



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Katja Rasimus

Digitalisaation vaikutukset työympäristöön ja johtamiseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2019

Tekijä Otsikko	Katja Rasimus Digitalisaation vaikutukset työympäristöön ja johtamiseen
Sivumäärä Aika	37 sivua + 2 liitettä Helmikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää digitalisaation vaikutuksia organisaatioihin esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä haluttiin löytää digitalisaation konkreettisia vaikutuksia työympäristöön ja toimintatapoihin sekä selvittää, vaikuttaako digitalisaatio johtamiseen.</p> <p>Tutkimusongelmaa selvitettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Selvitystä varten tarvittava aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin valituille esimies- tai johtotasemassa oleville henkilöille. Vastauksia kyselyyn saatiin 12 kappaletta, jotka riittivät selvityksen toteuttamiseksi. Vastaukset käsiteltiin laadullisen aineiston analyysillä.</p> <p>Vastauksista todettiin digitalisaation vaikuttavan työympäristöön. Suurimpia muutoksia on tapahtunut työtapojen digitalisoitumisessa, paperin käytön vähentymisessä ja etätöiden lisääntymisessä. Muutokset pystyttiin tunnistamaan digitalisaation aiheuttamiksi olemassa olevan teorian avulla.</p> <p>Digitalisaation ja johtamisen väliltä löytyi myös yhteyttä. Digitalisaation johtaminen koettiin tärkeäksi, mutta silti puolet vastaajista ei ollut muuttanut omaa johtamistapaansa digitalisaation vuoksi. Tämän perusteella tehtiin johtopäätös, että kaikissa organisaatioissa digitalisaation johtamista ei pidetä tärkeänä kilpailukyyn ja muutosvoiman kannalta.</p>	
Avainsanat	digitalisaatio, johtaminen, digitalisaation johtaminen, työelämän muutos

Author Title	Katja Rasimus The impact of digitalization on the working environment and management
Number of Pages Date	37 pages + 2 appendices February 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and organizational development
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to discover the impact of digitalization on organizations from the perspective of managerial work and management. The thesis wanted to find the concrete effects of digitalization on the working environment and ways of working, and to determine whether digitalization affects management.</p> <p>The research problem was solved by a qualitative research method. The material needed for the survey was collected by an online questionnaire sent to selected supervisors or executives. Replies to the questionnaire were received in 12 copies, which was enough to complete the survey. Responses were analyzed by a qualitative material analysis.</p> <p>The responses showed that digitalization affects the work environment. Major changes have taken place in the digitalization of working methods, the reduction in paper use and the increase in teleworking. The changes were identified as a result of digitalization, with the existing information.</p> <p>There was also a connection between digitalization and management. Digitalization management was seen as important. Nonetheless half of the respondents had not changed their own leadership due to digitalization. As a result, it was concluded that in all organizations the management of digitalization is not considered important for competitiveness and the driving force.</p>	
Keywords	digitalization, leadership, digitalization management, change in working life

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	1
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	2
2	Digitalisaatio	2
2.1	Digitalisaatio käsitteenä	2
2.2	Digitaalinen vallankumous	3
2.3	Digitalisaation kolme murrosta	6
2.3.1	Murroksen vaiheet	6
2.3.2	Asiakaskäyttäytymisen murros	7
2.3.3	Teknologian murros	8
2.3.4	Markkinoiden murros	8
3	Digitalisaatio työelämän muutoksessa	9
3.1	Työelämän murros	9
3.2	Tulevaisuuden työpaikat	11
3.3	Työympäristö ja toimintatavat	13
3.4	Osaaminen	13
3.5	Haasteet	14
4	Johtaminen	15
4.1	Muutosjohtaminen	15
4.1.1	Muutosjohtamisen määritelmä	15
4.1.2	Muutosjohtamisen vaiheet	16
4.1.3	Esimies muutosjohtajana	17
4.2	Digitalisaation johtaminen	18
5	Opinnäytetyön toteutus	19
5.1	Tutkimusmenetelmä	19
5.2	Aineiston keruu	20
5.3	Analysointimenetelmä	21
6	Selvityksen tulokset	22
6.1	Taustakysymykset	22
6.2	Työelämän muutokset ja johtaminen	23

7	Analysointi ja johtopäätökset	29
8	Lopuksi	32
8.1	Yhteenveto	32
8.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	33
8.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	34
	Lähteet	35
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyö käsittelee digitalisaatiota johtamisessa ja esimiestyössä sekä digitalisaation aiheuttamia muutoksia työympäristössä. Aihe on ajankohtainen, koska digitalisaation murros on edelleen jatkuvasti läsnä organisaatioiden toiminnassa. Digitalisaatio-termiä on käytetty keskusteluissa jo niin paljon, että huomioarvo on karissut, vaikka oikeasti uudet toimintatavat ja teknologia ovat lopulta hyvin uusia. Elämme tällä hetkellä digitaalisen aikakauden vaihetta, jossa organisaatioiden työ- ja elinkeinoelämä rakentuvat edelleen ison murroksen ja teollistumisen varaan. (Kärki 2016, 69–70.)

Digitalisaatio on yksi niistä megatrendeistä, jotka vaikuttavat palveluyrityksiin globalisaation, kaupungistumisen, ilmastonmuutoksen sekä väestön kasvun ja ikääntymisen lisäksi. Digitalisaatio etenee aaltomaisesti, ja nykyisin suurimpina kehityskohteina ovat tiedon, sensoriteknologian ja internetin hyödyntäminen. Kehittyneen teknologian hyödyntämisestä kasvaa yksi liiketoiminnan keskeisimmistä kilpailutekijöistä. Digitalisaatio jatkaa toimintaympäristön ja liiketoiminnan muuttamista nopeasti. (Digitalisaatio palvelu-aloilla. 2016, 9)

Opinnäytetyön aihe valikoitui oman mielenkiintoni mukaan. Digitalisaatio aiheena on erittäin mielenkiintoinen, ajankohtainen ja hyvinkin näkyvä. Digitalisaatio on varmasti kaikkien tuntema käsite, mutta kun tutkin aihetta tarkemmin, taustalta paljastui paljon uutta tietoa. Erilaiset arviot ja ennustukset siitä, miltä työelämä tulee tulevaisuudessa digitalisaation vuoksi näyttämään, avasi aihetta todella laajasti. Aiheen ympärillä on monia avoimia kysymyksiä, joihin pyritään saamaan vastauksia.

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Työn tutkimusongelma on selvittää, miten digitalisaatio vaikuttaa organisaatioihin johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Tulosten perusteella halutaan selvittää, mitkä ovat näkyvimpiä digitalisaation aiheuttamia muutoksia organisaatioiden toiminnassa ja tilanteissa johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Hypoteesina oli, että digitalisaatio vaikuttaa työympäristöön ja työn tekemiseen sekä johtamiseen.

Aihetta käsiteltiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla

- Miten digitalisaatio muuttaa työympäristöä ja toimintatapoja?
- Vaikuttaako digitalisaatio johtamiseen?
- Mitkä ovat digitalisaation aiheuttamia suurimpia muutoksia johtajuudessa?

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on saada lisää tietoa organisaatioissa tapahtuvista digitalisaation ja teknologian aiheuttamista muutoksista ja niiden vaikutuksista. Selvityksen avulla haluttiin myös selvittää, kokeeko esimies- tai johtoasemassa oleva henkilö, että digitalisaatio ja johtaminen ovat yhteydessä toisiinsa.

Työ sisältää digitalisaation ja teknologian kasvun aiheuttamat muutokset ja niiden vaikutukset esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta. Työ on rajattu vain tähän aihealueeseen, jotta pystyin paneutumaan aiheeseen mahdollisimman hyvin. Opinnäytetyö ei sisällä muita digitalisaation aiheuttamia vaikutuksia muilla osa-alueilla. Opinnäytetyössä tehty lomakekysely pyrittiin pitämään rajattuina vain tähän teemaan. Toisena rajauksena on, että selvitys käsittelee vain digitalisaation vaikutuksia Suomessa.

Opinnäytetyötä ei rajattu vain yhteen toimialaan, vaan oletuksena on, että digitalisaatio vaikuttaa jokaiseen organisaatioon alasta riippumatta. Myös johtamista on jokaisessa yrityksessä, jolloin ei nähty syytä rajata aihetta vain tietyille toimialalle.

2 Digitalisaatio

2.1 Digitalisaatio käsitteenä

Digitalisaatio-termille ei ole vain yhtä määritelmää, vaan jokainen ihminen luo siitä oman käsityksensä. Digitalisaation vahva taustavaikuttaja on digitalisoituminen eli uusien teknologioiden käyttöönotto. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä digitalisaation syntyyn, vaan tarvitaan muutos ihmisten käyttäytymiseen, markkinoihin ja yritysten toimintaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–23.)

Digitaalisuus on tehokas tapa toimia. Se on työväline, joka muuttaa reaali maailmaa tietokoneiden ymmärrettäväksi. Se mahdollistaa helpon vuorovaikutuksen ihmisten välille. Digitaalisuus on ekosysteemin luoja ja luovan tuhon nopeuttaja. Visio digitaalisuudesta kannattaa rakentaa näiden ominaisuuksien ympärille, jotta ymmärtää, miten digitalisaatio tulee muuttamaan maailmaa. (Jungner 2015, 9–10.)

Luhtalan (2018) mukaan digitalisaatio on kilpailukyvyn rakentamista teknologian avulla. Digitalisaatio on siirtymistä digitaaliseen talouteen, joka tulee kehittymään jatkuvasti. Digitalisaatio ei ole organisaation oma päätös vaan se tulee vaikuttamaan kaikkiin jollain tavalla.

Jungner (2015, 5.) määrittelee vielä digitalisaation peruseriaatteita. Ensinnäkin kaikki mahdollinen digitalisoituu, jos ei omasta toimesta niin jonkun muun. Digitalisoiminen on tuhlausta, jos prosesseja ei laiteta samalla uusiksi. Digitaalisuus on yhdessä tekemistä, ja sen tärkein lähtökohta on asiakaslähtöisyys. Digitaalinen evoluutio tulee etenemään vain tekemällä ja kokeilemalla.

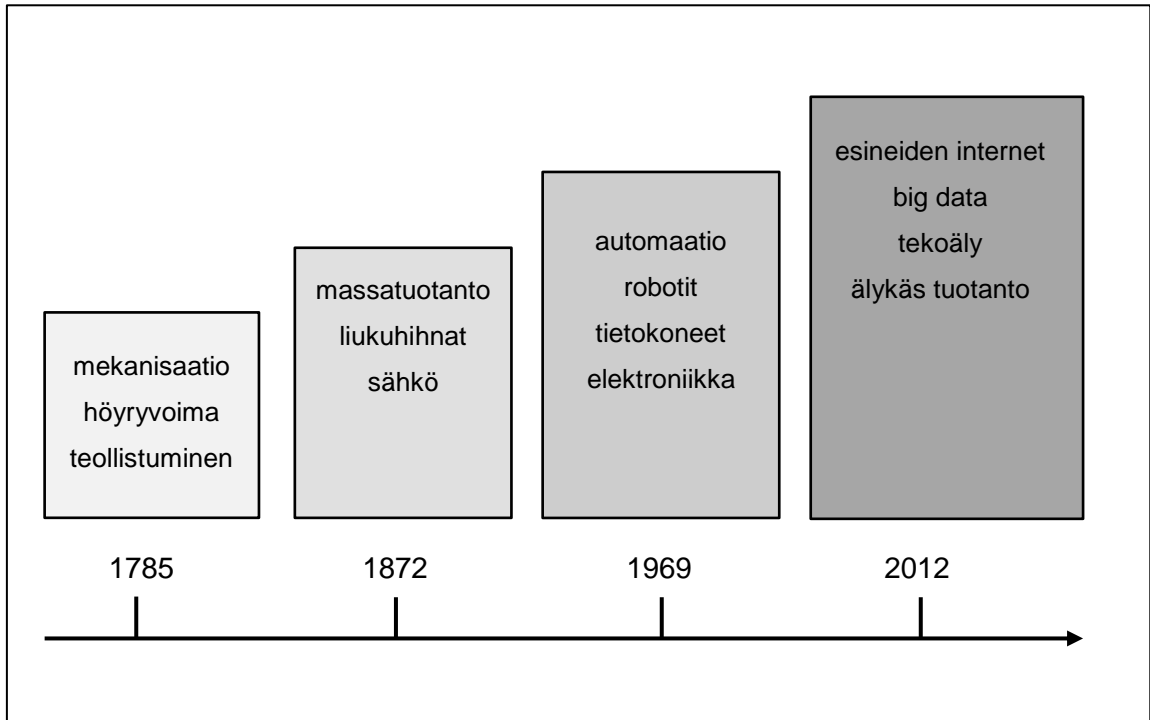
Tässä työssä digitalisaatiota käsitellään Hämäläisen, Maulan ja Suomisen (2016, 21) kehittämän määritelmän mukaan. Digitalisoimisella tarkoitetaan asioita, jotka ennen on tehty fyysisesti, mutta jotka muutetaan digitaalisesti tehtäviksi. Digitalisaatio puolestaan viittaa yleensä koko toimintaympäristön murrokseen. Digitalisaatio on teolliseen vallankumoukseen verrattavissa oleva maailmanlaajuinen yhteiskunnallinen ja taloudellinen kehityskulku.

2.2 Digitaalinen vallankumous

Teollisuuden vallankumous on alkanut jo 1700-luvulla. Tämän työn aiheeseen liittyen tässä luvussa keskitytään kuitenkin vain digitaalisuuden ja teknologian kehitykseen 1900-luvulta lähtien. Kuviossa 1 on kuvattu koko teollisuuden kehityskaari pohjustamaan käsiteltyjä myöhempiä vaiheita.

