

Viivi Kaartinen, Iina Kolari ja Essi Säynätmäki (toim.)

# DIGIOSAAMISEN EDELLÄKÄVIJÄKSI



TYÖKIRJA  
PK-YRITYKSILLE

REACT-EU-hankkeet rahoitetaan osana Euroopan unionin  
COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia



**jamk** | Jyväskylän  
ammattikorkeakoulu

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

Viivi Kaartinen, Iina Kolari ja Essi Säynätmäki (toim.)

# DIGIOSAAMISEN EDELÄKÄVIJÄKSI

Työkirja pk-yrityksille

# DIGIOSAAMISEN EDELLÄKÄVIJÄKSI

## TEKIJÄT:

Suvi Geier, Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Viivi Kaartinen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Iina Kolari, Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Paula Puhilas, Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Antony Smal, Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Pauliina Silvennoinen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Essi Säynätmäki, Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Jyrki Vihriälä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

## TOIMITTANUT:

Viivi Kaartinen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Iina Kolari, Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Essi Säynätmäki, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kustantaja: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

©2023 Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Etukansi: Iina Kolari 2023  
Taitto: Grano Oy 2023  
Ulkoasu ja kuviot: Iina Kolari 2023

ISBN 978-951-830-726-9 (Painettu)  
ISBN 978-951-830-719-1 (PDF)

## JAKELU:

DigiKyky-projektin verkkosivut ([jamk.fi/digikyky](http://jamk.fi/digikyky)), paperiversio sekä [www.theseus.fi/handle/10024/806664](http://www.theseus.fi/handle/10024/806664)  
Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Attribution (CC BY-SA) 4.0 -lisenssillä.



# SISÄLTÖ

<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>1 DIGIOSAAMINEN PK-YRITYKSISSÄ</b> .....	<b>7</b>
Kirjoittajat: Pauliina Silvennoinen, Paula Puhilas, Suvi Geier, Jyrki Vihriälä	
1.1 Digitalisaation merkitys liiketoiminnassa .....	7
1.2 Teknostressiä vai digi-intoa? .....	8
1.3 Kehittämistyöllä tuloksiin .....	13
Lähteet .....	14
<b>2 DIGIOSAAMISEN KEHITTÄMISEN MALLI PK-YRITYKSESSÄ</b> .....	<b>17</b>
Kirjoittajat: Pauliina Silvennoinen, Antony Smal, Essi Säynätmäki	
2.1 Nykytilan tarkastelu .....	18
2.2 Visio ja strategia .....	21
2.3 Näkökulmat ja osallisuus .....	22
2.4 Priorisointi ja suunnitelma .....	22
2.5 Pienet ja ketterät pilotit .....	25
2.6 Käyttöönotto ja skaalaus .....	27
Lähteet .....	30
<b>3 MENETELMIÄ DIGIOSAAMISEN KEHITTÄMISEEN</b> .....	<b>32</b>
Kirjoittajat: Essi Säynätmäki, Jyrki Vihriälä, Pauliina Silvennoinen	
3.1 Itsenäinen opiskelu verkossa .....	32
3.2 Työpajat .....	34
3.3 Henkilökohtainen opastus ja ohjaus .....	36
3.4 Oppilaitosyhteistyö .....	37
Lähteet .....	38
<b>4 NÄKÖKULMIA JA ESIMERKKEJÄ DIGIOSAAMISEN OSA-ALUEISTA</b> .....	<b>40</b>
Kirjoittajat: Antony Smal, Iina Kolari, Essi Säynätmäki, Suvi Geier	
4.1 Datanhallinta .....	40
4.2 Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osallistaminen kehitysprosessiin .....	42
4.3 Sisäisen viestinnän rakenteen ja käytäntöjen selkeyttäminen .....	43
4.4 Digimarkkinointi ja myynti .....	45
4.5 Sosiaalisen median ja videoiden mahdollisuudet .....	47
Lähteet .....	49
<b>5 DIGIOSAAMISEN YLLÄPITO JA KEHITTÄMINEN</b> .....	<b>52</b>
Kirjoittajat: Suvi Geier, Pauliina Silvennoinen	
Lähteet .....	53
<b>LIITTEET</b> .....	<b>54</b>
<b>KIRJOITTAJAT</b> .....	<b>66</b>

# JOHDANTO



Tervetuloa työkirjan pariin!

Tämän työkirjan tehtävänä on lisätä yrittäjien ja henkilöstön ymmärrystä ja osaamista digitaalisista ja digitalisaatiosta. Kirja on suunnattu etenkin pk-yrityksille, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muissa ympäristöissä, esimerkiksi opetuksessa ja koulutuksessa.

Digitalisaatiolla tarkoitetaan tässä työkirjassa informaatioteknologian hyödyntämistä yritystoiminnan eri osissa. Digitalisaatiolla voidaan keventää myös henkilöstön työkuormaa, kun rutiinitehtävät voidaan hoitaa automatisoidusti. Näin työntekijöille jää enemmän aikaa merkityksellisempään työhön ja oman työn kehittämiseen. Toisaalta työntekijöiden ajan tasalla olevat digitaaliset taidot tuottavat myös työhyvinvointia, kun tunne ja luottamus omasta osaamisesta on riittävällä tasolla. Kun osaamista on riittävästi, työntekijällä on mahdollisuus innostua ja nauttia työstään ja saada siten aikaan parempia tuloksia. Parhaimmillaan työntekijä voi kokea myös niin sanottua työn imua, joka johtaa myös työhön sitoutumiseen, haluun ja kykyyn kehittää työtä ja yleiseen työntekijän parempaan terveyteen.

Tästä työkirjasta löydät esimerkkejä yritysten kehittämistarpeista erityisesti liittyen digitalisaatioon, tavoista vastata näihin kehittämistarpeisiin sekä vinkkejä, joilla oma kehittämisen osaamisesi pysyy ajan tasalla. Yritystoiminta muuttuu asiakastarpeiden muuttuessa. Viime vuosina digitaaliset välineet työssä ovat muodostuneet osaksi arkea ja niitä yrityksiltä edellyttävät niin asiakkaat kuin henkilöstökin. Jotta yritys pysyy mukana kilpailussa, on sopeutumisen lisäksi hyvä myös varautua moniin muutoksiin etukäteen, vaikka ennustaminen onkin tunnetusti vaikeaa.

Työkirja on tuotettu osana DigiKyky-projektia, jossa toteutettiin käytännönläheisiä digitaalisen osaamisen kehittämisen pilotteja 12 keski-suomalaisen pk-yrityksen kanssa vuosina 2022–2023. Kehitystyö aloitettiin henkilöstön osaamisen ja asenteiden kartoittamisella. Sen jälkeen haastateltiin yritysten johtoa nykyisistä ja tulevaisuuden tarpeista digitalisaation kannalta. Näiden selvitysten pohjalta tunnistettiin kunkin yrityksen keskeisimmät haasteet, joihin lähdettiin projektin aikana hakemaan ratkaisuja. Lähtökohtaisesti pyrittiin tunnistamaan keskeisiä pullonkauloja niin osaamisen kuin laitteistojen osalta. Kehitystyön edetessä tartuttiin uusiin nouseviin aiheisiin tarpeen vaatiessa. Kehitysvaiheessa haettiin kuhunkin haasteeseen toimivimpia työkaluja ja toimintamalleja. Näiden pilottien pohjalta muodostettiin yhtenäinen malli digitaalisen osaamisen kehittämiseen pk-yrityksissä.

Työkirjan keskeisin sisältö löytyy luvusta kaksi, jossa on kuvattu DigiKyky-projektissa rakennettu digiosaamisen kehittämisen malli. Työkirjasta löytyy myös tietoa digiosaamisesta ja sen merkityksestä (luku 1), sekä menetelmiä (luku 3) ja vinkkejä digiosaamisen kehittämiseen (luku 4). Lisäksi kirjan sivuille on koottu ajatuksia siitä, miten digitaalista kyvykkyyttä voidaan ylläpitää ja kehittää (luku 5).

DigiKyky - Digitaalinen kyvykkyys pk-yrityksen kilpailukykyyn parantajana -projektissa lisättiin yritysten kilpailukykyä parantamalla niiden henkilöstön osaamistasoa digitaalisten palveluiden ja järjestelmien käytössä. Projektin toteutusajaksi oli 1.11.2021–31.10.2023. Projektin toteutuksesta vastasi Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Projekti rahoitettiin Euroopan Unionin sosiaalirahastosta. REACT-EU-hankkeet rahoitettiin osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.

