



Digitaalisen HR:n kypsyystila keskisuomalaisissa pk-yrityksissä

Asiantuntijoiden näkemys

Emmi Koponen

Anna Korhonen

Opinnäytetyö, AMK

Joulukuu 2022

Tradenomi (AMK), Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Koponen, Emmi & Korhonen, Anna

Digitaalisen HR:n kypsyystila keskisuomalaisissa pk-yrityksissä. Asiantuntijoiden näkemys.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2022, 80 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: Suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

Tiivistelmä

Digitalisaatio ottaa suurempaa roolia tällä hetkellä yhteiskunnassa ja yritys kentällä. Myös henkilöstöjohtaminen on tänä päivänä yhä tärkeämpi osa yritysten toimintaa. Digitalisaation tuomat työkalut ja hyödyt tulisi valjastaa henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää, missä mennään HR-toimintojen digitaalisuuden hyödyntämisen suhteen keskisuomalaisissa pk-yrityksissä.

Tutkimuksen tehtävänä oli kartoittaa ja tarkastella keskisuomalaisten pk-yritysten digitaalisen HR:n tilaa kypsyysmallin avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tilannekuva digitaalisen HR:n kypsyystilasta keskisuomalaisissa pk-yrityksissä.

Tutkimus toteutettiin empiirisenä ja laadullisena tutkimuksena teorialähtöisesti. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineisto analysoitiin teemoittelu hyödyntäen. Tutkimuksessa rakennettiin tieperustaan pohjautuva kypsyysmalli, johon saatuja tuloksia peilattiin.

Tutkimustulokset osoittivat, että digitaalisen HR:n taso keskisuomalaissa pk-yrityksissä on hyvin vaihteleva. Oli yrityksiä, joissa digitalisuutta vieroksuttiin ja toisaalta yrityksiä, joissa se oli arkipäivää. Kävi ilmi, että suurimpia syitä siihen, miksi HR-toimintoja ei ole digitalisoitu, oli ajanpuute sekä se, ettei tiedetty, mistä aloittaa. Suurin osa yrityksistä olivat innostuneita kehittämään HR-toimintojaan digitaalisiksi tai kehittämään eteenpäin jo olemassa olevia digitaalisia HR-toimintojaan.

Kun tutkimuksen tuloksia aloitettiin asettamaan rakennettuun kypsyysmalliin, kävi selväksi, ettei suurin osa pk-yrityksistä ole vielä ottanut haltuun digitaalisen HR:n maailmaa. Kypsyysmallin tasoista yhdestä viiteen, merkittävin osa yrityksistä oli tasolla kolme. HR-toimintojen digitalisoimisen tarve oli hyvin yksilöllistä.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia voi hyödyntää apuna HR-toimintojen digitalisoimisen aloittamiseen sekä kehittämiseen niin henkilöstöhallinnon ammattilaiset kuin korkeakoulut ja Keski-Suomen muut toimijat. Tutkimuksesta on mahdollista tehdä jatkotutkimus keskisuomalaisille pk-yrityksille.

Avainsanat (asiasanat)

HR, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhallinto, digitalisaatio, digitalisointi, digitaalinen HR, kypsyysmalli, haastattelututkimus, Keski-Suomi, pk-yritys

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Koponen, Emmi & Korhonen, Anna

Digital HR maturity status in small and medium-sized enterprises at Central Finland. View of specialists.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2022, 80 pages.

Bachelor's Degree Programme in Business Management. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Digitalization is taking bigger and bigger role in society and enterprises. Human resource management, later HRM, is also more and more important part of business and managing. Digitalization brings with it helpful tools and other benefits that should be taken bigger part of human resource management. The thesis was inspired by the desire to investigate how small and medium sized enterprises were coping with digitality in HRM at Central Finland.

The assignment of study was to identify and review digitality in HRM in small and medium sized enterprises in Central Finland through maturity model. The goal of study was to get picture about the situation in maturity state of digitality in HRM in small and medium sized enterprises at Central Finland.

The study was implemented as empirical and qualitative study. Also, the study was theory-based and on grounds of the basis of knowledge were built own maturity model. The data of the study were collected through semi-structured interviews. The interviews were recorded and transcribed. The data was categorized in themes. Themes were also used in the analysis of the data. The achieved results were cross-checked with built maturity model.

Achieved results showed that level of the digitality in HRM in small and medium sized enterprises were very variable at Central Finland. There were enterprises that found digitality strange and even scary but there were also enterprises where digitality was normal part of everyday life. According to the results the biggest reasons why enterprises hadn't digitized their HR-functions were lack of time or they didn't know where to start. Most of the enterprises were excited to evolve their HR functions.

When the results were cross-checked with built maturity model, was clear that there is some work ahead with digitality in HRM. There were many enterprises that were on level three from one to five with their digital HRM. HRM professionals, different actors like universities of applied sciences and other actors in Central Finland can use thesis as example about the situation in small and medium sized enterprises in Central Finland. They can use the results to help enterprises to start or evolve their level of digitality in HRM.

Keywords/tags (subjects)

HR, human resource management, human resources administration, digitalization, digitizing, Digital HR, capability maturity model, interview research, Central Finland, small and medium-sized enterprise

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Digitalisaatio ja henkilöstöjohtaminen	6
2	Tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävä ja -kysymykset	8
3	Digitaalinen HR.....	9
3.1	Henkilöstöjohtaminen, -hallinto ja sen järjestelmät.....	9
3.2	Digitaalisuus HR-toiminnoissa	14
4	Kypsyysmallit.....	20
4.1	Erilaisia kypsyysmalleja	20
4.2	Opinnäytetyöhön luotu kypsyysmalli.....	26
5	Tutkimuksen toteutus.....	30
5.1	Tutkimusmenetelmä	30
5.2	Aineistonkeruu	31
5.3	Aineiston analyysi.....	34
5.4	Käytännön toteutus.....	36
5.5	Luotettavuus ja eettisyys	38
6	Tutkimuksen tulokset	42
6.1	Digitaalisen HR:n tila keskisuomalaisissa pk-yrityksissä	42
6.2	Digitaalisen HR:n kehityssuunta keskisuomalaisissa pk-yrityksissä.....	50
6.3	Digitaalisen HR:n kehittämiseen varatut resurssit keskisuomalaisissa pk-yrityksissä....	54
7	Pohdinta.....	55
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	55
7.2	Keskeisten tulosten tarkastelu suhteessa tietoperustaan	58
7.3	Johtopäätökset tuloksista ja kypsyystilasta	60
	Lähteet	65
	Liitteet	74
	Liite 1. Ennakkokirje asiantuntijoille	74
	Liite 2. Saatekirje haastatteluun	75
	Liite 3. Haastattelurunko.....	76
	Kuviot	
	Kuvio 1. HR-toimintamittaristo	24
	Kuvio 2. Digitaalisen HR:n kypsyysmalli	28
	Taulukot	

Taulukko 1. Organisaation HR-toimintamittareiden kypsyystarkastelu.....	21
Taulukko 2. HR-seurantamittareiden kypsyystarkastelu.....	22
Taulukko 3. HR-liiketoimintamittareiden kypsyystarkastelu.....	23
Taulukko 4. Teemoittelussa käytetty taulukko.....	37

1 Digitalisaatio ja henkilöstöjohtaminen

Nykypäivänä digitaalisuus on yhä merkityksellisempi osa yhteiskuntaa ja yritysten toimintaa. Digitalisuus voidaan valjastaa henkilöstöjohtamisen voimavaraksi. Auvinen ja Lämsä (2020, 14) kirjoittavat, että digitaalisuus yleistyy räjähdysmäisesti vaikuttaen osaltaan henkilöstöjohtamiseen.

Wang, Zhou ja Zheng (2022) pohtivat puolestaan digitaalisen henkilöstöjohtamisen etujen olevan ylimitoitettuja. Heidän mukaansa digitaalisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutuksia ei ole täysin ymmärretty. (Wang ym. 2022, luku 1.)

Ilmarisen ja Koskelan (2015, 15) mukaan osassa yrityksissä kehitys on pitkällä, kun taas osa ei tunnista digitalisaation mahdollisuuksia ja oleellisuutta. Digitalisaation voidaan nähdä olevan teknologian ja tiedon avulla uudistavaa sekä kehittävää toimintaa (Digiosaaminen julkisessa hallinnossa n.d). Alasoini (2015, 26) näkee digitalisaation olevan digitaalisen tekniikan mukaan ottamista osaksi jokapäiväistä toimintaa ja sillä tarkoitetaan teknologian kehityksen hyödyntämistä yhteiskunnallisessa prosessissa. Ilmarinen ja Koskela (2015, 9) toteavat, että digitalisaatio koskettaa jokaista yritystä vaikutuksiltaan.

Opinnäytetyön aiheena ja tutkimuksen kohteena on digitaalisen HR:n kypsyystila keskisuomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, mitä tarkastellaan kypsyyssmallin avulla. Opinnäytetyön aihe liittyy vahvasti liiketalouden sekä johtamisen opintoihin. Opinnäytetyössä HR-lyhenne kattaa henkilöstöjohtamisen, -hallinnon ja sen järjestelmät sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä digitalisaation taso on hyvin vaihtelevaa yrityksissä.

Luoman (2017, 7) mukaan pk-yritykset ovat merkittävin osa Suomen yrityskannasta ja tätä kautta ne myös työllistävät valtaosuuksen ihmisistä yksityisellä sektorilla. Tilastokeskus on määritellyt pienet sekä keskiuuret yritykset eli pk-yritykset sellaisiksi yrityksiksi, joiden henkilöstö on alle 250 henkeä ja niiden taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa tai niiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (PK-yritys n.d). Lisäksi Elinkeinoelämän keskusliitto EK on luokitellut yritykset, joissa työskentelee alle 50 henkilöä ja taseen loppusumma tai vuosiliikevaihto on alle 10 miljoonaa euroa, pieniksi yrityksiksi (Viikon kysymys: Miten mikro- ja pk-yritys määritellään? 2018). Yritys luokitellaan mikroyritykseksi, jos siinä työskentelee alle 10 henkilöä ja sen taseen loppusumma tai vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa (Mikroyritys n.d). Lukuun ottamatta

maa-, metsä- ja kalataloutta, vuonna 2020 Suomessa oli Tilastokeskuksen mukaan 294 965 yritystä, joista 99,8 prosenttia oli mikroyrityksiä, pienyrityksiä ja keskisuuria yrityksiä (Yrittäjyys Suomessa n.d).

Avaintekijänä pienten ja keskisuurten yritysten menestymiseen sekä myös kansantalouden kilpailukyvyille voidaan nähdä olevan pätevä henkilöstöjohtaminen (Luoma & Viitala 2017). Kesti (2015) toteaa henkilöstökehittämisen vaativan paljon asiantuntijuutta. Mikkilä ja Tuuliainen (2019) kirjoittavat, että pk-yritysten digitalisoituminen on ollut huolestuttavan hidasta, kun ajatellaan, kuinka merkittävä vaikutus yrityksen digitaalisuusasteella on esimerkiksi sen resilienssiin ja tuottavuuteen. HR-toimintojen digitalisoimisen myötä voidaan vapauttaa aikaa ydinprosesseille tukiprosesseista, sillä esimerkiksi Kestin (2015) mukaan yrityksen tuottavuus saadaan paranemaan ja tehokas työaika kasvamaan muun muassa työn sujuvuutta parantavilla innovoinneilla prosesseihin sekä toimintatapoihin.

Tutkimushanke HERMES syntyi pk-yritysten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi, kun Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmä ja Lappeenrannan tutkijatiimi näkivät tarpeen keskittyä pk-yritysten henkilöstöjohtamiseen (Luoma 2017, 7–8). Pk-yritysten henkilöstöjohtamisen tutkiminen on ajankohtainen aihe ja aiemmatkin tutkimukset tukevat tätä. Digitaalisen HR:n kypsyystilasta keski-suomalaisissa pk-yrityksissä ei ole tuoretta ja ajankohdaista julkaistua tutkimustietoa eikä vastaavia opinnäytetöitä ole tehty. Opinnäytetyön tutkimus oli tarpeen, sillä sen avulla voitiin kartoittaa, millä asteella digitaalinen HR on keski-suomalaisissa pk-yrityksissä.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tilannekuva digitaalisen HR:n kypsyystilasta keski-suomalaisissa pk-yrityksissä. Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin ja tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla neljää DigiHR-hankkeen asiantuntijaa. Opinnäytetyö on kuitenkin täysin irrallinen DigiHR-hankkeesta eikä hanke ole tutkimusta tilannut tai käytä sitä hankkeen tavoitteiden toteuttamisessa. Digitaalisen HR:n kypsyystilaa tarkasteltiin kypsyysmallin avulla, mikä luotiin tietoperustaan pohjautuen. Opinnäytetyön tutkimuksella pyrittiin tuottamaan tietoa, jota erilaiset toimijat voivat hyödyntää omassa toiminnassaan. Lopputulokset ovat jatkohyödynnettävissä esimerkiksi Keski-Suomen alueelliseen kehittämiseen.

2 Tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävä ja -kysymykset

Tutkimuksen tavoite voidaan muotoilla hyödyntäen ongelmanasettelua, jossa oleellista on päättää minkälaista tietoa halutaan tutkimuksessa tuottaa eli tavoitella (Tutkimuksen suunnittelu 2021). Vuorostaan Juuti ja Puusa (2020a, 12) näkevät tutkimuskysymysten kertovan tyypillisesti tutkimuksen tavoitteet. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tilannekuva digitaalisen HR:n kypsyystilasta keskisuomalaisissa pk-yrityksissä.

Teoreettinen pohja antaa tutkimukselle suunnan ja työkalut eli käsitteet tutkimusongelmaan. Siitä valitaan viitekehys tutkimukselle eli mistä näkökulmasta ongelmaa tutkitaan. (Metsämuuronen, 2006, 24–25.) Tutkimusongelman asettaminen auttaa aiheen rajaamisessa, sillä sen täytyy olla yksiselitteinen ja selkeä. Tutkimusongelma pitää tutkimuksen kasassa ja kiinni relevanteissa asioissa. (Günther & Hasanen n.d.) Hiltusen (n.d) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on yleistä korvata tutkimusongelma tutkimustehtävällä sekä Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006a) täsmentävät, että laadullisessa tutkimuksessa ei aina ole järkevää luoda tutkimusongelmaa, vaan tutkimustehtävä. Rantalan (2006, 238) mukaan tutkimuksessa tutkimustehtävään haetaan vastauksia ja se voi muuttua tutkimusprosessin aikana.

Opinnäytetyössä ei ollut tutkimusongelmaa vaan tutkimustehtävä, sillä ei ollut ongelmaa, johon olisi etsitty ratkaisua, vaan haluttiin kartoittaa digitaalisen HR:n tilanne. Tutkimustehtävänä oli kartoittaa ja tarkastella keskisuomalaisten pk-yritysten digitaalisen HR:n tilaa kypsyysmallin avulla. Güntherin ja Hasasen (n.d) mukaan tutkimusongelman täytyy olla sellainen, että sen voi ratkaista tutkimuksen keinoin tutkimuskysymyksillä ohjaten. Kysymyksiä on yksi tai useampi. (Günther & Hasanen n.d.) Tutkimuskysymys on hyvä silloin, kun se on muotoiltu selkeästi ja sen vastaukset tuottavat tietoa (Metsämuuronen 2006, 23). Tutkimuksen jäsentyminen pohjautuu tutkimuskysymyksiin (Hyvärinen 2017, 24). Myös tutkimustehtävään haettiin vastausta tutkimuskysymyksillä. Tutkimuskysymyksinä opinnäytetyön tutkimuksessa olivat:

1. Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?
2. Minne digitaalisen HR:n tilanne on kehittymässä keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?
3. Millaisilla resursseilla digitaalista HR:ä kehitetään keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?

3 Digitaalinen HR

3.1 Henkilöstöjohtaminen, -hallinto ja sen järjestelmät

Männistön (2017) mukaan HR eli henkilöstöhallinto hoitaa henkilöstöön liittyvät toiminnot yrityksessä. Kun taas Viitala (2021) näkee henkilöstöhallinnon vanhempana terminä, jonka sana hallinto kuvaa yksipuolisesti hallinnollisia tehtäviä sen sijaan, että se vastaisi tämän päivän kompleksista henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen käsitteellä voidaan tarkoittaa hänen mukaansa henkilöstöresurssien johtamista, joka on suoraikännös englanninkielisestä termistä human resource management eli HRM. Kyseistä käännettä kuvaillaan myös henkilöstövoimavarojen johtamiseksi, koska sitä käyttäessä henkilöstö nähdään voimavarana, joka ei ole saman arvoinen muiden resurssien kanssa, vaan enemmänkin sen avulla voidaan saada muista resursseista enemmän irti. (Viitala 2021, 15.)

Männistö (2017) näkee, että HR on esimerkiksi henkilöstön osaamisen suunnittelua, kehittämistä ja johtamista, palkkahallintoa, työhyvinvoinnin kehittämistä ja johtamisen suunnittelua sekä kehittämistä. Puolestaan Suuniitty ja Määttä (2018) ajattelevat HR:n tarjoavan tukea kehitettäessä henkilöstön sitouttamista, yhteistyötä ja uraa. Joen (2018, 97) mukaan henkilöstöjohtamisen tavoite on saada organisaatioon heidän haluamiaan henkilöitä ja pitää heistä kiinni kannustamalla sekä antamalla mahdollisuudet kasvuun, kehitykseen ja onnistumiseen. Vuorostaan Viitala (2021, 13) näkee, että sen tarkoituksena on mahdollistaa menestyksekkäs liiketoiminta.

Henkilöstöjohtaminen rakentuu Joen (2018) mukaan henkilöstötoimien suunnittelusta, henkilöstön hankinnasta, motivaation luomisesta ja henkilöstön palkitsemisesta sekä kehittämisestä. Siihen kuuluu prosessien johtamista, päätöksentekoa, vastuuta, konfliktien ratkaisua, neuvottelua, viestintää suuntaan, jos toiseenkin sekä delegointia. (Joki 2018, 97.) Prosesseilla yleisesti tarkoitetaan toistuvaa toimintaa, jota voidaan mallintaa ja siitä syntyy tuotos (Laamanen 2003). Viitala (2021) on puolestaan jakanut henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet neljään osaan: suunnitteluun, organisointiin, arviointiin sekä toteuttamiseen. Käytännössä tehtäväalueet toteutuvat henkilöstökäytännöissä, kuten rekrytoinnissa, sisäisessä viestinnässä, palkitsemisessa, suorituksen johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä. (Viitala 2021, 12–13.)

Palkkahallinto on yksi HR-prosesseista. Viitalan (2021) mukaan riippuen yrityksen koosta, palkkahallinnon tehtävistä voi vastata yksi henkilö tai kaikki sen tehtävät on voitu ulkoistaa palkkahallintoon erikoistuneelle yritykselle. Tyypillisimpiä palkkahallinnon tehtäviä ovat palkan laskeminen ja maksaminen sekä siihen liittyvien kulujen, kuten ennakonpidätysten ja henkilöstösivukulujen tilitys. (Viitala 2021, 91–92.) Kondelin ja Peltomäki (2022, 65) näkevät, että palkkahallinnon perustehtäviin kuuluu myös ylläpitää työntekijöiden henkilötietoja, työntekijäkohtaisten palkka- sekä työaikatietojen rekisteröintiä. Viitala (2021) jatkaa, että maksetut palkat on raportoitava tulorekisteriin. Palkkahallinto voi muodostaa yritykselle sen henkilöstökuluista tietoa esimerkiksi sisäisen laskennantarpeisiin. (Viitala 2021, 91–92.)

Henkilöstöjohtaminen yhtenä johtamisen osa-alueena

Ahonen, Kauhanen ja Kesti (2015, 157) näkevät henkilöstöjohtamisen kuuluvan kokonaisjohtamiseen yrityksessä. Fredrikssonin ja Saariviran (2015) mukaan autoritaarisessa johtamistavassa tyypillistä on käskyttäminen ja keskitetty valta, kun demokraattisessa johtamistavassa tunnusomaista on luottamus, osallistaminen sekä yhteistyö. Johtaminen on innostamista, mahdollistamista ja vaiuttamista. Tehtäväsuuntautuneessa johtamisessa keskitytään tehtävien suorittamisen valvomiin, ohjaamiseen sekä suunnitteluun. Ihmissuuntautunut johtaminen panostaa ihmissuhteisiin liittyviin asioihin työssä, kuten kunnioitukseen, luottamukseen sekä vuorovaikutuksen kehittämiseen. Management-johtamisessa tehtävinä nähdään materiaalistien resurssien ja liiketoimintojen hoitaminen, kun taas leadership-johtamisessa näkyy johtajan inhimillisyyden, kannustus sekä motivaation ja työtyytyväisyyden kehittäminen. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7–11.)

Tjäderin (2017) mukaan johtamiseen kuuluu kokonaisuuksien hahmottaminen, suunnan näyttäminen ja osaamisen arvostaminen. Johtaminen on tilanne- ja tarvesidonnaista, joten sen täytyy olla sopeutuvaista. (Tjäder 2017.) Johtaminen on sekä asioiden, että ihmisten johtamista haluttuun suuntaan. Asioiden johtamista on muun muassa prosessien suunnittelu, hallinta ja arviointi, työn organisointi, kontrollointi sekä päätöksenteko. Ihmisten johtamisella pyritään saamaan ihmiset toimimaan niin, että organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa. (Johtaminen ja esimiestyö n.d.)

Johtaminen on tänä päivänä usein jaettua, mutta se ei poissulje johtamisen tuomia vastuita siltä, joka virallisesti on johtoasemassa (Fonsén, Ahtiainen, Kiuru, Lahtero, Hotulainen & Kallioniemi 2022, 95). Kahelin (2021) ennakoii tulevaisuudessa esihenkilöiden vastuiden tulevan jakautumaan

tiimien jäsenille ja itseohjautuvuuden kasvavan. Peiponen (2019) määrittelee, että itseohjautuvuudella voidaan tarkoittaa sellaista toimintaa työyhteisössä, jossa henkilöstö määrittelee itse, kuinka koostaa työpäivänsä sekä kuinka suunnittelee ja suorittaa tehtävänsä päästäkseen yhteisiin tavoitteisiin.

Viitalan (2021) mukaan HR-ammattilaiset eivät ole ainoita ketkä toteuttavat henkilöstöhallintoa. Käytännössä myös korkeimmat johtajat, esihenkilöt sekä luottamushenkilöt ja työsuojelutyöntekijät toteuttavat osaltaan henkilöstöjohtamista. Osansa sen toteutuksessa tekevät myös työterveys-työntekijät. (Viitala 2021, 13.) Viitala (2021) näkee, että tyypillisesti pk-yrityksissä henkilöstöjohtamisesta ja sen kehittämisestä vastuu kuuluu toimitusjohtajalle tai talouspääliköille muiden työtehtävien ohella, joten erityisosaamista henkilöstöjohtamisen käytännöistä ei välttämättä ole ollenkaan tai on vain vähän. Hän toteaaakin pk-yritysten henkilöstöjohtamisen tason vaihtelun olevan suurempaa suuriin yrityksiin verrattuna. (Viitala 2021, 192.)

Henkilöstösuunnittelu ja -strategia

Yleisesti strategialla tarkoitetaan keinoja organisaation vision eli tulevaisuuden kuvan toteuttamiseen (Österberg 2015, 143). Henkilöstösuunnittelu on henkilöstöhallinnon käytännön työkalu, joka konkretisoi henkilöstöstrategiaa, auttaa liiketoimintastrategian toteuttamisessa, on sidottu aika-tilaan ja vastuisiin sekä yhdistää liiketoimintastrategian, tavoitteet ja työelämän trendit henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstösuunnitelmaan kuuluu esimerkiksi palkitsemisen, osaamisen, johtamisen ja esihenkilötyön sekä työhyvinvoinnin arviointia. Vuosisuunnitelma tukee HR-strategiaa. (Setälä 2020a.) Henkilöstösuunnittelua voidaan tehdä prosessimaisena vuosikellona, jossa vaiheet jakautuvat esimerkiksi suunnitteluun, organisointiin, toteuttamiseen sekä arviointiin (Viitala 2021, 14).

Männistön (2017) mukaan HR-strategian tavoitteena on tukea yrityksen strategian toteutumista suunnittelemalla ja kehittämällä henkilöstöön liittyviä asioita. Setälä (2020b) jatkaa, että HR-strategia on tärkeä osa liiketoimintastrategian toteutumista. Sen avulla huolehditaan, että organisaation ihmiset toteuttavat liiketoimintastrategian tavoitteita. Sekä HR-strategian että liiketoimintastrategian tulee olla innovatiivisia. (Setälä 2020b.)

Henkilöstösuunnittelussa oleellista on tuntee henkilöstön osaaminen ja nykytila. Niitä voidaan kartoittaa erilaisten henkilöstökyselyiden ja -tutkimuksien avulla, joiden tekemiseen kannattaa panostaa luotettavan sekä hyödyllisen tiedon saamiseksi. (Kahelin 2021.) Henkilöstömittareilla voidaan tutkia esimerkiksi henkilöstömäärää, henkilötyövuosia, työajan jakautumista, osaamisen kehittämistä, poissaoloja, työkyvyttömyyttä, vaihtuvuutta, eläköitymistä, palkitsemista, työvoimakustannuksia ja henkilöstöinvestointeja. Yksi mittari on NPS eli net promoter score, jolla voidaan mitata esimerkiksi työtyytyväisyyttä. (Setälä 2020a.) Henkilöstökyselyt sekä -tutkimukset ovat strategian toimeenpanijoita ja rakentavat pohjan henkilöstösuunnittelulle. Ne kertovat henkilöstön nykytilan, mutta myös ohjaavat osaamisen kehittämisen suuntaa. (Kahelin 2021.)

Henkilöstöjohtamisen ja –suunnittelun tarkoituksena on varmistaa, että työntekijät ovat osaamistaan vastaavissa loogisissa työkokonaisuuksissa, optimoida henkilöstöön liittyviä kuluja sekä näin ollen myös vahvistaa suorituskykyä. Lisäksi yksi oleellinen osa-alue on valvoa, että johtaminen tapahtuu vastuullisesti sekä yritys toimii noudattaen lakeja ja sopimuksia. (Viitala 2021, 12.) Liimataisen (2020) mukaan lait ja työehtosopimukset määrittävät yhdessä pelisäännöt ja reunaehdot yhdessä toimimiselle sekä henkilöstöjohtamiselle ja –suunnittelulle. Setälä (2020c) muistuttaa, että muun muassa laki yhteistoiminnasta velvoittaa tekemään henkilöstö- ja koulutussuunnitelman, noudattamaan vuokratyövoiman käytön periaatteita, työhönotossa noudatettavia periaatteita ja käytäntöjä sekä yrityksen sisäisiä tiedotustoiminnan periaatteita ja käytäntöjä.

