westermanin ym. (2014) näkemys on, että digitalisaatiomurroksessa mestaritasolle yltävät organisaatiot, niin sanotut edelläkävijät oivaltavat ydinajatuksen, jonka avulla teknologiaa hyödynnetään yritystoiminnassa niin, että pyritään erottautumaan kilpailijoista. Erottautuminen voi koskea digitalisaation

hyödyntämistä aivan uudenlaisen, markkinan totuttuja sääntöjä mullistavan ja osallistavan asiakaskokemuksen tuottamisessa, jonka myötä asiakkaat ovat lähempänä liiketoimintaa tuottaen hyötyä sekä asiakkaalle itselleen, mutta myös yrityksen liiketoiminnalle. Toinen vaihtoehto on operatiivisia prosesseja uudistamalla ja samalla tehokkuutta ja organisaation ketteryyttä lisäämällä, mutta myös työturvallisuutta, tiedolla johtamista, innovatiivisuutta sekä työn mielekkyyttä ja laatua parantamalla. Prosessien kehittämisellä on siis merkittäviä hyötyjä koko organisaation läpi. Edelläkävijäyritykset erottuvat nimenomaan rohkealla käytäntöjen uudelleen ajattelulla kilpailijoistaan sekä uskalluksella ymmärtää, että digitalisaatio tarjoaa enemmän mahdollisuuksia kuin poissulkee niitä. Lisäksi organisaatiot voivat uudistaa kokonaan liiketoimintamallinsa digitalisaation avulla. Muutos uudistaa ja muuttaa kokonaan organisaation tapaa ajatella ja toteuttaa työtä, jopa liiketoimintaidean kokonaisuudessaan. Mutta laajimmillaan muutos voi muokata myös koko toimialan markkinaa. Muutoksen ytimessä tulee kuitenkin koko ajan olla asiakas. Muutosta ei siis tehdä vain teknologia edellä, käytännössä vain teknologisoitumisen vuoksi, vaan oleellista on koko liiketoiminnan uudelleenajattelu. (Westerman ym. 2014, 27–30 & 47–54 & 78)

Digitalisaation kehittymisen ennustettavuus tulevien vaikutusten osalta on hyvin vaikeaa. Haastavaa on muun muassa digitaalitekniikan kehityksen ja siihen perustuvien sovellusten leviämisen ennakointi, sillä näihin vaikuttavat tekniikan halpeneminen ja teknisten ratkaisujen uudenlaiset yhdistelmävaikutukset, digitaalisten sovellusten nopea skaalaaminen sekä käyttäjämäärien kiihtyvä kasvu. Kasvu puolestaan edesauttaa sovellusten kehittymistä entistä hyödyllisemmiksi käyttäjilleen, mikä taas puolestaan lisää kasvua. Hyötyihin ja leviämiseen vaikuttavat myös investointien määrä teknologisiin innovaatioihin, huomioiden täydentävät innovaatiot, kuten koulutukseen, liiketoimintaan, johtamiseen sekä toimintojen ja töiden organisointii liittyvä kehittäminen ja panostus. Vaikutusten ennustettavuutta haastaa myös se, että digitaalitekniikan kehitys ei suoraan määrää, kuinka työ muuttuu, sillä työn muuttumiseen vaikuttavia tekijöitä on samaan aikaan useita. Näistä Alasoinin mainitsemia esimerkkejä ovat *talouden globalisoituminen ja palveluvaltaistuminen, lisääntyvät ekotehokkuuden ja ympäristövastuullisuuden vaatimukset, väestön demografiset muutokset (kuten Suomessa ikääntymiskehitys), ihmisten arvojen muutos, kaupungistuminen ja ihmisten lisääntyvä liikkuvuus yli rajojen*. Lisäksi muutosten taloudelliset ja tuottavuushyödyt saavutetaan usein vasta pitkällä aikavälillä, jota edeltää kalliit kokeiluvaiheet. Tämä voi jopa

karsia alkuvaiheessa innovaatioihin mukaan lähteviä yrityksiä. Toisinaan organisaatiot tai muut toimijat voivat toiminnallaan jopa suoraan estää teknologian hyödyntämisen ja käyttöönoton monin eri tavoin, mikäli he kokevat ratkaisujen heikentävän omaa taloudellista tulostaan. (Alasoinin 2018, 4–6.)

Digitalisaation ja työn uudelleen organisoitumisen myötä on ymmärrettävä, että nykyisiä työtehtäviä katoaa, mutta samalla uusia teknologiamurroksen myötä syntyviä työtehtäviä syntyy koko ajan lisää. Työtehtävät voivat muuttua kokonaan tai osittain. Myös rekrytoinnin tavat ja erilaiset työtehtävät kokevat muutoksia. Työtehtävät ja ammattiroolit voivat joko rikastua ja monipuolistua tai päinvastoin köyhtyä sisällöllisesti. (Adams 2018; Alasoini 2019; Bordi, Nuutinen & Heikkilä-Tammi 2021, 18–19 & 40; Roos & Shroff 2017.) Digitalisaatiomurros ei siis ole niin sanotusti joko tai -tyyppinen vaihtoehto, vaan kirjo on laaja ja muutos hyvin paljon työtehtävä-, organisaatio- tai toimialakohtainen. Polarisaation riski on kuitenkin tunnustettava ääneen. On riski, että digitalisaation myötä syntyy muutoksessa voittajia ja häviäjiä.

Digitalisaatiomurroksessa tarvitaan lisää osaamista, resursseja sekä ideoiden ja suunnitelmien käytäntöön panoa (Heilala ym. 2020) sekä innovatiivisuutta, joustavuutta ja ketteryyttä (Legner ym. 2017). Huomioitava on myös eri järjestelmien ja sovellusten toimimattomuuden aiheuttamat keskeytykset ja katkokset työssä tuottavuuden näkökulmasta (Sutela ym. 2019, 93–96). Digitalisaation kehittymisen tulevaisuus on siis monen tekijän summa. Ennusmerkkejä voidaan tulkita, mutta monen eri tekijän kohdalla ollaan niin uuden äärellä, ettei kukaan lopulta varmaksi tiedä, mihin ollaan menossa. Kun edellä mainittujen muuttujien listaan lisätään vielä maailman tilanteessa tapahtuvat viimeaikaiset valtavat mullistukset, kuten koronapandemia tai Euroopan turvallisuustilanteen ja globaalin taloustilanteen muutokset, niin haasteita ennustettavuuden näkökulmasta tulee vain lisää. Voidaan kuitenkin todeta, että digitalisaatioaalto on nyt käsillä ja elämme murrosvaihetta parhaillaan. Ja oletettavaa on, että muutosvauhti tulee tulevaisuudessa vain kiihtymään ja laajentumaan sellaisille työn osa-alueille, joita emme vielä jokunen vuosi sitten osanneet kuvitellakaan.

Digitalisaatio haastaa meitä muuttamaan ajatusmaailmaamme ja -mallejamme. Työtä kokonaisuudessaan pitäisi osata ja heittäytyä rohkeasti ajattelemaan uusilla tavoilla. Muutos

voi lähteä yksittäisestä työvaiheesta tai prosessista, mutta innovointia ja luovuutta tarvitaan ja nämä tuntuvatkin olevan tulevaisuuden työelämään linkitettyjä termejä. Digitalisaatio tuo siis vääjäämättä muutoksen ja haastaa meitä päästämään irti perinteisistä ajattelutavoista. Konkreettinen esimerkki on työaikoja sekä työnteon paikkaa koskevat normit. Digitalisaation myötä käytännöt näiden osalta ovat jo muuttuneet väljemmiksi ja uudistuneet. Kun työn ja työn ulkopuolisen elämän välinen raja on madaltunut, niin yhä useampi työntekijä voi tehdä työtään eri paikoissa mobiilisti. Tämä luonnollisesti taas on vaikuttanut myös työn yhteisöllisiin muotoihin, kun siirrytään suhteellisen pysyvistä, formaaleista ja tarkkarajaisesti määritellyistä työyhteisöistä kohti muuttavia, verkostomaisempia ja väljärajaisempia yhteisöjä. (Alasoini 2018, 51.) Samoin moninaisemmaksi muuttuvat perinteiset palkkatyösuhteen ja yrittäjyyden rajapinnat (Alasoini 2019). Muutos on siis hyvin konkreettinen, jopa radikaali ja vaatisi sopeutumisaikaa, jota ei oikeastaan ole tarjolla.

3.3 Digitalisaation vaikutukset suomalaiseen työelämään

Työelämän muutos tietotekniikan ja digitalisaation myötä on alkanut Suomessa jo 80-luvulla ja työelämä Suomessa on tänä päivänä lähes kauttaaltaan digitalisoitunut. Tietotekniikasta on tullut vuosien saatossa kiinteä osa suomalaisten työpaikkojen ja työntekijöiden arkipäivää. Jo vuoden 2018 Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa 90 prosenttia palkansaajista käytti jotain digitaalista sovellusta työssään. (Sutela ym. 2019, 83–87.)

Suomessa kansalaisten digitaidot ovat korkealla tasolla ja nettiosaamista on hyvin saatavilla. Mobiililaajakaistan käytössä olemme parhaiden joukossa ja peruspalvelut (sosiaali- ja terveyspalvelut, koulutus- sekä pankki- ja vakuutuspalvelut) ovat hyvin saatavissa tieto- ja viestintäteknologian kautta. Suomessa hyödynnetään pilvipalveluita ja viestintäteknologian sekä tietoverkkojen turvallisuuden huomioiminen on edistyksellistä. Big datan hyödyntäminen ja nettisivujen tekniset ominaisuudet ovat kehittyneet sekä tieto- ja viestintäteknologian vaikutukset yritysten kilpailukykyyn kohentuneet. Kehitettävää puolestaan on kiinteiden laajakaistaliittymien yleisyydessä ja netin käytön aktiivisuudessa sekä tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntävässä yhteiskunnallisessa osallistumisessa. (Mattila, Pajarinen, Seppälä, Mäkäraäinen & Neuvonen 2021, 9–10.)

Vastaavaa todetaan vuosittain Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen toteuttamassa digibarometrissa, jossa mitataan digitaalisuuden hyödyntämistä kolmella tasolla (edellytykset, käyttö ja vaikutukset) sekä kolmella pääsektorilla (yritykset, kansalaiset ja julkinen). Vertailua tulosten pohjalta tehdään globaalisti. Suomi on sijoittunut jo yhdeksän vuoden ajan tasaisen varmasti Digibarometrin kolmen parhaan maan joukkoon ja vuonna 2022 sijoitus oli jälleen toinen. Euroopassa kasvu on kuitenkin monin paikoin ollut suhteessa Suomea nopeampaa ja Suomessa ICT-pääoman vaikutus talouskasvuun on vertailumaita heikompaa. Suomessa teknologian käytön edellytykset ja käyttö ovat korkealla tasolla. Suomalaisilla on hyvät digitaidot, nettiosaamista on hyvin saatavilla ja sosiaalisen median käyttö on aktiivista. Suomen lainsäädäntö on tieto- ja viestintäteknologiaa sivuten edistyksellistä, kilpailu viestintäpalveluissa toimii hyvin, julkinen data on verraten avointa ja julkisten online-palvelujen laajuus ja laatu ovat mainioita. Lisäksi suomalaiset luottavat viranomaisjärjestelmien turvalliseen asiointiin ja käyttävät viranomaisten sähköisiä palveluita erittäin laajasti. Myös teknologian kehittämisen rahoituspohja on hyvällä tasolla, joskin vuoden 2022 Digibarometrissa vastaajien käsitykset olivat hieman heikentyneet sen suhteen, miten Suomessa pyritään edistämään digitaalisen ja muun korkean teknologian kehittämistä ja käyttöä julkisin hankinnoin ja kartoittamaan julkisia toimia tekoälyn ja koneoppisen hyödyntämisen edistämiseksi. Kehittämisenäkökulmasta tieto- ja viestintäteknologiaa olisikin mahdollista hyödyntää vielä voimallisemmin julkisen palveluiden tuottavuuden kohentamisessa ja julkisin hankinnoin voitaisiin nykyistä enemmän edistää korkean teknologian kehittämistä ja käyttöä maassamme. (Mattila ym. 2021, 9–12 & 75; Mattila, Pajarinen, Seppälä, Vallin, Bützow, Hynönen, Puittinen 2022, 9–13 & 73.)

Vuoden 2018 työolotutkimuksen (Sutela ym. 2019, 89–93) perusteella suomalaiset työntekijät kokivat digitalisaation vaikuttaneen omaan työhönsä, mutta huomioitavaa on, että hyvin eri tavoin. Digitalisaation koettiin toisaalta lisänneen tehokkuutta ja nopeatempoisuutta sekä työn läpinäkyvyyttä, mutta toisaalta myös työtä koskevaa valvontaa. Työntekijätaso, joka käyttää digivälineitä harvemmin, on myös tyytymättömämpi siihen, miten digivälineitä hyödynnettiin työssä. Merkittävää on, että puolet vastaajista ei kokenut digitalisaation lisänneen työn kuormittavuutta ja reilu kolmannes vastaajista koki digitalisaation jopa lisänneen mahdollisuutta käyttää luovuutta työssään. Digitalisaatio ja sen käyttöönoton

vaikutukset näyttäytyvätkin hyvin eri tavoin eri ammateissa ja näyttää siltä, että digiajan hyvät ja huonot puolet jakautuvat myös Suomessa.

Myös Tuomivaara ja Alasoini (2020) ovat päätyneen samaan tulokseen ja tunnistaneet kolmenlaisia digitaalisia kuiluja (*käyttökuilu*, *käyttötapakuilu* ja *hyödyntämiskuilu*), jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijän kokemukseen digitalisaatiosta sekä digitalisaation hyödyntämisen mahdollisuuksiin. *Käyttökuiluksi* kutsutaan eroa niiden työntekijöiden välillä, jotka eivät käytä työssään digitaalisia sovelluksia, välineitä tai palveluja ja taas niiden, jotka käyttävät. Sellaisissa työtehtävissä työskentelevät, joissa digivälineitä ei tarvita, ovat yleensä työuransa alussa, peruskoulutuksen käyneitä ja suorittavissa töissä olevia, kuten rakennustöissä toimivia nuoria miehiä tai matalalla koulutuksella vastaavissa tehtävissä työskenteleviä ikääntyneitä miehiä. Heidän osaltaan merkittävään rooliin nousee digivälineiden käyttö vapaa-aikana, sillä jos digitaidot eivät kehity työssä, niin ainoa kehittämismahdollisuus on vapaa-ajalla. Ikääntyvien työntekijöiden osalta haasteet vaikuttavat suuremmilta. Tutkimuksessa havaittiin, että erilaisista digisovelluksista ja digivälineistä älypuhelimien ja reaaliaikaisten pikaviestivälineiden käyttö on jo siinä määrin tavallista, erityisesti nuorten keskuudessa, ettei kummankaan käyttö työssä vielä yksin riitä kriteeriksi digivälineen käytöstä. (Tuomivaara & Alasoini 2020, 32–34 & 58.)

Käyttötapakuiluksi kutsutaan eroa niiden työntekijöiden välillä, joilla on kyky, motivaatio ja mahdollisuus käyttää digitaalisia sovelluksia, välineitä ja palveluita työssään taitavasti sekä monipuolisesti ja taas niiden, joilla näin ei ole. Käyttötapakuilun määrittelyssä painottui erilaisten digitaalisten välineiden sovellusten käytön osaaminen. Digitaalisten välineiden osalta hyvän osaamisen ja motivaation ryhmä koki taitonsa riittäviksi, heillä oli digitalisuus hallussa eivätkä he kokeneet käytön oppimisen ongelmia. He olivat digitalisaation käyttöön motivoituneita ja sen hallitsevia nuoria aikuisia, joilla tietotekniikka on luontainen osa työntekoa. He olivat digimurroksen kovassa ytimessä olevia, korkeasti koulutettuja ja keski-ikäisiä tietotyön ammattilaisia, jotka käyttävät monia eri välineitä ja sovelluksia lähes koko ajan työssään ja opettelevat tiheään tahtiin uusia. Toki myös he toivat esiin digitalisaation hyödyntämiseen liittyviä haasteita, kuten tarpeen parantaa omaa osaamistaan jatkuvasti töiden sujuvoittamiseksi. Lisäksi ryhmä koki työnsä hektiseksi ja sen sisältävän runsaasti keskeytyksiä. (Tuomivaara ym. 2020, 35–47 & 59–60.)

Muut ryhmät *käyttötapakuilun* osalta muodostivat kokonaisuuden, jossa vastaajat arvioivat digivälineiden käyttöön liittyviä osaamiseen, motivaatioon, oppimiseen ja työn sujumisen haasteita. He arvioivat oman digiosaamisensa ja -motivaationsa rajoittuneeksi. Digitaalitekniikan sovellusten käyttökokemuksissa korostuivat monet haasteelliset tai suorastaan kielteiset tekijät, etujen ja mahdollisuuksien jäädessä vähäisempään asemaan. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan olleet huolissaan oppimisestaan, eivätkä kokeneet taitojensa riittämättömyyden hidastavan työtehtävien hoitamista, mutta osa oli huolissaan osaamisensa kehittymisestä tulevaisuuden haasteissa. Lähes kaikilla työ on muuttunut nopeatempoisemmaksi digitalisaation myötä, mutta myös työn läpinäkyvyys oli lisääntynyt. Se miten eri ryhmät pystyvät käyttämään digitaalisia välineitä oman työmarkkina-asemansa ja -arvonsa sekä mahdollisuuksiensa edistämiseen, vaihtelee lähtökohdiltaan. Tutkimuksessa nousi esiin myös asiantuntijatyön murros, missä toiminta- ja välineympäristö ovat nopeassa muutoksessa, uusia sovelluksia ja välineitä otetaan käyttöön tiheällä aikataululla, työ on hektistä ja asiantuntijatyötä leimaa rajattomuus ja pirstaleisuus. (Tuomivaara ym. 2020, 35–47, 59–60.)

Hyödyntämiskuiluksi puolestaan kutsuaan eroa niiden työntekijöiden välillä, jotka kykenevät hyödyntämään digitalisaatiota työssään vahvistaen asemaansa ja mahdollisuuksiaan sekä niiden, joiden asema ja mahdollisuudet puolestaan heikkenevät tai tulevat uhatuiksi. Digitalisaation hyötyjät poikkeavat toisistaan sukupuolen, iän koulutusasteen, sosioekonomisen aseman, ammattiluokituksen, toimialan ja työnantajasektorin mukaan sekä myös työn organisointiin liittyvien tekijöiden osalta. Tutkimuksessa havaittiin, että digitaalisuuden hyödyntämisen edistämiseksi kehittämistoimenpiteiden tulisi jatkossa suuntautua sosiaalisiin ja sisällön tuottamiseen liittyviin taitoihin ja mahdollisuuksiin eri töissä. Mahdollisuuksia olisi tarpeen lisätä työn muotoilun, resursoinnin ja myös työn tavoitteisiin liittyvän arvopohjan pohdinnan ja selkeyttämisen osalta. (Tuomivaara ym. 2020, 49–52 ja 62–64.)

Eri ikäiset ja eri ammattiteissa toimivat arvioivat siis digitalisaation vaikutuksia eri tavoin. Mitä iäkkäämmästä työntekijästä on kyse, sitä useammin digitalisaation koettiin lisänneen kuormittavuutta. Uuden oppiminen nähtiin erityisen vaikeaksi vanhempien työntekijöiden

keskuudessa. Lisäksi perehdytettävien asioiden määrä kasvaa uusien työntekijöiden kohdalla digitalisaation myötä (Vuorela ym. 2022). Täytyy kuitenkin muistaa, että valtaosa palkansaajista on tyytyväisiä digitalisaation mahdollistamiin työnteon tapoihin. Suomalaisessa työelämässä suurimpia tietotekniikan käyttäjiä ovat toimihenkilöt niin päivittäisessä käytössä kuin käytettävien sovellusten määrässä. Kuten edelläkin on mainittu, niin eroja sekä sukupuolten että sosioekonomisten ryhmien välillä on digitaalisten sovellusten sisällöissä. Vaikka ehdottomasti valtaosa suomalaisista työntekijöistä käyttää tietotekniikkaa päivittäin työssään, niin edelleen löytyy pieni osa ammatteja, joissa näin ei ole. Lisäksi eroja löytyy myös käyttömäärissä. (Sutela ym. 2019, 83–93.)

Osaamisen haasteiksi työntekijänäkökulmasta on nostettu koulutusten määrän riittämättömyys sekä arjen kiire, joka ajaa herkästi koulutusten edelle. Mikäli koulutuksiin osallistumiseen ei kannusteta, niissä ei huomioida riittävästi osallistujien lähtötasoa tai niihin ei tosiasiaassa ole mahdollisuuksia osallistua, voidaan riittävässä osaamisen varmistamisessa epäonnistua. Suuri haaste onkin jatkuva uusien asioiden oppiminen ja uudistuksissa mukana pysyminen. Digitalisaatioon liittyvä osaaminen on monissa yrityksissä hyvin eritasoista eikä kaikilla ole hyviä perustaitoja, joiden päälle rakentaa. Tämä kasvattaa entisestään kuilua osaavien ja osaamattomien työntekijöiden välillä ja eriarvoistaa työntekijöitä työelämässä. Samaan aikaan käytettävät ohjelmistot muuttuvat entistä monimutkaisemmiksi ja haastavimmiksi ja käytettävien alustojen määrä kasvaa. (Vuorela ym. 2022.) Digitalisaatiota tutkittaessa ja eri ammattiryhmiä vertailtaessa on huomioitava, että eri ammateissa, mutta myös eri organisaatioissa digitalisaatio tarkoittaa hyvin eri asioita. Näiden tulosten pohjalta onkin tarkkaan pohdittava, ettei digitalisaatio osaltaan polarisoi työvoimaa ja yrityskenttää ja kuinka tähän pystytään ennakoita paremmin vastaamaan.

Ratkaisuja ongelmaan mietittäessä tulee siis huomioida riittävän osaamisen varmistaminen. Digitalisaation kehittymiseen ja sen myötä henkilöstön osaamisen varmistamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Digitalisaatio vaatii jatkuvaa opiskelua ja osaamisen kehittämistä. Työntekijät toivoivat useimmiten lisää koulutusta sekä toimintatapojen hyvää ja riittävän pitkäjänteistä jalkauttamista (Vuorela ym. 2022). Digitaalisten taitojen ylläpito ja uuden oppimisen tärkeyttä tulisi korostaa läpi työuran, sillä näin digitaalisen työelämän hyödyt tulisivat mahdollisimman kattavasti käyttöön. Myös työnteko tehostuu, kun riittävien taitojen puute

ei hidasta tehtävien suorittamista. Vaikka positiivista on, että valtaosa digivälineitä käyttävistä kokee omaavansa joko erinomaiset tai hyvät taidot pärjätä digitaalisessa työympäristössä, on huomioitava, että nykytyöelämästä ovat jo mahdollisesti karsiutuneet he, joilla digiosaaminen on selvästi jäänyt jälkeen tarvittavasta taitotasosta. Erottelevana tekijänä osaamisen osalta näyttäytyvätkin siis ikä, sukupuoli ja työn luonne sekä työnantajasektori. (Sutela ym. 2019, 93–96.)

Tulevaisuuden digitalisaatiokehityksen ennustettavuus suomalaisessa työelämässä on yhtä hankalaa kuin globaalistikin. Business Finland toteuttaa lakisääteistä palvelutehtäväänsä auttaen suomalaisia yrityksiä kasvamaan ja menestymään globaalisti sekä innovoimaan ja uudistamaan liiketoimintaansa. Tavoitteena on kehittää Suomesta maailman vetovoimaisin ja kilpailukykyisin innovaatioympäristö. (Business Finland 2022a.) Business Finlandin arvion ja ennusteen mukaan tulevan vuosikymmenen aikana Suomen talouskasvun merkittävänä tekijänä on juuri digitalisaatio ja sen keinoin tehtävä tuottavuusloikka (Business Finland 2022b). Suomessa ihmisen tekemän työn hinta on korkea, mutta globaalissa kilpailussa mukana pysymiseksi palveluiden on oltava saatavilla käytännössä jatkuvasti. Automatisointia on hyödynnettävä etenkin yksinkertaisissa ja rutiinimaisissa tehtävissä ja yritysten lähdeittävä rohkeasti uudistamaan ja kehittämään toimintaansa. (Heilala ym. 2020.)