## Antoisia lukuhetkiä!

DigiKyky-projektin tiimi, 1.9.2023

LUKU 1:

# DIGIOSAAMINEN PK-YRITYKSISSÄ

# 1 DIGIOSAAMINEN PK-YRITYKSISSÄ

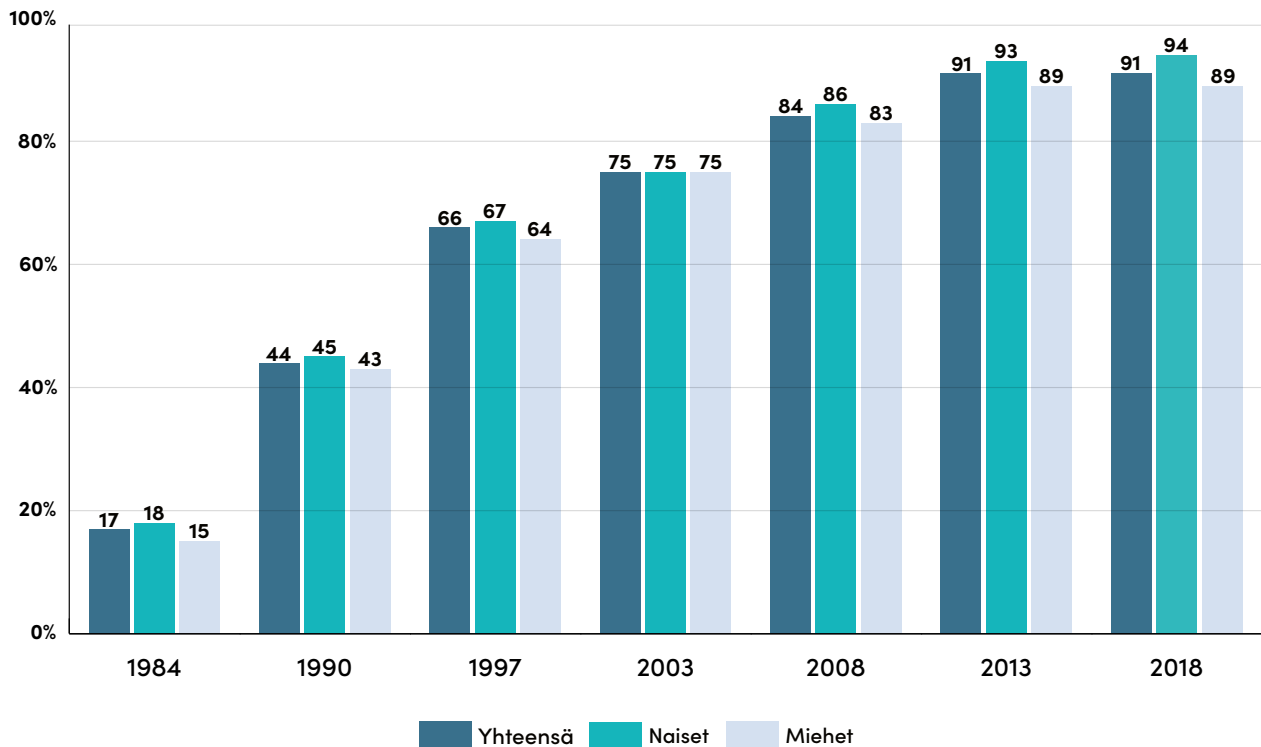
Kirjoittajat: Pauliina Silvennoinen, Paula Puhilas, Suvi Geier, Jyrki Vihriälä

## 1.1 Digitalisaation merkitys liiketoiminnassa

Digitaalisuus kuuluu vahvasti lähes jokaisen meidän elämään, ja digitalisaatio näkyy selvästi myös tavoissa, joilla teemme työtä. Digitalisaatio tarkoittaa erilaisten digitaalisten teknologioiden käyttämistä osana jokapäiväistä elämää samalla, kun vanhat toimintatavat muokautuvat uuteen digitaaliseen maailmaan sopiviksi (Neittaanmäki, Lehto ja Savonen 2021, 11). Työelämässä digitalisaatio näkyy esimerkiksi tiedonhallintaan liittyvinä erilaisina järjestelminä ja ohjelmistoina, uusina viestinnän ja markkinoinnin kanavina sekä tuotannon automaationa ja robotiikkana.

Digitaalisuus on tullut jäädäkseen työelämään, ja tämän osoittavat myös Tilastokeskuksen työolotutkimuksien tulokset (ks. kuvio 1). Tutkimusten mukaan vuonna 1984 kyselyyn vastanneista 18 % kertoi käyttävänsä työssään tietotekniikkaa. Vastaavasti vuonna 2018 luku oli 91 % ja naisten keskuudessa jopa 94 %. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 82). Kuten raportin kirjoittajat toteavat (s. 82): "...vuosien saatossa tietotekniikasta on tullut kiinteä osa suomalaisten työpaikkojen arkipäivää...".

Työssään tietotekniikkaa käyttävien osuus sukupuolen mukaan



**Kuvio 1.** Työssään tietotekniikkaa käyttävien osuus sukupuolen mukaan Työolotutkimuksissa 1984, 1990, 1997, 2003, 2008, 2013 ja 2018 (mukaillen Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 82).

Digitalisaatio ja digitaalisuus helpottavat työntekoa monin tavoin. Työnteko muuttuu tehokkaammaksi, kun tarvittava data on helposti saatavilla, käsiteltävissä ja eteenpäin jaettavissa. Lisäksi työnteko on tuottavampaa, kun automaatio hoitaa rutiinimaiset työtehtävät ihmisen sijaan. Digitaalisilla ratkaisuilla voidaan myös pienentää inhimillisten virheiden mahdollisuutta ja selkiyttää työprosesseja.

Jotta digitalisaation tarjoamat edut on mahdollista lunastaa, tarvitaan kuitenkin digitaalisista osaamista ja digitaitoja. Nykyisessä yritysten toimintaympäristössä, jossa teknologiat kehittyvät jatkuvasti ja yhä nopeammalla tempolla, on digitaalinen osaaminen keskeistä työelämäosaamista (Launikari & Hario, 2021). Riittävä osaaminen on myös työhyvinvoinnin keskeinen osatekijä. Ja kun työhyvinvoinnista huolehditaan, parantaa se työn tuottavuutta, lisää motivaatiota työskennellä kohti tavoitteita ja vahvistaa halua ja kykyä auttaa muita. Hyvinvointi ja tuottavuus kulkevatkin käsi kädessä. (Ranki 2022, 14.)

Osassa yrityksistä digitaalinen osaaminen on pystynyt kasvamaan toimintaympäristön muutoksen mukana. Osaamisvajetta voi kuitenkin syntyä salakavalasti, kun työtä tehdään vanhalla tutulla tavalla vuodesta toiseen, eikä uuden toimintatavan tai sovelluksen omaksumiselle tunnu löytyvän aikaa tai energiaa. Osaamistarve saattaa myös muuttua nopeasti, kun ohjelmat ja sovellukset kehittyvät ja päivittyvät.

Digitaalisen muutoksen kynnyksellä jokaisessa yrityksessä onkin aika ajoin tarpeen arvioida, miten digitalisaatio vaikuttaa liiketoimintaan sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä, millaista osaamista se edellyttää ja mikä on oman ja henkilöstön osaamisen taso. Tarvittaessa havaittua osaamisvajetta on syytä ryhtyä taklaamaan osaamista kehittämällä.

## 1.2 Teknostressiä vai digi-intoa?

Onnistunut digitaalinen muutos ja siirtyminen uusiin työtapoihin edellyttää organisaatiokulttuurilta riskinottoa, moniammatillista yhteistyötä ja asiakaskeskeisyyttä. McKinseyn (2018) tutkimusten mukaan onnistuneen digitaalisen transformaation johtaminen pohjautuu organisaation jatkuvaan oppimiseen sekä avoimen yhteistyön ja yhteiskehittämisen kulttuuriin. Henkilöstöllä tulee olla edellytykset ja mahdollisuus osallistua digitalisaation suunnitteluun ja kertoa missä digitalisointia kaivataan. Henkilöstön osallisuus kehityskohteiden tunnistamisessa on kriittinen menestystekijä, joka viitoittaa tutkimuksen mukaan muutoksen onnistumista merkittävästi.

Toinen näkökulma henkilöstön osallisuudelle digitaaliseen muutokseen on avainhenkilöiden rooli yhteisössä. Tällä tarkoitetaan niin johdon kuin digitaalisen muutoksen avainhenkilöiden ja pilotoijien sitoutumista ja heidän kannustamistaan uskaltaa muuttaa totuttua ja kokeilla uutta. Vertaiskannustuksen ja -tuen merkitystä ei voi väheksyä innostamisessa ja inspiroinnissa, kun otetaan haltuun uusia teknologioita ja haastetaan vanhoja rutiineja. Ketterät kokeilut, virheistä oppiminen sekä kokemusten välittön viestiminen organisaatiossa muutosmatkan aikana





lisäävät henkilöstön sitoutumista muutokseen. Digitaalisten toimintatapojen yhteiskehittäminen ja pilotointi edellyttävät organisaatiossa avointa ilmapiiriä, jossa saa olla epävarma, tehdä virheitä ja kertoa ettei ymmärrä tai osaa. (McKinsey 2018)

## Jatkuvan oppimisen kulttuuria edesauttaa esimerkiksi

- Johdon sitoutuminen muutokseen
- Osallisuus kehityskohteiden tunnistamiseen
- Avoin yhdessä ihmettely ja kokeilu uuden äärellä
- Ajantasainen viestintä pilotista henkilöstölle

## DigiKyky-projektin havaintoja

DigiKyky-projektissa henkilöstön osaamistasoa ja asenteita kartoitettiin kehitysprojektin alkumetreillä verkkokyselyn avulla. Valtaosassa yrityksistä digitalisoinnin tarpeet nousivat koko henkilöstön tunnistamista kehityskohteista. Kehitysprojektien avainhenkilöitä tuettiin asiantuntijoiden toimesta tiiviisti koko muutosprosessin ajan. Apua ja tukea oli avainhenkilöille saatavilla sekä projektihenkilöstön että ohjelmistopalveluntuottajien toimesta. Henkilöstöä tuettiin pilotoinnin ja uusien ohjelmistojen käyttöönoton aikana ohjaustuokioiden, ohjevideoiden, kirjallisen ohjeen ja käyttöopastuksen keinoin. Ensiarvoista oli esihenkilöiden tuki ja se, että henkilöstö saattoi ottaa yhteyttä aina, jos koki epävarmuutta uuden sovelluksen tai toimintatavan käyttöönotossa. Kokemuksemme mukaan digisiirtymä tapahtui yrityksissä noin kahdessa viikossa näiden tukitoimien avulla. Henkilöstö arvosti erityisesti työpajoja, joissa pienryhmissä käsiteltiin digitalisaation aiheuttamaan työnkuvan muutosta, tietoturva ja viestinnän pelisääntöjä.