Rekrytointi ja perehdytys

HR:n yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on saada oikeanlaisia ihmisiä oikeisiin tehtäviin yrityksen tuloksen takaamiseksi (Männistö 2017). Viitalan (2021, 60) mukaan lyhyesti tiivistettynä rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstön hankintaa yritykseen ja kaikkea siihen liittyvää toimintaa. Kaurismäki (2019a) näkee rekrytoinnin taloudellisena investointia, joka vaatii huolellista suunnittelua. Hyvinvoivat työntekijät ovat myös yrityksen käyntikortti, joten se on imagon, brändin ja työnantajakuovan rakentamista. Se on siis markkinointia ja kertoo muille organisaation tavoista toimia, millaisia olemme ja miltä haluamme näyttää. (Kaurismäki 2019a.)

Rekrytoinnin tarve voi lähteä tarpeesta uudelle osaamiselle, lisäkäsille tai poislähtevän työntekijän korvaamisesta. Rekrytointia määrittävät esimerkiksi organisaation henkilöstöstrategia, kasvupoli-

tiikka ja arvot. (Kaurismäki 2019a.) Arvot ovat organisaation toiminnan pohja, jotka kertovat organisaatiolle tärkeät asiat (Viitala 2013, 28). Rekrytoinnissa on otettava huomioon myös esimerkiksi organisaation ikä- ja sukupuolijakauma, sillä tasa-arvolaki edellyttää tasa-arvosuunnitelmää ja laki edellyttää työnantajaa tekemään suunnitelman yhdenvertaisuuden edistämiseksi, mikäli sen palveluksessa on vähintään 30 henkilöä (Kaurismäki 2019a; Setälä 2020c; L1325/2014).

Rekrytointiprosessi muodostuu esimerkiksi toimenkuva- ja työntekijäprofiilien muodostamisesta, työpaikkailmoituksen teosta ja julkaisemisesta, esikarsinnoista, haastatteluista, valinnasta, työsuopimuksesta ja perehdytyksestä (Kaurismäki 2019b). Lisäksi saatetaan kysellä suosittelijoita ja tehdä soveltuvuusarviointeja sekä erilaisia testejä (Kaurismäki 2019c). Rekrytointikanavia voivat olla esimerkiksi sosiaalinen media, organisaation verkkosivut, verkostot ja lehdet (Kaurismäki 2019b).

Lähtökohtaisesti aina uusiin tehtäviin siirtyvä työntekijä on perehdytettävä. Viitala (2021) määrittelee perehdyttämisen olevan toimia, jotka auttavat uutta työntekijää omaksumaan lähtökohdat, joiden avulla hän voi suoriutua uudesta työstä mahdollisimman tehokkaasti ja turvallisesti. Lisäksi perehdytys on toimia, jotka auttavat työntekijää viihtymään uudessa paikassa. Perehdytyksestä ja sen onnistumisesta pääasiallinen vastuu kuuluu esihenkilöille. (Viitala 2021, 83.) Eklund (2018, 207) korostaa, että perehdytysprosessin avulla organisaatio toteuttaa sen tavoitteita ja strategiaa. Väisänen (2021) linjaa, että kova HR eli työlainsäädäntö, operatiivinen HR, työehtosopimukset, työehtoneuvottelut, palkkausjärjestelmät ja rekrytoinnit ovat perusta perehdytykselle.

Saramiehen ja Törnroosin (2021, 43–44) mukaan tiedolla johtaminen on näyttöön tai tietoon perustuvaa johtamista ja siinä päätöksenteon tueksi halutaan analysoida tietoa. Setälä (2020b) huomauttaa, että tänä päivänä tiedolla johtaminen korostuu, kun tietoa on saatavilla rajattomasti. Sitä pitääkin jakaa läpinäkyvästi, koska se sitouttaa ihmisiä. Varsinkin, kun nykyään kokoaikainen työsuhte on harvinainen ja työsuhteiden kestot ovat lyhentyneet. Nopea kokeilukulttuuri on saapunut työelämään. (Setälä 2020b.) Kesti (2014, 56–57) näkee uusien ja lähteneiden työntekijöiden sekä vaihtuvuutta tarkastelevien mittareiden tuottavan tietoa henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Söderholm (2015) kirjoittaa, että Global Human Capital-kyselytutkimuksen mukaan Suomi ei ole kulkenut HR-trendeissä muiden maiden kanssa samaan suuntaan. Siinä, missä Suomessa on arvostettu HR-järjestelmiä ja henkilöstöanalytiikkaa sekä työn selkeyttämistä, muut maat ovat arvostaneet johtamista, sitouttamista, työkulutturia ja oppimista. (Söderholm 2015, 101–102.) Kuitenkaan Ilmarisen ja Koskelan (2015, 14) mukaan Suomi ei ole pysynyt digitalisaation kehityksessä mukana HR-järjestelmien ja -analytiikan arvostamisesta huolimatta.

3.2 Digitaalisuus HR-toiminnoissa

Iisaho (2021) haastattelemalla ohjelmistoyrityksen tuote- ja markkinointijohtaja Eric Matsgård on sitä mieltä, että tulevana vuosina digitaalisuus on vahva osa henkilöstöhallintoa ja HR-sovellukset ovat henkilöstön puhelimissa, kuin mitkä tahansa muutkin sovellukset. Myös Maskonen (2018) ajattelee, että digitaalisten HR palveluiden oletetaan nyt olevan saatavilla aina, oli työntekijä missä tahansa. Mattinenkin (2021) kirjoittaa, että HR tulisi nähdä työn ominaisuutena, joka kulkee sovelluksen avulla työntekijän mukana eikä niin, että HR-palveluja saisi vain henkilöstöhallinnon määrittelemässä paikassa.

Ni (2022, luku 1) toteaa ajan saatossa yritysten kehittävän edistyneen digitaalisen teknologian avulla niin johtamistaan, kuin liiketoimintaansa. Mattinen (2021) kirjoittaa, että SD Worxin teettämästä Euroopan suurimmasta HR-tutkimuksesta selviää, että henkilöstökeskeiset digitaaliset HR-toiminnot kuten työhyvinvointiin, työntekijäkokemukseen, sitouttamiseen sekä tiimityöhön liittyvät teknologiaratkaisut ovat esimerkiksi palkanlaskentaan, poissaolokirjauksiin tai kulujen hallintaan verrattuna melko harvinaisia Pohjoismaissa. Suuniityn ja Määtän (2018) mukaan digitaalinen HR voidaan nähdä voimavaroja vapauttavana, resursseja ja tietoa lisäävänä sekä lisäarvoa tuovana työkaluna henkilöstölle, mikä auttaa ihmislähtöisyydessä. Digitalisaatioon linkittyä selkeästi ihmislähtöisyyteen pohjautuvien palveluiden, toimintamallien ja prosessien tehostaminen. (Digiosaaminen julkisessa hallinnossa n.d).

Iisaho (2021) kirjoittaa, että Matsgårdin mukaan HR on tulevaisuudessa yhä tärkeämmässä roolissa toteuttamassa koko yrityksen päämääriä, sillä henkilöstödataa pystytään hyödyntämään muun muassa rekrytointitarpeisiin ennakoivan analytiikan kautta. Kaurismäki (2019b) näkee, että nykyään suurin osa rekrytoinneista tapahtuu sosiaalisessa mediassa. Se tuo näkyvyyttä työnantajaa-

kuvalle ja sen avulla voidaan hyödyntää tekoälyä ja erilaisia tietokantoja. (Kaurismäki 2019b.) Tekoälyllä tarkoitetaan algoritmia, joka hyödyntää kerättävää tietoa alkuperäisen tiedon keräämisen lisäksi muuhunkin ja algoritmi voi oppia itsestään lisää (Tulevat teknologiat ja HR n.d). Nykypäivää rekrytoinnissa ovat myös videomuotoiset haastattelut ja video-CV (Kaurismäki 2019b). Toisaalta digitalisuus, uudet teknologiat ja tekoäly voivat olla myös rekrytoinnin haaste (Kaurismäki 2019a). Rekrytoinnin lisäksi myös perehdytyksessä voidaan hyödyntää digitaalisia keinoja ja Väisänen (2021) näkeekin, että tulevaisuudessa perehdytyksessäkin painottuu automatisointi.

Digitalisaation vaikutukset ja sen tuomat muutokset

Digitalisaation vaikutukset yrityksiin ovat moninaiset ja Ilmarisen ja Koskelan (2015, 9) mukaan se vaikuttaakin osaltaan yrityskulttuuriin sekä johtamiseen. Luukan (2019) mukaan yrityskulttuuri on yrityksen tiedostamat ja tiedostamattomat arvot, rakenteet ja toimintatavat, mitkä antavat suuntaa työntekijöiden ajatteluun sekä käyttäytymiseen. Lisäksi se on työntekijöitä yhdistäviä sekä muista organisaatioista erottavia tekijöitä. (Luukka 2019, 25.) Taipale ja Janhonen (2017, 10) näkevät, että organisaatiokulttuuri on jotain sellaista, mitä ei voi kopioida tai johtaa suoraan, mutta se on muokattavissa, kun sitä oppii ymmärtämään.

Ilmarisen ja Koskelan (2015, 13) mukaan digitaalisuus voidaan nähdä yhtenä suurimpana muutosta aiheuttavana tekijänä yrityksissä. Ganssen (2022, 30) toteaaakin muutosjohtamisen olevan yleisin tapa johtaa digitaalisia muutoksia. Ponteva (2012, 15–16) kirjoittaa, että muutoksella voidaan tarkoittaa pelkistetysti Corleyn ja Gioian (2004) mukaan uutta tapaa organisoida ja tehdä työtä. Pontevan (2012, 17–19) mukaan johtajan on tärkeätä tehdä muutoksesta uhkan sijaan mahdollisuus esimerkiksi olemalla läsnä, tuki ja turva sekä tarjoamalla ajantasaista tietoa muutoksesta. Laurio (2021) korostaa muutosjohtamisessa kolmea asiaa, jotka ovat luottamus, selkeys ja kommunikointi. Viestinnän tulee olla rehellistä ja toisinaan tuoda myös epämiellyttävä. Läpinäkyvä viestintä luo luottamusta johtajan ja henkilöstön välille. (Laurio 2021.)

Karhulahti ja Lind (2021) korostavat, että menestyksenkäs digitaalinen muutos perustuu uusimmalle tekniikalle ja digitaaliselle arkkitehtuurille. Ilmarinen ja Koskela (2015, 31) toteavat, että on oleellista ymmärtää digitalisaation vaikutukset yrityksen eri osa-alueisiin ruohonjuuritasolta lähtien. Mattinen (2021) kokee, että HR-teknologia tulisi valjastaa helpottamaan henkilöstön työtä sekä

arkea ja tekemään työstä mielekkäämpää sekä tuottavampaa. Teknologiset ratkaisut pitäisi luoda niin, että ne integroituvat työnkulkuun sekä henkilöstön elämään. (Mattinen 2021.) Karhulahden ja Lindin (2021) mukaan teknologiat muuttavat työskentelytapoja ja vaativat yhteistyöhön pohjautuvaa johtamista sekä kulttuuria, jossa tietoa jaetaan ja siellä kannustetaan oppimaan sekä ottamaan riskejä.

Mattisen (2021) mukaan työntekijäkokemusta kohentaa käyttäjäystävälliset HR-teknologiat, joilla koko henkilökunta johtotasosta rivityöntekijöihin voivat hoitaa henkilöstöhallinnollisia tehtäviä yhteistyönä itsepalveluperiaatteella automatisoidun työnkulun ohjaamana. Karhulahti ja Lind (2021) kokevat, että teknologia ja innostuneet ihmiset muodostavat henkilöstön, jolla on taitoa sekä ymmärrystä digitaalisia työvälineitä käyttäen luoda arvoa. Suuniitty ja Määttä (2018) listaavat digitaalisiksi työvälineiksi esimerkiksi erilaiset chatit ja applikaatiot, jotka helpottavat arkea. Karhulahti ja Lind (2021) näkevät, että ilman digitaalisiin työkaluihin ja jatkuvaan oppimiseen sitoutunutta johtoa sekä yrityskulttuuria, digitaalisuuden potentiaalia ei voida saavuttaa. Puhutaan digitaalisesti sujuvista yrityksistä, kun yrityksissä on rakennettu teknologinen perusta ja luovat työskentelytavat. (Karhulahti & Lind 2021.)

HR-data ja HR-analytiikka

Saramies ja Törnroos (2021, 22) näkevät digitalisaation mahdollistaneen yrityksille yhä suuremmissa määrin ja kattavammin dataa työntekijöistä sekä heihin linkittyvistä prosesseista. Iisahon (2021) haastatteleman Matsgårdin mukaan digitaalinen HR-järjestelmä, jossa on laitettu kaikki HR-data järjestykseen, tehostaa ja yksinkertaistaa prosesseja. Sen kautta aikaa vapautuu ihmisille sekä lisäarvoa tuoville tekijöille, joihin voidaan pitää esimerkiksi koulutuksia ja kehityskeskusteluja. (Iisaho 2021.)

Digitaalinen HR-järjestelmä mahdollistaa myös työntekijätietojen turvallisemman säilytyksen. Lisäksi reaaliaikaiset tiedot lisäävät läpinäkyvyyttä sekä käytettävyyttä ja kommunikointi eri sidosryhmien välillä helpottuu. (Iisaho 2021.) GDPR eli yleinen tietosuojasetus asettaa tarkkoja vaatimuksia henkilötietojen keräämisestä, säilyttämisestä sekä hallinnoinnista yrityksille ja organisaatioille (Yleinen tietosuojasetus 2022). Tarpeellisuusvaatimuksen mukaan työnantaja saa käsitellä vain sellaisia työntekijän henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen oikeuksiin ja velvollisuuksiin, työn etuuksiin tai työtehtävien erityisyyksiin (L759/2004).

Morten (2017, luku 2.1) muistuttaa, että HR-analytiikan ohjelmistot ovat hyviä, mutta ilman oikeanlaista käyttöä ne ovat vain työkaluja datan keräykseen. HR-analytiikan eli henkilöstöanalytiikan avulla voidaan Saramiehen ja Törnroosin (2021) mukaan ymmärtää henkilöstöä ja yritystä paremmin. Sen on tarkoitus tukea päätöksentekoa, liiketoimintaa ja johtamista. HR-analytiikka kattaa erilaiset HR-mittarit, joita ovat esimerkiksi tuottavuuden sekä tehokkuuden mittarit, ja sillä tarkoitetaan menetelmää, jonka avulla voidaan yhdistellä ja analysoida henkilöstödataa eri lähteisiin. (Saramies & Törnroos 2021, 25–31.) HR-analytiikalle on oltava strateginen dataprosessi, jossa on määritetty, mikä on strategisesti tärkeää yritykselle ja miltä datan halutaan näyttävän (Morten 2017, luku 2.1). Morten (2017, luku 2) kirjoittaa HR-analytiikan olevan vielä matkansa alussa ja ettei siihen ole nopeaa ratkaisua.

Syitä HR-analytiikan kehittymättömyyteen on useita ja yhtenä syynä Morten (2017) pitää kypsyttöä, jonka hän kuvailee olevan HR-analytiikan kehittämisen kannalta välttämättömiä ratkaistavia aiheita. Käytännössä aiheina ovat muun muassa tarvittavan tiedon uupuminen, resurssien vähäisyys ja ennen kaikkea paha data, jolla tarkoitetaan hyödyntämätöntä tai väärin hyödynnettyä dataa. Toisena syynä on ajattelutapa, joka voi ilmetä kyvyttömyytenä hankkia tietoa muun muassa strategiaa toteuttavista tekijöistä ja sen muuntamista loogiseksi tiedoksi. Kolmantena on keskustelu HR-analytiikan organisaatiollisesta sijainnista. On eriäviä mielipiteitä siitä, kuuluuko HR-analytiikka ulkoistaa HR-henkilöstöltä ulkopuolelle muualle organisaatioon, jolloin seurauksena on, ettei HR-henkilöstö saa analytiikan ja datan omistajuutta. Lisäksi HR-henkilöstön ulkopuolella ei todennäköisesti ole tarvittavaa osaamista tai samoja intressejä kuin HR-henkilöstöllä. Neljäntenä on liian vähäinen osaaminen. HR-analytiikka on kompleksista ja se vaatii spesifiä sekä monipuolista osaamista. (Morten 2017, luvut 2–2.4.)

Digitalisoinnin merkitys

Digitaaliset ratkaisut vapauttavat aikaa yrityksen arvoa tuottaviin ydintoimintoihin, kun hallinnolliset työt automatisoituvat. Esimerkiksi työajan raportointi tai henkilötietojen muuttaminen itsepalvelujärjestelmässä vapauttaa esihenkilön aikaa raporttien pyytämiseltä henkilöstöhallinnolta. (Digitaaliset henkilöstöhallinnon työkalut luovat arvoa koko yritykselle n.d.) Digitaalisen taloushallinnon voidaan nähdä käsittävän kaiken tietovirran ja käsittelyvaiheiden automatisointia sekä käsittelemistä digitaalisesti eli toisin sanoen voidaan puhua automaattisesta tai integroidusta taloushallinnosta (Lahti & Salminen 2014, 24).

Alasoini (2015, 26) näkee digitoinnin tarkoittavan analogisen tiedon muuttamista teknologian avulla digitaliseen muotoon, jolloin tietoa voidaan muokata, arkistoida sekä siirrellä digitaalisten laitteiden sekä tietoverkkojen välillä. Tihisen, Federleyn, Hyvärisen, Karttaavin, Keskitalon, Korhosen, Kääriäisen, Naumasan, Seiston ja Veijolan (2019) mukaan osa toiminnoista on helpostikin digitoitavissa ja niissä voi olla suuri säästöpotentiaali. Vaikka digitalisaatiota halutaan hyödyntää juuri ihmisten työn helpottamiseksi ja resurssien vapauttamiseksi esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämiseen, kunnan työntekijöistä harva näkee esimerkiksi rutiinitöiden automatisoinnin muuttavan työtä mielekkäämmäksi tai sen helpottavan työtehtäviä. (Tihinen ym. 2019, 96.)

Toimintojen digitalisoitumiseen ei ole aina resursseja. Tihinen ja muut (2019) toteavat valtioneuvoston kanslian selvityksessä KUNiT-hankkeesta eli Kuntien digitaalisen ja päätöksenteon kehittäminen sekä digitalisaation mahdollistaman säästöpotentiaalin tarkentaminen osana JTS-miljardia, että resursseja kehittää digitaalisia toimintoja ja digiosaamista ei käytännössä ole varsinkaan pienillä kunnilla. Resurssit ovat aina varattuina muihin toimintoihin ja digiosaaminen näyttäytyy vain siellä, missä sitä on jo henkilöstöllä valmiina. Suurimmaksi kynnykseksi edistää digitalisoimista kunnat ja kuntayhtymät ovat maininneet valtioneuvoston kyselyssä määrärahojen puuttumisen. Selvityksessä käy ilmi, että lisää resursseja sekä käytännön tietoja tarjoamalla ja verkostoitumisella pystytään edistämään digitalisointia parhaiten. (Tihinen ym. 2019, 95.)

Kesti (2015) korostaa, että mikäli henkilöstökehittäminen on kohdennettu miettimättä ja toteutettu ajattelematta, lisää se vain työmäärää sekä pienentää tuottavuutta. Ilmarinen ja Koskela (2015, 9) muistuttavat, että digitaalisuuteen panostamattomuus muuttuu kilpailukykyä estäväksi tekijäksi. Kestin (2015) jo aiemmin mainittu mielipide siitä, että henkilöstökehittäminen vaatii asiantuntijuutta, voidaan hänen mukaansa ratkaista digitaalisin keinoin, koska digitaalisin keinoin asiantuntemusta voidaan monistaa.

Digitalisaatio on saanut aikaan erilaisia teknologioita ja sähköisiä palveluita, joiden avulla pyritään tehostamaan ja parantamaan prosesseja sekä tiedonsaantia, saamaan kustannussäästöjä, kehittämään analytiikkaa ja luomaan uusia sähköisiä työkaluja sekä palveluita. Näistä hän listaa olemassa olevan muun muassa älytuotteita, automatisaatiota, pilvipalveluita ja robotiikkaa. (Heikkinen N.d.) Kangasniemen ja Lintulahden (2017) mukaan pilvipalveluissa voi olla tiedostoja tai ohjelmistoja, jotka toimivat pilvipalvelua tarjoavan yrityksen palvelimella ja niitä voi käyttää internetin avulla.

Pilvipalvelua voi käyttää esimerkiksi tietojen säilyttämiseen tai jakamiseen, mistä esimerkkinä mainittakoon OneDrive-alusta. (Kangasniemi & Lintulahti 2017.) Olavsrud ja Boulton (2022) kirjoittavat, että ohjelmistorobotiikalla tarkoitetaan teknologiasovellusta, joka automatisoi yrityksen liiketoimintaprosesseja muun muassa kommunikoimalla muiden digitaalisten ohjelmien kanssa automaattisesti. Robotiikka voi esimerkiksi tarkistaa, että paikallisia HR-sääntöjä noudatetaan kyseisten maiden tavoin. (Olavsrud & Boulton 2022.)

Koska tiedon määrä kasvaa jatkuvasti, täytyy tarpeellinen tieto olla saatavissa oikeaan aikaan sekä oikeassa paikassa ja sitä pitää pystyä havainnollistamaan. Siinä auttaa esimerkiksi lisätty todellisuus eli AR, jossa todelliseen ympäristöön voidaan lisätä erilaisia elementtejä. Sen avulla voidaan lisätä työn turvallisuutta, vähentää virheitä sekä muistikuormaa, auttaa työssä jaksamisessa ja tehostaa työtä. (Virtuaalinen ja lisätty todellisuus n.d.) Virtuaalimaailman asiantuntija ja virtuaalimaailma.fi-verkkosivuston perustaja Tero Pänkäläinen kertoo virtuaalitodellisuuden eli VR:n olevan keinotekoinen maailma, joka on tehty tietokoneella. Virtuaalitodellisuudessa voi esimerkiksi katsoa 360-videoita tai jopa liikkua ja se tarjoaa paljon uusia mahdollisuuksia ihmisille. Virtuaalitodellisuutta voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisissa peleissä. (Vatanen 2016.) Opiskelijat kertovat virtuaalitodellisuuden olevan loistava oppimisympäristö sekä hyvä väline uuden työn perehdytykseen työpaikoilla (Remes 2021).

Yrityksille digitalisoituminen voi tuoda kilpailuetua ja sen voi nähdä sijoituksena tulevaisuuteen (Heikkinen n.d). Vaikka digitalisaation vaikutukset ovat moninaiset ja se voi osaltaan tuoda kilpailuetua, Ilmarinen ja Koskela (2015, 15) muistuttavat ettei siinä onnistuminen takaa yksistään menestystä yritykselle. Heikkisen (n.d) mukaan digitaalisuus on tällä hetkellä yhteiskuntaa eteenpäin ajava voima ja sitä voidaan verrata esimerkiksi aikoinaan vaikuttaneeseen teollistumiseen. Digitalisaatio on kokonaisvaltainen tekijä yhteiskunnan ja liiketoiminnan muutoksessa sekä kehityksessä, ja väistämättä se vaikuttaa myös tapaamme ajatella, kokea ja toimia. (Heikkinen n.d.) Ni (2022, luku 5) näkee, että jos yritys haluaa menestyä markkinoilla, on henkilöstöjohtamisen digitaalisuuden kehittämisen oltava ensisijaisessa asemassa kilpailuedun näkökulmasta.

4 Kypsyysmallit

4.1 Erilaisia kypsyysmalleja

HRM-P eli human resource management – performance kypsyysmalli

Kypsyysmallin on tarkoitus auttaa organisaatiota kehittymään askel askeleelta oikea-aikaisesti tasokohtaisten metodien ja keinojen avulla (Corsi & Neau 2015, 13). On olemassa erilaisia arviointeja ja auditointeja, joiden avulla on mahdollista selvittää yrityksen HR-toimintamalleja (Kesti 2014, 54). Erilaisia kypsyysmalleja erilaisiin tilanteisiin on paljon. Kypsyysmallin käyttäminen on yksi tapa kartoittaa HR-toimintoja.

Henkilöstöjohtamisen vaikutuksia organisaation suoritusvalmiuksiin voidaan Kestin (2014, 54) mukaan kartoittaa HRM-P eli human resource management – performance kypsyysmallin avulla. Kypsyysmalli soveltuu hyvin HR-toiminnan ja johtamiskäytäntöjen kehittämiseen, jos halutaan kohentaa henkilöstölähtöistä suorituskykyä. Se on rakennettu erilaisista organisaatiotutkimuksissa toimiviksi todetuista HR-käytännöistä. (Kesti 2014, 60.) Kyseissä kypsyysmallissa on kolme osaa, jotka ovat HR-toiminta käytännössä, HR-seurantamittarit ja HR-liiketoimintatulokortit (Kesti 2014, 54).

HR-toimintamittarit käytännössä muodostuvat arjen tekemisestä. Alla olevassa taulukossa 1 on nähtävissä esimerkki organisaation HR-toimintamittareille käytännössä. Sen avulla voidaan tarkastella HR-toimintamittareiden kypsyyttä.

Taulukko 1. Organisaation HR-toimintamittareiden kypsyystarkastelu (Kesti 2015, 55, muokattu)

Nimellis aika	alku vuosi		seuraava vuosi		HR-toimintamittarit
	Toteuma	Aika ennen	Tavoite	Aika jälkeen	
2,5	50 %	1920	55 %	2112	Yksilötason HR-interventiot
4	50 %	1305	55 %	250	Kehityskeskustelu
					Rekrytointi
					Työyhteisön kehittäminen
2	20 %	26	40 %	51	Esihenkilöpaja
15	20 %	2304	35 %	4032	Työelämäinnovaatiot
					Laatu ja osaaminen
1	50 %	32	55 %	35	Laatuauditointi
20	30 %	576	55 %	704	Esihenkilökoulutus
	37 %	1027	49 %	1197	
HR-toimintamittareiden kypsyystaso: välttävä					
Tavoitteen kypsyystaso: kohtalainen					

Taulukossa 1 on mainittu nimellisaika, jolla tarkoitetaan aikaa, joka on kulunut toiminnan toteutukseen. Esimerkiksi ensimmäisellä rivillä kehityskeskusteluihin on kulunut kaksi ja puoli tuntia. Ensimmäinen pääkäsite on yksilötason HR-interventiot, jonka alakäsitteinä ovat kehityskeskustelut ja rekrytointi. Toisena pääkäsitteenä on työyhteisöjen kehittäminen, jonka alakäsitteet käytännössä kattavat esihenkilöpajat ja työelämäinnovaatiot. Kolmantena ovat laatuun ja osaamiseen liittyvät toiminnot, kuten laatuauditoinnit, yksilö- ja esihenkilöiden koulutus. Toteuman ja tavoitteen prosenttiluvut kertovat HR-toimintamittareiden kypsyystason.