Vaikka Suomessa suurin osa väestöstä on tottunut käyttämään tietotekniikkaa niin työssään kuin vapaa-ajallaan ja erilaisten sovellutusten hyödyntäminen on jokapäiväistä myös suomalaisille yrityksille ja muille työorganisaatioille, niin tästäkin huolimatta vain harva näistä näkee digitalisaation strategiseksi keinoksi uudistaa tietoisesti (liike)toimintaansa ja työn tekemisen tapojaan. (Alasoini 2018, 79–81.) Alasoinin (2018) mukaan mahdolliset tulevaisuuden kehityskulut voidaan jakaa neljään skenaarioon. *Skenaariossa A* työn laadullinen sisältö köyhtyy ja tarjolla olevan työn määrän kasvaa, mikä lisää eriarvoisuutta työtä tekevien keskuudessa. Laadullisesti hyvää työtä riittää vain harvoille ja entistä suurempi osa työtä tekevästä joutuu tyytymään sisällöllisesti aiempaa köyhempiin työtehtäviin, joihin voi sisältyä lisäksi suurta epävarmuutta työn jatkuvuuden sirpalemaisuuksien, kuormituksen ja pakkotahtisuuden osalta. *Skenaariossa B* tarjolla olevan työn määrä kasvaa ja myös työn laadullinen sisältö rikastuu. Yhteiskunnallisella tasolla ja työelämäinstituutioissa kyetään tarttumaan innovatiivisella tavalla digitalisaatioon liittyviin mahdollisuuksiin sekä torjumaan

uhkia. *Skenaariossa C* köyhdytään tarjolla olevan työn määrällisen vähentymisen ja työn laadullisen sisällön heikentymisen myötä. *Skenaariossa D* puolestaan työn laadullinen sisältö rikastuu ja tarjolla olevan työn määrä vähenee. Tämä aiheuttaa kasvavan kuilun ei niinkään työtä tekevien keskuuteen, kuin koko yhteiskunnan sisällä työelämässä olevien ja sen ulkopuolelle jäävien kesken. Näistä vaihtoehdoista skenaario B on luonnollisesti yhteiskuntapoliittisesti työelämän ja työhyvinvoinnin näkökulmasta toivottavin vaihtoehto. (Alasoini 2018, 49.)

3.4 Digitalisaatio ja työhyvinvointi

Digitalisaation vaikutuksia työhyvinvointiin on tutkittu laajasti ja eri näkökulmista. Digitalisaation voidaan todeta edistävän työhyvinvointia, mutta se ei toimi näin automaattisesti. Pahimmillaan digitalisaatio voi myös heikentää työhyvinvointia. Miekka on siis kaksiteräinen ja tästä syystä työhyvinvoinnin näkökulmasta digitalisaation vaikutukset on syytä huomioida tarkkaan ja mielellään jo ennakoiden.

Parhaimmillaan digitalisaatio lisää työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä (Cijan ym. 2019). Digitalisaatio voi lisätä työn autonomiaa (Karimikia & Harminder 2019), työn hallintaa ja tukea ammatillista kehittymistä (Wallin 2022, 65). Digitalisaatio voi myös mahdollistaa paremman tiedon hallinnan, tiedon äärelle pääsemisen ja sen käsittelyn aiempaa tasapuolisemmin organisaatiossa sekä merkittävästi edistää organisaation sisäistä viestintää (Parkatti ym. 2020). Digitalisaation avulla sosiaalinen vuorovaikutus, tuki sekä osaamisen ja tiedon jakaminen voivat työpaikoilla lisääntyä (Wallin 2022, sivu 65). Digitalisaatio ja uusi teknologia ovat nopeuttaneet, tehostaneet ja mahdollistaneet asioita verrattuna aiempaan (Keyriläinen ym. 2018) ja uudet digitaaliset työvälineet voivat inspiroida ja mahdollistaa uuden oppimisen. Edistäessään ja helpottaessaan työn suorittamista digitalisaatio voi tuoda lisäarvoa, jolloin sen vaikutukset voidaan kokea työpaikalla työhyvinvointia edistäviksi ja tämä puolestaan vahvistaa halua digitaalisten työvälineiden käyttöön. (Mäkinieniemi 2022.) Digitalisaatiolla on siis parhaimmillaan lukuisia työhyvinvointia tukevia elementtejä.

Toisaalta huonoimmillaan digitalisaatio polarisoi työntekijöitä, jopa vähentää työn autonomiaa ja köyhdyttää entisestään työn sisältöä sekä osaamista. Myös työn ja tiedon

määrä sekä näiden hallittavuus saattaa heikentyä. (Parkatti ym. 2020; Bordi ym. 2021, 19.) Samoin vuorovaikutus (Wallin 2022, sivu 66). Teknologian käyttö voi jopa lisätä stressiä, kuormitusta ja työuupumusta (Karimikia ym. 2019). Sähköinen viestintä kuormittaa, mikäli tekniikka ei toimi ja erilaiset raportointivelvollisuudet rasittavat. Lisäksi oman työn organisoinnista, kehittämisestä ja omasta työssä jaksamisesta on otettava aiempaa suurempi vastuu. Työntekijältä vaaditaan kykyä analysoida ja tarkastella työtä uudelta näkökulmasta sekä kehittää työtä ja työn tekemisen tapaa (Bordi ym. 2021, 17–18 & 40; Keyriläinen ym. 2018). Pahimmillaan työn muuttuessa myös työhyvinvointia tukevat ominaispiirteet ja osatekijät muuttuvat, joka puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työympäristöön ja jopa työntekijän terveydentilaan (Christensen, Finne, Garden, Nielsen, Sørensen & Vleeshouwers 2019, 31). Tästä näkökulmasta digitalisaation mukanaan tuomat riskit työhyvinvointiin ovat merkittäviä eikä seikkoja voi jättää huomiotta.

Työhyvinvoinnin ja digitalisaation rajapintaan liittyy myös oma käsitteensä *techno-stress*, joka vapaasti suomennettuna käsittää teknologian käyttöön liittyvää negatiivista stressikokemusta, kuten ahdistuksen tunnetta ja/tai turhautumista työssä. Tällä siis on heikentävä vaikutus työhyvinvointiin. Teknologian aiheuttamaan stressikokemukseen liittyy vahvasti työntekijän oma asenne ja suhtautuminen teknologiaan, taito- ja osaamistaso sekä vaikutusmahdollisuudet omassa työssä. Käänteisesti nämä vaikuttavat myös digitaalisten työvälineiden haltuunottoon työntekijäkohtaisesti ja tätä myötä työhyvinvointiin vahvistavasti. Mikäli digitaaliset työvälineet koetaan vaikeina, toimimattomina ja ongelmallisina; työntekijällä ei ole osaamista niiden käyttöön eikä niiden toimivuuden sujuvoittamiseen ole mahdollista vaikuttaa; tai digitaaliset työkalut eivät tue työn tavoitteisiin pääsyä, on lopputuloksena negatiivinen yhtälö työhyvinvoinnin suhteen. Myös erilaisten teknologiajärjestelmien yhteensopimattomuus ja keskenään toimimattomuus voivat olla työn kuormitusta lisääviä tekijöitä, kuten myös runsas salasanojen tarve eri ohjelmiin ja pelko turvallisuusriskeistä. (O’Driscoll ym. 2010, 269–275; Day, Scott & Kelloway 2010, 320–329.)

Jatkuva uuden oppiminen, ohjelmistojen päivittäminen ja kehityksessä mukana pysyminen vaativat voimavaroja. Teknologian käyttöönotto myös luo oletuksen työajan käytön tehostumisesta, mutta tämä ei aina vastaa täysin todellisuutta. Lisäksi yksi teknologian lisääntymiseen liittyvä seikka on työn ja vapaa-ajan rajapinnan hämärtyminen tai katoaminen

kokonaan, koska työtä voi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta virtuaalisesti. Jatkuva työasioiden ajattelu puolestaan vaikuttaa palautumiseen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen ja täten heikentää työhyvinvointia. Digitaalisten työvälineiden käyttö myös saattaa vähentää kasvokkain kohtaamista työpaikalla ja täten vaikuttaa heikentävästi organisaation sisäiseen tai ulkoiseen kommunikaatioon. (O’Driscoll ym. 2010, 269–275; Day, Scott & Kelloway 2010, 320–329.) Digitalisaatiolla voi siis työhyvinvoinnin näkökulmasta olla hyvinkin kohtalokkaita seurauksia, mikäli näitä tekijöitä ei huomioida ja oteta tosissaan jo ennakoivasti kehitystyön alussa.

Digitalisaatio tai teknologia työpaikalla voivat koskettaa niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Eikä digitalisaatio työpaikalla ole koskaan vain hyvää tai huonoa, mutta toisaalta tulee ymmärtää, ettei se ole neutraaliakaan. Digitalisaatio parhaimmillaan mahdollistaa helpomman ja sujuvamman tiedonsaannin, joustavuuden sekä autonomian lisääntymisen, lisääntyneen tehokkuuden ja matala-asteisemmän kommunikaation sekä tiedonjaon. Kun taas toisella puolella vaakakupissa ovat lisääntyneet vaatimukset, tuottavuusodotukset ja kuormituksen kokemukset sekä jatkuva saavutettavuus sekä tekniset toimintahäiriöt. Tämä mukailee aiemmin esiteltyä työn voimavaramallia, jossa kuormitustekijöitä ei saisi olla enempää kuin voimavaroja tai työhyvinvointi alenee. Digitalisaatio ja teknologia työvälineinä voivat siis olla niin voimavaratekijä kuin pahimmillaan vahva kuormitustekijä ja tämä kokemus on hyvin yksilöllinen. (Day ym. 2010, 317–319 & 329–333.)

Ratkaisuja digitalisaation vaikutuksista voidaan hakea esimerkiksi suuressa murroksessa olleelta finanssialalta. Finanssialalla toteutetussa tutkimuksessa havaittiin, että kun työssä koettiin olevan enemmän kehittymismahdollisuuksia, työ koettiin paremmin hallittavaksi, toiminta asiakaslähtöiseksi ja työkavereilta saatiin enemmän sosiaalista tukea, koettiin myös enemmän työn imua. Jos työssä koettiin olevan paljon määrällistä kuormitusta, koettiin enemmän uupumusasteista väsymystä. Samaisessa tutkimuksessa teknologian ja työhyvinvoinnin yhteydestä havaittiin, että mitä hyödyllisemmäksi vastaajat kokivat teknologian asiakastyössä ja mitä vähemmän se heitä työssään kuormitti, sitä enemmän he kokivat työn imua. Mitä enemmän vastaajat kokivat teknologian kuormittavan työssä ja mitä vähemmän siitä koettiin olevan hyötyä omassa asiakastyössä, sitä todennäköisempää oli uupumusasteisen väsymyksen kokeminen. Näin ollen kokemus teknologian hyödyllisyydestä

ja kohtuullisesta teknologiakuormituksesta työssä olivatkin positiiviseksi koetun työhyvinvoinnin kautta yhteydessä myös työn tuottavuuteen. (Ahola, Eskelinen, Heikkilä-Tammi, Kuula, Larjovuori, & Nuutinen, 2018, 54–57.) Voidaankin todeta, että digitalisaatio ja sen mukanaan tuomat ratkaisut eivät automaattisesti lisää työhyvinvointia, vaikka sähköiset työkalut tuovat joustoa työmenetelmiin. Toisaalta digitalisaatio ei automaattisesti heikennäkään työhyvinvointia. Vaikutuksen positiivisuuteen tai negatiivisuuteen vaikuttavat ennen kaikkea yksilön ikä ja aiempi osaaminen. (Lilja 2020, 102–104.)

Digitalisaation kahdensuuntaiset vaikutukset toisaalta työhyvinvointiin ja toisaalta suorituskykyyn ovat alati lisääntyvässä digitalisaation maailmassa tärkeitä kokonaisuuksia hahmottaa. Äärimmäisen tärkeää on myös ymmärtää näiden tekijöiden keskinäiset vaikutukset toisiinsa. Organisaatiossa tuki henkilöstölle osana digitalisaatioprosessia vaikuttaa tutkitusti niin työhyvinvoinnin kokemukseen kuin uuden työtavan tai -välineen jalkautusprosessin onnistumiseen ja tätä kautta myös tuottavuuteen. Henkilöstön autonomian ja työn hallinnan tunteesta tulisi huolehtia myös muutos- ja siirtymävaiheessa. (Bordi ym. 2021, 42.) Digitalisaation kehittäminen organisaatiossa tarkoittaa siis muutosta tapaan tehdä työtä ja täten muutosta organisaation toimintakulttuuriin. Onnistunut kulttuurimuutoksen läpivienti organisaatiossa edellyttää luovaa ja epäonnistumisetkin mahdollistavaa, uskaliaista ja riskejä kaihtamatonta ilmapiiriä, jossa johtamiskäytännöt sekä johtajan toiminta ja esimerkki ovat jälleen avainasemassa. Riittävän itseohjautuvuuden ja autonomian mahdollistaminen työntekijöille sekä ajan ja eri tahojen välisen yhteistyön riittävyys edesauttavat muutosprosessissa onnistumiseen. Olennaista on henkilöstön innostaminen ja mukaan saaminen muutokseen. (Larjovuori ym. 2018.)

Henkilöstö kannattaakin ottaa mukaan jo suunnittelu- sekä jalkautusvaiheessa, kannustaa avoimeen suhtautumiseen sekä tarjota osaamista tukevaa teknistä tukea niille, jotka sitä kaipaavat. Oleellista työhyvinvoinnin näkökulmasta on digitaalisten työvälineiden ja työntekijän välinen vuorovaikutus ja vuoropuhelu, jolloin teknologia tukee työn tavoitteisiin pääsyä, parantaa työsuoritusta sekä on ennen kaikkea käyttäjäystävällistä. Käyttöön otossa tulisi huomioida riittävä organisaation johdon tuki prosessille, realistiset odotukset tavoitteiden osalta sekä myönteinen asenne tulevaa muutosta kohtaan. Lisäksi käyttäjien yksilölliset tarpeet tulisi tunnistaa, kuten muidenkin käytettävien tai käyttöön otettavien

työvälineiden kohdalla toimittaessa. Parhaimmillaan teknologia lisää tehokkuutta, aikaansaataavuutta ja pystyvyyden tunnetta sekä tuo joustoa työn tekemisen mahdollisuuksiin. (Day ym. 2010, 334–335; O’Driscoll ym. 2010, 269–275 & 307–309.) Mahdollisuus työssä tapahtuvalle yhdessä oppimiselle voi parhaimmillaan edesauttaa, miten muutokset työssä koetaan ja miten ne heijastuvat työhyvinvoinnin kokemukseen (Bordi ym. 2021, 42).

Johtamisen näkökulmasta tulee tunnistaa, että muutos aiheuttaa aina niin kutsuttua häiriökuormitusta ja sen poistaminen vaatii työn kehittämistä. Mikäli kehittämistä ei tehdä, häiriöt aiheuttavat työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin ongelmia toistuvasti. Lisäksi työntekijöiden osatessa käyttää tietojärjestelmiä ja ymmärtäessä niiden merkityksen työn kokonaisuuden kannalta, he myös hallitsevat työtä paremmin ja työn läpinäkyvyys lisääntyy. Työn mielekkyyden kannalta työntekijän oman roolin ymmärtäminen ja työn hallinnan tunne työn kokonaisuudesta ovat merkittävässä roolissa. (Ala-Laurinaho ym. 2019.)

Johtajan tehtävä on siis ennen kaikkea vakuuttaa henkilöstö digitalisaation tuomasta mahdollisuudesta. Digitalisaatiomuutoksessa onnistuminen lähtee aina organisaation huipulta, yritysjohdosta, sillä vain he voivat viedä ja viestittää tulevaisuuden vision läpi organisaation ja realisoida sen henkilöstölle. Johdon tulee määritellä uudelleen prosessit, joiden mukaan henkilöstö alkaa hiljalleen toimia ja muuttaa käytännön tapaa toimia. Muutos tulee johtaa läpi koko organisaation, se ei tapahdu itsestään eikä se tapahdu ilman, että henkilöstö saadaan mukaan uuteen visioon ja tapaan tehdä työtä. Tämä puolestaan edellyttää avoimuutta, henkilöstön kuulemista jatkuvasti osana muutosta, vastuiden ja roolien selkeyttämistä muutosprosessissa sekä henkilöstön haastamista ratkaisujen löytämiseen ongelmapuheen sijaan. (Westerman ym. 2014, 100–132 & 150–152.)

Digitalisaation mukanaan tuoman kuormituksen hallitsemiseksi kannattaa organisaatiossa huomioida ja käydä keskustelua laajemmin työhyvinvointia edistävästä käytännöistä sekä varmistaa niiden jalkautuminen. Tärkeää on laatia yhteiset pelisäännöt muun muassa kommunikoinnin ja viestinnän osalta, mahdollistaa riittävä työrauha ja keskeytyksetön työnteko jokaiselle sekä huomioida yksilölliset tarpeet ja loppukäyttäjät uutta teknologiaa käyttöön otettaessa. (Bordi, Okkonen, Mäkinen & Heikkilä-Tammi 2017.) Näiden

toimenpiteiden osalta parhaimmillaan ennalta ehkäistään liiallista työkuormitusta ja edesautetaan digitalisaatiomuutokset jalkautumisessa.

Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin ja digitalisaation välisen mittaamisen kehittäminen sekä kerätyn datan mallintaminen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä on tärkeää, sillä digitalisaation tulisi helpottaa arkea eikä tehdä siitä raskaampaa (Vuorela ym. 2022). Tämän selvittäminen on vielä selvästi kesken, mutta tiedolla johtamisen lisääntyminen kehittänee tätäkin vajavuutta tulevaisuudessa.

4 PIENET JA KESKISUURET YRITYKSET

Tässä luvussa avaan pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) käsitettä sekä tarkastelen niiden roolia suomalaisessa työelämässä. Lisäksi paneudun tarkemmin aiemmin käsitellyn digitalisaation merkitykseen suomalaisissa pk-yrityksissä ja koronapandemian vaikutusta digitalisaation laajenemiseen. Lopuksi tarkastelen henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia suomalaisella pk-yrityssektorilla ja tuon esiin erityispiirteitä nimenomaan pk-yrityskentän osalta.

4.1 Pk-yrityksen määritelmä

Pienten ja keskisuurten yritysten määrittelyssä voi hyödyntää Tilastokeskuksen (2022a) määritelmää, jossa pk-yrityksiksi luokitellaan sellaiset yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi pk-yritysten tulee täyttää peruste riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. Vielä tarkemman määritelmän pk-yrityksistä löytää Suomen yrittäjien (2022) sivustolta, jossa mainitaan, että alle 10 työntekijän yritykset määritellään mikroyrityksiksi, alle 50 työntekijän yritykset pienyrityksiksi ja 50–249 työntekijän yritykset keskisuuriksi pk-yrityksiksi.

Tilastokeskuksen (2022b) laatiman vuoden 2020 tilaston perusteella pk-yrityksiä on ollut tuolloin Suomessa 367 982 kpl, mikä vastaa yli 99 prosenttia suomalaisten yritysten kokonaismäärästä. Pk-yritysten merkitys suomalaisessa yritys kentässä ja työmarkkinakentässä on siis erittäin merkittävä. Merkittävästi eniten (94,3 %) on pieniä eli alle 10 työntekijää työllistäviä yrityksiä. Oman tutkimukseni kohderyhmään (10–100 työntekijää työllistävät yritykset) kuuluu 5,2 % suomalaisista yrityksistä. Henkilöstöä puolestaan pk-yrityksissä on koko työssä käyvistä henkilöstöstä ollut vuonna 2020 noin kolmannes eli 65,6 %. Tämä kertoo omaa kuvaansa suomalaisesta yritys kentästä, jossa on valtava määrä

mikroyrityksiä ja jossa pk-yrityksiä on koko yritysmäärästä valtaosa, mutta silti suuryrityksissä työskentelee jopa kolmannes työntekijöistä.

4.2 Digitalisaatio pk-yrityksissä

Digitaalisuuden hyödyntäminen on edistynyt nopeasti pk-yritysten keskuudessa Suomessa. COVID19-pandemia eli niin sanottu koronapandemia on vuodesta 2019 alkaen osaltaan vaikuttanut tähän, mutta suurempi digitalisaatiomurros vaikuttaa selvästi laajemmin. Suomen yrittäjien tilaamassa selvityksessä kaksi kolmesta vastaajasta arvioi, että digitaalisuus tulee muuttamaan yrityksen liiketoimintaa tulevaisuudessa (Kauppinen ja Kivikoski 2019). Lisäksi digitalisaation aste on yhteydessä yrityksen kasvuun sekä optimistisempiin odotuksiin tulevaisuudesta (Larja & Räisänen 2019).

Digitaalisten työkalujen ja palveluiden, kuten verkkokaupan hyödyntäminen onkin jopa kaksinkertaistunut pk-yrityksissä muutamien viime vuosien aikana. Digipanostukset olivat suurimmat ICT-aloilla ja liike-elämän palveluissa sekä voimakkaan kasvuhakuisissa yrityksissä. Reilusti yli puolet pk-yrityksistä oli digitalisoinut sisäisiä prosessejaan ja hyödynsi digitaalisia yhteistyövälineitä, kuten videoneuvotteluja. Lisäksi valtaosa pk-yrityksistä hyödyntää nykyisin sähköistä taloushallintaa. Joka toisella pk-yrityksellä on hyviä kokemuksia digitalisoinnin vaikutuksesta liiketoimintaan ja noin kaksi viidesosaa pk-yrityksistä halusi olla edelläkävijöitä digitalisoinnissa. Joka kolmas pk-yritys on digitalisoinnin avulla onnistunut parantamaan paljon palvelujaan ja asiakaskokemustaan sekä tehostamaan prosessejaan. (Kivikoski & Kauppinen 2021.)

Suomalaisten pk-yritysten kokemuksia ja oppeja digitalisaatiosta koronapandemian ajalta on selvitetty yhdessä Suomen yrittäjien (Kivikoski. & Kauppinen 2021) kanssa vuonna 2020. Tulosten perusteella koronapandemian aika herätti osan jopa digitalisaatiota vastustaneista yrityksistä pohtimaan digitalisaation hyödyntämistä. Viidennes pk-yrityksistä ei ollut digitalisoinut juuri lainkaan ennen koronapandemian aikaa. Digitaalisten työkalujen ja palveluiden, kuten verkkokaupan hyödyntäminen pk-yrityksissä on kaksinkertaistunut muutamien viime vuosien aikana ja noin kaksi viidesosaa pk-yrityksistä haluaisi olla edelläkävijöitä digitalisoinnissa. Uusien teknologioiden tuoma hyöty on ollut kaikkein suurinta

niissä yrityksissä, joiden liiketoiminnasta merkittävä osa oli digitalisoitu jo ennen koronapandemiaa. Digimenestyjät ovat myös digitalisoineet edelleen ahkerasti toimintojaan koronapandemian aikana. Korona-aikana menestyneistä yrityksistä kaksi kolmasosaa arvioi, että digitalisoinnilla on ollut merkittävä rooli heidän liiketoimintansa kehityksessä. Koronapandemian ajan vaikutusta digitalisoitumiseen ei siis pidä väheksyä, eritoten asenteiden muuttumisen osalta. Koronapandemia-ajan digiloikasta puhuttaessa se koskettaa vahvasti siis myös pk-yrityskenttää.

Pk-yrityksissä työn on koettu helpottuneen sekä tehostuneen digitalisaation myötä (Vuorela ym. 2022). Muutosta on tapahtunut merkittävästi konkreettisesti digitaalisten toimintojen ja palveluiden hyödyntämisessä ja käyttöönnotossa, mutta myös asenteissa digitalisaatiota ja sen mukanaan tuomia hyötyjä kohtaan. Kuitenkin myös pk-yrityksissä digitaalisen osaamisen kehittyminen keskittyy. Mikäli yritys oli lähiaikoina kehittänyt osaamistaan, niin tulisi se todennäköisesti kehittää sitä myös jatkossa erittäin suurella todennäköisyydellä (Kauppinen ym. 2019). Varsinkin kasvuyrityksissä ajatellaan, että digitaalisuutta hyödyntämällä yritys voi joustavasti sopeutua äkillisiin muutoksiin. Noin neljännes palvelualojen pk-yrityksistä oli hakenut kehittämistukea digihankkeeseen ja lähes kaikki (83 %) liiketoimintaansa digitalisoineista pk-yrityksistä aikovat jatkaa palvelujensa ja toimintojensa digitalisointia edelleen. Pk-yrityksistä 40 % arvioi, että heidän liiketoiminnastaan on yli viidennes digitalisoitu vuoden 2021 loppuun mennessä. (Kivikoski ym. 2021.)