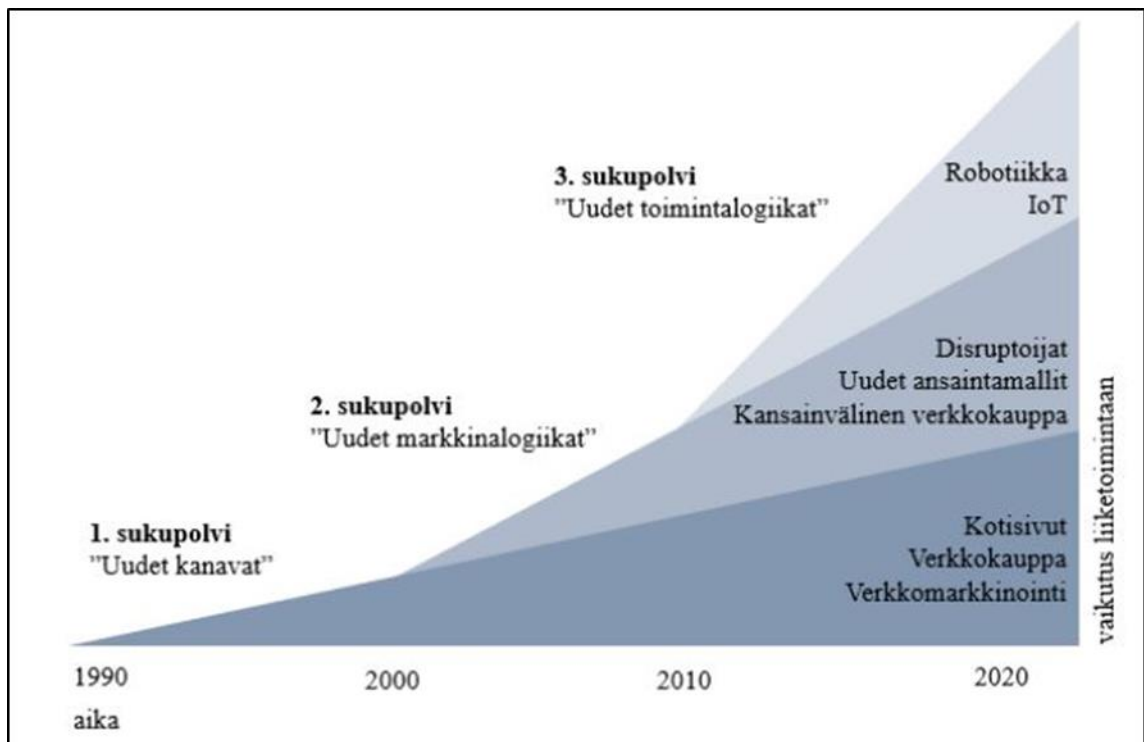
Kolmas teollinen vallankumous oli seurausta elektroniikan ja tietotekniikan kehityksestä. Vallankumous alkoi vuosien 1950 ja 1970 välillä ensin pienin muutoksin. Automaatio yleistyi vuonna 1947, kun Ford perusti ensimmäisen automaatio-osaston. Fordin auto-

maatio sisälsi vain yksinkertaisia säätimiä, joten 1940-luvulla kehitettiin vasta ensimmäiset tietokoneet. Kolmannen teollisen vallankumouksen aloittivat vuonna 1969 ensimmäiset ohjelmoitavat teollisuuteen tarkoitettut tietokoneet. Tietotekniikan läpimurto tapahtui vuonna 1972. Silloin automaatio alkoi olla nykyisen kaltaista eli digitaaliseen tietotekniikkaan perustuvaa. (Marttinen 2018.)



Kuvio 1. Teollisuuden neljä vallankumousta (Marttinen 2018).

1970-luvulla mikrotietokoneet tulivat myös koteihin ja toimistotyökaluiksi ja tietotekniikka alkoi ottaa suuria harppauksia. 1990-luvulla alussa internetiin alettiin myydä yksityisiä yhteyksiä koteihin, jolloin se alkoi leviämään nopeasti. (Marttinen 2018.) 1990- ja 2000-luvun taitteessa alettiin puhumaan e-busineksista ja ”uudesta taloudesta”. Tuolloin kehitettiin myös mobiili-internetiä, verkkokauppaa ja personointia. Ne lähtivät kuitenkin menestymään vasta odotettua myöhemmin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 27.)



Kuvio 2. Digitalisaation kehityskulku (Ilmarinen & Koskela 2015, 28).

Ilmarinen ja Koskela ovat havainnollistaneet digitalisaation etenemistä Suomessa kuvion avulla (kuvio 2). Ensimmäinen sukupolvi sai alkunsa 1990-luvulla, kun yritykset alkoivat perustaa kotisivuja. Kotisivujen myötä internetissä mainostaminen yleistyi ja siitä tuli yksi markkinoinnin keinoista. Lähes kaikilla isoilla yrityksillä alkoi olla omat kotisivut, ja moni perusti myös ensimmäisiä verkkokauppoja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 28.)

Toisen sukupolven aikana kilpailu koveni huomattavasti digitalisaation myötä. Uudet toimintatavat, esimerkiksi verkkokauppa, internet ja digitaalisuus vaikuttivat markkinoiden toimintalogiikkaan. Verkkokauppojen yleistyessä pinnalle nousi esiin myös globaalien kilpailun haasteet. Suomaisten kauppajen oli menestyttävä kilpailussa ulkomaisten verkkokauppojen kanssa. Verkkokauppojen tulo vähensi kuitenkin kivijalkakauppoja huomattavasti. Digitalisaatio käsite otettiin käyttöön juuri toisen sukupolven aikana, 2000-luvun alussa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 29.)

2010-luvun aikana uudet toimintalogiikat ovat alkaneet muodostua. Tämän kolmannen sukupolven aikana on jo tähän mennessä tullut huomattavia muutoksia muun muassa myyntiin, markkinoihin ja arvon tuotantoon. Näihin muutoksiin vaikuttavat älyn lisääntyminen laitteissa, niiden kyky kommunikoida toistensa kanssa sekä automaatio ja robotiikka. Suurimmaksi uutuudeksi on kuitenkin noussut esineiden internet (internet of

things). (Ilmarinen & Koskela 2015, 29–30.) Sen tekniikan avulla pystytään yhdistämään laitteita internet- verkkoon. Laitetta pystytään näin ollen ohjaamaan etäyhteydellä ja laitteesta saadaan helposti luettavaa tietoa. Yksi yleinen esimerkki tällaisesta laitteesta on kiinteistöihin asennetut sähkömittarit. (Logistiikan maailma.)

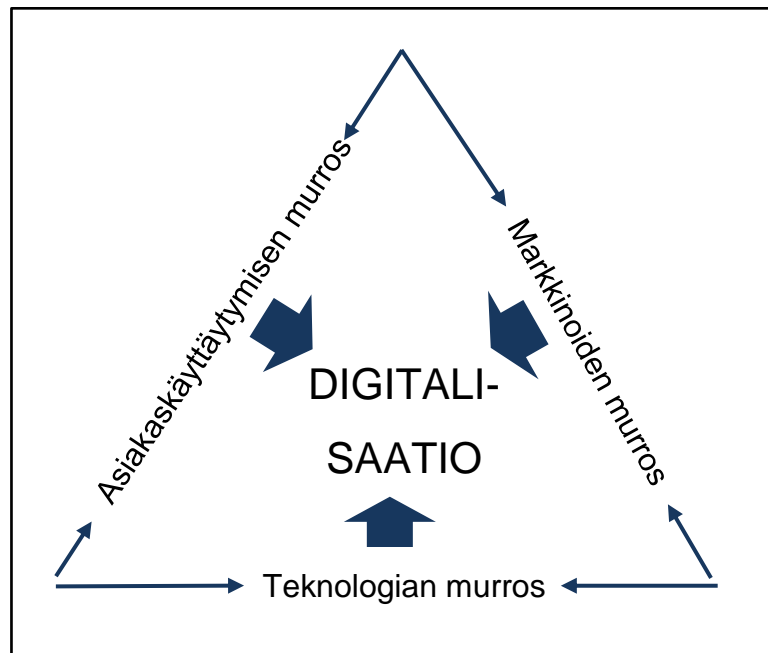
2.3 Digitalisaation kolme murrosta

2.3.1 Murroksen vaiheet

Digitalisaatio on muuttamassa maailmaa. Muutos tapahtuu osittain suurina murroksina, joissa uusi palvelu, liiketoimintamalli tai toimintatapa on täysin erilainen kuin se, mihin on totuttu. Monella alalla digitalisaatio merkitsee vanhasta luopumista ja uuden oppimista. Vanhat käytännöt täytyy korvata uusilla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 51.)

Digitalisaatio etenee todella nopeasti. Vaikka se on muuttanut monia asioita jo tähän mennessä, ovat suurimmat muutokset todennäköisesti vasta tulossa. Digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin elämän osa-alueisiin organisaatioissa ja koko yhteiskunnassa. Digitalisaation nopeus, laajuus, syvyys ja voima aiheutuvat monesta rinnakkaisesta murroksesta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 52.)

Digitalisaation murrokset ovat jaettu kolmeen vaiheeseen (kuvio 3), asiakaskäyttäytymisen murros, teknologian murros ja markkinoiden murros. Näistä kerrotaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.



Kuvio 3. Digitalisaation murrokset. (Ilmarinen & Koskela 2015, 52).

2.3.2 Asiakaskäyttötymisen murros

Digitalisaation myötä asiakkaiden tapa toimia on muuttunut täydellisesti. Asiakaskäyttötyminen monimuotoistuu palvelukanavien lisääntyessä (Digitalisaatio palvelualoilla 2016, 20). Ostaminen, tiedon hankkiminen, kokemuksien ja mielipiteiden jakaminen sekä kommunikointi on helpottunut myös huomattavasti (Ilmarinen & Koskela 2015, 53). Esimerkiksi Tripadvisoriin jaetaan jatkuvasti uusia arvosteluja, jotka näkyvät yli 200 miljoonalle käyttäjälle. Kuluttajien arvosteluilla voi olla suuri vaikutus yrityksen asiakasvirtaan. (Jungner 2015, 13.)

Asiakaskäyttötymisen muutos pakottaa yritykset oppimaan asiakkaiden tavoille. Digitaaliossa maailmassa asiakkaalle on tarjolla paljon vaihtoehtoja, jos jokin yritys ei pysty vastaamaan odotuksiin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53.) Asiakkaiden kasvava digitaalisten kanavien käyttö pakottaa yrityksiä siirtämään palveluitaan enemmän tarjolle digitaalisiin alustoihin (Digitalisaatio palvelualoilla 2016, 19).

Digitalisaatio on tuonut ympäri maailmaa yritysten palveluita kaikkien saataville. Maailmassa on paljon tuotteita ja palveluita, joita kaikki pystyvät hankkimaan, asui sitten missä

tahansa. Digitaalisen ajan asiakkaalla on käytössään paljon informaatiota, joka antaa valtaa kuluttajalle ja vaatii yritysten toiminnan läpinäkyvyyttä. Asiakkaat odottavat yrityksiltä rehellisyyttä ja avoimuutta. Epäeettisestä tai muuten väärästä toiminnasta jää nopeasti kiinni. (Ilmarinen & Koskela 2015, 54–56.)

Asiakaskäyttäytymisen murros on ollut tärkein digitalisaation muutosvoima. Se vaikuttaa jokaisen yrityksen toimintaan joko suoraan tai välillisesti omien asiakkaiden kautta tai julkisen yleisön toiminnan muuttumisen kautta. Tämän murroksen myötä ollaankin hyvin suoraan yritystoiminnan ydinkysymysten äärellä. Vaikka suuri muutos onkin jo tapahtunut, se jatkuu koko ajan edelleen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 58–59.)

2.3.3 Teknologian murros

Teknologiset innovaatiot ja niiden sovellutukset ovat pohjimmiltaan digitalisaation mahdollistajia. Muutoksen mahdollistajina on ollut myös laitteiden ja ohjelmistojen kehittyminen, tehokkuuden kasvu ja saatavuuden paraneminen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 59–63.) Kehitys laskee peruslaitteiden hintoja alas, sillä laitteiden suorituskykyä ei tarvitse enää merkittävästi parantaa (Jungner 2015, 12). Uusien liiketoiminta- ja palvelumallien ansiosta teknologia on paremmin kaiken kokoisten yritysten saatavilla. Myös teknologian käyttöönotto on helpompaa ja nopeampaa eikä vaadi suurta teknistä osaamista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 59–63.)

Teknologia on arkipäiväistynyt tavallisen ihmisen käyttöön, eikä se ole enää yhtä vaikeakäyttöistä kuin ennen. Sen saatavuus tai hinta on harvemmin enää hankinnan esteenä. Suurempana ongelmana on tällä hetkellä se, että ei ymmärretä, mihin kaikkeen teknologiaa voi käyttää ja hyödyntää. (Ilmarinen & Koskela 2015, 64.)

2.3.4 Markkinoiden murros

Digitalisaation myötä liiketoiminnan paikka- ja aikasidonnaisuus on vähentynyt ja kilpailu muuttunut kansainvälisemmäksi. Laajempi markkina-alue mahdollistaa myös suomalaisyrityksille mahdollisuuden pyrkiä kasvattamaan toimintaansa kansainvälisille markkinoille. (Digitalisaatio palvelualoilla 2016, 14.) Asiakkaiden on yhtä helppo hankkia tuotteita ulkomaisesta kuin kotimaisestakin verkkokaupasta. Menestyminen näin suuressa

kilpailussa vaatii yrittäjiltä toimivia digiajan pelisääntöjä, toimintalogiikkaa ja hyvää liiketoimintamallia. Uudistumiskyvytön ja hidas toimija jää helposti muiden jalkoihin. Markkinoiden murros on samanaikaisesti uhka ja mahdollisuus. (Ilmarinen & Koskela 2015, 69.)

Digitaalinen aika on mahdollistanut aivan uudentlaisien toimijoiden markkinoille tulon. Hyviä esimerkkejä tällaisista yrityksistä ovat Uber ja Airbnb. Ne ovat liiketoimintamalliltaan täysin erilaisia kuin mikään jo olemassa oleva yritys. Ne toimivat täysin digitaalisella liiketoimintamallilla. Digitaalisella alustalla voidaan tehokkaasti tuoda yhteen palvelun tarjoajat ja tarvitsijat. Tällaiset liiketoimintamallit tuovat yhteiskuntaan uutta arvoa hyödyntämällä käyttämättömänä olevat resurssit. (Digitalisaatio palvelualoilla. 2016, 16.)