Toisena osa-alueena on HR-seurantamittareiden kypsyystarkastelu, jota voidaan käyttää henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Lisäksi se kertoo HR-käytäntöjen kypsyden sekä mahdolliset keinot, kuinka nostaa kypsyttä. (Kesti 2014, 56.) Taulukko HR-seurantamittareiden kypsyystarkasteluun on nähtävissä alla olevasta taulukosta 2.

Taulukko 2. HR-seurantamittareiden kypsystarkastelu (Kesti 2015, 57, muokattu)

Toteuma data	Tiedon laatu	HR-seurantamittarit	Tavoite data	Tiedon laatu
		Poissaolot		
5318	50 %	Lyhyet sairauspoissaolot	5052	60 %
4590	50 %	Pitkät sairauspoissaolot	4361	60 %
		Työsuhteet		
60	80 %	Uusien työntekijöiden määrä	57	80 %
38	80 %	Lähteneiden työntekijöiden määrä	36	80 %
		Työelämän laatu (työhyvinvointi)		
75 %	75 %	Johtamisen QWL	79 %	79 %
75 %	75 %	Prosessien QWL	79 %	79 %
	68,33 %			73 %
HR-seurantamittareiden kypsystaso: hyvä				

Taulukossa 2 ensimmäisenä pääkäsitteenä on poissaolot. Alakäsitteitä ovat lyhyet sekä pitkät sairauspoissaolot. Toisena pääkäsitteenä on työsuhteet, joista alakäsitteinä on uusien ja lähteneiden työntekijöiden määrä. Kolmantena pääkäsitteenä on työelämän laatu, jonka alakäsitteitä ovat johtamisen sekä prosessien QWL. Prosessien ja osaamisen QWL:llä tarkoitetaan ajureita, jotka auttavat organisaatiota menestymään sekä työntekijöitä sitoutumaan ja edistämään heidän hyvinvointiaan (Kesti 2014, 164). HR-seurantamittarit tuottavat tärkeää tietoa henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä luotettavia perusteluita johdon päätöksenteon tueksi. (Kesti 2014, 56).

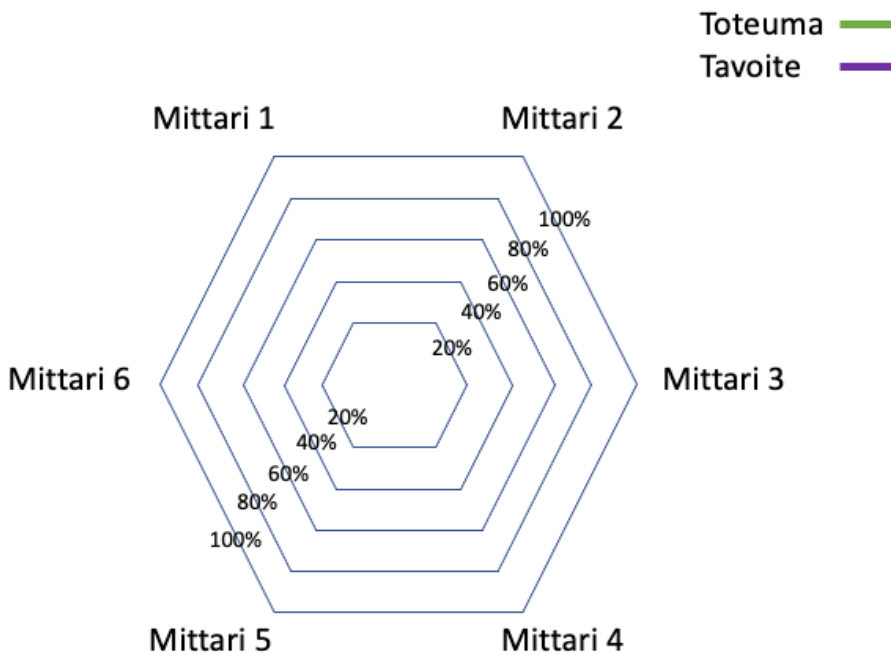
Jotta taloudellista vaikuttavuutta voidaan seurata, tulee HR-seurantamittarit muuttaa taloudelliseksi mittareiksi. Sen lisäksi tulee valita taloudellisia tunnuslukuja, jotka osoittavat realistisesti, kuinka henkilöstövoimavarat vaikuttavat organisaation hyvinvointiin. On hyvä huomioida, että esimerkiksi tuottavuutta tarkastellessa HR-voimavaroissa ilmenevä hajonta voi vääristää koko yrityksen tuloksen negatiiviseksi. (Kesti 2014, 58.) Kesti (2014, 58) on huomionnut alla olevan taulukon 3 seurantamittarissa yhteisvaikutuksen saatavuudesta ja luotettavuudesta, jolloin kypsystaso syntyy tiedon laadun pohjalta.

Taulukko 3. HR-liiketoimintamittareiden kypsyystarkastelu (Kesti 2015, 59, muokattu)

Toteuma data	Tiedon laatu	HR-Liiketoimintamittarit		Tavoite data	Tiedon laatu
		Talouden tunnusluvut			
96623	50 %	HCRF (LV/hlö)		100625	80 %
39410	50 %	HCCF (Henkilöstökulut/hlö)		39387	80 %
		Strategia			
	30 %	HR riskien tunnistaminen			80 %
	30 %	Liiketoimintaa tukeva HR-skenaario			80 %
		Talouden vaikutukset			
2042238	30 %	Lyhyiden poissaolojen kustannukset		1917707	80 %
1826639	30 %	Pitkien poissaolojen kustannukset		1715255	80 %
	36,67 %				80 %
HR-analysoinnin kypsyystaso: välttävä					

Kolmantena osa-alueena on HR-liiketoimintamittari, joka on nähtävissä yllä olevassa taulukossa 3. Ensimmäisenä pääkäsitteenä ovat talouden tunnusluvut, joita ovat esimerkiksi HCRF ja HCCF. HCRF tarkoittaa laskettua liikevaihtoa työntekijää kohti, kun taas CCF on henkilöstökulujen osuus jokaista työntekijää kohden. Toisena pääkäsitteenä on strategia ja sen alakäsitteinä ovat HR riskien tunnistaminen ja liiketoimintaa tukevan HR-skenaario. Kolmantena pääkäsitteenä ovat taloudelliset vaikutukset, kuten lyhyiden ja pitkien poissaolojen kustannukset.

Jokaisesta kolmesta HR-mittaristosta lasketaan prosentuaalinen kypsyystaso (Kesti 2014, 55–59). Kesti (2014) on jaotellut toimintamittariston kypsyysmallin viiteen tasoon. Ensimmäinen taso on heikko ja tulos jää silloin 0–20 prosentin välille. Toisena on välttävä taso, jonka prosenttiosuus on 20–39,9 prosenttia. Kolmas taso on kohtalainen ja silloin prosentteja on 40–59,9. Hyvä taso on neljäntenä ja sen prosenttiosuus on 60–79,9 prosenttia. Viidentenä tasona on erinomainen ja silloin prosentit sijoittuvat 80–100 välille. (Kesti 2014, 61.) Alla olevassa kuviossa 1 havainnollistetaan Kestin (2014, 55) käyttämää HR-toimintamittaristoa.



Kuvio 1. HR-toimintamittaristo (Kesti 2014, 55, muokattu)

Kuviossa 1 olevia mittareita on niin monta kuin jokaisessa seurantamittarin kypsyystarkastelutaulukossa on pääkäsitteitä. Taulukoista 1, 2 ja 3 ovat nähtävissä pääkäsitteet, joista lasketaan prosentuaaliset keskiarvot ensin toteuman kohdalla sekä lopuksi tavoitteen kohdalla. Vastaukseksi saadaan toteuman ja tavoitteen osalta kyseisen pääosa-alueen kypsyysprosentti. Lopuksi kuvioon 1 piirretään värikoodattuna toteuman ja tavoitteen prosenttiosuuksista muodostuvat kuviot.

Yrityksien innovaation kypsyysmalli

Puolestaan Corsi ja Neau (2015) ovat luoneet kypsyysmallin yrityksen innovaation kypsyystilan määrittämiseksi. Mallissa on viisi tasoa. Jokaisella tasolla on kolme samaa kysymystä. Ensimmäinen kysymys on, mitä sellaista kyseisellä tasolla oppii, joka auttaa etenemään. Toisena kysymyksenä on, mikä on vaikeaa saavuttaa kyseisellä tasolla. Kolmantena kysymyksenä on, mihin voit luottaa onnistuessasi kyseisellä tasolla. (Corsi & Neau 2015, 13.) Corsi ja Neau (2015, 34) ovat määritelleet jokaisen tason kahdentoista kysymyksen avulla. Nämä kysymykset ovat listattu alle (Corsi & Neau 34, 2015):

1. Kuinka taso määritellään?
2. Mikä kuvaa tasoa?
3. Mitä taso saa aikaan?

4. Mitkä ovat kelpoisuusvaatimukset tasolle?
5. Mitkä ovat merkkejä siitä, että alempi taso on ylitetty?
6. Mitkä ovat tasolle tyyppillisiä haasteita?
7. Mitkä ovat huomattavia voittoja ja etuja, joista organisaatio voi nauttia tasolla?
8. Mitä neuvoja organisaatiolle voidaan tarjota tasolla?
9. Mitkä ovat tason yleisimpiä heikkouksia ja kuiluja?
10. Mitä riskejä ja uhkia tasoon liittyy?
11. Mitkä todistavat edellytysten täyttymisen, jotka vievät tasolle?
12. Mihin kysymyksiin pitää vastata, jotta voi saavuttaa seuraavan tason?

Digitalisaation kypsyysmalli

Kuntien digitalisaation kypsyysmalli auttaa kuntia havaitsemaan oman digitalisaation nykytilanteen, asettamaan digitalisaation tavoitteet sekä viemään sen kehitystä suunnitellusti kohti tavoitteita. Mallissa on viisi digitaalisen kypsyyden tasoa. (Tihinen ym. 2019, 97–98.) Tasolla yksi toiminta on suurimmaksi osaksi manuaalista, mikä mahdollistaa virheiden syntymisen ja tiedon hitaan kulkemisen. Tämä johtaa siihen, ettei tiedolla johtaminen ole järkevää. Yksittäisiä pieniä ohjelmistoja tai lomakkeita voi olla digitaalisessa muodossa, mutta ne eivät ole kokonaisuuden kannalta ratkaisevia. Tasolla yksi toimien digitalisoimista ei koeta hyödylliseksi eikä nähdä sen mahdollisuuksia. Vasta pakon sanelemana toimintoihin aletaan etsiä uusia ratkaisuja, joten tason yksi toimijoita voidaankin kutsua digisinnittelijöiksi. Tasolla kaksi on jo osia tai kokonaisia prosesseja digitaalisessa muodossa, mutta raportointi ei ole vielä reaaliaikaista. (Tihinen ym. 2019, 79–80.)

Tasolla kolme prosesseja on jo alettu automatisoimaan, mikä näkyy sisäisen toiminnan tehokkuuden paranemisena. Esimerkiksi asiakaspalvelijalta vapautuu aikaa vaativimpiin tehtäviin, kun chatbot voi hoitaa rutiinikysymyksiin vastaamisen. Enää ei vain muuteta manuaalista prosessia digitaaliseen muotoon, vaan myös kehitetään prosessien välille integraatioita. Tasolla kolme digitaalista kehitystyötä sekä sen edistymistä seurataan ja tieto alkaa olla reaaliaikaista, mikä mahdollistaa tiedolla johtamisen. Tasolla neljä digitaaliset ratkaisut näyttävät asiakkaalle sujuvana kokonaisuutena, tiedot ovat oikea-aikaisia sekä jopa ennakoivia. Data-aineistoa kertyy paljon ja tekoälyä hyödynnetään erilaisissa prosesseissa sekä tiedolla johtamisen tukena. Tasolla viisi voidaan sanoa digitaalisen kunnan olevan palvelu- ja kehitysalusta sekä innovoimisen edelläkävijä, jossa tehdään kokeiluja ja etsitään uudenlaisia mahdollisuuksia muun muassa pilotoinnin kautta. Taso viisi on pääosin jopa utopistinen toistaiseksi kunnille. (Tihinen ym. 2019, 80–83.)

Digitaalista kypsyysastetta pääsee tarkastelemaan monin keinoin. Valtiovarainministeriön tiedotteessa (2018) kerrotaan digitaalinenkunta.fi -sivustosta, jossa kunta voi tunnistaa oman digitaalisuutensa työkalun avulla, joka kertoo, kuinka hyvin se hyödyntää digitaalisia ratkaisuja. Myös teknologian tutkimuslaitos VTT on tehnyt oman digikypsyystyökalun. VTT:n mukaan digitaalisella muutoksella on merkittävä rooli yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisessä. (Digikypsyystyökalu n.d.) Se vaikuttaa merkittävästi yrityksen resilienssiin, jolla tarkoitetaan taitoa sopeutua muutoksiin sekä kykyä menestyä uudistuvassa maailmassa, jossa epävarmuudet mylläävät (Digikypsyystyökalu n.d; Resilienssi ja jatkuvuudenhallinta n.d). Resilienssi tarkoittaa ennakoimista, joustamista sekä soveltamista (Resilientti organisaatio n.d). VTT:n DigiMaturity-digikypsyystyökalulla voi selvittää yrityksen digikypsyysasteen, mikä auttaa yritystä tunnistamaan digitaaliset kehityskohteet. Työkalu huomioi kuusi eri ulottuvuutta, jotka ovat asiakasrajapinta, strategia, liiketoimintamalli, informaatioteknologia, ihmiset ja kulttuuri sekä organisaatio ja prosessit. (Digikypsyystyökalu n.d.)

Wangin ja muiden (2022) mukaan henkilöstöjohtamisen matalalla kypsyystasolla olevassa yrityksessä puuttuvat oikeanlaiset tiedot tai taidot sekä viestintä on huonoa. Tästä seuraa ristiriitoja esihenkilöiden ja HR:n välillä. (Wang & ym. 2022, luku 2.1.) Viitala (2021) muistuttaa, että arviointi on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Henkilöstötyön toteutumista ja sen käytännönvaikutuksia tulee arvioida toistuvasti. Ilman tarkkaa määrittelyä ja tutkimista ei voida tietää, kuinka henkilöstöjohtamista tulisi parantaa. (Viitala 2021, 13.) Wang ja muut (2022, tiivistelmä) näkevät, että henkilöstöjohtamisen kyvyn kypsyysasteen ymmärtäminen on oleellinen keino ymmärtää digitaalisen henkilöstöjohtamisen toimivuutta käytännössä. Tutkimuksensa tuloksien pohjalta he painottavat, että henkilöstöjohtamista toteuttavien on ymmärrettävä henkilöstöjohtamisen kypsyystilan oleellinen vaikutus menestyksekkääseen digitaalisen henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen (Wang ym. 2022, luku 5.2).

4.2 Opinnäytetyöhön luotu kypsyysmalli

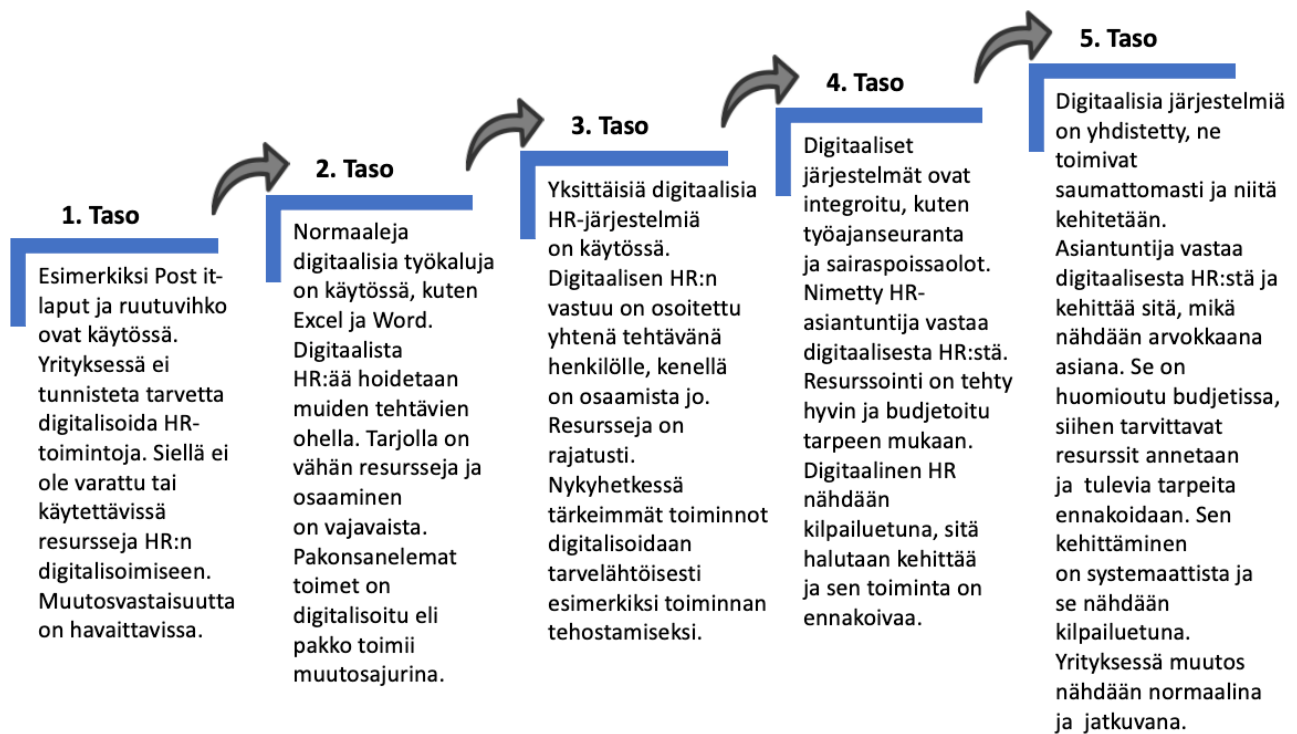
Opinnäytetyön aiheena on digitaalisen HR:n kypsyystila, jolloin tutkimustehtävän ratkaisemiseksi muodostui teoreettiskäsitteellisiksi lähtökohdiksi HR, digitaalinen HR sekä kypsyysmallit. Niin henkilöstöjohtaminen, -hallinto kuin sen järjestelmät ja henkilöstövoimavarojen johtaminen nähtiin opinnäytetyön aiheen ja kypsyystilan määrittämisen kannalta oleellisina. Jokainen edellä mainituista käsitteistä ovat yksinäänkin laajoja kokonaisuuksia, jotka linkittyvät digitaalisen HR:n kehittämisen kannalta oleellisesti toisiinsa. Opinnäytetyön aiheen kannalta nähtiin tärkeäksi käsitellä

jokaista edellä mainittua aihetta tutkimuksessa. Laajoja kokonaisuuksia täytyi rajata opinnäytetyön laajuuteen sopivaksi, joten rajauksen vuoksi jokaista käsitettä avattiin ylätasolla kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Opinnäytetyössä HR lyhenne kattaa siis luvussa kolme esiteltyt henkilöstöjohtamisen, -hallinnon, sen järjestelmät sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen.

Digitaalisella HR:llä opinnäytetyössä tarkoitetaan digitaalisia keinoja, työkaluja ja järjestelmiä, joiden avulla voidaan toteuttaa henkilöstöjohtamista, henkilöstövoimavarojen johtamista sekä henkilöstöhallintoa. Digitaalisuuden lisääntyessä ja mahdollistaessa uusia tapoja toimia, se luo osaltaan muutospainetta yrityksiin ja heidän henkilöstöjohtamiseensa. Tämän myötä yrityksissä tulee ajankohtaiseksi oman toiminnan tarkastelu ja sen myötä toiminnan kehittäminen. Jotta toimintaa voidaan kehittää, pitää kehittämisen kohdetta pystyä mittaamaan.

Opinnäytetyössä kypsyysmallikäsite on perusteltu, sillä opinnäytetyössä haluttiin tarkastella ja kartoittaa digitaalisen HR:n tilaa, jossa kypsyysmalli auttaa. Kypsyysmalli tarjoaa hyvän mahdollisuuden HR-toiminnan tarkastelemiseen ja mittaamiseen. Sen avulla voidaan määritellä taso, jolla yrityksen HR:n digitaalisuus on. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden tavoitteiden asettamiselle ja toiminnan kehittämiseksi esimerkiksi, jos yritys haluaa lähteä tavoittelemaan jotain tiettyä tasoa. Tasojen ollessa ennalta määritetty, yritys tietää, mitä sen täytyy tehdä, jotta se voi saavuttaa haluamansa tason. Näin ollen kypsyysmallia voidaan hyödyntää digitaalisen HR:n kypsyystilan tarkastelemiseen.

Luvussa 4.1 on esitelty erilaisia kypsyysmalleja, joiden pohjalta tutkimukseen on luotu tietoperustaan pohjautuva kypsyysmalli. Luoman (2009, 53) henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko sekä Tihi-
sen ja muiden (2019, 78) kuntien digitalisaation kypsyysmalli toimivat inspiraation lähteenä keskisuomalaisten pk-yritysten digitaaliselle HR:n kypsyysmallille. Kuntien digitalisaation kypsyysmalli sopi esimerkiksi hyvin, koska ilmiönä digitaalisuus koskettaa niin jokaista pientä ja suurta yritystä kuin myös kuntia. Niin kunnissa, kuin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä digitaalinen muutos voidaan kokea pelottavana. Lisäksi resurssipula niin ajan kuin rahan tai osaamisen suhteen voidaan kokea ongelmaksi. Mallin kypsyystilojen määrittelemiseksi on hyödynnetty myös Corsin ja Neun (2015, 34) kypsyystasoa määritteleviä kysymyksiä. Alla oleva kuviosta 2 on nähtävissä rakennettu kypsyysmalli ja sen tasot sekä esimerkkejä tasojen toiminnoista.



Kuvio 2. Digitaalisen HR:n kypsyysmalli

Kuten kuviosta 2 on nähtävissä, ensimmäisellä tasolla olevassa yrityksessä HR-toiminnot eivät ole digitaalisia. Yrityksessä käytetään manuaalisia kirjausmenetelmiä kuten post it-lappuja tai ruutuvihkoja. Digitaalisille toiminnoille ei ole koettu tarvetta HR:n saralla eikä niiden kehittämiseen ole varattu resursseja. Digitaalisten HR:n toimintojen ei myöskään nähdä tuovan lisäarvoa tai vaikuttavan kilpailuetuun. Tasolla yksi voidaan sanoa olevan jopa muutosvastaisuutta HR-toimintojen digitalisoimista kohtaan.

Kuviosta 2 voidaan havaita, että tasolla kaksi on siirrytty ruutupaperista esimerkiksi Exceliin ja Wordiin, jotka ovat normaaleja digitaalisia työskentelyalustoja, mutta eivät HR-järjestelmiä. Välttämättömät HR-toiminnot on muutettu digitaaliseen muotoon pakonsanelemana esimerkiksi arkistoinnin kannalta ja niiden hoitoon on varattu tarpeellinen, mutta vähäinen määrä resursseja. Näiden päivittämisestä huolehditaan muiden työtehtävien ohella ilman varsinaista HR-osaamista. Digitaalisia HR-työkaluja ei nähdä pitkässä tähtäimessä lisäarvoa tuovina.

Kuviosta 2 nähdään, että tasolla kolme on otettu käyttöön erilaisia yksittäisiä digitaalisia HR-järjestelmiä kuten työpaikan viestintäkanava tai työvuoro-ohjelmisto. Järjestelmät eivät kuitenkaan kommunikoi keskenään. Tällä tasolla digitaalisen HR:n ylläpitoon ja päivittämiseen on vastuu-tettu henkilö, jolla on HR- sekä digiosaamista, mutta hän hoitaa tätä aluetta vain yhtenä osana tehtäviään. Digitaalisiin HR-toimintoihin ja niiden kehittämiseen varataan jonkin verran resursseja. Tällä tasolla on pyritty ja haluttu digitalisoida kaikki siinä hetkessä tarpeelliset HR-toiminnot esimerkiksi resurssien vapauttamiseksi muualle. Digitaalisten HR-toimintojen hyötyjä pitkällä tähtäimellä ei tunnusteta tai vaikka tunnustettaisiin, ne eivät paina vaakakupissa siinä hetkessä riittävästi, että toimintoja lähdetäisiin digitalisoimaan.

Kuviosta 2 huomataan, että tasolla neljä digitaalisten HR-järjestelmien väliltä löytyy jo integraatiota ja järjestelmät keskustelevat keskenään. Esimerkiksi yhteen järjestelmään voidaan syöttää työntekijän vaihtunut työvaatekoko työntekijätietoihin, jolloin toinen järjestelmä lähtee tilamaan uutta vaatekokoja työntekijälle. HR:stä ja digitaalisesta HR:stä tällä tasolla vastaa asiantuntija pääsääntöisenä tehtävänä. Digitaalisten HR-työkalujen hyödyt nähdään sekä koetaan hyödyllisinä ja niiden avulla pyritään parantamaan kilpailuetua sekä ennakoimaan tulevaa. Digitaalisiin HR-toimintoihin on varattu hyvin resursseja ja se on huomioitu budjetissa. Tällä tasolla yritys on halukas kehittämään digitaalisia HR-toimintoja ja siltä löytyy resilienssiä.

Kuviossa 2 ylimmällä eli viidennellä tasolla digitaaliset HR-järjestelmät ovat yhdistetty ja ne toimivat saumattomasti sekä reaaliaikaisesti. Niitä myös kehitetään jatkuvasti. Digitaalisen HR:n ammattilainen hoitaa sekä kehittää digitaalista HR:ää mahdollisesti jopa tiimin avustuksella ja se nähdään arvokkaana osana liiketoimintaa. Digitaalisen HR:n kehittämiseen annetaan kaikki tarvittavat resurssit ja siihen varataan kehittämisrahaa ennakoivasti. Digitaalista HR:ää sekä sen kehittämistä suunnitellaan systemaattisesti ja sitä pidetään jopa kilpailuvalttina. Tässä yrityksessä muutos ja digitalisuus on normaali tila, jolloin HR-toimintaa kehitetään ja parannetaan jatkuvasti.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on lähtökohtaisesti joko teoreettinen tai empiirinen. Teoreettisessa tutkimuksessa tutkimuskohteista halutaan aiempaan tutkimusteoriaan pohjaten muodostaa käsitteellisiä malleja, selityksiä sekä rakenteita. (Teoreettinen tutkimus 2015.) Kun taas empiirisessä tutkimuksessa lähtökohtana ja ohjaavana tekijänä on konkreettinen sekä saatu tutkimusaineisto. Tulokset on saatu konkreettisista havainnoista, analysoinnista ja mittaamalla tutkimuskohdetta. Ennen kaikkea tutkimus pohjautuu kokemukseen tutkittavasta asiasta. (Empiirinen tutkimus 2015.) Vuoren (n.d) mukaan empiirisen tutkimuksen aineistot ovat kuin otteita, näytteitä sekä jälkiä todellisuudesta ja tutkimus perustuu siihen, miten tutkija aineistoa analysoi. Tutkimus oli tässä tapauksessa empiirinen, kun tulokset pohjautuvat tutkittavien kokemuksiin.

