

Digitalisaation hyödyntäminen kohdeyrityksen johtamisessa

Julia Karlsson

Tekijä Julia Karlsson	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Digitalisaation tehokas hyödyntäminen kohdeyrityksen johtamisessa	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 4
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tutkia digitalisaation hyödyntämistä kohdeyrityksen johtamisessa. Työssä on siis keskitytty tutkimaan sitä, miten kohdeyritys hyödyntää digitalisaatiota arkisissa ja päivittäisissä työtehtävissä sekä liiketoiminnan kannattavuuden ja kilpailukyvyyn kehittämässä. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona kohdeyritykselle.</p> <p>Opinnäytetyö on kvalitatiivinen ja aineisto on kerätty puolistrukturoiduin teemahaastatteluina haastattelemalla kuutta henkilöä, jotka työskentelevät yrityksessä esimies- tai johtotehtävissä. Haastattelut on suoritettu parihaastatteluina joko kasvotusten tai Skypen välityksellä. Opinnäytetyöprosessi on sijoittunut ajallisesti pääasiassa vuodelle 2019.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä on keskitytty digitalisaatioon, etäjohtamiseen ja muutosjohtamiseen. Luvussa, joka käsittelee digitalisaatiota, keskitytään digitalisaation käsitteenä ja ilmiönä sekä sivutaan sen kehityskulkua 1990-luvulta lähtien. Tämän lisäksi luvussa perehdytään digitalisaation rooliin yrityksen johtamisessa. Muutosjohtamisen luvussa paneudutaan muutosjohtamisen tyyleihin, erilaisiin muutosjohtamisen näkökulmiin sekä muutosviestintään. Etäjohtamisen teoriaosuudessa tutustutaan aiheeseen liittyviin käsitteisiin, esitellään virtuaalityöskentelyn erikoispiirteitä ja sen asettamia erityisvaatimuksia johtamiselle. Lähteinä on käytetty aiheisiin liittyvää kirjallisuutta sekä erilaisia verkkolähteitä ja -julkaisuja.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kohdeyritys tiedostaa digitalisaation merkityksen ja pyrkii aktiivisesti hyödyntämään sen tuomia mahdollisuuksia yrityksen johtamisessa ja liiketoiminnan kehittämässä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä esimerkiksi pohjana erilaisille jatkotutkimuksille.</p>	
Asiasanat Digitalisaatio, johtaminen, muutosjohtaminen, etäjohtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta.....	1
1.2	Tutkimustavoite ja sen rajaus.....	1
1.3	Työn rakenne.....	2
2	Toimeksiantajan ja lähtötilanteen esittely	3
2.1	Kohdeyritys	3
2.2	Lähtötilanne	3
3	Digitalisaatio.....	5
3.1	Keskeisimmät käsitteet	5
3.1.1	Digitalisaatio.....	5
3.1.2	Digitalisoituminen.....	5
3.1.3	Digitaalinen murros	6
3.2	Digitalisaatio ennen, nyt ja tulevaisuudessa	6
3.3	Digitalisaation rooli yrityksen johtamisessa	8
3.4	Digiajan strategiatyö	8
4	Muutosjohtaminen.....	12
4.1	Muutosjohtamisen näkökulmia	12
4.2	Muutosjohtamisen tyylit.....	13
4.3	Muutosviestintä	15
5	Etäjohtaminen	16
5.1	Virtuaalinen työympäristö.....	16
5.2	Virtuaalityö	16
5.2.1	Virtuaalityöskentelyn edut	16
5.2.2	Virtuaalityöskentelyn haasteet.....	17
5.3	Etäjohtamisen edellytykset.....	17
6	Menetelmä	21
6.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus.....	21
6.2	Aineiston keruu	22
6.3	Haastateltavat.....	23
6.4	Aineiston purku ja analysointi.....	23
7	Tutkimustulokset	26
7.1	Digitalisaation hyödyntäminen yrityksen johtamisessa	26
7.2	Digitalisaation tuomat haasteet	28
7.3	Digitalisaation tuomat mahdollisuudet	30
7.4	Digitalisaation hyödyntäminen käytännössä.....	31
8	Pohdinta.....	34
8.1	Tutkimuksen luotettavuus	34

8.2	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	34
8.3	Jatkotutkimussuhteet.....	38
8.4	Oman oppimisen arviointi.....	39
	Lähteet	41
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Haastattelukysymykset	44
	Liite 2. Termit ja käsitteet	46

1 Johdanto

Opinnäytetyöni tarkoituksena on ollut selvittää digitalisaation hyödyntämisen tämänhetkistä tilaa kohdeyrityksen johtamisessa esimies- ja johtotehtävissä olevien henkilöiden omiin näkemyksiin, kokemuksiin ja tietoihin pohjautuen. Tutkin sitä, miten digitalisaatiota on hyödynnetty esimerkiksi yrityksen päivittäisissä, arkisissa tehtävissä sekä yrityksen kannattavuuden ja kilpailukyvyn lisäämisessä. Tutkimus on kvalitatiivinen ja sen aineisto on kerätty puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödyntäen.

1.1 Tausta

Tämän opinnäytetyön aihe sai alkunsa siitä, kun mietin mitä jokaisessa yrityksessä voitaisiin varmasti kehittää ja mikä on jatkuvan muutoksen alla. Halusin opinnäytetyöni aiheen olevan sellainen, joka on relevantti, innostava ja mielenkiintoinen. Aiheena digitalisaatio on ennen kaikkea ajankohtainen ja se vaikuttaa jokaiseen meistä. Mielestäni sen merkitys yritykselle ja yhteiskunnalle on valtava, eikä sitä voi vähätellä. Yritysmaailmassa se luo paineita digitalisaation kehityksessä mukana pysymisestä sekä oman liiketoiminnan kannalta parhaiden työkalujen, toimien ja ratkaisujen valikoimisesta työskentelyn laadun ja tehokkuuden varmistamiseksi. Tivi-lehden pääkirjoituksesta selviää, että henkilöstön digitaalisten puutteellisuutta pidetään yhtenä liiketoimintaa hankaloittavista tekijöistä (Torikka 2019, 3). Mielestäni tämä pätee kaikkiin yrityksissä toimiviin henkilöihin eli niin esimiehiin kuin työntekijöihinkin. Digitaalisten lisäksi yrityksen johdolta kysytään ymmärrystä digitalisaatiosta ja siitä, miten sitä voidaan hyödyntää juuri oman yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen.

Digitalisaatiota ei ole juurikaan tutkittu omassa koulutusohjelmassani, mutta muissa koulutusohjelmissa digitalisaatioon liittyviä opinnäytetöitä on tehty useita. Metropolia ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Katja Rasimus oli tehnyt opinnäytetyön, jonka aihe oli hyvin samankaltainen kuin omani: Digitalisaation vaikutukset työympäristöön ja johtamiseen (Rasimus 2019). Hänen opinnäytetyönsä siis käsittelee samaa aihetta kuin omani, mutta yleisellä tasolla ja eri näkökulmasta katsottuna.

1.2 Tutkimustavoite ja sen rajaus

Tämän työn tavoitteena on tutkia, miten digitalisaatiota on hyödynnetty yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä, miten se on helpottanut arkisten tehtävien suorittamista yrityksessä sekä miten se on vaikuttanut yrityksen johtamiseen. Tavoitteena on selvittää mitä on jo tehty tai kokeiltu, missä on onnistuttu, mitä on suunniteltu ja mitä voitaisiin vielä kehittää. Lopputuloksen on siis tarkoitus antaa kohdeyritykselle realistinen kuva siitä, miten

yrittäjien johto hyödyntää digitalisaatiota työssään ja yrityksen toimintojen kehittämisessä. Tavoitteena on myös tarjota kohdeyritykselle konkreettisia ehdotuksia ja keinoja, joiden avulla yritys voisi edelleen kehittää omaa toimintaansa digitalisaation hyödyntämisen näkökulmasta.

Esittelin ehdotukseni opinnäytetyöni aiheesta kohdeyritykselle ja siihen suhtauduttiin innokkaasti. Aihetta ei ole lainkaan tutkittu yrityksen sisällä, joten uskon opinnäytetyöni tulosten tarjoavan yritykselle ajankohtaista ja arvokasta tietoa digitalisaation tilasta yrityksessä. Toivon voivani tarjota hyviä huomioita ja ajatuksia aiheeseen liittyen sekä antaa kattavasti uusia näkökulmia ja ehdotuksia. Opinnäytetyö on kuitenkin rajattu, joten sitä ei voi pitää laajana, kaiken kattavana ja käsittävänä tutkimuksena. Työ voisi hyvin toimia myös suunnannäyttäjänä seuraavia tutkimuksia varten.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen. Tutkimuksessa käytin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, joten keräsin aineiston haastattelemalla kuutta kohdeyrityksen edustajaa. Tein opinnäytetyöni yksin, joten pienemmällä haastateltavien määrällä sain myös oman työmääräni säilytettyä kohtuullisena. Aineiston koko ei ole opinnäytetyön kannalta merkittävin kriteeri, vaan on tärkeää kerätä aineistoa henkilöiltä, joilla on tietoa ja kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta asiasta eli teemasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tästä syystä valitsin haastateltavaksi henkilöitä, jotka toimivat yrityksessä esimies- tai johdotehtävissä. Haastateltavien henkilöiden vähäisyys johtui osin myös heidän työnsä luonteesta ja tiukoista aikatauluista. Koen kuitenkin, että haastateltavia oli riittävästi teeman kannalta olennaisimpien asioiden selvittämiseksi.

Opinnäytetyöni koostuu johdannosta, tietoperustasta, empiirisestä osasta, pohdinnasta, lähteistä sekä liitteistä. Johdannon tarkoitus on antaa työlle pohja ja kertoa sen tavoitteesta. Tietoperusta esittelee toimeksiantajan, lähtötilanteen, tutkimuskysymyksen sekä siihen liittyvät käsitteet. Empiirisessä osassa kerron tutkimuksen vaiheista, sen etenemisestä ja teemahaastatteluissa esille nousseista asioista reflektoiden niitä samalla teoriaan. Pohdinta-osuudessa käyn läpi tutkimuksen luotettavuutta, omia johtopäätöksiäni ja kehitysehdotuksiani sekä arvioin omaa oppimistani opinnäytetyöprosessin aikana. Lähteet ja liitteet ovat työn lopussa.

2 Toimeksiantajan ja lähtötilanteen esittely

Tässä kappaleessa esittelen opinnäytetyön toimeksiantajan ja kerron hieman yrityksen toiminnasta ja tämän hetkisestä tilanteesta.

2.1 Kohdeyritys

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen yhtiö, jonka liiketoiminta on globaalia ja se on kirjautunut Helsingin pörssiin. Yrityksellä on useita tytäryhtiöitä, joista osa sijaitsee ulkomailla. Yrityksen liikevaihto on sadan miljoonan euron luokkaa ja se koostuu erilaisten koneiden myynnistä, niiden huollosta ja päivittämisestä sekä varaosien myynnistä. Kohdeyritys on tarkentanut strategiaansa vuoden 2018 marraskuussa ja sen tavoitteena on olla oman alansa teknologiajohtaja.

Kohdeyrityksen toiveesta en julkaise yrityksen nimeä tai muita tietoja, josta se olisi tunnistettavissa. Tässä työssä käytän yrityksestä nimeä kohdeyritys. Tästä syystä voin esitellä kohdeyrityksestä vain sellaisia tietoja, jotka tiedän kohdeyrityksessä tekemäni työharjoittelun ja siellä opitun pohjalta oikeaksi.

Viime vuosina yritys on panostanut tuotekehitykseen ja tehnyt muun muassa mittavat yrityskaupat vuonna 2018. Näillä toimenpiteillä on ollut vaikutusta yrityksen tulokseen. Kohdeyrityksellä on useampi sata työntekijää, joista suurin osa työskentelee Suomessa yrityksen tehtaan yhteydessä. Henkilöstöä on kuitenkin ympäri maailmaa, kuten esimerkiksi Kiinassa, Yhdysvalloissa, Brasiliassa, Ranskassa ja Venäjällä.

2.2 Lähtötilanne

Kohdeyritys itse jakaa digitalisaation kahteen osaan: digitalisaatioon, joka liittyy koneisiin sekä digitalisaatioon, joka koskettaa laajemmin yrityksen perustoimintoja. Kummallakin on oma johtajansa, joka vastaa juuri kyseisen tyyppisestä digitalisaatiosta.

Yrityksen johdon kannalta digitalisaatio tuo mukanaan esimerkiksi uusia tehokkaita keinoja kerätä tietoa asiakkaista, koneiden käyttöasteesta ja alan kehityksestä. Se on tehostanut tiettyjen rutiininomaisten työvaiheiden suorittamista ja näin ollen säästää arvokasta aikaa muihin, vaativampiin johtotehtäviin. Hyviä esimerkkejä tällaisista työvaiheista ovat raportointi ja datan kerääminen. Myös laitevikojen määrittäminen on jossain määrin mahdollista erilaisten digitaalisten apuvälineiden avulla, eli nykyisin huoltohenkilöstöä ei tarvitse aina lähettää koneen luokse selvittämään mahdollisia vikoja. Tämän tyyppiset digitalisaation mukanaan tuomat uudistukset säästävät yritykseltä usein paljon aikaa ja rahaa.

Omat ennakko-odotukseni tutkimuksen suhteen ovat, että yrityksellä on erinomaiset työkalut ja valmiudet digitalisaation tehokkaaseen hyödyntämiseen yrityksen johtamisessa, mutta samalla haasteita viestinnän, perehdyttämisen ja niiden myötä myös digitalisaation täysimittaisen hyödyntämisen kanssa. Omat ennakko-odotukseni perustuvat pitkälti työharjoitteluajanani tekemiini havaintoihin.

Yrityksessä lähes kaikki mahdollinen on jo digitalisoitu. Oikeastaan ainoita asioita, joita ei vielä voi tehdä täysin sähköisesti, on erilaisten juridisten asiakirjojen allekirjoitus ja käsittely. Tätä ei ole vielä voitu digitalisoida, koska kaikissa kohdeyrityksen asiakkaiden edustamissa maissa sähköistä allekirjoitusta ei ole käytössä tai sen ei katsota riittävän.

3 Digitalisaatio

Digitalisaatio on megatrendi, joka on tuonut mukanaan jatkuvan muutoksen. Se on vaikuttanut merkittävästi muun muassa kuluttajien käyttäytymiseen, yritysten väliseen kilpailuun sekä yksilöiden ja yritysten toimintatapoihin, viestintään ja osaamistarpeeseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13.) Tässä kappaleessa käsittelen työni kannalta kaikkein keskeisimpiä käsitteitä, digitalisaation kehitystä sekä sen roolia yrityksen johtamisessa.

3.1 Keskeisimmät käsitteet

Seuraavaksi esittelen työni kannalta keskeisimmät termit, jotta lukijalla olisi mahdollisimman hyvä käsitys teemoista, joiden ympärille työni rakentuu. Olen myös lisännyt laajemmän listan käyttämistäni termeistä ja käsitteistä työn liitteisiin (liite 2).

3.1.1 Digitalisaatio

Termiä digitalisaatio on käytetty jo vuosia, mutta yhtä ja selkeästi ymmärrettävää virallista määritelmää sille ei tahdo löytyä. Digitalisaatio on äärettömän laaja käsite ja usein ihmiset antavat sille oman merkityksensä. Ei myöskään ole harvinaista, että digitalisoituminen ja digitalisaatio sekoitetaan toisiinsa. Tässä työssä olen päättänyt käyttää seuraavaista määritelmää:

Digitalisaatiolla puolestaan viitataan yleensä koko toimintaympäristön muutokseen, joka ei rajaudu vain omaan organisaatioon ja jossa on kysymys innovaatioista, asiakslähtöisyydestä ja digitaalitekniikan uudenaikaisesta käytöstä. Yrityksen näkökulmasta ei puhuta ainoastaan kanavan muutoksesta, vaan kokonaan erilaisesta tavasta tehdä liiketoimintaa, mikä lisää olennaisesti muutostyön haastetta ja monimutkaisuutta. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 21.)

Määritelmässä esiin tuotu muutostyö ja sen haastavuus ovat keskeisiä asioita digitalisaatiossa. Käsittelen muutostyötä erikseen kappaleessa 4 (muutosjohtaminen).