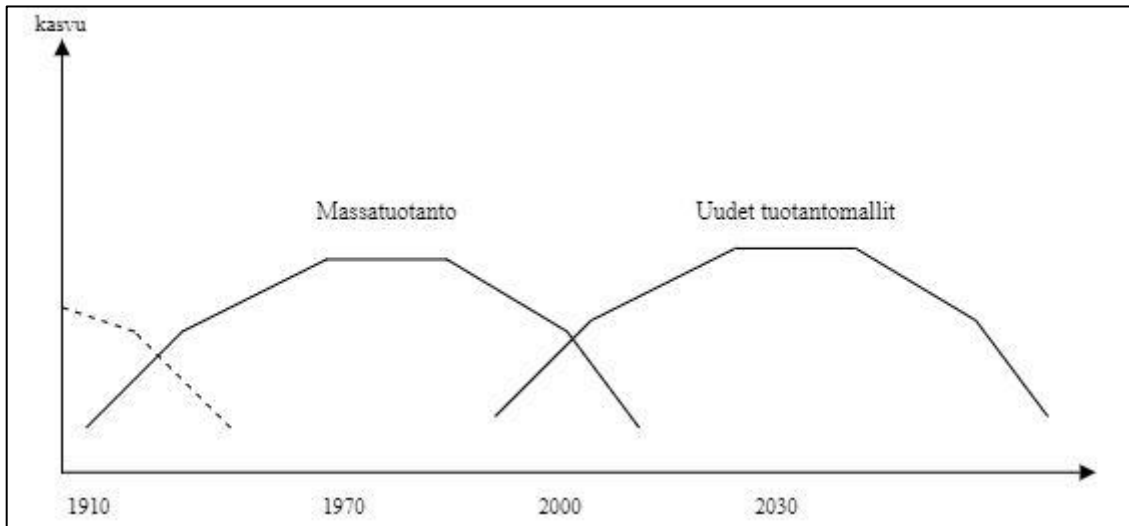
3 Digitalisaatio työelämän muutoksessa

3.1 Työelämän murros

Maailma muuttuu jatkuvasti ja ensimmäisestä teollisesta vallankumouksesta alkaen on totuttu suuriin rakenteellisiin muutoksiin (Hintsanen 2015, 26). Työelämän automaatio ja digitalisaatio ovat olleet vaikuttamassa työelämään jo pitkään ja tekevät sitä nopealla vauhdilla edelleen. Teknologian nopeutunut kehitys on tuonut sen mittavat ja konkreettiset vaikutukset koko ajan lähemmäksi. (Palola 2015, 6.)

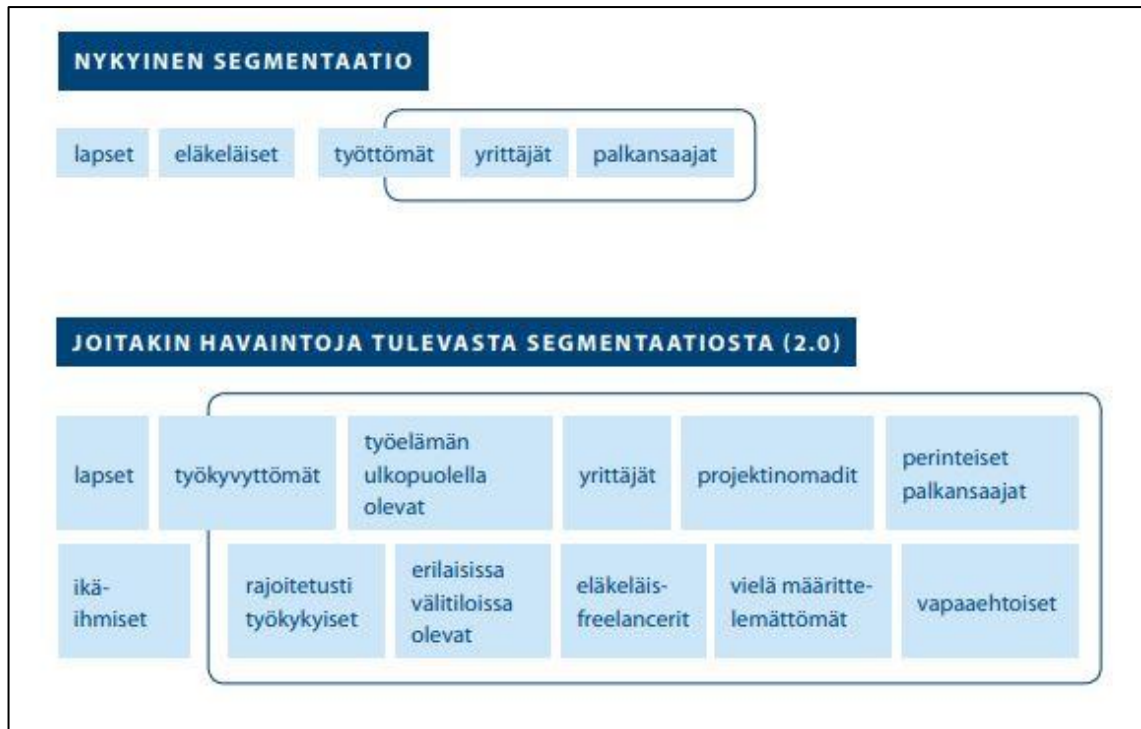
Tällaisia talouden ja yhteiskuntien rakenteita syvällisesti ja jatkuvasti muuttavia globaaleja ilmiöitä kutsutaan megatrendeiksi. Megatrendit voivat olla taloudellisia, sosiaalisia, poliittisia tai teknologisia. Ne etenevät autonomisesti ja niiden yksittäisiä syitä on usein vaikea eritellä ja määritellä. Megatrendit vaikuttavat eri toimialojen yritysten rakenteisiin ja yrityksissä työskentelevien työn eri rooleihin. (Juhanko & Jurvansuu & Ahlqvist & Ailisto & Alahuhta & Collin & Halen & Heikkilä & Kortelainen & Mäntylä & Seppälä & Sallinen & Simons & Tuominen 2015, 18.)

Tällaisia megatrendi ilmiöitä ovat muun muassa talouden globalisaation nopea eteneminen, ympäristökysymykset, väestön ikääntyminen sekä muutokset yhteisöllisissä suhteissa ja arvoissa. Muutosta kuitenkin eniten ohjaa teknis-taloudellinen muutos, joka perustuu tieto- ja viestintäteknologian nopeaan kehitykseen. (Alasoini & Järvensivu & Mäkitalo 2012, 2.)



Kuvio 4. Siirtyminen massatuotannosta uusiin tuotantomalleihin (Alasoini ym. 2012, 3).

Tällä hetkellä Suomen työelämä ja työpaikat ovat keskellä suurta rakenteellista ja sisällöllistä murrosta. Se aiheutuu kahden toimintamallin risteytystilanteesta (kuvio 4). Ensin vanhan massatuotantoon perustuvan toimintamallin pienentämistä ja lopulta kokonaan alasajoa ja samalla otetaan jo kokeiluun uutta tieto- ja viestintäteknologian hyötyyn perustuvaa tuotantomallia. Suomen työelämän rakenteet ja toimintatavat ovat perustuneet pitkään jo massat tuotanto ajattelulle. Sillä pyritti tyydyttämään ihmisten tarpeita edullisilla tuotteilla ja palveluilla. (Alasoini ym. 2012, 3.) Uutta kasvua ei kuitenkaan voi saavuttaa ilman uusien digitaalisuuden mahdollistamien tuotantomallien käyttöönottoa. Ne perustuvat verkostomaisiin tuotantomalleihin, jossa tuotteen tuottaminen hajaantuu usealle eri toimijalle. Siinä korostuu vuorovaikutteisuus ja reaaliaikaisuus. Jatkossa tuotteita ja palveluita pyritään räätälöimään eriasiakasryhmien tarpeisiin sopiviksi. (Alasoini ym. 2012, 4.)



Kuvio 5. Hyvinvointi yhteiskunnan työnjako työn murroksessa (Oksanen 2017, 16).

Työn murroksen seuraukset ovat valtavia ja muokkaavat koko hyvinvointiyhteiskuntaa. Työn murrosta on tärkeä tarkastella myös laajassa yhteiskunnallisessa kontekstissa, eikä vain talouden ja työn kannalta. Muutos kyseenalaistaa perinteisen työn, osaamisen ja toimeentulon. Kuviossa 5 havainnollistetaan yhteiskunnan muutosta ryhmäjaon kautta. (Oksanen 2017, 16.)

3.2 Tulevaisuuden työpaikat

Työtä on tarjolla enemmän kuin koskaan ennen. Ihmisten ratkottavana on valtavia haasteita kuten ilmastonmuutos ja väestön ikääntyminen. Silti työpaikkoja ei ole tarjolla jokaiselle halukkaalle. Työpaikkojen katoamiseen on syynä muun muassa kehittynyt automaatio ja digitalisoitumisen tuottamat hyödyt. Rutiinityöt ovat automatisoitumassa ja katoamassa. (Koponen & Leppänen 2015, 16.)

Työmarkkinoiden yksi keskeisemmistä muutostrendeistä on tällä hetkellä työllisyyden polarisaatiokehitys, jonka aiheuttaa tekninen kehitys ja tietokoneiden lisääntyminen. Polarisaatiossa keskipalkkaisten ammattien osuus vähenee ja työllisyys keskittyy korkeaja matalapalkkaisiin ammatteihin. Se, kuinka paljon robotisaatio ja digitalisaatio korvaavat ihmisten tekemää työtä, on vielä avoinna. Tämänhetkisten ennakointien perusteella se tulee iskemään pahimmin matalapalkkaisiin tehtäviin. (Kauhanen 2015, 38–39.)

Myös tavallinen palkkatyö on muuttumassa. Työvoiman tarve on vaihtelevaa, joten itsensä työllistäminen, freelancetyöt, kevytyrittäjäyys ja keikkatyöt tulevat lisääntymään. (Marttinen 2018.) Tämän aiheuttaa tuotannon pirstaloituminen ja ulkoistaminen. Työn teon muodot ja työntekijöiden työmäärät moninaistuvat ja sitä kautta työmarkkinariskit ovat siirtymässä entisestään yksilön kannettaviksi. Työn teon moninaistuminen aiheuttaa myös lyhytkestoisempia työsuhteita. (Kauhanen 2015, 40.)

World Economic Forumin tutkimuksen mukaan 44 prosenttia yrityksistä on sitä mieltä, että muuttuva työympäristö ja joustavat työn tekemisen tavat ovat tärkein tulevaisuuden työtä muuttava suunta. Teknologian avulla pystytään tekemään enemmän etätöitä, käytetään jaettuja työtiloja ja hyödynnetään puhelinkokouksia. Organisaatioilla on entistä vähemmän kokoaikaisia työntekijöitä. Yhä useammin erilaisissa projekteissa työskentelevät freelancerit, konsultit ja sopimuskumppanit. (The Future of Jobs 2016, 6.)

Nykyisistä työpaikoista osa siirtyy ihmisiltä koneille, ja heidän ammattinsa voivat kadota kokonaan. Käytännön työtehtävät ja toimenkuvat tulee muuttumaan uusien työkalujen ja menetelmien vuoksi. Yhä useampi tulee työskentelemään älykkäiden ja itseohjautuvien koneiden kanssa. (Lempinen 2015, 11.)

Tietotekniset laitteet ja -koneet pystyvät korvaamaan ihmisen tekemän työn suurissa määrin. Ne eivät kuitenkaan kykene ihmisen luontaiseen empatiakykyyn, eettiseen arviointiin, inhimilliseen kommunikointiin ja uuden luomiseen. Tällä halutaan korostaa, että tulevaisuudessa ihmistyö keskittyy näihin vahvuuksiimme. (Lempinen 2015, 11.)

Täytyy myös muistaa, että digitalisaation, robotiikan ja automaation kehittämisen mukaan syntyy myös uusia työpaikkoja. Teolliset työpaikat ovat lähivuosina tulossa uudistuneina takaisin, kun teknologia kehittyy. (Robotiikka lisää työpaikkoja ja inhimillisyyttä. 2015.) ManpowerGroupin tekemän tutkimuksen mukaan 86 prosenttia työnantajista aikoo pitää henkilöstömääränsä samana tai lisätä sitä automaation takia. Raportissa käy

ilmi, että yritysten digitalisoituminen ei vaikuta lähitulevaisuuden työvoiman määrään laskevasti. (ManpowerGroup 2018.)

3.3 Työympäristö ja toimintatavat

Digitalisoituminen aiheuttaa suuria muutoksia joidenkin ammattien toimenkuviin ja käytännön työtehtäviin. Uuden tekemisen organisoiminen on paljon enemmän kuin vain uusien laitteiden käyttöön ottoa. Toimenkuvat jakautuvat yksittäisiksi tehtäviksi. (Lempinen 2015, 11.) Mobiilin työn huomattavan lisääntymisen jälkeen, on työympäristön käsite osin määriteltävä uudelleen (Alasoini ym. 2012, 26).

Ihmisten työajat, -tavat ja työehdot yksilöllistyvät huomattavasti koko ajan. Yksilölliset ratkaisut koskevat muun muassa työajan pituutta ja ajoittumista, työn tekemisen paikkoja, työtehtävien laajuutta, työhön sisältyvää vapautta ja vastuuta, palkitsemista ja työsuhteen pysyvyyttä. Teknologia mahdollistaa siis tietoverkkojen käytön periaatteessa ihan mistä vain. Työympäristö ei rajoitu enää työnantajan tarjoamaan työympäristöön, vaan työnteko paikkana voi olla asiakkaiden valitsema paikka, liikenneväline, julkinen tila tai koti. (Alasoini ym. 2012, 26.)

Tulevaisuuden työn uudet muodot poikkeavat huomattavasti nykyisistä ja esimerkiksi työnantajan ja työntekijän erottelu hämärtyy ja katoaa jopa kokonaan. Työn määritelmä joudutaan myös kyseenalaistamaan, mikä johtuu varsinkin digitalisaation aiheuttamasta tietotyön muutoksesta. Tiedon merkitys kaikessa työssä kasvaa. (Oksanen 2017, 18.)