Empiirisiä tutkimusmenetelmiä ovat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus (Ervasti n.d, 54). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdetta kuvataan ja tulkitaan valittujen tilastojen sekä numeroiden kautta. Tyypillisesti ilmiön tutkimisessa halutaan hyödyntää luokittelua, tutkia syy-seuraussuhteita tai vertailla ja saada numeerisia tuloksia. Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä voidaan käyttää itsenäisesti tai myös samassa tutkimuksessa samoihin tutkimuskohteisiin. (Määrällinen tutkimus 2015.) Opinnäytetyössä ei haettu kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä numeerisia tuloksia.

Ilmiö määrittää sen, mitä tutkimusotetta kannattaa käyttää tutkimiseen. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää, mistä ilmiö muodostuu ja kuinka sen tekijät ovat toisiinsa liittyviä. Sitä voi siis kuvata tietynlaiseksi esiselvitykseksi, joka voi toimia tulevien tutkimuksien pohjalla. Tutkimuksen aineisto on sanallista, kuten kuvauksia ja kertomuksia. Laadullinen tutkimus on varsin käytetty uudehkoissa ilmiöissä. (Kananen 2011, 12–18.) Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus kuvata sekä ymmärtää ilmiöitä (Günther & Hasanen n.d). Aiheesta ei ole tuoreita tutkimuksia, joten opinnäytetyö toimii hyvänä pohjana erilaisille jatkotutkimuksille, jolloin valinta laadullisesta tutkimusmenetelmästä oli perusteltu opinnäytetyössä. Tutkimuksessa haluttiin nimenomaisesti ymmärtää ilmiötä sekä saada kuvailevaa ja kokemuksiin pohjautuvia näkemyksiä.

Viitaten edellä mainittuihin Kananen (2011), Güntherin ja Hasanen (n.d) määritelmiin laadullisesta

tutkimuksesta, sopi laadullinen tutkimus hyvin kyseessä olevan ilmiön eli digitaalisen HR:n tilan tutkimiseen keskisuomalaisissa pk-yrityksissä.

5.2 Aineistonkeruu

Tutkimusmenetelmien avulla hankitaan ja analysoidaan aineistoa (Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot 2020). Tyypillisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat havainnointi, haastattelu, kysely sekä erityyppisistä dokumenteista saatu tieto, ja näitä voidaan hyödyntää joko yksin tai yhdessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Kananen (2011, 18) listaa esimerkiksi laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä havainnoinnin, tekstianalyysin ja teemahaastattelun. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) kirjoittavat, että kyselyn ja haastattelun erona on Eskolan (1975) mukaan se, että aineiston tiedon antaja täyttää kyselylomakkeen vastaukset itse, kun taas haastattelussa tutkija esittää kysymyksiä ja kirjoittaa itse ylös saamansa tiedon.

Laadullisessa tutkimuksessa huomio on tutkimuskohteen ymmärtämisessä tutkittavan näkökulmasta, jossa laatu tulee ennen määrää (Tuomi & Sarajärvi 2009, 150). He kirjoittavat, että Eskolan ja Suorannan (1996, 3) mukaan opinnäytetöissä ratkaisevinta on tehtyjen tulkintojen kestävyys sekä syvyys. Tutkimukseen varatut resurssit, kuten aika ratkaisee käytännössä tiedonantajien määrän eikä opinnäytetyön aineiston koko tule olla merkittävä arviointikriteeri, sillä opinnäytetyö on opiskelijan harjoitustyö. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 85–86.) Yleensä Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mukaan laadullisissa tutkimuksissa aineiston määrä on pienehkö verrattuna määrälliseen tutkimukseen.

Haastattelu aineiston keräämisessä

Mikäli olisi toteutettu kyselytutkimus keskisuomalaisille pk-yrityksille, Tuomen ja Sarajärven (2018, 86) mukaan riskinä olisi ollut alhainen vastausmäärä tai niukat avoimet vastaukset. Osittain sen pohjalta haluttiin lähteä tekemään haastatteluita, joista olisi mahdollista saada yksilöllisempää ja kuvailevampaa aineistoa. Haastattelu on perusteltu aineistonkeruumenetelmä tässä tutkimuksessa, sillä Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan haastattelu on joustava ja keskusteleva tutkimusmenetelmä, jossa tavoitteena on saada niin paljon tietoa kuin mahdollista, mikä ei onnistu kyselylomaketta käyttämällä. Lisäksi aineistonkeruumenetelmänä haastattelu mahdollistaa sen, että

haastateltaviksi voidaan valita tutkimuksen aiheen asiantuntijoita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

Otos ja näyte ei laadullisessa tutkimuksessa ole samanlaisia kuin tilastollisessa tutkimuksessa, vaan laadullisessa tutkimuksessa korostetaan näytteen tai otoksen harkinnanvaraisuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d). Harkinnanvaraista otantaa voidaan kutsua myös näytteeksi (Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte 2015). Tilastokeskuksen tilastokoulun julkaisussa Tilastojen ABC (n.d) otoksella tarkoitetaan kohderyhmästä poimittua näytettä. Laadullista aineistoa kerätessä on hyödyllistä valita otos harkinnan mukaan oleellisista henkilöistä (Metsämuuronen 2006, 45). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006d) kirjoittavat, että Tuomen ja Sarajärven (2002, 88–89) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat on valittava harkitusti ja heidän on tiedettävä tutkittavasta ilmiöstä paljon tai heillä on oltava siitä kokemusta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 86) myös huomauttavat, että tiedonantajien valinta tulee olla tarpeeseen vastaavaa.

Tutkimuksen kohteena oli digitaalisen HR:n kypsyystila keskisuomalaisissa pk-yrityksissä. Aineisto kerättiin neljältä DigiHR-hankkeen asiantuntijalta haastatteluiden avulla, jotta aiheesta saataisiin esiin näkemyksiä, kokemuksia ja kuvailuja. Heillä oli tuoretta ja ajankohtaista tietoa digitaalisen HR:n tilasta keskisuomalaisissa pk-yrityksissä. Heidän asiantuntijuutensa digitaalisesta HR:stä keskisuomalaisissa pk-yrityksissä perustui heidän suorittamiinsa yrityshaastatteluihin DigiHR-hankkeessa. Opinnäytetyön aineisto koostui siis haastateltavien näkemyksistä, kokemuksista ja kuvauksista, joita heille on syntynyt heidän tutustuessaan yrityksiin.

DigiHR eli Digitaalisen HR-osaamisen kehittäminen digimurroksessa -hankkeessa annetaan keskisuomalaisten pk-yritysten henkilöstölle edellytykset kehittää digitaalista HR-osaamista ja tuetaan pk-yrityksiä HR-prosessien digitalisoimisessa. Hankkeessa pyritään lisäämään keskisuomalaisten pk-yritysten strategista kilpailuetua kehittämällä yritysten osaamista digitaalisen HR:n saralla. Osalle yrityksistä kehitetään yrityskohtaiset kehityspolut. (DigiHR n.d.) DigiHR-hankkeessa on haastateltu 24:ää ja kontaktoitu yli sataa keskisuomalaista pk-yritystä (Maljonen 2022). Opinnäytetyö on täysin irrallinen DigiHR-hankkeesta, eikä hanke ole tutkimusta tilannut tai käytä sitä hankkeen tavoitteiden toteuttamisessa.

Otos tutkimukseen oli harkittu, koska haastateltavat ovat aiheen asiantuntijoita ja heillä on tietämystä sekä kokemusta digitaalisesta HR:stä ja keskisuomalaisista pk-yrityksistä. Näin ollen he olivat hyviä haastateltavia opinnäytetyön tutkimukseen. Otos eli neljä haastateltavaa oli tutkimukseen riittävä opinnäytetyön laajuuteen nähden, koska Tuomen ja Sarajärven (2009, 74) mukaan, kun kyseessä on laadullinen tutkimus, haastateltavien vähäinen määrä ei haittaa, jos haastateltavat ovat aiheen asiantuntijoita, sillä laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus tehdä yleistyksiä.

Erilaisia haastattelumenetelmiäkin on olemassa. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan erilaisilla haastattelumenetelmillä voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja etsiä erilaisiin ongelmiin vastauksia. Kolme erilaista haastattelumenetelmää ovat esimerkiksi lomake-, teema- ja syvähaastattelu, joita jokaista erottaa toisistaan strukturoinnin taso. Lomakehaastattelu on kokonaan strukturoitu, sen avulla testataan hypoteesia ja sillä ei juurikaan ole tekemistä laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–75.) Koska opinnäytetyössä ei ollut tarkoitus testata hypoteesia ja haluttiin avoimia sekä kuvailevia vastauksia, ei lomakehaastattelu sopinut haastattelumenetelmäksi.

Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä (Kananen 2011, 17). Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua. Se sopii menetelmänä tilanteisiin, jossa tutkimuksen kohdetta ei täysin tunneta ja haastateltavaa ei haluta liiaksi ohjailla. Haastattelun teemat ovat etukäteen suunniteltuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 41.) Teemahaastattelu sopi tutkimuksen aineiston keruuseen hyvin, sillä tutkimuksen aihetta haluttiin avata ja ymmärtää. Tarkoituksena oli saada kattavasti asiantuntijoiden kokemukset yrityksistä esille, johon puolistrukturoitu haastattelu vastasi, kun haastateltavia ei ohjailtu liikaa. Teemahaastattelut voidaan Ojasalon ja muiden (2020, 41) mukaan toteuttaa eri tavoin ja seuraavaa haastattelua voidaan muokata aiempien haastattelujen perusteella. Koska tarkoituksena oli haastatella useampaa asiantuntijaa, teemahaastattelu mahdollisti sen, että haastattelurunkoa voitiin myös kehittää haastattelujen välillä.

Saarelan (2021) vieras Ari Haasio painottaa, että oleellista on häiriötön ja tunnelmaltaan vapautunut haastattelutilanne. Haastattelutilannetta varten luotiin teemat, joista keskusteltiin vuorovaikutuksellisesti. Haastattelut järjestettiin Teams-alustaa käyttäen, jolloin jokainen pystyi järjestämään

itselleen häiriöttömän tilan haastattelutilanteeseen. Hyvärinen (2017, 22) muistuttaa, että teema-haastattelua valmistellessa tulee miettiä, antaako haastateltaville mahdollisuutta teemojen valintaan tai niiden painottumiseen haastattelun aikana. Haastattelua valmistellessa päätettiin, etteivät haastateltavat voi vaikuttaa teemojen painottumiseen tai valintaan, koska haastatteluissa haluttiin varmistaa, että tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin saataisiin vastaukset.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan syvähaastattelu eroaa teemahaastattelusta siinä, että se on täysin strukturoimaton eli etukäteen ei ole päätetty keskustelun aiheita, paitsi ilmiö, josta halutaan keskustella. Keskustelu etenee ja jatkuu avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten kautta. Syvähaastattelua voidaan kutsua myös avoimeksi, asiakeskeiseksi tai keskustelunomaiseksi haastatteluksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–89.) Hyvärinen (2017, 21) kuitenkin huomauttaa, että todennäköisesti yksikään haastattelu ei voi olla täysin strukturoimaton, sillä haastattelijan tulee tietää ainakin mistä aiheesta hän haastattelee.

Koska syvähaastattelulla halutaan syvää ymmärrystä aiheesta, on tavanomaista, että haastateltavia on vähän ja samoja henkilöitä voidaan haastatella parikin kertaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 76). Hyvärisen (2017, 21) mukaan Johnson (2001) ajattelee syvähaastattelulla haettavan tiedon olevan henkilökohtaista, kuten arvoja, päätöksiä, ammatillista ideologiaa ja elettyjä kokemuksia. Mikäli teemahaastatteluista ei olisi saatu riittävää aineistoa, olisi niiden jälkeen toteutettu syvähaastattelu aineiston lisäämiseksi. Näin olisi ollut mahdollisuus syventää aiemmin kerrottuja aiheita ja asiantuntijoiden kokemuksia liittyen digitaalisen HR:n tilaan keskisuomalaisissa pk-yrityksissä.

5.3 Aineiston analyysi

Laadullisella analyysillä voi olla monenlaisia muotoja. Tuomen ja Sarajärven (2018, 107) mukaan laadullisessa analyysissä määritellään yleensä tutkimuksessa hyödynnetty päättelylogiikka, joka voi olla induktiivista eli yksittäisestä yleiseen tai deduktiivista eli yleisestä yksittäiseen. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 95) kirjoittavat, että Eskola (2001; 2007) on jakanut laadullisen analyysin aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen sekä teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisen analyysin avainajatus on, että tutkimusaineistosta koitetaan luoda teoreettinen kokonaisuus valitsemalla aineistosta analyysiyksiköt tutkimuksen tarkoituksen sekä tehtäväasettelun mukaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006c) kertovat, että Eskolan (2001a) mukaan teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineiston analyysissä aineistosta havaittuja asioita peilataan teoriaan ja etsitään sieltä vahvistusta. Myöskin Eskolan (2001a) mukaan analyysissä voidaan todeta aineiston havaintojen olevan ristiriidassa teoriaan. Jatkaen Eskolan (2001a) mukaan analyysi ei kuitenkaan suoraan perustu teoriaan, vaan se on teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen analyysin välimuotoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 96–97) kuvaavat tätä teoriasidonnaista tapaa tutkia aineistoa myös abduktiiviseksi päättelyksi, jossa on teoreettisia liittymäpintoja ja teoria voi olla analyysin etenemistä ohjaava. Alkuvaiheessa eteneminen on aineistolähtöistä, mutta aineistolähteisyys ja valmiit mallit vuorottelevat prosessissa, jossa näitä pyritään yhdistelemään. Laadullisissa tutkimuksissa abduktiivinen päättely on usein apuna analyysissä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 96–100.)

Perinteisintä analyysimallia edustaa teorialähtöinen analyysi, joka Tuomen ja Sarajärven (2018, 110) mukaan pohjautuu valittuun teoriaan, malliin tai asiantuntijan esittämään ajatteluun. Opin- näytetyön analyysiin teorialähtöinen analyysi sopi hyvin ja oli perusteltu, koska Tuomi ja Sarajärvi (2018, 110) näkevät analyysin pohjautuvan aikaisemman tiedon pohjalta luotuun teoria, kehykseen tai malliin eli ilmiö määritellään jonkin ennestään tunnetun perusteella. Digitaalisen HR:n kypsyytilaa haluttiin nimenomaisesti tarkastella ja kuvata pohjautuen aiempaan teoriaan digitaalisesta HR:stä ja kypsyyksimalleista, joiden pohjalta luotiin oma kypsyyksimalli.

Litterointi ja analyysimenetelmä

Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan (Saarela 2021). Metsämuurosen (2006, 88) mukaan litteroiminen on aineiston puhtaaksi kirjoittamista ja Kallion (n.d) mukaan litterointi voidaan tehdä tutkimuksen vaatimalla tarkkuudella. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 92) kirjoittavat, että aineiston läpikäymisestä voidaan puhua litterointina tai koodaamisena, minkä avulla jäsennetään aineistoa. Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten. Koska analysoinnissa oltiin kiinnostuneita siitä, mitä asiantuntijat kertovat ja sanovat eikä heidän näkemyksistään omasta asemastaan, Ruusuvooren ja Nikanderin (2017, 427) mukaan ei ole tarpeen litteroida äänenpainoa, huokauksia tai taukoja. Tästä syystä litterointi toteutettiin sanatarkkuuden tasolla opinnäytetyössä.

Tutkimuksen analyysimenetelmiä on useita. Güntherin, Hasasen ja Juhilan (n.d) mukaan laadullisen analyysin kautta aineisto tiivistetään tai muokataan muodoltaan käsitteelliseksi tai teoreettiseksi. Tuomi ja Sarajärvi (2009) kertovat, että litteroinnin jälkeen aineisto voidaan luokitella, teemoitella tai tyypitellä. Luokittelun avulla aineistosta löytyy erilaisia luokkia ja voidaan laskea, kuinka monta kertaa eri luokat nousevat esiin. Tyypittelyllä pyritään tiivistämään tietyn teeman näkemykset yleistykseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93.)

Teemoittelussa taas painottuu aiheen erilaisten teemojen tunnistaminen ja mitä niistä on sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Juhilan (n.d) mukaan Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat teemoittelua kvalitatiivisen tutkimuksen yhdeksi analyysimenetelmäksi. Sen tarkoituksena on nostaa aineistosta tutkimusongelman näkökulmasta tärkeät asiat. Aineistossa toistuvat asiat muodostavat teemoja. (Juhila n.d.) Mikäli aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla, muodostaa jo haastattelun teemat jäsenystä aineistoon (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 93). Teemoittelu oli perusteltu analyysitekniikka tutkimukseen, sillä aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Sitä käytettiin tässä tutkimuksessa apuna löytämään aineistosta toistuvat ja tutkimuskysymyksien kannalta tärkeimmät asiat. Teemoittelussa hyödynnettiin Excel-työkalua.

5.4 Käytännön toteutus

Alustava idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi keskustelusta DigiHR hankkeen asiantuntijan kanssa keväällä 2022, jolloin havaittiin tarve tällaiselle tutkimukselle. Tarpeen pohjalta päätettiin tutkia digitaalisen HR:n tilaa keskisuomalaisissa pk-yrityksissä. Syvällisemmin opinnäytetyön aihetta pohdittaessa esille keskustellessa nousi, että digitaalista HR:n tilaa voisi tarkastella kypsyyksimallin kautta. Aihe-ehdotus jätettiin kevään aikana ja opinnäytetyötä aloitettiin valmistelemaan kesällä. Kahden hankkeen asiantuntijan kanssa oli jo keväällä 2022 alustavasti keskusteltu mahdollisista haastatteluista ja he olivat tiedottaneet asiasta muita hankkeen asiantuntijoita.

Lokakuun 2022 aikana lähetettiin ennakkokirjeet haastateltaville sekä pidettiin kaksi ensimmäistä haastattelua ja marraskuun ensimmäisellä viikolla loput kaksi haastattelua. Jokaista haastateltavaa haastateltiin yksittäin. Haastatteluihin varattiin aikaa yksi tunti per haastattelu, mutta haastatteluiden todellinen kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Ensimmäisen haastattelun jälkeen haastattelurungosta poistettiin pari kysymystä, jotka olivat hyvin lähellä toisiaan, sillä huomattiin, että

haastattelun aikana haastateltava vastasi jo samalla näihin tuleviin kysymyksiin. Myös toisen haastattelun jälkeen huomattiin, että keskustellessa tulee vastauksia useaan kysymykseen samalla kertaa, joten haastattelurungosta jätettiin pari kysymystä pois. Kaksi viimeistä haastattelua pidettiin samalla haastattelurungolla (ks. Liite 3).

Rinnatusten haastatteluiden kanssa kirjoitettiin opinnäytetyön tietoperusta sekä menetelmäosio valmiiksi. Haastatteluiden jälkeen haastattelut litteroitiin, mikä vei aikaa neljä työpäivää. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin, missä aikaa kului viikon verran. Alla oleva taulukko 4 havainnollistaa teemoittelua.

Taulukko 4. Teemoittelussa käytetty taulukko.

Teemat	Sisältö			Tulkinta
	Nykytila	Resurssit	Kehityssuunta	
Taso 1				
Taso 2				
Taso 3				
Taso 4				
Taso 5				

Aineiston analyysi pohjautui tutkimuskysymyksiin sekä opinnäytetyössä luodun kypsyyssmallin tasoihin (ks. taulukko 4). Esimerkiksi nykytilan eli tutkimuskysymys yhden kohdalle asetettiin kullekin tasolle soveltuvat aineistosta ilmi käyneet asiat. Vastaavasti resurssien ja kehityssuunnan kohdalle asetettiin tasoittain soveltuvat aineiston sisällöt. Teemoittelun jälkeen aloitettiin kirjoittamaan tuloksia, jossa kesti noin viikko. Tämän jälkeen kirjoitettiin pohdintaluku. Tuloksista muodostettiin johtopäätökset digitaalisen HR:n kypsyytilasta keski-suomalaisissa pk-yrityksissä. Lopuksi viimeisteltiin johdanto ja kirjoitettiin tiivistelmä.

5.5 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö

Tuomen ja Sarajärven (2018, 158) mukaan tutkimustoiminnassa yleensäkin pyritään aina välttämään virheitä ja tehdyn tutkimuksen luotettavuus on arvioitava. Kananen (2011, 118–119) muistuttaa, että tutkimuksen täytyy olla mahdollisimman luotettava ja luotettavuustarkastelusta on kerrottava. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisessa tutkimuksessa hyvän tutkimuksen kriteereinä voidaan katsoa olevan johdonmukaisuus tutkimuksessa sekä eettinen kestävyys. Sisäinen johdonmukaisuus näkyy muun muassa tutkimuksen argumentaatiossa käytetyissä lähteissä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.) Tutkimussuunnitelman on oltava laadukas, käytettävien menetelmien sopivia ja tutkimuksen raportoinnin hyvää eettisen kestävyys kannalta (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 149). Juuti ja Puusa (2020b) näkevät, että tutkimuksen luotettavuus koostuu uskottavuudesta, luotettavuudesta ja eettisyydestä. Lisäksi he painottavat, että kaikkien kolmen osa-alueen on toteuduttava tai muuten tutkimuksen perusta häviää. (Juuti & Puusa 2020b, 175.)

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan toimintaa, joka tuottaa kestäväää tietoa sekä hyvää kohtelua tutkittavia ihmisiä kohtaan. Tutkimusetiikka kuuluu hyvään tieteelliseen käytäntöön, jonka periaatteita ovat rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus tutkimusta tehdessä. (Vuori n.d.) Tutkimusaineistoa käsiteltiin huolellisesti. Jo tehdyssä aineiston hallintasuunnitelmassa pohdittiin hyvän tieteellisen käytännön mukaista aineiston käsittelyä. Kaikki aineisto säilytettiin opinnäytetyön tekemistä varten luodussa Teams-ryhmässä, joka edellytti kirjautumista JAMK:n opiskelijatunnuksilla. Kyseiseen ryhmään pääsivät ainoastaan opinnäytetyötä tekevät opiskelijat. Kaikki haastateltaviin liittyvä aineisto tullaan poistamaan Teams-ryhmästä 14 päivän kuluttua siitä, kun opinnäytetyö on arvioitu.

Tutkimuksen uskottavuus pohjautuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Loukkauksina hyvää tieteellistä käytäntöä kohtaan katsotaan olevan esimerkiksi puutteellinen viittaaminen aiempien tutkimusten tuloksiin, tutkimustulosten tai -menetelmien huolimaton tai harhaanjohtava raportointi, näennäisesti uusina samojen tutkimustulosten julkaisu sekä tulosten puutteellinen säilyttäminen ja julkaisu. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 150–154.) Kananen (2011) muistuttaa, että tutkijan täytyy toiminnallaan varmistaa, ettei haittaa tieteen edistymistä. Hänen tulee pyrkiä tuottamaan uutta ja merkityksellistä tietoa. (Kananen 2011, 118–123.) Vastuu noudattaa

hyvää tieteellistä käytäntöä sekä tehdä rehellinen ja vilpitön tutkimus on tutkijalla sekä hänen tutkimusyksikkönsä johtajalla. Jo tutkimusaihe itsessään on eettinen valinta ja aiheen eettinen näkökulma tulee esille tutkimuksen tarkoituksessa, tutkimusongelmassa tai -tehtävässä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 150–154.)

Opinnäytetyötä tehdessä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimusetiikkaa. Tutkimusetiikkaa noudatettiin seuraamalla opinnäytetyössä muun muassa Vuoren (n.d) mainitsemia periaatteita, joita olivat rehellisyys, tarkkuus sekä huolellisuus. Tutkimuksella pyrittiin tuottamaan merkityksellistä ja uutta tietoa digitaalisen HR:n kypsyystilasta keski-suomalaisissa pk-yrityksissä. Lisäksi haluttiin tuottaa uutta ja tärkeää tietoa, jota voidaan jatko hyödyntää esimerkiksi keski-suomalaisen yrityskentän kehittämisessä tai tukemisessa. Luotettavuus tarkastelu on käyty tarkemmin läpi pohdintaosiossa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 160) kuvaavat tutkimusmenetelmien luotettavuuden validiteettikäsitettä niin, että tutkimus on luotettava, jos siinä on tutkittu, mitä on luvattu, ja käsitettä reliabiliteetti tulosten toistuvuutena. Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan metodin reliabiliteettia, havaintojen pysyvyyttä sekä johdonmukaisuutta tuloksissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös havaintojen tarkastelun puolueettomuus ja luotettavuus. Puolueettomuudella tarkoitetaan sitä, että havaintoihin ja tulkintoihin eivät saa vaikuttaa tutkijan oma sukupuoli, ikä tai esimerkiksi virka-asema. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Opinnäytetyön luotettavuutta tarkasteltiin validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Lisäksi huomioitiin puolueettomuus eli havaintoihin ja tulkintoihin ei vaikuttaneet kenenkään sukupuoli, ikä tai asema.

Opinnäytetyön tutkimuksen aineistoa kerätessä pyrittiin olemaan mahdollisimman objektiivisia, jolloin minimoitiin mahdollisuudet, joissa tutkimusta tekevien opiskelijoiden iät, ennakkotiedot tai omat kokemukset vaikuttaisivat prosessiin. Juutin ja Puusan (2020b) mukaan tutkimus on luotettava, kun tutkija on onnistunut vakuuttamaan lukijan uskottavin perusteluin kyvystään toteuttaa tutkimuksen ja vastataksaan tutkimusongelmaan, hyödyntäen hyväksyttäviä menetelmiä sekä lähestymistapoja. (Juuti & Puusa 2020b, 175.) Saturaatiosta puhutaan silloin Tuomen ja Sarajärven

(2009, 87) mukaan, kun aineisto on alkanut toistamaan itseään ja Metsämuurosen (2006, 100) mukaan, kun asiayhteydessä ei ilmaannu enää mitään uutta tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltiin myös saturaation kautta.

Tyypillisesti havainnoidessa tai haastattellessa opiskelijoita tai henkilöstöä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu eli JAMK edellyttää tutkimusluvan hakemista (Tutkimuslupa n.d). Tutkimuslupaa ei tarvittu, sillä JAMK:n henkilöstö ei ollut tutkimuksen kohteena. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa haastatteluun ja sen nauhoittamiseen. Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan, koska haastattelun on tarkoitus tuottaa mahdollisimman paljon tietoa, on järkevää tiedottaa haastateltavia haastattelun aiheesta etukäteen, jolloin haastattelu sujuu paremmin ja se on eettisestikin perusteltua. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin sähköpostitse haastattelun ja tutkimuksen aihe. Lisäksi haastateltaville tarjottiin mahdollisuutta saada ennen haastattelua tarkempaa tietoa haastattelun kysymyksiä aiheesta. Kukaan ei pyytänyt etukäteen lisää tietoa. Automaattisesti lisätietoa ei lähetetty haastateltaville, koska aihe oli heille tuttu hankkeen kautta.