3.1.2 Digitalisoituminen

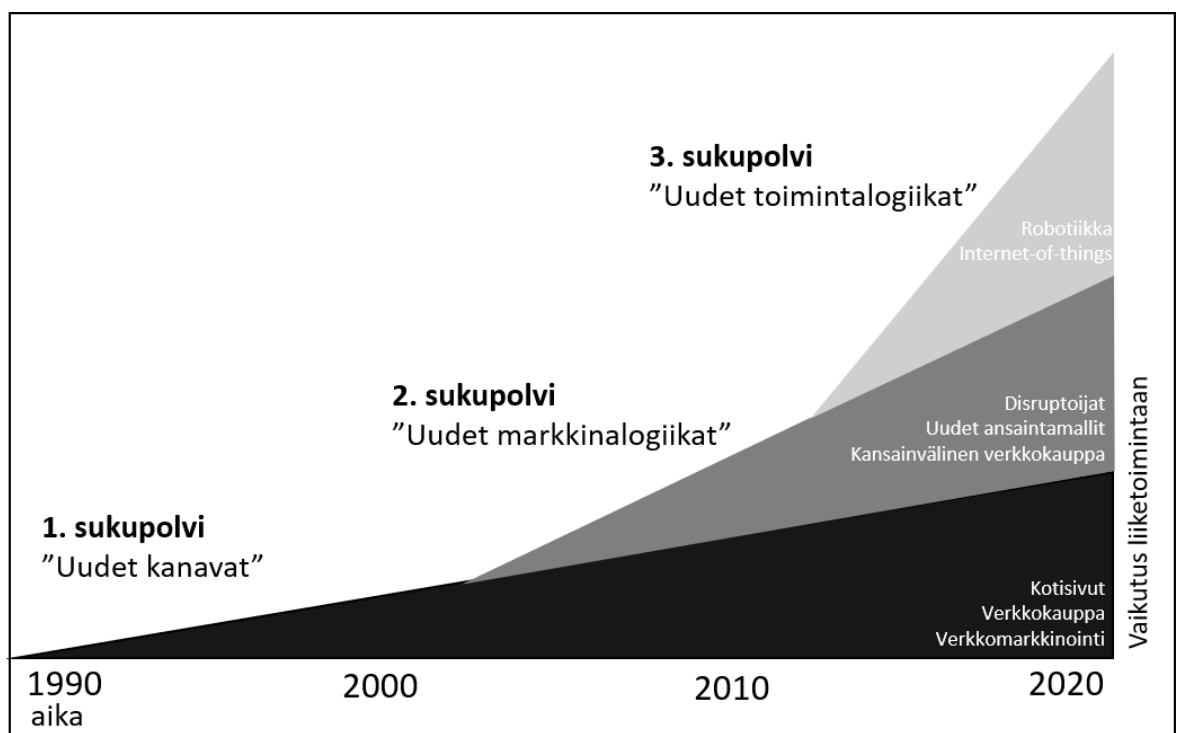
Digitalisoituminen on vahvasti kytköksissä digitalisaatioon ja nämä käsitteet usein sekoituvat keskenään. Digitalisoituminen on digitalisaation taustalla oleva käsite, jolla tarkoitetaan jonkin analogisessa muodossa olevan informaation, kuten prosessien tai lomakkeiden, muuttamista digitaaliseen muotoon (Forbes 2018a).

3.1.3 Digitaalinen murros

Digitaalisella murroksella tai digimurroksella tarkoitetaan tällä hetkellä vallitsevaa digitaalista aikakautta, jonka taustalla on tietotekniikan ja teknologian jatkuva ja vauhdikas kehittyminen sekä niiden lisääntyneet käyttömahdollisuudet. Kyseessä on globaali ilmiö, jolla on sekä yhteiskunnallisia että taloudellisia vaikutuksia. (Hämäläinen ym. 2016, 21.)

3.2 Digitalisaatio ennen, nyt ja tulevaisuudessa

Alla oleva kuvio (kuvio 5) havainnollistaa digitalisaation kehitystä Suomessa 1990-luvulta alkaen. Kuvio on yksinkertaistettu, mutta siitä voi hyvinkin selkeästi hahmottaa digitalisaation kasvavan vaikutuksen liiketoimintaan sekä sukupolvien limittäisyyden.

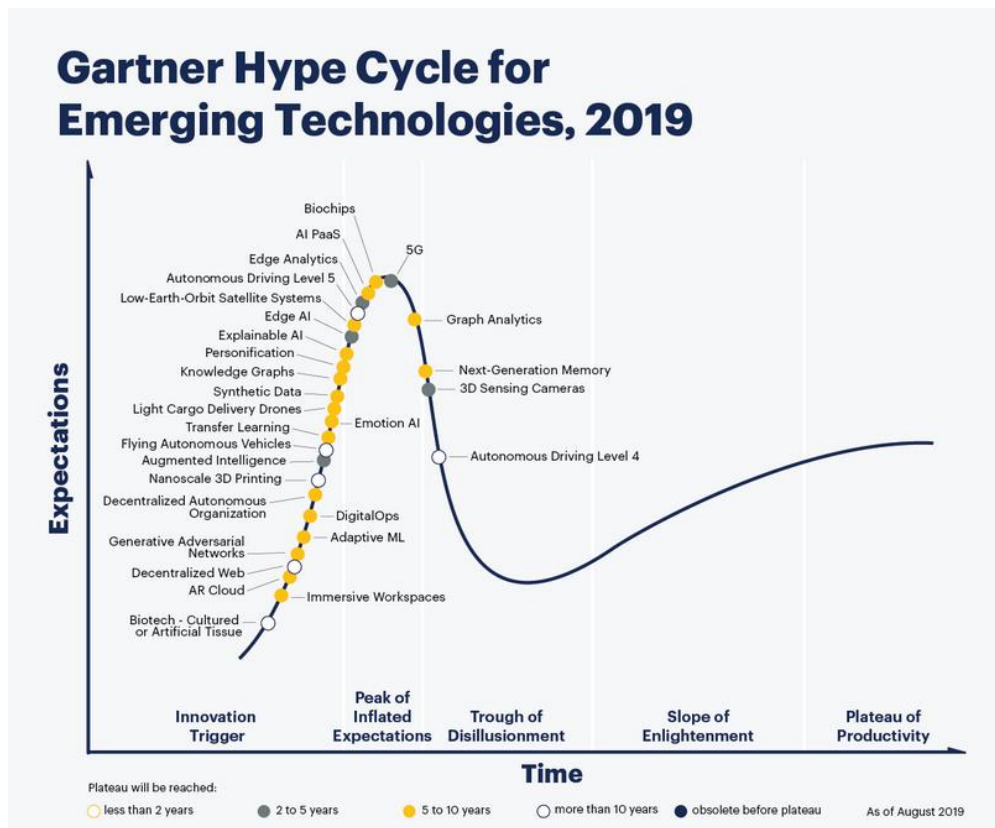


Kuvio 5. Digitalisaation kehityskulku (mukaihen Ilmarinen & Koskela 2015)

1990-luvulla ei puhuttu vielä digitalisaatiosta vaan e-busineksesta. 1. sukupolven aikana kotisivut, verkkomarkkinointi ja hakukoneet alkoivat lisääntyä ja kehittyä. Esimerkiksi maailman tunnetuin hakukone Google on saanut alkunsa 1990-luvulla. Myös ensimmäisiä verkkokauppoja perustettiin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 28–29.)

Käsitteenä digitalisaatiota on alettu käyttää 2. sukupolven myötä. Digitalisaatio alkoi vaikuttaa markkinoiden toimintalogiikoihin, kilpailu alkoi kansainvälistyä yhä kiivaammin ja disruptoijat alkoivat horjuttaa olemassa olevien markkinajohtajien ja toimijoiden asemaa uusilla innovaatioillaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 29.)

3. sukupolvelle keskeisiä asioita ovat olleet esimerkiksi automaatio, robotiikka, esineiden internet, älyn lisääminen laitteisiin ja niiden kyky kommunikoida keskenään. Lisäksi tapa tuottaa arvoa asiakkaille on muutoksessa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 29.) Digitalisaatio kehittyy entistäkin nopeampaa vauhtia ja uudet innovaatiot saavat ainakin minut vain arvailemaan miltä maailmamme näyttää esimerkiksi 10 vuoden kuluttua. Kansainvälinen tutkimus- ja konsulttiyritys Gartner laatii vuosittain hypekäyrän, joka pyrkii ennustamaan teknologian kehittymistä tulevina vuosina. Käyrässä on kuvattuna myös kehityksen eri vaiheet innovaation laukaisemisesta liioiteltuihin odotuksiin ja lopulta tuottavuuden vaiheeseen. Käyrää voi käyttää apuna esimerkiksi, kun miettii, millaisia teknologioita on hyvä pitää silmällä oman yrityksen tulevaisuutta ajatellen, mitä innovaatioita olisi syytä tutkia hieman enemmän tai jopa mahdollisesti pyrkiä hyödyntämään. (Smarter with Gartner 2019.) Gartnerin kehittyvien teknologioiden hypekäyrä vuodelle 2019 on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 6).



Kuvio 6. Gartnerin kehittyvien teknologioiden hypekäyrä 2019 (Smarter With Gartner 2019)

3.3 Digitalisaation rooli yrityksen johtamisessa

Digitalisaatiolla on valtava rooli johtamisessa tai oikeammin sanottuna johtamisen työkaluna ja apuvälineenä. Se korostaa erityisesti muutoksen ja uudistumisen johtamisen merkitystä (Ilmarinen & Koskela 2015, 261). On tutkittu, että digitaaliset edelläkävijät erottuvat kilpailijoistaan investointiensa lisäksi sillä, miten he johtavat muutosta. Nämä edelläkävijät osaavat kyvyillään vastata kahteen seuraavaan kysymykseen erittäin ansiokkaasti: mitä ja miten. Kysymys ”mitä” viittaa digitaalisiin kykyihin ja ”miten” puolestaan kykyyn johtaa muutosta. (Westerman, Bonnet & McAfee 2014, 12-13.)

Haastatteluissa selvisi, että digitalisaatio on lisännyt yhteydenpitoa esimiesten ja alaisten välillä, koska se on mahdollistanut jatkuvan viestinnän ja lyhyetkin tilanpäivitykset esimerkiksi puhelimen tai Skype:n välityksellä. Asioita voidaan käydä tarvittaessa nopeallakin aikataululla läpi, eikä aina tarvitse odottaa seuraavaa tapaamista tai kokousta. Korostusti tämä näkyy positiivisena muutoksena kohdeyrityksen kaltaisissa globaaleissa yrityksissä sekä yrityksissä, joiden eri toimipisteillä on suhteessa pitkät välimatkat. Nämä yritykset ovat digitalisaation avulla pystyneet tehostamaan toimintaansa ja viestintäänsä sekä tekemään säästöjä liiketoiminnan edellyttämän jatkuvan matkustelun korvaamisella esimerkiksi videopalavereilla. Kohdeyrityksen kohdalla tämä on vähentänyt matkustamisen tarvetta, mutta ei kokonaan poistanut sitä. Esimerkiksi erilaiset johtoryhmän kokoukset halutaan edelleen käydä kasvotusten, koska sen koetaan olevan tehokkaampaa ja tarkoituksenmukaisempaa. Lisäksi yrityksessä korostetaan vahvasti kasvokkaisen kanssakäymisen tärkeyttä, koska se lisää esimerkiksi luottamusta. Matkakuluissa ja ajassa säästämisen lisäksi digitalisaatio vaikuttaa esimerkiksi myös yrityksen ekologisuuteen. Yritys voi hyödyntää tätä esimerkiksi yritysbrändinsä rakentamisessa sekä markkinoinnissa.

3.4 Digiajan strategiatyö

Strategialla viitataan yleensä yrityksen laatimaan pidemmän aikavälin suunnitelmaan, jolla pyritään määrittelemään yrityksen tavoitteet ja suunta. Vaadittavat toimenpiteet, joilla yritys aikoo saavuttaa määrittelemänsä tavoitteet, ja niiden ajoitus ovat myös oleellinen osa strategiaa (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 65-66). Digiajan myötä myös yritysten strategiatyö on kokenut muutoksen. Jatkuva ja nopeatempoinen kehitys vaatii yrityksiltä resilienssiä ja ketterää strategiatyöskentelyä aiemman pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen strategiatyöskentelyn sijaan (Hämäläinen ym. 2016, 15).

Kirjassa Digiajan strategia (Hämäläinen ym. 2016, 63-64) on mielestäni esitelty loistavasti asioita, joihin on hyvä kiinnittää erityistä huomiota digiaikaan siirryttäessä:

Älä työnnä päätä pensaaseen! Digitaalinen murros on todennäköisesti jo muuttanut oman toimialasi kehitystä. Ole utelias ja kiinnostunut digitaalisen murroksen etenemisestä ja seuraa aktiivisesti aikaasi ja alaasi myös sosiaalisen median kautta.

Tiedosta uusien toimijoiden uhka. Mieti ja arvioi, kuka tai mikä toimija voisi murtaa toimialasi arvoketjun, yllättää nykytoimijat ja tehdä digitaalisten sovellusten avulla kannattavaa liiketoimintaa siellä, missä sitä ei ole aikaisemmin oivallettu tehdä.

Tartu uusiin mahdollisuuksiin. Analysoi, miten voisit itse hyödyntää kehittyvää digitaalista teknologiaa omassa liiketoiminnassasi – tai mahdollisesti jopa haastaa oman alasi luutuneita käytäntöjä.

Hahmota omat ekosysteemisi. Mikä on se verkosto ja ne yhteistyösuhteet, joiden kautta tai kanssa harjoitat liiketoimintaasi? Arvioi, miten ekosysteeminne kestää digitaalisen murroksen paineessa ja mistä se voisi mahdollisesti murtua tai pettää. Mieti ennen kaikkea, mitä mahdollisuuksia sillä on.

Tiedosta datan merkitys. Ota selvää, minkälaisia tietovarantoja yrityksellesi on kertynyt ja kertyy jatkossa liiketoiminnan kautta. Analysoi, miten voisit hyödyntää tätä tietovarantoa paremmin liiketoiminnassa ja asiakkaiden käyttäytymisen ennustamisessa. Selvitä tietojen keräämiseen ja säilyttämiseen liittyvät tietosuojakäsitykset asiaan perehtyneen asiantuntijan kanssa, sillä tietosuojarikkomusten seuraamukset ovat kovat.

Listan ensimmäisessä kohdassa mainittu uteliaisuus ja oman alan seuranta sosiaalisessa mediassa on tehokas tapa hahmottaa esimerkiksi kilpailijoiden toimintaa, oman toimialan kehitystä tai sitä, missä yhteyksissä oma yritys on mainittu. Muun muassa Meltwater tuottaa asiakkailleen erilaisia mediaseurantaraportteja ja auttaa asiakasyrityksiään kehittämään ulkoista viestintää ja hyödyntämään saatavilla olevaa dataa (Meltwater s.a.). Yllä listattuja uusia mahdollisuuksia ja mahdollisia uhkia käsittelen kohdeyrityksen osalta kapaleessa seitsemän esittelemässäni SWOT-analysissa.

Strategian suurimmat kompastuskivet ovat yleensä sen viestimisessä ja toteuttamisessa. Usein strategiat tuntuvat henkilöstölle kaukaisilta, eivätkä he oikeastaan ymmärrä mitä sillä tavoitellaan ja miten tavoiteltuun lopputulokseen olisi tarkoitus päästä. (Hämäläinen ym. 2016, 66.) Yrityksen olisikin tärkeää muistaa viestiä työntekijöille heidän roolinsa strategian toteuttamisessa, eli miten he voivat omalta osaltaan vaikuttaa strategian toteutumiseen. Vaikka strategiatyö onkin nopeutunut, pitäisi silti muistaa säännöllisesti pysähtyä pohtimaan missä on onnistuttu ja mistä voidaan oppia (Hämäläinen ym. 2016, 67).

Toimintaympäristöllä on tyypillisesti merkittävä vaikutus siihen, miten yritys tekee strategiatyötä. Yritykset voivat tehdä ja toteuttaa rauhassa pidemmän aikavälin strategioita, mikäli ne toimivat alalla, jonne uusia toimijoita tulee harvakseltaan ja jossa muutos on hitaampaa. Toisin on esimerkiksi pelialalla, jossa uusia toimijoita tulee hurjaa vauhtia ja yritysten on lähestulkoon mahdotonta ennustaa kilpailutilanteen äkkinäisiä muutoksia. Tämänkaltainen toimintaympäristö vaatii yrityksiltä nopeampaa päätöksentekoa ja toimintaa, jolloin strategiasyklin voi odottaa olevan lyhyempi. (Hämäläinen ym. 2016, 68-69.) Kohdeyrityksen näen kuuluvan ensiksi mainittuun ryhmään.

Kuviossa 7 (s.13) on havainnollistettu digiajan strategian menestystekijät. Digiaikana strategiaa luodaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja teknologisen murroksen ollessa täydessä vauhdissa. Tämä edellyttää yrityksiltä ketterää strategiaprosessia, jotta strategiaa voidaan uudistaa tarvittaessa nopeastikin. Historian ja nykytilan sijasta tulevaisuuden pitäisi olla strategian keskiössä. Ei vain tavoitteena ja päämääränä, vaan pohjana jolle strategia rakentuu. Historiaan ja nykytilaan keskittymisessä on se vaara, että vanhentuneet käytännöt ja trendit ohjailevat strategiatyötä. Tänä päivänä strategiatyön pitäisi olla jatkuvaa ja ideaalitalanteessa se nojaisi yrityksen tekemiin havaintoihin, yrityksen ja erehdyksen kautta opittuihin asioihin, tulevaisuudesta tehtyihin arvioihin, oivalluksiin ja innovaatioon. (Hämäläinen ym. 2016, 189-190.)