3.4 Osaaminen

Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja valmiuksia. Vanhoista poikkeavat osaamisvaatimukset ovat esimerkiksi verkosto-osaaminen, organisointitaidot, neuvottelu- ja työyhteisötaidot, reflektointikyky sekä oman työn hallinta. (Alasoini ym. 2012, 28.) Digiajan työntekijän taidot edustaa laajaa osaamista monelta eri alueelta ja erikoisosaamista joiltakin digitalisaation osa-alueilta. Digitaalisten palvelujen käytöstä on tullut osa työelämän perustaitoja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 220–221.)

Ihmisten osaamisen muuttaminen on hidasta verrattuna työn kysynnän nopeisiin muutoksiin. Meta- ja digitaitojen lisääminen kaikille koulutusasteille on tulevaisuuden riittävän osaamisen kannalta välttämätöntä. Tärkeänä pidetään myös elinikäisen oppimisen takaamista mahdollisimman monelle. Työntekijöiden jatkuva kehittäminen tulee tulevaisuudessa nähdä myös vahvasti yhteisöjen ja yritysten asiana. (Oksanen 2017, 12, 32.)

Palvelualojen työntekijät Ry:n vuonna 2016 tekemän tutkimuksen perusteella 34 prosentilla voimakkaasti kasvuhakuisista suomalaisista palveluyrityksistä on ollut pulaa yrityksen digikehitystä tukevista osaajista (Digitalisaatio palvelualoilla. 2016, 34).

Digitaitojen kehittäminen on myös paljon asenteellista oppimista. Yksilöltä kuin myös yritykseltä vaaditaan muutoskykyä ja -halua. Uuden oppiminen on yhtä tärkeää kuin vanhasta ja totutusta poisoppiminen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 223.) Oman osaamisen päivittäminen vaatii todella vahvaa motivaatiota työuran myöhemmissä vaiheissa (Oksanen 2017, 28). Varsinkin vanhempien keskuudessa on huomattu enemmän muutosvastarintaa ja vaikeuksia oppia hyödyntämään uusia laitteita ja ohjelmia kuin nuorilla (Koski & Husso 2018, 30).

3.5 Haasteet

Tällainen jatkuva kehitys aiheuttaa myös paljon ongelmia ja haasteita. Työpaikalla on koko ajan meneillään uudistuksia ja kehittämistöitä. Muutos- ja murrosvaiheista on tullut normaaleita vakiintuneita tilanteita, eikä vain ohimeneviä poikkeuksia. Se aiheuttaa haasteita työpaikkojen käytäntöihin ja ihmisten ajatusmalleihin. (Alasoini ym. 2012, 5.)

Työn ymmärrettävyys ja hallinnan tunne vähentyy monien kohdalla, kun työskentely tällä hetkellä tapahtuu vanhan ja uuden toimintamallin mukaisesti. Muutokset koskevat myös työn tavoitteita ja tarkoitusta, joiden muuttuminen edellyttää työntekijöiltä uudenlaista asennoitumista. Jos työntekijä ei saa tartunta pintaa uudesta, esimerkiksi työtavasta, työ ei silloin ole välttämättä enää mielekästä. (Alasoini ym. 2012, 5.) Tämä haastaa myös yritystä muuttamaan työskentelykulttuuriaan ja jokapäiväisiä toimintatapojaan sellaisiksi, että ne kannustavat ja auttavat työntekijää muutoksessa (Digitalisaatio palvelualoilla. 2016, 32).

Muutoksen mukana myös tehtäväkuvat ovat monipuolistuneet ja muuttuneet osin monitaitoisten työntekijöiden osuuden noustessa. Vaikka tämä sinällään on hyvä asia, liittyy niihin myös riskejä. Työntekijä voi kokea ristiriitaisia kokemuksia ammatti-identiteetistään, työn mielekkyys voi vähentyä sekä kiire ja työn rajattomuuden tunne voi aiheuttaa ahdistusta. Suomalaisille on ollut kuitenkin tärkeää, että kokee suorittavansa työnsä hyvin. (Alasoini ym. 2012, 14.)

Uusissa tuotantomalleissa työn hajaantuminen usealle eri toimijalle aiheuttaa parempaa oman työn ymmärtämistä ja käsitteellistämistä. Kun työ on hajautettu ympäriinsä, tarvitaan vastapainoksi myös organisaation uusia kokoavia ja eheyttäviä ratkaisuja. (Alasoini ym. 2012, 4–5.)

Työn aika- ja paikkarajoitteiden löystyminen on tuonut uhkakuvan työelämän laadun ja työhyvinvoinnin ympärille. Työ on pilkkoutunut pieniin osiin, joissa joutuu reagoimaan nopeasti tuleviin pyyntöihin ja vaatimuksiin. Se vaatii jatkuvaa varuillaanoloa. Vaarana on ylikuormittuminen. (Alasoini ym. 2012, 5.)

Teknologian ansiosta tiedonsiirto laitteille ja ohjelmistoihin on huomattavasti helpompaa. Yritykset hyödyntävät tätä ulkoisessa ja sisäisessä toiminnassaan. (Jungner 2015, 13.) On kuitenkin tiedostettava riskit, jotka liittyvät teknologiaan. Tietoturvan eli digitaalisen turvallisuuden varmistaminen on jokaisen ihmisen oikeus, mikä tulee huomioida yritysten toiminnassa. (Limnell 2016, 82.)

4 Johtaminen

4.1 Muutosjohtaminen

4.1.1 Muutosjohtamisen määritelmä

Muutosjohtaminen tarkoittaa ihmisten käyttäytymisen ja toimintatavan muutosta, käynnissä olevan uudistamisen mukana. Toimintatavan muutos voi edellyttää uskomusten ja ymmärryksen muokkaamista. Uuden ymmärryksen kautta syntyy näkemys visiosta, jonka avulla uudistus voidaan toteuttaa. (Laamanen & Räsänen & Juutilainen 2016, 312.)

Yrityksissä toteutetaan jatkuvasti erilaisia muutoksia, joiden tavoitteena on liiketoiminnan kehittäminen ja kilpailukyvyn parantaminen. Muutosprojekteja voi olla käynnissä useita samaan aikaan. Ne vievät työntekijöiden työpanosta ja -aikaa sekä yrityksen resursseja. Muutoksiin kohdistuu paljon odotuksia ja sen takia on tärkeää, että muutosjohtamiseen on tarpeeksi osaamista. (Pirinen 2014.)

Muutosjohtamisen vaikeusaste riippuu siitä, kuinka suuri muutos tulee olemaan aikaisempaan verrattuna ja mikä on yrityksen ja ihmisten uudistumiskyky. Johtamiseen luokitellaan eniten haasteita tilanne, jossa uusi liiketoiminta-, palvelu- tai toimintamalli on syrjäyttämässä vanhaa. Suuren liiketoimintauudistuksen läpivienti saattaa viedä jopa vuosia, ja myös tänä aikana yrityksen on tehtävä tulosta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 233.)

Täytyy kuitenkin muistaa, että kehittyminen ja uudistaminen ovat jatkuvasti läsnä yrityksen arjessa ja perustoiminnassa. Myös muutokset eivät aina ole selkeitä ja rajattuja tai loogisesti eteneviä. Näin ollen jokapäiväinen johtaminen ja muutosjohtaminen eivät ole aina täysin eroteltuja toisistaan. On tärkeää, että muutoksen johtaminen ymmärretään osaksi organisaation arkea. (Aarnikoivu 2008, 163.)

4.1.2 Muutosjohtamisen vaiheet

Muutokset käynnistyvät erilaisista tekijöistä. Ne voivat olla seuraavia:

- yrityksen heikko menestyminen
- toimintaympäristöön liittyvät tekijät
- liiketoiminnan trendit
- sidosryhmien odotukset
- demografiset muutokset, esim. ikääntyminen
- sosiaaliset, poliittiset tai taloudelliset uhat. (Aarnikoivu 2008, 164.)

Aloitettujen muutosten vaiheet Aarnikoivu (2008, 164) jakaa neljään vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa luodaan muutokselle määritelmä ja kokonaiskuva. Tässä vaiheessa tulee pohtia lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä.

Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan muutoksen läpivientikeinot (Aarnikoivu 2008, 165). Tämä vaihe pitää sisällään myös visioinnin. Visioinnissa tärkeää on toteutusvaihtoehtojen ideointi ja parhaan ratkaisun valinta, riskien analysointi ja niihin varautuminen, henkilöiden roolitus sekä resurssien varaaminen. (Laamanen ym. 2016, 140-141.)

Toteutuksessa otetaan suunnitellut toimintamallit käyttöön. Järjestelmien uusimisella ja muuttamisella tuetaan haluttua muutosta. Jokaisen on löydettävä oma roolinsa uudessa tilanteessa, jotta he osaavat hyödyntää hankittuja valmiuksia, tehdä muutoksia omassa työssään ja ymmärtää oman vastuunsa kehittämishankkeen kulussa ja onnistumisessa. Tässä vaiheessa johtajien ja esimiehien on erittäin tärkeä antaa tukensa uudelle toimintatavalle. (Laamanen ym. 2016, 142–143.)

Viimeisessä vaiheessa varmistetaan muutoksen pysyvyys. Tuloksia seurataan ja mahdollisia virheitä korjataan. Muutoksen jatkumista ylläpidetään ja kehitetään jatkuvasti, ja muutos siirtyy projektimuotoisesta kehittämisestä ylläpidon ja jatkuvan parantamisen piiriin. Onnistuneesta lopputuloksesta muistetaan myös palkita. (Laamanen ym. 2016, 144.)

4.1.3 Esimies muutosjohtajana

Esimiehen tehtävissä muutokset ovat jo osa jokapäiväistä toimintaa. Esimiehen on hankittava hyvät muutosjohtamisen taidot, sillä muutosten läpivienti kuuluu olennaisesti työnkuvaan. (Pirinen 2014.) Esimiehen roolissa muutososaaminen on keskeistä, koska hänen pitää opastaa ja tukea alaisensa kohti muutosprosessin tavoitetta, samalla kun hän on itse myös muutoksen kohteena. Esimiehen tulee tunnistaa muutoksen edistämiin ja läpimenoon liittyvät perusasiat sekä mitkä tekijät vaikuttavat muutokseen. (Aarnikoivu 2008, 170–171.)

Muutos ei tule onnistumaan ilman johtamista. Taitava muutosjohtaja on avoin ja dynaaminen. Hän osaa katsoa muutosta laajasti ja tunnistaa myös sen riskit. Esimiehen tulee pystyä näyttämään suunta alaisilleen ja ottaa heidät mukaan muutokseen. (Pirinen 2014.) Esimieheltä vaaditaan muutoksen läpiviennissä läsnäoloa, vahvaa vuorovaikutusta ja kärsivällisyyttä. Hyvä johtaminen näkyy henkilöstön hyvinvointina ja onnistuneina tuloksina. (Aarnikoivu 2008, 176–177.)

Muutosjohtamisessa esimies on tärkein esimerkki oikealle toimintamallille. Hänen alaisensa tulee luottaa hänen malliinsa, jotta he voivat seurata rohkeasti perässä. Se vaatii esimieheltä ymmärrystä esimerkiksi siitä, että yksilöiden muutostahdissa on eroja. Kaikki eivät etene ajallisesti samassa tahdissa muutoksen eri vaiheissa. (Aarnikoivu 2008, 174.)

4.2 Digitalisaation johtaminen

Organisaatio on omalla toiminnallaan digitaalisuuden suunnannäyttävä mahdollistaen samalla uudistumisen. Digitaalisuus haastaa yrityksen johdon miettimään, minkälainen työ-
kulttuuri tarvitaan, että digiajan itseohjautuvat ja itsenäiset työntekijät viihtyvät työssään. Johtajuudella on suuri merkitys uudistumisessa ja muutoksessa. Tulevaisuuden työn tuottavuus on riippuvainen työntekijöiden innostuksesta ja hyvinvoinnista. Digitalisaation näkökulmasta teknologiaa ja osaamista voi ostaa, mutta sitä tukeva työ-
kulttuuri on luotava itse. (Jakovuori 2017.)

Digitalisaatio ei muuta hyvän johtamisen perusasioita. Ennen kaikkea se on ihmisten rohkaisua antamaan parastaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Digitalisaation johtamisessa on tärkeintä ymmärtää sen merkitys yritystoiminnalle. Yrityksen on valittava vanhoja toimintamalleja ja tuotteita lopetettavaksi, että uusia voidaan ottaa käyttöön. (Ilmarinen & Koskela 2015, 230–233.)

Koska digitaalisen ajan muutosrytmit ovat nopeita, on pystyttävä tekemään enemmän päätöksiä ja nopeasti. Välillä on liian vähän aikaa kysyä lupaa kaikkeen, joten valtuuttaminen ratkaisu ongelmaan. Johdon tehtävänä on määrittää tavoitteet, joihin pyritään ja, että ne on ymmärretty oikein. On luotettava alaisten taitoon tehdä oikeita päätöksiä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 235.)

Työskentely digiajalla vaatii uudenlaista toimintatapaa, asennetta ja kulttuuria. Perinteinen hierarkkinen ja autoritäärinen johtaminen ei toimi enää organisaatioiden menestystekijänä. Organisaatioon on tärkeä luoda kulttuuri, joka luo intoa ja halua digitalisaation kehittämiseksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 237.) Myös Luhtala (2018) korostaa kirjoituksessaan, että onnistuminen riippuu pitkälti yrityskulttuurista. Yrittämisen ja kokeilun ajatus täytyy saada jalkautettua koko henkilökunnalle, eikä vain johdolle. Ilman koko organisaation panosta digitaalisessa taloudessa menestyminen on haastavaa.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 239–241) ehdottavat, että jokaisen yrityksen tulisi hankkia oma digitalisuudesta vastaava johtaja. Tehtävä edellyttää laajaa ymmärrystä liiketoiminnasta, asiakaskäyttäytymisestä, ja teknologiasta. Liiketoiminnan digitalisoitumisen läpivientiin liittyy paljon tasapainoilua eri tekijöiden välillä. Jotkut yritykset pitävät riittävänä, että asiaa hoitaa esimerkiksi it-henkilö tai verkkokauppapäällikkö. Digitalisaation johtaminen vaatii paljon erityisosaamista, eikä se sisällä vain digitaalisen tekemisen käyttöönottoa.