Digi-investoinnit ovat tuottaneet menestyville digitaalisuuden hyödyntäjille merkittäviä tuloksia myynnissä ja tuottavuudessa muihin yrityksiin verrattuna. Lisäksi digitalisaatiossa menestyneet yritykset hyödynsivät dataa ja analytiikkaa selvästi useammin. Digitalisaatio parantaa yritysten tulosta erityisesti, kun digitalisaation kohteena on asiakasrajapinta, tuotteet ja palvelut sekä tuotantohenkilöstön digitaalinen osaaminen (Saari, Kuivanen & Poikkimäki 2021). Kuitenkin vain harva yritys on onnistunut vähentämään merkittävästi kustannuksia digitaalisuutta hyödyntämällä. Vähäisillä digi-investoinneilla koettiin mahdollisuuksia pärjätä, jos on pieni ja asemansa vakiinnuttanut yritys. (Kivikoski ym. 2021.)

Tuloksellisuuden näkökulmasta digitalisaation hyödyntäminen edellyttää yrityksen ansaintalogiikan sekä asiakastarpeiden jatkuvaa ja syvällistä analyysiä. Kumppanit ja asiakkaat

toimivat kehityksen kannustimena ja verkosto tukee yritysten kehitystä. Haasteina ovat yritysten resurssit, kuten osaaminen ja kustannustekijät; vanhanaikaiset toimintatavat ja heikot valmiudet digitaalisuuteen sekä säädösympäristö. Valitettavasti suuri joukko pk-yrityksiä on vaarassa tipahtaa kehityksestä ja nopea kehitys on uhka. Digitaalisen liiketoiminnan kasvu vaatii nykyisten toimintamallien kyseenalaistamista sekä ajattelutavan muutosta. Myös pienten yritysten on kilpailukyvyn edistämiseksi muuttuvilla markkinoilla kehitettävä tuotteitaan, mikä tarkoittaa tietokoneohjattuja ominaisuuksia ja toimintoja, jopa melko yksinkertaisissa rakenteissa ja tuotteissa (Saari ym. 2021). Yritysten tulee ymmärtää yhteiskunnan nopeatempoisen digitalisoitumisen tuoma muutos ja sulautua tähän. (Suomen Yrittäjät 2016, sivu 3.)

Osaamishaasteet digitalisaation osalta ovat pk-yrityksessä todellisia. Suurella osalla pk-yrityksiä on haasteita digitaalisen osaamisen, erityisesti asiantuntijatyypin tietotaidon osalta (Kauppinen ym. 2019; Kääriäinen ym. 2020). Pk-yritysten toiminnan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteiseen kehittämiseen tähdänneessä TuotTo-hankkeessa havaittiin, että alkuvaiheessa yleisenä haasteena yrityksissä oli puutteellinen tietämys, miten ja mihin olemassa olevia tietojärjestelmiä voidaan käyttää, jolloin tietojärjestelmistä hyödynnettiin vain osaa ominaisuuksista tai niiden käyttö oli puutteellista henkilöstön osalta. Toinen keskeinen haaste oli, ettei omaan toimintaan sopivaa toiminnanohjausjärjestelmää ollut suoraan saatavilla ja tiedon hankintaa useista eri järjestelmävaihtoehdoista tai niiden vertailua pidettiin hankalana. Hankkeessa tunnistettiin, että mikäli yrityksestä puuttui järjestelmien integrointiin liittyvä osaaminen, integrointi jätettiin herkästi tekemättä. Samalla yritys kuitenkin menetti integroinnista saatavat hyödyt. (Ala-Laurinaho & Mattila-Aalto 2019.)

Oikean palvelun löytäminen, tarvemäärittely ja ajanpuute hankaloittavat pk-yritysten digitalisoitumista. Ainoastaan harvat pk-yritykset hahmottivat, miten digitaalisia teknologioita hyödyntämällä voitaisiin tehostaa oman organisaation toimintaa. Ostotilanteessa suurin osa pk-yritysten johdosta ja yrittäjistä koki vaikeaksi arvioida relevanttia ratkaisua omalle yritykselle ja palveluiden laatua. Jopa rahoitusta selvästi suurempana ongelmana koettiin ajanpuute ja sopivan kehitystavan löytäminen. (Kauppinen ym. 2019.) Toisin sanoen pk-yrityksissä ei ole riittävästi resursseja kehittämistyöhön (Pussinen ym. 2020).

Oleellista kehittämistyön näkökulmasta on yrityksen oma ymmärrys digitalisaation nykytilasta ja tarpeista kehittämisen osalta eli kokonaisuudesta. Yrityksen tulisi jo varhaisessa vaiheessa miettiä, miten vanhat järjestelmät voidaan kytkeä uusiin järjestelmiin tai korvata uusilla, sillä tietojärjestelmien käyttöönotto ja entistä tehokkaampi käyttö johtavat järkevempään työajan ja työvoiman käyttöön. Digitalisaation kehittämisessä, suunnittelussa ja toteutuksessa olisikin suositeltavaa hyödyntää järjestelmätoimittajien ja muiden ulkopuolisten asiantuntijoiden apua. Lisäksi yritysten tulisi tiedostaa, että työntekijät tarvitsevat tukea osaamisen kehittämiseen. Tärkeää on huolehtia systemaattisesta palautteen, ongelmien ja niksien keruusta ja jakamisesta jo käyttöönottovaiheessa eri osapuolten kesken. Pk-yritykset tarvitsevat konkreettista tukea kehittämiseen ja siinä alkuun pääsemiseen, erityisesti tietojärjestelmien hankintaan, integroimiseen ja käytön kehittämiseen liittyen. Tietoa digitaalisuudesta, apua tarvemäärittelyyn sekä oikeiden ratkaisujen valintaan tulisivin tarjota selvästi nykyistä enemmän. Näiden avulla kehitetään uusia ja asiakaslähtöisiä liiketoimintamalleja ja -ideoita. (Kääriäinen ym. 2020; Kauppinen ym. 2019; Ala-Laurinaho & Mattila-Aalto 2019.)

Digitalisaation tulevista kehityssuuntauksista myynti ja markkinointi olivat ensisijaisia digitaalisen osaamiseen kehityskohteita ja nämä arvioitiin myös tärkeimmiksi tulevaisuuden muutostarpeiksi. Palveluiden ostaminen digiasiantuntijoilta todettiin huomattavasti todennäköisemmäksi kuin uusien osaajien palkkaaminen tai vuokraaminen. Pilvipalvelut olivat jo aktiivisessa käytössä ja tulevaisuuden osalta pohdittiin 5G-tekniikan, automatiikan sekä tekoälyn hyötyjä. (Kauppinen ym. 2019.) Visiot digitalisaation kehitysinvestoinneista vaihtelivat voimakkaasti sen perusteella, miten yritys oli asemoinut itsensä digitalisoitumiskehityksessä (Vuorela ym. 2022). Näin ollen palataan jälleen digitalisaation mukanaan tuomaan kahtiajakoon.

4.3 Henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä

Henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä on mielenkiintoinen aihe, sillä useimmissa pienissä yrityksissä tavallisesti on vain yksi johtaja, esimerkiksi toimitusjohtaja, joka vastaa organisaatiossa kaikista johtamisen eri osa-alueista. Tätä kun vertaa suuryrityksiin, jossa johtamisen eri osa-alueet on pilkottu eri henkilöille, jopa tiimeille, on vaatimukset pk-

yrityksissä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta suuret ja resurssit puolestaan pienet. Kuten aiemmin todettiin, on pk-yrityksissä käytössä vain vähän resursseja kehittämistyöhön. Lisäksi pk-yritysten käytössä oleva tietotaito työhyvinvointia koskevien perusasioiden ja lakisääteisten velvoitteiden osalta on selvästi puutteellista (Liuhamo 2015, sivu 59).

Viitala, Kultalahti ja Kantola (2016) selvittivät osana Työsuojelurahaston laajempaa hanketta pk-yritysten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen, lähijohtamisen, työhyvinvoinnin, osaamisen sekä suoriutumisen tilaa. Tulosten pohjalta pk-yritykset näyttävät hyvinä työpaikkoina ja henkilöstön arvo nähtiin todella tärkeänä. Pk-yrityksissä on sitouduttu henkilöstöön ja henkilöstön on useimmiten erittäin hyvä tehdä työtä. Vaihtelua kuitenkin eri yritysten välillä on selvästi. Myös henkilöstöjohtamisen taso vaihtelee suuresti, niin yritysten välillä kuin henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä, jopa organisaatioiden sisällä. (Viitala, Kultalahti & Kantola 2016, 12 & 98 & 160–177)

Henkilöstöjohtamisen osaamisen vähyys jarruttaa henkilöstökäytäntöjen kehittämistä eikä henkilöstöjohtamisen potentiaalia ole käytetty hyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseksi. Henkilöstön osaamis- ja taitotason on myös todettu vaikuttaneen investointeihin, joita pk-organisaatioissa tehdään henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, kuten osaamiseen tai työturvallisuuteen (Bacon & Hoque 2005). Mikä sinänsä on valitettavaa, sillä erityisesti pienissä organisaatioissa korostuu henkilöstön merkitys ja osaamisen resurssien tärkeys (Saru 2007). Organisaatioiden hyvä taloustilanne on yhteydessä suurempiin investointeihin myös henkilöstön koulutuksen sekä virkistystoiminnan osalta (Aura & Ahonen 2016, 65).

Kyseessä ei kuitenkaan ole ymmärryksen puute, sillä suuri osa pk-yritysten johtajista kohtaa henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita arjessaan säännöllisesti ja tunnistavat nämä kriittisiksi (Tocher & Rutherford 2009). Silti vain reilu puolet keskisuurista pk-yrityksistä käyttää mittareita strategisen hyvinvoinnin johtamisessa, tätä pienemmistä yrityksistä vieläkin harvempi, vaikka mittaaminen edistää organisaation tuloksellisuutta (Aura ym. 2016, 65–66). Henkilöstöjohtamisen merkitys tulisi nostaa nykyistä vahvemmin johdon agendalle sekä huomioida nykyistä paremmin roolien selkeys sekä strateginen ja ennakoiva ote. Jo melko pienissä yrityksissä olisi tärkeää määritellä selvästi, kenen vastuulle yrityksessä kuuluvat henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet. Käytännössä henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja

prosesseihin panostetaan enemmän yrityksen työntekijämäärän kasvaessa ja myös henkilöstöjohtamista dokumentoidaan tarkemmin. (Kotey & Slade 2005; Viitala ym. 2016, 12 & 98 & 160–167.)

Henkilöstömäärän noustessa yli sadan, tulisi myös tehtävänimikkeen olla selkeästi tällaisesta omistajuudesta viestivä, kuten henkilöstöpäällikkö, henkilöstöjohtava tai muu vastaava. Nimikkeen ja vastuun jaon selkeyttämisen myötä vastataan paremmin henkilöstöjohtamiseen suuntautuviin odotuksiin ja vahvistetaan myös henkilöstöasioista vastaavan henkilön omaa ammatillista identiteettiä. Tällöin suunnataan huomiota ja ajan käyttöä työssä nimenomaisesti henkilöstöjohtamisen koordinoinnin suuntaan ja painopisteisiin. Myös esihenkilötyön kehittäminen ja siihen panostaminen sekä henkilöstön mukaan ottaminen yrityksen kehittämistoimintaan ovat tärkeitä. Esihenkilötyötä tulisi johtaa muiden organisaation toimintojen tapaan, asettaa sille selkeitä tavoitteita ja määritellä sen sisältö sekä toimintamallit. Esihenkilötyötä ei myöskään riittävästi arvioida eikä siitä keskustella, vaan fokus on useimmiten liiketoiminnassa. Suositeltavaa olisi yhtenäistää ja kehittää esihenkilötyötä henkilöstöjohtamisen alueella yhteistoiminnallisesti. Tämä sitouttaisi myös esihenkilöt toiminnan uudistamiseen sekä tarjoaisi vertaistukea esihenkilötyötä tekeville, jotka ovat tehtävässään usein melko yksin. (Viitala ym. 2016, 12, 98 & 160–167.)

Johdonmukainen ja suunnitelmallinen strategiaan perustuva johtaminen ei olekaan pk-yrityksissä valitettavasti kovin yleistä. Tulevaisuutta on haastavaa suunnitella, ainakaan kovin pitkäjänteisesti, mutta se ei poista sen tärkeyttä myös pienten yritysten kohdalla. (Saru 2007.) Henkilöstön suorituskykyä ja innostusta tukeva henkilöstöjohtaminen eikä työnjako sen osalta toteudu riittävästi, mikäli yllä mainittuja seikkoja ei huomioida. Usein myöskään ajalliset satsaukset henkilöstöjohtamiseen eivät toteudu sen edellyttämällä tavalla, jos tavoitteita ja vastuita ei ole määritelty riittävän selkeästi. Näiden myötä olisi mahdollista lisätä innovaatioita organisaatioissa sekä lisätä henkilöstökäytäntöihin tarvittavaa ketteryyttä ja joustavuutta. Huomioitavaa on, että mahdollisuudet näihin pk-yritystasolla ovat huomattavasti paremmat kuin suuryritystasolla. (Viitala ym. 2016, 12 & 98 & 170–177.)

Henkilöstöjohtamisen tärkeys siis jopa korostuu pk-yrityksissä. Jälleen kuitenkin osaamisen ja resurssien riittämättömyys nousevat esiin, kuten digitalisaationkin kehittämisen kohdalla.

Tulevaisuuden haasteena tulisikin olla ratkaisujen löytäminen johtamisen tukemiseen pk-yrityksissä sekä henkilöstöjohtamisen osaamisen vahventamiseen, tarvittaessa jopa organisaation ulkopuolelta hankittuna nykyistä rohkeammin ja ketterämmin.

4.4 Työhyvinvoinnin erityispiirteitä pk-yrityksissä

Kuten jo aiemmin on noussut esiin pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa ja sen myötä myös työhyvinvoinnin kehittämisessä on omia erityispiirteitään. Pk-yrityksissä erityisesti pienellä satsauksella tulisi saada aikaan maksimaalista vaikuttavuutta. Työhyvinvointipanostuksissa yrityksen kannalta on kyse investoinneista, mutta haasteena on investoinnin takaisinmaksuajan ja kannattavuuden määrittely. Myös hyötyjen todentaminen on aikajänteeltään yleensä liian pitkä pienen pk-yrityksen näkökulmasta. Tietoa siis lähdetään usein etsimään vasta, kun akuutti ongelma on jo päällä. Pienet yritykset eivät aina ehdi tai koe tärkeäksi hyödyntää tietoa ennakoivasti. (Liuhamo 2015, 60.)

Kokemus positiivisesta työhyvinvoinnin tunteesta organisaatiossa edellyttää asian huomiointia ja siihen panostamista, mahdollisia vastuuhenkilöitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi, ammattitaitoista lähiesihenkilötyötä sekä henkilöstön vahvaa osallistamista toiminnan kehittämiseen, suunnitteluun ja yhteisten arvojen luontiin. Työhyvinvoinnin näkökulmasta esihenkilötyössä tärkeää on työntekijöiden hyvä ja arvostava kohtelu sekä helppous lähestyä esihenkilöä. Nämä toteutuvat esihenkilön suhtautuessa positiivisesta ja kiinnostuneesti alaisiinsa. Johtamistyössä tärkeää, mutta myös erityisen haastavaa onkin ihmisten erilaisuuden ja erilaisten tarpeiden huomioiminen. Esihenkilöt saattavat tuntea myös voimattomuutta pyrkiessään innostamaan työntekijöitä uusiin asioihin, mikäli vastakaikua ei ole henkilöstön osalta saanut. Työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka eteen tulee tehdä jatkuvasti töitä. (Suhonen, 15–24 & 34–39.)

Pk-yrityksissä työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen työhön ja työpaikkaan ei synny sen enempää itsestään kuin isommissakaan yrityksissä. Työn ilo, hyvä työmotivaatio ja hyvä työilmapiiri vaativat rakentuakseen hyvää johtamista, mutta myös työntekijöiden vastuu ja vuorovaikutustaidot ovat onnistumisen osalta avainasemassa (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 34). Vuosina 2007–2021 toteutetun Pientyöpaikoilla uudistuminen (PUNK) -

hankkeen yhteydessä selvitettiin olemassa olevia työhyvinvointikäsitteitä pk-yrityksissä. Selvityksessä todettiin, että pk-yrityksissä vastuu työhyvinvoinnista nähtiin olevan erityisesti yritysjohdolla, mutta lisäksi erittäin tärkeinä vaikuttajina työhyvinvointiin nähtiin lähiesimiehet. Toisaalta taas erityisesti työilmapiirin ja yhteisöllisyyden osalta vastuun työhyvinvoinnista nähtiin jakautuvan koko henkilöstölle. Samoin tämän selvityksen perusteella vastuun kuulumista kaikille kannattaisi organisaatioissa korostaa vielä nykyistä vahvemmin. (Suhonen, 15 & 34–35.)

Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä pk-yrityksissä ovat vahvimmin työntekijöiden osallistaminen ja kuuleminen. Pienissä ja mikroyrityksissä ei ole yleensä muodollista yhteistoimintaa, vaan asioista sovitaan henkilökohtaisesti ja tapauskohtaisesti yhteisten ja yleisten pelisääntöjen sijaan. Pienissä yrityksissä on varsin matala organisaatiohierarkia jo pelkästään sen vuoksi, että työnantajan edustajia on suhteellisen vähän. Näin ollen johtaminen on välitöntä ja vuorovaikutteista ainakin niissä yrityksissä, joissa henkilöstö toimii samalla työpaikalla. Mikroyritysten epämuodolliset ja osallistavat toimintamallit näyttävät kompensoivan melko tehokkaasti virallisen järjestelmän vajavaisuuksia ja kiinnittää enemmän huomiota henkilöstön tosiasiallisiin vaikutusmahdollisuuksiin muodollisten järjestelmien sijaan. (Liuhamo 2015, 61.) Joustavuus pk-yrityksissä on tämän pohjalta ehdottomasti vahvuus, kunhan pelisäännöt ovat tasapuoliset.

Työhyvinvoinnin haasteina pk-yrityksissä sen sijaan on työssä jaksamattomuus, työn (kausittainen) kuormittavuus sekä työn organisoinnin haasteet. Lisäksi on tunnistettu johtamiseen, työilmapiiriin, ajankäyttöön, osaamiseen sekä hajautettuun työhön liittyviä haasteita. Pk-yrityksissä haasteet saattavat korostua erityisesti henkilöstön pienestä määrästä johtuen. (Suhonen, 15–24 & 35–39.)

Pk-yrityksissä suuri vaikutus koko organisaation toimintaan sekä henkilöstön hyvinvointiin on johtajan eli yrittäjän omalla työssä jaksamisella. Vastuu pk-yrityksissä on lopulta harvoilla hartioilla. Yritys tarvitsee toimiakseen ja menestyäkseen hyvinvoivan yrittäjän, joka kykenee ratkaisujen tekemiseen vaativissakin tilanteissa. Pk-yrityksissä yrittäjyys on usein elämäntapa ja yrittäjä oman itsensä johtaja. Yrittäjän omaa työhyvinvointia voivat heikentää taloudellinen epävarmuus, työmäärä sekä tunne työn kokonaisvaltaisuudesta. Huolehtimalla töiden

oikeudenmukaisesta jakamisesta, riittävästä henkilöresursseista sekä terveestä työkuulttuurista, voi yrittäjä edesauttaa myös omaa työhyvinvointiaan. Suuri merkitys on johtajan omalla työstä irrottautumisella, sillä riittävä vapaa-aika ja tauko töiden ajattelusta ovat edellytys työstä palautumiseen myös johtajan työssä. (Manka ym. 2010, 60–61.)

4.5 Tiivistelmä aiemmasta tutkimustiedosta

Yhteenvetona voidaan todeta, että digitalisaatio muuttaa parhaillaan työelämäämme. Digitalisaatiosta johtuva murros muokkaa niin perinteisiä työtapojamme kuin suhtautumistamme ja arvojamme työelämää koskien. Tässä valtavan laajassa muutoksessa onnistumisen edellytyksenä on työhyvinvoinnin huomioiminen sekä ymmärrys siitä, että digitalisaatio kiistatta vaikuttaa työhyvinvointiin. Digitalisaatio ei automaattisesti lisää työhyvinvointia tai heikennä sitä, mutta vaikutus on aina johonkin suuntaan, ja lopulta organisaation sisäiset toimintatavat määrittelevät lopputuloksen.

Pk-yrityksissä kehittämistyön kanssa ollaan usein liian yksin. Vaikka digitalisaation hyödyntäminen on edennyt pk-yrityksissä nopeasti ja sen koetaan tuottavan myönteisiä vaikutuksia liiketoimintaan ja yritystoiminnan kehittämiseen, ovat tarpeiden tunnistaminen, oikean digitalisoidun palvelun löytäminen sekä ajan ja resurssien puute edelleen suuria johtamisen haasteita. Lisäksi tulisi tunnistaa keinoja henkilöstön motivoimiseen, sillä nämä ovat avainasemassa myös digitalisaation kehittämisessä ja muutosprosessin läpiviemisessä. Pk-yritykset tarvitsevat siis apua ja tukea kehittämistyöhön. Onnistuessaan digitalisoimisessa viestinnän parantuminen, työtehtävien nopeutuminen sekä prosessien tehostuminen ovat mahdollisia missä tahansa pk-yrityksessä.

Aiemman tutkimustiedon pohjalta heräsi mielenkiinto, miten työhyvinvointia on edistetty pk-yrityksissä digitalisaation avulla ja miten tässä on onnistuttu. Olen tutkimuksessani haastatellut edelläkävijäyritysten edustajia hyvin erilaisilta toimialoilta löytääkseni vastauksen tutkimuskysymyksiini. Tekemieni haastatteluiden tuloksia olen läpikäynyt sisällönanalyysin keinoin ja rakentanut haastatteluaineiston pohjalta eriaiheisia teemoja. Teemojen pohjalta on selvästi löydettävissä yhtäläisyyksiä haastattelemini organisaatioiden onnistumisista sekä haasteiden voittamisesta. Tutkimukseni tuloksista kerron tarkemmin seuraavissa luvuissa.

5 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

5.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni kiinnostuksen kohteena oli henkilöstöjohtamisen ja erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen käytänteet pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Päästyäni toteuttamaan lopputyötäni osana Poweria työelämään- hanketta myös omat tutkimuskysymykseni tarkentuivat koskemaan nimenomaan digitalisaatiota. Päädyin tarkentamaan tutkimukseni fokusta työhyvinvoinnin edistämiseen pk-yrityksissä digitalisaation keinoin. Tavoitteenani oli selvittää digitalisaation kehittämistä ja hyödyntämistä työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä tehdä havaintoja näiden osalta myös tuottavuudesta pk-organisaatioissa. Pääteemana lopputyössäni kuitenkin ovat digitalisaation ja työhyvinvoinnin käsitteet. Tuottavuuden käsitettä on tarkasteltu niin sanotusti sivutuotteena ja taustavaikuttajana. Syynä tähän rajaukseen on lopputyön laajuus sekä kokonaisuuden selkeyttäminen.

Edellä kuvatun pohjalta tutkimuskysymykseni ovat:

- Miten työhyvinvointia on edistetty pk-yrityksissä digitalisaation avulla?
- Ovatko yritykset kehittäneet ensisijaisesti työhyvinvointia vai digitalisaatiota?