Uudistumisen ja muutoksen ollessa arkipäivää, on myös yritysten sisäinen kulttuuri murroksessa. Yrityskulttuurilla on niin suuri vaikutus organisaatioihin, että sitä voidaan pitää kilpailuetuna. Jotta yritys itsessään voisi olla resilientti, on sen henkilöstön oltava sitä myös. Monen yrityksen kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että huomio tulee kiinnittää ensimmäisenä omaan henkilöstöön ja yrityksessä vallitsevaan kulttuuriin. Vallitsevan kulttuurin pitäisi kannustaa luovuuteen, rohkeuteen, uuden oppimiseen, toisinajatteluun ja jopa virheiden tekemiseen ja niistä oppimiseen turvallisessa ympäristössä. Yrityksen johto ja tapa, jolla yritystä johdetaan ovat keskeisessä roolissa kulttuurin syntyemisessä. He määrittelevät yrityksen arvot, tavoitteet, toimintatavat ja säännöt ja viestivät näin henkilöstölle sen, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. Johdon lisäksi esimerkiksi myös yhteiskunnalliset arvot ja asenteet, ympäristö sekä kansallinen identiteetti vaikuttavat yrityskulttuuriin. (Hämäläinen ym. 2016, 151-155.)

Millaisia ominaisuuksia digiajan strategilta sitten vaaditaan? Digiajan menestyneistä johtajista on voitu erottaa kahdeksan piirrettä, jotka ovat selvästi vaikuttaneet heidän menestykseensä. Näitä piirteitä olivat halu ja kyky oppia jatkuvasti uutta, taito muodostaa ja ohjata ryhmiä ja tiimejä, joissa eri toiminnot ovat edustettuina ja ne tekevät yhteistyötä sekä kyky toteuttaa vaikuttavia asiakaslähtöisiä projekteja. Näiden lisäksi menestystekijöinä oli

oman liiketoiminnan tunteminen, halu kehittää omaa tunneälyä ja sen myötä kasvanut luottavuus sekä henkilökohtainen visio. Viimeisimpänä ainesosana tässä menestysreseptissä olivat johtajien laajat ja luotettavat verkostot. (Hämäläinen ym. 2016, 218-220.)



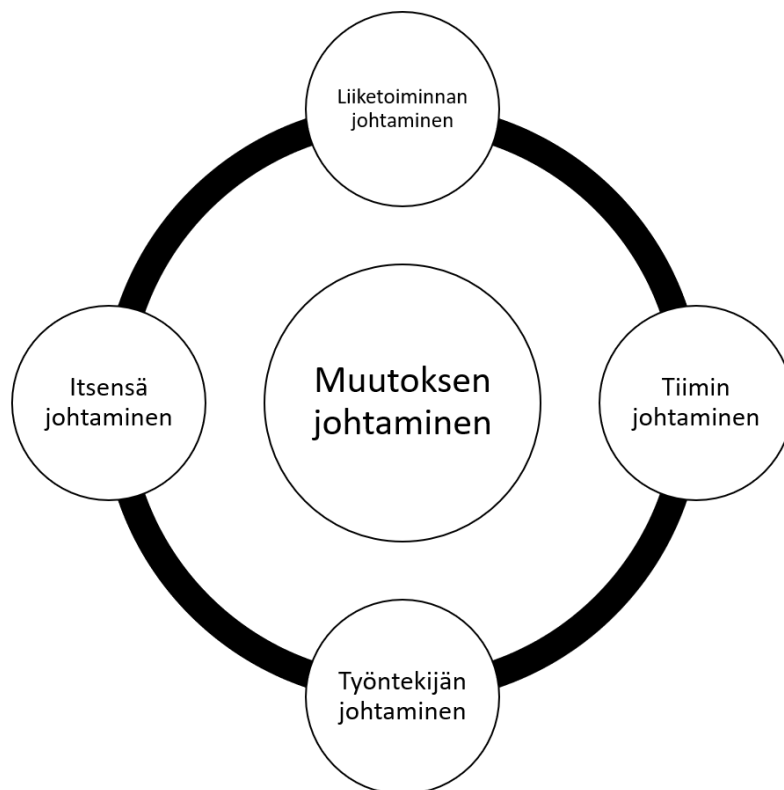
Kuvio 7. Digiajan strategian menestystekijät (mukaillen Hämäläinen, Maula & Suominen 2016)

4 Muutosjohtaminen

Tässä luvussa käsittelen muutosjohtamista sekä sen johtamiselle asettamia edellytyksiä. Päädyin tuomaan muutosjohtamisen osaksi tutkimustani, koska sekä digitalisaatio että digitalisoituminen edellyttävät hyvää muutosjohtamista onnistuakseen. Lisäksi molemmat mahdollistavat muutosjohtamisen toteuttamisen hyvinkin eri tavalla kuin aiemmin. Digitalisaation myötä muutos on jatkuvasti läsnä: prosessit, toiminta- ja työskentelytavat, palvelumallit ja monet muut asiat ovat jatkuvasti muutoksen alla. Ympäristö, jossa yritykset toimivat, muuttuu kovaa vauhtia ja yritysten on pystyttävä muuttumaan ja uudistumaan ketterästi mukana, tai ne jäävät kilpailussa jälkeen (Pirinen 2014, 14).

4.1 Muutosjohtamisen näkökulmia

Alla oleva kuvio (kuvio 8) kuvaa muutosjohtamisen kannalta erilaisia tärkeitä näkökulmia eli liiketoiminnan johtamista, tiimin johtamista, työntekijän johtamista sekä itsensä johtamista. Muutosjohtamisen kannalta nämä kaikki neljä näkökulmaa tulisi ottaa huomioon ja esimiehellä tulisi olla riittävät tiedot ja taidot niiden toteuttamiseksi. (Pirinen 2014, 22.)



Kuvio 8. Muutoksen johtamisen näkökulmat (mukaillen Pirinen 2014)

Muutoksen tulisi aina palvella liiketoiminnan tavoitteita. Ihanteellisessa yrityksessä tehtäisiin jatkuvasti pieniä muutoksia toiminnan kehittämiseksi. Tällä voidaan pyrkiä välttymään tilanteelta, jossa yrityksellä on pakottava tarve tehdä paljon nopeita ja suuria muutoksia

yhdellä kertaa. Tavoitteiden tulisi olla yksinkertaisia ja selkeitä, eikä liian montaa kehitys- ja muutosprosessia tulisi olla käynnissä samanaikaisesti, vaan niitä pitäisi tehdä priorisoiden. (Pirinen 2014, 22-24.)

Esimies ei voi saada muutosta aikaan yksinään, vaan muutosta saadaan aikaan tiimityöllä. Tiimin työskentelylle ja siten tuloksen aikaan saamiselle olennaista on keskinäinen luottamus ja yhteiset toimintatavat ja tavoitteet. Esimies kantaa vastuun tiiminsä toiminnasta, mutta luottamuksen kannalta on tärkeää, että hän kuuntelee ja ottaa tiimiläistensä mielipiteet huomioon, pitää lupauksensa ja huolehtii, että tiimille merkitykselliset asiat otetaan yrityksessä huomioon. Hyvä esimies osaa hyödyntää tiimiläistensä eri vahvuuksia muutoksen läpi viemisessä ja huolehtii tiimihengestä tuottamalla tiimille esimerkiksi yhteisiä onnistumisen kokemuksia. Hyvä tiimihenki auttaa tiimiä selviämään muutoksesta yhdessä. (Pirinen 2014, 29-31.)

Vaikka töitä tehdäänkin usein tiimeissä, on muistettava, että jokainen tiimin jäsen kokee muutoksen ja sen mukanaan tuomat asiat yksilöllisesti. Muutoksessa esimieheltä tulee löytyä kykyä kuunnella sekä olla ymmärtäväinen ja empaattinen. Työntekijän on helpompi ottaa muutos vastaan, kun hän kokee tullessa kuulluksi ja ymmärretyksi. Muutoksessa olisi tärkeää, että esimies kykenisi johtamaan johdonmukaisesti, jotta työntekijä voi suhtautua muutokseen luottavaisemmin. Muutosmyönteiset henkilöt ovat voimavara, joita yrityksen kannattaa hyödyntää muutoksessa. He kykenevät levittämään muutokseen liittyvää myönteisyyttä tehokkaasti ympärilleen ja vähitellen kääntämään jopa muutosvastarinnan edustajat puolelleen. (Pirinen 2014, 31-33.)

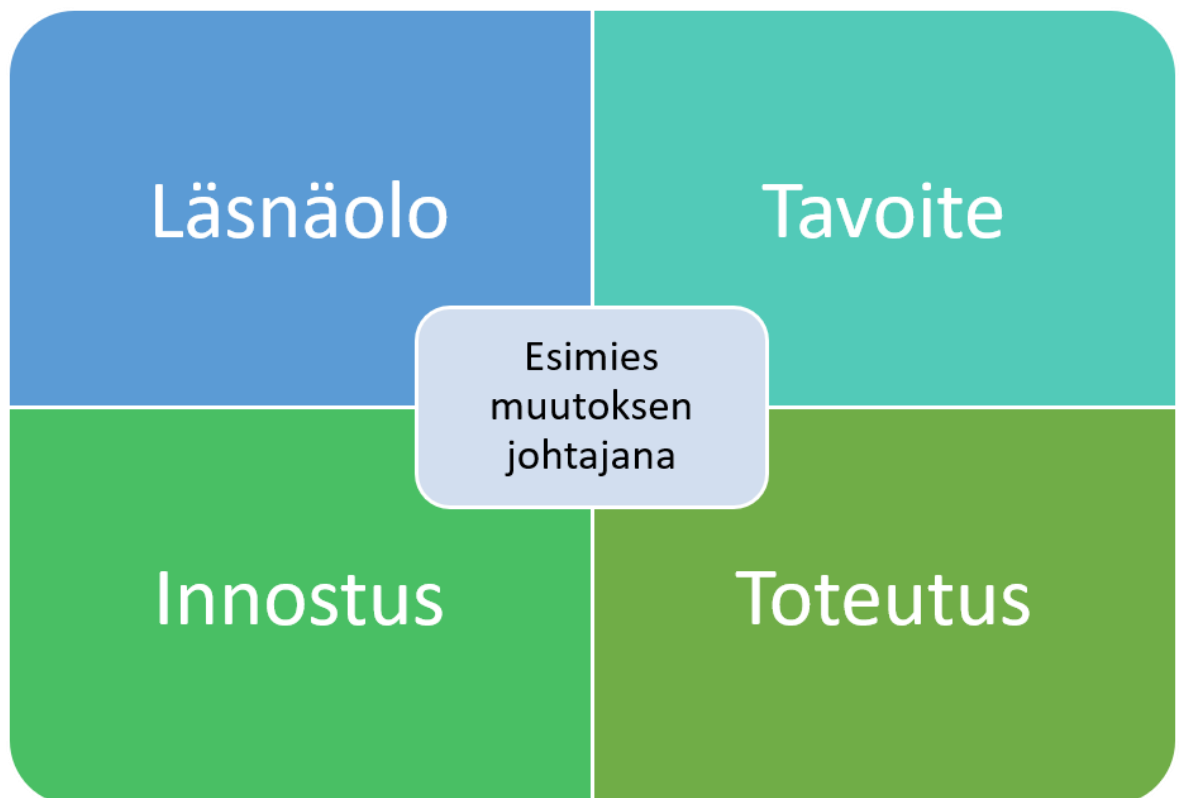
Muutos ei vaikuta ainoastaan työntekijöihin, vaan kysyy myös esimieheltä paljon voimavaroja. Voidakseen luoda positiivista muutoksen ilmapiiriä ja tukeakseen tiimiään on esimiehen huolehdittava myös omasta jaksamisestaan. Loppuun palanut ja stressaantunut esimies ei ole kenenkään etu. (Pirinen 2014, 33-34.)

4.2 Muutosjohtamisen tyylit

Erilaisia muutoksen johtamistyyliä ovat esimerkiksi visionäärinen, roolimalli-, valmentava, demokraattinen, hierarkkinen, kaverillinen ja osallistava johtamistyyli. Johtajalla tulisi olla kykyä ja uskallusta kokeilla eri johtamistyyliä, sillä muutos ja eri johtamistavat vaikuttavat työntekijöihin eri tavalla. Erilaiset tilanteet ja henkilöt voivat kaivata hyvinkin eri tyyppistä johtamista. (Pirinen 2014, 82-91.)

Muutosprosessissa vastuu on sekä esimiehellä että työntekijällä. Muutosprosessin kannalta on tärkeää, että muutosta johdetaan johdonmukaisesti unohtamatta yrityksen perusarkea. Parhaimmillaan muutosprosessi on, kun sitä toteutetaan esimiesten ja työntekijöiden välisellä yhteistyöllä. (Pirinen 2014, 61.)

Muutoksessa esimiehillä on tietyt perustehtävät, jotka säilyvät muuttumattomina läpi koko prosessin. Näihin perustehtäviin saatetaan panostaa eri tavoin muutoksen eri vaiheissa, mutta kaikki neljä osa-aluetta on kuitenkin huomioitava. Alla olevassa kuviossa (kuvio 9) on esitetty nämä neljä muutoksen johtamisen kannalta elintärkeää osa-aluetta, eli tavoite, läsnäolo, innostus ja toteutus. Esimiehen rooli on johtaa muutosta, eli hän asettaa tiimille tavoitteet ja koordinoi sen toimintaa. Hän kannustaa tiimiään kohti asetettuja tavoitteita ja luo läsnäolollaan turvaa ja varmuutta työntekijöiden muutosarkeen. (Pirinen 2014, 61.)



Kuvio 1. Esimiehen tehtävät muutoksen johtamisessa (mukaillen Pirinen 2014)

Esimiehen on hyvä ottaa huomioon, että vaikka muutoksen strategiset syyt ja visio olisi viestitty kuinka hyvin, voivat sen vaikutus ja edut tuntua työntekijälle varsin kaukaisilta. Tavoitteet olisikin hyvä käydä tiimin kanssa läpi selkeyttäen ja yksinkertaistaen tulevaa muutosta: kertomalla avoimesti sen toteuttamiseen johtaneista syistä, visiosta muutoksen takana, sen tarkoituksesta ja vaikutuksesta kyseisten henkilöiden töihin ja tehtäviin, kyseiseen tiimiin kohdistuvista odotuksista muutoksen aikana sekä siitä, mitä hyötyjä kyseinen muutos tuo mukanaan. (Pirinen 2014, 63.)

4.3 Muutosviestintä

Viestinnällä on valtava rooli muutoksen johtamisessa. Sen on oltava oikea-aikaista, jotta viestin vastaanottajilla on aikaa sulatella tietoa muutoksesta. On hyvä selittää selkeästi, että mitä tehdään, miksi tehdään, mitä seurauksia on tekemättä jättämisellä, mitä riskejä muutokseen liittyy ja miten ne on huomioitu. Työntekijöille on annettava aikaa ja mahdollisuus esittää kysymyksiä, osallistua ja sitoutua muutokseen. Hyvällä viestinnällä voidaan vähentää muutosvastarintaa ja voittaa ihmiset muutoksen puolelle. (Myllymäki 2018, 67.) Mielestäni onnistunut muutosjohtaminen edellyttää esimiesten ja johdon ymmärrystä siitä, mikä vaikutus on heidän asenteellaan ja suhtautumisellaan muutokseen; työntekijät aistiivat ja huomaavat kyllä, mikäli esimiehet eivät seiso muutoksen takana.

5 Etäjohtaminen

Digitalisaation myötä etä- ja virtuaalityöskentelyn tekeminen on yleistynyt merkittävästi (Vikman 2016, luku 1). Tässä kappaleessa käyn läpi virtuaalityöskentelyn keskeisimpiä piirteitä ja sen johtamiselle asettamia edellytyksiä.

5.1 Virtuaalinen työympäristö

Virtuaalinen työympäristö käsittää kaikki sellaiset resurssit ja ratkaisut, jotka mahdollistavat työnteon eri käyttöliittymien avulla. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset alustat, sovellukset ja välineet kuten tietokoneet ja puhelimet. Käytettävän teknologian toimivuus ja monipuolisuus ovat virtuaalisen työskentelyn kulmakiviä. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Virtuaalinen työympäristö on hyödyllinen etenkin kansainvälisissä yrityksissä, joissa toimipisteet voivat sijaita maantieteellisesti hyvinkin kaukana toisistaan.

5.2 Virtuaalityö

Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota voidaan tehdä jatkuvasti, satunnaisesti tai säännöllisesti myös oman työpaikan ulkopuolella. Virtuaalityö on käsitteenä etätyötä laajempi ja sillä puolestaan tarkoitetaan työtä, jota tehdään eri toimipisteissä työskentelevistä henkilöistä koostuvissa tiimeissä joko osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniikan välityksellä. Virtuaalityöhön saattaa siis hyvinkin sisältyä myös etätyötä. (Vikman 2016, luku 1.) On luonnollisestikin olemassa ammatteja, joissa etä- tai virtuaalityöskentely ei ole mahdollista. Tällaisia ammatteja ovat esimerkiksi rakennusmies, kirurgi tai lastenhoitaja. Virtuaalityöskentely asettaa edellytyksiä myös fyysiselle ympäristölle.