Digitalisaatio mahdollistaa työn tekemisen lähes mistä tahansa. Etätyön tekeminen on yleistynyt hyvin nopeasti, ja se luo uudenlaiset haasteet johtamiselle. Esimies voi olla maantieteellisesti kaukana, jolloin keskustelua käydään vain virtuaalisesti. (Sarkkinen 2015.) Etätyöntekijän johtaminen vaatii hieman enemmän kuin toimistossa työskentelevien alaisten johtaminen. Tässä täytyy huomioida kuitenkin tasa-arvo työntekijöiden välillä, vaikka he työskentelisivät eri paikoissa. Etätyöntekijän johtamisessa esimiehen on seurattava työn tuloksen lisäksi työntekijän työkykyä. Työkuorma voi kasvaa huomattavasti liian suureksi laajempien työaikojen ja paikkojen vuoksi. (Fried & Hansson 2014, 186–191.)

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän selvityksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän työhön paremmin kuin kvantitatiivinen menetelmä, joka olisi vaatinut suuren vastaajajoukon ja vastauksien analysoinnin määrällisesti. Laadullisella tutkimuksella haluttiin saada rehellisiä mielipiteitä ja ajatuksia vastaajilta.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä maailmaa tarkastellaan merkityskokonaisuuksien kautta. Ne ilmenevät ihmisestä lähtöisin olevina toimintana, tapahtumina ja ajatuksina. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan ihmisten kokemuksia tutkittavasta kohteesta. Ihmisten omat käsitykset ja kokemukset ovat aina omakohtaisia. Tämän vuoksi laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole etsiä totuutta selvityksen kohteesta. Ihmisten ajatuksista luodaan tulkintoja, malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita ja kuvauksia tutkittavasta asiasta. (Vilkka 2005, 97–98.)

Laadullinen menetelmä mahdollistaa niiden kohteiden ja asioiden tutkimisen, joita ei voi mitata määrällisesti. Tällä menetelmällä kohdetta käsitellään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja sitä pyritään ymmärtämään ilmiönä. Laadullinen tutkimus on tiedonhankintaa todellisista tilanteista. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 152, 155.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa aineiston keräämisen usealla eri tavalla (Vilkkä 2005, 100). Haastattelu, havainnointi, kysely ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto ovat laadullisen tutkimuksen käytetyimmät aineistonkeruumenetelmät. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko rinnakkain, vaihtoehtoisina tai eri tavoin yhdistettyinä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.)

5.2 Aineiston keruu

Kyselyä käytetään tilanteissa, joissa halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii jollain tietyllä tavalla. Lomakekyselyssä ei kuitenkaan voi kysyä mitä tahansa, vaan jokaiselle kysymykselle tulee löytää perustelu tutkimuksen viitekehystä. Tarkoituksena on kysyä tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta olennaisia asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74, 77.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston keruuseen käytettiin lomakekyselyä. Selvityksen haastateltavien valinnassa on käytetty kahta rajoittavaa tekijää: vastaajan tulee olla kyselyn aikaan esimies- tai johtotehtävissä ja hänen täytyy työskennellä organisaatiossa, joka kuuluu henkilömäärän mukaan laskettuna keskisuuriin tai suuriin yrityksiin. Näiden tekijöiden perusteella kysely lähetettiin neljällekymmenelle henkilölle.

Tämän tutkimuksen kyselylomake (liite 2) sisältää yhteensä viisitoista kysymystä. Ensimmäiset kolme kysymystä liittyvät vastaajan taustatietoihin. Kysymykset ovat tarkkaan mietittyjä ja niiden sisällyttäminen kyselyyn on perusteltua. Kysymyksistä seitsemän on avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten tarkoituksena on saada mahdollisimman laajoja ja rajoittamattomia vastauksia ja mielipiteitä (Vilkkä 2005, 86).

Avoimet kysymykset eivät automaattisesti tarkoita, että tutkimuksessa on hyödynnetty laadullista tutkimusmenetelmää. Kysymyksien analysointitapa määrittelee tutkimusmenetelmän, ja esimerkiksi avoimet kysymykset voidaan käsitellä myös numeerisesti. Se vaatii vastausten analysointia ja luokittelemista ryhmiin. (Vilkkä 2005, 87.)

Kysely lähetettiin neljällekymmenelle esimies- tai johtoasemassa työskentelevälle henkilölle. Kysely toteutettiin Google Forms alustalla. Vastauksia kyselyyn tuli 12, joka oli tarpeeksi tutkimuksen toteuttamiseksi. Vastausprosentti oli 30 %.

5.3 Analysointimenetelmä

Analyysilla tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä tehtäviä asioita, esimerkiksi aineiston lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja rakenteiden erittelyä, pohtimista ja jäsentämistä. Ideana on selkeyttää runsasta tekstimäärää ja kiteyttää haastattelujen sisältöjä sekä tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten asioiden esiintymistä aineistoissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka & Kuula & Rissanen & Karvinen 2009, 74–75.)

Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan etsien eroavuuksia ja yhtäläisyyksiä. Tarkoituksena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus kadottamatta sen sisältämiä informaatiota. Laadullisen aineiston analysointi pyrkii informaatioarvon lisäämiseen sekä luotettavien johtopäätösten tekemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

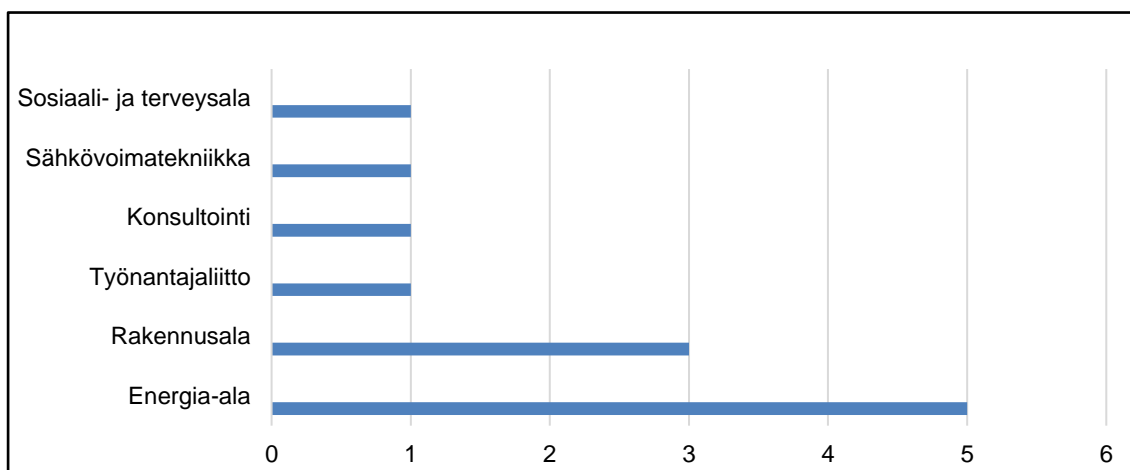
Laadullisen aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli käsitteiden luominen. Pelkistämisen tarkoitus on karsia aineistosta tutkimuksen kannalta epäolennainen informaatio pois. Ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joita jaetaan ja yhdistellään luokiksi. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, käsitys tai piirre. Viimeisessä vaiheessa eli abstrahoinnissa aineistosta erotellaan selvityksen kannalta olennainen tieto ja niiden perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–114.)

Laadullisen aineiston analyysissä ei ole käytettävissä menetelmiä, jotka olisivat loogisesti aina samalla tavalla käytettävissä, tai noudattaisi selkeitä kaavoja. Sen sijaan erilaiset tarkastelutavat ja näkökulmat antavat suuntaa siihen, kuinka aineistoa voi käydä systemaattisesti läpi. Analyysiin ei riitä pelkkä sisällöllinen järjestely, vaan siitä pitäisi löytää enemmän kuin yksittäiset vastaukset. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 93–94.)

6 Selvityksen tulokset

6.1 Taustakysymykset

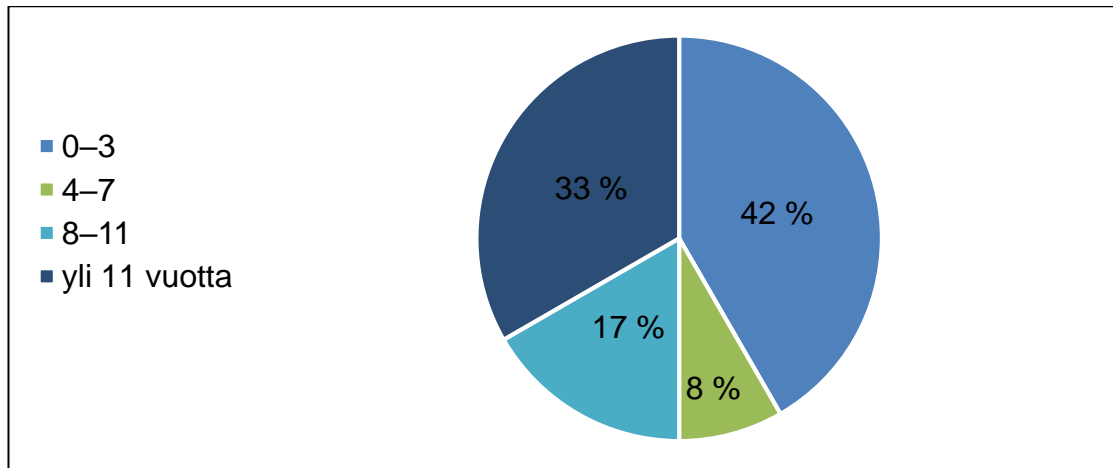
Ensimmäisenä taustakysymyksenä kysyttiin vastaajien kyselyn aikaisen työpaikan toimialaa (kuvio 6). Kyselyssä ei ollut määritelty, mille toimialalle vastaajien tulee sijoittua, vaan kyselyyn sai osallistua alasta riippumatta.



Kuvio 6. Millä toimialalla työskentelet tällä hetkellä?

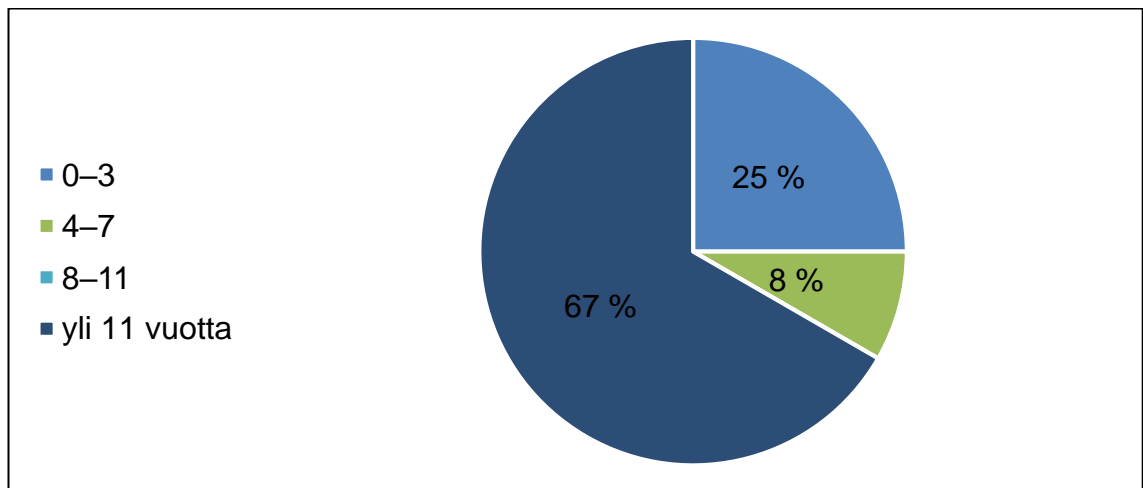
Kyselyyn tuli vastauksia yhteensä kaksitoista. Kahdestatoista vastaajasta viisi työskentelee energia-alalla ja kolme vastaajaa rakennusosalalla. Sähkövoimatekniikan, konsultoinnin, työnantajaliiton ja sosiaali- ja terveystaloilla työskentelee jokaisessa yksi kyselyyn vastaajista.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin, kuinka kauan henkilöt olivat työskennelleet nykyisessä työssään (kuvio 7). Tulokset jakautuivat jokaiseen neljään vastausvaihtoehtoon. Viisi vastaajaa on ollut nykyisessä työtehtävässään 0–3 vuotta, yksi vastaaja 4–7 vuotta ja kaksi vastaajaa 8–11 vuotta. Neljä vastaajaa on ollut samassa työpaikassa jo yli 11 vuotta.



Kuvio 7. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi?

Viimeisessä taustakysymyksessä kysyttiin, kuinka kauan henkilöt olivat työskennelleet esimies- tai johtotehtävissä yhteensä (kuvio 8). Kahdeksan vastaajaa on ollut esimiehenä tai johtotehtävissä yli 11 vuotta. 4–7 vuotta työskennelleitä oli yksi ja 0–3 vuotta työskennelleitä kolme. Kukaan ei ollut työskennellyt johtotehtävissä 8–11 vuotta.



Kuvio 8. Kuinka kauan olet yhteensä työskennellyt esimiehenä tai johtotehtävissä?

6.2 Työelämän muutokset ja johtaminen

Seuraavissa kysymyksissä kysyttiin digitalisaatioon ja johtamiseen liittyviä asioita. Kyselyn neljännessä kysymyksessä kysyttiin, mitä digitalisaatio vastaajien mielestä tarkoittaa.

Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia: useat olivat sitä mieltä, että digitalisaatio on tiedon siirtymistä sähköiseen muotoon sekä nopeaa sähköistä tiedonsiirtoa. Myös sähköiset sovellukset ja palvelut olivat mainittuna.