### Digikykyä tukevia yksilön ominaisuuksia ovat

- hyvä ammatillinen osaaminen
- valmiudet uuden oppimiseen
- positiivinen ilmapiiri, joka kannustaa oppimiseen

### Digikykyä tukevia organisaation ominaisuuksia ovat

- valmiudet työtehtävien kehittämiseen
- valmiudet työntekijän osaamisen kehittämisen



## Teknostressi ja sen hallinta

Digitaalisuuden ja tiedon jatkuvan saavutettavuuden tuoma työnmuutos on synnyttänyt käsitteen *teknostressi* (Ranki 2022, 8). Siinä henkilö kokee, että digitaalisuus häiritsee tai hidastaa työntekoa ja muodostuu kuormittavaksi tekijäksi ja työn tavoitteiden saavuttamisen esteeksi työn sujuvoittamisen sijaan. Teknostressi käsite on tieteessä varsin nuori, monitieteinen ja siksi sille löytyy useita, vaihtelevia määritelmiä. Ajatuksena on kuitenkin kaikissa määritelmissä, että stressi liittyy tieto- ja viestintäteknologian käyttöä kohtaan koettuun kielteiseen asenteeseen, ajatteluun tai käyttäytymiseen työssä. Kielteinen suhtautuminen, ajattelu ja toiminta suhteessa digitaalisuuteen ja teknologiaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen, terveyteen sekä sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen.

Käytetyn tietotekniikan lisäksi myös moni muu asia voi vaikuttaa teknostressin syntymiseen. Muun muassa huono työn organisointi, työrooliin muuttuminen tai epäselvyydet omassa työroolissa sekä työyhteisön asenteet voivat lisätä kokemusta teknostressistä.

Tutkimusten mukaan teknostressiä aiheuttavat digitalisaation aiheuttama työtahdin ja teknologisen kehityksen nopeutuminen sekä teknologian tunkeutuminen kaikille elämän osa-alueille, josta seuraa työn ja vapaa-ajan sekoittumista. Lisäksi järjestelmien monimutkaisuus tai toimimattomuus hidastavat niiden omaksumista osaksi arkea. Koettu informaatiotulva ja oman osaamisen vaje suhteessa muuttuneen työn edellytyksiin ja pelko, ettei pysy muutoksessa mukana, aiheuttavat turvattomuutta ja työn hallitsemattomuuden tunnetta. Mainitut tekijät kietoutuvat toisiinsa ja digitalisaation hyödyt kuten välitön tiedonkulku kääntyvätkin työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi. (Ranki 2022, 9.) Jyväskylän yliopiston vuonna 2019 tekemän verkkokyselytutkimuksen mukaan joka kolmas vastanneista suomalaisista palkansaajista arvioi kokevansa työperäistä teknostressiä (Jyväskylän yliopisto 2021, Ranki 2022, 10).

Teknostressiä voidaan hallita yksilön ja työyhteisön toimin. Ratkaisut liittyvät digitaalisten sovellusten käytettävyyteen ja toimivuuteen, järjestelmien suunnittelun ja käyttöönoton organisointiin sekä käyttäjien osaamisen kehittämiseen sekä yksilön digivalmiuksiin (Ranki 2022, 10). Työyhteisön ja organisaation keinot teknostressin ehkäisemiseksi ja työn sujuvuutta tukeviksi toimiksi liittyvät Huotarin (2018) mukaan osaamiseen, ajanhallintaan ja työn organisointiin. Lisäksi muut työn voimavaratekijät ovat keskeisiä teknostressin taklaamisessa. Olennaista on vahvistaa osaamista käyttöohjeiden, perehdytyksen, pilotointien ja kokeilujen kautta. Keskeistä on, että digitaalisen muutoksen kehittäjät ja avainhenkilöt oppivat yhdessä työntekijöiden kanssa kehitystyön ja kokeilujen aikana. (Ranki 2022, 11.)

## DigiKyky-projektin havaintoja

DigiKyky-projektin mukana olleissa yrityksissä huolta herätti alkuvaiheessa muun muassa se, kuinka paljon uuden järjestelmän käyttöönotto ja tiedon kirjaaminen aiheuttavat lisätyötä varsinaisen työtehtävän lisäksi. Toisaalta tunnistettiin hyvin, miten aiempi toimintatapa aiheutti ylimääräistä työtä ja epäselvyyttä, kun tieto kulki mutkikasta polkua useissa kanavissa eri toimijoiden välillä. Se heikensi toiminnan laatua ja viivästytti muun muassa laskutusta ja toisekavuutta esimerkiksi työvuorojärjestelyihin. Tiedon ja tapahtumien, esimerkiksi työvuorojen toteuman seurannan reaaliaikaisuus, koettiin erityisesti esihenkilöiden työssä merkittäväksi työhyvinvointia ja työnsujuvuutta lisääväksi tekijäksi.

Toisena huolena digitaalisessa muutoksessa tunnistettiin reaaliaikaisuuden ja läpinäkyvyyden mahdollisesti tuottama stressi ja työn keskeytyminen. Näkökulma on hyvä tuoda esille muutoksen alkumetreillä ja hakea sopivia tapoja taklata tunnistettu riski. Keinoja tähän ovat kokemuksemme mukaan tarkoituksenmukainen viestintäkanavien valinta ja kanavien asetusten kouluttaminen koko henkilöstölle. Tunnistimme keskeisiksi käyttäjien koulutuskohteiksi uuden digipalvelun käyttöönotossa:

- Viestien ilmoitustoimintojen säätäminen käyttäjäkohtaisesti
- Tietoturva-asetukset ja esimerkiksi asiakasviestihistorian poisto säännöllisesti
- Viestien priorisointitoiminnot
- Viestien ryhmittely ja kansioiminen
- Selkeytys siitä, mitkä muutokset näkyvät vain käyttäjälle ja mitkä kaikille.

Nämä pätevät kokemuksemme mukaan kaikissa käyttöönotettavissa digitaalisissa viestintäkanavissa kuten WhatsAppissa, Teamsissä, Trelloissa, SharePointissa ja sähköpostissa.

DigiKyky-projektin henkilöstötyöpajoissa ja keskusteluissa oli tunnistettavissa näkökulmia ja huolia liittyen digitalisaatioon ja työhyvinvointiin. Työpajoissa käytiin läpi työnkuvan muutosta uusien järjestelmien käyttöönoton ja pilotoitien yhteydessä. Kokemuksemme mukaan erityisesti työn ja vapaa-ajan sekoittuminen sekä monikanavaisuuden uhka tunnistettiin mobiilisovellusten myötä riskinä työhyvinvoinnille. Pelkoa oman työn menettämisestä ei ilmennyt henkilöstön anonyymissä kyselyissä. Sen sijaan tiedon sirpaleisuus ja informaatiotulva tunnistettiin hyvin jo digitaalista muutosta suunniteltaessa ja se huomioitiin teknologisten ratkaisujen valinnassa.

Jokainen ihminen on valmis vastaanottamaan uutta omalla tavallaan. Olisikin hyvä tunnistaa jo varhaisessa vaiheessa henkilöt, joille muutos on hankala tai jotka ovat haluttomia digitalisaatiolle. Tunteiden ja erilaisten mielipiteiden kuuleminen ja ymmärtäminen edesauttaa koko yrityksen eteenpäin menemistä.

Huomasimme, että henkilöstön ollessa uuden äärellä epävarmuus aiheuttaa sen, että asiakkaille on melko haastavaa viestiä muutoksesta prosessin aikana. Digitalisaatio kuitenkin koskettaa myös ulkoisia rajapintoja ja sidosryhmiä jo kokeilujen aikana. Onkin hyvä harjoitella ja testata uutta käytäntöä ensin muutaman asiakkaan kanssa ja saada sitä kautta palautetta, varmuutta ja kokemusta muutoksen läpivientiin ja mahdolliseen uudelleensuuntaamiseen.

Työpajoissa ja keskusteluissa työyhteisöt sopivat yhteisiä pelisääntöjä ja käytänteitä teknostressin taklaamiseksi jo ennakkoon. Yritykset valitsivat selkeästi muutaman viestintä- ja tietokanavan ja pohtivat niiden rooleja viestinnässä: missä, mitä ja miten viestitään. Projektin aikana mukana olevien yritysten avainhenkilöillä ja henkilöstöllä oli mahdollista saada tukea ja opastusta digitaalisten sovellusten käyttöönotossa ja heitä kuultiin tiedon digitalisaatiota suunniteltaessa.

Varovasti voidaan arvioida, että yhteisöllinen uuden äärellä oleminen ja ääneen ihmettely sekä ratkaisujen hakeminen henkilöstöstä vähensivät teknostressiä.



## Digi-intoa

Työolobarometrin mukaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020) yli puolet palkansaajista kokee digitalisaation lisänneen työn tehokkuutta, nopeatempoisuutta ja läpinäkyvyyttä. Sähköiset työtilat, pikaviestintäpalvelut ovat yleistyneet selvästi, jolloin kehitystyö ja tiedon jakaminen ovat lisääntyneet vuorovaikutusta lisäävien työvälineiden avulla.

Oppiminen ja digitaalinen muutos on spiraali. Se voi kehittyä kielteiseksi tai myönteiseksi kierreksi. Myönteinen kierre lähtee liikkeelle, kun digitalisaatio ja sen aiheuttaman työn muutos koetaan kiinnostavana ja tarpeellisena. Positiivista kierrettä vahvistavat kannustava vuorovaikutus, vertaisoppiminen ja innostus kokeilla uutta. Myönteisen kierteen aikaansaaminen edellyttääkin riittävää ajankäyttöä muutoksen suunnitteluun ja uuden oppimiseen työyhteisön sisällä. Kun digitaalisten ratkaisujen käyttöönotto saadaan innostavaksi ja motivoivaksi, teknologiasta tulee voimavaratekijä työssä suoriutumiseksi. (Laiho, Vähämäki 2021; Ranki 2022, 11.)