5.2.1 Virtuaalityöskentelyn edut

Virtuaalityöskentelyssä on paljon etuja, kuten esimerkiksi työn joustavuus, joka helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamista, henkilöstön vähentynyt kuormittuneisuus ja tehokkaampi työnteko. (Vikman 2016, luku 1.) Etenkin etätyöskentely on vähentänyt työmatkailua tai jopa poistanut sen kokonaan ja tämän on todettu vähentävän työntekijöiden stressiä. Stressin väheneminen voi puolestaan lisätä työn tuottavuutta. Lisäksi virtuaalityöskentely vähentää esimerkiksi yrityksen työtiloista ja matkakuluista aiheutuvia kustannuksia. (Bratton & Gold 2012, 189.) Virtuaalityöskentelyllä on vaikutusta myös henkilöstön vaihtuvuuteen. Henkilöstö pysyy huimat 60% todennäköisemmin yrityksessä, jossa on etätyömahdollisuus. Yritys, jossa on mahdollista työskennellä joustavasti, on myös työnhakijoiden silmissä houkuttelevampi. Tämä johtuu joustavuuden lisäksi myös siitä, että työntekijöillä on enemmän vapautta vaikuttaa omaan työntekoonsa. Vapauden lisääntyessä myös

vastuu kasvaa. Lisäksi virtuaali- ja etätyöskentely vähentävät poissaoloja, koska työntekijät voivat esimerkiksi hieman sairastuessaan tai sairasta lasta hoitaessaan työskennellä kotoaan käsin oman jaksamisensa ja mahdollisuuksiensa mukaan. (Vikman 2016, luku 1.)

5.2.2 Virtuaalityöskentelyn haasteet

Virtuaalinen työ tuo mukanaan myös haasteita, kuten esimerkiksi tiimin muodostamisen siten, että yhteistyö on sujuvaa ja ryhmässä vallitsee hyvä yhteishenki. Tämä on haaste, muttei mahdottomuus. Avaintekijä tiimin toimivuudelle on vuorovaikutus ja yrityksen olisikin kannattavaa etsiä keinoja, joilla tiimin sisäinen vuorovaikutus olisi mahdollisimman helppoa, luonnollista ja tehokasta. (Vikman 2016, kappale 1.)

Henkilöstön kokema puute yhteenkuuluvuuden tunteesta ja sosiaalisesta tuesta voivat olla yrityksen kohtaamia haasteita. Sosiaalista tukea on esimerkiksi arvostus, henkinen tuki ja tiimin jäsenten ammatillisen kehityksen tukeminen palautteiden ja neuvojen muodossa. Sosiaalisella tuella voidaan vähentää ihmisten kokemaa stressiä ja työuupumusta. Johtamisen kannalta myös luottamuksen rakentaminen tiimin jäsenten ja esimiesten välille voi olla haastavaa. (Vikman 2016, kappale 1.)

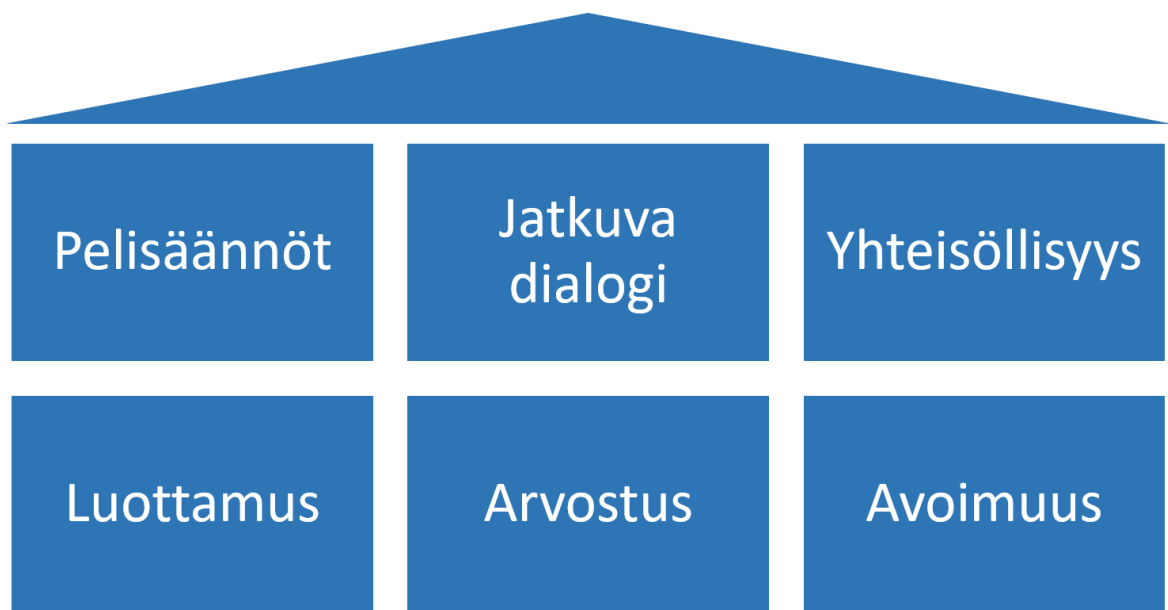
5.3 Etäjohtamisen edellytykset

Etäjohtamisella tarkoitetaan erilaisten virtuaalisten työntekomuotojen johtamista. Virtuaali- ja etätöiden lisäksi tällaisia ovat esimerkiksi liikkuva työ ja ajasta ja paikasta riippumaton työ. Kaikille näille on kuitenkin yhteistä, että töitä voidaan tehdä varsinaisen työpaikan ulkopuolella. (Vikman 2016, luku 1.)

Oli kyse sitten etä- tai lähijohtamisesta, johtamisen perusasiat pysyvät ennallaan (Vikman 2016, luku 1). Jotkin asiat kuitenkin korostuvat etäjohtamisessa, koska henkilöstö saattaa olla hajallaan jopa ympäri maapalloa. Mikäli osa tiimistä työskentelee samassa sijainnissa esimiehensä kanssa, saavat he yleensä enemmän huomiota kuin muualla työskentelevät tiimin jäsenet. Esimiehen olisi hyvä tiedostaa tämä huomion jakautumisen epätasaisuus ja kiinnittää huomiota siihen, että pitää riittävästi yhteyttä myös muualla työskenteleviin työntekijöihin. Etäjohtaminen saattaa tuntua lähijohtamista haastavammalta, mikäli hajautettua tiimiä yritetään johtaa täysin samalla tavalla kuin yhdessä ja samassa työpisteessä työskentelevää tiimiä. Lisäksi esimiestyön tekeminen muiden tehtävänkuvaan sisältyvien töiden lisäksi voi tuottaa haasteita etenkin virtuaalityöskentelyssä, koska siihen on erikseen varattava aikaa, eikä pelkkien hallinnollisten esimiestehtävien hoitaminen ole itsessään riittävä. (Vikman 2016, luku 1.) Yhteisten prosessien ja toimintatapojen sopiminen ja noudattaminen on myös toimivan etäjohtamisen edellytys. (Työturvallisuuskeskus 2018).

Virtuaalityöskentely edellyttää työnantajalta kykyä miettiä tapoja, joilla työntekijöitä voidaan motivoida, valmentaa ja huomioida riittävästi, vaikka toimintaympäristö onkin virtuaalinen. (Vikman 2016, luku 1.) Yrityksen on tärkeää määrittää, millaista osaamista etäjohtajalta tarvitaan ja sen pohjalta miettiä siihen sopivia johtajia ja koulutustarpeita. Myös johtamiskäytäntöjä tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, että sopivatko ne etäjohtamiseen sellaisenaan vai olisiko niitä syytä muuttaa. Etäjohtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi on määritetty proaktiivisuus, delegointitaidot, päätöksentekokyky, suunnittelu ja organisointi, innostaminen ja motivointi, joustavuus, tavoitekeskeisyys, sosiaalinen taitavuus sekä avoimuus vuorovaikutuksessa. (Vikman 2016, luku 6.) Etäjohtajan tehtävänä on koordinoida työtä, toimia suunnannäyttäjänä sekä kehittää yhteistyötä (Työturvallisuuskeskus 2018).

Alla olevassa kuviossa (kuvio 10) on esitelty etäjohtamisen kulmakivet, joita ovat yhteiset pelisäännöt, yhteisöllisyys, avoimuus, luottamus, jatkuva dialogi sekä arvostus. Nämä kaikki liittyvät vahvasti toisiinsa ja ne luovat yhdessä hyvän perustan toimivalle etäjohtamiselle. (Vikman 2016, luku 2.)



Kuvio 2. Etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vikman 2016)

Toimiakseen virtuaalityöskentely edellyttää luottamusta. Esimiehen on pystyttävä luottamaan siihen, että työntekijät tekevät työnsä sovitusti, vaikka heitä ei valvottaisi. Luottamuksen ilmapiiriä voidaan rakentaa vain luottamalla. Esimies ei voi odottaa alaistensa luottavan häneen tai toisiinsa, jos hänkään ei osoita luottamusta heitä kohtaan. Joustavan työtavan mahdollistaminen on yksi tapa osoittaa luottamusta. Esimies voisi esimerkiksi päättää luottaa henkilöstöönsä ja sallia heille tiettyjä vapauksia, jotka otetaan pois, mikäli

tätä luottamusta käytetään väärin. Luottamus on valinta, jonka esimies voi tehdä. Hän voi myös päättää olla luottamatta ja kontrolloida kaikkea jatkuvasti. Mitä isompi määrä johdettavia on, sitä todennäköisemmin heidän joukossaan on joku, joka käyttää hänelle annettua luottamusta väärin. Onko kuitenkaan kannattavaa tehdä tästä yleistystä ja toimia tavalla, joka viestii epäluottamusta kaikille johdettaville? Liika kontrolli uuvuttaa lopulta niin johtajat kuin työntekijätkin. (Vikman 2016, luku 2.)

Arvostus näkyy siinä, miten kohtelemme muita ihmisiä. Sitä voi osoittaa hyvinkin pienillä teoilla, kuten tervehtimällä, kuuntelemalla, olemalla läsnä, hymyllä, olemalla ystävällinen ja kiittämällä. (Vikman 2016, luku 2.) Nämä erilaiset sanat, eleet ja teot eivät aiheuta paljoa vaivaa, mutta niillä on suuri merkitys vastaanottajalleen.

Avoimuudella tarkoitetaan viestinnän, päätöksenteon ja yhteistyön läpinäkyvyyttä. Avoimuus on kytköksissä vuorovaikutukseen ja on myös omiaan lisäämään yhteisöllisyyttä ja kasvattamaan luottamusta. Tiedon tulisi kulkea molempiin suuntiin mahdollisimman alkuperäisessä muodossaan ja myös vaikeista asioista olisi hyvä voida puhua matalalla kynnyksellä. (Vikman 2016, luku 2.) Myös tiedon kulun foorumeita ja oikea-aikaisuutta on hyvä miettiä. Viestitäänkö asioista omilla kasvoilla? Onko viestintä samanlaista yrityksen sisällä ja ulkoisesti? Toisin sanoen, muistaahan yritys tiedottaa asioista ensin sisäisesti ennen ulkoisten tiedotteiden julkaisemista?

Yhteiset säännöt ja tavat toimia sekä niiden selkeys helpottavat yhteistyön tekemistä. Näitä yhteisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja sovittaessa olisi hyvä, että kaikki pääsevät vaikuttamaan ja tuntevat olleensa mukana niiden luomisessa. Tämä lisää työntekijöiden sitoutumista sovittuihin asioihin. Esimerkiksi eri viestintäkanavista ja niiden hyödyntämisestä on hyvä sopia yhteisesti. (Vikman 2016, luku 2.) Selkeyden lisäksi tämä on tärkeää myös tietosuojaan kannalta, koska jotkin kanavat ovat merkittävästi toisia turvallisempia ja sopivat siten paremmin arkaluontoisen tiedon jakamiseen.

Yhteisöllisyys vastaa ihmisten luontaiseen tarpeeseen kuulua osaksi jotakin ryhmää. Sen avulla pystytään tuottamaan hyvää ryhmähenkeä ja tekemään sujuvaa yhteistyötä. Yhteisöllisyyden luomisen ja ylläpitämisen haasteena verkkotyöskentelyssä on se, että ihmiset tapaavat niin harvoin kasvokkain. Tämän takia vuorovaikutuksen määrään täytyy kiinnittää erityistä huomiota. Yhteisiä virtuaalitapaamisia pitää olla riittävästi ja säännöllisesti, mutta kuitenkin siten, että se on työnteon kannalta tarpeellista ja kannattavaa. Yhteisöllisyyden puute aiheuttaa moraalien madaltumista, vuorovaikutuksen vähenemistä ja heikentää henkilöstön sitoutumista yritykseen ja sen toimintaan. Yhteisöllisyyteen vaikuttaa myös se,

kuinka hyvin tiimin jäsenet ovat oppineet tuntemaan toisensa. Juuri tästä syystä olisi tärkeää, että tiimin jäsenet tapaisivat toisiaan joskus myös kasvokkain. (Vikman 2016, luku 2).

Vuorovaikutus nitoo kaikki yllä esiteltyt etäjohtamisen kulmakivet yhteen. Se on oleellinen osa jokaisen kulmakiven toteutusta ja sen on oltava säännöllistä ja jatkuvaa. Vuorovaikutus on kahden tai useamman henkilön välillä tapahtuvaa vuoroin vaikuttamista esimerkiksi tunteiden, kokemusten ja tiedon jakamisen keinoin. (Vikman 2016, luku 2.)

Virtuaalityöskentely asettaa johtamiselle myös tiettyjä haasteita. Tällaisia haasteita ovat esimerkiksi työsuoritusten mittaaminen, työntekijän hyvinvoinnin seuraaminen ja sitouttaminen.

Työajan mittaamisesta on alettu siirtyä saavutettujen tulosten mittaamiseen, koska sen on oivallettu olevan töissä vietettyä aikaa arvokkaampaa. Tämä ei tietenkään ole mahdollista kaikilla aloilla ja usein esimerkiksi suorittava työ vaatii työntekijän olevan tietyssä paikassa tiettyyn aikaan. Monissa työpaikoissa pidetään yhä kiinni työajan mittaamisesta esimerkiksi kellokorttien avulla, vaikka työntekijöille voitaisiinkin antaa enemmän vapauksia suunnitella omia työaikojaan ja tehdä työtä itseohjautuvammin. Näistä käytänteistä voidaan sopia myös tiimeittäin tai aiemmin mainituissa pelisäännöissä. Kun työlle on asetettu etukäteen selkeät tavoitteet ja tehtävät on aikataulutettu, on tulosten mittaaminenkin helppoa. (Vikman 2016, luku 3.)

Etäjohtajalle on haastavaa arvioida työntekijöiden töiden kuormittavuutta, sen aiheuttamaa stressin määrää ja muita työntekijän hyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Tässä on riskinä, että esimies lisää jo valmiiksi ylikuormittuneen työntekijän tehtävälle uusia tehtäviä. Jälleen kerran vuorovaikutus on avainasemassa haasteen ratkaisemiseksi. On tärkeää jakaa tietoa ja keskustella yhteisesti tiimin jäsenten työtilanteista ja jaksamisesta. (Vikman 2016, luku 3.)

Sitouttamisen suurin haaste on aiemmin käsittelemäni yhteisöllisyyden puute. Mikäli työntekijät kokevat olevansa eristyksissä muista, on heidän sitoutumisensakin heikompaa. Tästä syystä vuorovaikutusta on oltava riittävästi niin tiimin jäsenten kuin esimiehen ja työntekijänkin välillä. Vuorovaikutuksen riittävyys riippuu myös työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista. Näistä taas voidaan sopia yhteisiä pelisääntöjä sovittaessa. Työntekijöiden sitouttaminen on tärkeää, jotta yritys saisi pidettyä kiinni omista asiantuntijoistaan eikä kilpailijoiden olisi helppoa houkutella heitä vaihtamaan työpaikkaa. (Vikman 2016, luku 3.)

6 Menetelmä

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Aineiston keruutapana käytin tutkimushaastattelua, joka on hyvin yleisesti käytetty tiedonhankinnan menetelmä (Hirsijärvi & Hurme 2008, 11-12). Haastattelun lajeista päädyin käyttämään teemahaastattelua.