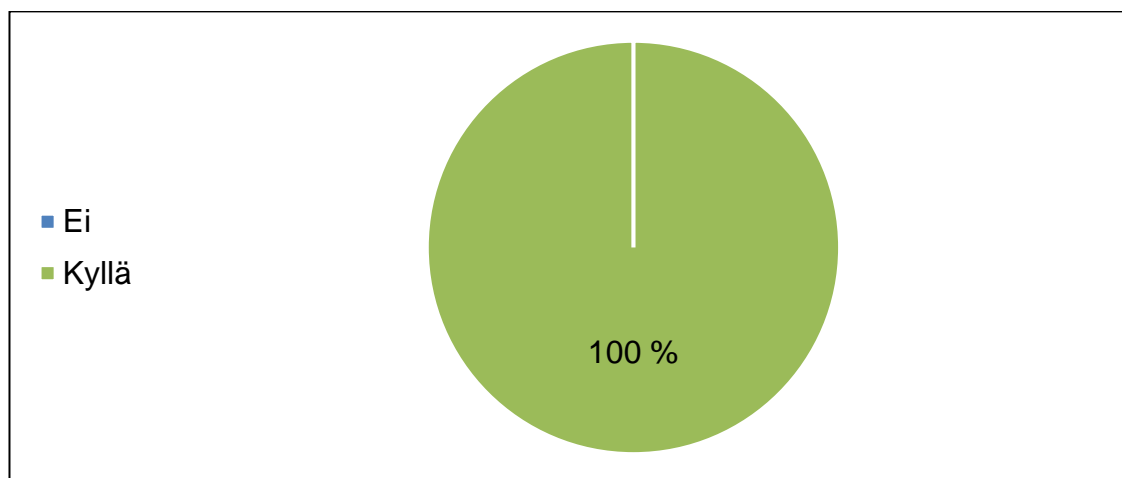
Digitalisaatio koettiin hyvin samanlaiseksi kuin luvussa 2.1. on määritelty. Muutama vastaus erottui joukosta, joko oikean termistön käytöllä tai laajemmalla ajattelulla:

ICT:n ja automaation hyödyntämistä työssä, johtamisessa ja muussakin elämässä.

Prosessien ja projektien sähköistä hoitoa. Suurten esim. digitaaliseen mittaukseen perustuvien datojen käsittelyä. Sähköistä viestintää.

Sähköisten palveluiden lisääntymistä ja niiden tuomien uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Automatisointia, robottiälyä.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, kokevatko vastaajat, että työympäristö on muuttunut digitalisaation myötä (kuvio 9). Tulos oli yksiselitteinen ja odotettu, kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että digitalisaatio on vaikuttanut työympäristöön.



Kuvio 9. Onko työympäristö mielestäsi muuttunut digitalisaation myötä?

Edelliseen kysymykseen esitettiin jatkokysymys, jossa tiedusteltiin millä tavalla työympäristö on muuttunut digitalisaation myötä. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, mitä luvussa 3 on esitetty. Kuudessa vastauksessa mainittiin paperittoman toimiston lisääntyminen, joka on aiheuttanut sähköpostin määrän dramaattisen kasvamisen. Sosiaalisen median, ohjelmistojen ja järjestelmien käyttö on myös kasvanut.

Viisi vastaajaa mainitsi vastauksissaan nopeamman viestinnän ja tiedonkulun, joka mahdollistaa sen, että informaatiota on saatavissa huomattavasti enemmän ja reaaliaikaisesti. Yksi vastaaja mainitsi vastauksessaan, että tietoähkystä on tullut pysyvä tilanne.

Vastaajista neljä mainitsi tekemisen tapojen ja kulttuurin muuttuneen digitalisaation myötä. Tätä pidettiin jopa pysyvänä tilana. Yksi vastaajista oli koonnut vastaukseensa hyvin asioita, joita tämän työn luvussa 3 on mainittu.

Yhteiskunta on enemmän koneiden varassa. On tilanteita, että jokin sähköinen järjestelmä kaatuu ja esim. töitä ei voi tehdä. Ihmiset tekevät töitä koneiden kanssa ja työntekopaikka voi vaihdella. Etätyö mahdollistaa työn tekemisen, vaikka laiturin nokasta käsin. Fyysinen sosiaalisuus vähenee ja ihmiset tekevät työtään päätteidensä takana tai sähköisin välinein. Toisaalta myös automatisaatio tuo lisää mahdollisuuksia ja vapauttaa resursseja rutiinistöistä. Asiakkaita voi palvella myös robotti ja ihmisiä tarvitaan vähemmän. Tehokkuus lisääntyy.

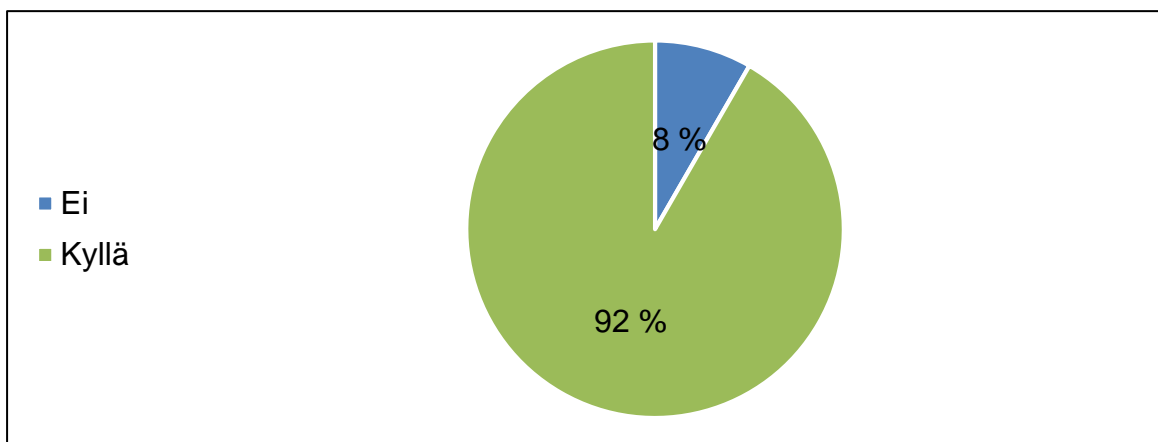
Seuraava kysymys oli tarkennettu koskemaan vastaajien omaa työpaikkaa ja siellä näkyviä digitalisaation aiheuttamia muutoksia. Tieto on selkeästi lisääntynyt työpaikoilla ja sen saatavuus on helpottunut omasta sijainnista riippumatta. Yksi vastaajista koki tämän lisännen oikean ja relevantin tiedon tunnistamisen tärkeyttä huomattavasti. Etätyö on myös lisääntynyt ja mahdollistanut esimerkiksi kokouksiin osallistumisen, vaikka ei ole fyysisesti paikalla.

Yhden vastaajan mielestä digitalisaatio ei ole vaikuttanut hänen työpaikkaansa lähes ollenkaan, muuten kuin itsenäinen työskentely on saattanut lisääntyä. Kaksi kommenttia nousi esiin muiden joukosta hyvin erilaisilla mielipiteillä. Näiden ajatuksien kautta päästään hyvin miettimään johtamisen merkitystä digitalisaation murroksessa.

Pitäisi varmaan vastata, että odottavin mielin mutta silti yleisenä hämmennyksenä. Mitä kaikkea digitalisaatio pitää sisällään? Miten minun työni muuttuu? Säilyvätkö työpaikat? Pitääkö minun opetella uusia asioita? Miksi töitä ei tehdä kuten on aina tehty? Työelämän vaatimukset raaistuvat kun haetaan jatkuvaa tehokkuutta ulkoistusten tai yt:eiden jälkeen jäljelle jääneistä työntekijöistä.

Valitettavan hitaasti kehittyvät sosiaali- ja terveystaloudissa. Koulutus ja tuki sekä innostaminen riittämätöntä.

Seuraavaksi kysyttiin, onko digitalisaatio vaikuttanut vastaajien työntekoon tai työtehtäviin. Yksitoista vastaajaa oli sitä mieltä, että digitalisaatio on vaikuttanut työntekoon ja –tehtäviin. Vain yksi vastaajista koki, ettei muutosta digitalisaation takia ole ollut.

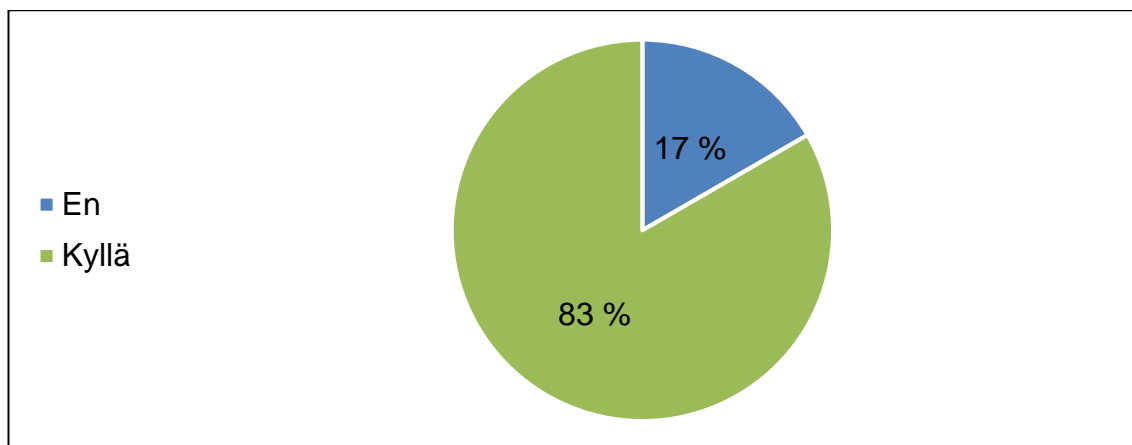


Kuvio 10. Onko digitalisaatio vaikuttanut työntekoosi tai työtehtäviisi?

Jatkokysymyksenä niille, jotka vastasivat kyllä edelliseen kysymykseen, kysyttiin millä tavalla digitalisaatio on vaikuttanut työntekoon tai työtehtäviin. Näkyvimpänä muutoksena oli huomattu etätöiden mahdollisuus. Ihmiset ovat tavoitettavissa usein muualta kuin toimistolta. Sosiaalinen kanssakäyminen on vähentynyt, ja asiat hoidetaan useimmiten sähköisiä välineitä käyttäen.

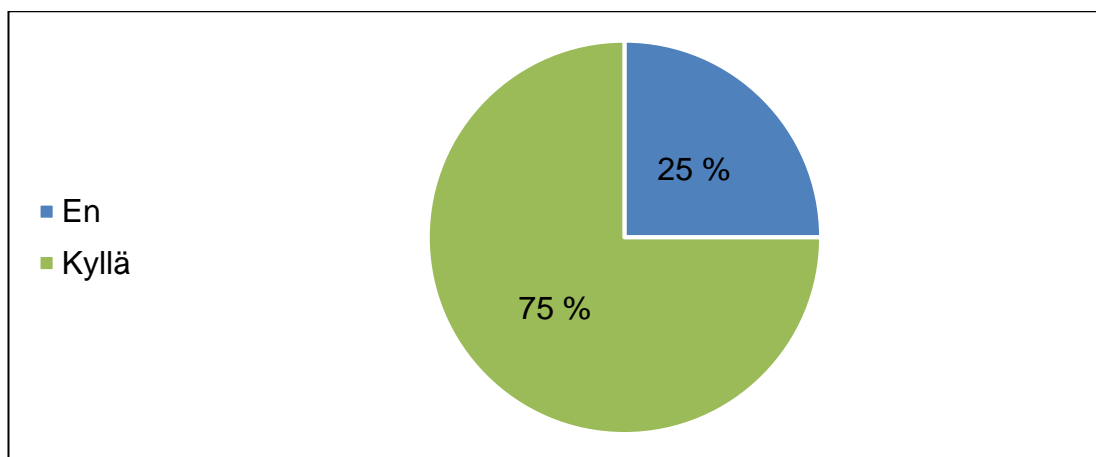
Myös työn käsite koetaan muuttuneeksi ja työajan käsite on hämärtynyt. Työn tekeminen ei ole enää kelloon sidottua. Monet työtehtävät ovat kadonneet ja työyhteisön kulttuuri on muuttunut. Toimihenkilöiden roolin koetaan muuttuvan enemmän asiantuntijoiksi kuin tekijöiksi.

Seuraavat kysymykset liittyvät digitalisaation johtamiseen. Ensimmäisenä kysyttiin, kokeeko vastaajat, että digitalisaation ja johtamisen välillä olisi yhteyttä (kuvio 11).



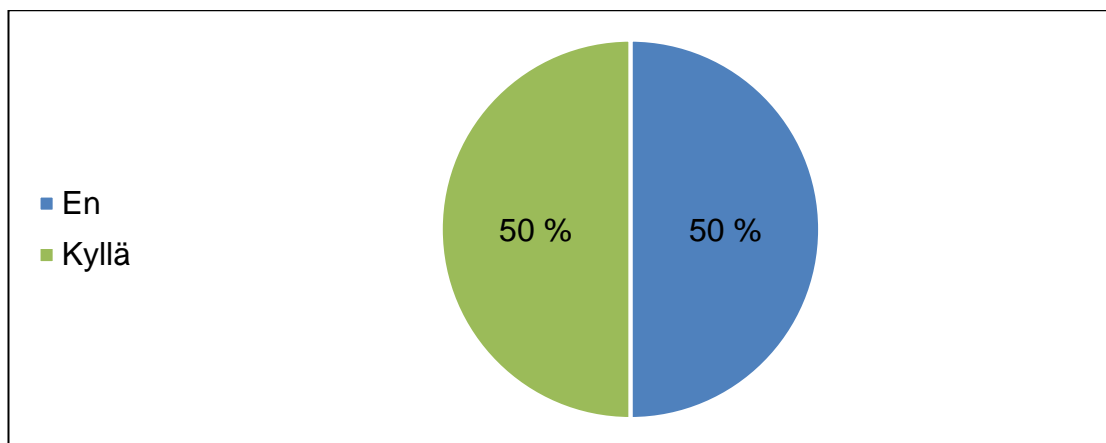
Kuvio 11. Koetko digitalisaation ja johtamisen välillä olevan yhteyttä toisiinsa?

Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että digitalisaation ja johtamisen välillä on yhteyttä. Vain kaksi vastaajaa koki, ettei yhteyttä ole.



Kuvio 12. Koetko digitalisaation vaikuttavan omaan johtamiseesi?

Vastaajilta kysyttiin, kokevatko he digitalisaation vaikuttavan heidän omaan johtamiseensa (kuvio 12). Yhdeksän vastaajaa oli sitä mieltä, että digitalisaatio on vaikuttanut heidän omaan johtamiseensa. Kolme vastasi, ettei vaikutusta ole ollut.



Kuvio 13. Oletko tietoisesti tehnyt muutoksia omaan johtamistyyliisi digitalisaation myötä?

Seuraavaksi kysyttiin, ovatko vastaajat tehneet tietoisia muutoksia omaan johtamistyyliinsä digitalisaation myötä (kuvio 13). Vastaukset jakoutuivat tasan, eli kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että ovat tehneet tietoisia muutoksia ja kuusi vastaajaa sitä mieltä, että eivät ole muuttaneet mitään.

Jatkokysymys esitettiin edelliseen kysymykseen myöntävästi vastanneille. Heiltä kysyttiin, mitä muutokset ovat olleet. Etätöön tekeminen on mahdollistanut esimerkiksi alaisien osallistumisen kokouksiin sähköisten alustojen kautta, ja monet muutkin työtehtävät onnistuvat alaisia näkemättä. Yksi vastaajista on siirtynyt suorittamisen johtamisesta tulosten johtamiseen ja hyvän työn tekemisen mahdollistamiseen.

Muutosten takana on myös seistävä, jotta uudet toimintatavat saadaan jalkautettua alaisille. Alaisille on myös annettu enemmän tilaa itsenäiseen työskentelyyn strategisemman johtamisen avulla, jotta pystytään työskentelemään sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toiseksi viimeisenä kysymyksenä oli, mitkä ovat esimiehenä tärkeimmät tehtävät digitalisaation aiheuttamassa muutoksessa. Seitsemän vastaajaa oli maininnut työvälineiden tärkeyden ja niiden hyödyntämisen työnteossa. Tähän liittyen myös välineiden käytön osaaminen ja käytön opettaminen, esimerkiksi koulutuksien kautta, katsottiin esimiehen tehtäväksi.

Toisena asiana vastauksista nousi esiin johtaminen. Esimiehen täytyy määritellä koko työyhteisölle tavoitteet ja varmistaa tehokas työnteko tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen yksisuuntaista käskyttämistä ei pidetty oikeana digitalisaation johtamistyylinä.

Esimiehen on tärkeä toimia esimerkkinä alaisilleen ja tukea sekä kannustaa heitä ottamaan digitalisaation hyödyistä mahdollisimman paljon irti omaan työhön.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, millä tavoin vastaaja kokee pystyvänsä vaikuttamaan digitalisaation muutoksen johtamiseen parhaiten. Omaa aktiivista esimerkkiä ja avointa asennetta pidettiin tärkeimpinä vaikuttamiskeinoina. Alaisen ja esimiehen välinen luottamus on tärkeä.

Yhden vastaajan mielestä muutokseen on vaikea vaikuttaa ja hänen on mentävä vain muutoksen mukana. Vastaajista yksi myös kertoi seuraavansa muuta organisaatiota ja sen antamia ohjeita. Seuraava vastaus tiivistää ajatukset hyvin:

Oma kehittyminen on tässä avainasemassa. Lisäksi pitää tukea työyhteisöä ja alaisia eteenpäin pienin askelin ja antaa heille aikaa sopeutua. Välitavoitteet ja pienet erävoitot auttavat myös jaksamaan, koska tämä muutosprosessi vie Suomessa vuosia. Oma jaksaminen, alaisten työhyvinvointi, sopiva kuormitus, vastuun jakaminen ja päätöksien tekeminen yhdessä, demokratia, kaikki pääsevät vaikuttamaan.

7 Analysointi ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millä tavoin digitalisaation aiheuttamat muutokset näkyvät organisaatioissa ja vaikuttaako digitalisaatio johtamiseen. Mielipiteitä kysyttiin esimiestyössä tai johtoasemassa olevilta henkilöiltä. Hypoteesina oli, että digitalisaatio vaikuttaa työympäristöön ja työn tekemiseen sekä johtamiseen. Hypoteesi pystyttiin toteamaan oikeaksi. Tuloksia on käsitelty tarkemmin tässä luvussa.

Opinnäytetyön kyselyyn vastanneista suurin osa on ollut johtotehtävissä pitkään, mikä oli selvityksen kannalta hyvä asia. Toki jokaisessa työssä digitalisaatio näkyy jollain tavalla, mutta pitkä työura esimies- ja johtotehtävissä antaa laajaa näkökulmaa juuri siltä osa-alueelta, joka on tämän selvityksen kannalta olennaista.

Yleisesti vastauksista kävi ilmi asioita, joita tämän työn viitekehyksessä on käsitelty. Vastaajat olivat tunnistaneet monen muutoksen johtuvan juuri digitalisaatiosta. Päällimmäisinä muutoksina oli huomattu laitteiston ja järjestelmien lisääntyminen ja siitä seurauksena etätöiden helpottuminen, nopeutunut tiedon välitys, paperin käytön vähentyminen,

työvaiheiden poisjäänti sekä työtehtävien muutokset. Vastaajien listaamisissa muutoksissa ja heidän tekemissään digitalisaation määritelmässä on selkeästi yhteyttä. Vastajat määrittelevät digitalisaation laitteiden, koneiden ja järjestelmien käytöksi ja kehittämiseksi.

Digitalisaation vaikutukset näkyvät organisaatiossa työskenteleville hyvin konkreettisina asioina, joka voidaan tutkimuksen vastauksista myös huomata. Ihmiset ajattelevat digitalisaatiota sen avulla, miten he ovat sen itse kokeneet. Kysymykseen, jossa pyydettiin määrittelemään digitalisaatio, suurin osa vastasi sen olevat sellaista mitä he luultavasti ovat omassa elämässään kohdanneet. Luvun 2.1 alussa käsitellään tätä digitalisaation kokemista ja määrittelyä omalla tavallaan.

Vastauksista oli selkeästi huomattavissa vastaajan mielikuva digitalisaation seurauksista. Niistä voi nähdä, ovatko ne negatiivisia vai positiivisia. Osa ajatteli digitalisaation aiheuttamaa muutosta selkeästi positiiviselta kannalta, miettien mitä helpotuksia tai uusia tarpeellisia innovaatioita digitalisaation myötä on tullut. Useat olivat esittäneet vastauksissaan puolestaan huonoja puolia muutoksista. Tästä paljastuu ihmisten ajattelun merkitys muutokseen. Negatiivisesta ajatuksesta on vaikea lähteä motivoitumaan uuden oppimisesta. Luvussa 3.4 käsitellään sitä, kuinka asenteella on todella suuri merkitys digitalisaation hyväksymisessä ja sen hyödyntämisessä.

Mainintoja oli myös jatkuvasta tietoähkystä ja siitä, kuinka kaikki tieto on koko ajan saatavilla. Teknologian kehitys mahdollistaa jatkuvan tiedon lisäämisen internetiin. Valtava tietomassasta on kuitenkin haastava tunnistaa, mikä informaatio on tärkeää ja arvokasta. (Jungner 2015, 13.) Tietoähky saattaa hankaloittaa työn tekemistä samalla, kun se myös helpottaa sitä. Ihmisten täytyy nykyään osata suodattaa luotettava tieto, siitä suuresta massasta, jonka esimerkiksi internet tarjoaa.

Kyselyssä käsiteltiin digitalisaatiota ja siihen liittyvää johtamista. Vastaajista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että digitalisaatio ja johtaminen liittyvät jollain tavalla toisiinsa (kuvio 11). Kuitenkin vain puolet vastaajista oli tehnyt tietoisia muutoksia omaan johtamiseensa (kuvio 13). Luvussa 4.2 käsitellään siitä, kuinka digitalisaatio vaatii hyvää johtamista. Jatkuva muutos tarvitsee hyviä ja kannustavia johtajia, jotka ohjaavat muutosta oikeaan suuntaan. Nämä vastaajat, jotka ovat tehneet tietoisia muutoksia omaan johtamiseensa, olivat selkeästi ymmärtäneet digitalisaation vaatiman johtamistavan. Johtajan vastuulla on uuden ilmapiirin luominen muutosta varten (Jakovuori 2017). Vanhalla johtamistavalla monet asiat jäävät helposti alaisten hoidettavaksi ilman kunnollista esimerkkiä ja tukea.

Kyselyssä kaikille pakollisena kysymyksenä oli esimiehen tärkeimmät tehtävät digitalisaation johtamisessa. Vastaajat nimesivät monia asioita, joilla voi vaikuttaa digitalisaation aiheuttamaan muutokseen, mutta silti vain puolet ovat tehneet tietoisia muutoksia omaan johtamiseensa. Tässä on selvä ristiriita ja epäkohta. Kuinka alaiset voivat toimia tehokkaasti digitalisaation muutoksessa, jos esimies toimii vanhoilla toimintaperiaatteilla? Johtaja on suunnannäyttävä, joka inspiroi ja kannustaa koko organisaatiota kohti päämäärää (Jakovuori 2017). Tähän varmasti auttaisi ylimmän johdon kannustus ja myös esimiesten koulutus sekä tiedottaminen digitalisaation muutoksen johtamisesta. Johtamisen kehittämisellä pystytään parantamaan organisaation kilpailukykyä, joskus jopa paremmin kuin tuote- tai palvelukehityksellä (Alasoini ym. 2012, 11).

Mitään yhteyksiä esimerkiksi vastaajien johtamistaustan pituuden ja johtamiseen liittyvien kysymysten välille ei voitu vastausten perustella päätellä. Riippuvuussuhdetta sille, että lyhyt työura johtoasemassa vaikuttaisi siihen, kuinka tärkeänä osana johtaminen koetaan digitalisaation muutoksessa, ei voitu perustella, vaikka näin olisi voitu olettaa.

Digitalisaatio saattaa aiheuttaa hämmennystä työpaikalla. Yhden vastaajan mielestä hänen työpaikallaan koulutus, tuki ja innostaminen on ollut riittämätöntä. Digitalisaatio mahdollistaa vapaamman työskentelyn, joten esimiehen merkitys alaiselleen kasvaa. Esimiehen ja alaisen suhde saattaa muuttua etätyöskentelyn myötä, vaikka silloin tarvitaan yhtäläillä johtamista. Luvussa 4.2 käsitellään etätyöntekijän johtamista ja sitä, kuinka sen vaatii enemmän kuin lähialaisen johtaminen.

Kyselyn vastauksista päätellen digitalisaatio on muuttanut johtamista enemmän tulokselliseen johtamiseen. Työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa tehokkuutta ja tuloksia seurataan aktiivisemmin. Samaan aikaan työntekijöiden täytyy pysyä mukana muutoksessa ja olla valmiita kehittämään omaa osaamistaan. Vaatimustaso kasvaa koko ajan, ja työntekijöiden täytyy sopeutua uusiin toimintatapoihin. Työajan käsite vapautuu digitalisoitumisen avulla ja työskulttuuri muuttuu.

Työskulttuurin muutos mainittiin vastauksissa vain kerran. Sen todettiin muuttuvan etätyöskentelyn myötä. Luvussa 4.2 Luhtalan (2018) mielestä onnistuminen muutoksessa riippuu yrityskulttuurista. Vastausten perusteella yrityskulttuuriin panostamista ei ole pidetty vastaajien työpaikoilla tärkeänä. Luhtala (2018) muistuttaa, ettei digitalisaatio ole vain lyhyt projekti, joka päättyy, vaan se on siirtymistä digitaaliseen talouteen. Palvelualojen työnantajat Ry:n tekemän tutkimuksen mukaan 63,1 prosenttia yrityksistä ei ole määritellyt liiketoiminnan digitalisointia osaksi yrityksen strategisia tavoitteita (Vuorela &

Listenmaa & Mujunen & Kulta 2015, 6). Tämän tuloksen voi myös päätellä tämän työn selvityksestä, sillä kukaan vastaajista ei maininnut vastauksissaan, että käyttäisi koko yrityksen yhteistä linjaa omassa johtamisessaan.

Jatkotutkimuksena tästä opinnäytetyöstä on mahdollista tehdä esimerkiksi selvitys itsenäisen työskentelyn vaikutuksista tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Tämän selvityksen vastauksissa mainittiin siirtyminen tulokselliseen johtamistyyliin. Samalla etä- ja itsenäinen työskentely lisääntyvät. Itsenäinen työskentely tarkoittaa työntekijälle myös enemmän vastuuta ja oma-aloitteisuutta. Aiheesta pystyisi jatkotutkimuksella selvittämään, mitkä asiat vaikuttavat itsenäiseen ja etätyöskentelyyn sekä edelleen tuloksekkaaseen työntekoon.

8 Lopuksi

8.1 Yhteenveto

Loppupäätelmänä opinnäytetyöstä voidaan todeta, että digitalisaatio näkyy organisaatioissa työtapojen muutoksena. Digitalisaatio helpottaa työn tekemistä erilaisilla sovelluksilla ja laitteilla, joilla voidaan esimerkiksi vähentää työvaiheita. Uusien ohjelmistojen ja laitteiden käyttöönotto vaatii kuitenkin henkilöstön kouluttautumista. Jatkuva kouluttauminen ja oppiminen on digitalisaation aikakaudella lähes välttämätöntä.

Digitalisaatio on valtava muutosvoima, jonka vuoksi työelämä on jatkuvassa murroksessa. Murroksen ympärillä pyörii uhkakuvia, joissa pelätään teknologian kehityksen aiheuttavan työpaikkojen vähentymistä. Digitalisaatio luo myös uusia työpaikkoja ja –tehtäviä häviävien tilalle, joten työ ei ole loppumassa.