## DigiKyky-projektin havaintoja

Projektissa kysimme yritysten henkilöstöltä, miten he arvioivat digitalisaation vaikuttavan omaan työhyvinvointiin. Aihetta käsiteltiin yrityksissä sekä kyselyn että työpajakeskustelujen muodossa. Muutamat vastaajat nostivat esille osaamattomuuden kokemuksen teknologisten vimpainten ja ohjelmistojen kanssa. Kokemus, ettei osaa ja hallitse, aiheuttaa kiukkua ja harmia sekä vaikuttaa työssä suoriutumiseen. Digitaalisen muutoksen kynnyksellä nousi huolena esiin myös se, ettei teknologia ja läpinäkyvä raportointi vie liian suurta osaa työstä ydintyön kustannuksella.

Työn hallinnan tunne nostettiin merkitykselliseksi. Valtaosa näki digitalisaation apuna ja tervetulleena parannuksena nykyisiin käytäntöihin ja tunnisti tiedon modernin, sujuvan ja ajantasaisen käsittelyn reaaliaikaisesti lisäävän tuottavuutta, tehokkuutta, laatua ja työhyvinvointia. Toimialasta riippumatta koettiin digitaalisten ratkaisujen ja pilvipalveluiden parantavan liiketoiminnan ydinprosessien ajantasaista näkymää ja seurantaa (tilaus-työvuorot/tuotanto-palkka-laskutus) monin tavoin kaikille toimijoille. Tällä nähtiin olevan kaikkien työhyvinvointia ja sujuvuutta lisäävä vaikutus.

Projektin myötä työyhteisöissä on oivallettu, että yhdessä ratkaisujen etsiminen, kokeileminen ja uusien toimintamallien oppiminen lisää yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Kokeilujen ja digityövälineiden käyttöönotto ovat tuottaneet uusia oivalluksia ja mahdollisuuksia kehittää ja sujuvoittaa työtä edelleen. Syntyy hyvän kierre. Osaamisen kehittyminen syntyy kokeilujen ja vuorovaikutuksen kautta.



### 1.3 Kehittämistyöllä tuloksiin

Digitaalinen transformaatio muuttaa väistämättä organisaation totuttuja toimintatapoja ja käytänteitä monella tapaa. Digitalisaatioon liittyvän teknologian rinnalla ihmisten asenteet, osaaminen ja oppimis- ja muutoksenkykyys ovat keskeisiä tekijöitä, jotka tulee huomioida muutoksessa. Kotterin muutosjohtamisen mallin mukaan onnistunut muutosprosessi edellyttää yhteisen suunnan määrittystä sekä ihmisten johtamista, motivointia ja inspirointia. Vai viidennes muutosjohtamisesta on käytännön toimia ja ongelmien ratkaisuja kuten suunnittelua, budjetointia, organisoitumista ja seurantaa. (Kotter 1995, 59–67.) Ihmisten mukaan ottaminen, kuuleminen ja osallistaminen korostuivat myös havainnoissamme digitaalisten kehitysprosessien rinnallakulkijoina DigiKyky-projektissa.



Tyypillisesti digitaalinen muutos käynnistyy tarpeesta yksittäisen työtehtävän automatisointiin, sujuvoittamiseen tai viemisestä digitaaliseen muotoon. Muutosta valmisteltaessa, pahimmillaan vasta toteutettaessa, huomataan kuitenkin, miten muutos vaikuttaa laajasti sekä organisaatioon että useiden sidosryhmien toimintaan. Eri näkökulmat, toiminnot ja sidosryhmät olisivatkin hyvä tunnistaa ja ottaa mukaan jo muutoksen ensimetreillä.

Digitalisaatiotarpeen tunnistus ja tarve muutokselle lähtee usein yrityksen johdon näkemyksestä, päätöksistä ja strategiasta uudistaa toimintaa. Muutostarpeiden signaalit ja osaamisen kehittämisen tarpeet nousevat asiakkaiden, kilpailijoiden tai muiden sidosryhmien ja toimintaympäristön muutoksista sekä henkilöstön tunnistamista kehityskohteista prosesseihin, toimintatapoihin ja osaamiseen liittyen. Toimintaympäristön nopeat ja yllättävät muutokset haastavat yritystä reivaamaan liiketoimintaa ja toimintaa entistä ketterämmäksi.

Johdon tulisikin valjastaa heikkojen signaalien kokoamiseen ja digitaalisen murroksen tunnistamiseen koko yrityksen ja sen liiketoiminnan ekosysteemin osaamispotentiali. Vain siten yrityksen johto voi muodostaa näkemyksen ja tehdä digitalisaatioon koskevia strategisia ratkaisuja. Ne määrittävät suunnan, ja luovat edellytykset ja resurssit kehittämiselle. Näkökulman laajentamiseen ja kokonaiskuvan ymmärtämiseen tarvitaan koko henkilöstön ja usein myös sidosryhmien näkemystä. Työntekijöillä on lähes poikkeuksetta jo pohdittuja ratkaisuehdotuksia ja tunnistettuja kehityskohteita. Tämä vaatii, että annetaan aika ja paikka tuoda niitä esille. Siten saadaan työyhteisön täysi potentiaali käyttöön ja löydetään tarkoituksenmukaiset keinot ja tieto ratkaisujen tueksi. Näin saavutetaan johdon asettamat tavoitteet työn sujuvoittamiseksi, tehostamiseksi ja työhyvinvointia lisääväksi.

Digitaalisen muutoksen mallintaminen auttaa organisaatiota suunnittelemaan ja toteuttamaan tehokkaan siirtymisen perinteisistä toimintatavoista digitaaliseen liiketoimintaan. Teknologian integraation ja käyttöönoton rinnalla entistä tärkeämpää on käyttäjien osaamisen kehittymisen ja kehittämisen prosessit.

Kun yrityksessä on tunnistettu digitaalisiin liittyviä kehittämistarpeita, voidaan käynnistää osaamisen kehittämisen prosessi. Prosessi voidaan karkeasti jakaa kolmeen kokonaisuuteen, jotka on kuvattu kuviossa 2. Tärkeää on huomioida tarpeiden lisäksi myös käytettävissä olevat resurssit. Osaamisvajetta voidaan taklata eri tavoin. Yrityksessä voidaan hyödyntää esimerkiksi työssä- ja vertaisoppimista, ulkoisen koulutuksen hankkimista, itsenäistä opiskelua ja osaamisaukkojen paikkaamista rekrytoinneilla.



**Kuvio 2.** Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2021).

## Lähteet

Huotari I. 2018. Teknostressi ja tietotyöntekijöiden stressinhallintakeinot. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 1.12.2022. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57257>

Jyväskylän yliopisto 2021. Teknostressi on yleinen ilmiö suomalaisilla työpaikoilla. Jyväskylän yliopiston tiedote. Viitattu 15.12.2022. <https://www.stinfo.fi/tiedote/teknostressi-on-yleinen-ilmio-suomalaisilla-tyopaikoilla?publisherId=69817172&releaseId=69904517>

Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. (cover story). Harvard business review 73 (2), 59–67.

Laiho, M. & Vähämäki M. 2021. Miksi en opi riittävän nopeasti? Myönteiset ja kielteiset oppimisspiraalit ja työpaikan oppimisen tilat digitalisoituvassa toimistotyössä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 3: 28–51.

Launikari, M. & Hario, P. 2021. Työnantajat ja digitalisaatio – Digiosaaminen on perustaito 2020-luvun työelämässä. Laurea Journal. Viitattu 22.6.2023. <https://journal.laurea.fi/tyonantajat-ja-digitalisaatio-digiosaaminen-on-perustaito-2020-luvun-tyoelamassa/-d3bd48bd>

McKinsey & Company. 2018. Unlocking success in digital transformations. Viitattu 30.11.2022. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

Neittaanmäki, P., Lehto, M. ja Savonen M. 2021. Yhteiskunnan digimurros. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/75328/Yhteiskunnan%20digimurros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ranki S. 2022. Digitalisaatio ja työn muutos – teknostressiä ja teknoimua. Akava Works 3/2022. <https://akavaworks.fi/julkaisut/artikkelit/digitalisaatio-ja-tyon-muutos-teknostressia-ja-teknoimua/>

Sutela, H., Pärnänen, A., Keyriläinen M. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Viitattu 30.5.2023. [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf?\\_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Työolobarometri 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työelämä 2020:53. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162527>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LUKU 2:

**DIGIOSAAMISEN  
KEHITTÄMISEN MALLI  
PK-YRITYKSESSÄ**



# 2 DIGIOSAAMISEN KEHITTÄMISEN MALLI PK-YRITYKSESSÄ

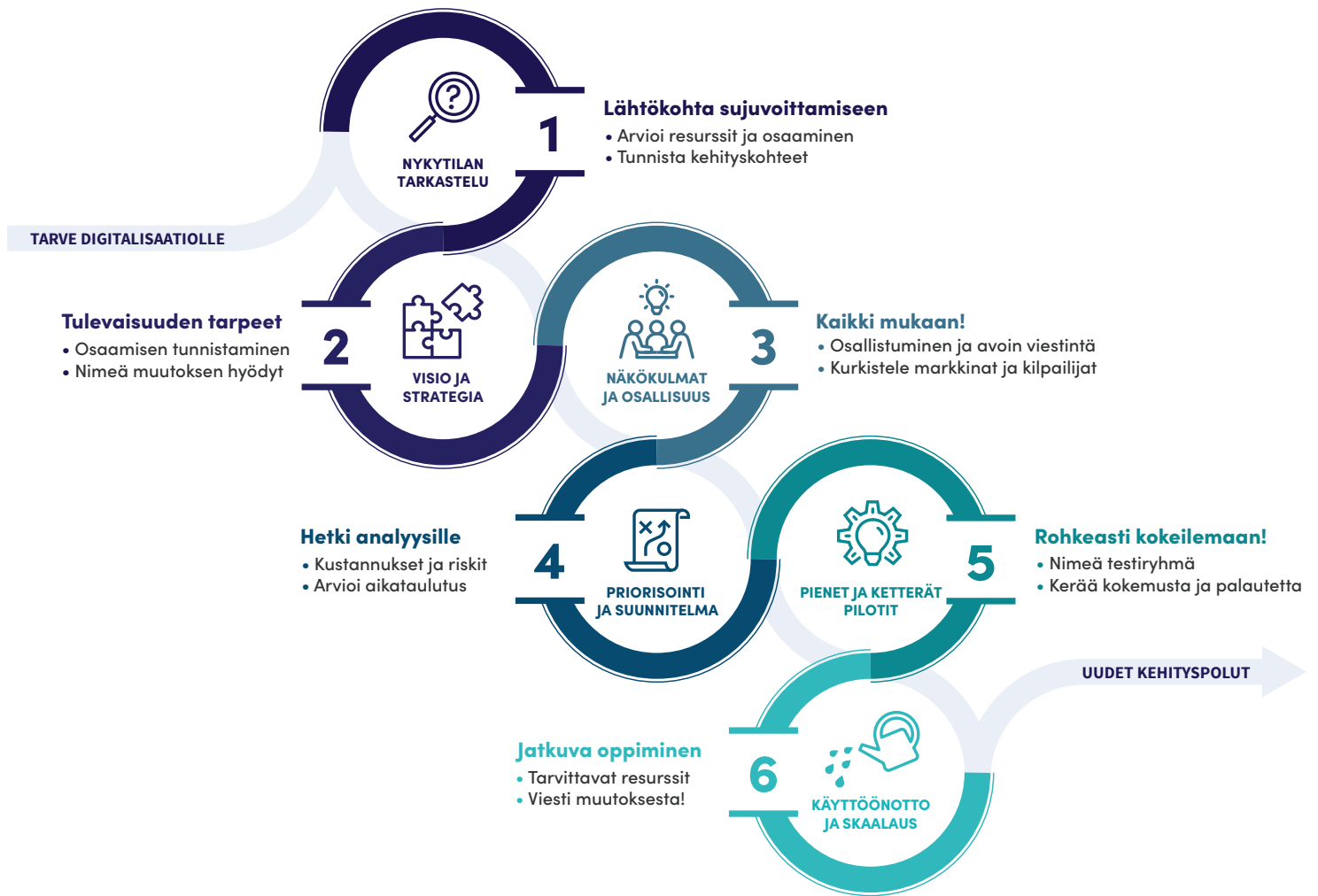
Kirjoittajat: Pauliina Silvennoinen, Antony Smal, Essi Säynätmäki

Kuten edellisessä luvussa kerrottiin, auttaa suunnitelmallinen kehitystyö saavuttamaan halutut tavoitteet tehokkaasti. Tässä luvussa esiteltävä digiosaamisen kehittämisen malli on syntynyt DigiKyky-projektin aikana keski-suomalaisten pk-yritysten kanssa tehdyn yhteistyön perusteella.

Aluksi kuvataan, miten nykytila, osaaminen ja kehittämistarpeet voidaan yrityksessä tunnistaa: eli missä yritys on nyt ja kuinka digitaalisuus kytkeytyy yrityksen strategiaan. Analyysin perusteella suunnitellaan yrityksen strategiaa ja liiketoiminnan kehityssuuntaa sekä tunnistetaan sen edellyttämät kehitystarpeet. Niiden edellyttämien kehitystarpeiden määrittämisen ja priorisoinnin jälkeen määritellään muutosprosessin tavoitteet. Tarkemmat kehittämistoimenpiteet määritellään suunnitelmaan, joka tarkentuu ymmärryksen karttuessa, matkan varrella.

Prosessi digitaalisen muutoksen läpiviemiseksi yrityksessä voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen (ks. myös kuvio 3):

- 1. NYKYTILAN TARKASTELU:** Arvioi organisaation nykyinen teknologia, liiketoimintaprosessit, resurssit ja osaaminen. Tunnista haasteet, pullonkaulat ja kehityskohteet, jotka digitaalinen muutos voi ratkaista. Analysoi asiakaskokemusta ja olemassa olevia tietojärjestelmiä sekä tunnista mahdollisia integraatioita ja parannuksia.
- 2. VISIO JA STRATEGIA:** Miksi yritys haluaa digitalisoida toimintaansa ja mitä tavoitteita sillä halutaan saavuttaa? Muodostuneen kokonaiskuvan pohjalta analysoi markkinoita ja kilpailijoita sekä tunnista mahdollisuudet, joita digitaalinen muutos voi tuoda. Laadi selkeä digitaalisen muutoksen strategia, joka ohjaa toimintaa koko prosessin ajan.
- 3. NÄKÖKULMAT JA OSALLISUUS:** Varmista johdon tuki ja sitoutuminen digitaalisen muutoksen läpiviemiseen. Tunnista henkilöstön osaaminen ja asenteet suhteessa digitalisaatioon. Millaista potentiaalia muutoksen ajureiksi löytyy talon sisältä? Ota henkilöstön osaaminen käyttöön strategian ja vision laadinnan tueksi. Miten työyhteisö näkee ja asennoituu digitaalisuuteen. Luo tietoisuutta digitaalisen muutoksen hyödyistä ja merkityksestä keskustellen ja kuunnellen. Mahdollista osallistuminen ja avoin viestintä organisaatiossa, jotta kaikki ymmärtävät ja voivat osallistua muutokseen.
- 4. PRIORISOINTI JA SUUNNITTELU:** Luo toimintasuunnitelma, jossa määritellään digitaalisen muutoksen vaiheet, resurssit, aikataulu ja vastuualueet. Priorisoi hankkeet ja kehitystoimenpiteet niiden vaikutuksen ja toteutettavuuden perusteella. Huomioi kustannukset, riskit ja odotetut hyödyt suunnitteluprosessissa.
- 5. PIENET JA KETTERÄT PILOTIT:** Aloita digitaalisen muutoksen pienimuotoisilla kokeiluilla ja pilottiprojekteilla. Testaa uusia teknologioita, prosesseja ja palveluja rajoitetussa ympäristössä. Ota mukaan tarvittavia sidosryhmiä jo pilottivaiheessa. Kerää palautetta ja opi kokeilujen avulla, jotta voit tehdä tarvittavia muutoksia ennen laajempaa käyttöönottoa.
- 6. KÄYTTÖÖNOTTO JA SKAALAUUS:** Käynnistä digitaalisen muutoksen toteutusvaihe. Tunnista mihin ja miten muutos vaikuttaa laajemmin. Kokoa huomioita miten uutta toimintamallia voisi hyödyntää laajemmin ja monipuolisemmin.



**Kuvio 3.** Digiosaamisen kehittämisen malli pk-yrityksessä.

Muutos on jatkuva ja poikii aina uusia oivalluksia sekä uusia kehityskaaria. DigiKyky-p rojektin aikana havaittiin myös, että varsinkin yritysten koko ja kehittämistarpeen laajuus vaikuttavat prosessin etenemiseen. Pienessä yhden tai kahden henkilön yrityksessä tehtävä yksinkertainen kehittämisprosessi voi olla hyvinkin nopea ja vaiheet seuraavat tosiaan lyhyelläkin aikataululla. Toisaalta jo kymmenenkin henkilöä työllistävässä yrityksessä, jossa otetaan käyttöön uusia prosesseja voi kehittämisprosessiin mennä useampi kuukausi. Suosittelemme kuitenkin käymään kaikki vaiheet läpi yrityksen koosta ja kehittämisen kokonaisuuden laajuudesta riippumatta, sillä vaiheet rakentuvat aina aikaisemmasta vaiheesta saatavan tiedon pohjalle. Seuraavissa alaluvuissa käydään jokainen vaihe tarkemmin läpi.

## 2.1 Nykytilan tarkastelu

Ennen kuin yrityksen henkilöstön digitaalista osaamista voidaan parantaa, täytyy tunnistaa yrityksen digitaalisen kyvykkyyden ja teknologisen valmiuden nykytila. Jotta tämä voidaan tehdä tarpeeksi kattavasti, kartoitetaan aluksi henkilöstön osaaminen ja asenne digitaalisuuteen liittyviä muutoksia kohtaan sekä koko organisaation operatiiviset kehitystarpeet. Ne luovat tarkemman kuvan ja perustan digitaalisen muutoksen suunnalle, painopisteille ja tarpeelle. Koko henkilöstön asenteiden, osaamisen ja kehitysideoiden tunnistaminen ja kokoaminen ovat olennainen vaihe onnistuneelle kehitysprosessille.

Yrityksessä käytössä olevien teknologioiden, ohjelmistojen ja erilaisten digitaalisten työkalujen määrä yllättää yleensä aina, kun niitä ryhdytään kartoittamaan ja listaamaan. DigiKyky-projektin kokemuksen mukaan valtaosa käytössä olevista teknologioista ja ohjelmista on myös alihyödynnetty organisaation eri toiminnoissa. Käytössä olevat digitaaliset ratkaisut kuten pilvipalvelut sekä niiden rajapinnat on syytä kartoittaa ennen uusien digitaalisten ratkaisuihin investointia ja toiminnan muutosta. Päällekkäisyyksiä löytyy yleensä aina.

Lähtötason selvittämiseen on monia tapoja, joista kannattaa valita omaan yritykseen sopivin vaihtoehto. Muutamien hengen tiimissä toimiville yhteinen keskustelu voi olla toimivin tapa. Kymmenen työntekijän kanssa kannattaa jo harkita sähköistä kyselyä. Kyselytyökalut toimivat tiedon kokoamisessa hyvin ja antavat heti havainnollisen koosteen vastauksista. Ne mahdollistavat arvelujen sijaan kokonaiskuvan.