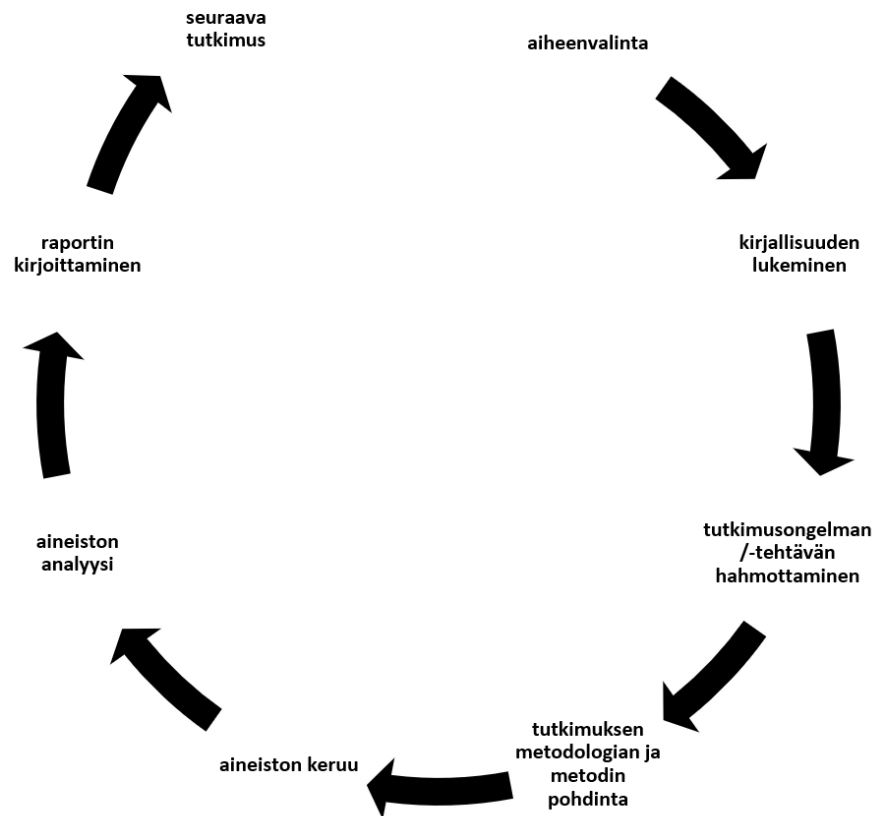
6.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Päädyin toteuttamaan tutkimukseni laadullisena tutkimuksena, jotta saisin mahdollisimman hyvän kuvan ihmisten omista kokemuksista ja ajatuksista liittyen digitalisaation tilaan ja johtamiseen yrityksessä.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa haastattelu rakennetaan erilaisten, ennalta mietittyjen teemojen ympärille (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Sen määritelmä vaihtelee, eikä tähän ole yhtä oikeaa määritelmää. Se ei vaadi haastateltavilta jotakin yhtä ja tiettyä yhteistä kokemusta, eikä haastattelukertojen määrä ole tutkimuksen kannalta oleellinen tekijä. Yhteistä kaikille teemahaastattelujen määritelmille on kuitenkin se, että haastattelussa käytetään jotakin ennalta päätettyä teemaa. Tutkimuksessa hyödynnetään haastateltavien yksilöiden kokemuksia, tunteita, uskomuksia ja ajatuksia ottaen samalla huomioon niiden tulkinnanvaraisuuden. Vaikka haastattelujen teemat ovat kaikkien haastateltavien kesken samat, haastattelun kulku ja kysymykset voivat olla yksilöityjä. Tästä syystä teemahaastattelua pidetään puolistrukturoituna haastattelumuotona. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 48.) Omassa tutkimuksessani oli varmaa, että kaikilla haastateltavilla on omakohtaisia kokemuksia ja ajatuksia digitalisaatiosta ja siitä mitä se pitää sisällään. Käyttämäni teemat olivat digitalisaatioon, viestintään, muutosjohtamiseen ja kehitykseen liittyviä. Pääteemana oli luonnollisesti digitalisaation hyödyntäminen. Lähtökohtaisesti esitin kaikille haastateltaville samat kysymykset, mutta vaihtelin niiden järjestystä sen mukaan, mikä tuntui luontevimmalta kyseisen haastattelun etenemisen kannalta. Lisäksi esitin tarvittaessa tarkentavia ja syventäviä lisäkysymyksiä.

Alla oleva kuvio (kuvio 11) kuvaa tutkimuksen tyypillistä kulkua. Ensimmäisenä määritin aiheen, jota halusin tutkia opinnäytetyössäni. Kuten jo aiemmin mainitsin, aiheen valinta ja tutkimuskysymyksen määrittäminen tuottivat minulle hieman haasteita, koska en löytänyt kohdeyrityksessä selvää ongelmaa tai asiaa, jota lähtisin tutkimaan ja kehittämään. Näiden kahden vaiheen välissä tutkin jonkin verran aiheeseen liittyviä, netistä löytyviä julkaisuja ja artikkeleita, mutten lukenut kirjallisuutta kovinkaan syvällisesti. Minusta oli helpom-

paa etsiä sopivia lähteitä ja tutkia aihetta syvällisemmin vasta tutkimuskysymyksen määrittämisen jälkeen. Tämän jälkeen valitsin mielestäni parhaiten tutkimaani aiheeseen sopivan tutkimusmenetelmän, mietin haastattelukysymykset ja keräsin aineiston. Seuraavaksi analysoin keräämäni materiaalin, ja kirjoitin opinnäytetyöni. Tämän työn pohjalta aihetta olisi mahdollista tutkia lisää esimerkiksi jostain toisesta näkökulmasta, tai keskittyen johonkin työssä esille tulleeseen asiaan tai ilmiöön.



Kuvio 3. Laadullisen tutkimuksen tutkimuspiraali (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018)

6.2 Aineiston keruu

Aloitin työni keskustelemalla toimeksiantajan edustajien kanssa työn tavoitteista, aiheen rajauksesta ja siitä, keitä olisi hyvä haastatella aiheeseen liittyen.

Seuraavaksi siirryin haastattelukysymysten pohdintaan ja laatimiseen. Kysymyspatteristo kokonaisuudessaan löytyy liitteistä (ks. liite 1). Aineiston keräsin teemahaastatteluiden, eli puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Valitsin teemahaastattelun, koska sen avulla haastateltavien omat kokemukset, mielipiteet ja tunteet pääsevät mahdollisimman

hyvin esille (Hirsijärvi & Hurme 2008, 48). Lisäksi teemahaastattelu mahdollisti syventävien ja tarkentavien kysymysten esittämisen sekä kysymysten esittämisen suunnitellusta poikkeavassa järjestyksessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Teemoina käytin digitalisaation ymmärtämistä, sen tilaa yrityksessä tänä päivänä, sen tulevaisuutta, sekä sen mukanaan tuomia muutoksia, hyötyjä ja haasteita.

Haastattelut suoritettiin kevään 2019 aikana joko pari- tai yksilöhaastatteluina ja ne toteutettiin joko kasvotusten tai Skypen välityksellä. Parihaastattelut katsoin hyväksi vaihtoehdoksi, jotta aiheista saataisiin enemmän keskustelua aikaiseksi. Nauhoitin haastattelut, jotta pystyin litteroimaan ne myöhemmin. Nauhoituksessa käytin välineenä joko puhelintani, tai tallensin Skype-keskustelun kokonaisuudessaan tietokoneelleni. Haastateltavat olivat tietoisia haastatteluiden nauhoittamisesta litterointia varten. Litterointi tarkoittaa nauhoitetun aineiston purkamista tekstimuotoon, eli puhtaaksi kirjoittamista (Hirsijärvi & Hurme 2008, 138). Haastattelut kestivät noin tunnin per haastattelu.

6.3 Haastateltavat

Valitsin haastattelemani henkilöt heidän asemiansa perusteella, koska koin että he osavat parhaiten kertoa yrityksen johtamiseen liittyvistä käytännöistä ja halusin myös kartoittaa nimenomaan yrityksen johdon käsitystä digitalisaatiosta ja siihen liittyvistä asioista. Lähetin haastattelupyynnön yhteensä 10 johto- ja esimiestehtävissä työskentelevälle henkilölle sekä yhdelle johdon kanssa tiiviisti työskentelevälle ylemmälle toimihenkilölle. Näistä kahdeksan vastasi ja kuuden kanssa sain sovittua haastattelusta. Kahden kanssa haastattelu ei toteutunut aikataulullisten haasteiden takia.

Haastateltavien kanssa oli etukäteen sovittu, että haastatteluista saadut nauhoitukset ovat vain haastatteluiden litterointia varten ja ne poistetaan heti, kun ne eivät ole tämän työn kannalta enää tarpeellisia. Luottamuksellisuuden ja anonymiteetin vuoksi en julkaise työtä varten haastattelemani henkilöiden nimiä tai muita tunnistetietoja. Luokittelen myös haastattelemani ihmisten tittelit tunnistetiedoiksi, koska niiden perusteella voi helposti selvittää henkilöiden nimet. Tästä syystä en julkaise myöskään titteleitä. Haastatteluihin osallistui henkilöitä, jotka edustavat yrityksen ylintä johtoa, tukitoimintojen johtoa ja esimerkiksi tietyn regionan eli alueen johtoa.

6.4 Aineiston purku ja analysointi

Keräämäni aineistoa analysoin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Alla oleva kuvio (kuvio 12) havainnollistaa sitä, miten kyseinen analysoimisen tyyli tyypillisesti etenee. En voi sanoa edenneeni analyysissäni täysin alla kuvatun mukaisesti, mutta pääosin olen

noudattanut tämän menetelmän periaatteita. Kuten jo aiemmin mainitsin, litteroin nauhoittamani aineiston valikoiden. Selkeytin aineistoani jo litterointivaiheessa kirjoittamalla haastatteluista auki vain tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 138.) En myöskään litteroinut omaa puhettani, vaan pelkästään haastateltavien vastaukset. Toimin näin, koska katsoin sen olevan ajanhallinnallisesti tehokkaampaa, enkä kokenut sen vaikuttavan tutkimuksen laatuun heikentävästi.



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018)

Tutkiessani laadulliseen tutkimukseeni aineistoa löysin huomattavan paljon erilaisia minua kiinnostavia asioita, mutta osa niistä oli rajattava tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Laadullisen tutkimuksen analyysissä on aina olemassa se riski, että lähtee tutkimaan ja raportimaan liian monia asioita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104). Myös minun oli ajoittain vaikea pysyä oman aiheen rajaukseni sisällä tai perustella vahvasti miksi juuri tämä asia on tämän tutkimuskysymyksen kannalta oleellinen. Jo haastatteluvaiheessa tiesin etsiväni saamastani aineistosta samanlaisuutta sekä samankaltaisia vastauksia. Näitä sainkin yllättävän paljon. Selvästi muista vastauksista poikkeavia kertomuksia en saanut laisinkaan, mikä on tutkimani aiheen kannalta hyvä. Hyvää yhtenevissä vastauksissa on se, että ne vahvistavat kerrottujen asioiden pitävän paikkansa. Jos olisin saanut kaikilta haastatteleiltani henkilöiltä täysin erilaiset vastaukset, olisi ollut vaikeaa tietää mikä niistä pitää

paikkansa yrityksen nykytilasta puhuttaessa. Tämä olisi myös kertonut siitä, että yrityksessä ei ole selkeää ja yhtenäistä kuvaa siitä missä mennään ja mihin ollaan menossa tai siitä, että kommunikaatio ei ole yrityksessä toimivaa.

Aloitin aineiston analysoinnin litteroimalla haastattelut. En litteroinut haastatteluita sanasta sanaan, vaan valikoiden. Kirjoitin lauseiden pääkohdat ja vain haastateltavien puheosuudet. Litteroidessani nimesin haastattelemani henkilöt eri kirjaimin. Haastateltavat on nimetty henkilö a, henkilö b ja niin edelleen. Tämän jälkeen kävin litteroimani haastattelut läpi ja korostin sieltä pääasioita ja eri teemoja eri väreillä. Esimerkiksi positiivisia huomioita vihreällä, haasteita keltaisella jne. Sekä litterointi että aineiston analysointi veivät aikaa ja haastoivat minua. Litterointi on hidasta ja vaivalloista, kun taas analysointi vaatii paljon ajattelutyötä ja keskittymistä.

Haastattelujen auki kirjoittamisen jälkeen pelkistin eli redusoin aineiston. Etsin aineistosta pääkohtia, jotka kuvasivat samaa asiaa ja korostin niitä eri värein, jotta sain eri ilmiöt eroteltua toisistaan. Seuraavaksi listasin nämä pelkistetyt kohdat, jotta niiden klusterointi eli ryhmittely olisi helpompaa. Ryhmittelin pelkistetyn ja listatun aineiston etsien niistä samankaltaisuuksia, mutta en jättänyt eroavaisuuksia täysin huomiotta. Samankaltaisuuksia aineistosta ei sinällään pitänyt edes etsiä, koska monet saamani vastaukset olivat sisällöllisesti hyvin samanlaisia. Klusteroituani aineiston muodostin ja nimesin kullekin ilmiölle omat alaluokat. Käyttämiäni alaluokkia olivat esimerkiksi viestintä, datan kerääminen ja jatkuva kehitys. Alaluokkiin ryhmittelyn jälkeen muodostin niistä ylä- ja pääluokat.

Klusteroinnin jälkeen käsitteellistin, eli abstrahoin aineiston. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aineiston ryhmittelemisen seurauksena saadusta ja erotellusta tutkimuksen kannalta oleellisesta datasta muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja tehdään johtopäätöksiä. Tämä aineiston erottelu, ryhmittely ja käsitteellistäminen on aineistolähtöisen sisällönanalyysin keino saada vastaus tutkimuskysymykseen. Tässä prosessissa edetään kerätystä empiirisestä aineistosta käsitteiden kautta johtopäätöksiin ja teoria, johtopäätökset ja alkuperäisaineisto keskustelevat jatkuvasti keskenään. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 125-127).

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käyn läpi haastattelussa saamiani vastauksia. Haastatteluiden edetessä yllätyin itsekin siitä, miten samankaltaisia vastauksia sain joihinkin esittämiini kysymyksiini. Toisaalta tämä viestii vahvasti siitä, että yrityksessä vallitsee ainakin jossain määrin samanlainen ajatusmaailma liittyen digitalisaatioon ja sen vaikutuksiin yrityksen johtamisessa ja toiminnassa.

7.1 Digitalisaation hyödyntäminen yrityksen johtamisessa

Yrityksellä on käytössä useita erilaisia digitaalisia työkaluja ja ohjelmia, jotka tehostavat johdon ja työntekijöiden työntekoa säästäten aikaa muihin oleellisiin työtehtäviin. Tänä päivänä tämä ei kuitenkaan ole mitenkään erikoista yritysmaailmassa. Mielestäni digitalisaation mennessä eteenpäin vaarana voi olla jopa se, että yrityksen käytössä on liikaa erilaisia, eri tarkoituksiin tarkoitettuja sovelluksia. Muutamia yrityksessä käytössä olevia sovelluksia mainitakseni, heillä on käytössään Office365, M2-matkalaskuohjelma, Sympa HR, Basware, Greip, Salesforce sekä Power BI. Osa haastatelluista totesikin, että tänä päivänä on nopeampaa ja helpompaa luetella ne toiminnot, jotka eivät ole sähköisessä muodossa. Osasta työkaluja ja sovelluksia on tullut jo itsestäänselvyyksiä, eikä niiden edes osaa ajatella liittyvän digitalisaatioon (esimerkiksi sähköposti). Paperia käytetään enää oikeastaan vain sopimusten ja pöytäkirjojen allekirjoittamiseen ja allekirjoittamisen jälkeen nekin skannataan ja tallennetaan sähköisessä muodossa. Yrityksessä kaikki oleellinen on oikeastaan jo siirretty digitaaliseen muotoon, mutta seuraavana haasteena on eri maissa käytettävien järjestelmien yhtenäistäminen niiltä osin, kun se on tarkoituksenmukaista, sekä löytää työkaluja, jotka keskustelevat keskenään. Järjestelmien yhtenäistäminen on kuitenkin kallista ja hidasta, joten yritys on edennyt tämän asian kanssa suhteellisen maltillisesti.

Haastattelemiini ihmiset olivat yksimielisiä siitä, että digitalisaatio on vahvasti mukana yrityksen strategiassa. He kokivat, että erilliselle digistrategialle tai digiagendalle ei ole lainkaan tarvetta, koska digitalisaatio koskettaa vahvasti yrityksen kaikkea toimintaa, eikä sitä sen takia pidä eristää yrityksen yleisestä strategiasta. Johtamisen ja viestinnän kannalta yksi, selkeä strategia on paljon kannattavampi kuin monta erillistä strategiaa. Digitalisaatio onkin vahvasti läsnä yrityksen strategiassa, etenkin laitekehityksessä ja -huollossa. Asiakas voi hyötyä tästä esimerkiksi taloudellisesti tai saamalla parempaa vastinetta rahoilleen entistäkin paremman palvelun ja parempien tuotteiden muodossa. Vaikka voidaankin sanoa, että digitalisaatio on osana strategiaa, on syytä pysähtyä miettimään, onko se siellä riittävän selvästi näkyvissä, jotta henkilöstö voisi aidosti ymmärtää sen ja sitoutua siihen

(Talouselämä 2018). Haastatteluissa nostettiin esille myös se seikka, että digitalisaatio on nykyään mukana vähän kaikessa kehityksessä sen ajurina ja mahdollistajana.

Yrityksessä hyödynnetään digitalisaatiota todella taitavasti etenkin mitä tulee laitekehitykseen ja palveluihin. Näihin halutaan panostaa ja yritys tekeekin paljon yhteistyötä erilaisien startup-yritysten kanssa hyödyntääkseen uusia, toimivia ideoita heti ensimmäisten joukossa. Etenkin laitteisiin liittyvässä digitalisaatiossa yrityksessä koettiin, että ollaan oman alan edelläkävijöitä.

Tein yrityksen digitalisaatioon ja sen hyödyntämiseen liittyen SWOT-, eli nelikenttäanalyysin (kuvio 12). Tämä analyysi pohjautuu keräämääni aineistoon ja itse tekemiini havaintoihin. SWOT on strategian suunnittelun työväline, jolla yritys voi kartoittaa toimintansa nykytilannetta sekä tulevaisuuden näkymiään ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Arvioidessaan yrityksen toimintaa, on kentän kaikki osa-alueet tunnistettava. Termi SWOT tulee englannin kielen sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). (Suomen Riskienhallintayhdistys 2019.) SWOT-analyysin on kehittänyt Albert Humphrey 1960-luvulla Stanford Research-instituutille. SWOT-analyysi on alun perin kehitetty apuvälineeksi, jonka avulla etsitään ratkaisuja siihen, miksi yritysten suunnitelmat epäonnistuivat jatkuvasti. SWOT on edelleen yksi maailman käytännöllisimmistä työvälineistä yritysmaailmassa. (Business News Daily 2019.)