Tutkittavan tulee antaa eettinen suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen, mikä perustuu hänen saamiinsa tietoihin. Tutkittavan tulee saada tietää ketkä tutkimuksen toteuttavat, kuka on taustaorganisaationa sekä kuinka henkilötietoja käsitellään tutkimuksessa. Lisäksi hänelle tulee selkeästi kertoa konkreettisesti tutkimukseen osallistumisen seurauksista. (Kuula-Luumi n.d.) Jokaiselle haastatteluun osallistuvalla kerrottiin opinnäytetyön tutkimuksen toteuttajat, aihe, taustaorganisaatio JAMK sekä kuinka heidän tietojään käsitellään. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin, että mikäli häneltä saadaan suostumus käyttää hänestä nimitystä DigiHR-hankkeen asiantuntija, on mahdollisuus, että hänet yhdistetään opinnäytetyöhön yleisellä tasolla DigiHR-hankkeen ollessa julkinen. Haastattelun aluksi jokaiselta haastateltavalta varmistettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen.

Juuti ja Puusa (2020b, 175) muistuttavat, ettei tutkimus saa aiheuttaa vaaraa tai huonoja asioita tutkittavien tai muuten mukana olevien ihmisten elämään. Tutkittavien suojaan sisältyy, että tutkijan on kerrottava, mistä tutkimuksessa on kyse, tutkimuksen tavoitteet, menetelmät sekä mahdolliset riskit tutkittavalle. Tutkittavien suojaan kuuluu tutkimuksessa turvata osallistujien oikeudet sekä hyvinvointi ja tutkimustietojen luottamuksellisuus. Osallistujien kuuluu jäädä nimettömiksi ja heidän pitää voida luottaa tutkijan vastuuntuntoon, rehellisyyteen sekä lupauksiin. Lisäksi yksilöillä

on oikeus keskeyttää osallistumisensa ja kieltää itseään koskevan aineiston käyttäminen tutkimukseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 155–156.) Haastateltaville kerrottiin, että he voivat keskeyttää haastattelun, milloin vain sekä kieltäytyä vastaamasta kysymyksiin. Haasteltavat jäivät nimettömiksi.

Hyvärinen (2017) toteaa usein haastateltavien kertovan haastattelun nauhoituksen päätteeksi toisinaan näkökulmiaan tai ajatuksiaan. Hänen mukaansa tulee kuitenkin muistaa, ettei eettisyyden vuoksi nauhoituksen päättymisen jälkeen kerrottuja asioita voida hyödyntää välttämättä samalla tavalla kuin nauhoitukselle tallennettuja. (Hyvärinen 2017, 27.) Kaikki oleelliset asiat pyrittiin saamaan nauhalle ja ennen nauhoituksen lopettamista varmistettiin haastatteluvaiheen päätyminen. Nauhoituksen ollessa vielä päällä, pyydettiin palautetta haastateltavalta. Nauhoittamisen päättämisen jälkeen ilmi tulleita asioita ei tutkimuksessa hyödynnetty.

Anonyymiys tutkimuksessa

Tutkimuksessa on otettava huomioon anonyymiys. On oleellista säilyttää aineisto huolellisesti ja sähköisiä siirtoja tehdessä on varmistettava, ettei siirto ole suojaaton. Henkilötietoja voi suojata esimerkiksi minimoinnilla, pseudonymisoinnilla tai anonymisoinnilla. Minimointia tehdessä henkilötietoja tallennetaan vain silloin, kuin se on tutkimuksen tekemisen kannalta oleellista ja sille on perusteltu tutkimuksellinen syy. Pseudonymisoinnilla tarkoitetaan tunnistettavissa olevien tietojen koodaamista, korvaamista tai poistamista. Koodatut tai korvatut tiedot säilytetään erillisessä aineistossa, joka suojataan huolellisesti. Pseudonyymitiedon aineistot ovat henkilötietoja, joten tutkimusta toteutettaessa tulee huomioida tietosuojakäytännöt. Anonyymilla tiedolla tarkoitetaan tunnistetonta tietoa eli henkilöä tai henkilöitä ei voida tunnistaa asianmukaisilla toimenpiteillä. (Tunnisteellisuus ja anonymisointi n.d.)

Tunnistetietoja voi olla suoria, epäsuoria ja vahvoja epäsuoria. Anonymisointimenetelmiä tutkimukseen ovat esimerkiksi keksityllä nimellä henkilönimen korvaaminen, erisnimien sekä taustietojen kategorisointi, tietojen poistaminen tai muuttaminen harkinnanvaraisesti ja tunnistetietojen vaihtaminen. Mitä anonyymisoidumpi aineisto on, sitä suuremmissa määrin se vaikuttaa negatiivisesti sen käytettävyyteen sekä tuloksiin. Aineistoa käsittelevän tulisi tunnistaa nykyhetken ja tulevien tutkimusten kannalta oleelliset sekä vähemmän oleelliset tiedot. (Tunnisteellisuus ja anonymisointi n.d.)

Anonymisointia tehdessä otettiin huomioon sen taso. Tutkimuksen toteuttamisen kannalta tarpeettomat henkilötiedot, kuten aineiston keruuvaiheessa tarvittut nimi- ja sähköpostitiedot, tul- laan poistamaan aiemmin mainittuun poistopäivään mennessä. Muita kuin edellä mainittuja hen- kilö- tai sensitiivisiä tietoja ei käsitelty tutkimuksessa. Lähtökohtaisesti tiedonantajien tietoja kerättiin niin vähän, kuin oli mahdollista alusta alkaen. Jokaisen haastattelun alussa haastateltavia pyydettiin muotoilemaan vastauksensa, niin etteivät he toisi ilmi tunnistettavia tietoja, kuten hen- kilöiden nimiä, tarkkoja päivämääriä, työpaikkojen nimiä tai kolmansiin osapuoliin liittyviä yksityis- kohtaisia tietoja. Haastattelut numeroitiin tunnistetietojen sijasta litteroinnin yhteydessä. Luotet- tavuuden näkökulmasta hanketyöntekijöiden asiantuntijuus tuotiin heidän suostumuksellaan ilmi niin, ettei anonymiteetti vaarannu.

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen kohteena olivat keskisuomalaiset pk-yritykset ja heidän digitaalisen HR:n kypsyystila. Tutkimustehtävään lähdettiin etsimään ratkaisua haastatteleamalla neljää tarkkaan valittua aiheen asiantuntijaa, joilla oli ajankohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa etsittiin vastauk- sia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?
2. Minne digitaalisen HR:n tilanne on kehittymässä keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?
3. Millaisilla resursseilla digitaalista HR:ä kehitetään keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?

Haastattelut pidettiin viikoilla 43 ja 44 onnistuneesti Teams-palvelussa, jossa haastattelut nauhoi- tettiin. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin ja aineiston analysointi tehtiin teemoittelulla. Tee- moina tutkimuksessa toimivat tutkimuskysymysten pohjalta digitaalisen HR:n nykytilanne, digitaalisen HR:n kehittymisnäköymät sekä digitaaliseen HR:n ja sen kehittämiseen varatut resurssit sekä tutkimukseen luodun kypsyysmallin tasot yhdestä viiteen. Tulokset jaoteltiin kolmeen pääteemaan tutkimuskysymysten kautta.

6.1 Digitaalisen HR:n tila keskisuomalaisissa pk-yrityksissä

Aineistossa oli nähtävissä keskisuomalaisten pk-yritysten digitaalisen HR:n vaihteleva taso, jota jo- kainen haastateltava toi esille. Useamman haastateltavan mukaan oli yrityksiä, joilla ei ole HR-

tehtäviä suunniteltuna, HR-toiminnot ovat manuaalisia ja käytössä ovat paperiset vihkot sekä ruutupaperit, jolloin tiedot eivät ole digitaalisessa muodossa. Mikäli tiedot olivat digitaalisessa muodossa, olivat ne yleensä esimerkiksi Exceleissä eikä niinkään HR-järjestelmissä. Useamman haastateltavan mukaan nähtiin osassa yrityksissä olevan edelleen vallalla vanhankaltaista ajattelua. Tämä ilmeni muun muassa näin:

– Siellä on paljon tämmöistä vanhakantasta ajattelua, että että HR, et se on jotain hömppää - -.

Haastateltavat kertoivat, ettei pk-yrityksissä nähty HR:llä roolia ennen kuin henkilöstömäärä oli kasvanut suurehkoksi. Heidän mukaansa, jos ei nähdä HR:n roolia tärkeänä, ei digitaalinen HR myöskään näyttäytyä tärkeänä. Yksi haastateltava näki, että jos HR ei substanssinakaan ole vahva, ei myöskään sen digitaaliset työkalut välttämättä ole tuttuja. Haastateltavat kokivat, että suurimmassa osassa yrityksistä oli jokin niin sanotusti pakollinen HR-toiminto digitaalisessa muodossa, kuten palkanlaskenta.

Haastatteluiden pohjalta Keski-Suomessa oli pk-yrityksiä, jotka tiesivät ja tunnistivat olemassa olevaa digitaalisuutta. Eräs haastateltavista näki digitalisaation mahdollisena sukupolvia yhdistävänä tekijänä, sillä kaikki käyttävät sen seurauksena samoja malleja. Henkilöstö suhtautui HR:n digitalisoimiseen vaihtelevasti, osa oli innokkaita sekä tunnisti kehityskohteita, kun taas osassa yrityksissä tykättiin tehdä niin, kuin oli totuttu tekemään. Tämä ilmeni yhtä haastateltavaa lainaten näin:

– - - tulee purnausta vastaan - -.

Haastateltavien mukaan joissakin yrityksissä digitalisaatiota pidettiin vieraana ilmiönä. Se nähtiin jopa uhkana ja ilmeni pelkoa siitä, tiedot häviäisivät tai eivät olisi hallittavissa digitaalisessa muodossa. Saatettiin kokea, ettei digitaalisia HR-järjestelmiä voida oppia. Kun taas yhden haastateltavan mukaan joissain yrityksissä jo lähtökohtaisesti palkataan henkilöstöä, joka on sitä ikäryhmää, joka tietää tietotekniikasta jo automaattisesti.

Aineistosta huomasi, että yritysten koko vaikutti siihen, onko HR-toimintojen digitalisoiminen mahdollista tai edes tarkoituksenmukaista. Aineistosta ilmeni, että yhden kaiken sisältävän HR-

järjestelmän pyörittämiseen vaaditaan jo isompi yritys. Kun taas yksi haastateltavista kuvasi yrityksen koon merkitystä digitaaliselle HR:lle näin:

– - - jos on joku mikro firma, missä on ihan kourallinen ihmisiä töissä, että ei välttämättä tarvii mitää portaalia siihen, kun voi huikata, huutaa asian ääneen, nii koko firma kuulee kyllä. Mitä just sanoit, että tämmöisessä firmassa on luonnollisesti vähemmän tarvetta johonkin laajoihin järjestelmiin.

Aineistossa toistui, ettei useilla yrityksillä ollut verkostoa, joka tietäisi digitaalisista HR-järjestelmistä ja moni painiskeli asian kanssa yksin. Aineistosta kävi ilmi, etteivät yritykset tiedneet, mistä aloittaa tai kehen ottaa yhteyttä HR:n digitalisoimisen tiimoilta. Lisäksi yritykset pohtivat, missä menee se raja, kun pitäisi palkata HR-ammattilainen.

Yksi haastateltavista kertoi, että yrityksiin oli oltu yhteyksissä HR-järjestelmiin liittyen ja osassa yrityksistä olikin otettu käyttöön kolmannen osapuolen henkilöstöjohtamisen paketteja. Ilmeni myös, että jotkut yritykset olivat pyytäneet oma-aloitteisesti tarjouksia kyseisistä paketeista. Eräs haastateltavista kertoi, että oli saatettu ottaa esimerkiksi joku sovellus käyttöön ja todeta, ettei se olekaan toimiva. Digitaalisen HR:n tarve tunnistettiin osassa yrityksissä muun muassa tällaisissa tilanteissa:

– Muut firmat käyttää 5 minuuttia johonkin tehtävään, mihin meillä menee 5 tuntia, että ehkä tässä olisi pitänyt jotain tehdä.

Yksi haastateltavista muistutti, että järjestelmät tehdään kokonaisuuksina, eikä niitä ole räätälöity millekään yritykselle. Hän painotti, että olisi tärkeää räätälöidä ohjelmat yritykselle sopivaksi ja lähteä liikkeelle pienistä osa-alueista. Toinen haastateltavista näki oleellisena osana priorisoinnin HR-toimintojen digitalisoimisessa. Hän sanoitti asiaa näin:

– - - niin paljon tulee koko ajan uutta. Et jotenkin se hallinta, et, et, mitä nää ylipää-tään nää välineet on ja mitä kannattaa niinku olla meillä - -.

Haastateltavien mukaan yritykset ymmärsivät hyvin, että aika on rahaa. Haastateltavat kokivat, että suurin osa yrityksistä ei nähnyt digitaalista HR:ää kilpailuetuna suoraan, vaan sitä tarkasteltiin tuottavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta. Yksi haastateltavista näki tilanteen kuitenkin seuraavasti:

– - - on vaikeee kuvitella yritystä, joka ei ei niin, kun tässä informaatiotulvassa sitä olis vielä havainnu, että, että sitä digitalisointia on vaan pakko tehdä ihan niinku kilpailukyvyyn näkökulmasta.

Toinenkin haastateltava korosti, että automatisoimalla esimerkiksi palkanlaskentaa digitaaliseen järjestelmään, saadaan aikaa säästettyä muihin toimintoihin. Aineistossa näkyi, että osalla yrityksillä oli ymmärrystä, että digitaalista HR:ää kohti olisi hyvä jossain vaiheessa tulevaisuutta mennä ja se voisi tuottaa kilpailuetua. Kuitenkaan yritykset eivät olleet vielä kypsiä siihen ajatukseen. Aineiston pohjalta oli nähtävissä myös yrityksiä, jotka näkivät digitaalisuuden hyödyllisenä ja ymmärsivät sen tuoman hyödyn kilpailuetuna. Esimerkiksi lähdettiin miettimään osaamisen kehittämisen ja sen hallinnan integroimista jo olemassa olevaan HR-järjestelmään. Toisena esimerkkinä ilmeni yritys, joka on oivaltanut tiedonhallinnan merkityksen ja he ovat rekrytoineet henkilön vastaamaan tietoarkkitehtuurista ja -järjestelmistä sekä tiedonhallinnasta.

Haastatteluissa ilmeni, että yrityksillä, joilla ei ollut minkäänlaisia HR-prosesseja olemassa, ei ollut mitään, mitä lähteä digitalisoimaan. Kun HR- toimintoja ei ollut manuaalisenakaan, ne täytyi luoda suoraan digitaaliseen muotoon. Useampi haastateltava totesi, että HR-tehtävät on hoidettu arjessa muotoutuneiden käytäntöjen mukaan, jolloin ne ovat tehty jonkinlaisen prosessin mukaan. Toinen haastateltava korosti, että esimerkiksi on järkevintä ja helpointa viedä prosessit suoraan digitaaliseen muotoon tiedon hallinnan sekä saatavuuden kannalta. Toisaalta toinen haastateltava lisäsi, että yksittäinen prosessin osakin voidaan tuottaa digitaaliseen muotoon.

Haastateltavien mukaan digitaalinen HR on vielä monesti irrallinen yrityksen strategiasta. Yhden haastateltavan mukaan osa yrityksistä oli kuitenkin miettinyt digitaalista HR:ää osana yrityksen strategiaa ja he olivat innostuneita digitaalisen HR:n maailmasta. Useamman haastateltavan mukaan monikaan yrityksistä ei ollut laatinut lainkaan strategiaa. Tämä ilmeni esimerkiksi seuraavasti haastattelussa:

– Strategian laatiminen on aika harvinaista, että ennemminkin se on on sillä tasolla, että on olemassa olevia tavoitteita, joita sitten joita kohti pyritään, mutta kyllä HR:n kytkeminen siihen strategiaan on sekin aika aikalailta haasteena.

Aineistosta selvisi, että johtotason ihmisten suhtautuminen digitaaliseen HR:ään oli vaihtelevaa. Useamman haastateltavan mukaan johdon osalta saattoi ilmetä epäinnokkuutta digitaalisen HR:n

kehittämisen suhteen. Toisaalta yritys ei välttämättä uskaltanut lähteä digitalisoimaan HR:ää osaamisen puuttumisen takia. Yhtä syytä, mikä yrityksillä on vaikuttanut kiinnostukseen lähteä digitalisoimaan HR-toimintoja, eräs haastateltavista kuvasi näin:

– – – mikä nyt nyt niinku on vaikuttanut tähän kiinnostukseen myös, ja toisaalta just sitten siihen tuskaan, että pitäisi saada nopeasti monella sektorilla valmista, on oikeasti se työvoimapula, että siellä niinku näkyy, että et oikeasti joudutaan kilpailemaan. On aito huoli siitä, että saadaanko me työntekijöitä ja nää pienetkin yritykset on joutunut miettimään --.

Toisaalta joidenkin yritysten johtotasolla oli tuoretta ja ajankohtaista tietotaitoa nykypäivän yritysmaailmasta. Osassa yrityksistä digitaalinen HR nähtiin myös positiivisena ja järkevänä asia. Yksi haastateltavista totesikin näin kouluttautumisesta:

– – – se on niinku vieny ehkä vauhdilla vauhdikkaamminkin tätä eteenpäin ja tietysti tää pandemia tilanne niin kiihdyttänyt kaikkien toimintoja.

Toinen haastateltava kertoi, että yleensä, jos yrityksessä on HR-ammattilainen, on heillä valmiudet kehittää HR-prosesseja. Yksi haastateltava näki, että yrityksillä on erilaisia digitaalisia rekrytoinnin keinoja, kuten työpaikkailmoituksen julkaiseminen nettisivuilla. Toisesta haastattelusta selvisi, että rekrytoinnissa hyödynnetään esimerkiksi verkkokokousjärjestelmiä digitaalisina työkaluina. Lisäksi hän mainitsi, että isommissa pk-yrityksissä saattoi olla rekrytointijärjestelmä integroituna HR-järjestelmään ja käytössä oli myös perehdytysalustoja.

Useammasta haastattelusta oli nähtävissä, että Teams-sovellusta käytetään monissa yrityksissä. Haastateltavat nostivat myös LinkedIn:n yhtenä esimerkkinä digitaalisesta HR-työkaluista. Eräs haastateltava antoi näkökulman digitaalisen HR-järjestelmän hyödystä esimerkiksi rekrytoinnissa, kun HR-järjestelmät vapauttavat suoraan resursseja. Tilannetta hän kuvasi näin:

– – – ei pysty vuodessa haastattelemaan, vaikka sataa ihmistä, jos ei digitaaliset HR-järjestelmät oo kunnossa.

Aineistosta ilmeni, että HR:n digitalisoiminen nähtiin jossain määrin investointina ja siihen uhrattiin aikaa sekä resursseja. Toisen haastateltavan mukaan joillain yrityksillä oli varattuna vuosi budjetti digitaalisen HR:n kehittämiseen, mikäli he saisivat luvan johtotasolta. Toisaalta useammasta

haastattelusta ilmeni, etteivät toimintaansa digitalisoinneet yritykset olleet välttämättä ajatelleet, että HR-järjestelmä vaatii ylläpitoa ja päivittämistä sekä siihen käytettävän ajan hahmottamista.

Toisessa haastattelussa nostettiin esiin pelko järjestelmän toimittajien kanssa keskustelusta, koska koettiin ettei tunnisteta riskejä eikä ymmärretä tarpeeksi järjestelmistä. Resurssoinnin osalta ilmeni, ettei HR-tehtäviin ollut varattu resursseja. Tehtäviin ei ollut vastuutettu ketään eikä HR-osaamista ollut. Aineiston pohjalta oli yleistä, että HR-tehtäviä hoidettiin muiden tehtävien ohella ja niitä saattoi hoitaa talousjohtaja tai palkanlaskija. Aineiston pohjalta ajan koettiin olevan kortilla, kun arki on hektistä ja yksi haastateltavista kuvasikin sitä seuraavasti:

- - - arki vaan vie niin että se on niitä tulipalojen sammuttamista, että siinä niinku on vaan pakko nyt tässä vaiheessa keskittyä jonkun yksittäisen asian ratkaisemiseen - -.

Kun taas yrityksissä, joissa digitaalisia HR-toimintoja oli, HR:stä vastasi joku yksin, yhdessä jonkun kanssa tai jopa tiiminä. Haastateltavat näkivät, että HR-tehtäviä toteuttavan henkilön HR- ja digitaalinen osaaminen sekä oma kiinnostus vaikuttivat HR-tehtävien digitalisoimisen eteenpäin viemiin. Yksi haastateltavista kuvasi esimerkin omaisesti tilannetta, jossa johto ei ollut kovin innostunut HR:n digitalisoimisesta. HR-tehtäviä toteuttava henkilö koki nykytilanteen seuraavasti:

- - - hän täysin tasan tarkkaan niinku tietää ja näkee sen, että, että siinä on niin paljon riskejä, niin paljon sähläystä tulee, niin paljon virheitä, mitä hän joutuu niinku korjaamaan, että sillä on suora yhteys taas myös tähän niinku tuottavaan työhön ja taloudellisuuteen.

Lisäksi kävi ilmi, jos HR-järjestelmiä oli jo olemassa, oli niitä liikaakin tai ne eivät keskustelleet keskenään. Ne jäivät irrallisiksi toisistaan eikä niitä mahdollisesti mietitty kokonaisuutena tai kuinka integraatiota voitaisiin hyödyntää. Kyseinen tilanne saatettiin nähdä jopa ongelmallisena päällekkäisyyksien ja ylimääräisen työn vuoksi.

Yksi haastateltava koki yleisenä ongelma sen, että on aina eri aikaan hankittu siihen hetkeen tarpeellinen järjestelmä, joka ei välttämättä palvele enää tulevaisuudessa. Lisäksi hän korosti, että yritysten tulisi nähdä HR:n digitalisoimisen hyödyt, jotka tulevat pitkällä aika välillä. Toimenkin

haastateltava pohti järjestelmien elinkaarta. Aineiston pohjalta erilaisia järjestelmiä olivat esimerkiksi talousjärjestelmä ja palkanlaskenta. Kuitenkin oli myös yrityksiä, joilla oli erilaisia toimintokohtaisia HR-järjestelmiä niin sanotusti saman katon alla.

Keskisuomalaisista pk-yrityksistä löytyi myös moderneja yrityksiä, joista yksi haastateltava puhui jopa ajatuksellisenä edelläkävijänä HR-tiedon hyödyntämisessä. Hän myös pohti, tarkoittaako se, että on järjestelmiä, välttämättä sitä, että on digitaalista ajatuksellista kypsyyttä vaiko vain teknologista kypsyyttä. Joissain yrityksissä uudelle henkilöstölle oli heti uudet tietokoneet odottamassa ja heitä lähdettiin saman tien perehdyttämään yrityksen tietotekniikkaan.

Toisaalta kävi ilmi myös, että perehdytysmateriaali saattoi olla vain manuaalinen kirjanen. Haastateltavan mukaan oli kuitenkin yrityksiäkin, joilla oli perehdytysmateriaali verkossa tai PDF-muodossa. Tähän liittyen kuitenkin yksi haastateltavista nosti esille, että kaikki työntekijät eivät vielä ole digimaailmassa mukana. Useampi haastateltava nosti esille, ettei yrityksillä ole välttämättä henkilöstön osaamisia kirjattuna minnekään. Kun taas toinen haastateltava kertoi, että osassa yrityksissä henkilöstöllä saattoi olla toimialakohtaisia osaamiskortteja, joita työnteko edellyttää.

Haastatteluissa kävi ilmi, että arkea sujuvoittaa, kun kaikki data on reaaliaikaista ja löytyy samasta järjestelmästä. Digitaalinen järjestelmä mahdollistaa sen, että data on johdon käytettävissä. Lisäksi henkilöstöllä on pääsy heidän kannaltaan olennaiseen dataan, esimerkiksi johdolla, esihenkilöillä ja työntekijöillä asemaan linkittyvät oikeudet. Yksi haastateltava toi myös ilmi, että edellä mainittu toimintamalli on koettu toimivaksi etenkin esihenkilötasolla ja sen on koettu vapauttavan aikaa.

Toinen haastateltava mainitsi useammalla yrityksellä olevan käytössä kännykkäsovellukset, joihin voitiin itse kirjata suoraan työaikakirjaukset tai -suoritukset. Näin ollen saatu data oli reaaliaikaista ja oikeanlaista. Aineistossa näkyi, ettei HR-tietoja osassa yrityksissä seurattu, mutta tiedettiin, että niitä on olemassa sen suuremmin miettimättä asiaa. Yksi haastateltava kuvasi tilannetta näin:

– Tiedetään että on olemassa HR-tietoo, mutta siellä ei niinku käytännössä oo, oo niinku juurikaan mietitty, on semmoinen niinku kiinnostus vaan aiheeseen ja pitäisikö tästä ehkä jotain tietää.

Joissakin yrityksissä HR-tietoja kerättiin ja aineiston pohjalta tyypillisimpiä kerättyjä tietoja olivat ylityöt, sairaspöissaolot ja palkkaan liittyvät tiedot. Edellä mainittujen tietojen nähtiin useissa yrityksissä olevan sellaista, mikä tulee vain olla olemassa. Haastateltavien mielestä, jos HR-tietoja tarkasteltiin, pääsääntöisesti tarkasteltiin menneitä tietoja. Oli kuitenkin yrityksiä, joissa data oli viety järjestelmään ja HR-tietoa voitiin tarkastella reaaliaikaisesti. Aineistossa yhtenä esimerkkinä reaaliaikaisista tiedoista oli GPS-tiedot.

Yksi haastateltavista toi ilmi, että vaikka reaaliaikainen raportointi olisi vähäistä, se saattoi olla osalle yrityksistä riittävän tasoista. Hänen mukaansa myös jotkut yritykset huomasivat esimerkiksi riskienhallinnan näkökulmasta, että yrityksen kasvaessa, tiedot eivät voi olla liikaa yhden ihmisen varassa, vaan he tarvitsevat HR-järjestelmän ja hallittavan HR-prosessin. Toisena riskinä riskienhallinnan näkökulmasta hän näki tiedonhallinta- ja arkistonmuodostussuunnitelmien puuttumisen.