5.2 Tutkimusmetodi

Toteutin tutkimukseni laadullisena tutkimuksena. Päädyin laadulliseen tutkimukseen ja tarkemmin fenomenografiseen analyysiin, koska se on aineistolähtöistä ja johtopäätöksiä pyritään tekemään nimenomaan aineistosta käsin. Analyysimenetelmässä tarkastellaan ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 11–14 & 77–80.) Fenomenografisen analyysin ja laadullisen tutkimuksen avulla koin saavuttavani parhaiten oman tutkimukseni tavoitteet, sillä pyrkimyksenä oli ymmärtää paremmin ilmiötä nimeltä digitalisaatio ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Tavoitteenani oli nimenomaan syventää tietämystä aihealueesta ja kerätä pk-yrityskentällä toimivien yritysjohtoon kuuluvien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä näiden kahden teeman osalta sekä rajapinnoista toinen toisiinsa. Keskeistä fenomenografisessa näkökulmassa on ihmisten erilainen ymmärrys tutkittavasta asiasta. Tutkittavaa asiaa lähestytään ihmisten kokemuksen ja ymmärryksen

avulla. Fenomenografiassa tunnistetaan, että ihmisten käsitys asioista voi muuttua ajan saatossa tai eri tilanteissa. (Kallinen & Kinnunen.) Laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite onkin antaa mahdollisimman rikas ja syvä käsitys tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Julkunen 2020, 195).

Tutkimukseni aineistonkeruumenetelmiä pohdittuani valitsin haastattelun, mikä on tyypillinen fenomenografisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmä, vaikkakin vain yksi monista tavoista kerätä tutkimustietoa. Päädyin haastatteluun, koska haastatteluiden avulla voidaan tutkia eri elämänalueita, vaikka tutkija ei fyysisesti olisikaan paikalla tapahtumahetkellä ja ne ovat tietorakenteeltaan moniaikaisia ja -paikkaisia. Koin, että haastattelun avulla tavoitan parhaiten teemat, joita tutkimukseni käsittelee ja pääsen pureutumaan niihin syvemmin vuorovaikutuksessa haastateltavien yritysyrityshenkilöiden kanssa. Haastattelu tutkimusmenetelmänä on aina vuorovaikutteista, jonka tavoitteena on tuottaa sellainen aineisto, mistä voi tehdä uskottavia päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu, kuten laadullinen tutkimus aina, kuvaa tutkittavien tulkintoja aihealueesta. (Hyvärinen 2017, 12 & 22; Puusa 2020a, 103; Puusa ym. 2020, 191; Ruusuvoori & Tiittula 2017, 89.) Haastattelun avulla koin saavani haastateltavien yksilölliset ja erilaiset näkökulmat esiin ja todennettua parhaiten tutkimuksessani.

Haastateltavien määrään vaikuttaa niin tutkimussuuntaus, tutkimuskohde kuin tarvittavan tietomäärän tarve. Olennaista onkin pohtia tarvetta siitä näkökulmasta, kuinka monta haastattelua tarvitaan, jotta voi esittää asiansa uskottavasti. (Hyvärinen 2017, 34–35.) ELY-keskuksen hankkeen mukaan oma tutkimukseni rajautui koskemaan pirkanmaalaisia pk-yrityksiä. Kohderyhmän osalta yritysryhmä määriteltiin yhdessä ELY-keskuksen hanketiimin kanssa noin 10–100 hengen yritykset. Tätä kuitenkin pidettiin suuntaa antavana rajauksena. Haastateltavaksi toivottiin saatavan viidestä kymmeneen yritystä, jotta tulosten pohjalta olisi mahdollista löytää yhtäläisyyksiä ja niiden pohjalta saataisiin tehtyä johtopäätöksiä.

Haastateltavia yrityksiä kartoitin useasta eri lähteestä. Osa valikoitui mukaan ELY-keskuksen hankkeessa toteutetun asiantuntijaselvityksen avulla. Lisäksi kartoitin haastateltavia yrityksiä Pirkanmaan suurimpien työterveystoimijoiden sekä Pirkanmaan alueen kuntien yritysyrityshenkilöiden kautta. Olin myös yhteydessä Pirkanmaan yrittäjiin. Pyrin löytämään

digitalisaatiota kehittäneitä pk-yrityksiä, jotka olivat onnistuneet myös työhyvinvoinnin tukemisessa tai edistämisessä. Edellä mainittujen yhteistyötahojen antamien vinkkien pohjalta tein suorat kontaktointini yrityksiin sähköpostitse. Sähköpostiviestissä kerrottiin, mihin teemoihin liittyen haastatteluani teen ja että etsin haastateltavaksi digitalisaatiota kehittäneitä yrityksiä, jotka ovat onnistuneet myös työhyvinvoinnin kehittämisessä. Lähtökohtana oli, että haastateltaviksi valikoituvat yritykset ovat kehittäneet nimenomaisesti digitalisaatiota organisaatioissaan, eivät pelkästään työhyvinvointia. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja kaikki haastatteluihin osallistuneet henkilöt toivat esiin halukkuutensa osallistua tutkimukseen vastaamalla sähköpostiviestiini.

Varsinaisesti oman tutkimukseni toteutin puolistrukturoituina haastatteluina, joihin olin valmistellut avoimia kysymyksiä. Useimmat laadullisen tutkimuksen kyselyhaastattelut ovatkin puolistrukturoituja eli osittain valmisteltuja ja jäsenneiltyjä, mutta jättävät tilaa avoimelle vuorovaikutukselle (Hyvärinen 2017, 12 & 22; Ruusuvuori ym. 2017, 89). Omien haastattelukysymysteni osalta olen saanut sparrausapua useammalta taholta ennakkoon, jotta laatimani kysymykset olisi muotoiltu niin, että saisin vastauksia tutkimuskysymyksiini. Lisäksi hyödynsin haastattelun suunnittelu- ja valmistautumisvaiheessa Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvuoren (2017) Tutkimushaastattelun käsikirjaa, jossa korostettiin, että onnistunut haastattelutilanne vaatii muutakin kuin hyvin ennakkoon valmistellut kysymykset. Se vaatii vuorovaikutusta sekä tilaa kuuntelulle. Haastateltavalle tulisi antaa riittävästi tilaa kertoa ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Haastattelutilanteessa myös yllätykset ovat mahdollisia. Lisäksi olennaista on täydentävät kysymykset sekä kysymysten muotoilu niin, että ne kannustavat haastateltavaa kertomaan näkemyksistään. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 12–13 & 25 & 28–32.) Muotoilin haastattelukysymykseni muutaman laajemman avoimen kysymyksen ympärille ja otin tueksi tarkempia apukysymyksiä, joihin turvautuisin, mikäli vastausta tulisi haastatteluhetkellä vielä tarkentaa.

Suorittamani haastattelut eivät olleet varsinaisesti teemahaastatteluja, mutta sovelsin myös osittain tietoa teemahaastattelusta haastattelurunkoa suunnitellessani ja haastatteluita toteuttaessani. Teemahaastattelu määrittää keskeiset teemat, joita haastattelussa käsitellään, mutta ei välttämättä edellytä tutkijalta tarkkoja haastattelukysymyksiä (Hyvärinen

2017, 12 & 22; Ruusu vuori ym. 2017, 89). Halusin haastattelutilanteessa antaa haastateltaville riittävän vapauden kertoa ilmiöistä omin sanoin ja oman ymmärryksensä mukaisesti.

Aloitin haastattelut aina kysymällä haastateltavalta, jos hän voisi omin sanoin kertoa, miksi heidän organisaatiossaan on lähdetty kehittämään digitalisaatiota. Haastattelut etenivät digitalisaatioteemasta työhyvinvointiteemaan joskus haastateltavan itsensä johdattelemana tai viimeistään omien haastattelukysymysteni myötä. Haastattelun runkona ja teemana toimivat siis digitalisaatio ja sen vaikutus työhyvinvointiin. Niin sanottujen pääkysymysteni lisäksi käytössäni oli joukko apukysymyksiä, joiden avulla tarvittaessa pyysin haastateltavaa tarkentamaan vastauksiaan ja toisaalta samalla varmistin, että saan haastatteluiden avulla vastaukset toivomiini kysymyksiin. Haastattelutilanteissa pidin mielessäni teemahaastatteluiden osalta annetun ohjeen, että ennalta valitut teemat eivät välttämättä ole haastateltavalle kovin läheisiä ja pyrin antamaan haastateltavan itse kertoa näkemyksestään ja kokemuksistaan näiden teemojen osalta liikaa itse haastattelijana johdattelematta. Jopa siis teemahaastattelua mukailen.

Haastattelutilanteissa oli huomioitu, että haastateltava saattoi mieltää käyttämäni käsitteet eri tavoin kanssani eikä tätä tarkoituksellisesti haluttu rajata haastateltavan puolesta. Haastatteluiden aluksi en siis määritellyt työhyvinvoinnin tai digitalisaation käsitettä haastateltaville yritysten edustajille ikään kuin valmiiksi, vaan kullakin haastateltavalla ja organisaatiolla on saanut lähtötilanteessa olla oma näkemyksensä määritteiden käsityksestä ja toteutumisesta yrityksessään. Vain yksi haastateltu pyysi tarkentamaan digitalisaation käsitettä haastattelun aluksi, jossa hyödynsin hankkeen asiantuntijaselvityksen mukaista määritelmää. Koska haastateltavia ei rajattu toimialan mukaan, oli tiedossa, että digitalisaation käsite, digitalisaation kehittämisen käsite, työhyvinvoinnin käsite sekä työhyvinvoinnin kehittämisen käsite voivat saada hyvin erilaisia tulokulmia haastatteluiden aikana, sillä käsitteet voivat tarkoittaa hyvin erilaisia ja erilaajuisia toimenpiteitä eri organisaatioissa. Tähän voi vaikuttaa niin haastateltavan kuin hänen edustamansa organisaation lähtötilanne, koulutus- ja osaamistaso, kehittämisen tahtotila sekä ymmärrys kehittämisen tarpeesta ja luonteesta. Toisaalta tähän juuri pyrittiin toimialarajauksen poisjättämisellä. Myös yrityksen niin sanotun edelläkävijyyden määrittelemisen oli haastavaa tästä näkökulmasta tarkasteltuna, mutta siinäkin painoarvo on yrityksen oman onnistumisen

kokemuksessa. Lähtökohtana oli yrityksen oma käsitys ja ymmärrys digitalisaation ja työhyvinvoinnin kehittämisestä ja kehitystyössä onnistumisessa.

Toteutin haastattelun yhteensä seitsemään eri organisaatioon ja eri yritysytteyshenkilölle tutkimuksessani, mutta näistä vain kuuden haastattelua olen käyttänyt tutkimustuloksissani. Yhdessä yrityksessä ei ollut työntekijöitä haastatteluhetkellä, vain toimitusjohtaja ja näin ollen se ei soveltunut ennalta määriteltyyn haastateltavien kategoriaan. Kaikkia seitsemää haastattelua olen kuitenkin hyödyntänyt oman pohdintani osalta taustamateriaalina.

Haastateltavat olivat yrityksessä päättävässä asemassa ja toimivat henkilöstöasioista vastaavana tahona edustaen johtoryhmää. Ammattinimikkeinä olivat yrittäjä, henkilöstöpäällikkö, kehittämispäällikkö, toimitusjohtaja tai yleisesti hr. Haastatteluissa organisaatioissa työskenteli 15–190 työntekijää, mutta vain yhdessä oli yli 100 työntekijää. Työntekijämäärän keskiarvo haastateltujen yritysten osalta oli noin 70 työntekijää. Haastatellut yritykset edustivat eri toimialoja, kuten tarkoituksena olikin. Toimialoina ovat tässä tutkimuksessa edustettuina rakennusala, terveys- ja sosiaaliala, rahoitusala, matkailuala sekä metalliteollisuuden ala. Haastattelut on toteutettu joko kasvokkain tai Teamsilla haastateltavan toiveen ja aikataulun mukaisesti kesän ja syksyn 2022 aikana. Haastatteluiden kesto oli 30–60 minuuttia. Olen koostanut yhteenvedon haastatteluista taulukkoon 1.

Haastattelun numero	Toimiala	Työntekijämäärä	Haastateltava
1	sähköasennus	100	HR
2	ikäihmisten palveluasuminen	15	yrittäjä
3	metallituotteiden valmis	30	henkilöstöpäällikkö
4	kuntoutuslaitokset	190	kehittämispäällikkö
5	pankkitoiminta	38	toimitusjohtaja
6	hotellitoiminta	50	toimitusjohtaja

Taulukko 1. Haastatteluiden yhteenveto.

5.3 Tutkimuksen toteutus

Haastatteluiden jälkeen olen siirtynyt tutkimukseni analysointivaiheeseen. Haastattelukysymykset eivät ole samat kuin tutkimuskysymykset, jolloin tutkimuksessa haastateltavat ihmiset eivät koskaan tarjoa valmiita tutkimustuloksia, vaan se edellyttää aina tutkijan aineiston analysointia (Hyvärinen 2017, 24). Laadulliselle tutkimukselle tavallista on, että aineistoa kerätään monessa eri vaiheessa ja rinnakkain, samalla jo analyysivaihetta toteuttaen (Puusa 2020b, 146–149). Näin olen itsekin toiminut omassa tutkimuksessani, sillä haastatteluja on toteutettu useamman kuukauden ajanjaksolla.

Kunkin haastattelun jälkeen oman tutkimusaineistoni analysointi on aloitettu litteroimalla haastattelutallenteet kokonaan puheosuuden osalta. Litteroitua aineistoa kertyi 40 sivua (A4). Litterointivaihe on keskeinen osa analyysivaihetta, jossa on pyritty hahmottamaan tutkimuksen kannalta relevantteja ja tutkimuskysymyksiin vastaavia aineiston osia. Litterointivaiheessa tehdään jo teoreettisia ja analyttisiä valintoja luodaan esiyymmärrys tutkimustuloksista (Ruusuvoori ja Nikander 2017, 437–439). Olen itsekin tehnyt havaintoja ja huomioita jo litterointivaiheessa aineistoon analyysivaihetta varten.

Pertti Alasuutari (2011, 38–48) kuvaa laadullisen analyysin jakaantuvan kahteen osaan: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Analyysivaihe erittelee, tiivistää ja luokittelee aineistoa (Puusa 2020b, 148). Fenomenografinen analyysin mukaisesti olen itse pyrkinyt tunnistamaan haastateltavien käsityksiä tai kokemuksia heidän itsensä ilmaisemien kuvausten ja merkitysten pohjalta sekä tunnistamaan eroja ja yhtäläisyyksiä näiden väliltä (Kallinen ym.).

Sisällönanalyysi puolestaan on monivaiheinen prosessi käsittäen aineistoon tutustumisen, aineiston pelkistämisen sekä kategorisoinnin ja teemoittelun vaiheet ennen tulkintavaihetta. Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä ja sitä voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona. Teemoittelussa aineistosta löydetään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat. Teemoittelun avulla pyritään löytämään aineistosta säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle. (Kallinen & Kinnunen; Puusa 2020b, 148–153.) Varsinaisen sisällönanalyysin avulla aineisto

pyritään tiivistämään selkeään muotoon. Itse olen toteuttanut analysointivaihetta sisällönanalyysin avulla siten, että olen litteroinnin jälkeen teemoitellut haastatteluaineistoa eri otsikoiden alle käyttäen apuna excel-taulukkoa, johon koostin yhteenvetoa haastattelu- ja organisaatiokohtaisesti. Jaoin omat tekstimuodossa olevat haastatteluaineistoni eri luokkiin fenomenografista analyysiä hyödyntäen siten, että poimin aineistostani huomioita ja havaintoja muodostaen näistä kategorioita (Kallinen ym.).

Kategoriat rakentuivat tutkimuskysymysteni pohjalta niin, että pilkoin omia tutkimuskysymyksiä tarkentaviin osa-alueisiin, sillä analyysin jokaisen vaiheen tulisi löytää vastauksia nimenomaan tutkimuskysymyksiin (Puusa 2020b, 153). Pysin löytämään havaintoihini yhdistäviä ja eri näkökulmasta asiaa lähestyviä ulottuvuuksia. Tarkentavat näkökulmat muodostin lopulta seuraavasti: Tehtiinkö digitalisaation kehittämistä tietoisesti työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta ja olivatko yritykset kehittäneet ensisijaisesti työhyvinvointia vai digitalisaatiota? Millaisia onnistuneita ratkaisuja pk-yrityksissä on työhyvinvoinnin edistämisen osalta digitalisaation keinoin tehty ja mikä edesauttoi onnistumisessa? Miten digitalisaation mukanaan tuomat mahdolliset haasteet onnistuttiin ylittämään ja oliko näiden osalta yhdistäviä tekijöitä? Sekä mitä lisäarvoa digitalisaatio on työhyvinvointiin antanut organisaation näkökulmasta?

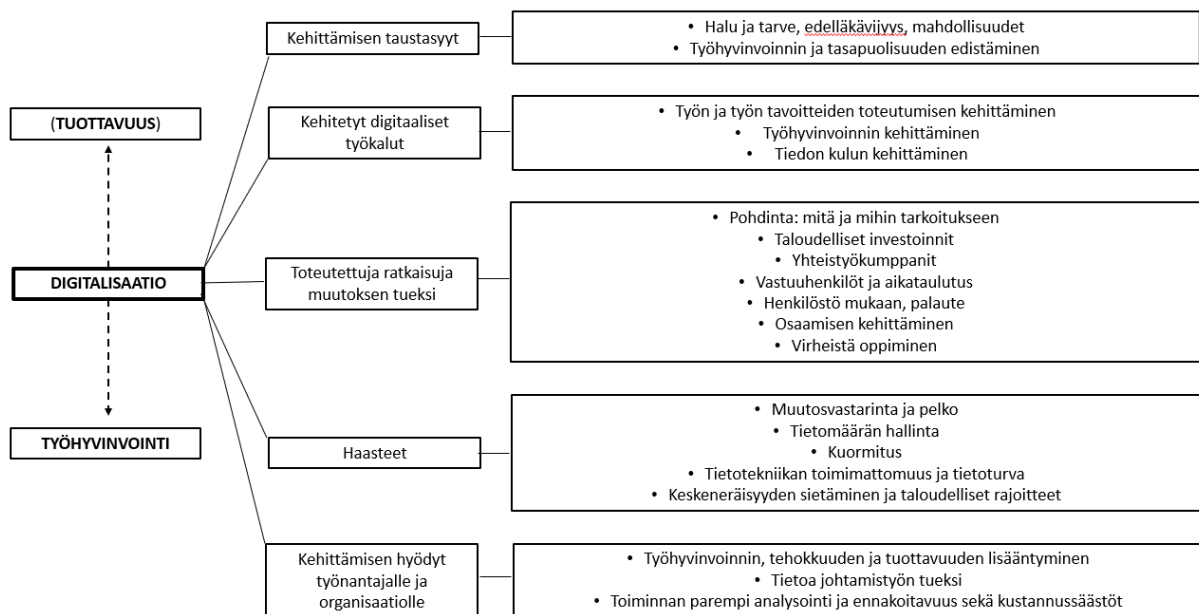
Näistä tarkentavista kysymyksistä alkoi muodostua viisi selkeää teemaa, joiden pohjalta olen tutkimustuloksiani analysoinut. Teemoittelun luokat nimesin seuraavasti:

- kehittämisen taustasyyt
- kehitetyt digitaaliset työkalut
- toteutettuja ratkaisuja muutoksen tueksi
- haasteet
- kehittämisen hyödyt työnantajalle ja organisaatiolle

Fenomenografisessa analyysissä tulos usein tiivistetään taulukkoon, jossa on kuvattu kuvaus kohderyhmän kokemusten ja käsitysten eroja. Erot on luokiteltu eli niistä on muodostettu kategorioita. Kategoriat puolestaan kuvataan siten, että ne laajenevat suppeista ja yksinkertaisista käsityksistä laaja-alaisempiin ja kehittyneempiin. Kategorioiden tulee myös

olla loogisessa suhteessa toisiinsa eikä niissä saa esiintyä päällekkäisyyksiä. Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti niihin tekijöihin, joilla kategoriat eroavat toisistaan. (Kallinen ym.)

Kuva 2 kokoaa tämän pohjalta yhteen saamani tulokset ja avaa teemojen taustalta tekemiäni havaintoja. Havainnot eli kaavion oikeassa reunassa nimetyt yhdistävät ja useammassa haastattelussa toistuvat tekijät ovat muodostuneet tekemieni haastatteluiden lainauksista. Olen ottanut tutkimustuloksiani käsittelevään kappaleeseen sitaatteja haastatteluista teemoittelun ymmärryksen ja luotettavuuden lisäämiseksi.



Kuva 2 Tutkimustulokset tiivistetysti.

Esimerkiksi kehittämisen taustasyyt -kategoria kuvaa sitä, miksi digitalisaatiota on lähdetty ylipäätään kehittämään. Kaikissa organisaatioissa oli halu kehittää ennen kaikkea työn sujuvuutta ja mielekkyyttä, toisin sanoen työhyvinvointia.

Yleisesti ottaen on huomattu, että se helpottaa työntekoa... ei se itse tarkoitus ole teknologian tai digitalisaation hyödyntäminen. Ja tokihan on tarjolla paljon, mikä edesauttaa asioiden nopeaa eteenpäin menemistä. Että kyllä se (digitalisaatio) ihan selkeesti tuo niin kuin tähän työhön monella tapaa mielekkyyttä ja itseasiassa helppoutta. (Haastattelu 4)

Myös haasteet olivat pitkälti yhtenäisiä. Useimmiten haasteet liittyivät henkilöstön mukaan saamiseen ja motivointiin sekä ymmärrykseen siitä, miksi työntekijät omaksuvat ja ottavat käyttöön digitaalisia työvälineitä eri tahtiin.

Yksi henkilö oli hirveen vastakarvaan koko pilotin ajan ja myöhemmin selviskin, että hän pelkäsi hirveesti käyttää niitä laitteita. Ja se saattaa ilmetä semmoisena vastahakoisuutena jotain asiaa kohtaan ja taustalla voi olla pelko, että ei osaa käyttää jotain, ei ole tietoteknisesti orientoitunu, mutta ei kehtaa sanoa sitä. Tääkin on mun mielestä mielenkiintoinen ilmiö, että ihmiset ei kehtaa sanoa sitä, että mä en ymmärrä tästä yhtään mitään. (Haastattelu 4)

Näiden viiden teeman pohjalta olen rakentanut myös yhteenvedon tutkimustuloksistani, jotka esittelen tarkemmin seuraavassa luvussa. Yhdistän ja peilaan saamiani tuloksia samalla aiemmin kuvattuun teoreettiseen viitekehykseen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Kehittämisen taustasyyt

Kehittämistyö digitalisaation ja/tai työhyvinvoinnin osalta oli osassa haastateltavista yrityksistä vielä hyvin alussa, toisissa taas jo vuosien tapa tehdä työtä. Kaikissa yrityksissä kehitysprosessi oli kuitenkin käynnistetty. Kehitystyön vaiheeseen haastateltujen yritysten välillä vaikuttivat toimialalla tapahtuneet muutokset, odotukset eri tahoilta (asiakkaat, henkilöstö, organisaation johto) sekä yrityksen elinkaari ja yritystoiminnan kesto. Organisaatioissa oli lähtötilanne- ja toimialaeroista huolimatta paljon yhteneväisyyksiä, joita olen avannut tarkemmin alempana.

Syöte digitalisaation kehittämisen tarpeelle oli voinut tulla organisaatiosta sisältä käsin, kuten yleisesti työn sujuvuuden tai tehokkuuden kehittämistarve, työhyvinvoinnin lisääminen tai jonkun prosessin sujuvoittaminen. Havainnon oli voinut tehdä työntekijä, yritysjohto tai lähiesihenkilöporras. Syöte oli voinut tulla myös organisaation ulkopuolelta regulaation tai markkinoilla tapahtuneen liiketoimintaan tai toimialaan liittyvän muutoksen johdosta. Itse kehittämistyöhön oli ryhdytty niin yritysjohton havainnon kuin henkilöstön palautteen kautta. Tämä kuvaa hyvin työelämän nykyistä muutosvauhtia, jossa tyypillistä on, että organisaation sisällä eri toimijat ovat mukana kehittämistyössä, tehden yhteistä analyysiä ja arviota tilanteesta. Enää aiempi perinteinen työnjako, jossa yritysjohto analysoi ja laatii sen pohjalta strategian, jota seuraava porras toteutti, ei toimi sellaisenaan, vaan on auttamatta vanhentunut. (Schaupp ym. 2013, 28.)