Kuvio 5. SWOT-analyysi

Yrityksen vahvuuksiksi olen listannut innovatiivisuuden, kansainvälisyyden sekä osaamisen. Yritys pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa ja tarjoamaan asiakkailleen entistäkin laadukkaampia ja kattavampia tuotteita ja palveluita. Se myös aktiivisesti etsii uusia yhteistyökumppaneita ja startup-yrityksiä, joiden kanssa aiemmin mainittua kehitystä voisi tehdä avoimen innovaation kautta.

Heikkouksia puolestaan ovat maakohtaiset erot, osallistamisen puute sekä viestintä. Vahvuuksien ja heikkouksien katsotaan yleensä olevan yrityksen sisäisiä tekijöitä (Business News Daily 2019). Maakohtaisilla eroilla tarkoitan eroavaisuuksia esimerkiksi käytetyissä palveluissa ja sovelluksissa. Lähtökohtaisesti yrityksessä kannattaisi suosia työvälaineitä, jotka voidaan ottaa käyttöön koko konsernissa ja siten sopia kaikille yhteisistä tavoista viestiä ja toimia. Kappaleessa 5 (etäjohtaminen) käsittelin yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen merkitystä toimivalle virtuaalityöskentelylle. Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että usein päätökset tulevat ylhäältä alaspäin, eikä asioista keskustella yhteisesti tai osallisteta henkilöstöä esimerkiksi päätöksenteossa tai strategian suunnittelussa. Kappaleessa neljä (muutosjohtaminen) kerroin, kuinka työntekijöiden mielipiteiden huomiointi on tärkeä osa tiimin johtamista. Yrityksen viestintä ei ole kauttaaltaan heikkoa, mutta oman kokemukseni mukaan yrityksen sisäiset viestintäkanavat ja niiden käyttötarkoitukset eivät ole selkeitä ja johdonmukaista. Monesti koin lukevani suurista muutoksista ja uudistuksista esimerkiksi ulkoisista tiedotteista.

Yrityksen mahdollisuuksina pidin palveluiden ja toiminnan kehittämistä, digitaalisia oppimisympäristöjä ja tekoälyn hyödyntämistä. Yritys on jo menestyksekkäästi hyödyntänyt näitä kaikkia mahdollisuuksia, mutta uskon, että näiden asioiden kehityksessä on yrityksen kannalta vielä valtavasti potentiaalia.

Uhiksi katsoin uudet toimijat alalla ja eri toimialojen välisten rajojen hämärtyminen. Mahdollisuudet ja uhat ovat tyypillisesti yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, johon yritys ei suoranaisesti voi vaikuttaa (Business News Daily 2019). Vaikka yritys ei voikaan suoranaisesti vaikuttaa sen ulkopuolisiin muutoksiin, se voi kuitenkin koittaa ennustaa ja ennakoida näitä muutoksia parhaansa mukaan ja pyrkiä reagoimaan näihin muutoksiin ketterästi. Hyvä esimerkki tällaisesta uhasta on 3D-tulostus ja yritykset, jotka tuottavat tuotteita kyseistä menetelmää hyödyntäen.

7.2 Digitalisaation tuomat haasteet

Isoimpana haasteena haastatteluissa nousi esiin digitalisaation myötä kasvanut tiedon tarjonta. Kun tietoa on tarjolla liikaa, voi haasteena olla löytää tietotulvan keskeltä oleelliset

asiat ja keskittyä ainoastaan niihin. Mikko Torikka kirjoittaaakin Tivi-lehden pääkirjoituksessa siitä, että dataa pidetään yhtenä uuden liiketoiminnan tärkeimmistä rakennusosista. Sen hyödyntäminen on kuitenkin asia, joka ontuu vielä etenkin suomalaisissa yrityksissä. (Torikka 2019, 3.) Toimintaympäristön nopeat muutokset luovat jatkuvan muutostarpeen. Sekä kuluttajien että yritysten toiminta pohjautuu yhä useammin tietoon, koska sitä kerätään aina vain enemmän ja sitä on helposti saatavilla. Tieto kuitenkin lisää tuskaa tässäkin tapauksessa: yritysten on pystyttävä erottamaan tästä massasta täsmätieto eli yrityksen tarpeisiin sopiva tieto. Yrityksellä täytyy myöskin olla edellytykset reagoida muutoksiin nopeasti ja joustavasti, jotta se pysyy muutoksessa ja kilpailussa mukana. Ketteryyden lisäksi yrityksen menestyksen kannalta on keskeistä se, miten hyvin yritys omaksuu muutoksen. Pelkkä muutosten omaksuminen ei yksinään riitä, mikäli yritys haluaa menestyä ja pysyä oman alansa huipulla. Yrityksen on myös vietävä muutosta ja kehitystä aktiivisesti eteenpäin. (Ojasalo ym.,13.) Tiedon voi siis sanoa toimivan muutoksen ajurina. Tarjolla ei läheskään aina ole varmaa ja ajankohtaista tietoa, vaan yritysten täytyy kehittää toimintaansa erilaisten ennusteiden ja analyysien pohjalta. Haastatteluissa todettiin, että olisi helpompaa, jos olisi olemassa jokin ohjelma, joka keräisi ja lajittelisi datan, osaisi ennustaa tulevaa ja mahdollisesti ehdottaa erilaisia ratkaisuja tai muutoksia. Tekoälystä voisi olla ratkaisemaan tämäkin haaste. Liiketoimintatiedossa on nähty suurta kehitystä, kun on alettu yhdistelemään tekoälyä ja analytiikkaa. Tästä kerron lisää kehittämissuunnitelmassani.

Muita esille nousseita haasteita olivat esimerkiksi työ- ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen, joka kuitenkin nähtiin suurimmaksi osaksi positiivisena asiana sen suoman vapauden ja mahdollisuuksien takia. Tiedostettiin kuitenkin, että on täysin yksilöllistä, pystyykö esimerkiksi lomalla irtautumaan työasioista, jos välillä katsoo työsähköposteja tai vastaa työpuheluun.

Vaikka kansainvälisyys on yrityksen toimialalla tärkeää liiketoiminnan kannalta, tuo se mukanaan myös omat haasteensa. Digitalisaatio on omalta osaltaan helpottanut yhteydenpitoa ja toimintaa, mutta prosessien, järjestelmien ja sovellusten yhdenmukaistaminen kaikkien eri maiden toimipisteiden välillä on haastavaa ja kallista. Haastatteluissa tuotiin myös esille, että on joitakin sovelluksia ja ohjelmia, joiden pitäminen maakohtaisina on tarkoituksenmukaista. Tällaisia sovelluksia ovat esimerkiksi erilaiset HR-toimintoihin käytettävät sovellukset kuten Suomessa käytössä olevat Sympa ja M2, joiden toiminnot perustuvat Suomen lainsäädäntöön. Näin ollen niiden käyttö esimerkiksi Kiinassa ei olisi edes järkevää, vaan heillä on oltava vastaavat, oman maansa lainsäädäntöä noudattavat järjestelmät. Tulevaisuudessa nämäkin saattavat löytyä yhdestä ja samasta järjestelmästä, mikäli kehitetään sellainen, joka huomioi kaikkien eri maiden omat lait ja käytännöt.

7.3 Digitalisaation tuomat mahdollisuudet

Digitalisaatio on tuonut ja tuo tulevaisuudessakin valtavasti mahdollisuuksia sekä tuotteiden, että palvelujen kehittämiseksi. Se on mahdollistanut esimerkiksi etätuen ja -diagnostiikan, jonka avulla yritys voi luoda palveluilleen lisäarvoa. Digitalisaatio on mahdollistanut palvelumuotoilun alalla ja kohdeyritys on tarttunut tähän tilaisuuteen. Palvelumuotoilu on yksi liiketoiminnan kehittämisen työkaluista ja sitä käytetään yritystoiminnan käyttäjäkeskeiseen kehittämiseen. Palvelumuotoilu on toteutettavissa kaikilla liiketoiminnan tasoilla. Tavoitteena voi olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun toimivuuden parantaminen, taloudelliset ja ympäristölliset edut tai vaikka kaikki edellä mainitut. Strategisesti ajateltuna palvelumuotoilu on yksi keino erottua kilpailijoista sekä laajentaa yrityksen liiketoimintaa. Alla oleva kuvio (kuvio 13) havainnollistaa palvelumuotoiluprosessin kulkua. Prosessille tyypillistä on, että eri vaiheiden välillä voidaan liikkua nopeasti ja vaiheita voidaan tarvittaessa toistaa useita kertoja. Tämä kehittämismenetelmä perustuu syvälliseen asiakasymmärrykseen, jota hankitaan kartoittamalla tietoa asiakkaista, heidän käyttäytymisestään ja toimintaympäristöstä. Tämän jälkeen voidaan lähteä ideoimaan käyttäen hyväksi erilaisia menetelmiä, joista osassa voidaan osallistaa myös asiakkaita tai muita sidosryhmiä. Ideoinnin jälkeen voidaan siirtyä testaamaan kehitettävää palvelua esimerkiksi erilaisten simulaatioiden tai prototyyppien avulla. Testauksen jälkeen voidaan sen tuloksista riippuen palata prosessin vaiheissa joko taaksepäin tai edetä kehitetyn palvelun konseptointiin ja käyttöönnottoon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71-76.)



Kuvio 6. Palvelumuotoiluprosessin eteneminen (mukailen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015)

Digitalisaatio on muuttanut myös tuotteiden markkinoinnin. Yritys onkin jo menestyksellä hyödyntänyt esimerkiksi Virtual Reality - esittelyä messuilla. VR-lasien avulla potentiaalinen asiakas voi esimerkiksi "sukeltaa" koneen sisään ja katsoa miltä koneen toiminta näyttää sisältäpäin. Digitalisaatio on myös mahdollistanut tuotteiden esittelyn esimerkiksi tablettilta sen sijaan, että myyjän täytyisi kuljettaa painavia ja tilaa vieviä tuotelehtisiä mukanaan. Pidemmän päälle tämä säästää kuluissa ja vaivassa sekä on ympäristöystävällisempi ratkaisu. Haastatteluissa kuitenkin korostettiin, että myyjällä täytyy olla aina varasuunnitelma siltä varalta, että elektroniikka pettää. Joissain maissa esimerkiksi internetin

käyttöä voidaan rajoittaa, jolloin tuotteiden esittely voi tyssätä siihen, ettei ole pääsyä esimerkiksi pilvipalvelimelle tai YouTubeen.

Yritys hyödyntää erilaisia digitaalisia työkaluja varsin edistyksellisesti henkilöstön perehdyttämisessä ja kehittämisessä. Käytössä on mm. e-learning, VR (Virtual Reality) ja AR (Augmented Reality). VR ja AR välineet on havaittu erityisen toimiviksi sekä messuilla, että laitekoulutuksessa. Uuden oppimisella on monia etuja, joista suurin osa on itsesäänselviä. Yksi oppimisen etu, jota ei aina osata ajatella on, että uuden oppiminen saa meidät oppimaan pois vanhoista tavoista. Perkin ja Abraham ovat kuvanneet tätä ilmiötä oppimisen kautta unohtamiseksi. (Perkin & Abraham 2017, 88)

7.4 Digitalisaation hyödyntäminen käytännössä

Yrityksen johdossa osataan käyttää erilaisia digityökaluja sujuvasti. Haastatteluissa kävi ilmi, että digitalisaation tuomat mahdollisuudet etenkin asiakkaan tarpeiden tunnistamisessa ja näihin tarpeisiin vastaamisessa on tunnistettu, ja niitä hyödynnetään jo varsin tehokkaasti. Laitteiden toimintaa ja käyttöä pystytään seuraamaan digitalisaation ansiosta todella tarkasti. Tämän ansiosta sekä yritys että asiakas säästävät rahaa, ja yrityksellä on loistava mahdollisuus tarjota asiakkaalle räätälöityjä palveluita tai vaikkapa lisäosia heidän tarpeidensa mukaisesti. Digitalisaatio mahdollistaa asioita, joista ei olla aikaisemmin uskallettu edes haaveilla. Algoritmeilla voimme ennustaa asiakkaan käyttäytymistä. Heiltä voidaan kerätä paljon hyödyllistä tietoa ja reaaliaikaista dataa siitä, miten he käyttävät erilaisia hyödykkeitä. Tätä kaikkea tarjolla olevaa tietoa hyväksi käyttäen voidaan rakentaa todellista lisäarvoa asiakkaalle ja tarjota aivan uudenlaisia asiakaskokemuksia. (Sidhu & Doyle 2015, 233.)

Ongelmatilanteissa tehokkaimmaksi tavaksi on todettu kollegalta kysyminen. Lisäksi yrityksellä on olemassa ns. "super-user"-ryhmä, jonka kautta kaikki uudet työkalut otetaan käyttöön. Tämän ryhmän tulee ensin hyväksyä erilaiset sovellukset ja ohjelmat, ennen kuin ne otetaan käyttöön koko organisaatiossa tai sen osassa. Lisäksi nämä super-userit ovat niitä henkilöitä, joilta voi tarvittaessa kysyä neuvoa erilaisissa ongelmatilanteissa. Kyseinen henkilö tai henkilöt voivat olla esimerkiksi jonkin järjestelmän, sovelluksen tai prosessin haltijoita tai pääkäyttäjiä ja hallinnoivat tyypillisesti käyttäjätunnuksia, osallistuvat aktiivisesti toimintojen kehittämiseen sekä auttavat tarvittaessa ongelmatilanteissa. Esimerkiksi matkalaskuohjelmalla on oma pääkäyttäjänsä. Kyseinen omistaja tai pääkäyttäjä on siis se henkilö, joka yleensä osaa auttaa ongelmatilanteissa, hallinnoi käyttäjätunnuksia jne.

Erilaisten työkalujen käyttöönotto ja perehdyttäminen toteutetaan aina tapauskohtaisesti. Yrityksessä pyritään lähtökohtaisesti löytämään helppokäyttöisiä sovelluksia ja järjestelmiä, jotka eivät välttämättä vaadi erillistä kouluttamista. Etenkään pienten päivitysten ei katsottu tuovan tarvetta erilliseen ohjeistukseen. Lisäksi korostettiin henkilöstön oma-aloitteisuutta tiedonhankinnassa. Monilla olikin vahva ajatus siitä, että haluaa itse oppia sovellusten käytön yrityksen ja erehdyksen kautta, mikäli erehdyksellä ei ole vakavia seurauksia.

Haastatteluissa korostui erityisen vahvasti se, ettei digitalisaation uskota koskaan voivan syrjäyttää täysin kasvokkaisen kanssakäymisen vaikutusta esimerkiksi myynnissä tai esimiestyössä. Koettiin, että kasvokkaista kanssakäymistä käytetään nykyään harkitummin, eli kun sillä on todellista lisäarvoa. Tätä tukee esimerkiksi työterveyslaitoksen verkkolehdessä ollut julkaisu, jossa painotettiin, että kasvokkain kohtaamisella on edelleen tärkeä rooli yrityksessä, sillä se mm. lisää sosiaalisen läheisyyden tunnetta ja helpottaa myös verkossa tapahtuvaa asiointia, sekä antaa esimiehelle huomattavasti paremmat mahdollisuudet arvioida henkilöstön jäsenten hyvinvointia ja jaksamista (Työpiste 2015). Kasvokkain kohtaaminen vähentää myös väärinkäsityksiä ja lisää henkilöiden välistä luottamusta (Työpiste 2018).

Talouselämässä (2018) julkaistun mielipidekirjoituksen mukaan yrityksen tulisi ottaa seuraavat neljä osa-aluetta huomioon hahmottaakseen digitalisaation tuomat mahdollisuudet omalle yritykselle:

1. Miten tuotteisiin ja palveluihin voisi lisätä älykkyyttä?
2. Miten asiakaskokemusta ja kilpailukykyä voisi parantaa muuttamalla bisnesmallia tai täydentämällä tarjontaa digitaalisilla palveluilla?
3. Miten myyntiä, markkinointia, asiakaspalvelua, tuotantoa ja muita operaatioita voisi skaalata ja tehostaa radikaalisti?
4. Miten yritykseen kerääntynyttä ja ulkopuolelta saatavaa tietoa voisi jalostaa ja hyödyntää liiketoiminnassa?

Samassa kirjoituksessa korostetaan digitalisaation olevan nimenomaan johtamiskysymys. Tässä kiteytyy myös opinnäytetyöni ydin. En tutkinut työssäni pelkästään sitä, miten yrityksen johto hyödyntää digitalisaatiota päivittäistason tehtäviensä suorittamisessa, vaan myös sitä, miten yrityksen johto on lähtenyt hyödyntämään digitalisaatiota yrityksen menestyksen takaamiseksi.

Kun tarkastellaan yllä olevaa listaa, kohdeyritys on osannut tunnistaa digitalisaation tuomat mahdollisuudet ja hyödyntänyt niitä menestyksekkäästi etenkin kolmen ensimmäisen kohdan osalta. Yritys tiedostaa datan hallinnan tärkeyden ja yrittää aktiivisesti etsiä keinoja hyödyntää sitä yhtä paremmin.