Osaamisen kartoittamisen voi myös yhdistää jo olemassa oleviin prosesseihin kuten kehityskeskusteluihin. Olemassa olevaa tietoa henkilöstön osaamisesta kannattaa myös hyödyntää, jos sellaista on jo kerätty. Tiedon tulee olla luotettavaa ja riittävän laajalta ryhmältä kerättyä, jotta johtopäätökset tehdään oikeaan tietoon perustuen. Esimerkiksi asenteet digitaalisuutta kohtaan saattavat poiketa myönteisesti oletuksista, jotka voivat perustua vain pienen mutta äänekkään ryhmän kriittisyyteen.

Digitaalisen osaamisen arviointi on sikäli haastavaa, että eri henkilöt arvioivat osaamistaan hyvin eri lähtökohdista ja henkilökohtaisella mitta-asteikolla. Esimerkiksi toiselle kysymys pilvipalvelujen käytöstä voi tarkoittaa sähköpostin käyttämistä, ja hän arvioi osaamisensa siinä erinomaiseksi ja käytön päivittäiseksi. Toiselle taas pilvipalvelut käsite avautuu laajana palvelujen verkostona, jota hän kokee käyttävänsä vasta hieman. Vastaukset saattavat antaa hyvin ristiriitaisen ja virheellisen kuvan osaamisesta. Tämä tunnistettiin myös DigiKyky-projektin tekemissä kyselyissä ja niitä seuranneissa keskusteluissa.

Oman osaamisen arviointi erityisesti digitaalisuuteen liittyen on aina suuntaa antava ja tämän vuoksi on tärkeä täydentää saatuja tietoja esimerkiksi tarkentavilla keskusteluilla ja taitojen osoittamisella. Tähän toimivia tapoja ovat esimerkiksi ohjelmistojen käytön kuvaaminen ja työprosessien avaaminen arjessa. Kannattaa myös huomioida, että vaikka yritykset toimivat samalla toimialalla, niiden tarpeet ja painopisteet liiketoiminnan prosessien digitalisoinnissa voivat vaihdella merkittävästi. Toisen yrityksen kokemukset ja tarpeet eivät siis ole siirrettävissä suoraan omalle yritykselle.



## Digiosaamisen tunnistaminen

Hyväksi havaittuja kysymyksiä osaamisen tunnistamisessa ovat:

- Millaisissa digitaalisissa asioissa työkaverit kääntyvät puoleesi ja kysyvät sinulta neuvoa?
- Millaisissa digitaalisissa taidoissa haluaisit ja voisit auttaa työkavereitasi?

DigiKyky-projektissa digikyvykkyyden ja -asenteiden lähtötilanne kartoitettiin toteuttamalla verkkokysely yhteistyöyritysten henkilöstölle. Kyselyllä osallistettiin koko henkilöstö pohtimaan omaa digitaalista osaamistaan ja asenteitaan digitaalisuuteen sekä tunnistamaan arkityön digitalisaation kehityskohteita. Samalla heräteltiin valmiuksia tarttua muutokseen ja tuleviin kokeiluihin sekä rohkeutta kehittämisen polulle. Kysely sopii myös yksinyrittäjille oman osaamisen ja tulevaisuuden kehittämiskohteiden kartoittamiseen kiireisen arjen keskellä. Henkilöstökyselyn teemat jakaantuivat neljään aihealueeseen:

1. Digitaalisuus omassa työssä
2. Koettu oma osaaminen digitaalisissa asioissa
3. Osaamisen kehittäminen
4. Tulevaisuuden näkymät

Voit hyödyntää kysymyspatteristoa oman organisaation digitaalisuuden kartoittamiseen. Löydät kyselyn kokonaisuudessaan tämän työkirjan lopun liitteistä ([liite 1: Henkilöstökysely digitaalisuuden nykytilasta, osaamisesta ja asenteista yrityksessä](#)).



Kyselyiden tekemiseen mainioita työkaluja ovat esimerkiksi Google Forms ja Microsoft Forms. Voit käyttää laatimamme kyselyn kysymyksiä ja muokata ne tarkoituksenmukaisiksi. Lisää kyselytyökaluja löydät esimerkiksi **Softian verkkosivuilta**

## 2.2 Visio ja strategia

Yrityksen johto määrittää yrityksen strategian mukaisen kehittämisen painopisteet ja digitalisaation merkityksen tulevaisuuden liiketoiminnalle. Digitalisaatio sekä uuden toimintamallin suunnittelu, käyttöönotto ja ylläpito edellyttävät resurssien panostusta ja investointeja sekä muuttavat liiketoimintaa ja sen painopisteitä olennaisesti. Muutoksella haetaan tuottavuutta, ketteryyttä ja tuloksia. Markkinatilanne, asiakkaat ja toimintaympäristön muutos haastavat uudistumaan.

Yrityksen on strategiassaan määriteltävä suhteensa digitalisaatioon. Onko yritys määrittämässä liiketoiminnan suuntaa edelläkävijöinä vai seurataanko ensin valtavirtaa ja toiminta digitalisoidaan vasta jälkijunassa? Mihin suuntaan liiketoimintaa halutaan kehittää ja miten mukautua muuttuviin olosuhteisiin?

DigiKyky-projektissa heräteltiin yritysten johtoa tunnistamaan liiketoiminnan kannalta strategiset digitalisoinnin kohteet tai prosessit keskustelujen ja haastattelujen avulla. Keskustelujen tavoitteena oli saavuttaa yhteinen ymmärrys siitä, miten digitalisaatio vaikuttaa operatiiviseen toimintaan ja strategiaan sekä tunnistaa edellytyksiä ja mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämisessä. Haastattelut jakaantuivat kolmeen teemaan:

1. Liiketoiminnan operatiivinen nykytila, ympäristön muutostarpeet sekä strategia,
2. viestintä,
3. käytössä olevat teknologiat.

Keskusteluissa käytiin läpi keskeisiä liiketoiminnan kehityssuunnitelmia, prosessien sujuvoittamista ja tunnistettuja strategisia muutoksia ja näkymiä. Myöhemmin keskusteluissa peilattiin johdon näkemyksiä suhteessa henkilöstökyselyssä henkilöstön tunnistamiin kehityskohteisiin ja -ehdotuksiin. Näistä muodostui kokonaiskuva yrityksen senhetkisestä digitaalisuuden tasosta, aiemmista kehitystoimista ja kehittämisen tarpeista pohjautuen liiketoiminnan tulevaisuuden suunnitelmiin ja strategiaan.

Myös itsenäisten, yksinyrittävien on hyödyllistä pysähtyä oman ja yhteistyöverkoston osaamisen ja asenteiden äärelle, sillä niillä on, jos mahdollista, vieläkin suurempi, jopa kriittinen merkitys liiketoiminnan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Oman osaamisen kartoittaminen ja asenteiden peilaaminen auttavat hahmottamaan, missä osa-alueissa tarvitaan ulkopuolista apua ja missä selviää itse. Apuna voi hyödyntää ohessa löytyvää kysymyspatteristoa oman liiketoiminnan tarkastelua varten.

## Nykytilan tunnistamisen ja kehittämistyötä käynnistävät kysymykset

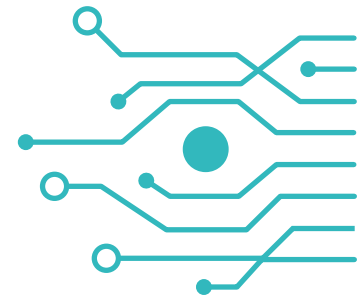
DigiKyky-projektissa käytetyt johdon haastattelukysymykset toimivat yrityksen strategian määrittelyssä, toiminnan jäsentämisessä ja digitaalisen muutoksen suunnittelussa. Löydät kysymykset työkirjan lopusta liitteenä ([liite 2: Yrityksen liiketoimintaprosessien osaamisvaatimukset](#)).

## 2.3 Näkökulmat ja osallisuus

Henkilöstön ja sidosryhmien osallistamista voidaan tukea monin keinoin. Digitaalisen muutosprosessin edellytyksinä ovat McKinseyn mukaan tiedon saavutettavuuden ja läpinäkyvyyden mahdollistaminen koko organisaatiossa, opastuksen ja tuen helppo saatavuus silloin, kun käyttäjä sitä tarvitsee sekä yhteisistä toimintatavoista ja prosesseista sopiminen. Henkilöstön epävarmuus ja huoli oman työn muutoksesta tulee huomioida jo muutosta suunniteltaessa. Kuinka digitaalisuus kytkeytyy osaksi työtä. Läpinäkyvyyden, vuorovaikutteisuuden ja tiedolla johtamisen lisääntyessä myös todennäköisyys onnistuneeseen, tavoitteiden mukaiseen digitaaliseen muutokseen kasvaa merkittävästi. (McKinsey 2018.)

Inhimillisen digitaalisen osaamisen ja asenteiden tunnistaminen sekä niistä keskustelu koko henkilöstön kanssa on DigiKyky-projektin kokemuksen mukaan hedelmällistä. Haastattelujen tai kyselyiden tulokset käytiin läpi yritysten henkilöstökokouksissa ja niistä keskusteltiin. Asenne ja osaamiskysymysten purkaminen arvostavassa ja ymmärtävässä hengessä on tärkeää, jotta jokaisen omakohtainen tuntemus, jopa pelko ja epävarmuus digitalisaation äärellä on hyväksyttävää. Tässä vaiheessa myös kriittisen puheen on hyvä tulla kuulluksi. Pelko oman työn muutoksesta ja itselle tärkeiden rutiinien radikaalista muutoksesta voivat herättävät vastarintaa.

Pilotti- ja kokeilu-käsitteiden selkeyttäminen sekä avoin keskustelu ja huolipuhe digitalisaatioon liittyen koettiin tarpeellisena pohjana muutokselle ja kokeiluille. Kritiikille tulee antaa sijansa mutta sen ei saa antaa torpata kokeiluja. Yhteiset keskustelut kyselyn vastauksista ja niiden pohjalta heränneet pohdinnat koettiin arvokkaaksi erityisesti niiden keskuudessa, jotka kokivat muutoksen stressaavana tai olivat epävarmoja digitaalisen muutoksen hyödyistä ja omasta osaamisestaan.