Kaikille haastatelluille organisaatioille yhteistä oli halu ja ymmärrys kehittämisen tarpeelle. Kehittäminen nähtiin haastatelluissa organisaatiossa jatkuvana arjessa tapahtuvana toimintana. Kehittämistyö koettiin osaksi normaalia arkea ja sitä tehtiin ikään kuin työn lomassa jatkuvasti ja säännöllisesti. Digitalisaation merkitys liiketoiminnalle oli ymmärretty ja sen tiedettiin olevan väistämätön kehityssuunta jo tässä hetkessä sekä varsinkin tulevaisuudessa toimialasta riippumatta. Digitalisaatiossa nähtiin enemmän hyvää ja mahdollisuuksia kuin uhkakuvia. Ennen kaikkea digitalisaatio oli työn sujuvuuden ja

tehostamisen edistämisen väline, jonka nämä edelläkävijäorganisaatiot olivat valjastaneet osaksi toimintaansa.

Ehkä se on sieltä tullut vähän semmoinen uutuuden halu tai kehittämisen halu. Että asiat ei oo vielä valmiita, vaan niitä voi koko ajan kehittää. (Haastattelu 2)

Digimenesystä edesauttaa edelläkävijäasenne, kuten asiakastarpeen monipuolinen ymmärrys ja digitaalisuuden tuottama lisäarvo. Digitaalisen liiketoiminnan edellytyksenä pidetään kiinnostunutta ja kokeilevaa asennetta sekä aktiivista alan seuraamista sekä jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Digitaalisuuden kehittämistä, sen lisäämistä osaksi liiketoimintaa ja hyödyntämistä tehdään siten, kuin se yrityksen liiketoiminnan kannalta on tarkoituksenmukaista. Menestyneiden digiyritysten liiketoimintalogiikka perustuu digitaalisiin prosesseihin. Mikäli yritys ei ymmärrä omia liiketoimintaprosessejaan syvällisesti, digitalisaatio itsessään ei luo vaikuttavuutta. (Suomen Yrittäjät 2016, 3 & 19–22.)

Kehittämisen kulttuuri haastattelemissani organisaatioissa oli vahvasti organisaation johdon tahtotila ja tapa johtaa. Digitalisaation kehittämistyö nähtiin kaikissa yrityksissä organisaatiojohdon silmin tärkeäksi useista eri syistä. Kehittämisen taustalla oli kaikissa yrityksissä arjen ja työn sujuvuuden parantaminen eri tavoin, tämä linkittyi käytännössä tuottavuuteen. Myös tekemisen mielekkyyden lisääminen korostui digitalisaation kehittämisessä ja työtapojen uudelleen pohtimisessa. Aikaa ei haluttu käyttää sellaisten tehtävien hoitamiseen, jotka digitalisoimalla saatiin toteutettuja sujuvammin ja nopeammin, myös tehokkaammin. Rutiininomaisista, toistotyötyyppisistä tehtävistä haluttiin eroon digitalisaation avulla ja tilalle saada asiantuntemusta edellyttäviä ja vaativampia asiantuntijatehtäviä. Usein taustalla olivat myös tuotannolliset ja taloudelliset syyt. Työn teon tapaa oli mietittävä uudelleen ja päivitettävä, esimerkiksi turhan työn ja työvaiheiden poisjäämisen osalta tai toimialan muuttuessa. Turhien työvaiheiden poisjättämisen tarve korostui haastatteluissa ja digitalisaation nähtiin tuovan tehokkuutta ja sujuvuutta toimintaan, kuitenkin sitä järkeistäen eikä tehokkuutta äärimmäisyyksiin vetämällä. Yritysjohto oli vastuussa prosessin käynnistämisestä ja loppuun saattamisesta.

Työn mielekkyys toistui haastatteluissa muutoksen taustasyinä. Digitalisaation nähtiin apuvälineenä ja helpottavan ja nopeuttavan työntekoa myös silloin, vaikka itse työvaihe pysyisikin lähes ennallaan. Digitalisaation kehittämisen pääpainoarvona oli siis ennen kaikkea arjen sujuvuuden lisääminen organisaatiossa. Kehittämistarpeissa oli eroja toimialoittain ja liiketoiminnallisista syistä, mutta silti kaikki tähtäsivät työn sujuvuuden ja sen myötä mielekkyyden lisäämiseen. Kehittämistoimet saattoivat olla laajoja, koko organisaation toimintatapaa muokkaavia tai yksittäisiä pienempiä arjen sujuvuutta ja henkilöstön hyvinvointia lisääviä ratkaisuja. Alasoinin (2018) mukaan digitaalitekniikan kehitys avaa useita mahdollisuuksia työn uudelleen ajatteluun ja organisointiin. Suppeimmillaan digiajan työelämäinnovaatioissa voi olla kyse muutoksista työtehtävien sisällöissä. Ihmisen ja koneen välinen työnjako muuttuu ja yksittäisten työtoimintojen automatisointi sysää usein liikkeelle laajempia muutoksia niin työn organisoinnissa kuin työnjaossa ihmisten kesken. Samalla ihmisen toteutettavaksi jäävät työtoiminnot pitää organisoida ja jakaa uudelleen, mikä puolestaan voi muodostaa uudenlaisia työrooleja ja -identiteettejä sekä mullistaa tapaa tehdä työtä laajemminkin. Olennaista on tunnistaa tarve kehittämiselle ja omata halu muutoksen tekemiseen. (Alasoini 2018, 51)

Rutiinitehtävät on automatisoitu ja digitalisoitu. Se toisaalta edistää työhyvinvointia, kun työ on monipuolisempaa ja haastavampaa. Työ on enemmän aivotyötä eikä suorittavaa työtä. Se on ehkä sellainen iso juttu. (Haastattelu 5)

Digitalisaation kehittämistyön taustalla mainittiin usein myös tiedon hallinta ja sen jakamisen kehittäminen. Tiedon jakaminen ja tallentaminen asianmukaisesti sekä kaikkien saataville koettiin tärkeäksi, yhdeksi työhyvinvointia ja tasapuolisuutta lisääväksi tekijäksi ja myös nykypäivän normaaliksi. Digitalisaation kautta saadun tiedon avulla kehitettiin niin johtamista, asiakastyytyväisyyttä kuin henkilöstön osaamista. Digitalisaation avulla mahdollistetaan parempi tiedon hallinta, tiedon äärelle pääseminen aiempaa tasapuolisemmin organisaatiossa (Parkatti ym. 2020).

Digitalisaation myötä meillä on merkittävästi helpompi ja parempi mahdollisuus saada kullannarvoista tietoa eri asiakaskäyttäytymisestä tai monen näköisistä muista omista tarpeista, mistä sitten pystytään tehokkaammin tekemään johtopäätöksiä ja

resurssointeja niiden osoittamiin suuntiin... Toinen on sitten ennustettavuus, mikä menee osittain sinne tekoälyn puoleen, mitä meillä ei varsinaisesti hirveesti vielä tällä hetkellä ole... Sehän on sellainen tahtotila, mihin toivoisin, että jossain vaiheessa päästäis. Meillä on olemassa tieto x, miten jotkut parametrit vaikuttaa ja siitä johdettuna voidaan tietää, mitä ensi viikolla tai ensi kuussa tai ens vuonna ainakin ennustettavasti vois tapahtua. (Haastattelu 6)

Henkilöstö oli kaikissa haastatteluissa organisaatioissa vahvasti mukana kehittämistyössä. Henkilöstöä kuultiin vahvasti osana kehittämisprosessia, heitä vastuutettiin osaksi kehittämisprosessia ja asioista käytiin keskustelua vuorovaikutteisesti ja avoimesti. Digitalisaation avulla kehitettiin tasapuolisuutta organisaatiossa.

Ja ehkä siinä on se semmoinen...se tasapuolisuus kaikkia kohtaan. Niin, se että käytetään tiettyjä järjestelmiä. Se mahdollistaa paljon enemmän. Se helpottaa sitä. Jo pelkästään tiedon jakamista, palveluista kertomisesta, mielipiteitten saamisesta. (Haastattelu 1)

Lisäksi työhyvinvointi oli selvästi tärkeä arvo kaikille haastatelluille. Henkilöstöä haluttiin ottaa osaksi päätöksentekoa, sillä sen nähtiin lisäävän motivaatiota työhön. Hyvinvoiva henkilöstö oli selvästi arvo.

Kuitenkin niinku se työhyvinvointi on meillä se semmoinen suuri kantava voima. Että kun ajatellaan, että hyvinvoiva työntekijä on myös se tuottava työntekijä. (Haastattelu 1)

Ihmistä motivoi se, että sillä on vastuutakin tekemisistään. (Haastattelu 2)

Suuremmissa organisaatioissa puhuttaisiin todennäköisesti yhteistoiminnasta eli niin sanotusta yt-toiminnasta, mutta tämä termi ei esiintynyt haastatteluissa ja painotus oli nimenomaisesti mahdollisimman matalahierarkisessa ja vapaamuotoisessa vuorovaikutuksessa. Pienissä yrityksissä on matala organisaatiohierarkia johtamisen ollessa välitöntä ja vuorovaikutteista. Mikroyritysten epämuodolliset ja osallistavat toimintamallit

näyttävät kiinnittävän huomiota juuri henkilöstön tosiasiallisiin vaikutusmahdollisuuksiin. (Liuhamo 2015, 61.)

Organisaatioissa digitalisaation kehittämisen ja muun toiminnan taustalla saattoi olla selkeitä toimintamalleja tai -tapoja sekä kuvattuja prosesseja, jolla kehittämistyötä tehtiin kaikenlaisten asioiden osalta. Näitä olivat yhteiset kokouskäytännöt, työryhmät tai tapa tiedottaa asioista, joita rakennettiin ja uudistettiin kehittämistyön edetessä. Olennaista oli myös vastuuttaa ja nimetä vastuuhenkilöt kehittämishankkeiden osalta.

Digitalisaation kehittämisen taustasyynä oli vahvasti siis nimenomaan työhyvinvoinnin kehittäminen, kuten henkilöstön hyvinvoinnin, työn mielekkyyden, tasapuolisuuden ja työn sujuvuuden lisääminen. Työhyvinvoinnin käsite miellettiin laajasti, erityisesti perus työarjen sujuvuutena ja mielekkyytenä. Haastateltavat toivat esiin henkilöstön merkityksen olennaisena osana organisaation tuloksen saavuttamiseen. Henkilöstö oli selvästi organisaatioiden voimavara. Haastatteluissa nousi esiin myös johdon halu luoda hyviä työpaikkoja ja pitää huolta henkilöstöstään. Haluttiin olla luomassa työpaikkoja, missä voidaan hyvin ja työn tekeminen on mielekästä. Koettiin tärkeäksi, että osaamisesta saadaan pidettyä kiinni. Digitalisoimisen nähtiin olevan selvästi yhteydessä työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta sen myös nähtiin olevan rekrytointivaltti, erityisesti työvoimapulasta kärsivillä aloilla. Digitalisaation mukanaan tuoma tehokkuus, pystyvyyden tunteen lisääntyminen ja jousto työn tekemisen mahdollisuuksiin oli selvästi oivallettu näissä edelläkävijäyrityksissä (Day ym. 2010, 334–335; O’Driscoll ym. 2010, 269–275 & 307–309).

Että kyllä se, että me ollaan ajassa mukana, niin se tekee vaikutuksen tänne mahdollisesti hakeutuviin työntekijöihin. (Haastattelu 4)

Jatkuva kehittäminen oli selvästi totuttu tapa toimia, niin sanottu arkeen nivoutunut käytäntö ja tapa ajatella organisaatiossa. Kehittämistä ei siis sinänsä nähty mitenkään erillisenä ja irrallisena toimintana, myöskään digitalisaation kehittämisen osalta. Haastatelluissa yrityksissä oli ymmärrys, että kehittämistyö ei sinänsä itsessään lopu, vaan se on jatkuvaa. Digitalisaation kehittäminen onkin vain yksi osa laajempaa kehitystyötä.

Henkilöstön kuuleminen kehitystyön onnistumisen arvioinnin osalta oli ymmärretty kaikissa haastatelluissa organisaatioissa. Koettiin tärkeäksi, että ajatuksia uskalletaan tuoda esiin avoimesti ja rohkeasti kaikkien toimesta. Olennaista digitalisaation kehittämisessä johtamisen näkökulmasta on selkeä strategia, tavoite mihin ollaan menossa sekä digitalisaation kytkeminen osaksi päämäärää. Tavoite eli visio ja päämäärä tulisi olla tiedossa kaikilla organisaation tasoilla. Merkittävässä roolissa on myös ylimmän johdon sitoutuminen kehittämisprosessiin. Muutos tulee johtaa läpi organisaation eikä se missään nimessä tapahdu itsestään. (Larjovuori ym. 2018; Westerman ym. 2014, 100–132 & 150–152.) Tämä oli selvästi ymmärretty haastattelemissani organisaatioissa.

6.2 Kehitetyt digitaaliset työkalut

Digitaalisilla ratkaisuilla oli ennen kaikkea pyritty sujuvoittamaan sekä tehostamaan työarkea. Yksittäisissä kehittämistarpeissa korostuivat toimialakohtaiset erot, sillä yritysten tarpeet olivat hyvin erilaisia. Silti yhtymäkohtiakin löytyi paljon. Organisaatioissa oli automatisoitu toimintaa ja otettu käyttöön tai kehitetty erilaisia järjestelmiä tai sovelluksia työn eri osaluokkien tai kokonaisuuden hallinnan kehittämiseksi. Organisaatioissa oli kehitetty muun muassa tuotannonohjausjärjestelmiä, taloushallinnan järjestelmiä, asiakasjärjestelmiä sekä toimialoittain erilaisia ohjelmia, sovelluksia ja hälytys- ja hallintajärjestelmiä työn tueksi ja sen sujuvoittamiseksi. Näistä yksittäisistä ohjelmista esimerkkeinä toimivat muun muassa työvaate- ja työkalusovellus, tilaus- ja varastointijärjestelmät, sähköiset potilastietojärjestelmät, asiakashälytysjärjestelmät sekä toimitilojen hallintajärjestelmät. Muutostyö oli voinut joko mullistaa kokonaan tavan tehdä työtä tai isoja osia siitä. Tai tukea vain työn sujuvuutta, vaikka työ ei sisällöllisesti juuri muuttuisikaan. Tulevaisuudessa yritysten elinehtona voidaankin nähdä rohkea uudistuminen ja toiminnan kehittäminen (Heilala ym. 2020).

Koitetaan, että kaikki prosessit ois selkeitä ja niitä ei oo mitenkään kelloitettu sillain, että sä joudut tuolla ihan hiki hatussa... Mutta se on ihan inhimillistä se työnteko ja on hyvät välineet siihen työn tekemiseen. (Haastattelu 3)

Automatisoinnin avulla oli pyritty kehittämään organisaation prosesseja sekä parantamaan työn suunnittelua, työn seuranta ja työn hallintaa. Lisäksi oli kehitetty työkaluja tavoitteiden määrittelyyn ja niiden toteutumisen seurantaan, edistämään tiedon kulkua, työn sujuvuutta ja tehokkuutta sekä minimoimaan työn virheet. Myös tehtävien ja roolien selkeytystä oli parannettu digitalisaation avulla sekä pyritty parantamaan ennakoitua ja ennustettavuutta.

Yksi teema kehittämiskohteissa oli tasapuolisuuden ja toinen tiedon kulun edistäminen organisaation sisällä, joissa molemmissa apuvälineinä toimivat muun muassa henkilöstökyselyt sekä erilaiset mielipide- ja koulutustarvekartoitukset. Näiden avulla pyrittiin kuulemaan henkilöstöä monipuolisemmin ja laajemmin sekä varmistamaan mahdollisimman laaja vastaajajoukko. Digitaalisten sovellusten ja työkalujen koettiin parantavan tiedottamista ja tiedonkulkua organisaatiossa sekä madaltavan kynnystä palautteen antamiseen ajasta ja paikasta riippumatta. Digitaaliset alustat toimivat lisäksi yhteisenä tiedon tallennuspaikkana, jonne oli pääsy paikasta riippumatta. Vuorovaikutusta, työkavereiden keskinäistä tukea sekä osaamisen ja tiedon jakamista voidaan edistää työpaikoilla sisäisen viestinnän (Parkatti ym. 2020) lisäksi juuri digitalisaation avulla (Wallin 2022, 65).

Tieto on sellaista, joka kannattaa olla digitaalisesti tallessa, jotta sitä voi käyttää uudestaan ja uusiokäyttää. (Haastattelu 2)

Lisäksi digitalisaation koettiin antavan enemmän mahdollisuuksia laajemminkin hyvinvoinnin edistämiseen. Esimerkiksi työhyvinvointia tukevaa ns. tyhy- tai tyky-toimintaa edistettiin digitaalisilla sovelluksilla, kuten työterveyshuollon sovelluksilla, taukoliikuntasovelluksilla tai työsuuhdepyöräedulla. Digitalisaatiota hyödynnettiin vahvasti työhyvinvoinnin seuraamisessa organisaation sisällä. Henkilöstön työhyvinvointia seurattiin ja mitattiin erilaisten digitaalisten työvälineiden avulla, joista saatua tietoa hyödynnettiin osana toiminnan ja henkilöstön hyvinvointia tukevien toimintojen suunnittelua. Digitaalisten selvitysten avulla kartoitettiin organisaation toiminnan kehitettäviä osa-alueita, mutta myös pyrittiin tunnistamaan niitä, joista henkilöstö antoi hyvää palautetta. Henkilöstön hyvinvoinnin seurannalla ja mittaamisella on todettu olevan yhteys myös yrityksen positiiviseen tuloksellisuuteen, sillä vaikuttavuuden avulla organisaatiot oppivat tekemään oikeita toimenpiteitä niille otolliseen aikaan (Aura ym. 2016, 66). Tästä syystä oivallus työhyvinvoinnin mittaamisesta

haastattelemissani yrityksissä on tärkeä, eikä suinkaan itsestään selvä oivallus, jolla parhaimmillaan voi olla valtava merkitys toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta.

Digitaaliset ratkaisut, kuten robotit työkavereina ovat myös fyysisesti keventäneet työtä ja poistaneet kokonaan raskaita ja usein toistuvia työvaiheita, jotka pahimmillaan sisälsivät myös terveydellisiä altisteita ja kuormitustekijöitä. Robotit korvasivat rutiininomaisia työtehtäviä vapauttaen henkilöstöä asiantuntemusta tai ammattiosaamista vaativiin työsuoritteisiin.

6.3 Toteutettuja ratkaisuja muutoksen tueksi

Muutosprosessin alkuvaiheessa tärkeää oli pohtia, mitä ja miten kehitystyötä lähdetään tekemään sekä mihin sillä tähdätään. Digitalisaation kehittäminen on aina taloudellinen satsaus organisaatiolle monestakin eri näkökulmasta. Ensiarvoisen tärkeää oli johdon sitoutuminen prosessiin ja sen läpiviemiseen. Johdon tuki läpi kehittämisprosessin oli merkityksellisessä roolissa. Digitalisaation kehittämiseen liittyi jatkuvan kehittämisen tarpeen ymmärtäminen ja sen hyväksyminen. Myös virheiden sietämistä edellytettiin ja virheistä oppimista. Näiden osalta organisaation kulttuuri on avainasemassa ja sen rakentamisessa juuri yritysjohdolla oli suuri vastuu. Haastatelluissa yrityksissä tämä oli ymmärretty ja henkilöstön mukaan ottaminen kehitystyöhön nähtiin edellytyksenä onnistumiselle. Yritysjohto näytti esimerkkiä muun muassa tuomalla esiin myös omaa tietämättömyyttään ja osaamattomuuttaan ja sen myötä todentamalla, miten digitalisaation osalta kyseessä on tiimityö, jota kukaan ei voi yksin hallita, vaan kaikki tarvitaan mukaan. Digitalisaatiomuutoksessa johtajan olennaisin tehtävä on ennen kaikkea vakuuttaa henkilöstö digitalisaation tuomasta mahdollisuudesta, mutta ymmärtää, ettei muutosta saada vietyä onnistuneesti läpi ilman, että henkilöstö saadaan mukaan uuteen visioon ja tapaan tehdä työtä (Westerman ym. 2014, 100–132 & 150–152).

Myös muutosprosessin hyötyjen konkretisointi henkilöstölle oli tärkeää, kuten miten tehdyt kehittämistoimenpiteet jatkossa sujuvoittavat työn tekemistä tai parantavat työn laatua. Oleellista oli avata yksilöllistä näkökulmaa ja viedä kehitystyön tavoitteet riittävän konkreettiselle tasolle. Henkilöstön sitouttaminen, osallistaminen ja vastuutus osaksi muutosprosessin läpivientiä siis korostuivat. Lisäksi osaamisen kehittämistä haluttiin vahvasti

tukea. Näiden nähtiin olevan tärkeitä tekijöitä onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. Myös työhyvinvoinnin näkökulmasta vastaavanlaisia tuloksia saatiin Inka Suhosen (35–39) toteuttamassa selvityksissä, jossa työhyvinvointia edistävinä tekijöinä pk-yrityksissä nähtiin nimenomaisesti työntekijöiden osallistaminen ja kuuleminen.

Jos heille (henkilöstölle) pystytään osoittamaan, että siitä on heille päivittäiseen työhön etu ja he kun tekevät näin, niin siinä syntyy joku lisäarvo heille, niin on huomattavasti helpompi saada tän tyylinen projekti tai hanke tai digitalisaatio menemään eteenpäin... Kyllä siinä nimenomaan mitataan sitä, mitä lisäarvoa ne tuottaa. Jos sieltä löydetään semmoisia palasia siitä päivästä, mitkä pystytään digitalisaation kanssa helpottamaan. Pystytään sinne koko henkilöstölle tuomaan näitä juttuja, niin varmasti se näkyy siellä työhyvinvoinnissakin. (Haastattelu 6)

Vastuuhenkilöitä ja -tehtäviä oli saatettu organisaatioissa nimetä kokonaan uudelleen, vaihtaa aiemmista tai henkilöitä jopa palkata lisää. Olennaista oli, että vastuut oli selkeästi linjattu, roolit ymmärrettävät ja luottamus eri toimijoiden kesken toimi. Lisäksi olennaista oli ymmärtää ja tunnistaa, miten kehittämistyö hyödyttää käytännön työtä, jotta motivointi muutoksen läpiviemiseen oli ylipäättään mahdollinen. Muutoksen tavoitteena oli sujuvoittaa arkea ja tuottaa siihen lisäarvoa, ei lisätä kuormaa.

Toki sitten, kun ollaan hankinta tehty, niin siinä on sitten se henkilöstön perehdyttäminen. Että käydään yhdessä läpi, että mistä on kyse... No perehdytyksen jälkeen tietenkin on valittava tämmöisiä vastuuhenkilöitä tai tuutoreita, miksi heitä nyt kutsuisi, ketkä on siinä arjessa sitten läsnä ja ketkä pystyy neuvomaan siinä henkilöstöä. Koska tähän ei kertakoulutuksella tai perehdytyksellä mene läpi... Mutta sen alkuperehdytyksen ja –koulutuksen jälkeen se juurruttaminen kestää aikansa siinä ja siihen vaaditaan esimiesten lisäksi niitä avainhenkilöitä, jotka on tiimeissä mukana ja heillä on niitä mahdollisuuksia, vähän laajemmat oikeudet sinne järjestelmään ja myös motivaatio ohjeistaa niitä työkavereita. Jatkuvaa ylläpitoahan tää vaatii, että se ei unohdu, kun tulee niin paljon jotain uutta, ennen kuin se sitten kunnolla juurtuu. (Haastattelu 4)

Työnantaja koki digitaitojen olevan pääsääntöisesti hyvin hallussa. Henkilöstöä kannustettiin kouluttautumaan ja osaamisen kehittämistä tuettiin vahvasti kaikissa haastatelluissa organisaatioissa eri muodoin. Uusien toimintatapojen sisäänajolle piti antaa aikaa, joka tarkoitti muutakin kuin kertaluontoista perehdytystä. Apua henkilöstölle oli tarjottava varsinkin alkuun laajasti ja jatkuvasti. Työn digitalisoituminen haastaa koko organisaatiota jatkuvaan oman osaamisen päivittämiseen ja itsensä kehittämiseen. Digitalisaation myötä työelämässä tarvitaan erityisesti muuntautumiskykyä, ongelmanratkaisutaitoja, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja sekä paineen- ja epävarmuudensietokykyä. (Keyriläinen ym. 2018.)