Haastateltavat nostivat esille, että HR-data mahdollistaa säännön mukaisen tietojen tarkastelun ja kertoo, jos jokin on pielessä. Yksi haastateltava korosti, että data on helposti hyödynnettävissä ja vähemmälläkin kokemuksella, kun dataa on kertynyt sen verran, että sitä voidaan vertailla edellisiin vuosiin. Toinen haastateltavista nosti esille myös, että yritysten kumppaneilta saatu data ja raportointi jää hyödyntämättä. Harvempi yritys kuitenkaan hyödynsi HR-tietoja.

Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat HR-tiedon keräyksen ja hyödyntämisen olevan suhteellisen vaatimattomalla tasolla monissa yrityksissä. Yhtenä huomiona aineistosta ilmeni, että vaikka talous- ja tulostietoja analysoitaisiin, ei henkilöstötietoja juurikaan analysoitu. Muun muassa eräs haastateltavista kuvasi tilannetta näin:

– Ne, joissa on HR-ihmisiä, niin näkee ihan niinku sielun silmin, miten ne kärsii siitä, että heillä ei ole aikaa niinku siihen paneutua enemmän, että ne ymmärtää sen, että se tieto on niinku osana myös strategista suunnittelua ja kehittämistä ois niinku tosi tärkeitä.

Aineistosta kävi ilmi, että tiedolla johtamista ei juurikaan ole suurimmissa osassa pk-yrityksissä, mutta siinä kuitenkin haluttaisiin kehittyä. Yrityksissä saatettiin seurata resursseja ja tietyn tehtävän ottaessa liikaa aikaa, se ulkoistettiin. Haastateltavat kokivat, että, jotta tiedolla voitaisiin joh-

taa, ylimmän johdon tulee olla koulutettuja ja ymmärtää dataa. Yksi haastateltava koki, että esimerkiksi tiedon säilyttämistä ja tiedon omistamista ei välttämättä oltu juurikaan ajateltu. Toinen haastateltava lisäsi, että tiedon säilytykseen pitää olla digitaalinen alusta. Aineistosta huomattiin myös huoli siitä, että tietävätkö yritykset velvollisuuksistaan tietoturvalain ja GDPR:n suhteen. Yksi haastateltava muistutti, ettei pitäisi lähettää tiedostoja sähköpostitse vaan niiden tulisi löytyä suoraan järjestelmästä.

Yrityksillä ei juurikaan ollut kokemusta tekoälyn käytöstä HR-toiminnoissa ja se oli yrityksille varsin vierasta muutenkin. Haastateltavat kokivat, ettei siitä edes puhuta yrityksissä. Lisäksi he kokivat, ettei tekoäly edes tukisi pk-yritysten tarpeita, sillä se vaatii niin paljon volyymia HR-prosesseissa. Haastateltavien mukaan tekoälyä ei hyödynnetä HR:ssä, vaikka se olisi jo joissain yrityksissä käytössä muissa prosesseissa. Esimerkiksi yhden haastateltavan mukaan ennustavaa analytiikkaa oli aika harvassa.

6.2 Digitaalisen HR:n kehityssuunta keskisuomalaisissa pk-yrityksissä

Haastateltavat kokivat, että yritysten on pysyttävä mukana maailman menossa ja se on menossa digitalisaatioon. Heidän mukaansa yritykset tunnistivat yleisesti digitalisuuden merkityksen ja että se pakottaa kehittämään koko liiketoimintaa. Eräs haastateltava näki, että:

– - - digiHR kuvastaa tätä päivää, tän nyky-yhteiskunnan niinku työelämää, että siellä ollaan ja siitä ei eroon päästä, vaan päinvastoin se vaan niinku lisääntyy.

Aineistosta ilmeni, että osa yrityksistä lähtee innolla johtoa myöten ja suurellakin panostuksella kehittämään HR-toimintoja digitaalisimmiksi. Toisaalta eräs haastateltava huomautti, että joissakin yrityksissä ajatusta digitaalisesta HR:stä joudutaan markkinoimaan ja myymään johdolle. Yksi haastateltava toi esille, että monilla yrityksillä aukesi silmät digitaalisen HR:n suhteen, kun heille selvisi, ettei heidän välttämättä tarvitse investoida isoon ja kalliiseen HR-järjestelmään. Heidän kohdallaan HR:n digitalisuus voitiin nähdä tarkoittavan pienempiä ensiaskeleita esimerkiksi sosiaalisen median avulla. Haastateltava kuvasi asiaa näin:

– - - ihan jo sen LinkedIn ja tavallaan se HR:n ja markkinoinnin välinen rajapinta, sillä puolella operointi on niinku siellä, ehkä ihan siellä niinku mikroyrityksissä se keskeisin ja tietyllä tavalla myös helpoin ehkä ensi askel ottaa sinne digitaalisuuteen.

Haastateltavat näkivät, että HR-prosesseja kannattaa lähteä rakentamaan tarpeellisuus järjestyksessä. Aineistosta huomattiinkin, että yksi toistuva tekijä lähteä digitalisoimaan HR-toimintoja oli jonkun toiminnon muodostuminen ongelmaksi. Toisen haastateltavan mukaan osa yrityksistä ei olisi ottanut HR-järjestelmiä käyttöön, jos he olisivat tienneet, kuinka kalliiksi se tulee. Kolmas haastateltava näki HR-järjestelmien kehittymisien myötä niiden olevan mahdollisesti paremmin pk-sektorin ulottuvilla, jos järjestelmien hinnat laskevat.

Yksi haastateltava toi esille, että yhdessä yrityksessä lähdettiin tekemään jo olemassa olevaan järjestelmään työhyvinvointia tukevaa toimintoa. Haastateltavien mukaan erilaisia HR-järjestelmiäkin tullaan todennäköisesti yrityksiin hankkimaan. Yksi haastateltavista korosti myös prosessikuvauksen tärkeyttä osana järjestelmähankintaa:

– - - vaikka se on se järjestelmä, niin se on tosi tärkeää, että ne dokumentoi myös siten prosessina, että näin se järjestelmä tukee sitä heidän heidän toimintaa.

Kuten aiemminkin kävi ilmi, että on useita toisistaan irrallisia järjestelmiä, niin nyt pitäisi useamman haastateltavan mukaan lähteä miettimään hankintaa, jossa olisi kaikki toiminnot yhdessä järjestelmässä. Yhden haastateltavan mukaan ei ajateltu kehitettävän digitaalista HR:ää kokonaisena teemana, vaan enemmänkin sen yksittäisiä osa-alueita, joissa on nähty kehittämistarve.

Yksi haastateltava korosti, että yritys ei välttämättä tiedä järjestelmää hankkiessa, mitä se tarvitsee kahden vuoden kuluttua tai mihin suuntaan liiketoiminta on menossa, etenkin, jos mitään strategiaa ei ole laadittu. Kolmas haastateltava korosti, että HR-palveluiden hintoja yrityksille on vaikea vertailla. Haastateltavat korostivat myös taloudellista ajatteluosaamista ja kuvailivat sitä seuraavasti:

– Siinä tarvitaan niinku niitä perusteluja, et tavallaan semmosta investointilaskentaa myöskin, että mihin kannattaa satsata, jotta se kääntyy sitten plussan puolelle myöhemmin. Ja kuka tällasen laskelman sitten tekee ja ja perustelee yrityksessä.

– - - miettii niitä sopivia alustoja, että minkälaisia sovelluksia siihen on ja ne tietysti maksaa sitten x hintaa, niin siinä joudutaan sitten arvioimaan sitä, että että, että onko se oikeasti sitten sen väärtti ja sitä taloudellista ajatteluosaamista pitää kansan niinku myös viedä selkeästi tähän - -

Aineiston pohjalta yhtenä kehitettävänä kohteena yritykset näkivät perehdytysmateriaalien luomisen digitaaliseen visuaaliseen muotoon. Aineistossa esimerkki tästä oli, että perehdytyksessä aiotaan hyödyntää työvaiheiden videointeja ja aluekarttoja, jotka integroidaan yrityksen sisäiseen viestintään. Tähänkään ei tarvittu erikseen mitään järjestelmää, vaan hyödynnettiin YouTubea. Kävi myös ilmi, että yhdessä yrityksessä aletaan digitalisoida esiperehdytystä. Yksi haastateltavista toi esille, että on olemassa runsaasti erilaisia valmiita perehdytysmalleja, joita yritykset voivat käyttää apuna. Lisäksi hän koki, että perehdytyksestä oltiin kiinnostuneita ja innostuneita, mutta kuitenkin yritykset tarvitsivat apua perehdytysmallien rakentamiseen.

Yksi haastateltavista uskoi, että AR ja VR tulevat lisääntymään perehdytyksessä esimerkiksi virtuaalilasien muodossa. Toinen haastateltavista nosti esille, että yhdessä yrityksessä tavoitellaan palkkamallia, joka perustuu uudentyypoiseen osaamistietoon. Kolmas haastateltava kertoi havainnollistavan esimerkin palkkahallinnon digitalisoimisesta, jota hän kuvasi seuraavasti:

– - - sen sijaan että lasketaan joku palkka ruutuvihkoon, niin sitten se vaan tehdään automaattisesti sille softalle.

Yksi haastateltavista koki, että esimerkiksi suuri vaihtuvuus näkyy HR-datassa, jolloin sitä voi hyödyntää tarkastelemalla, onko osaavaa henkilökuntaa riittävästi oikeissa työpisteissä. Johdon tulee olla varautunut, että yrityksessä on parinkin vuoden päästä osaavia työntekijöitä. Toisen haastateltavan mukaan yritykset kokivat tärkeimmäksi syyksi digitalisoida HR:ää saada oikeanlaista dataa. Esimerkiksi yhden haastateltavan mukaan analytiikan keinoin lähdettiin yhdessä yrityksessä selvittämään työntekijäkokemusta. Aineistosta kävi ilmi, että yrityksissä tavoitteena pidettiin sitä, että pystyttäisiin ennakoivasti vaikuttamaan asioihin. Eräs haastateltava pohti HR-datan tarkastelua seuraavasti:

– Yhtälailla, kun yrityksen liiketoiminnan dataa seurataan myyntejä päiväkohtaisesti ja kustannuksia päiväkohtaisesti, niin miks ei HR-tietoa voisi tarkastella - -.

Yksi haastateltavista nosti esille, että henkilöstö on hyvä olla mukana mahdollisimman paljon digitaalista HR:ää kehittäessä. Toinenkin haastateltava painotti henkilöstökyselyä, jotta henkilöstöltä voitaisiin kysyä, millaisia toimintoja he toivoisivat henkilöstöjohtamisen digitalisoimisessa. Suurin

osa haastateltavista painotti HR-järjestelmissä käyttäjäystävällisyyttä. Puolet haastateltavista kertoivat esimerkin henkilöstökyselystä liittyen HR-toimintojen digitalisoimiseen liittyen. Kyseisessä yrityksessä tullaan järjestämään henkilöstökysely, jonka tuloksia on tarkoitus käydä yhdessä läpi tulevilla työpajoissa. Yksi haastateltavista kuvasi HR:n digitalisoimisen hyötyjä koko henkilöstölle muun muassa näin:

– - - henkilöstöllekin kerrotaan niinku avoimesti, että nää, mitä tässä ollaan tekemässä, niin tavoitteena on se jaksamisen ja hyvinvoinnin ja iloisen työyhteisön ja tuottavuuden parantaminen --.

Toinenkin haastateltava kertoi, että yrityksillä toiveena oli tuloksen lisääntyminen tehokkuuden lisääntyessä. Haastatteluissa selvisi, että digitaalisen HR:n toivottiin nopeuttavan prosesseja, tuotettavan kustannussäästöjä sekä vapauttavan aikaa kriittisiin työtehtäviin.

Osa haastateltavista näki, että tietoa on liikaa saatavilla ja se on ongelma, jolloin he näkivät, että esimerkiksi vertaiskokemuksia kannattaisi hyödyntää. Kuitenkin yksi haastateltavista koki, että ajankohtainen sekä päivittyvä kokonaisvaltainen digitaalisen HR:n koulutustarjonta uupuu. Aineistossa näkyi, että käyttäjäkokemusten jakaminen ja keskustelukumppanit ovat tärkeitä yrityksille.

Haastateltavien mukaan sosiaalinen media oli yksi kanava yritysten edustajille nähdä erilaisia HR-työkaluja. Eräs haastateltava sanoikin digitaalisen HR:n kehittämisen saattavan olevan kiinni siitä, onko yhteystiedoissa ketään, jolla olisi kokemuksia digitaalisesta HR:stä. Esimerkiksi yksi yritys oli nähnyt näppärän perehdytystyökalun toisessa yrityksessä. Sen pohjalta he hankkivat samaisen työkalun itselleen. Haastateltavat näkivät, että vertaistuella on tärkeä rooli prosessien digitalisoinnissa. Yhden haastateltavan mukaan muutamalla ihmisellä oli verkostoja. Yksi haastateltavista kuvasi HR-tehtäviä tehneiden työntekijöiden kiinnostusta seuraavasti:

– - - tosi kiinnostuneita siitä ja selkeesti haluavat oppia niin kuin lisää ja nimenomaan niinku toisilta, että että he ehkä niinku huomaa, ja nekin jotka ei ole niinku varsinaisia HR-ammattilaisia, mutta hoitavat näitä asioita, että he haluais niinku verkostoitua ja löytää sellaisia ihmisiä, sellaisia ryhmiä, sellaisia koulutuksia.

6.3 Digitaalisen HR:n kehittämiseen varatut resurssit keskisuomalaisissa pk-yrityksissä

Haastateltavat näkivät, ettei yrityksissä välttämättä ollut osaamista lähteä kehittämään HR-toimintoja digitaalisiksi. Muun muassa näin yksi haastateltavista koki:

– onko yrityksessä itsessään osaamista siihen, niin sekin on vielä se pullonkaula siinä.

Hän myös lisäsi, että jos halutaan aidosti ja oikeasti saada asioita kehittymään, niin siihen tarvitaan osaamista. Toinen haastateltava lisäsi tähän liittyen, että yhtenä arvokkaana resurssina digitaalisessa HR:ssä on myös tiedonhallinnan, ICT:n ja kirjanpitoalustoista saatava tuki. Kolmannen haastateltavan mukaan pk-yrityksillä oli harvemmin resursseja lähteä yksin kehittämään toimintaansa digitaalisemmaksi. Hän näki, että yhteistyössä jonkun muun tahon kanssa yritys tarttuisi todennäköisemmin tilaisuuteen lähteä digitalisoimaan toimintaansa.

Haastateltavat korostivat myös sitä, että mikroyritysten ei kannatakaan satsata liikaa HR:n digitalisoimiseen. Lisäksi he mainitsivat, ettei ole välttämättä tarkoituksen mukaista hankkia uutta järjestelmää suoraan, vaan sen sijaan kannattaa ensin pyrkiä hyödyntämään mahdollisesti jo olemassa olevaa järjestelmää sekä sen mahdollisuuksia. Eräs haastateltavista nosti esille, että yrityksessä ei välttämättä ole edes varaa hankkia henkilöstölle älypuhelimia. Haastateltavien mukaan digitaalisen HR:ään varatut rahalliset resurssit menevät normaaleiden kuukausi- tai vuosikustannusten mukana.

Digitalisoimiseen liittyen yksi haastateltava totesi, että yritysten tulisi löytää aikaa keskittyä ja miettiä HR-toimien kehittämistä. Aineiston pohjalta monilla yrityksillä oli kiinnostusta lähteä kehittämään ja parantamaan HR-toimintaansa. He tunnustivat hyödyn, mutta haastateltavat kokivat, ettei yrityksillä ole aikaa lähteä kehittämään HR-toimintaa digitaalisemmaksi. Useampi haastateltava painotti, ettei digitaalisiin HR-järjestelmiin siirtyminen ole monelle helppoa. Eräs haastateltava totesi seuraavasti:

– Sitten arkipäivässä se ei ookkaan niin helppoo, että vaikka kuinka tietää, että tän jos nyt tekis, niin sitten se pitkässä aika välissä on hyödyllistä, niin sitten tuleekin näitä päivän kuumempia juttuja, mitä sitten pitääkin hoitaa alta pois ja yhtäkkiä ei

hirveästi ookkaan aikaa tällaiseen kehitystyöhön, että toiveet ja realiteetit ei oo aina kohdillaan.

Yksi haastateltava kertoi johtotason voivan olla sitä mieltä, että digitaalista HR:ää on hyvä kehittää ja se on selkeästi hyödyllistä sekä antaa sen toteuttamiseen niin sanotusti vapaat kädet. Todellisuudessa kuitenkin kaikkeen aika ei riittänyt. Toinen haastateltavista totesi, että päätökset HR:n digitalisoimisesta voivat ottaa vuoden tai kaksikin, kuin ne lähtevät toteutumaan, koska asia pitää esimerkiksi viedä ensin johtoryhmälle. Kolmas haastateltava lisäsi, että pelkässä järjestelmän käyttöönotossa voi mennä viikoista kuukausiin tai jopa vuosiin, jotta järjestelmä saadaan toimimaan tarkoituksenmukaisesti. Tämä vaatii sen, että yrityksessä on joku, joka ymmärtää järjestelmistä.

7 Pohdinta

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa käytetyt lähteet arvioitiin ennen niiden käyttöä ja niiden luotettavuus tarkistettiin. Opinnäytetyössä käytettiin JAMK:n suosittelemia luotettavia tietokantoja. Vertaisarvioidut artikkelit sekä tutkimukset katsottiin luotettaviksi. Luotettaviksi lähteiksi katsottiin myös muun muassa tietokirjat ja asiantuntijalähteet, joissa esimerkiksi alan asiantuntija oli kirjoittanut artikkelin tai häntä haastateltiin. Opinnäytetyössä käytettiin lähteinä niin asiantuntijalausuntoja, tietokirjallisuutta, erilaisia artikkeleita kuin ammattilaisten koulutusmateriaaleja. Muun muassa jotkin blogikirjoitukset nähtiin luotettavina, sillä niiden takana oli aiheen asiantuntijoita, joilla oli tuoretta tietoa aiheesta. Lähteitä käytettiin monipuolisesti ja ne olivat aiheen kannalta relevantteja sekä ajankohtaisia. Lisäksi lähteistä suurin osa oli tuoreita ja mukana oli myös kansainvälisiä lähteitä.

Lähteitä etsittiin muun muassa Janet Finna:n kirjastopalvelusta ja sieltä löytyvistä tietokannoista, kuten ProQuest:sta. Lähteiden hakusanoina käytettiin seuraavia sanoja: henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhallinto, henkilöstövoimavarat, HR-järjestelmä, kypsyysmalli, digitalisaatio, tekoäly, human resource management, digitalization, digital HR ja maturity model. Apuna käytettiin rajausanoja, kuten AND ja OR. Lisäksi kansainvälisiä lähteitä hyödyntäessä ja tiivistelmää kirjoittaessa käytettiin apuna MOT Kielipalvelua.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti viittaukset toteutettiin JAMK:n raportointiohjeen mukaan ja lähteet kirjattiin tekstiviitteisiin sekä lähdeluetteloon. Tutkimus toteutettiin rehellisesti ja vilpittömästi toimien mahdollisimman läpinäkyvästi läpi prosessin. Kirjoitettua tekstiä arvioitiin ja muokattiin läpi prosessin. Tutkimustulosten ja –menetelmien raportointi oli johdonmukaista. Tutkimuksessa tutkittiin sitä, mitä luvattiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset aineiston pohjalta. Myös laatua valvottiin koko ajan. Kaikki oleelliset asiat ja opinnäytetyön vaiheet eettisyyden sekä luotettavuuden kannalta avattiin opinnäytetyöhön.

Haastatteluita suunnitellessa mahdolliset seuraukset pohdittiin tarkasti ja ne tuotiin ilmi haastateltaville ennen heidän suostumuksensa kysymistä. Jokainen haastateltava antoi suostumuksensa haastatteluun ja siihen, että heistä voidaan puhua DigiHR-hankkeen asiantuntijoina, vaikka riskinä on, että heidät voidaan yleisellä tasolla opinnäytetyöhön yhdistää. Opinnäytetyön tutkimukseen osallistumisen ei pitäisi aiheuttaa seurauksia haastateltaville, sillä aineisto käsiteltiin ja tulokset esiteltiin niin, ettei heidän vastauksiaan voida yksilöidä ja yhdistää heihin suoraan.

Haastatteluissa kysytyissä palautteissa saatiin pääasiassa positiivista palautetta haastatteluiden toteutuksesta. Haastateltaville kerrottiin selkeästi ja kattavasti, miksi heitä haastatellaan sekä kuinka anonyymius toteutettiin. He antoivat palautetta hyvästä ja asiantuntevasti alustuksesta. Yksi haastateltavista antoi myös palautetta, että litteroinnin kannalta ei olisi kannattanut pitää vuorovaikutteista haastattelua vaan strukturoitu haastattelu. Kuitenkin nimenomaan haluttiin pitää vuorovaikutukselliset teemahaastattelut, vaikka litteroitavaa oli enemmän. Tästäkin syystä neljä haastateltavaa oli sopiva määrä.

Harkittu otanta ja asiantuntijahaastattelut lukumäärineen olivat hyvä valinta alemman korkeakoulutason opinnäytetyön työmäärään nähden. Tärkeimpänä asiana tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset aineiston pohjalta. Suunnitelmavaiheessa haastatteluita miettiessä päädyttiin siihen, että mikäli kyseessä olisi ollut ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, olisi voitu pohtia laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmää.

Aineisto alkoi saturoitumaan heti toisen haastattelun jälkeen, mikä kertoo luotettavuudesta. Saturaatio osoitti, että tutkimuksessa oli riittävä määrä haastateltavia eikä suuremmalla haastatelta-

vien määrällä olisi saavutettu opinnäytetyön kannalta enää arvokasta lisätietoa. Koska ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen saatiin kattavasti aineistoa ja tutkimuskysymyksiin vastaukset sekä aineisto saturoitui, ei nähty tarpeelliseksi toteuttaa syvähaastattelukierrosta.

Aineisto pidettiin anonyymina litterointivaiheesta lähtien, jotta kenenkään sanomaa ei voi yhdistää tiettyyn haastateltavaan. Haastattelut numeroitiin yhdestä neljään ja litteroinneissa haastateltavan puhuessa käytettiin lyhennettä A niin kuin asiantuntija ja tutkijan puhuessa lyhennettä T niin kuin tutkija. Teemoittelussa litteroitua tekstiä sijoitettiin teemataulukkaan niin, että litteroinnin perään merkittiin, oliko kyseessä mikä numero haastatteluista.

Tuloksissa ei lähdetty erittelemään tai tuomaan ilmi tarkemmin haastateltaville annettuja koodinimiä, koska haluttiin pienentää tunnistamisen riskiä. Haastateltavien sekoittuminen ei vaarantanut tutkimuksen luotettavuutta tulososiossa, koska sen pääpaino ei ollut siinä, kuka sanoi, vaan sen sijaan siinä, mitä sanoi. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut yleistää tuloksia, joten oli tärkeää tuoda jokaisen haastateltavan omat kokemukset sekä näkemykset esille eikä pelkästään yhteneviä asioita. Aineistoa ei julkaistu eikä tulla julkaisemaan. Se oli pelkästään tutkimusta tekevien opiskelijoiden käyttöön. Aineistoa analysoitaessa pyrittiin tunnistamaan aineistosta nykyhetken ja tulevien tutkimusten kannalta tärkeät tiedot sekä tuomaan ne analyysissä esille riittävällä tasolla anonymisoituna. Tutkimuksessa oltiin niin rehellisiä ja avoimia kuin tutkittavien anonymiteetin turvaaminen mahdollisti.

Teemoittelua tehdessä huomattiin, että resurssien ja nykytilan erottaminen toisistaan oli haastavaa. Asia korostui myös tuloksia kirjoittaessa ja se ilmeni tulososion resursseja käsittelevän luvun 6.3 lyhytenä. Pohdittiin, johtuiko tämän osion vajavaisuus siitä, ettei haastatteluissa oltu osattu kysyä tarpeeksi oikeita kysymyksiä koskien resursseja. Päädyttiin siihen, että kysymykset olivat oikeita ja niitä oli riittävästi. Haastavuus johtui yritysten resurssien ja nykytilan vahvasta linkittymisestä toisiinsa, jolloin koettiin luonnollisemmaksi liittää tulokset lukuun 6.1. yritysten nykytilasta. Kolmatta tutkimuskysymystä tai lukua 6.3 ei haluttu poistaa, sillä sen käsittely korostaa osaltaan sitä, että resurssit ovat oleellinen osa digitaalista HR:ää ja sen kehittämistä.

Opinnäytetyön nimeä pohdittiin paljon, sillä tarkoituksena ei ollut yleistää tuloksia koskemaan kaikkia keskisuomalaisia pk-yrityksiä. Lopulta nykyiseen nimeen päädyttiin sen pohjalta, että se kuvaa opinnäytetyötä aiheineen hyvin sekä muun muassa Tuomen ja Sarajärven (2018, 177) mukaan opinnäytetyön voi nimetä melko vapaasti eikä se kerro raportin laadusta. Lisäksi aiheen rajausta tehdessä pohdittiin, olisiko opinnäytetyössä rajausta ollut liian kapea, jos olisi keskitytty yhteen HR:n osa-alueeseen, kuten HR-järjestelmiin. Nyt saatiin kuitenkin kokonaiskuva digitaalisen HR:n tilasta keskisuomalaisissa pk-yrityksissä. Koettiin, että se tuottaa enemmän ja tärkeämpää tietoa jatkotutkimuksia sekä hyötynäkökulmaa ajatellen.

7.2 Keskeisten tulosten tarkastelu suhteessa tietoperustaan

Vaikka Ilmarinen ja Koskela (2015, 14) esittivät aiemmin, ettei Suomi ole pysynyt digitalisaation kehityksessä mukana, koki yksi haastateltava Suomen olevan kärkimaita digitaalisen HR:n suhteen. Ilmarinen ja Koskela (2015) painottavat digitalisaation koskettavan jokaista yritystä vaikutuksiltaan ja kertovat, ettei osa yrityksistä tunnista digitalisaation mahdollisuuksia ja oleellisuutta. Kuitenkin he näkevät, että osa yrityksistä on pitkällä digitaalisessa kehityksessä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 9–15.) Haastateltava jatkoi, että yritysten kannattaa satsata digitaalisen HR:ään pysyäkseen mukana kansainvälisessä kilpailussa. Haastateltavat kokivat, että yritykset tunnistivat hyvin digitalisaation tuomat muutospaineet heidän liiketoimintaansa. Myös tutkimuksen tulokset vahvistavat, että digitalisaation taso oli vaihteleva. Niin kuin Mikkilä ja Tuuliainen (2019) aiemmin mainitsivat pk-yritysten digitalisoimisen olevan huolestuttavan hidasta, ilmeni tämä myös tutkimuksen tuloksissa muuan muassa ruutuvihkon käyttämisenä palkan laskemiseen.