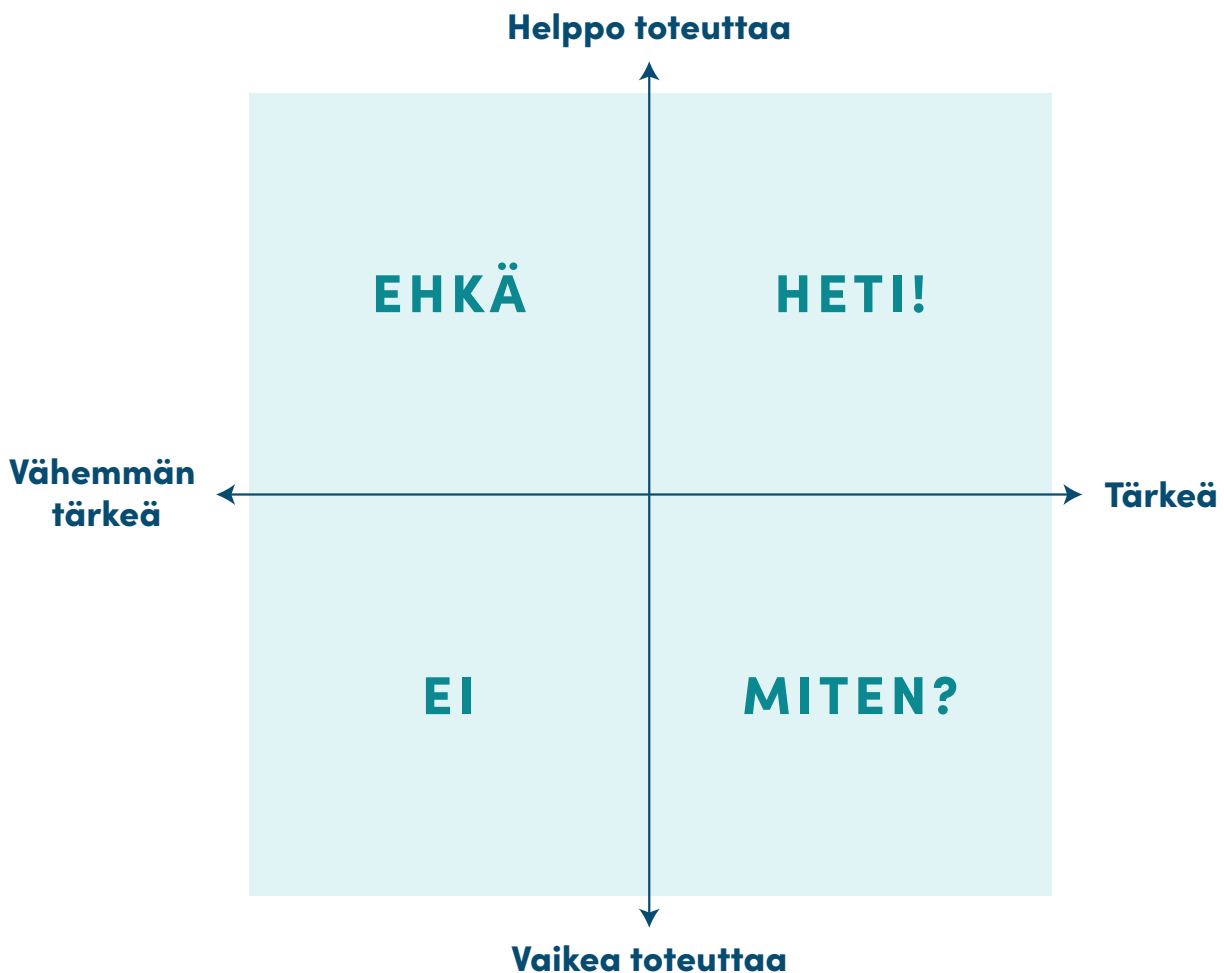
## 2.4 Priorisointi ja suunnitelma

DigiKyky-projektissa havaittiin, että yritysten henkilöstöille tehdyissä kyselyissä henkilöstö nosti usein esille sellaisia liiketoiminnan kannalta kriittisiä kehityskohteita, jotka valtaosin olivat yhteneviä johdon tunnistamien kehityskohteiden kanssa. Projektin kokemuksen pohjalta voidaan todeta, että henkilöstö yleensä näkee selkeästi operatiivisen toiminnan pullonkaulat, joissa digitalisaatio puoltaa paikkaansa. Työntekijöillä saattaa olla arvokasta, testaamisen arvoista tietoa ja kokemustakin hyvistä käytänteistä, välineistä ja toimintatavoista, joiden avulla lisätään työhyvinvointia, sujuvoitetaan prosesseja ja kehitetään jopa kokonaan uudenlaista liiketoimintaa. Johdon tehtävä taas on päättää, mihin kehityskohteisiin paneudutaan ja investoidaan resursseja. Eli mitkä ovat strategisesti tärkeimmät kehityskohteet ja perustella päätökset.

Kehittämiskohteiden tunnistamisessa kannattaa kiinnittää huomiota nykytilan tarkastelussa esiin nouseviin sekä vahvimpiin että heikoimpiin tuloksiin. Eli käytännössä siihen, mikä nousee useimmin vastauksissa esiin ja mikä tai mitkä seikat jäävät vastauksissa vähemmälle huomiolle? Toisaalta myös ”En osaa sanoa” -vastaukset voivat kertoa paljon esimerkiksi vieraista käsitteistä, epävarmuudesta tai siitä, että ilmiötä ei tunnisteta. Siksi on tärkeää, että nopeiden suoraviivaisten johtopäätösten sijaan, kyselyn tuloksista käydään keskustelu ja kysytään tarkentavaa tietoa. Tämä vaatii aikaa, analyttisyyttä sekä ilmapiiiriä, jossa uskalletaan tuoda esille myös epävarmuutta.

Kehityskohteet voivat liittyä niin henkilöstön osaamisen kasvattamiseen, toimintatapojen muuttamiseen kuin uusien järjestelmien ja teknologioiden käyttöönottoon. Kun yrityksessä on yhteisten keskustelujen myötä tunnistettu konkreettisia työn sujuvuutta ja työhyvinvointia lisääviä

kehityskohteita, on johdon aika priorisoida ne. DigiKyky-projektin kokemusten mukaan kaikissa kahdessatoista yrityksessä kehittämiskohteiden valita ja priorisointi oli selkeää henkilöstökyse-  
lyn tulosten analysoinnin ja johdon haastattelujen jälkeen. Priorisointi tulee perustua yrityksen strategiaan ja olemassa oleviin tai hankittaviin resursseihin. Priorisoinnin tekemisessä auttaa esimerkiksi arvomatriisi (kuvio 4).



**Kuvio 4.** Arvomatriisi, joka auttaa kehityskohteiden priorisoinnissa.

Joskus voidaan huomata, että vaikka digitaalinen muutos on välttämätön, yrityksessä ei ole juuri sillä hetkellä tarvittavaa osaamista muutoksen läpiviemiseksi. Tällöin tulee pohtia, miten kasvatetaan organisaation osaamista ja ymmärrystä asiasta. Tämä on tärkeää erityisesti silloin, jos päädytään hankkimaan osaamista organisaation ulkopuolelta. Yrityksen sisällä on oltava riittävä käsitys ja ymmärrys hankinnoista ja muutoksesta. Luvussa kolme paneudutaan erilaisiin keinoihin, joilla digitaalista osaamista voidaan yrityksissä kasvattaa.

Kun yrityksessä on päätetty priorisoitavat kehityskohteet, tulee kehitystyö aikatauluttaa ja valita sille vastuuhenkilöt. Tässä kohtaa suunnitellaan, mihin mennessä kehitystyön halutaan olevan valmiina ja millaisia vaiheita kehittämiseen kuuluu sekä se kuka vastaa kehitystyön edistymisestä ja keitä otetaan mukaan pilottiryhmään seuraamaan ja toteuttamaan toimenpiteitä.

Pilottiryhmä voi yrityksen ja kehitettävän toiminnan mukaan olla isompi tai pienempi. Siinä kannattaa joka tapauksessa olla mukana henkilö, jolla on yrityksessä valta tehdä päätöksiä, henkilö, jonka työtehtäviin digitalisointi suoraan vaikuttaa, sekä pari keskeisten sidosryhmien edustajia, joita muutos koskee. Esimerkiksi yrityksessä, jossa otetaan käyttöön uusi työvuorojärjestelmä, pilottiryhmä voisi muodostua työntekijöiden esihenkilöstä, kirjanpidosta ja laskutuksesta vastaavasta henkilöstä sekä työntekijästä.

Oleellinen osa kehityskohteiden määrittelyä ja valintaa on tarkastella myös tulevaisuuden kehittämistarpeita ja tarvittavaa digitaalista osaamista. Yrityksessä on hyvä miettiä, mihin työtehtäviin ja millaista digitaalista osaamista tarvitaan, kun henkilöstöä koulutetaan tai uusia työntekijöitä rekrytoidaan tulevaisuudessa. Kannattaa myös pohtia, millaisiin ohjelmisto- ja järjestelmämuutoksiin on syytä tulevaisuudessa varautua. Tästä voidaan puhua digistrategiatyönä.

Kun digitaalisen kehittämisen tilannekuva ja suunta on määritelty osaksi yrityksen strategiaa ja digitaalisen kehitystyön priorisointi, aikatauluttaminen ja muu resurssointi on tehty, on digitaalisen muutoksen toimintasuunnitelma valmis. Tässä kohtaa tehdyistä päätöksistä on aika viestiä koko henkilöstölle sekä tarpeellisille sidosryhmille. Valmis digitaalisen muutoksen toimintasuunnitelma ohjaa pilottiryhmän kohti ketteriä kokeiluja ja tämän jälkeen koko yrityksen digitaalisen muutoksen tielle. Näitä vaiheita kuvataan seuraavassa luvussa.