Digitaalisten toimintatapojen jalkauttamiseen tarjottiin koulutusta erityisesti sisäisesti organisoituna, mutta myös ulkoisesti. Ulkopuolisen koulutuksen tarvetta oli alkuvaiheessa, tämän jälkeen kehitystyötä ja toimintatapojen hiomista työstettiin organisaatioissa sisäisesti. Koulutuksen tärkeys oli huomattu sekä alkuvaiheessa, mutta myös prosessin aikana ja sen edetessä. Olennaisinta oli henkilöstön kuuleminen ja yhdessä organisaation sisällä kehittäminen, ei niinkään ulkopuolelta ostetut yksittäiset koulutukset. Tässä korostui edellä mainittu vapaamuotoisuus ja vuoropuhelu koko organisaation henkilöstön ja johdon kesken. Avoimuutta, henkilöstön kuulemista jatkuvasti osana muutosta sekä vastuiden ja roolien selkeyttämistä muutosprosessissa on selvästi toteutettu ja nämä ovat olleet avainasemassa myös haastattelemissani organisaatioissa (Westerman ym. 2014, 100–132 & 150–152).

Meillä on ollut sillä tavalla, että tänä vuonna oli ensimmäinen yhteinen tämmöinen koulutuspäivä, jossa silloin käytiin sitten näitä asioita läpi. Käytiin niitä palautteita läpi, millä on tultu. Ja käytiin läpi sitä, että mitkä on jatkossa ne tiedotuskanavat. Mitä tiedotetaan, missä tiedotetaan ja mistä syistä. Ja yhteisen koulutuspäivän jälkeen oli vielä toinen tämmöinen tilaisuus, jossa käytiin vielä erikseen tätä tiedottamista läpi. Ja sitten me on pidetty erikseen tämmöisiä koulutusaamuja. Puolen tunnin, mä sanon, että vähän tällaisia täsmäiskuja. Aamulla käydään vielä sitten vielä niitä ongelmakohtia läpi tai muita asioita, että mitä on huomattu, että mikä tuntuu vaikeelta. (Haastattelu 1)

Kehitystyötä tehtiinkin aina yhdessä, koko organisaatiotasolla säännönmukaisesti ja pitkäjänteisesti. Uusien järjestelmien käyttöönotto vaihteli ja uusia järjestelmiä oli saatettu

ottaa käyttöön muutaman viime vuoden aikana useita sekä jo aiemmin käytössä olleita sovelluksia tai järjestelmiä oli kehitetty edelleen. Olennaista oli, että muutostahdissa kuultiin henkilöstöä.

Tällainen termi kuin informaatioähky, sen kanssa saa tapella jatkuvasti. Ja sitten sun täytyy omassa työskentelyssä muistaa se informaatioähky tonne porukkaan. Sä et vaan totea, että tämmöinen ohjeistus tuli, vaan sä oot ehkä pohtinut sen itse. Miettinyt, että tää vaikuttaa teidän arkeen näin ja näin ja näin. (Haastattelu 5)

Henkilöstön näkemysten kartoittamiseksi kaikissa haastatelluissa organisaatioissa toteutettiin säännöllisiä henkilöstökyselyitä ja käytiin säännöllisiä keskusteluja henkilöstön kanssa. Laajemmat kyselyt ja selvitykset olivat aina digitaalisessa muodossa. Selvitysten avulla saatiin tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta, mutta myös digitaalisten toimintatapojen toimivuudesta ja sujuvuudesta sekä jatkokehitystarpeista. Kyselyn tuloksia purettiin yhdessä keskustellen ja kasvokkain eri työryhmien tai tahojen kesken. Keskustelulle varattu aika oli säännöllistä ja siihen pyrittiin mahdollistamaan koko henkilöstön osallistuminen. Kehittämiseen liittyvät keskustelut oli selvästi pyritty rakentamaan mahdollisimman vapaamuotoisiksi eikä keskustelu saanut olla liian hierarkista tai kaavamaista, vaan enemmänkin vuoropuhelua, jossa ajatukset oikeasti uskalletaan tuoda esille puolin ja toisin.

Säännönmukaisten kyselyiden lisäksi palautetta kerättiin eri tavoin jatkuvasti, usein erilaisia digitaalisia sovelluksia hyödyntäen ja palautteen antamiseen kannustaen. Haastattelemani organisaatiot olivat siis oivaltaneet työhyvinvoinnin merkityksen ja todennäköisesti sen myötä myös onnistuneet kehitystyössään. Henkilöstön merkitystä korostettiin ja digitalisaatiota kehitettiin yhdessä henkilöstön kanssa. Tätä kuvasi hyvin muun muassa henkilöstön tukeminen kouluttautumiseen sekä ammattitaitonsa kehittämiseen. Digitalisaation vaikutukset toisaalta työhyvinvointiin ja toisaalta suorituskykyyn sekä näiden keskinäiset vaikutukset toisiinsa on erittäin tärkeä ymmärtää. Vahva tuki henkilöstölle osana digitalisaatioprosessia vaikuttaa tutkitusti niin työhyvinvoinnin kokemukseen, koko prosessin onnistumiseen sekä näin ollen myös tuottavuuteen. Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan kehittämistyöhön sekä kannustaa avoimuuteen. (Day ym. 2010, 334–335.) Näen, että näin juuri oli haastattelemissani organisaatioissa toimittu.

Katotaan, mitä ollaan saatu arvosanaksi. Mistä sitten löytyy hyvää ja mistä löytyy kehitettävää. Sitten valitaan teemat taas seuraavalle vuodelle, että mihin sitten panostetaan. Ettei pysähdyttäis. (Haastattelu 3)

Yksittäisinä keinoina henkilöstölle tarjottiin erilaisia joustoja työtapojen osalta, muun muassa ikääntyvien työntekijöiden kohdalla. Huomioitavaa oli, että oppiminen ja edistyminen digitaalisten uusien työtapojen haltuun ottamisessa vaihteli henkilöstön kesken ja tämä saattoi edellyttää myös työtehtävien uudelleen organisointia. Järjestelyissä huomioitiin myös työntekijöiden eritasoinen kiinnostus työn ja osaamisen kehittämiseen digitaalisten työvälineiden osalta. Myös digitalisaation mukanaan tuoma tietokoneiden ja laitteiden määrän lisääntyminen, oikea sijoittelu sekä työrauhan huomiointi olivat uusia huomioitavia seikkoja osana muutosta.

Työtehtävät erilaistuu ja kaikki ei enää tee samaa tehtävää. Joku on siinä digitalisaatiossa näppärämpi kuin joku toinen ja oppii asioita paremmin, jolloin varmasti saa erityyppisiä tehtäviä. Joku on kokonaan etänä ja joku taas ei halua olla etänä. Meidän täytyy hyväksyä se työn tekemisen murros. Täytyy hyväksyä se, että tää on erilaista. (Haastattelu 5)

Motivaation lisäämiseksi hyödynnettiin myös erilaisia kannustimia, muun muassa taloudellisessa muodossa, mikä kannusti edelleen tehostamaan työtapaa ja ottamaan uusia käytäntöjä käyttöön. Kannustimet oli kytketty organisaation tulokseen laajemminkin, ei vain yhteen kehittämistoimenpiteeseen.

Yhteistyökumppaneiden ja verkostojen tärkeyttä ja luottamuksellisuutta korostettiin. Tietomäärän jatkuvasti kasvaessa kukaan ei voi hallita kaikkea yksinään ja siksi tarvitaan luotettavia ja yhteistyökykyisiä kumppaneita, joiden yhteisiä tavoitteita kehitystyössä onnistuminen tukee. Menestys digi-investoinneissa on Suomen yrittäjienkin tekemän selvityksen mukaan tullut ennen kaikkea osaavan henkilöstön ja digikumppanin sekä ketterien kokeilujen ja kokeiluista oppimisen ansiosta (Kivikoski ym. 2021). Kehitystyötä tehtiin usein yhdessä ulkopuolisten palveluntarjoajien kanssa, jotka koettiin kumppaneiksi. Verkosto toi

tukea omalle kehitystyölle, jolloin kaikkea ei tarvinnut organisaatioissa tehdä itse. Digitalisaation kehittämistyön osalta tämä on hyvin järkevää, sillä pk-yrityksissä kehittämisen suurimmiksi haasteiksi on nimenomaan todettu omien resurssien ja tietotaidon eli riittävän osaamisen puute (Pussinen ym. 2020). Pahimmassa tapauksessa tarpeelliseksi arvioitu kehittämistoimenpide jää tästä syystä kokonaan tekemättä. Haastattelemissani organisaatioissa apua oli kuitenkin lähdetty hakemaan ja kehittämistyötä tehtiin yhteistyössä kumppaneiden kanssa.

Ja on ollut tosi kivaa, että ollaan pystytty jo rakentaan semmoiselle tasolle, että xxx meidän erppi-toimittajana käyttää meitä tosi paljon reffikohtena. Me ollaan selkeesti niiden asiakkaista semmoinen, joka on pisimmälle vienyt tän digitalisaatiohomman. (Haastattelu 3)

Edelläkävijäyritykset osallistuvat kumppaniyritysten palveluiden kehittämiseen mm. pilottihankkeiden avulla ja saivat sekä tarjosivat näin apua yhteistyötä tekemällä. Yhteistyökumppaneiden tärkeys ja yhteistyö eri verkostojen kanssa kehittämistyössä koettiin arvokkaiksi, jotka tuottivat merkittävää lisäarvoa puolin ja toisin. Nykyisessä työelämässä verkostoituminen on usein yrityksen elinehto. Mikään yritys ei voi eikä sen tarvitsekaan olla huippuosaaja kaikilla aloilla, vaan olennaista on tunnistaa omat strategiset- ja ydinosamisensa osa-alueet sekä määritellä se osaaminen, jota voi ja kannattaa hankkia ulkopuolelta. Yhteistoiminnan eli verkottumisen onnistumisen edellytyksenä on eri toimijoiden ja toimintojen rajapintojen tarkka määrittely. Onnistuneessa yhteistyössä molemmat osapuolet saavat hyötyä, joka ei yksin toimiessa ole mahdollista. Yhteistyö parhaimmillaan helpottaa digitalisaatiota ja tuo esiin mahdollisuuksia, joita ei muuten olisi osattu huomatakaan. (Manka ym. 2010, 66–66; Larjovuori ym. 2018.)

6.4 Haasteet

Uusien digitaalisten toimintatapojen käyttöönotossa oli koettu myös haasteita, mutta enimmäkseen näihin oli varauduttu ja tarve sisäänajovaiheeseen ymmärretty. Uusien käytäntöjen oppiminen ja ennen kaikkea omaksuminen vaativat työntekijöiltä perehtymistä ja oman osaamisen kehittämistä. Rutiinitehtävien poistuminen muuttaa työtä luonteeltaan

enemmän asiantuntijatyöksi, mikä on osaamistasoltaan vaativampaa ja vastuuttaa enemmän niin yksilöitä kuin tiimejä ongelmatilanteiden ratkomisessa (Bordi ym. 2021, 18). Uusien osaamisalueiden haltuunotto vaatii riittävää osaamisen varmistamista sekä usein myös aikaa.

Odotuksia digitalisaation omaksumiseen tulee laajasti asiakkailta, kollegoilta kuin yritysjohtolta. Perehtyminen uuteen kuitenkin vaatii aikaa. Koettiin, että hyödyt kyllä tulevat esiin, mutta eivät välttämättä vielä prosessin alkuvaiheessa. Tärkeää oli asenne digitalisaatiota ja muutosta kohtaan. Muutokseen tyytyväisten työntekijöiden edellytyksenä onkin työntekijöiden oma myönteinen asenne muutosta kohtaan (Mahmood, Burn, Gemoets & Jacquez 2000). Tämä tekijä oli selvästi hyvin tunnistettu haastattelemissani organisaatioissa ja sen saavuttamiseen satsattu ja kiinnitetty huomiota prosessin aikana ja edetessä.

Kyllä se tarkoittaa jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä. Osa porukasta kokee tuskalliseksi sen, kun on jatkuvaa muutosta. Pitää omaksua uusia ohjelmia, niiden uusia versioita... Se on tärkeä työhyvinvoinnin juttu, että sulla pitää olla asenne oikein. Meillä on tullut haasteita siinä, että työhyvinvointi kärsii siitä, että osa henkilöstöstä rimpuilee digitalisaatiota vastaan... Se vaatii uskallusta, hieman perehtyneisyyttä ja ymmärrystä. (Haastattelu 5)

Digitalisaation nähtiin lisänneen itseohjautuvuutta, mutta tämän osalta henkilöstön nähtiin olevan eri lähtötilanteessa ja omaavan eri valmiudet. Virheiden sietämistä ja niistä oppimista edellytettiin niin henkilöstöltä kuin yritysjohtolta. Eri ammateissa digitalisaatio tarkoittaakin eri asioita ja digitaalisia työvälineitä käyttävien kesken on suuria eroja (Sutela ym. 2019, 87–88). Digitalisaation haltuunottoon vaikuttaa sekä työntekijän oma asenne ja suhtautuminen teknologiaan, mutta myös lähtötilanteen taito- ja osaamistaso (O’Driscoll ym. 2010, 269–275; Day ym. 2010, 320–329).

Ongelma tulee työhyvinvoinnin ja digitalisaation näkökulmasta se, että digitalisaatio edellyttää sitä osaamisen kehittämistä ja jos ei ihmisellä oo siihen itsellä halua... Tulee uusia digitaalisia palveluita tai järjestelmiä ja koitetaan ottaa ne käyttöön niin, että ne häiritsee mahdollisimman vähän sitä vanhaa prosessia tai työn tekemistä. Sitten tässä tulee tää klassinen vanhasta poisoppiminen, että hyväksytäänkö sitä vai

eikö hyväksytä. Ja toisaalta osataan nauraa myös itselle, että perhana mä painoin väärää nappia. Ei pidetä sitä vakavana. Virheitä sattuu ja jos ei niitä satu, niin sitten ei oo tarpeeksi yrittänyt. (Haastattelu 5)

Isoin kuormitus kehittämisprosessin aikana kulminoituu johdon ja prosessista vastaavan harteille. Kun kaikkea ei voi kehittää kerralla, niin muutos vaatii aikaa ja keskeneräisyyden sietämistä. Lisäksi muutosvastarinnan hyväksyminen vaatii uskoa, ymmärrystä ja johdonmukaisuutta johdolta. Haastattelut toivat esiin, että yleensä muutoksen vastustus johtui pelosta muutosta kohtaan ja tämä tuli hyväksyä sekä antaa muutokselle aikaa. Digitalisaatiomuutos edellyttää henkilöstöltä jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä ja mukana pysymistä. Kuitenkin kaikki haastateltavat toivat esiin, että lopulta hyödyt ymmärrettiin myös henkilöstön keskuudessa ja takaisin päin kehityksessä tuskin haluaisi palata enää kukaan. Työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tunnistaminen ja tukeminen työpaikalla eli henkilöstön mukaan ottaminen kehitystyöhön onkin tärkeää ja sillä voidaan vaikuttaa muutosten läpiviemiseen ja muutosprosessissa onnistumiseen organisaatioissa.

No aina, tietysti se, että vaikka se uusi asia olisi hyväkin asia, niin siinä aina on sitä haastetta, koska siinä on erilainen, kuin mihin on totuttu. Ja siinä tulee ehkä semmoinen uuden oppiminen ja siinä joutuu meneen omalta mukavuusalueelta pois. (Haastattelu 1)

Avainasemassa on vuoropuhelu ja avoin kommunikaatio. Samoilla työkaluilla lisätään henkilöstön sitoutumista ja vastuutetaan heitä omasta työstään. (Manka ym. 2016, 55–56; Larjovuori ym. 2018.) Samoja tekijöitä korostivat myös omassa tutkimuksessani haastatellut organisaatioiden edustajat, jotka olivat onnistuneet digitalisaation kehittämisessä työhyvinvointia lisäten tai sitä edesauttaen. Vuoropuhelu nähtiin merkittäväksi osaksi organisaation toimintaa, erityisesti kehittämisen onnistumisen arvioinnin näkökulmasta. Vuoropuhelu myös mahdollisti virheiden havaitsemisen ja näistä oppimisen. Ei kuitenkaan pidä olettaa, etteikö muutosprosessi onnistumisestaan huolimatta sisällä muutosvastarintaa tai haasteita, sillä niitäkin tarvitaan onnistuneeseen lopputulokseen pääsemiseksi (Larjovuori ym. 2018). Huomioitavaa on myös henkilöstölle annettava tuki osana muutosprosessia ja

yksilöllisten erojen tarve digitalisaation tuomien muutosten omaksumisessa. Kukin vastaanottaa uutta hieman omaan tahtiinsa ja tässä yksilöllisyyden huomiointi on tärkeää. Haastatteluiden myötä ilmeni, että digitalisaation kehittäminen on henkilöstölle myös kuormittavaa eikä uusia ohjelmia tai toimintatapoja pysty omaksumaan kerrallaan määränsä enempää. Tässä on siis kuunneltava tarkkaan henkilöstöä.

Tokihan sitten sitä paljon kuulee, ainakin yhteen aikaan, kun tuli vuoden aikanakin pari uutta järjestelmää, niin sitten se muutostahti sen myötä. Ainakin niillä henkilöillä, kenen on ehkä vaikeempi tai menee pidempään, että oppii uusia järjestelmiä käyttämään, niin siitä tulee kanssa sitä palautetta, että liikaa muutosta ja liikaa opittavaa ja näin pois päin. Niin siinä on sellainen negatiivinen puolikin sitten, jos jatkuvasti kokee, että pitää uutta oppia. Siinä on kanssa paljon henkilökohtaisia eroja sitten työntekijöillä, miten nää koetaan helpottavaksi tai miten koetaan taakaksi, jos koko ajan tulee jotain uutta omaksuttavaa. (Haastattelu 4)

Työntekijöiden eritahtisuus uusien toimintatapojen ja järjestelmien omaksumisessa tuli hyväksyä ja ottaa huomioon. Tämä oli haastavaa, sillä koettiin, että ymmärtämättömyyttä tai oppimisen vaikeutta ei tahdota uskaltaa tuoda esiin. Liian ripeä muutostahti saattoi myös kuormittaa henkilöstöä. Lisäksi omaksumisen haasteita voi olla vaikeaa sanoa ääneen.

Sitä ei pysty määräänsä enempää ujuttumaan enää tähän arkeen normi työn lisäksi. Se ehkä semmoinen. Se on aina tilannekohtaista, mutta on hirveen tärkeätä, että ihmiset ilmaisis sitä rehellisesti, että missä vaiheessa ollaan menossa edellisen perehdytyksen kanssa... Tai sitten moni saattaa tuoda esille senkin, että sitten vähän harmittaa tai hävettää, kun ei pysty omaksumaan niin nopeesti eikä osaa käyttää... Se ei oo itsestään selvyys, että näitä omaksutaan. Se vaatii pitkän perehdytyksen, mutta sitä pitäis vaan enemmän sanoa ääneen, sitten kun tulee liikaa uutta ja muutostahti on liian tiukka. (Haastattelu 4)

Organisaatioon tulevien uusien työntekijöiden kohdalla toimintakulttuuriin sisään ajaminen vei aikaa. Tämä oli ymmärretty ja se nähtiin tärkeäksi. Toisaalta oli tärkeää löytää

organisaatioon sellaisia työntekijöitä, jotka ymmärtävät yrityksen tapaa toimia ja sitoutuvat siihen.

No periaattessa aina kun uusi työntekijä tulee, niin sillä on siinä opettelemista myös.

(Haastattelu 2)

Myös laitteiden tai ohjelmien toimimattomuus koettiin kuormittavaksi, etenkin alkuvaiheessa. Digitalisaation kehittämisen odotusarvo oli arjen sujuvoittaminen ja työvaiheiden nopeuttaminen. Mikäli ohjelmat tai laitteet eivät toimineetkaan odotetusti, niin tällöin digitalisaation koettiin jopa hetkellisesti kuormittavan. Digitalisaation osalta loppukäyttäjien tyytyväisyys onkin suoraan yhteydessä kehitystyöstä saatujen hyötyjen kokemukseen, johon puolestaan vaikuttavat alkuperäiset odotukset ja uusien työvälineiden käytön sujuvuus sekä helppous (Mahmood ym. 2000). Yritysjohtoa mietitytti myös tietoturvaan liittyvät haasteet.

Niin nää erilaiset yhteyksistä johtuvat tai sitten tekniset haasteet, että nää välineet ei toimi. Se on se haaste, mikä tietenkin sitten alkuun, jos paljon pitää näiden kanssa tapella, niin sitä uskoo horjuttaa, että hetkinen, mikäs homma tää oikeen on. Ja sitten tietenkin työllistää... Niin tietenkin tietyt käytänteet ja rutiinit pohjautuu siihen, että meillä nämä toimii. Että tällaiset erilaiset katkokset ja ongelmatilanteet, toimimattomuus. (Haastattelu 4)

Asiakastyössä tietokoneen äärellä vietetyn ajan nähtiin toisaalta olevan pois varsinaisesti asiakkaan kanssa vietetystä ajasta ja kohtaamisesta. Tähän toivottiin digitaalisesta kehityksestä ratkaisua, mm. puheen muodostumista automaattisesti tekstiksi kirjoittamisen sijaan. Näin erillistä kirjausaikaa ei tarvittaisi jatkossa, vaan se tehtäisiin sanelemalla työn lomassa.

6.5 Kehittämisen hyödyt työnantajalle ja organisaatiolle

Organisaation eli työnantajan näkökulmasta uusien toimintamallien käyttöönotto ja työhyvinvoinnin kehittäminen digitaalisten palveluiden avulla koettiin rahalliseksi satsaukseksi, mutta kannattavaksi sellaiseksi. Päätös oli usein edellyttänyt investointeja

laitehankintojen ja sisäänajovaiheen osalta. Kompromisseja jouduttiin usein tekemään ja kehittämistyö vaati aikaa ja sitkeyttä. Hyötyjä saatiin montaa eri kautta, kuten motivoituneiden, tyytyväisten, sitoutuneiden ja hyvinvoivien työntekijöiden kautta. Mutta myös työn sujuvuuden, mielekkyyden, joustavuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden parantuessa. Tiedon lisääntyminen, työmäärään pienentyminen ja turhien työvaiheiden poisjääminen auttoi kokonaiskustannusten alentamisessa ja työn kannattavuuden lisääntymisessä. Jälkimmäisten osalta säästöjä saatiin esimerkiksi digitalisaation mahdollistaman analysoinnin ja ennakoitavuuden avulla, esimerkiksi energiankulutuksen pienentämisen kautta eri keinoin.

Ja tosiaan, kun on saatu järjestelmät jaloilleen ja kaikki ja tehty meidän firman pelisäännöt selkeeks pala palalta. Niin kyllä se on lisännyt tosi paljon sitä työhyvinvointia ja kaikilla on nykyään hyvä olla... Ja koitetaan todella pitää sitä työhyvinvointia yllä kaikin tavoin. Ja pelataan niiden yhteisten sääntöjen mukaan ja kaikki tietää, että missä rajoissa toimitaan. (Haastattelu 3)

Jos kehitystyötä tehtiin aktiivisesti jo muutenkin, koettiin digitaalisten palveluiden kehittäminen ikään kuin luonnolliseksi jatkumoksi kehitystyössä. Osalla se oli myös elinehto organisaation hengissä pysymiseksi. Työn sujuvuuden kehittäminen nähtiin jatkuvana tarpeena, käytännössä kehitettiin tuottavuutta. Varsinaisia rahamääriä ei kukaan haastatelluista nostanut esiin eikä erikseen korostanut, puhuttiin työn sujuvuudesta ja turhien työvaiheiden poisjättämisestä, toisin sanoen työn tuottavuudesta. Tämän uskottiin olevan henkilöstönkin toive ja saadun palautteen perusteella siinä koettiin onnistuneen.