Digitalisaatio vaikuttaa johtamiseen huomattavasti, mutta sen johtamista toteutetaan vain osassa yrityksistä. Johtamista ei pidetä digitalisaation tärkeimpänä vaikuttajana ja edistäjänä. Olemassa olevan teorian pohjalta digitalisaatiota pidetään suurena muutosvoimana ja todella ajankohtaisena. Se vaikuttaa jokaiseen organisaatioon ja tahoon. Digitalisaatio vaatii uudenlaista johtamista, jotta sitä voidaan hyödyntää kilpailukeinona.

8.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja virheitä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131). Arvioinnissa voidaan käyttää useita erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Yleisimpiä niistä ovat validius ja reliaabelius. Validiudella tutkitaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin. Reliaabelius puolestaan arvio tulosten toistettavuutta eli selvityksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 216.)

Tutkimuksen ei saisi olla virheitä, jotka vaikuttavat mittarin, kyselylomakkeen tai kysymyksien ymmärtämiseen. Selvityksen tulos saattaa vääristyä, jos tutkittavat eivät ymmärrä esimerkiksi kysymyksiä samalla tavalla kuin tutkija. Validiutta tulee miettiä jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa esimerkiksi perusjoukkoa, käsitteitä ja muuttujia määriteltäessä. (Vilkkä 2005, 161.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata esimerkiksi toistamalla sama kysely saman henkilön kohdalla. Tuloksen tulee olla sama riippumaton ajasta tai muista muuttujista. Näin voidaan varmistua tutkimuksen reliabiliteetista. (Vilkkä 2005, 161.)

Tämän työn aiheena ollut digitalisaatio jatkaa edelleen työelämän muuttamista, joten tämän tutkimuksen uusiminen voi tuoda myös erilaisen tuloksen. Jos selvitys uusittaisiin mahdollisimman pian tämän työn jälkeen, tulos luultavasti olisi hyvinkin samanlainen. Lähivuosina digitalisaation muutokset ovat voineet vaikuttaa työelämään niin paljon, että uuden muutokset ovat vastaajien mielessä tuoreempina ja suurempina kuin tämän opin- näytetyön tekemisen aikaan, mikä tuottaa tutkimukseen erilaisen lopputuloksen. Tämän oppin- näytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia muutoksia ja vaikutuksia esimies- tai johtoasemassa olevat henkilöt ovat huomanneet omassa työssään, työympäristössään ja johtamisessaan. Ei siis ollut tarkoituksena selvittää absoluuttista totuutta aiheesta, vaan kerätä tietoa ja kokemuksia. Näihin perustuen työn reliabiliteetti on hyvä.

Kyselyn tulokset osoittavat myös validiteetin olevan hyvä. Tutkimuskysymykset on muo- toiltu niin, että niillä on saatu tavoiteltu aineisto selvitystä varten. Vastauksista pystyy myös päättämään, että perusjoukko on ymmärtänyt kysymykset, niin kuin ne oli tarkoi- tettu. Kerätystä aineistosta on saatu oikeanlaista aiheeseen liittyvää informaatiota ja sitä on pystytty hyödyntämään analyysissä riittävästi.

Käytetty tutkimusmenetelmä ja aineiston keruumuoto sopivat opinnäytetyön tekemiseen hyvin. Kyselyn lähettäminen vain valituille henkilöille pystyttiin varmistamaan vastaajien soveltuminen kyselyyn osallistujaksi. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja avoimet kysymykset mahdollistivat laajat vastaukset analyysiin käytettäviksi. Kyselyyn osallistuneiden vastauksista haluttiin heidän omia mielipiteitään. Lisäksi haluttiin, että he itse pystyvät ilmaisemaan asiat omalla tavallaan. Vastauksista nousikin esiin muutama sanamuoto ja ilmaus, jotka toivat vastaukseen tärkeitä piirteitä. Valmiilla vastausvaihtoehdoilla tällaiset vastaukset olisivat jääneet saamatta.

8.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli pääasiallisesti onnistunut. Onnistuin kokoamaan tärkeimmän ja oleellisimman tiedon aihealueesta, saavuttaen tarpeeksi kattavan teoriapohjan selvitykselle. Aiheesta löytyi hyvin jo olemassa olevaa informaatiota. Viitekehys oli helppo rajata, vaikka aiheesta olisi voinut lähteä kertomaan todella laajasti. Täytyi vain tarkoin muistaa työn tarkoitus ja sisältö. Teoriapohja syntyikin helposti digitalisaation, johtamisen ja työn murroksen ympärille. Viitekehysten kokoaminen oli prosessin sujuvin vaihe.

Selvityksen toteuttamisessa tuli vastaan aikataulullisia ongelmia, joten tutkimusmenetelmää vaihdettiin kesken opinnäytetyöprosessin. Tutkimusmenetelmän vaihto osoittautui oikeaksi päätökseksi ja opinnäytetyö onnistui vaikeuksista huolimatta ja tarvittava aineisto saatiin kasaan. Kysely tehtiin sähköisenä lomakekyselynä ja vastauksia saatiin odotusten mukainen määrä. Aineistosta pystyttiin tekemään johtopäätöksiä ja vertailua jo olemassa olevan tiedon kanssa. Koko opinnäytetyöprosessi sujui nopeasti ja melko helposti pienistä vastoinkäymisistä huolimatta.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Sanoma Pro, Helsinki.

Alasoini, Tuomo & Järvensivu, Anu & Mäkitalo, Jorma 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä. TEM-raportti 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki. <https://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>. Luettu 4.2.2019.

Fried, Jason & Hansson, David 2014. Etänä. Toimistoa ei tarvita. Suom. Heiskanen, Mia. Kauppakamari, Helsinki.

Hintsanen, Veijo 2015. Älä sopeudu hitaasti. Teoksessa Haikonen, Jaakko Työn murros. Pamflettisarja. Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/2015/04/STTK_tyon_murros.pdf. Luettu 4.2.2019.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen, Kimmo 2016. Digiajan strategia. Alma Talent, Helsinki.

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Talentum, Helsinki.

Jakovuori, Riikka 2017. Digitalisaatio kilpailuetuna: teknologiaa vai kulttuuritekoja? Gofore. <https://gofore.com/digitalisaatio-kilpailuetuna-teknologiaa-vai-kulttuuritekoja/>. Luettu 26.11.2018.

Juhanko, Jari & Jurvansuu, Marko & Ahlqvist, Toni & Ailisto, Heikki & Alahuhta, Petteri & Collin, Jari & Halen, Marco & Heikkilä, Tapio & Kortelainen, Helena & Mäntylä, Martti & Seppälä, Timo & Sallinen, Mikko & Simons, Magnus & Tuominen, Anu 2015. Suomalainen teollinen internet. Haasteesta mahdollisuudeksi: taustoittava kooste. ETLA Raportit No 42. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Helsinki. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>. Luettu 4.2.2019.

Jungner, Mikael 2015. Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen. Elinkeinoelämän keskusliitto, Helsinki. https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf. Luettu 4.2.2019.

Kauhanen, Merja 2015. Työn tulevaisuutta tehdään yhteiskuntapolitiikan valinnoilla. Teoksessa Haikonen, Jaakko Työn murros. Pamflettisarja. Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/2015/04/STTK_tyon_murros.pdf. Luettu 4.2.2019.

Koski, Olli & Husso, Kai 2018. Tekoälyajan työ: neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 19/2018. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160931/19_18_TEM_Tekoalyajan_tyo_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 4.2.2019.

Koponen, Johannes & Leppänen, Juha 2015. Suomi työpaikkojen jälkeen. Teoksessa Haikonen, Jaakko Työn murros. Pamflettisarja. Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/2015/04/STTK_tyon_murros.pdf. Luettu 4.2.2019.

Kärki, Timur 2016. Toiminnan digitalisaatio. Miten sudenkuopat vältetään? Teoksessa Pilkahduksia tulevaisuuteen. Digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet. Valtiovarainministeriön julkaisuja x/2016. Valtionvarainministeriö, Helsinki. <https://vm.fi/documents/10623/3507992/Pilkahduksia+tulevaisuuteen+%E2%80%93digitalisaation+ja+robotisaation+mahdollisuudet+-raportti/e7154bd3-910a-4f99-89ee-4f9299043d3c>. Luettu 4.2.2019.

Laamanen, Kai & Räsänen, Teijo & Juutilainen, Anssi 2016. Innostava uudistuminen. Kestävä kasvu. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.

Lempinen, Petri 2015. Mitä huomenna on osattava? Teoksessa Haikonen, Jaakko Työn murros. Pamflettisarja. Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/2015/04/STTK_tyon_murros.pdf. Luettu 4.2.2019.

Limnell, Jarno 2016. Digitaalinen turvallisuus kehityksen ja toiminnan mahdollistajana. Teoksessa Pilkahduksia tulevaisuuteen. Digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet. Valtiovarainministeriön julkaisuja x/2016. Valtionvarainministeriö, Helsinki. <https://vm.fi/documents/10623/3507992/Pilkahduksia+tulevaisuuteen+%E2%80%93digitalisaation+ja+robotisaation+mahdollisuudet+-raportti/e7154bd3-910a-4f99-89ee-4f9299043d3c>. Luettu 4.2.2019.

Logistiikan maailma. Esineiden internet. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/digitalisaatio/esineiden-internet/>. Luettu 26.11.2018.

Luhtala, Marko 2018. Mieliä: Digitalisaation ytimessä on johtaminen, ei teknologia. Talouselämä 26.8.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/mieliä-digitalisaation-ytimessä-on-johtaminen-ei-teknologia/143e63c0-6582-397c-9bda-cb07001b65eb>. Luettu 26.11.2018.

ManpowerGroup 2018. Robotit eivät vie työpaikkoja. Globaali tutkimus: yritysten digitalisoituessa työvoimaa tarvitaan enemmän. <https://www.stinfo.fi/tiedote/robotit-eivat-viekaan-tyopaikkoja-globaali-tutkimus-yritysten-digitalisoituessa-tyovoimaa-tarvitaan-enemman?publisherId=4060&releaseId=67140489>. Luettu 26.11.2018.

Marttinen, Jussi 2018. Palvelukseen halutaan robotti. Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Aula & Co, Helsinki.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Talentum, Helsinki.

Oksanen, Kaisa 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselonteko_osa1_FI.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 4.2.2019.

Palola, Antti 2015. Työn murros. Teoksessa Haikonen, Jaakko Työn murros. Pamfletti-sarja. Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/2015/04/STTK_tyon_murros.pdf. Luettu 4.2.2019.

Digitalisaatio palvelualoilla. Pysyykö Suomi mukana digikehityksessä? 2016. Palvelu-alojen työnantajat PALTA ry, Helsinki. https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf. Luettu 4.2.2019.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent, Helsinki.

Robottiikka lisää työpaikkoja ja inhimillisyyttä 2015. Elinkeinoelämän keskusliitto, Helsinki. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2015/11/24/robottiikka-lisaa-tyopaikkoja-ja-inhimillisyytta/>. Luettu 26.11.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna & Kuula, Arja & Rissanen, Riitta & Karvinen, Ikali 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Luettu 4.2.2019.

Sarkkinen, Marja 2015. Digitalisaatio nostaa hyvän johtamisen rimaa. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/digitalisaatio-nostaa-hyvan-johtamisen-rimaa/>. Luettu 26.11.2018.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.

Vuorela, Pekka & Listenmaa, Jani & Mujunen, Henriikka & Kultanen, Helena 2015. Digitaloudesta kasvua 2015- tutkimus. Palvelualojen työnantajat Palta Ry. <https://docplayer.fi/41608676-Digitaloudesta-kasvua-2015-tutkimus-palvelualojen-tyonantajat-palta-ry-pekka-vuorela-jani-listenmaa-henriikka-mujunen-helena-kultanen.html>. Luettu 4.2.2019.

World Economic Forum 2016. The Future of Jobs. Global Challenge Insight Report. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Luettu 4.2.2019.

Saatekirje

Hei,

olen liiketalouden opiskelija Metropolia Ammattikorkeakoulusta ja teen selvitystä opinnäytetyötäni varten. Työn tarkoituksena on selvittää digitalisaation vaikutuksia johtamiseen ja esimiestyöhön sekä työympäristöön. Toivon vastauksia kyselyyn esimies- tai johtoasemassa olevilta henkilöiltä.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Kyselyssä vastaajaa ei voi tunnistaa eikä vastauksiasi jaeta ulkopuolisille. Myös lopullisessa opinnäytetyössä tietoja käsitellään anonyymisti niin, etteivät osallistujat yksilöinä ole tunnistettavissa.

Kerättyä aineistoa hyödynnetään selvityksessä vain kerran ja se tuhotaan opinnäytetyöprosessin jälkeen. Opinnäytetyö valmistuu keväällä 2019, jonka jälkeen työ on luettavissa verkosta <https://www.theseus.fi>.

Kysely on vapaaehtoinen ja vastausaika on maanantaihin 14.1.2019.

Ystävällisin terveisin

Katja Rasimus

Kyselylomake

Millä toimialalla työskentelet tällä hetkellä?

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?

0-3 vuotta 4-7 vuotta 8-11 vuotta yli 11 vuotta

Kuinka kauan olet yhteensä työskennellyt esimiehenä tai johtotehtävissä?

0-3 vuotta 4-7 vuotta 8-11 vuotta yli 11 vuotta

Mitä digitalisaatio mielestäsi tarkoittaa?

Onko työympäristö mielestäsi muuttunut digitalisaation myötä?

Ei Kyllä

Jos vastasit kyllä, niin millä tavalla?

Millä tavoin digitalisaation aiheuttamat muutokset näkyvät työpaikallasi?

Onko digitalisaatio vaikuttanut työntekoon tai työtehtäviisi?

Ei Kyllä

Jos vastasit kyllä, niin millä tavalla?

Koetko digitalisaation ja johtamisen välillä olevan yhteyttä?

En Kyllä

Koetko digitalisaation vaikuttavan omaan johtamiseesi?

En Kyllä

Oletko tietoisesti tehnyt muutoksia omaan johtamistyyliisi digitalisaation myötä?

En Kyllä

Jos vastasit kyllä, niin mitä?

Mitkä ovat esimiehenä tärkeimmät tehtäväsi digitalisaation aiheuttamassa muutoksessa?

Millä tavoilla koet pystyväsi vaikuttamaan digitalisaation muutoksen johtamiseen parhaiten?