8 Pohdinta

Tässä kappaleessa käyn läpi muun muassa tutkimuksen luotettavuutta, haastattelun ja analyysini perusteella tekemiäni johtopäätöksiä, arvioin omaa oppimistani ja tämän opin- näytetyön onnistumista, sekä esitän erilaisia ehdotuksia kehittämiseen ja jatkotutkimuksiin liittyen.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen ja sen arviointiin liittyen on olemassa monia käsityksiä, jotka painottavat eri kriteereitä. Nämä käsitykset voivat poiketa toisistaan varsin merkittävästi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei yleensä käytetä reliabeliuden ja validiuden yleisiä muo- toja luotettavuuden mittarina, mutta tutkimuksen on edelleen pyrittävä kuvaamaan haasta- teltavien käsityksiä ja ajatuksia niin hyvin kuin mahdollista (Hirsijärvi & Hurme 2008, 189).

Luotettavuuden lisäksi tutkimuksessa on oleellista pohtia havaintojen puolueellisuutta. Haastattelijan ja tutkimuksen tekijän roolissa olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman avoin ja puolueeton, mutta väistämättä omat kokemukseni ihmisistä ja yrityksessä näkemistäni ja kokemistani asioista ovat vaikuttaneet työhön ja esimerkiksi tutkimuskysymyksiin. En kuitenkaan koe, että nämä kokemukset olisivat vaikuttaneet tutkimukseni tuloksiin. Kvali- tatiivisessa tutkimuksessa tiedostetaankin tutkijan vaikutus, sillä hän esimerkiksi määritte- lee tutkimuskysymykset ja käytettävät käsitteet, kerää aineiston sekä tekee tulkinnat sen pohjalta. Tämän vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat tutkijan perustelut sille, miten hän on päätenyt saamiinsa tuloksiin. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 189.) Olenkin pyrki- nyt perustelemaan valintani ja kirjoittamaan auki tutkimuksen kulun, jotta lukija pääsee seuraamaan ajatuksenkulkuani.

Tein tutkimuksen toimeksiantona kohdeyritykselle, joten tutkimuksen tulokset eivät ole laajasti yleisestettävissä. Tulosten yleistettävyyteen vaikuttaa myös se, että haastattelin nimenomaan yrityksen johto- ja esimiestehtävissä olevia henkilöitä. Tutkimuksen luotetta- vuus on rajallista, koska haastattelumenetelmäni perustui ihmisten omiin kokemuksiin ja asioille antamiin merkityksiin ja valitsemani haastattelumenetelmä salli johdattelevien, tar- kentävien lisäkysymysten esittämisen.

8.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Kaiken kaikkiaan voi sanoa, että digitalisaatiota osataan hyödyntää varsin tehokkaasti yri- tyksen johtamisessa. Digitalisaation merkitys liiketoiminnalle ja yhteiskunnalle tiedoste- taan vahvasti ja se nähdään pääsääntöisesti positiivisena asiana. Kohdeyritys on ottanut

digitalisaation näkyväksi osaksi strategiaansa, uudistanut liiketoimintaansa ja prosessejaan digitalisaation avulla sekä koittaa aktiivisesti etsiä uusia, parhaita käytäntöjä.

Kappaleessa 7 esittelemässäni SWOT-analyysissä mainitsin, että 3D-tulostus voisi olla tulevaisuudessa uhka yrityksen liiketoiminnalle. Tämä voisi toisaalta olla myös mahdollisuus kehittää kohdeyrityksen liiketoimintaa, mikäli kohdeyritys keksisi tavan hyödyntää 3D-tulostusta tai alan toimijoita. Voisiko kohdeyritys ryhtyä valmistamaan 3D-tulostimia, joilla voisi valmistaa samoja tuotteita kuin heidän tällä hetkellä myymänsä koneet valmistavat? Tai voisiko yritys esimerkiksi myydä 3D-malleja koneidensa tekemistä lopputuotteista? Olisiko mahdollista luopua varaosien varastoinnista ja valmistaa niitä vain menekin mukaan ja mahdollisesti jopa tilausmaassa tai lähempänä sitä ja näin säästää kustannuksissa?

Työajan seuranta ja etätyöskentelyn mahdollistaminen ovat asioita, joihin liittyvää ohjeistusta ja seurantaa olisi hyvä tarkastella ja tarkentaa yrityksen sisällä siten, että ne sallisivat nykyistä joustavamman työskentelyn ja tukisivat virtuaalityötä. Tällä hetkellä yrityksen ohjeistus sallii vain kaksi etäpäivää kuukaudessa niiden henkilöiden osalta, joille se ylipäätään on mahdollista. Virtuaalityöskentelyä ja sen etuja olen esitellyt kappaleessa viisi.

Mielestäni yritys voisi hyötyä merkittävästi esimerkiksi ulkopuolisen konsultin tekemästä auditoinnista liittyen yrityksessä käytössä oleviin digitaalisiin työkaluihin ja niiden tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tässä haasteena olisi varmasti yrityksen kansainvälisyys, mutta jo pelkästään Suomessa olevista työkaluista ja käytännöistä saisi varsin hyvän kuvan siitä, että minkälaisilla muutoksilla yrityksen toimintaa voitaisiin tehostaa ennestään. Vaihtoehtoisesti jonkun digitalisaatioon keskittyvän konsulttiyrityksen tai vastaavan esimiehille pitämä koulutus tai workshop voisi olla yllättävänkin hedelmällinen. Näin voitaisiin koittaa tarjota esimiehille riittävää osaamista ja tietotaitoa esimerkiksi datan keräämisestä ja hyödyntämisestä.

Erilaisista työkaluista ja niiden ominaisuuksista viestiminen voisi olla vieläkin selvempää, aktiivisempaa ja tehokkaampaa. Yksi sovellus, jota yrityksessä voitaisiin hyödyntää vahvasti esimerkiksi ongelmatilanteissa ja nopeassa viestinnässä on Slack. Sinne voisi luoda erilaisia ryhmiä eri osastoille, vapaa-ajan asioille jne. Tällä voisi mielestäni olla hyvä vaikutus yrityksen sisäiseen ilmapiiriin, viestinnän avoimuuteen ja esimerkiksi apua tarvitseva voisi saada vastauksensa hyvinkin nopeasti. Yrityksen käytössä oleva Yammer ei ole yhtä ketterä ja sopii ehkä paremmin virallisen viestinnän, kuten tiedotteiden ja ohjeiden jakamisen välineeksi. Slack taas soveltuu nopeisiin tilanteisiin, mutta viralliset tiedotteet voivat vilkkaassa viestiketjussa ”hukkua” viestitulvaan.

Kuten haastatteluissakin tuli ilmi, on nykyinen työympäristö luonnollinen erityisesti tietyille ikäluokille. Näitä ikäluokkia kutsutaan diginatiiveiksi ja siihen katsotaan kuuluvan milleni-aalit, z-sukupolvi sekä heidän jälkeläisensä. Työyhteisön ja työskentelytapojen kehittyessä täytyy kiinnittää erityistä huomiota siihen, että äsken mainittuja ikäluokkia vanhemmilla työntekijöillä on edellytykset pysyä kehityksessä mukana. Tämä tarkoittaa sitä, että varmistetaan myös heillä olevan riittävät tiedot ja taidot sopeutuakseen tuleviin muutoksiin. Tämän osaamiskysymyksen voisi mielestäni ratkaista kahdella tapaa, joista molemmat lähtisivät henkilöstön osaamisen kartoittamisesta. Sen jälkeen voitaisiin tarjota joko läsnäolokoulutusta tarpeen mukaan, tai tilata ulkoiselta toimijalta verkkokoulutuksia aiheeseen liittyen. Mahdollisuuksien mukaan yritys voisi hyödyntää tässä jo valmiiksi käytössä olevaa verkkokoulutus-alustaa. Näitä koulutuksia pitäisi voida suorittaa työajan puitteissa. Tähän voisi vaihtoehtoisesti yhdistää myös kilpailukykysovimuksen myötä tulleen työajan pidentymisen. Nykyisen henkilöstön kehittäminen on yksi tapa varmistaa, että yrityksellä on valmiudet muuntautua ketterästi myös tulevaisuudessa häämöttävien suurten muutosten mukana ja pysyä kilpailussa paalupaikoilla. Osaaminen lukeutuu yhdeksi menestyksekkään liiketoiminnan ja hyvinvoivan henkilöstön keskeisimmistä asioista. Siksi siihen onkin syytä keskittää riittävästi voimavaroja unohtamatta, että oppiminen vaatii aikaa. (Työpiste 2015.) Valmiita osaajia ei ole jokaisella nurkalla ja parhaista osaajista käydään kovaa kilpailua. Tästä voidaan puhua myös osaamisen muuntamisena. Uusien osaajien palkkaamiseen sijaan yritys voisi myös kouluttaa nykyistä henkilöstöään uudelleen ja edelleen. Näiden toimenpiteiden järkevä toteuttaminen voi olla avaintekijä tulevaisuuden kannalta. (Forbes 2018b.) Tässä voitaisiin hyödyntää myös esimerkiksi oppilaitosyhteistyötä. Olisiko esimerkiksi mahdollista suunnitella ja toteuttaa jonkinlaisia koulutuksia, joille olisi selvästi tarvetta ja josta yritys voisi tulevaisuudessa hyötyä merkittävästikin esimerkiksi osaavamman tai motivoituneemman henkilökuntansa ansiosta? Tällaisia koulutuksia voisi olla esimerkiksi erilaiset digityökalukoulutukset ja palvelumuotoilukoulutukset. Oppilaitosten lisäksi myös erilaisia koulutuksentarjoajia voitaisiin hyödyntää. Aina itse koulutuksesta ei tarvitse myöskään maksaa, vaan voidaan hyödyntää erilaisia ilmaiskoulutuksia. Tämmöisestä hyvä esimerkki on Reaktorin ja Helsingin yliopiston yhteistyössä tekemä The Elements of AI (tekoälyn perusteet), joka koostuu erilaisista verkkokursseista. Sen tarkoituksena on lisätä eri ikäisten ja taustaisten ihmisten ymmärrystä tekoälystä ja sen toiminnasta. Kohdeyritys hyödyntää tekoälyä yritystoiminnassaan, joten koko henkilöstön perehdyttäminen sen perusteisiin olisi perusteltua. Lisäksi tekoäly koskettaa jo nyt enemmän tai vähemmän meidän jokaisen elämää, tiedostimme sitä tai emme. Käynnissä olevaan tekoälyhaasteeseen osallistumalla yritys voisi halutessaan saada myös näkyvyyttä koulutuksen verkkosivuilla. Kuten useimmat verkkokoulutukset, myös tämä on mahdollista suorittaa suomen lisäksi

englanniksi. Näin ollen koulutusta voisi hyödyntää globaalisti, eikä sitä pitäisi rajoittaa vain Suomessa työskentelevään henkilöstöön. (The Elements of AI 2019.)

Digitalisaatiosta puhuttaessa keskitytään yleensä vain erilaisiin alustoihin, järjestelmiin ja sovelluksiin. On ehdottoman tärkeää, että yrityksen henkilöstö tuntee yrityksen käytössä olevat järjestelmät ja osaa käyttää niitä tehokkaasti. Itse haluaisin kuitenkin nostaa esille sen tosiasian, että kaikkien näiden käyttäminen tapahtuu erilaisten laitteiden, kuten tietokoneiden, tablettien ja älypuhelimien avulla. Henkilöstön pitäisi tuntea käyttämänsä laitteet riittävän hyvin, jotta niiden käyttö olisi mahdollisimman mieluista ja sujuvaa. En tarkoita, että jokaisen työntekijän täytyisi osata purkaa kannettava tietokone osiin ja koota se uudelleen, mutta jokaisen laitteen yleisimmät toiminnot ja ongelmatilanteet pitäisi hallita. Kaikissa tilanteissa ei ole mahdollista pyytää kollegalta apua ja etenkin yrityksen ulkopuolissa kokouksissa on varsin kiusallista, jos itseään edelläkävijäksi nimittävän yrityksen henkilöstö ei osaa käyttää omia laitteitaan. Yleisimpiä ongelmatilanteita ovat esimerkiksi ongelmat näytön jakamisessa ja materiaalin esittämisessä sekä äänentoistoon tai verkkoyhteyteen liittyvät ongelmat. Yritys voisi kartoittaa henkilöstön oman kokemuksen laiteosaamisestaan esimerkiksi kyselyn avulla, ja tarvittaessa järjestää laite- ja ongelmatilannekoulutuksen, jossa käydään läpi kaikista yleisimmät haasteet ja ratkaisut niihin. Toisaalta tämä voisi myös olla oivallinen aihe esimerkiksi opinnäytetyön aiheeksi. Opinnäytetyötä tekevä opiskelija voisi esimerkiksi tehdä oppaan, jossa on kootusti erilaisia ongelmatilanteita ja niiden ratkaisuja tai tehdä toiminnallisena opinnäytetyönä jonkin tämän tyyppisen koulutuksen.

Kokeilukulttuurin kasvattaminen yrityksen sisällä voisi saada aikaan uusia innovaatioita ja tehokkaita menetelmiä, sekä lisätä henkilön motivoituneisuutta. Jatkuva, suurilta osin nopea muutos edellyttää yrityksiltä nopeaa reagoitua, jonka takia rohkeus kokeilla, tehdä virheitä ja oppia niistä ovat yritykselle tärkeitä ominaisuuksia (Digisyke 2019). Haastateluissa kävi ilmi, että uusista, todella hyödyllisistä ja taloudellista etua tuovista ratkaisuksista palkitaan, mutta mitään varsinaisia aloitelaatikoita yrityksellä ei ole käytössä. Mutta entäpä jos henkilöstöä kannustettaisiin aktiivisesti kokeilemaan uutta ja kehittämään uusia tapoja tehdä asioita? Esimerkiksi kun huomataan, että joku prosessi on auttamatta todella hidas ja työläs, voitaisiin pitää workshop, jossa henkilöstöllä olisi mahdollisuus tuoda esiin omat ehdotuksensa prosessin kehittämisestä. Yrityskulttuurilla on huomattavan suuri vaikutus siihen, miten yritys menestyy digitaalisessa bisneksessä. Yleensä ne yritykset, jotka pitävät yllä kokeilukulttuuria, investoivat kehitykseen, osallistavat myös henkilöstöä yrityksen toiminnan suunnittelussa ja joita johdetaan tiedolla ovat myös niitä, jotka menestyvät. (Talouselämä 2018.)

Vaikka yritys onkin jo alkanut hyödyntää digitalisaatiota vahvasti henkilöstönsä kehittämisessä, sitä voitaisiin tehdä vieläkin enemmän ja laajemmin. Digitalisaatio on mahdollistanut e-learningin ja erilaisten kurssien ja koulutusten suorittamisen verkossa, ajasta ja paikasta riippumatta. Esimerkiksi joissain yrityksissä henkilöstön oppimiselle ja kouluttamiselle on annettu niin paljon arvoa, että on otettu käyttöön henkilökohtaiset ”koulutusbudjetit”, joita työntekijät saavat käyttää itsensä kehittämiseen haluamallaan tavalla, oli kyseessä sitten jonkin tietyn sertifikaatin suorittaminen tai johonkin alan konferenssiin osallistuminen. Toisessa yrityksessä taas henkilöstö on saanut itse ehdottaa asioita, joista haluaisivat oppia lisää. Tämä voisi käytännössä tarkoittaa, että joku yrityksen sisällä työskentelevä henkilö kouluttaa työkavereilleen jotakin uutta, tai että hyödynnetään ulkopuolista kouluttajaa.

Jo aiemmin mainitsin, että tekoälytekniikan ja analytiikan yhdistäminen tekee datan keräämisestä, jäsentämisestä ja analysoinnista merkittävästi nopeampaa ja helpompaa. Kyseessä on liiketoimintatiedon uusimpia trendejä, josta on käytetty termiä augmented analytics. Virallista suomennosta termille ei vielä ole, mutta vapaasti suomennettuna sitä on nimitetty lisätyksi analytiikaksi. Tämä mahdollistaa esimerkiksi sen, että kone ajaa automaattisesti analysoitavasta datasta erilaisia arvoja ja tekee näiden perusteella erilaisia havaintoja. Ihmisen täytyy kuitenkin aina itse tehdä päätös siitä, että ovatko koneen tekemät löydökset relevantteja. Päätösvalta ja vastuu on aina ihmisellä. Koneella ei ole aitoa ymmärrystä tai kykyä tehdä suuria oivalluksia. On myös hyvä pitää mielessä, että ihminen on vastuussa koneen kouluttamisesta.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöni antaa mielestäni hyvän perustan mahdollisille jatkotutkimuksille. Seuraavaksi olisi mielenkiintoista toteuttaa laajempi, koko yritystä koskeva tutkimus liittyen digitalisaatioon ja sen hyödyntämiseen. Tutkimus voitaisiin toteuttaa myös esimerkiksi maakohteisena selvityksenä liittyen maiden välisten käytäntöjen ja prosessien eroihin.

Myös esimerkiksi koko henkilöstön käyttökokemukset yrityksen eri järjestelmistä, niiden käyttöönotosta ja toimivuudesta olisivat kiinnostava ja hyödyllinen tutkimuksen aihe. Samoin henkilöstön kokemukset muutosjohtamisesta ja -viestinnästä voisivat antaa yritykselle arvokasta tietoa siitä, miten muutosjohtamisessa on onnistuttu ja mitä voitaisiin ehkä vielä kehittää.