Ja niinku semmoisia, että oli paljon sellaista varmistamisen varmistamisen varmistamista. Kaikki tehtiin vähän niin kuin kolmeen kertaan. Yks tekee, niin toinen käy kattoon ja kun toinen tekee, niin kolmas menee kattoon. Nyt loppuu tämmöinen. Se on ihan rahan hukkaan heittämistä ovista ja ikkunoista ja siitä on lähtenyt meidän kasvu ja tuloksen teko niinku ihan uuteen nousuun sitten. Ja kaikki on tykänny, työntekijätkin. (Haastattelu 3)

Henkilöstön uskottiin arvostavan digitalisaation kehittämistä ja sen myötä kiinnittyvän vahvemmin nykyiseen työnantajaan. Osaamisesta ja ammattitaitoisesta henkilöstöstä haluttiin pitää kiinni ja tämän nähtiin olevan kannattavaa. Lisäksi satsausten uskottiin ja nähtiin lisäävän työn tuottavuutta ja mielekkyyttä sekä työhyvinvointia. Hyötyjen nähtiin tulevan työnantajalle henkilöstön hyvinvoinnin, sitoutumisen ja motivoitumisen kautta. Digitalisaation nähtiin ennen kaikkea lisäävän itseohjautuvuutta, työn mielekkyyttä ja itsensä kehittämistä työssä. Tutkimusten mukaan digitalisaatio parhaimmillaan edistääkin juuri työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, autonomiaa ja ammatillista kehittymistä työssä (Cijan ym. 2019; Karimikia & Harminder 2019; Wallin 2022, 65). Digitalisaation edellyttämän oma-aloitteisen ja jopa yrittäjämäisemmän työn teon tapaa ja asennetta ei voi rakentaa ilman kestäväää, motivoivaa ja henkilöstöä arvostavaa yrityskulttuuria ja henkilöstöpolitiikkaa (Manka ym. 2016, 52).

Mä uskon, että työnantaja saa tietenkin motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä. (Haastattelu 1)

Haastattelemissani organisaatioissa oli oivallettu mielestäni hyvin, että digitalisaatio muuttaa koko organisaatiokulttuuria ja tapaa tehdä työtä. Tämä puolestaan edellyttää työnantajapuolta tarkastelemaan, tukevatko nykyiset toimintatapamme nimenomaan digitalisaation edellyttämää työelämän taitoja ja kannustavat kehittämään juuri niitä. Täytyy siis ymmärtää jälleen digitalisaation ja työhyvinvoinnin rajapinta toisiinsa.

Tehty työ saatettiin usein näkyväksi, kun järjestelmien avulla voitiin seurata toteutunutta työmäärää. Näin myös työntekijä sai palautteen työstään ja pystyi paremmin seuraamaan työnsä tavoitteita. Digitalisaation avulla tuotiin esiin myös henkilöstön antama palaute- ja kehitysehdotukset. Järjestelmät oli usein rakennettu niin, että ne velvoittivat palautteen saanutta henkilöä, usein johdon edustajaa, vastaamaan henkilöstön antamaan palautteeseen. Tämä omalta osaltaan lisäsi myös henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä.

Kyllä nää eri järjestelmät vain nopeuttaa tätä työntekoo... Ja sitten asioiden tai tapahtuneen tallentuminen ja näkyväksi tekeminen... Ne on niin kuin pakko käsitellä.

Aikaisemmin, jos oot suullisesti jotain sanonu, niin se voi vaikka matkan varrelle jäädä. Mutta tää tulee näkyväksi...ja siihen sitten tulee se vastaus itse henkilölle, joka sen on tehny, että mitä sen tiimoilta tullaan sitten tekemään. (Haastattelu 4)

Digitalisaation nähtiin tuovan myös joustoa työn tekemiseen, esimerkiksi etätömahdollisuuden kautta. Lisäksi digitalisaation nähtiin helpottavan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja täten lisäävän työhyvinvointia.

Onhan toi digitalisaation myötä se suoraan järjestelmään asioiden kirjaaminen helppoa. Sen voi tehdä ihan mistä vaan, kotoa käsin ja niin poispäin. Kyllä siinä se helppous lisää sitä työhyvinvointia. (Haastattelu 4)

Digitaalisten toimintatapojen nähtiin pienentävän työn määrää ja sujuvoittavan työn tekemistä niin henkilöstön kuin myös yritysjohdon näkökulmasta, kun työtä voi tehdä eri paikoissa ja turhia käsin tehtäviä toistotyövaiheita jää pois muuan muassa toimistotyöhön liittyvissä tehtävissä. Yritysjohdon oman työmäärän, työkuorman ja työn sujuvuuden merkitys korostui ja digitalisaatiolla nähtiin olleen tähän positiivinen vaikutus, kunhan tietomäärää ja työn tekemisen tapoja osasi itse rajata. Tämän kautta digitalisaation nähtiin molemminpuolista luottamusta itseohjautuvuuden lisääntyessä ja työntekijöiden saadessa vastuuta omasta työstään.

Se rauha. Me voidaan lähteä... ja me tiedetään, että täällä kaikki pyörii. Ja kun järjestelmät toimii pilvessä, niin me voidaan tehdä ne duunit, mikä on välttämätöntä mistä päin maailmaa vaan. Organisaatio on sen verran hyvällä tolalla, että ei tarvii niinku kaikkee olla käyttämässä. Ja sitten se, että on saatu jengi puhaltaan yhteen hiileen ja tiedetään, että täällä on asiat hyvin, vaikka me ei oltaiskaan paikalla. Ja varsinkin xxx... niin sillä aika nopeesti nousee toi stressikäyrä, jos työtilanne näyttää huonolta. Sen hyvinvointia on myös saatu tosi paljon parannettu... kun on kaikki järjestelmät ja mittarit, mitä seurataan, niin. (Haastattelu 3)

Digitalisaation antaman tiedon myötä on mahdollista edistää tiedolla johtamista ja parantaa yrityksen tuottavuutta johtamisen eri osa-alueiden kehittyessä (Mithas, Ramasubbu &

Sambamurthy 2021). Tiedolla johtamisella tarkoitetaan organisaation raportoinnin ja tulosten ymmärtämistä niin, että tiedetään, mikä on nykytilanne ja mitä tulevaisuudessa voidaan tavoitella. Tulosten tunteminen on välttämätöntä kehittämisen näkökulmasta. (Aura 2016, sivu 68.) Haastattelemissani yrityksissä digitaaliset ratkaisut helpottivat organisaation toiminnan seuranta ja täten kevensivät myös johdon henkistä kuormitusta. Työn ja tavoitteiden seuranta oli mahdollista tehdä ajasta ja paikasta riippumatta digitalisaation myötä helposti saatavan faktapohjaisen ja reaaliaikaisen tiedon kautta. Järjestelmistä saatua tietoa hyödynnettiin tiedolla johtamisessa ja sen koettiin edesauttavan hyvää johtamistyötä. Tämän puolestaan koettiin parantavan organisaatiojohdon omaa työhyvinvointia ja mielenrauhaa sekä vähentävän niin sanotun valvonnan tarvetta. Tahtotilana oli lisätä ennustettavuutta johtamistyön ja liiketoiminnan suunnittelun helpottamiseksi. Tiedon lisääntymisellä nähtiin laajoja ja monipuolisia vaikutuksia useamman eri tahon työhyvinvointivaikutuksiin.

Kyllä se digitalisaatio mulla, jos mä katon toimitusjohtajan näkökulmasta, niin mä saan täältä tötteröstä älyttömän hyvin tietoa siitä, missä meillä tää putiikki menee. Mä saan numeropohjaista faktaa, mun ei tarvii arvuutella. Mun ei tarvii kulkee kiukkuisena tuolla, että jokin on ehkä pielessä. Mä tiedän, että se on pielessä tai se ei oo pielessä... Digitalisaatio on tuonut lisää tietoa, tiedolla johtamista ja sitä kautta helpotusta arkeen. (Haastattelu 5)

Kyllä mä nyt uskon, että digitalisaatio tukee omaa työhyvinvointia onnistuessaan. Silloin, kun nämä edellä kuvatut jutut on kunnossa ja ne tuottaa lisäarvoa, niin tottakai se onnistuessaan antaa ennustettavuutta ja tavallaan ehkä vähän parempia yöunia, kun tietää näitä asioita. (Haastattelu 6)

Seuraavassa luvussa avaan tarkemmin nyt esiteltyjen tutkimustulosten pohjalta tekemiäni johtopäätöksiä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus ei ole vielä valmis, kun tutkimusaineisto on analysoitu, vaan analysoinnin jälkeen tulokset tulee tulkita ja selittää eli tehdä niiden pohjalta johtopäätöksiä (Puusa 2020b, 154). Johtopäätösten avulla pyrin Pertti Alasuutaria (2011, 44–48) lainaten lopullisesti *ratkaisemaan arvoitusta*.

Tässä luvussa palaan vielä tutkimuskysymyksieni ääreen. Miten työhyvinvointia on edistetty pk-yrityksissä digitalisaation avulla? Ovatko yritykset kehittäneet ensisijaisesti työhyvinvointia vai digitalisaatiota? Tekemieni johtopäätösten pohjalta annan ehdotuksia jatkotutkimuksille, joissa saamiani tuloksia voisi vielä syventää. Myös luotettavuuden näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä tulisi pyrkiä kuvaamaan niin monipuolisesti ja laajasti kuin mahdollista (Puusa & Julkunen 2020, 190) ja sen pohjalta olen koonnut yhteenvetoa ja omaa pohdintaani alle.

Toteutin haastatteluitani koronapandemian jälkeisessä ajassa ja oli tapahtunut niin sanottu digiloikka, mikä näkyi ja nousi esiin myös useammassa tekemässäni haastattelussa. Miksi sitten edelläkävijäyrityksissä oli onnistuttu digitalisaation kehittämisessä työhyvinvointia samalla edistään? Näen, että vastaus koostuu useamman eri osa-alueen huomioimisesta, mutta oleellista on, että työhyvinvointi oli huomioitu osana kehittämisprosessia.

Olen tiivistänyt saamani tulokset kuvaajaan 3 Digitalisaation kehittämisen kehä, jonka esittelen tässä luvussa myöhemmin. Tekemieni havaintojeni pohjalta ja aiempaan teoriaan nojaten olen kuvannut prosessia, joka pyörii kehämäisesti. Olen merkinnyt kuvaajaan neljä eri vaihetta ja näistä kaikkiin on nimetty kussakin vaiheessa toteutettavat toimenpiteet. Lisäksi ole merkinnyt havaintoja kursivoidulla tekstillä niistä seikoista, jotka prosessin kussakin vaiheessa tulisi aina huomioida eli jotka haastatteluissa nousivat esiin toistuvasti ja yritysyhteys henkilöiden toimesta korostettuina. Olennaista prosessissa onkin ikään kuin ikuinen keskeneräisyys, siksi nuolten kierto jatkuu päätepisteestä jälleen alkuun. Tämän ikuisen kehittämisen tarpeen hyväksyminen ja toisaalta pelottomuus virheitä kohtaan ovat elinehto avoimelle ja uskaliaalle kehittämistyölle (Larjovuori ym. 2018).

7.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset

Yhteenvetona voin tutkimustulosteni pohjalta todeta, että digitalisaation kehittäminen organisaatioissa on mahdollista myös työhyvinvointia edistäen, mikäli kehittämisen tavoite ja prosessi organisaatiossa ovat selkeät, henkilöstö otetaan vahvasti mukaan kehitystyöhön ja korjaavia toimenpiteitä uskalletaan tehdä saadun palautteen perusteella. Omat tutkimustulokseni tukevat aiempaa digitalisaatiota ja työhyvinvointia koskevaa tutkimustietoa, jota käsittelin ensimmäisissä luvuissa.

Tutkimuksessani digitalisaation kehittäminen oli luonnollisesti merkittävässä roolissa kaikissa haastattelemissani pk-yrityksissä, sillä kaikki olivat digitalisaation kehittämisestä kiinnostuneita ja edelläkävijämäisesti ajattelevia organisaatioita. Hyvinvoivan organisaation yksi tunnusmerkki onkin tavoitteellisuus ja sen taustalle laadittu selkeä strategia (Manka ym. 2016, 80). Haastattelemissani yrityksissä kehittämistyö oli selvästi kytketty osaksi kokonaisuutta ja yrityksen tapaa toimia. Niin sanottu strateginen ulottuvuus kuvaa johdon keskeistä roolia prosessissa ja onnistumisen edellytyksenä on, että digitalisaatio on laajemminkin asetettu ja ymmärretty keskeiseksi tavoitteeksi koko organisaation tasolla ja johto oli toiminnassaan sitoutunut sen edistämiseen (Bordi ym. 2021, 20). Westermanin ym. (2014, 27–30 & 47–54 & 78) digitalisaatiomurroksessa mestaritason saavuttavat niin sanotut edelläkävijäorganisaatiot, jotka onnistuvat saamaan asiakkaat lähemmäs liiketoimintaa ja tuottamaan hyötyä niin asiakkaalle itselleen kuin myös yrityksen liiketoiminnalle.

Oman tutkimukseni tulokset tukivat aiempaa tutkimustietoa, jonka mukaan digitalisaatiomurroksen onnistumisen edellytyksinä pidettiin osaavaa henkilöstöä, hyviä digikumppaneita kehitystyön avuksi sekä rohkeutta toteuttaa ketteriä kokeilua ja taitoa hyödyntää niistä saatua oppia (Kivikoski ym. 2021). Haastattelemissani organisaatioissa jatkuva kehittämisen tarve oli hyväksytty ja sen myötä myös virheet sallittiin, niiden nähtiin olevan osa prosessia ja niistä pyrittiin oppimaan syllisen etsimisen sijaan. Lisäksi tarvitaan johdonmukainen kehittämisprosessi, nimetyt vastuuhenkilöt ja selkeät roolit eri toimijoiden kesken.

Haastattelemissani organisaatioissa digitalisaation merkitys oli selvästi ymmärretty tärkeäksi osaksi tämän päivän työelämää ja siinä nähtiin olevan enemmän mahdollisuuksia kuin uhkakuvia. Ylipäätään työn kehittäminen haastatteluissa organisaatioissa oli arkipäivää. Nähtiin tärkeäksi pohtia työn tekemisen tapaa yhdessä koko henkilöstön kanssa. Kehitystyön nähtiin olevan jatkuva prosessi eikä siinä tulla valmiiksi. Digitalisaation kehittäminen sinänsä ei eronnut muusta kehittämisestä, vaan se oli yksi kehittämisen ulottuvuus muiden joukossa. Joskin digitalisaation kehittäminen oli saattanut olennaisesti muuttaa työn sisältöä ja tekemisen tapaa. Onnistumista tuki jo aiemmista tutkimuksista tutut tekijät eli organisaation vahva tuki muutostyölle sekä johdon sitoutuminen ja esimerkillinen asennoituminen digitalisaatiomuutosprosessiin (Mahmood ym. 2000). Westermanin ym. (2014, 15–26) mukaan digital masters -organisaatiot omaavat sekä digitalisaation edellyttämää kapasiteettia, mutta myös vahvaa johtamisosaamista. Heillä on vahva digitalisaatiovisio ja he toteuttavat vahvaa ja kokonaisvaltaista johtamista sekä ideoivat ja ottavat käyttöön useita digitalisaatioon liittyviä aloitteita, jotka tuottavat mitattavaa taloudellista hyötyä organisaatiolle sekä vahvaa digitaalista organisaatiokulttuuria. Näitä samoja tunnusmerkkejä oli tunnistettavissa myös tutkimissani organisaatioissa.

Tutkimusta tehdessäni kävi ilmeiseksi, että haastatteleman organisaatiot olivat sisäistäneet työhyvinvoinnin käsitteen ja merkityksen hyvin syvällisesti ja laajasti. Eikä työhyvinvoinnin käsite jäänyt vain ymmärryksen tasolle, vaan se oli viety konkreettisesti käytäntöön. Oli avartavaa havaita, että työhyvinvointi tarkoitti näissä yrityksissä työn ja arjen sujuvuutta sekä mielekkyyttä. Tämän osalta panostettiin digitalisaation myötä turhien työvaiheiden poisjääntiin, työn mielekkyyden ja haastavuuden optimointiin, työkuorman kohtuullistamiseen, tiedonkulun parantamiseen ja vuoropuhelun sekä vaikuttamisen mahdollisuuksien lisäämiseen. Nimenomaan siis työhyvinvointia tukeviin tekijöihin.

Haastattelemissani organisaatioissa kannustettiin henkilöstöä avoimuuteen ja jatkuvaan vuoropuheluun, henkilöstöltä kerättiin säännönmukaisesti palautetta ja annettuun palautteeseen reagoitiin. Henkilöstö nähtiin arvokkaana voimavarana. Yritysjohdolta vaadittiin pelon ja muutosvastarinnan ymmärtämistä sekä riittävää tukea ja aikaa muutokselle. Uuden oppiminen ja osallisuudessa onnistuminen edellyttävät turvallista työympäristöä, jossa on tilaa myös epävarmuudelle (Bordi ym. 2021, 40). Digitalisaation

käyttöä työssä edistää kokemus sen helpottavasta ja edistävästä vaikutuksesta työn suorittamiseen ja työn tavoitteiden saavuttamiseen. Myös positiivinen ilmapiiri ja yhteistyössä tehtävä kehittämistyö ovat ratkaisevassa asemassa digitalisaation käytön onnistumisessa. (Mäkiniemi 2022.) Näissä oli selvästi onnistuttu myös haastattelemissani organisaatioissa.

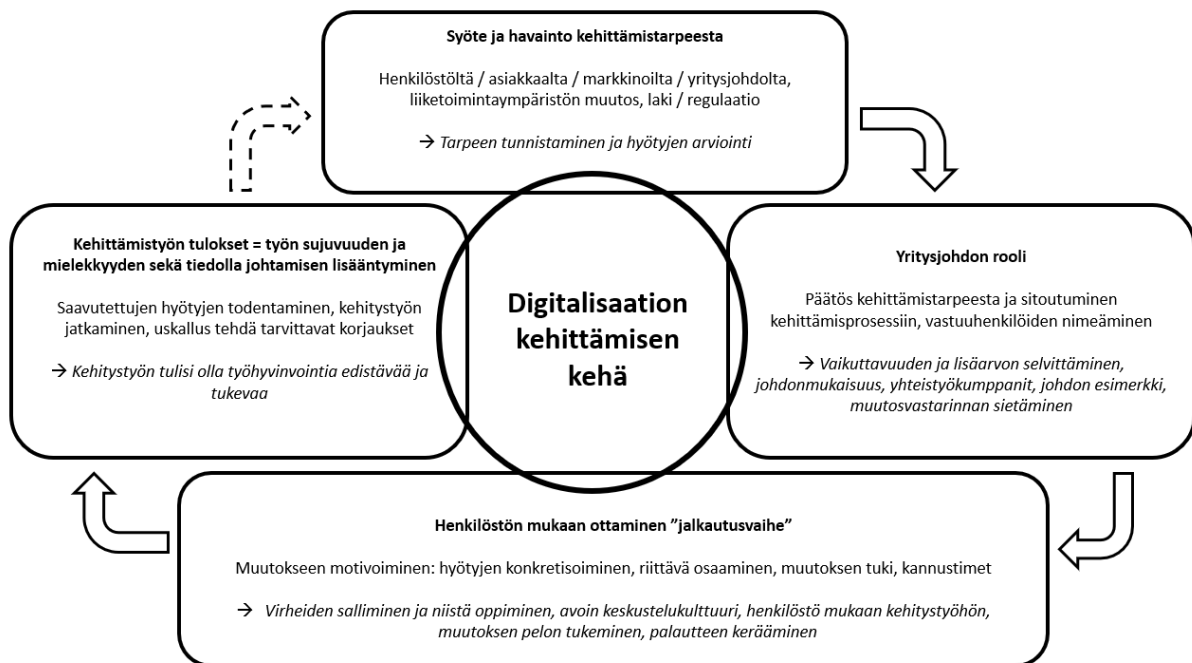
Henkilöstön hyvinvointi toimi selvästi ohjenuorana näissä organisaatioissa. Vasta työn kehittämisen jälkeen tulivat työnantajan tarjoamat työkykyä tukevat mahdollisuudet työn ulkopuolella, kuten liikunta- ja kulttuurisetelit. Jälkimmäisiäkin pidettiin tärkeinä, mutta niiden ei nähty itsessään rakentavan työhyvinvointia. Näkemys on tämän päivän tutkimustietoa mukaileva. Työhyvinvoinnin näkökulmasta huonosti johdetuissa organisaatioissa käytetään enemmän euroja virkistystoimintaan ja kulttuuri- ja virkistystoiminnan tukemiseen kuin hyvin johdetuissa organisaatioissa, joissa euroja jaetaan kokonaisvaltaisemmin ja suunnitelmallisemmin työhyvinvoinnin eri osa-alueille (Aura ym., 96–98). Käytännössä yksin liikunta- ja kulttuurisetelillä ei kuitenkaan voi ostaa työhyvinvointia, vaan työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää aina työn kehittämistä ja kokonaisvaltaisempia toimenpiteitä.

Huomionarvoista oli myös, että haastattelut yritykset olivat kooltaan pieniä, yhtä lukuun ottamatta alle 100 henkeä ja todennäköisesti siksi oli lähdetty satsaamaan niihin asioihin, mihin sujuvasti voidaan vaikuttaa. Useampi haastateltava toi esiin, että edut pienillä työnantajilla ovat käytännöllisistä ja taloudellisista syistä pienemmät kuin suurilla työnantajilla. Sen sijaan vaikutusmahdollisuudet puolestaan ovat usein laajemmat. Tämän pohjalta voi todeta, että onnistuminen digitalisaation kehittämisessä edellyttää työhyvinvointikäsitteen ymmärtämistä ja sisäistämistä.

Työn laatu ja henkilöstön hyvinvointi olivat sisään rakennettuja käsitteitä kaikissa haastattelemissani organisaatioissa ja ne toimivat ohjenuorina organisaation tavalle toimia. Työhyvinvointi parhaimmillaan edesauttaa suurten muutosten läpivientiä, lisää innovatiivisuutta ja auttaa henkilöstöä sopeutumaan työelämän muuttuviin tilanteisiin (Manka ym. 2016, 54). Voidaankin todeta, että onnistuminen digitalisaation kehittämisessä sekä työhyvinvoinnin edistämisessä on siis oman tutkimukseni mukaan mahdollista. Huomioitavaa on, että näillä kahdella on selvä yhteys eikä niitä voi irrottaa toisistaan, mikäli

digitalisaatiomuutos halutaan viedä organisaatiossa läpi onnistuneesti, mutta myös tuottavasti.

Kehittämisen prosessin läpivienti, oli kyseessä sitten digitalisoinnin tai minkä tahansa muun osa-alueen, on aina kova ponnistus etenkin johdon näkökulmasta. Tekemistäni haastatteluista selvästi korostuivat toimialasta ja yrityskoosta riippumatta tietyt vaiheet, joista onnistunut digitalisaation kehittäminen näytti edellyttävän. Nämä huomioimalla onnistuttiin kehittämistyön aikana huomioimaan myös henkilöstön työhyvinvointi ja jopa parantamaan sitä. Kehittämisen prosessin olen kuvannut kuvaajaan 3 ja avannut sen logiikkaa tarkemmin kuvaajan alla.



Kuva 3. Digitalisaation kehittämisen kehä.

Digitalisaation kehittämisen lähtee käyntiin luonnollisesti havaitusta *kehittämistarpeesta* ylhäältä. Syöte tähän voi tulla niin organisaation johdon havaitsemana, asiakkailta kuin henkilöstöltäkin. Lisäksi havainto voi nousta esiin liiketoimintaympäristön muutoksen tai regulaation myötä. Olennaista ensimmäisessä vaiheessa ovat selkeät kehittämisen prosessit ja organisaatiossa käytävä vuoropuhelu tavalla, jolla havaittuja kehittämistarpeita voidaan ja uskalletaan nostaa esille. Vuoropuhelulle on varattava säännöllisesti oma aikansa ja havaintojen tulee johtaa konkreettisiin toimiin, jotta prosessia jaksetaan noudattaa.