Wang ja muut (2022, luku 1) pohtivat ettei henkilöstöjohtamisen käytännön vaikutuksia olla osassa yrityksiä täysin ymmärretty ja myös tutkimuksen tulokset näyttivät tämän. Kesti (2015) painottaa asiantuntijuutta henkilöstökehittämisessä ja tulokset myös osoittivat, että HR:n digitalisointi vaatii osaamista. Niin Kesti (2015) kuin haastateltavat näkivät, että yrityksen tuottavuus paranee ja toiminta tehostuu, kun HR-prosessien ja -toimintojen sujuvuutta kehitetään. Tuloksien pohjalta myös suurin osa yrityksistä ymmärtää digitalisoinnin hyödyt toiminnan tehostamisessa.

Viitala (2021, 192) totesi aiemmin, että usein pk-yrityksissä HR:stä vastasi joku muiden tehtävien ohella, kuten talousjohtaja, minkä myös tutkimuksen tulokset osoittivat. Edellä mainitun johdosta Viitalan (2021, 192) ja tuloksien mukaan erityistä HR-osaamista ei välttämättä ole paljoakaan pk-

yrittäjissä. Viitala (2021, 15) näkee henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla saatavan muista resursseista enemmän irti, kun taas tuloksien perusteella osa yrityksistä ei ymmärtänyt HR:n merkitystä. Ni (2022, luku 5) ja haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että jos yritys haluaa menestyä, tulee henkilöstöjohtamisen digitaalisuuden kehittämisen olla oleellisessa asemassa nimenomaisesti kilpailuedun kannalta. Tuloksien pohjalta oli kuitenkin nähtävissä, että yritykset näkivät HR:n digitalisoimisen pääsääntöisesti toiminnan tehostamisen eikä kilpailuedun kautta.

Morten (2017, luku 2) koki aiemmin HR-analytiikan olevan matkansa alussa ja myös tutkimustulosten mukaan HR-analytiikka sekä tiedolla johtaminen ovat monissa yrityksissä vielä harvinaisia. Kuitenkin Söderholm (2015, 101–102) mainitsi aiemmin, että Suomessa arvostetaan henkilöstöanalytiikkaa ja HR-järjestelmiä. Osa Mortenin (2017, luku 2–2.4) listaamista vähäisen HR-analytiikan syistä oli nähtävissä tuloksissa esimerkiksi resurssien puutteena ja liian vähäisellä osaamisella eikä yritykset tienneet, mistä hakea tietoa.

Kuten Tihinen ja muut (2019, 95) aiemmin kertoivat, että pienillä kunnilla ei ole resursseja kehittää digitaalisia toimintojaan eikä digiosaamista käytännössä ole, niin tuloksien mukaan resurssien puute on yksi iso digitaalisuuden kehittämistä estävä tekijä myös keskisuomalaisissa pk-yrityksissä. Lisäksi Tihinen ja muut (2019, 95) painottavat verkostoitumisen tärkeyttä digitalisoinnin edistämiseksi. Myös tuloksien pohjalta yritykset kokivat verkostoitumisen ja vertaistuen HR:n digitalisoinnista edistävänä tekijänä.

Iisakson (2021) haastattelema Matsgård ja opinnäytetyön haastateltavat olivat yhtä mieltä, että digitaalisuus tulee olemaan vahva osa HR:ää tulvaisuudessa. Digitaaliset HR-toiminnot painottuivat Mattisen (2021) sekä tutkimustulosten mukaan palkkoihin, kulujen hallintaan ja työaikakirjauksiin. Kaurismäen (2019b) huomauttamasta mahdollisesta haasteesta digitaalisessa rekrytoinnissa ei nähty viitteitä tutkimuksessa. Rekrytoinnin digitalisoiminen nähtiin tuloksien pohjalta yrityksiä hyödyttävänä asiana.

7.3 Johtopäätökset tuloksista ja kypsyystilasta

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tilannekuva digitaalisen HR:n kypsyystilasta keskisuomalaisissa pk-yrityksissä. Johtopäätökset tehtiin tutkimuksen tuloksien pohjalta eikä niitä voida suoraan yleistää kokemaan kaikkia keskisuomalaisia pk-yrityksiä. Tutkimuksen tuloksia peilattiin tutkimuksessa rakennettuun digitaalisen HR:n kypsyysmalliin (ks. kuvio 2).

Tuloksista kävi ilmi, että digitaalisen HR:n taso keskisuomalaisissa pk-yrityksissä on vaihteleva. Yritysten keskuudessa oli nähtävissä vanhankaltaista ajattelua eikä HR:n arvoa tunnustettu. Kuten tuloksissa mainittiin, HR nähtiin hömppänä. Tuloksien pohjalta heräsi kysymys, ovatko yritykset oikeasti aidosti halukkaita kehittämään digitaalista HR:ää, jos he eivät ole valmiita panostamaan digitaaliseen HR-osaamiseen. Lisäksi vallalla tuntui olevan ajatus, että HR:n digitalisoiminen on kerralla tehty, vaikka todellisuudessa se vaatii resursseja ja ylläpitoa säännöllisesti. Tuloksien perusteella tehtiin mielenkiintoinen huomio, että edelleen on yrityksiä, mitkä kokevat digitalisaation vieraaksi tai jopa pelkäävät sitä. Johtuneeko pelko tietämättömyydestä ja ettei ilmiönä digitalisaatiota tunneta?

Lähtökohtaisesti kuitenkin kaikki yritykset tiedostivat digitalisaation tuomat muutospainet. Sen myötä he olivat kiinnostuneita digitalisoimaan HR-toimintojaan tai ottamaan käyttöön digitaalisia HR-työkaluja edes jossain määrin. Keski-Suomesta löytyi myös pk-yrityksiä, jotka olivat jo hyvällä tasolla HR-toimintojen digitalisoinnin suhteen. He olivat motivoituneita kehittämään HR-toimintaansa digitaalisemmaksi. Lisäksi HR:n ja digitaalisen HR:n osaamista arvostettiin ja siihen todella panostettiin joissain yrityksissä.

Tuloksien pohjalta Keski-Suomessa oli pk-yrityksiä, joiden kypsyystaso oli ensimmäisellä tasolla. Tämä ilmeni muun muassa siten, että kyseisissä yrityksissä olivat Post-it-laput ja ruutuvihkot käytössä eikä resursseja riittänyt esimerkiksi älypuhelimien ostamiseen henkilöstölle. Digitalisuutta vieroksuttiin ja pelättiin eikä tiedetty, mistä tai miten lähteä kehittämään HR-toimintaa digitaalseksi. Kyseisellä tasolla työntekijöiltä tulee aineistossa mainittua purnausta digitaalisen HR:n kehittämistä vastaan. Ensimmäisellä tasolla olevien yritysten nähdään kuitenkin siirtyvän seuraavalle tasolle jo, mikäli he osoittavat kiinnostusta HR-toimintojen tai niiden osien digitalisoimiseen.

Keskisuomalaisista pk-yrityksistä löytyi myös toisella tasolla olevia yrityksiä. Tuloksissa tämä ilmeni muun muassa niin, että oli yrityksiä, joilla oli normaaleja digitaalisia työkaluja käytössä, kuten Excel ja Teams. Verkkoalustoja käytettiin rekrytoinnissa, joten ainakin osa rekrytoinnista oli digitaalista. Tyypillistä tällä tasolla oli, että osaaminen oli vajavaista ja tuloksissa ilmenikin, että HR:ää toteutti usein esimerkiksi talousjohtaja tai palkanlaskija oman työnsä ohella eikä sitä huomioitu muulla tavoin resurssoinnissa. Osa HR-toiminnoista oli digitalisoitu juuri pakon vuoksi ja tästä esimerkkinä näkyi palkanlaskenta useamman kerran. Tiedolla johtamista ei juuri ollut, vaan nähtiin, että joitain tietoja täytyi vain olla olemassa.

Kolmas taso oli tuloksien pohjalta yleisin. Usein yrityksillä oli käytössä useampia HR-järjestelmiä ja -toimintoja, jotka olivat toisistaan irrallisia. Integraatiota ei siis järjestelmien välillä ollut. Yritykset olivat digitalisoineet toimintojaan, jotka olivat kyseisessä hetkessä nähneet tarpeellisiksi. Tilanne saattoi johtaa siihen, että aiemmin hankittu järjestelmä ei enää palvellut yrityksen tarpeita myöhemmin. Tyypillisesti HR-tehtävästä vastasi joku, jolla oli jo jonkinlaista HR-osaamista ja hän hoiti HR-tehtäviä pääasiallisen työnsä ohella. Digitaalisen HR:n tarve tunnistettiin ja sen toteuttamiseen annettiin tarvittaessa resursseja. Tiedolla johtaminen oli melko alhaisella tasolla ja dataa kerättiin pakollisiksi koetuista tiedoista, mutta niitä ei hyödynnetty. Moni yritys voisi siirtyä seuraavalle kypsyystasolle esimerkiksi integroimalla järjestelmiään.

Digitaalisen HR:n neljäs kypsyystaso oli melko harvinainen keskisuomalaisissa pk-yrityksissä. Harvassa yrityksessä oli tehty integraatiota järjestelmien välille. Myöskään HR-tehtäviin nimetty asiantuntija oli harvassa yrityksessä. Tiedolla johtaminen ei ollut yhdessäkään yrityksessä korkealla tasolla. Kuitenkin neljännelle tasolle siirtymisestä oli viitteitä osassa yrityksessä, sillä resurssointia tehtiin ja budjetissa pyrittiin huomioimaan mahdolliset investoinnit HR:n digitalisoimiseen. Lisäksi integraatiota järjestelmien välille haluttiin kehittää.

Yksikään yrityksistä ei yltänyt selkeästi korkeimmalle eli viidennellä tasolle. Viitteitä tasolle yltämisestä tai sille siirtymisestä oli ainakin yhdessä yrityksessä, sillä heillä oli lähdetty kehittämään uudenlaista ketterän oppimisen mallia, jota he voisivat hyödyntää osaamistietoon perustuvassa palkkasuunnittelussa. Eli muiden HR-järjestelmien lisäksi integraatiota olisi osaamistietojen ja palkkatietojen välillä. Lisäksi he pyrkivät ennakoimaan tulevaa.

Estävät ja edistävät tekijät

HR-toimintojen digitalisoimista estävinä tekijöinä tuloksista oli selkeästi nähtävissä, etteivät yritykset aina tienneet, mistä kysyä apua tai keneltä sitä saisi HR-toimintojen digitalisoimiseen. Koska digitalisaatio koettiin pelottavana ja ehkä jopa uhkana, nousi kynnyks digitalisoida toimintoja. Epäileväinen asenne ja suhtautuminen digitalisaation kääntyivät myös estäviksi tekijöiksi. Kaksi suurinta estävää tekijää tuloksien pohjalta olivat osaamattomuus ja resurssien puute, joista merkittävintä oli aika.

HR:n digitalisoimista edistäviä tekijöitä oli useita. HR-tehtäviä toteuttavien ihmisten osaaminen ja oma innostus nähtiin hyvänä sekä HR-toimintojen digitalisoimista edistävänä ajureina. Tuloksien perusteella ulkopuolelta yritykseen tullut uusi HR-ihminen saattoi avartaa HR:n merkitystä ja mahdollisuuksia digitalisaation suhteen. Yhtenä suurena ajurina toimintojen digitalisoimisessa oli se, että jokin HR-toiminto tai osa-alue oli muuttunut ongelmaksi. Myös muiden toimijoiden ja yritysten omien verkostojen nähtiin saavan aikaan positiivista muutoshalua. Tuloksissa esimerkkinä oli muilla toimijoilla nähty digitaaliset HR-toimintatavat. Muut yritykset ja heidän edustajansa koettiin toimivan hyvänä vertaistukena toimintoja digitalisoidessa.

Kypsyysmallin jatkohyödyntäminen

Yksi tärkeä tulos oli, että yrityksen koko vaikuttaa siihen, millaiset HR:n digitalisoimisen kehittämistoimet ovat tarkoituksenmukaisia kussakin yrityksessä. Pieni yritys voi pärjätä vähäisemmillä digitaalisilla HR-toiminnoilla, kun taas isompi yritys voi tehostaa selkeästi toimintaansa digitaalisilla keinoilla. Samat keinot eivät välttämättä toimisi pienessä yrityksessä. Esimerkiksi pieni yritys voi olla oman digitaalisen HR:n kypsyiden huipulla yhdellä yksinkertaisella heille riittävällä HR-järjestelmällä. Isompi pk-yritys voi tarvita kaiken kattavan HR-järjestelmän, joka sisältää integroidut toiminnot. Toisena esimerkkinä nähtiin tekoälyn hyödyntäminen HR-toiminnoissa, joka vaatii volyymin ja paljon tapahtumia, jolloin se ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista pienille yrityksille. Näin ollen tekoälyn hyödyntäminen HR:ssä ei ole oleellinen kriteeri digitaalisuuden kypsyydelle pk-yrityksissä.

Tästä seurasi pohdinta, voidaanko pk-yrityksiä arvioida yhden kypsyysmallin avulla, sillä jokainen yritys on erikokoinen ja jokaisen digitalisoimistarpeet ovat omanlaisia. On tärkeää, että haluttu

kypsyystaso määritellään vastaavaksi yrityksen yksilöllisiä tarpeita eikä tavoitella sellaisen kypsyyssmallin korkeinta tasoa, minkä soveltuvuutta ei ole arvioitu kyseiselle yritykselle. Pk-yritysten ei ole hyvä digitalisoida HR-toimintaansa pelkästä digitalisoimisen ilosta, vaan se on hyvä tehdä yrityksen tarpeita vastaavaksi. Esimerkiksi pieni yritys voi olla digitaalisen HR-tasonsa huipulla hyödyntäessään digitaalisia työkaluja HR:ssä, kuten sosiaalisen median kanavia ja Microsoft Office -työkaluja.

Tutkimuksen tulevaisuuden hyödyt

Rakennetun kypsyyssmallin kautta saatiin kuva, mikä tilanne keskisuomalaisissa pk-yrityksissä on digitaalisen HR:n suhteen. Opinnäytetyö tuotti ajankohtaista tietoa keskisuomalaisten yritysten digitaalisen HR:n kypsyystilasta ja rakennetun kypsyyssmallin kautta saatiin siitä tilannekuva. Tulokset osoittivat, että yrityksillä on erilaiset valmiudet lähteä digitalisoimaan omia HR-toimintojansa. Opinnäytetyö auttaa tunnistamaan syitä, miksi digitaalinen HR on hyödyllinen, miksi yritysten voi olla vaikea lähteä mukaan HR-toimien digitalisoimiseen ja kuinka yrityksiä voisi tukea heidän pohiessaan siirtymistä digitaaliseen HR:ään. Tutkimustulokset antoivat suuntaa pk-yritysten tuen tarpeesta HR-toimintojen digitalisoimiseksi.

Tutkimus toi näkyväksi, kuinka loppujen lopuksi kompleksinen kokonaisuus HR-toimintojen digitalisoiminen voi olla. Alusta alkaen HR:n digitalisoimiseen vaikuttaa hyvin moni tekijä. On hyvä, että yritykset ovat oma-aloitteisia ja kontaktoivat HR-kokonaisuuksia myyviä palveluntarjoajia. Vastavuoroisesti yhteydenotto palveluntarjoajan toimesta voi olla ajatuksia herättelevä ja toimeenpaneva asia HR:n digitalisoimiseksi. Kuitenkin molemmissa tilanteissa yrityksillä tulee olla käsitys siitä, mitä HR-toimintojen digitalisoiminen oikeasti vaatii ja mitä he todella tarvitsevat. Lisäksi nähtiin tärkeänä huomioida digitaalisten HR-palveluiden tarjoajien eettinen vastuu. Voiko potentiaaliselle asiakkaalle myydä digitaalista HR-kokonaisuutta, jollaista hän ei selkeästi hahmota eikä se ole tarpeellinen hänelle?

Erilaiset toimijat, kuten kaupunki, korkeakoulut, Kauppakamari ja vastaavat yritysten kehittymistä tukevat toimijat, voivat hyödyntää tutkimustuloksia pohtiessaan tukitoimia pk-yrityksille HR:n digitalisoimiseksi tai kilpailukyvyyn sekä toiminnan tehostamiseksi. Esimerkiksi tutkimuksen pohjalta yritykset kaipasivat nopeita koulutuksia ja tallenteita liittyen digitaaliseen HR:ään, mitä he voivat

katsoa tarvittaessa jälkeen päin, koska arki on hektistä. Vaikka koulutuksia on paljon tarjolla, haasteeksi voi muodostua, että ei osata etsiä soveltuvia koulutuksia tai valita yritykselle sopivaa koulutusta. Tämän vuoksi yksilöidyt koulutukset nähtiin parhaimpana keinona.

Yritykset voisivat saada apua eräänlaisesta tarkistuslistasta toimintojen digitalisoinnin aloittamisessa. Lisäksi yritykset tarvitsisivat helposti saatavilla olevaa ja koottua tietoa esimerkiksi GDPR:stä sekä yritysten velvollisuuksista tietojen käsittelyn ja säilyttämisen suhteen, vaikka tietoa onkin paljon saatavilla. Mahdollisia jatkotutkimustarpeita sekä uusia hankkeita aiheesta voitaisiin tehdä, jotta saataisiin lisää tietoa muista yritysten tarpeista ja toiveista. Lisäksi voitaisiin tehdä kvantitatiivinen tutkimus aiheesta, jolloin se kohdistuisi keskisuomalaisille pk-yrityksille.

HR-tehtäviä yrityksissä toteuttavat voivat ammentaa opinnäytetyöstä arjen tekemiseensä näkemyksiä sekä mahdollisia vinkkejä HR-toimintojen digitalisoimisen edistämiseksi. Opinnäytetyö voi antaa eväitä kehittää HR-toimintoja digitaaliseen suuntaan ja sen myötä turvata tulevaisuutta. Tutkimuksen myötä he saavat tietoa digitaalista henkilöstöhallintoa edistävästä ja estävästä tekijöistä. Lisäksi opinnäytetyö toimi hyvänä esiselvityksenä, joten se tarjoaa jatkotutkimus tarpeen tarkemmalle selvitykselle esimerkiksi yritysten näkökulmasta. Tutkimus keskittyi asiantuntijoiden näkemykseen digitaalisen HR:n tilasta, joten toista tutkimusta voisi lähteä toteuttamaan keskittyen yritysten omaan näkemykseen ja kokemukseen samasta aiheesta. Sen pohjalta voisi saada lisää tietoa ja nähdä, kohtaavatko yritysten kokemukset ja näkemykset asiantuntijoiden kanssa. Opinnäytetyön kaltainen tutkimus voidaan myös toistaa esimerkiksi viiden vuoden päästä, jolloin nähtäisiin minne, suuntaan tilanne on kehittynyt.

Lähteet

Ahonen, G., Kauhanen, J. & Kesti, M. 2015. Mittaaminen henkilöstötyössä. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015. Ihmisistä on kysymys. Toim. J. Kauhanen, S. Leppävuori, L. Malin & S. Mansukoski. Aalto-Yliopisto. Viitattu 6.10.2022. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf>.

Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa Työpoliittinen aikakausikirja. 2/2015. Julkaistu 8.6.2015. Viitattu 8.11.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74854/tak22015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Auvinen, T. & Lämsä, A-M. 2020. Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business - Ethics and Organization Studies*, 25, 1, 14–26. Viitattu 13.9.2022. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol25_no1_pages_14-26.pdf.

Corsi, P. & Neau, E. 2015. Innovation Capability Maturity Model. London, England; Hoboken, New Jersey: ISTE. Viitattu 2.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

DigiHR. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun vuosina 2021–2023 toteutettavan projektin kuvaus JAMK:n projekti verkkosivustolla. Viitattu 22.11.2022. <https://www.jamk.fi/fi/projekti/digihhr>.

Digikypsyystyökalu. N.d. VTT tutkimuslaitoksen julkaisu. Viitattu 10.10.2022. <https://digimaturity.vtt.fi/?lang=fi>.

Digiosaaminen julkisessa hallinnossa. N.d. Julkaisu valtiolla.fi -sivustolla. Viitattu 24.9.2022. <https://www.valtiolla.fi/palvelut/digiosaaminen-julkisessa-hallinnossa/>.

Digitaalinenkunta.fi-sivusto avuksi kunnan digitalisaatiokehitykseen. 2018. Valtiovarainministeriön tiedote Valtiovarainministeriön verkkosivulla. Julkaistu 24.1.2018. Viitattu 11.10.2022. <https://vm.fi/-/digitaalinenkunta-fi-sivusto-avuksi-kunnan-digitalisaatiokehityksessa>.

Digitaaliset henkilöstöhallinnon työkalut luovat arvoa koko yritykselle. N.d. Julkaisu palkka- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijayrityksen SD Worxin verkkosivuilla. Viitattu 21.2.2022. <https://sdworx.fi/henkilostohallinto/digitaaliset-henkilostohallinnon-tyokalut-luovat-arvoa-koko-yritykselle/>.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Toinen, uudistettu painos. Helsinki: J-impact.

Empiirinen tutkimus. 2015. Julkaisu empiirisestä tutkimuksesta Jyväskylän yliopiston oppimateriaalisivusto Koppa -verkkosivuilla. Viimeksi muokattu 23.4.2015. Viitattu 30.10.2022. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>.

Ervasti, K. N.d. Empiirinen oikeustutkimus. Helsingin yliopiston orientaatio pdf-luentomateriaali oikeussosiologiassa. Viitattu 8.11.2022. <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=f72cf1c0-6173-4a9f-992a-b9e8cedfa394>.

Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R. & Kallioniemi, A. 2022. Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. Työelämän tutkimus. 20, 1, 90–117. Viitattu 27.4.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/95779/68128>.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen Aikakauskirja. 17, 1, 7–20. Viitattu 26.4.2022. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>.

Gassen, R. 2022. Digitaalinen työympäristö: näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 13.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro, verkkokirjahylly.

Günther, K. & Hasanen, K. N.d. Tutkimuksen suunnittelu. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/>.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. N.d. Laadullinen sisällönanalyysi. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 30.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>.

Heikkinen, H. N.d. Digitalisaation pikakurssi: hyödyt ja haasteet yrityksille. Talentree asiantuntijayrityksen blogi. Viitattu 21.2.2022. <https://talentree.fi/softa/digitalisaation-pikakurssi/>.

Hiltunen, L. N.d. Tutkimustavoitteiden, -ongelmien, -kysymysten ja –tehtävien asettaminen sekä hypoteesit. Graduryhmän Pdf-julkaisussa 2 tutkimusongelmat. Viitattu 20.10.2022. <http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/tutkimusongelma.pdf>.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Julkaisussa Tutkimushaastattelijan käsikirja. Toim. M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvaori. Tampere: Vastapaino.

Iisaho, P. 2021. Tulevaisuuden HR on kuin lempisovellus kännykässä. Asiantuntija-artikkeli Wematchu-alustalla. 8.5.2021. Viitattu 4.10.2022. <https://wematchu.com/fi/rooms/10/tyoelama/articles/6471/tulevaisuuden-hr-on-kuin-lempisovellus-kannykassa>.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Johtaminen ja esimiestyö. N.d. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 28.4.2022. <https://ttk.fi/tyoturvaluus-ja-tyosuojelu/tyoturvaluisuuden-perusteet/johtaminen-ja-esimiestyö>.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Seitsemäs, uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 31.12.2021. <https://janet.finna.fi>, Kauppakamari Tieto, ammattikirjasto.

- Juhila, K. N.d. Teemoittelu. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 12.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.
- Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) 2020a. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Julkaisussa Laadulliseen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toinen painos. Helsinki: Gaudamus. 9–19.
- Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) 2020b. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa Laadulliseen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toinen painos. Helsinki: Gaudamus. 175.
- Kahelin, J. 2021. Tutkimusjohtaja. Balentor Oy. Asiantuntijaluento 15.9.2021.
- Kallio, A. N.d. Litterointi. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Osa Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarjaa. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangasniemi, H. & Lintulahti, M. 2017. Mikä on pilvipalvelu? Artikkelit elisa.fi-verkkosivuilla. Julkaistu 10.1.2017. Viitattu 8.11.2022. <https://elisa.fi/ideat/mika-on-pilvipalvelu/>.
- Karhulahti, E. & Lind, A. 2021. Ennen digitaalisuuteen pyrittiin – nyt sitä jo vaaditaan. HR viestin blogi. Julkaistu 6/2021. Viitattu 21.2.2022. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2938/ennen-digitaalisuuteen-pyrittiin-%E2%80%93-nyt-sita-jo-vaaditaan>.
- Kaurismäki, H. 2019a. FM, ja AmO valmentaja. Asiantuntijaluento rekrytoinnista. Eduhouse-palvelu. Julkaistu 7.10.2019. Viitattu 29.12.2021. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/609474-rekrytointi/95196-rekrytointi-1-yleista-rekrytoinneista>.
- Kaurismäki, H. 2019b. FM, ja AmO valmentaja. Asiantuntijaluento rekrytointiprosessista. Eduhouse-palvelu. Julkaistu 7.10.2019. Viitattu 30.12.2021. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/609474-rekrytointi/95199-rekrytointi-2-rekrytointiprosessi>.
- Kaurismäki, H. 2019c. FM, ja AmO valmentaja. Asiantuntijaluento hakijoiden karsinnasta. Eduhouse-palvelu. Julkaistu 7.10.2019. Viitattu 30.12.2021. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/609474-rekrytointi/95202-rekrytointi-3-hakijoiden-karsinta>.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus.
- Kesti, M. 2015. Työhyvinvointia ja tuottavuutta parantava HR-kehittäminen. Marko Kestin blogi. Julkaistu 19.3.2015. Viitattu 11.10.2022. <https://markokesti.wordpress.com/2015/03/19/tyohyvinvointia-ja-tuottavuutta-parantava-hr-kehittaminen/>.
- Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte. 2015. Julkaisu aineistonhankinnasta Jyväskylän yliopiston oppimateriaalisivusto Koppa -verkkosivuilla. Viimeksi muokattu 10.4.2015. Viitattu

7.11.2022. <https://koppa.iyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kokonaistutkimus-otanta-ja-harkinnanvarainen-naeyte>.

Kondelin, A. & Peltomäki, T. 2022. Palkkahallinnon säädökset 2022. 16 uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 2.11.2022. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro, verkkokirjahylly.

Kuula-Luumi, A. N.d. Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuoja. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.9.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>.

L1325/2014. Yhdenvertaisuuslaki. Annettu 30.12.2014. Viim. muutos 29.6.2021. Viitattu 27.12.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>.

L759/2004. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Annettu 13.8.2004. Viim. muutos 15.3.2019. Viitattu 28.12.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L2P5a>.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Kolmas, uudistettu painos. Helsinki: Suomen laatuokeskus.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 2.11.2022. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro, verkkokirjahylly.