Kolmas jatkotutkimusehdotukseni on tutkia digitalisaation hyödyntämistä työhyvinvoinnin johtamisessa tai kehittämisessä. Tämän tutkimuksen avulla yritys voisi saada hyvän kuvan asioista, joita kehittämällä voisi lisätä työntekijöiden motivaatioita, hyvinvointia ja tyytyväisyyttä. Tutkimuksen voisi tehdä kvantitatiivisena tai kvalitatiivisena ja siinä voisi keskittyä nimenomaan henkilöstön kokemuksiin.

Yrityksessä on yleensä työharjoittelijoita, jolle näitä tutkimuksia voisi ehdottaa toimeksiantoksi esimerkiksi heidän opinnäytetöitään varten.

8.4 Oman oppimisen arviointi

Tässä viimeisessä kappaleessa arvioin opinnäytetyöni prosessia, etenemistä ja onnistumista. Arvioin myös sitä, kuinka hyödyllinen tämä opinnäytetyö mielestäni on kohdeyritykselle. Lisäksi pohdin omaa oppimistani ja kehittymistäni tämän prosessin aikana.

Työn toimeksiantajana oli työharjoittelupaikkani. Työharjoitteluni suoritin vuoden 2018 syyslukukauden aikana, ja aloitin opinnäytetyöni aiheen pohdinnan heti harjoittelun alussa. Tiedustelin myös, että olisiko yrityksessä mahdollisesti tiedossa joitain sellaisia selkeitä kehityskohteita, mitä voisin tutkia opinnäytetyössäni. Opinnäytetyön aiheeksi sopivia aiheita yrityksellä ei ollut kuitenkaan tarjota, joten minua rohkaistiin pohtimaan mahdollisia kehityskohteita itsenäisesti ja ehdottamaan niitä kohdeyritykselle. Lopulta päädyin ehdottamaan työni aiheeksi digitalisaation hyödyntämistä kohdeyrityksen johtamisessa. Valitsin aiheen pitkälti oman kiinnostukseni sekä sen ajankohtaisuuden mukaan. Aiheen keksiminen oli lähtökohtaisesti haastavaa, koska en tahtonut löytää yrityksestä selkeää kehityskohdetta. Mielestäni digitalisaatio tuo jokaiselle yritykselle jatkuvia mahdollisuuksia ja haasteita ja siinä on aina jotain kehitettävää. Digitalisaatiolle ominainen asia on jatkuva muutos, joka vaatii paljon sekä yrityksen johdolta, että henkilöstöltä (Ilmarinen & Koskela 2015, 13). Aktiivinen opinnäytetyöprosessi kesti lopulta vuoden 2019 kevätlukukaudesta vuoden 2019 syyslukukauden loppuun, eli lähes vuoden. Ainoastaan aiheen keksiminen ja hyväksytys kohdeyrityksellä tapahtui vuoden 2018 puolella.

Työni kannalta on ollut merkittävää, että tutkimani asia on ollut minusta äärimmäisen mielenkiintoinen ja innostava. Oman paineensa työn tekemiselle toi se, että työn tavoitteena on tuottaa oikeaa hyötyä kohdeyritykselle. Kohdeyritys on pysynyt digitalisaation kehityksessä mukana ja oman alansa sisällä se voidaan nähdä jopa edelläkävijänä. Koska en ole digitalisaation asiantuntija, oli uusien ja käyttökelpoisten ideoiden ja ratkaisuiden keksiminen vähintäänkin haastavaa.

Seuraava haasteeni oli aiheen rajausta, eli miten saan aiheen rajattua siten, ettei se ole liian laaja ja että se koskettaisi jotenkin suuntautumistani, joka on HR ja johtaminen.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut ajanhallintaa, organisointitaitoja sekä keräämään ja analysoimaan tutkimusaineistoa. Näistä itselleni suurin haaste oli ajanhallinta. Aloitin opinnäytetyöni työstämisen mielestäni aivan liian myöhään ja työn tekemisessä kesti pidempään kuin olin odottanut.

Mielestäni olen työssäni osannut tuoda sopivissa määrin mukaan omia kokemuksiani ja mielipiteitäni teorian ja keräämäni aineiston tueksi. Haastavinta minulle on ollut aiheessa pysyminen ja sen rajaaminen. Esimerkiksi muutosjohtamisesta kirjoittamista olisin voinut jatkaa loputtomiin ja välillä minun pitikin muistutella itseäni siitä, että se ei ole tämän kyseisen opinnäytetyön aihe.

Kaikista haastavinta tutkimusta tehdessä oli, että asiat piti selittää todella yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Piti kertoa miten mitään on tehty ja miksi on tehty juuri niin. Toisinaan se oli mielestäni jopa uuvuttavaa, etenkin kun kyseessä ei ollut itse tutkimusaiheen aineisto ja teoria, vaan tutkimuksen tekemiseen liittyvä teoria. Välillä oman tutkimustavan sovittaminen johonkin muottiin tai teoriaan tuntui ylivoimaisen haastavalta.

Lähteet

3DPrinting s.a. What is 3D Printing? Luettavissa: <https://3dprinting.com/what-is-3d-printing/>. Luettu: 15.11.2019.

Abraham, P. & Perkin, N. 2017. Building the Agile Business through Digital Transformation. Kogan Page Limited. London.

Bonnet, D., McAfee, A. & Westerman, G. 2014. Leading digital: turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press. Boston.

Bratton, J. & Gold, J. 2012. Human Resource Management: Theory and Practice. Palgrave Macmillan. Hampshire.

Business News Daily 2019. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It. Luettavissa: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>. Luettu: 30.6.2019.

Cambridge Dictionary s.a. Disruptor. Luettavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/disruptor>. Luettu: 15.11.2019.

Digisyke 2019. Digitalisaation strateginen johtaminen liiketoiminnan perustana. Luettavissa: <https://research.uta.fi/digisyke/digitalisaation-johtaminen/>. Luettu: 30.7.2019.

FiCom 2019. Lisätty todellisuus ja virtuaalitodellisuus. Luettavissa: <https://www.ficom.fi/ict-ala/tilastot/lis%C3%A4tty-todellisuus-ja-virtuaali-todellisuus>. Luettu: 15.11.2019.

Forbes 2018a. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#376da89e2f2c>. Luettu: 24.3.2019.

Forbes 2018b. 3 Ways To Embrace Digitization To Improve Productivity. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/04/03/3-ways-to-embrace-digitization-to-improve-productivity/#274d118c266e>. Luettu: 11.7.2019.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu — teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent. Helsinki.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio — yritysjohton käsikirja. Talentum. Helsinki.

Meltwater s.a. Luettavissa: <https://www.meltwater.com/fi/>. Luettu: 20.11.2019.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Ketterät Kirjat Oy. Tuusula.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät — Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.

Rasimus, K. 2019. AMK Opinnäytetyö: Digitalisaation vaikutukset työympäristöön ja johtamiseen. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160766/Rasimus_Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 24.11.2019.

Sidhu, I. & Doyle, T.C. 2015. The Digital Revolution — How Connected Digital Innovations Are Transforming Your Industry, Company, and Career. Pearson Education, Inc. Old Tappan, New Jersey.

Smarter With Gartner 2019. 5 Trends Appear on the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, 2019. Luettavissa: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-trends-appear-on-the-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2019/>. Luettu: 11.11.2019.

Sparta Consulting s.a. Spartan tiedonhallinnan sanasto. Luettavissa: <https://spartaconsulting.fi/sanasto/>. Luettu: 15.11.2019.

Suomen Riskienhallintayhdistys 2019. Nelikenttäanalyysi – SWOT. Luettavissa: <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>. Luettu: 30.6.2019.

Suomisanakirja s.a. Integroida. Luettavissa: <https://www.suomisanakirja.fi/integroida>. Luettu: 15.11.2019.

Talouselämä 2018. Mielipide: Digitalisaation ytimessä on johtaminen, ei teknologia. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/mielipide-digitalisaation-ytimessa-on-johtaminen-ei-teknologia/143e63c0-6582-397c-9bda-cb07001b65eb>. Luettu: 18.7.2019.

Tekoäly.info s.a. Mitä tekoäly on? Luettavissa: https://tekoaly.info/mita_tekoaly_on/. Luettu: 15.11.2019.

The Elements of AI 2019. Tervetuloa opiskelemaan tekoälyn perusteita! Luettavissa: <https://www.elementsofai.com/fi/>. Luettu: 24.7.2019.

Torikka, M. 2019. Digitalisaatio ei oikein etene. Tivi, toukokuu 2019, s. 3.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työpiste 2015. Digitalisaatio nostaa hyvän johtamisen rimaa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/digitalisaatio-nostaa-hyvan-johtamisen-rimaa/>. Luettu: 20.7.2019.

Työpiste 2018. Uudistumiskyky on taito, joka auttaa pärjäämään muuttuvassa maailmassa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/uudistumiskyky-on-taito-joka-auttaa-parjaamaan-muuttuvassa-maailmassa/>. Luettu: 15.11.2019.

Työturvallisuuskeskus 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Luettu: 11.11.2019.

Vikman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki. Verkkojulkaisu.

Visma Consulting s.a. Esineiden internet (IoT) ympärillämme. Luettavissa: <https://www.vismaconsulting.fi/palvelut/esineiden-internet-iot-ymparillamme>. Luettu: 15.11.2019.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mitä digityökaluja sinulla/teillä on tällä hetkellä käytössä?
 - Mitä työkaluja/järjestelmiä tullaan nyt ottamaan digitalisaation piiriin maakohtaisesti/globaalisti?
2. Koetko osaavasi hyödyntää saatavilla olevia digityökaluja?
 - Uskotko saavasi niistä täyden tehon/hyödyn irti?
 - Perekdytetäänkö työkalujen käyttöön perusteellisesti?
 - Mistä saat tukea ongelmatilanteissa tai tietoa uusista ominaisuuksista ja niiden hyödyntämisestä?
3. Miten kuvailisit digitalisaation vaikutusta työhösi? Onko se esimerkiksi mielestäsi nopeuttanut/tehostanut/helpottanut työtäsi?
 - Osaisitko antaa tästä esimerkin?
 - Miten tämä näkyy kansainvälisellä tasolla? Mitä hyötyjä tai haasteita se on tuonut mukanaan? Esimerkit?
4. Millaisia uusia haasteita digitalisaation myötä on ilmennyt?
5. Miten uusista työkaluista ja käyttömahdollisuuksista viestitään läpi koko organisaation, myös kansainvälisellä-tasolla?
 - Löytyykö työkaluille selkeät käyttöohjeet tai onko koulutusta/tukea tarpeen vaa-tiessa saatavilla?
6. Miten digitalisaatio ja erilaiset työkalut on jalkautettu organisaatiossa (kansainvälisellä tasolla)?
 - Miten maakohtaiset sovellukset, käyttötottumukset ja käytännöt toteutuvat? → monimuotoisuuden huomioiminen digitalisaatiossa ja sen tuomat haasteet
 - Miksi organisaatiossa käytössä olevia työkaluja ei ole yhtenäistetty kansainväli-sellä tasolla? Esim. jokin sovellus käytössä jossain maassa, muttei muualla?
7. Millä tavalla koet digitalisaation vaikuttaneen työ- ja vapaa-ajan erottamiseen toisis-taan?
 - Kykenetkö täysin irtautumaan työasioista vapaa-ajallasi?
 - Mitä keinoja sinulla on työ- ja vapaa-ajan erottamiseen?

8. Miten digitalisaatio on vaikuttanut johtamiseen ja esimiestyöhön yrityksessä?
9. Miten digitalisaatio näkyy yrityksen strategiassa?
 - Onko yrityksellä omaa digistrategiaa tai digiagendaa?
 - Jos on, niin kuinka laajasti se on jaeltu/julkistettu?
10. Miten yrityksessä suhtaudutaan ehdotuksiin uusista sovelluksista ja työkaluista?
 - Kuinka matala kynnyks on ottaa uusia sovelluksia/työkaluja kokeiluun?
 - Hyödynnetäänkö näiden kanssa pilotointia?
 - Kannustetaanko henkilöstöä tekemään ehdotuksia?
11. Miten digitalisaatiota hyödynnetään henkilöstön perehdyttämisessä ja kehittämisessä?
 - Millä tavoin tätä voitaisiin mielestäsi kehittää?→ esim. E-learning, webinaarit jne.
12. Digitalisaatio tuo mukanaan jatkuvan muutoksen, sekä se avaa paljon uusia ovia yritysmaailmassa. Millaisia uusia mahdollisuuksia digitalisaatio on tuonut alalla? Millä tavoin yrityksenne on hyödyntänyt näitä mahdollisuuksia esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä?
13. Miten itse haluaisit viedä digitalisaatiota yrityksessä eteenpäin, eli miten digityökaluista viestittäisiin, miten niitä koulutettaisiin jne?

Liite 2. Termit ja käsitteet

3D-tulostus – 3D-tulostaminen on nimensä mukaisesti kolmiulotteista tulostamista, jossa tulostus tapahtuu tulostimelle annetun digitaalisen mallin avulla (3DPrinting.com s.a.).

BI (liiketoimintatiedon hallinta, Business Intelligence) – Ohjelmisto tai sen ominaisuus, joka tuottaa historiaan pohjautuvia raportteja ja ennusteita liiketoiminnasta päätöksenteon tueksi (Sparta Consulting s.a.)

Digitalisaatio – Käsitteellä viitataan yleensä digimurroksesta johtuvaan toimiympäristön muutokseen, jonka keskiössä on innovaatio, digitaalisten työkalujen uudenvuoden hyödyntäminen sekä asiakaslähtöisyys. Tämä muutos koskee myös liiketoimintaa, muuttaen merkittävästi tavan, jolla sitä tehdään. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 21.)

Digitalisoituminen – Digitalisoituminen on digitalisaation taustalla oleva käsite, jolla tarkoitetaan jonkin analogisessa muodossa olevan informaation, kuten prosessien tai lomakkeiden, muuttamista digitaaliseen muotoon (Forbes 2018a).

Digitaalinen murros – Digitaalisella murroksella tai digimurroksella tarkoitetaan tällä hetkellä vallitsevaa digitaalista aikakautta, jonka taustalla on tietotekniikan ja teknologian jatkuva ja vauhdikas kehittyminen sekä niiden lisääntyneet käyttömahdollisuudet. Kyseessä on globaali ilmiö, jolla on sekä yhteiskunnallisia että taloudellisia vaikutuksia. (Hämäläinen ym. 2016, 21.)

Disruptoija – Yritys, joka muuttaa alan perinteisiä toimintatapoja tyypillisesti uudella ja tehokkaalla tavalla (Cambridge Dictionary s.a.).

Etätö – Etätöillä tarkoitetaan työtä, jota voidaan tehdä jatkuvasti, satunnaisesti tai säännöllisesti myös oman työpaikan ulkopuolella (Vikman 2016, luku 1).

Integraatio – Tässä työssä integraatiolla tai integroimisella tarkoitetaan nimenomaan erilaisten tietokantojen, sovellusten ja ohjelmistojen yhdistämistä, sulauttamista tai liittämistä (Suomisanakirja s.a.).

IoT – Muodostuu sanoista Internet of Things ja tarkoittaa nimensä mukaisesti esineiden internetiä. Se on järjestelmä, joka tekee älykkäitä toimintoja autonomisesti ympäristöstään tekemiensä havaintojen perusteella. (Visma Consulting s.a.) IoT koskee nimensä mukaisesti esineitä.

Lisätty todellisuus (Augmented reality, AR) – Lisätystä todellisuudesta käytetään myös nimitystä täydennetty todellisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että kokemus perustuu reaaliaikaiseen ympäröivään todellisuuteen, mutta siihen lisätään tietokoneella tuotettuja ominaisuuksia kuten tietoja, tekstiä tai ohjeita, joita voidaan katsella tarkoitukseen soveltuvien läpikatseltavien näyttöjen tai lasien avulla. (FiCom 2019.)

Resilienssi – Resilienssi tarkoittaa kykyä selviytyä ennakoimattomasta muutoksesta tai vastoinkäymisestä sekä kykyä sopeutua siihen (Työpiste 2018).

Robottiikka – Tässä työssä viitataan nimenomaan ohjelmistorobottiikkaan, jolla tarkoitetaan ohjelmistoja, jotka tekevät automaattisesti tehtäviä, jotka ne on määrätty tekemään ja vähentävät näin ihmisen tekemää työtä (Sparta Consulting s.a.).

Tekoäly – Tekoälyllä tarkoitetaan konetta tai ohjelmaa, joka pyrkii imitoimaan ihmisen toimintoja kuten ajattelua ja suoritusta (Tekoäly.info s.a.).

Virtuaalinen todellisuus (Virtual reality, VR) – Kolmiulotteinen, todentuntuinen virtuaalimaailma, jossa fyysinen ympäristö suljetaan datalasiin avulla pois ja saadaan käyttäjä tuntemaan, kuin hän olisi osa näkemäänsä virtuaalitodellisuutta (FiCom 2019).

Virtuaalityö/hajautettu työ – Virtuaalityö on käsitteenä etätyötä laajempi ja sillä puolestaan tarkoitetaan työtä, jota tehdään eri toimipisteissä työskentelevistä henkilöistä koostuvissa tiimeissä joko osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniikan välityksellä. Virtuaalityöhön saattaa siis hyvinkin sisältyä myös etätyötä. (Vikman 2016, luku 1.)