Toisessa vaiheessa tärkeintä on *johdon rooli* eli konkreettinen päätös muutostarpeen toteutuksesta ja muutoksen käynnistämisestä sekä vahva sitoutuminen muutosprosessiin. Prosessin laajuudesta riippuen muutosvastarinnan sietäminen ja muutokseen tukeminen jää pk-yrityksissä pitkälti johdon harteille. Siksi muutosprosessin tulee olla johdonmukainen ja suunnitelman selkeä. Lisäksi tulee olla yhteisymmärrys vetovastuista sekä rooleista. Johdon esimerkki on tärkeää, miten uuteen ja tuntemattomaan suhtaudutaan ja kuinka avoimesti muutoksesta ja kehittämisen tarpeesta viestitään. Tässä vaiheessa usein tehdään päätös tarvittavista kumppaneista, joita kehittämisen tueksi tarvitaan.

Kolmannessa eli jalkautusvaiheessa *henkilöstö* on saatava kehittämistyöhön vahvasti mukaan. Kannustimet, osaamisen tukeminen ja motivointi muutoksen läpiviemiseen ovat avainasemassa. On perusteltava, mitä hyötyä yksittäiselle työntekijälle on prosessiin sitoutumisesta hänen näkökulmastaan, sillä usein hyödyt konkretisoituvat vasta prosessin edetessä. Olennaisessa osassa tässä keskeneräisyyden vaiheessa on vuoropuhelu sekä jatkuva palautteen ja havaintojen kerääminen organisaation sisällä käytäntöihin sopivalla tavalla, esimerkiksi kyselyn tai säännöllisten kokousten tai näiden yhdistelmän myötä. Palaute auttaa tekemään korjauksia pitkin prosessia ja henkilöstöä tulemaan kuulluksi sekä sitoutumaan vahvemmin. Annettuun palautteeseen tulee reagoida ja korjaavia toimenpiteitä tarvittaessa tehdä. Virheitä ei saa pelätä, vaan ne tulee saattaa päivänvaloon. Oleellista on ymmärtää mahdollinen pelko muutosta kohtaan, tunnistaa tukea tarvitsevat ja huomioida tuen tarpeen eri muodot henkilöstön osalta. Haastatelluissa yrityksissä hyödynnettiin sähköisiä kyselytyökaluja, mutta tulokset läpikäytiin henkilöstön kanssa aina kasvokkain. Näin vuoropuhelu oli luonnollista ja havaintoja käsiteltiin luottamuksellisesti yhdessä. Jalkautusvaiheelle tulee antaa riittävästi aikaa.

Viimeinen neljäs vaihe eli toivottujen *hyötyjen saavuttaminen* on ilman muuta prosessin ydintavoite, mutta ei päätepiste. Kukaan haastatelluista organisaatioita ei tuonut esiin prosessin päättyneen missään vaiheessa, vaan kehitystyö on jatkuvaa eikä siinä tule pysähtyä. Työelämän kehittyminen ja jatkuva muutos saa aikaan sen, että missään ei tulla valmiiksi. Toisaalta tämä on työläs ajatus ja toisaalta myös lohdullinen, sillä näin ollen ei tarvitse mieltää ajatusta valmiiksi tulevasta, vaan aina löytyy korjattavaa ja saa olla hiottavaa. Siksi digitalisaation kehittämisen kehä palaa aina alkuun. Kuitenkin jaksamisen tueksi

muutostyössä on hyvä konkretisoida saavutettuja onnistumisia ja nostaa esiin saavutettuja etappeja, jotka tuovat uskoa muutoksen mahdollisuuteen ja tekevät kehitystyön näkyväksi.

Jatkotutkimusideoiden osalta jäin pohtimaan, kuinka yrityksille kehittämistyön tueksi tarjolla olevaa julkista ja kolmannen sektorin tarjoamaa tukea ja apua voitaisiin nykyistä paremmin hyödyntää pk-yrityksissä. Aiempi tutkimustieto viittaa siihen, että erilaista tukea on tarjolla yhteiskunnassamme laajasti, mutta sen hyödyntämistä ei tehdä riittävästi. Olisi kiinnostavaa tunnistaa keinoja, joilla tuen pariin löydettäisiin nykyistä paremmin ja mitä esteitä tuen saannille koetaan pk-yrityksissä olevan. Miksi kehittämisen tuki ei löydä sitä tarvitsevien luo?

Lisäksi tutkiessani onnistumistarinoita jäin pohtimaan, miksi kaikki eivät sitten toimi näin. Tämän osalta mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla käytännössä selvittää, miksi digitalisaation kehittämisprosessit lähtevät jo alusta alkaen kulkemaan ei-toivottuun suuntaan. Missä vaiheessa yritykset ongelmiin havahtuvat ja reagoivat? Tämän avulla voisimme saada ymmärrystä siihen, missä vaiheessa ja miten pk-yrityksiä voisi nykyistä enemmän kehittämistyössä konkreettisesti tukea.

Näiden lisäksi olisi myös mielenkiintoista selvittää, millaista tietoa yritysjohtajat kaipaavat työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kehittämiseen liittyen ja kuinka erityisesti työhyvinvoinnin ja tuottavuuden keskinäistä suhdetta osataan mitata. Jälkimmäisen yhteyden selvittäminen erityisesti digitalisaatiomuutoksen yhteydessä olisi mielenkiintoista, jotta saataisiin konkreettista dataa siitä, miten kehittämistyöhön panostaminen tuottavuuden näkökulmasta lopulta kannattaa. Uskon itse, että tämän tiedon lisääntyessä saisimme yhä useamman organisaation tarttumaan vahvemmin myös työhyvinvoinnin kehittämiseen ja pohtimaan sitä yhtenä osa-alueena kehittämisprosessien yhteydessä heti alusta pitäen.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen teossa hyvien tieteellisten käytäntöjen osalta tulee huomioida myös tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus, joita pohdin oman tutkimukseni osalta vielä lopuksi.

Laadulliseen tutkimukseen liittyy kolme tärkeää käsitettä: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tavoitteena on, että tutkijan omat oletukset ja toimenpiteet tutkimuksen toteutuksen aikana eivät vaikuttaisi tutkimustuloksiin, vaikka täyttä objektiivisuutta on mahdoton tavoittaa. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttaakin tutkimusvaiheiden selkeä ja yksityiskohtainen kuvaaminen ja kyky reflektoida. (Aaltio & Puusa 2020, 177–181; Puusa & Julkunen 2020, 189.) Olen pyrkinyt lisäämään oman tutkimukseni luotettavuutta kuvaamalla tutkimusprosessini mahdollisimman tarkasti. Lisäksi olen kirjannut omia ennakkoletuksiani johdanto-osioon ennen tutkimuksen aloittamista, mikä selkeyttää myös omaa oppimisen prosessiani. Olen eri vaiheissa pyrkinyt objektiivisesti tarkastelemaan saamiani tutkimustuloksia ja käsittelemään aineistoa nimenomaan haastateltavien kokemuksina ja näkemyksinä. Tällä tavoin olen todentanut myös itselleni tutkimustulosten vaikutusta omaan ajatteluuni, joka vääjäämättä muokautuu osana tutkimuksen etenemistä.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena tulisi olla lukijan vakuuttaminen uusista tuloksista sekä hyödyn tuottaminen arkielämän toimijoille. Jatkuvaa vuoropuhelua tarvitaan teorian aineiston ja analyysimenetelmän kesken. (Puusa & Julkunen 2020, 196.) Itsekin olen toteuttanut jatkuvaa vuoropuhelua tutkimusta tehdessäni palaten useaan otteeseen sekä teoria-aineistoon ja teemoiteltuun haastatteluaineistoon ja pyrkinyt löytämään näiden osalta mahdollisia yhtymäkohtia, mutta myös eroavaisuuksia. Olen kriittisesti tarkastellut omia tutkimustuloksiani ja pyrkinyt tunnistamaan niistä mahdollisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä jo olemassa olevaan tutkimustietoon.

Omissa tutkimustuloksissani korostuu se, että olen haastattelut edelläkävijäyryityksiä eli niitä, jotka ovat digitalisaation kehittämisessä työhyvinvointia edistäen onnistuneet. Tämä on vääjäämättä vaikuttanut myös saamiini tuloksiin. Toki kohderyhmäksi valikoituivat juuri kehittämisprosessissa onnistuneet organisaatiot, jotta tunnistettaisiin, millaiset tekijät ovat onnistumisessa olennaisia. Kohderyhmä on siis valikoitunut asettamieni tutkimuskysymysten perusteella. Mutta on todettava, että valikoidessa erilaisen kohderyhmän, myös tulokset saattaisivat tuoda esiin erilaisia näkökulmia.

Toteutettujen haastatteluiden eettisyyden osalta olennaista on haastateltavan itsemääräämisoikeus (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 414–415). Tämä on omassa

tutkimuksessani huomioitu. Kullakin haastateltavalla on ollut mahdollisuus kieltäytyä haastattelupyynnöstäni ja täten haastatteluun osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Kävin ennen haastattelua läpi tietosuojailmoituksen jokaisen haastateltavan kanssa sekä toimitin sen heille haastattelun päätteeksi kirjallisessa muodossa. Kaikki haastatellut ovat olleet aikuisia ja edustaneet omaa organisaatiotaan. Haastattelutilanteessa haastateltavalla oli mahdollisuus olla vastaamatta tai vastata esitettyihin kysymyksiin vain siltä osin kuin kokivat itse tarpeelliseksi. Vastaukäytännöt käytiin läpi yhdessä haastateltavan kanssa ennen haastattelun alkamista. Lopullisessa aineistossa vastaajat on ryhmitelty ammattinimikkein sekä toimialoittain, jotta yksittäiset vastaajat eivät ole tunnistettavissa ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ja yritysten yksityisyys voidaan turvata. Myös tämä käytiin läpi ennen haastattelun alkua, jotta he olivat tietoisia, millä tarkkuudella tunnistetietoja käytetään. Ammattinimikkeenä olen käyttänyt haastateltavan itselleen nimeämää titteliä.

Yksi luotettavuuden näkökulmasta arvioitava tekijä on lisäksi haastateltavien määrä. Omassa tutkimuksessani haastateltavia oli seitsemän kappaletta, joista hyödynsin kuutta. Jätin yhden haastattelun pois lopullisista tuloksista, koska se ei soveltunut alkuperäisiin, ennen tutkimuksen aloittamista tehtyihin rajauksiin tutkimusjoukosta. Pienestä otannasta riippumatta saamani tulokset tukevat aiempaa teoretietoa aiheesta. Lisäksi pienestä otantamäärästä riippumatta aineistosta nousseet teemat olivat yhteneväisiä kaikkien haastateltujen organisaatioiden osalta ja yhteneväisyyksiä oli siten helppo tunnistaa. Haastattelujen määrä vastasi myös ennen tutkimuksen aloitusta määriteltyä tavoitetta.

Tuloksia pohdittaessa on laadullisessa tutkimuksessa aina huomioitava, että tutkija aina tulkitsee tutkittavien ajatuksia eikä koskaan pysty välittämään niitä sellaisenaan (Puusa 2020a). Tämän olen huomioinut parhaan osaamiseni mukaisesti omassa opinnäytetyössäni ja pyrkinyt avoimesti tuomaan esille oman pohdintani ja ajatukseni teemojen osalta suhteessa tutkittuun teoretietoon. Haastatteluista poimituilla sitaateilla olen pyrkinyt lisäämään luotettavuutta ja todentamaan tekemiäni havaintoja.

LÄHDELUETTELO

Aaltio, Iiris & Puusa, Anu. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?. (2020). Teoksessa: Juuti Pauli & Puusa Anu. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus, 177-188.

Adam Mahmood, Mo & Burn, Janice M. & Gemoets, Leopoldo A. & Jacquez, Carmen. (2000). Variables affecting information technology end-user satisfaction: a meta-analysis of the empirical literature. *Human-Computer Studies* (2000) 52, 751-771.

Adams, Abi. (2018). Technology and the labour market: the assessment. *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 34, Number 3, 2018, 349–361.

Ahola, Salla & Eskelinen, Juha & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Kuula, Markku & Larjovuori, Riitta-Liisa & Nuutinen, Sanna. (2018). Digisti työn imuun? Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä. Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu. Tieto ja palvelujohtamisen laitos.

Ala-Laurinaho, Aarja & Mattila-Aalto, Minna. (toim.). (2019). Tuottavat toimintamallit – kokemuksia pk-yrityksistä. TTS:n julkaisu 445. Nurmijärvi.

Alasoini, Tuomo. (2018). Digitalisaatiolla työn uudelleen ajatteluun. Millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan?. Työterveyslaitos.

Alasoini, Tuomo. (2019). Tekoäly ja työn muutos sosiologisen työelämäntutkimuksen uutena kohteena. *Työelämän tutkimus* 17 (3), 235-241.

Alasuutari, Pertti. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Aura, Ossi & Ahonen, Guy. (2016). Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Aura, Ossi & Ahonen, Guy & Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani. (2018).

Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Tutkimuksen päätulokset. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy.

Bacon, Nicolas & Hoque, Kim. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16:11, 1976-1999.

Bakker, Arnold B. & Demerouti, Evangelia. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*. 2007, Vol. 22 (3), sivut 309-328. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

Bordi, Laura & Nuutinen, Sanna & Heikkilä-Tammi, Kirsi. (2021). Työn muutokset ja yhdessä oppiminen robotisoituvassa taloushallinnon työssä. Yhteisöllinen oppiminen taloushallinnon robotisaatiomuutoksessa -hankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/132694/978-952-03-1961-8.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 25.10.2022.

Bordi, Laura & Okkonen, Jussi & Mäkinie, Jaana-Piia & Heikkilä-Tammi, Kirsi. (2017). Employee-developed ways to enhance information ergonomics. *Proceedings of the 21st International Academic Mindtrek Conference*. New York: ACM, 90–96.

Business Finland. (2022a). Tietoa Business Finlandista.

<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/tietoa-meista/lyhyesti>. Viitattu 28.12.2022.

Business Finland. (2022b). Suomen tulevaisuuden kasvumahdollisuudet.

<https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2022/suomen-tulevaisuuden-kasvumahdollisuudet>. 28.12.2022.

Christensen, Jan Olav & Finne, Live Bakke & Gardea, Anne Helene & Nielsen, Morten Birkeland; Sørensen, Kathrine & Vleeshouwers, Jolien. (2019). The influence of digitalization and new technologies on psychosocial work environment and employee health: a literature review. Nr. 2, Årgang 21 (2020), STAMI-rapport, 1502-0932.

Cijan, Anamarija & Jenic, Lea & Lamovsek, Amadeja & Stemberger, Jakob. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic Relationships Management Journal*, Vol. 8, No. 1, 3-12.

Day, Arla & Scott, Natasha & Kevin Kelloway, E. Information and communication technology: implications for job stress and employee well-being. (2010). Teoksessa: Ganster, D. & Perrewé, P. (2010). *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress*. England: Emerald, 317-350.

Heilala, Juhani & Helaakoski, Heli & Kuivanen, Risto & Kääriäinen, Jukka & Saari, Leila. (2020). A review of digitalisation in the Finnish manufacturing SME companies. VTT Technical Research Centre of Finland.
https://cris.vtt.fi/ws/portalfiles/portal/42494175/Digitalisation_in_Finnish_manufacturing_SMEs_final.pdf. Viitattu 13.10.2022.

Hyvärinen, Matti. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa: Hyvärinen, Matti & Nikander Pirjo & Ruusuvoori Johanna. (toim.). (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.

Juuti Pauli & Puusa Anu. (2020). Johdanto – Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?. Teoksessa: Juuti Pauli & Puusa Anu. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus, 9-19.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 8.12.2022

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Teemoittelu. Teoksessa: Vuori J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 13.6.2022.

Karimikia, Hadi & Singh, Harminder. (2019). A Meta-analysis of the negative outcomes of ICT use at work, incorporating the role of job autonomy. Twenty-Seventh European Conference on Information Systems (ECIS2019). June 8-14, 2019. Stockholm-Uppsala, Sweden.

Kauppinen, Tatu & Kivikoski, Jouni. (2019). Miten yritykseni voisi hyödyntää digitaalisuutta?. Suomalaisten pk-yritysten digiosaaminen. Prior Konsultointi Oy. Yhteenveto:

https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/suomalaisten_pk_yritysten_digitaaliuus_2019_prior_konsultointi.pdf. Viitattu 24.1.2022.

Keyriläinen, Marianne & Sutela, Hanna. (2018). Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta. Työelämän tutkimus 16 (4) – 2018, 275-288.

Kivikoski, Jouni & Kauppinen, Tatu. (2021). Pk-yritysten opit digitalisaatiosta 2020. Miten digitalisaatio on auttanut pk-yrityksiä menestymään?. Prior Konsultointi Oy.

https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/tutkimus_pk_yritysten_digitalisaatiosta_2020-1.pdf. Viitattu 24.1.2022.

Kotey, Bernice & Slade, Peter. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. Journal of Small Business Management 43:1, 16–40.

Kääriäinen, Jukka & Pussinen, Pasi & Saari, Leila & Kuusisto, Olli & Saarela, Martti & Hänninen, Kai. (2020). Applying the positioning phase of the digital transformation model in practice for SMEs: toward systematic development of digitalization. International Journal of Information Systems and Project Management, Vol. 8, No. 4, 2020, 24-43.

Larja, Liisa & Räisänen, Heikki. (2019). Yritysten digitalisaatio ja kasvu: Pk-yritysbarometrin näkökulmia. TEM-analyyseja 93/2019.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161732/Yritysten%20digitalisaatio%20ja%20kasvu_PK-yritysbarometrin%20n%c3%a4k%c3%b6kulmia_.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Viitattu 14.10.2022.

Larjovuori, Riitta-Liisa & Bordi, Laura & Heikkilä-Tammi, Kirsi. 2018. Leadership in the digital business transformation. Mindtrek October 10–11, 212-221.

Legner, Christine & Eymann, Torsten & Hess, Thomas & Matt, Christian & Böhmman, Tilo & Drews, Paul & Mädche, Alexander & Urbach, Nils & Ahlemann, Frederik. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Bus Inf Syst Eng* 59(4), 301–308.

Lilja, Johanna. (2020). Digitalisation and well-being at work – Understanding work transformation and the role of acceptance through thematic narrative analysis. Pro gradu - tutkielma. Tampereen Yliopisto.

Liuhamo, Mika. (2015). Pienyritysten kehittäminen ja työhyvinvointi. Esitutkimuksen raportti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & ja Harju Riitta. (2010). Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mattila, Juri & Pajarinen, Mika & Seppälä, Timo & Mäkäräinen, Kalle & Neuvonen, Vertti. (2021). Digibarometri 2021: Vuosikymmen verkkokauppaa ja alustataloutta. Helsinki: Taloustieto Oy. <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/10/Digibarometri-2021.pdf>. Viitattu 24.1.2022.

Mattila, Juri & Pajarinen, Mika & Seppälä, Timo & Vallin, Veeti & Bützow, Alexander & Hynönen, Kalle & Puittinen, Mika. (2022). Digibarometri 2022: Digivihreä siirtymä. Taloustieto Oy, Helsinki.

Mithas, Sunil & Ramasubbu, Narayan & Sambamurthy, V. (2021). How information management capability influences firm performance. *MIS Quarterly* Vol. 35 No. 1, 237-256.

Mäkiniepi, Jaana-Piia. (2022), Digitalisation and work well-being: a qualitative study of techno-work engagement experiences related to the use of educational technology. *International Journal of Educational Management*, Vol. 36 No. 2, pp. 152-163.

O'Driscoll, Michael P. & Brough, Paula & Timms, Carolyn & Sawang, Sukanlaya. Engagement within information and communication technology and psychological well-being. (2010). Teoksessa: Ganster, D. & Perrewé, P. (2010). *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress*. England: Emerald, 269-316.

Parkatti, Anne & Tammelin, Mia. (2020). Digitalisoitunut työ – Systemaattinen kirjallisuuskatsaus finanssialan työn digitalisoitumisesta. *Työelämän tutkimus*18 (2) – 2020, 154-178.

Parviainen, Päivi & Tihinen, Maarit & Kääriäinen, Jukka & Teppola, Susanna. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 5, No. 1, 2017, 63-77.

Puusa, Anu. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. (2020a). Teoksessa: Juuti Pauli & Puusa Anu. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus, 103-117.

Puusa Anu. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. (2020b). Teoksessa: Juuti Pauli & Puusa Anu. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus, 145-156.

Puusa, Anu & Julkunen, Saara. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. (2020). Teoksessa: Juuti Pauli & Puusa Anu. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus, 189-201.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli. Laadullisen tutkimuksen olemus. (2020). Teoksessa: Juuti Pauli & Puusa Anu. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus, 75-85.

Ranta, Juha & Kuula-Luumi Arja. Haastattelun keruu ja käsittelyn ABC. (2017). Teoksessa: Hyvärinen, Matti K. & Nikander Pirjo & Ruusuvuori Johanna. (toim.). (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 413-426.

Roos, Göran & Shroff, Zara. (2017). What will happen to the jobs? Technology-enabled productivity improvement – good for some, bad for others. Labour and industry, 2017 Vol. 27, N. 3, 165–192.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula Liisa. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. (2017). Teoksessa: Hyvärinen, Matti K. & Nikander Pirjo & Ruusuvuori Johanna. (toim.). (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 46-83

Ruusuvuori, Johanna & Nikander Pirjo. Haastatteluaineiston litterointi. (2017). Teoksessa: Hyvärinen, Matti K. & Nikander Pirjo & Ruusuvuori Johanna. (toim.). (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 427-444.

Saari, Leila & Kuivanen, Risto & Poikkimäki, Jyrki. (2021). Digitalisaatio parantaa yrityksen kannattavuutta. VTT Technical Research Centre of Finland.

https://cris.vtt.fi/ws/files/52969385/DigiSiirto_tulokset_210928.pdf. Viitattu 13.10.2022.

Saru, E. (2007). Organisational learning and HRD: how appropriate are they for small firms?. Journal of European Industrial Training Vol. 31 No. 1, 2007, 36-51.

Schaupp, Marika & Koli, Annarita & Kurki, Anna-Leena & Ala-Laurinaho, Arja. (2013). Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 18.8.2022.

Suhonen, Inka. Selvitys työhyvinvointikäsitteistä pk-työpaikoilla. Pientyöpaikoilla uudistuminen -projekti. Punk-hanke.

Suomen Yrittäjät. (2016). Digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten menestystekijät. Owl Group Oy. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/digiselvityksen_raportti2016.pdf. Viitattu 24.1.2022

Suomen yrittäjät. (2022) Yrittäjyys Suomessa. <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>. Viitattu 20.3.2022.

Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne. (2019) Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Helsinki: Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf. Viitattu 2.1.2021.

Tilastokeskus (2022a) Pk-yritys. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Viitattu 20.3.2022.

Tilastokeskus (2022b) Yritykset. Yritykset henkilöstön suuruusluokittain 2020. https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html. Viitattu 20.3.2022.

Tocher, Neil & Rutherford, Matthew W. (2009). Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination. Entrepreneurship theory and practise, 2009, Vol.33 (2), 455-479.

Tuomivaara, Seppo & Alasoini, Tuomo (2020) Digitaaliset kuilut ja digivälineiden erilaiset käyttäjät Suomen työelämässä. Työterveyslaitos.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140828/TTL-978-952-261-948-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 30.10.2021.

Van der Broeck, Anja & Vansteenkiste, Maarten & De Witte, Hans & Soenens, Bart & Lens, Willy. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2010), 83, 981–1002.

Van Laar, Ester & Van Deursen, Alexander J.A.M. & Van Dijk, Jan A.G.M. & De Haan, Jos. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior* 72 (2017), 577-588.

Vial, Gregory. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems* 28, 118–144.

Viitala, Riitta & Kultalahti Susanna & Kantola Jenni (toim.) (2016). Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan Yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 211.

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7707/isbn_978-952-476-723-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 22.11.2021.

Vuorela, Pekka & Rautamo, Mikael & Erkkilä, Hanna-Kaisa & Kultanen, Helena. (2022). Poweria työelämään -kyselytutkimus. Innolink.

Wallin, Anna. (2022). Empathy-Based Stories of Digitalization and Professional Development. An empirical illustration and methodological exploration of the method of empathy-based stories. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto.

Westerman, George & Bonnet, Didier & McAfee, Andrew. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.

LUETTELO KUVISTA JA TAULUKOISTA

Kuva 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju 2010, sivu 8).

Kuva 2. Tutkimustulokset tiivistetysti.

Kuva 3. Digitalisaation kehittämisen kehä.

Taulukko 1. Haastatteluiden yhteenveto.