Laurio, M. 2021. Toimitusjohtaja. Paytrail Oyj. Asiantuntijaluento 27.10.2021.

Liimatainen, E. 2020. Ratkaisutoimitsija, PAM. Asiantuntijaluento henkilöstösuunnittelusta ja rekrytoinnista työehtosopimusten näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen prosessit. JAMK 18.5.2020.

Luoma, M. & Viitala, R. (toim.) 2017. Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Teoksen takakansi. Helsinki: Books on Demand.

Luoma, M. 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Julkaisussa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. M. Helsilä. & S. Salojärvi. Helsinki: Talentum Media.

Luoma, M. 2017. Esipuhe. Julkaisussa Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Toim. M. Luoma & R. Viitala. Helsinki: Books on Demand.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? Helsinki: Talentum Media. Viitattu 28.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro, verkkokirjahylly.

Maljonen, H-L. 2022. DigiHR -hankkeen alkuhaastattelut, opinnäytetyö. Sähköpostiviesti 28.11.2022. Vastaanottaja A. Korhonen. DigiHR-hankkeen projektipäällikön lisätieto hankkeesta.

Maskonen, J. 2018. Digitaalinen HR. Rainmakerin blogi. Julkaistu 16.5.2018. Viitattu 21.2.2022. <https://rainmaker.fi/blogi/digitaalinen-hr/>.

- Mattinen, H. 2021. HR:n digitalisaatio on jo pitkällä Euroopassa – vaan ei kaikkialla. HENRY henkilöstöjohdon ja -ammattilaisten yhdistyksen vierasblogi. Julkaistu 23.11.2021. Viitattu 1.11.2022. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2021/11/hrn-digitalisaatio-on-jo-pitkalla-euroopassa-vaan-ei-kaikkialla>.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Met-help.
- Mikkilä, J. & Tuuliainen, M. 2019. Pk-yritysten digitalisoituminen kansalliseksi tavoitteeksi. Uutinen Kauppalehti.fi -verkkosivuilla. 15.8.2019. Viitattu 14.10.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pk-yritysten-digitalisoituminen-kansalliseksi-tavoitteeksi/9ae62bd4-f030-40f0-b82d-c5c2b100aa66>.
- Mikroyritys. N.d. Tilastokeskuksen käsitelmääritelmä mikroyritykselle. Tilastokeskuksen verkkosivut. Viitattu 7.11.2022. <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>.
- Morten, A. 2017. Human capital analytics: the winding road. Journal of Organizational Effectiveness; Bingley, 4, 2. Viitattu 6.10.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest databases and e-book collections.
- Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto – oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat 18.10.2017. Viitattu 21.2.2022. <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>.
- Määrällinen tutkimus. 2015. Julkaisu määrällisestä tutkimuksesta Jyväskylän yliopiston oppimateriaalisivusto Koppa -verkkosivuilla. Viimeksi muokattu 23.4.2015. Viitattu 19.10.2022. <https://koppa.iyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>.
- Ni, Q. 2022. Deep Neural Network Model Construction for Digital Human Resource Management with Human-Job Matching. Computational Intelligence and Neuroscience: CIN; New York. Viitattu 14.9.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest databases and e-book collections.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Kolmas-kuudes, uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Olavsrud, T. & Boulton, C. 2022. What is RPA? A revolution in business process automation. Artikkelci cio.com verkkosivuilla. Julkaistu 29.6.2022. Viitattu 8.11.2022. <https://www.cio.com/article/227908/what-is-rpa-robotic-process-automation-explained.html>.
- Peiponen, P. 2019. Itseohjautuvuus tekee hyvää työyhteisölle -kunhan se toteutetaan oikein. Artikkelci Ukko.fi verkkosivuilla. 15.11.2019. Viitattu 31.12.2021. <https://www.ukko.fi/yrittajyysskoulu/itseohjautuvuus-tekee-hyvaa-tyoyhteisolle/>.
- PK-yritys. N.d. Tilastokeskuksen käsitelmääritelmä PK-yritykselle. Tilastokeskuksen verkkosivut. Viitattu 14.10.2022. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro.

Rantala, T. 2006. Etnografisen tutkimuksen perusteet. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Toim. J. Metsämuuronen. Helsinki: International Methelp.

Remes, M. 2021. Opiskelijat ovat hyödyntäneet virtuaalitodellisuutta jo vuosia, mutta työpaikoilla teknologiaa käytetään harvoin – nyt sitä yritetään lisätä. Yle.fi-verkkosivut. 26.11.2021. Viitattu 21.12.2022. <https://yle.fi/a/3-12206163>.

Resilienssi ja jatkuvuudenhallinta. N.d. Työterveyslaitoksen oppimateriaali resilienssistä. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 27.1.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/resilienssi-ja-jatkuvuudenhallinta>.

Resilientti organisaatio. N.d. Työterveyslaitoksen julkaisu resilienssistä organisaatiosta. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 27.1.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Julkaisussa Tutkimushaastattelun käsikirja. Toim. M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. 2.3.1 Tutkimusongelmat. Verkkojulkaisu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.10.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. 3.3.2 Reliabiliteetti. Verkkojulkaisu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.2.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Verkkojulkaisu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.5.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. 6.2.4 Edustavuus. Verkkojulkaisu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.11.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html.

Saarela, J. 2021. Teemahaastattelu. Teemahaastattelun peruseriaatteet Ari Haasion kertomana. YouTube-videopalvelu 9.8.2021. Viitattu 3.5.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=CGAcQ5mSJOE>.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka. Mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent.

Setälä, M. 2020a. Juristi ja seniorikouluttaja. HR Legal Services Oy. Asiantuntijaluento henkilöstösuunnittelusta. Eduhouse-palvelu. Julkaistu 30.4.2020. Viitattu 31.12.2021. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/fi-hr-p/koulutuskokonaisuudet/henkilostosuunnittelu/1598582-henkilostosuunnittelu-1-henkilostosuunnittelu-kaytannon-tyokaluna>.

Setälä, M. 2020b. Juristi ja seniorikouluttaja. HR Legal Services Oy. Asiantuntijaluento HR-strategiasta. Eduhouse-palvelu. Julkaistu 28.1.2020. Viitattu 31.12.2021. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/35072267-kehity-hr-ammattilaisena/95703-hr-strategia-1-hr-strategia-osana-liiketoiminnan-strategian-toteutumista>.

Setälä, M. 2020c. Juristi ja seniorikouluttaja. HR Legal Services Oy. Asiantuntijaluento lakisäätöistä henkilöstösuunnittelusta. Eduhouse-palvelu. Julkaistu 3.4.2020. Viitattu 31.12.2021. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/fi-hr-p/koulutuskokonaisuudet/henkilostosuunnittelu/1599102-henkilostosuunnittelu-4-lakisaateiset-henkilostosuunnitelmat>.

Suuniitty, J. & Määttä, T. 2018. Digitaalinen HR -akatemia osa 1: Miksi HR:n pitää digitalisoitua? CGI. Koulutusmateriaali. Diaesitys Slideshare-palvelussa. 3.7.2018. Viitattu 21.2.2022. https://www.slideshare.net/CGI_FI/digitaalinen-hr-akatemia-osa-1-miksi-hrn-pit-digitalisoitua.

Söderholm, K. 2015. Työmarkkinaratkaisujen vaikutukset käytännön henkilöstötyöhön. Julkaisussa Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015. Ihmisistä on kysymys. Toim. J. Kauhanen, S. Leppävuori, L. Malin & S. Mansukoski. Aalto-Yliopisto. Viitattu 6.10.2022. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf>.

Taipale, T. & Janhonen, M. 2017. Johtotähti. Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. Pdf-tiedosto. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 7.2.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131989/Johtot%3%a4hti%20Ty%3%b6ntekij%3%a4l%3%a4ht%3%b6isen%20kulttuurin%20luotsaajan%20opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Teoreettinen tutkimus. 2015. Julkaisu teoreettisesta tutkimuksesta Jyväskylän yliopiston oppimateriaalisivusto Koppa -verkkosivuilla. Viimeksi muokattu 23.5.2015. Viitattu 30.10.2022. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/teoreettinen-tutkimus>.

Tihinen, M. (toim.), Federley, M., Hyvärinen, S., Karttaavi, T., Keskitalo, S., Korhonen, Minnamaria., Kääriäinen, J., Naumanen, M., Seisto, A. & Veijola, T. 2019. Kuntien digitaalisen toiminnan ja päätöksenteon kehittäminen sekä digitalisaation mahdollistaman säästöpotentiaalın tarkentaminen osana JTS-miljardia. Valtio-neuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 7/2019. Valtio-neuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Julkaistu 23.1.2019. Viitattu 8.10.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161303/7-2019-KUNiT_tulosraportti.pdf.

Tilastojen ABC. N.d. Tilastokeskuksen tilastokoulun julkaisu otannasta. Viitattu 7.11.2022. https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xgl?page_type=sisalto&course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=3&subject_id=2.

Tjäder, J. 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Työterveyslaitoksen verkkolehti Työpiste 29.8.2017. Viitattu 28.4.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa>.

Tulevat teknologiat ja HR. N.d. Oppaassa HR:n trendit 2020 – Oppaasi henkilöstöhallinnon tuleviin trendeihin. Sympa verkkokirjasto. Viitattu 8.11.2022. <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-opaat/tarkeimmat-hr-trendit-2020/#chapter2>.

Tunnisteellisuus ja anonymisointi. N.d. Julkaisussa Aineistonhallinnan verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 24.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/#kvalit.atiivisen-aineiston-anonymisointi>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viides, uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

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

Tutkimuksen suunnittelu. 2021. Julkaisu tutkimuksen suunnittelusta Jyväskylän yliopiston oppimateriaalisivusto Koppa -verkkosivuilla. Viimeksi muokattu 27.9.2021. Viitattu 7.11.2022. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-suunnittelu>.

Tutkimuslupa. N.d. Julkaisu tutkimusluvasta Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkosivuilla. Viitattu 11.9.2022. <https://www.jamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/tutkimus/tutkimuslupa>.

Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. 2020. Julkaisu tutkimusmenetelmistä ja tutkimusaineistosta Jyväskylän yliopiston oppimateriaalisivusto Koppa -verkkosivuilla. Viimeksi muokattu 5.3.2020. Viitattu 11.5.2022. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>.

Vatanen, P. 2016. Tästä virtuaalitodellisuudessa on kyse – kymmenen kysymystä virtuaalilaseihin ja keinotodellisuuteen liittyen. Yle.fi-verkkosivut. 7.8.2016. Viitattu 20.12.2022. <https://yle.fi/a/3-9072959>.

Viikon kysymys: Miten mikro- ja pk-yritys määritellään? 2018. Elinkeinoelämän keskusliiton blogi. Julkaistu 24.1.2018. Viitattu 14.10.2022. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-miten-mikro-ja-pk-yritys-maaritellaan/>.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen -strateginen kilpailutekijä. Neljäs, uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 6.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Virtuaalinen ja lisätty todellisuus. N.d. VTT tutkimuslaitoksen julkaisu. Viitattu 21.12.2022. <https://www.vttresearch.com/fi/palvelut/virtuaalinen-ja-lisatty-todellisuus>.

Vuori, J. (toim.) N.d. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 12.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>.

Väisänen, S. 2021. Globaalin resursoinnin ja kehittämisen päällikkö. Valmet Oyj. Onboarding asiantuntijaluento 18.11.2021.

Wang, L., Zhou, Y. & Zheng, G. 2022. Linking Digital HRM Practices with HRM Effectiveness: The Moderate Role of HRM Capability Maturity from the Adaptive Structuration Perspective. *Sustainability*, 14, 2. Viitattu 14.9.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest databases and e-book collections.

Yleinen tietosuoja-asetus. 2022. Julkaisu yleisestä tietosuoja-asetuksesta. EU:n virallinen verkkosivusto. Viimeksi tarkistettu 6.7.2022. Viitattu 20.12.2022. https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm.

Yrittäjyys Suomessa. N.d. Julkaisu yrittäjäjärjestö Yrittäjät verkkosivuilla. Viitattu 7.11.2022. <https://www.yrittajat.fi/yrittajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viides, uudistettu painos. Helsinki: Kauppa-kamari.

Liitteet

Liite 1. Ennakkokirje asiantuntijoille

Hei DigiHR hankkeen asiantuntija!

Oletkin saattanut kuulla, että minä, Emmi Koponen ja opiskelijakollegani Anna Korhonen olemme tekemässä AMK-opinnäytetyötä digitaalisen henkilöstöjohtamisen kypsyystilasta keskiuomalaisissa pk-yrityksissä. Opinnäytetyömme tehtävänä on kartoittaa ja tarkastella aihetta kypsyysmallin avulla. Olemme keskustelleet alustavasti keväällä aiheesta _____ ja _____ kanssa. Lisäksi DigiHR hankkeen projektipäällikkö on tietoinen aikeistamme.

Tarkoituksenamme on kerätä tutkimukseemme aineistoa haastattelemalla sinua ja kollegoitasi. Haastattelut pidetään Teams:ssä ja ne nauhoitetaan luvallasi litterointia varten. Aineisto käsitellään anonyymisti ja niin, ettei vastauksiasi voida opinnäytetyössä yhdistää suoraan sinuun. Emme käsittele tutkimuksessa tai haastatteluissa henkilötietoja. Olemme kiinnostuneita tietämyksestäsi hankkeessa olevien keskiuomalaisten yritysten digitaalisen HR:n/HRM:n tilasta. Siitä, mikä tilanne on ollut, missä se on nyt ja minne se on menossa.

Osallistumisesi ja vastauksesi ovat tärkeitä, sillä aihetta ei aiemmin ole kartoitettu opinnäytetöiden muodossa keskiuomalaisissa pk-yrityksissä. Lisäksi tutkimustuloksien pohjalta on parhaimmassa tapauksessa mahdollista miettiä tukikeinoja yrityksille digitaalisen henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyö voi toimia myös esiselvityksenä, jonka pohjalta voidaan jalostaa jatkotutkimuksia.

Haastatteluiden ajankohdat on tarkoitus sopia lokakuun loppuun tai heti marraskuun alkuun.

Aikaa haastatteluun on hyvä varata noin tunti ja haastattelut pidetään yksilöhaastatteluina.

Ennakoalvistautumista ei tarvitse tehdä. Riittää, kun varaat rauhallisen tilan ja kupin kuumaa seuraksi!

Vastaamme mielellämme, jos jotain kysyttävää herää tai haluat kuulla tarkemmin tutkimuksemme toteutuksesta! Pyytäisimme vahvistamaan suostumuksesi haastatteluun vastaamalla tähän viestiin mahdollisimman pian.

Syksyisin terveisin JAMK:n opiskelijat

Kummankin tarkemmat yhteystiedot

Liite 2. Saatekirje haastatteluun

Heippa!

Kiitos vielä, että osallistut haastatteluun, jonka aiheena on digitaalisen HR/HMR:n tila keskisuomalaisissa pk-yrityksissä.

Haastattelu pidetään Teamsissa ja se nauhoitetaan suostumuksellasi tutkimuksen aineiston käsittelyä varten ja virheettömyyden varmistamiseksi. Vastauksia hyödynnetään niin, ettei sinua voida niistä tunnistaa tai sanottuja asioita voida yhdistää sinuun.

Haastattelu on vuorovaikutuksellinen ja rento keskustelutilaisuus, joka etenee teemoittain. Ennakkovalmistautumista ei tarvitse. Tilaisuuteen on hyvä varata aikaa noin yksi tunti. Halutessasi, voimme lähettää haastattelun teemat lähempänä haastatteluajankohtaa sinulle.

Kertauksena vielä, että haastattelu on osa opinnäytetyön aineiston keräämistä. Haastattelemme sinua aiheen asiantuntijana ja opinnäytetyömme on DigiHR hankkeesta irrallinen. Tausta organisaationa toimii JAMK. Antamasi tiedot ovat arvokkaita opinnäytetyöllemme.

Ennakkotietona, mikäli aineiston käsittelyn jälkeen kaipaamme lisää tietoa, saatamme pyytää sinua toiseen haastatteluun.

Varaudu siis istahtamaan hetkeksi alas ja ota kuppi kuumaa mukaan.

Mikäli herää kysyttävää, vastaamme mielellämme. Muussa tapauksessa, nähdään _____ klo ____ Teamissa. Ohessa kutsulinkki.

Syksyisin terveisin,

Tradenomiopiskelijat Emmi Koponen ja Anna Korhonen

Liite 3. Haastattelurunko

Tervetuloa opinnäytetyöhön liittyvään haastatteluun, jonka aiheena on digitaalisen HR:n kypsyystila keskiuomalaisissa pk-yrityksissä. Kiitos osallistumisesta ja esittäydystä.

- Pyydetään lupa nauhoitukseen.
- Kerrotaan, että nauhoitus ja litterointi ovat päällä: nauhoitetaan suostumuksellasi tutkimuksen aineiston käsittelyä varten ja virheettömyyden varmistamiseksi.
- Käydään läpi: kertauksena vielä, että haastattelu on osa opinnäytetyön aineiston keräämistä. Haastattelemme sinua aiheen asiantuntijana ja opinnäytetyömme on DigiHR hankkeesta irrallinen. Tausta organisaationa toimii JAMK. Antamasi tiedot ovat arvokkaita opinnäytetyöllemme.
- Muistutetaan, että kyseessä on anonyymitutkimus, joten suosittellemme, että henkilön nimiä, tarkkoja päivämääriä, työpaikkojen nimiä ja etenkin kolmansiin (ulkopuolisiin) henkilöihin liittyviä yksityiskohtaisia tietoja kannattaa välttää.
- Kysytään lupa, että voimmeko puhua sinusta DigiHR-hankkeen asiantuntijana haastattelusta ja opinnäytetyössämme? Vastauksia hyödynnetään niin, ettei sinua voida niistä tunnistaa tai sanottuja asioita voida yksilöidä sinuun. DigiHR hankkeen asiantuntijana nimitystä käytettäessä hankkeen ollessa julkinen, voidaan sinut yhdistää tähän opinnäytetyöhön yleisellä tasolla. Toistan vielä kuitenkin sanomiasi asioita ei voida yksilöidä sinuun.
- Kerrotaan, että haastattelun voi keskeyttää milloin vain ja kieltäytyä vastaamasta.
 - Informoidaan, että litteroinnin vuoksi emme tee välikommentteja, ellei kysyttävää ilmene.
 - Lopuksi: kysytään palaute haastattelusta

(Violetilla on värikoodattu kysymykset, jotka ovat mielestämme tärkeimpiä kysymyksiä ja ne tulee kysyä ensisijaisesti jollain tapaa jokaiselta haastateltavalta.)

Tarkennetaan haastateltavalle: HR= Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöhallinto sekä sen järjestelmät

Tutkimuskysymys	Teoria	Käsite	Haastattelukysymys ja tukikysymykset
Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keskiuomalaisissa pk-yrityksissä?	Johdanto luku 3.2	Digitaalinen HR Nykytila Henkilöstöjohtaminen HR Digitalisaatio pk-yritykset	1. Olet ollut nyt tässä DigiHR-hankkeessa mukana ja ollut aiheen parissa mukana. Mikä on sinun kokemus yleisesti tiivistäen digitaalisen HR:n asemasta pk-yrityksissä?

Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keskiuomalaisissa pk-yrityksissä?	Johdanto Luku 3.2 Luku 4.1	Kypsyystila Digitaalinen HR Henkilöstöjohtaminen Kilpailuetu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuinka tärkeänä osana yrityksen toimintaa digitaalinen HR nähdään? Esimerkkejä? 2. Miten digitaalinen HR tai sen kehittäminen on kytketty strategiaan? 3. Toisaalta, kuinka strategia ja visio mahdollistaa digitaalisen HR:n tai sen kehittymisen? 4. Jos digitaalinen HR nähdään kilpailuetuna, miten se ilmenee? 5. Jos ei nähdä, miksei?
Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keskiuomalaisissa pk-yrityksissä? Millaisilla resursseilla (kuten henkilöstöresurssit, taloudelliset ja aineelliset resurssit yms.) digitaalista HR:ä kehitetään keskiuomalaisissa pk-yrityksissä	Luku 3.2 Luku 4.1	Estävät tekijät Henkilöstöjohtaminen HR Digitalisaatio Edistävät tekijät Voimavarat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miksi ei ole lähdetty kehittämään HR:n digitalisuutta? 2. Miksi on lähdetty kehittämään digitaalisiin toimintoihin? 3. (Entä mitkä resurssitekijät ovat estäneet tai estävät HR:n digitalisoimisen?) 4. Mitkä resurssitekijät ovat edistäneet tai vauhdittaneet HR:n digitalisoimista?)
Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keskiuomalaisissa pk-yrityksissä?	Luku 3	Digitalisaatio Digitaalinen HR HR Henkilöstöjohtaminen	<ol style="list-style-type: none"> 5. Mihin digitaalisia HR toimintoja käytetään? (Esimerkiksi henkilöstömittarit, työvuorosuunnittelu)
Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keskiuomalaisissa pk-yrityksissä?	Luku 4.1	Kypsyystila Nykytila	<ol style="list-style-type: none"> 6. Jos on tehty tai tehdään pilotoiteja, millaisia?
Millainen digitaalisen HR:n tilanne on	Luku 3	HR Henkilöstöjohtaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miten HR:n toimien kehittäminen digitaalisemmiksi on otettu vastaan?

keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?			2. Kuinka kuvailisit yritysten motivaation tasoa kehittää sitä?
Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?	Johdanto Luku 4.2	Kypsyystila Nykytila Digitalisaatio Digitaalinen HR	1. Miten eri kokoisten yritysten digitaalisen HR:n taso eroaa toisistaan? (Esimerkiksi, pienissä yrityksissä heikompi taso kuin isommissa)
Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?	Luku 3	Kypsyystila Resurssit Henkilöstöjohtaminen HR Digitalisaatio	1. Miten HR dataa kerätään? 2. Hyödynnetään? 3. Kuinka datasta saatua tietoa hyödynnetään tiedolla johtamisessa?
Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?	Luku 4.1	Digitalisaatio HR Henkilöstöjohtaminen Tehokkuus Tuottavuus	1. Kuinka digitaalinen HR vaikuttaa yritysten tehokkuuteen ja tuottavuuteen?
Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?	Luku 3	Digitalisaatio Digitaalinen HR HR Henkilöstöjohtaminen	1. Kuinka henkilöstön mielipide digitaalisen HR:n käytöstä huomioidaan?
Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?	Luku 3	Henkilöstöjohtaminen HR	2. Kuinka kuvailisit yritysten HR raportoinnin reaaliaikaisuutta?
Millaisilla resursseilla (kuten henkilöstöresurssit, taloudelliset ja aineelliset resurssit yms.) digitaalista HR:ä kehitetään keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?	Luku 3 Luku 4	Resurssit Kypsyystila Digitaalinen HR HR Henkilöstöjohtaminen	1. Millaiset HR-järjestelmät on käytössä? 1. Kuinka ne on integroitu toimimaan keskenään?
Millaisilla resursseilla (kuten henkilöstöresurssit, taloudelliset ja aineelliset resurssit yms.) digitaalista HR:ä kehitetään keskisuomalaisissa pk-yrityksissä?	Luku 3	Resurssit Digitalisaatio Digitaalinen HR HR Henkilöstöjohtaminen Talousjohtaminen	2. Millaiset resurssit ovat käytössä digitaaliseen HR:n? 3. Miten digitaalinen HR on huomioitu budjetissa ja kustannuksissa?

Millaisilla resursseilla (kuten henkilöstöresurssit, taloudelliset ja aineelliset resurssit yms.) digitaalista HR:ä kehitetään keski-suomalaisissa pk-yrityksissä	Luku 3 Luku 4	Henkilöstöjohtaminen Estävät tekijät Kypsyystila Digitaalinen HR HR Henkilöstöjohtaminen Digitalisaatio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuka vastaa pääasiassa HR:stä? 2. Kuka vastaa HR:n digitalisoimisesta tai sen kehittämisestä? 3. Ketkä toteuttavat yrityksissä digitaalista HR? 4. Millä tasolla digitaalinen HR osaaminen on? 5. Miten sitä kehitetään?
Millaisilla resursseilla (kuten henkilöstöresurssit, taloudelliset ja aineelliset resurssit yms.) digitaalista HR:ä kehitetään keski-suomalaisissa pk-yrityksissä	Luku 3 Luku 4.1	Tekoäly Digitalisaatio Digitaalinen HR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuinka yrityksissä hyödynnetään esimerkiksi automaatiota tai tekoälyä HR:ssä? <ul style="list-style-type: none"> - rekrytoinnissa? - Pehdytyksessä?
Millaisilla resursseilla (kuten henkilöstöresurssit, taloudelliset ja aineelliset resurssit yms.) digitaalista HR:ä kehitetään keski-suomalaisissa pk-yrityksissä	Luku 3.2	Digitaalinen HR HR Henkilöstöjohtaminen Digitalisaatio	<ol style="list-style-type: none"> 2. Millaista tukea ja mistä yritykset ovat saaneet HR:n digitalisoimiseksi?
Minne digitaalisen HR:n tilanne on kehittymässä keski-suomalaisissa pk-yrityksissä	Luku 4	Kehitys Digitaalinen HR HR Henkilöstöjohtaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitä yritykset tavoittelevat HR-toimintojen digitalisoimisella? 2. Miten/Esimerkkejä? 3. Mitä HR toimintoja lähdetään digitalisoimaan manuaalisista toiminnoista vai muodostetaanko ihan uusia digitaalisia tapoja toimia?
Minne digitaalisen HR:n tilanne on kehittymässä keski-suomalaisissa pk-yrityksissä	Luku 4	Resurssit Kypsyystila Digitaalinen HR HR Henkilöstöjohtaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Millaisia uusia HR järjestelmiä aiotaan ottaa käyttöön? 2. Jos ei aiota, miksi?

Minne digitaalisen HR:n tilanne on kehittymässä keski-suomalaisissa pk-yrityksissä	Johdanto Luku 3 Luku 4	Resurssit Kypsyystila Digitaalinen HR HR Henkilöstöjohtaminen	1. Millaiseksi kuvaillet digitaalisen HR tulevaisuuden keski-suomalaisissa pk-yrityksissä?
Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keski-suomalaisissa pk-yrityksissä?	Luku 3.2 Luku 4.2	Kypsyystila Nykytila Henkilöstöjohtaminen HR Digitalisaatio	Antaisitko esimerkkejä ääripäistä: 1. Millainen on kehittynein 2. vähiten kehittynein ja 3. yleisin digitaalisen HR:n tilanne?

Tutkimuskysymykset:

- Millainen digitaalisen HR:n tilanne on keski-suomalaisissa pk-yrityksissä?
- Millaisilla resursseilla (kuten henkilöstöresurssit, taloudelliset ja aineelliset resurssit yms.) digitaalista HR:ä kehitetään keski-suomalaisissa pk-yrityksissä
- Minne digitaalisen HR:n tilanne on kehittymässä keski-suomalaisissa pk-yrityksissä