## Esimerkki kehitysprosessiin käytettävän resurssin laskennasta

*Tapaus on kuvitteellinen esimerkki, mutta samalla yleinen tilanne. Vastaavanlaisia toimintoja ja tehostamisia suoritettiin DigiKyky-projektin aikana. Luvut ovat kuvitteellisia.*

Yritys X haluaa tehostaa sähköistä asiakaspalvelua. Yrityksellä on käytössä yksi sähköpostiosoite, johon asiakkaat lähettävät tikettejä, eli palvelupyynnöitä. Sähköpostia hallinnoi 5 työntekijää. Kun työntekijä avaa viestin, se muuttuu luetuksi sähköpostiohjelmassa. Kun muut asiakaspalvelun työntekijät avaavat sähköpostipostin, viesti näkyy luettuna eivätkä he tiedä onko asiakkaan tiketti otettu käsiteltäväksi.

Yrityksellä on ongelmana, että asiakaspalvelun viesteihin vastaaminen jää usein kesken, sillä työntekijä saattaa muiden tehtävien ohessa lukea viestin, mutta ei muista vastata siihen. Myös sähköpostin lukemiseen, sirpaloituneen tiedon ylläpitämiseen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen asiakaspalvelijoiden kesken kuluu työaika 5 tuntia viikossa per työntekijä. Asiakastytyväisyys asiakaspalvelun toimintaan on heikko.

Toimintaa on tarve tehostaa ja asiakastytyväisyyttä nostaa. Tässä tapauksessa yritys ottaa käyttöön sähköisen asiakkuudenhallintajärjestelmän, joka on suunniteltu asiakaspalvelua varten. Uuden järjestelmän myötä yritys pystyi nostamaan asiakastytyväisyyden kiitettävälle



tasolle ja työntekijät kokivat, että tiedon ylläpitäminen ja sisäisen tiedon jakaminen helpottui. Edellä mainittu työajan kuluminen tiedon ylläpitämiseen saatiin laskettua yhteen tuntiin.

Resursseja kului järjestelmän käyttöönottoon, sähköpostin integroiminen järjestelmään sekä henkilöstön koulutukseen. Kuluja lisääntyi järjestelmän 100 euron kuukausimaksun verran. Työaikaa säästettiin 600 euron edestä (4 tuntia \* työntekijöiden lkm. \* 30 € eli työntekijän kustannus per tunti). Kustannussäästöt olivat yhteensä 500 euroa kuukaudessa.

Kuvitteellisessa laskussa ei ole huomioitu muita positiivisia vaikutuksia, kuten asiakastytyvyyden myötä nousutta myyntiä.

## 2.5 Pienet ja ketterät pilotit

Pienten kokeilujen pilotointi, jossa kerätään lisää kokemusta ja ymmärrystä digitaalisen muutoksen osa-alueista, haasteista ja merkityksestä koko liiketoiminnalle, on DigiKyky-projektin kokemusten mukaan ketterin tapa edistää digitalisaatiota pk-yrityksissä. Sen jälkeen, kun yrityksen kehittämistarpeista on strategiaan pohjaten muodostettu digitaalisen muutoksen toimintasuunnitelma, lähdetään valittuja kehittämistarpeita edistämään pienillä ja ketterillä piloteilla.

Piloteissa pilottiryhmä kokeilee ja testaa uutta toimintatapaa tai järjestelmää ja kertoo matkan varrella havainnoistaan muulle organisaatiolle. Piloteissa on tarkoituksena saada tietoa ja ymmärrystä päätösten tueksi, jakaa tietoa niin työkaluista, prosessista kuin toimintatavoista sekä rohkaista ja kannustaa työntekijöitä tunnistamaan ja kokeilemaan uusia, lisäarvoa tuovia toimintatapoja. Samalla kokeilukulttuuri ja uskallus tehdä myös virheitä kasvaa organisaatiossa. Onnistuneen pilotin jälkeen samaa muutosta voidaan ruveta edistämään koko yrityksessä. Onnistunut pilotointi edellyttää kuitenkin systematiikkaa, johon toimenpidesuunnitelma on vastaus.

Digitaalisen kehitysprosessin pilottiryhmän tehtävänä on laatia konkreettinen toimenpidesuunnitelma testattavalle pilotille. Suunnitelma on tarvelähtöinen ja konkreettinen työkalu tavoitteiden (kuten osaamisen lisääminen tai uuden järjestelmän käyttöönotto) saavuttamiseen. Kahdentoista pk-yrityksen digitaalisen muutosprosessin perusteella tarkoituksenmukainen aikajänne toimenpidesuunnitelmalle on noin 3–9 kuukautta yrityksen koosta ja muutoksen suuruudesta riippuen. Uusien järjestelmien tarvemäärityksiin, valintaan ja hankintaan saattaa mennä puolikin vuotta, riippuen yrityksen osaamisesta ja mahdollisesta käytettävissä olevasta konsultaatiosta. Jos taas tarvittavat järjestelmät ovat jo olemassa, mutta niitä ei vielä käytetty optimaalisesti tai vain osittain, muutos on mahdollinen ketterässä pk-yrityksessä muutamassa kuukaudessa.

Toimenpidesuunnitelma kuvaa kehityspolun, jossa joka tapauksessa tulee vastaan yllätyksiä, mutkia ja haasteita. Se kuitenkin asettaa suuntaviivat ja tavoitteellisuuden tekemiselle ja aika-  
tauluttaa ja vaiheistaa välillä mutkikastakin tekemistä. Onkin hyvä muistaa, että toimenpidesuunnitelma elää kokeilun aikana ja sitä voi muokata tarpeen vaatiessa useaan kertaan.

Toimenpidesuunnitelman visualisointi ja dokumentointi ovat oleellisia seurannan ja raportoinnin näkökulmista. Lisäksi ne vahvistavat pilottiryhmän sekä muiden osallisten henkilöiden sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä muutosprosessin.

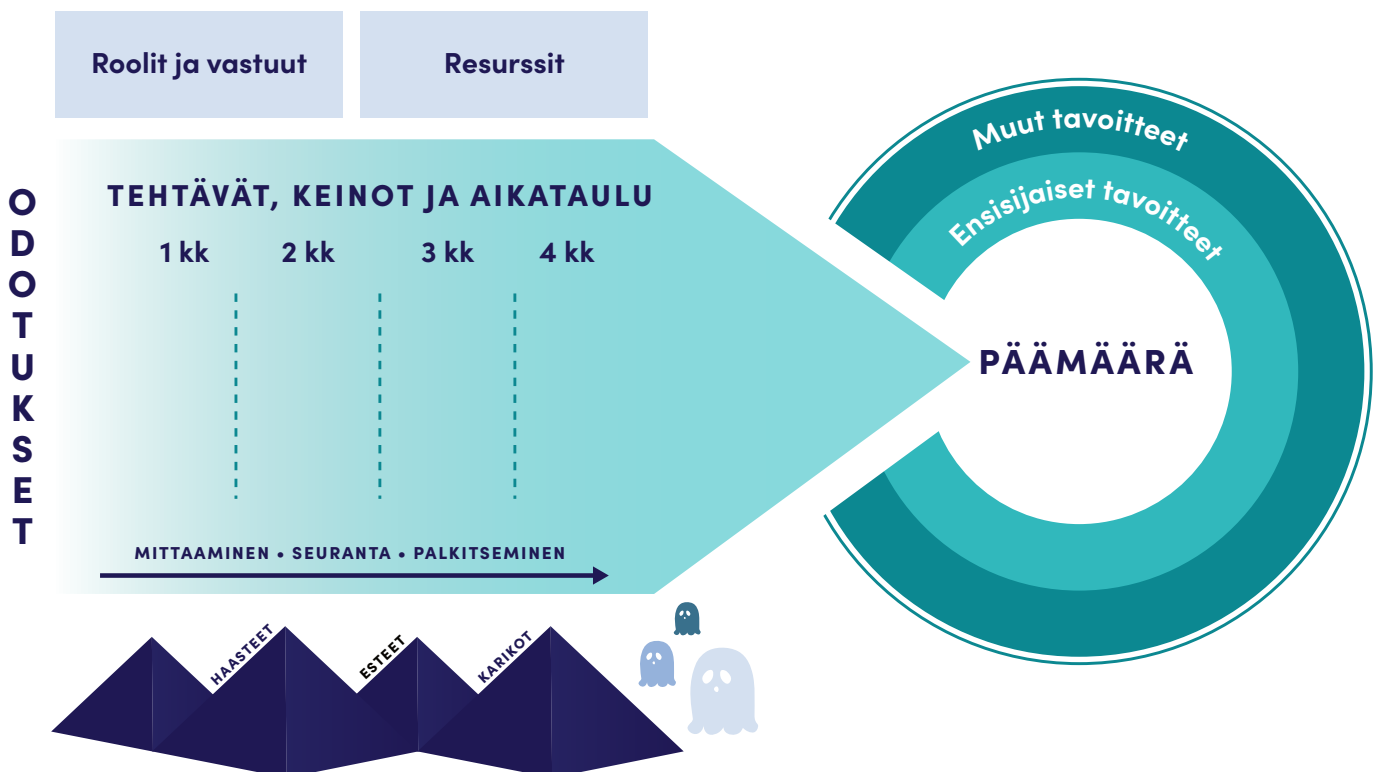
Toimenpidesuunnitelma voi sisältää esimerkiksi

- aikataulun pilotille
- ihmiset ja muut pilottiin liittyvät resurssit
- konkreettiset toimenpiteet pilotin läpiviemiseksi
- kunkin yksittäisen toimenpiteen tavoitteen
- suunnitelman ja keinot pilotin etenemisestä ja tuloksista viestimiseen

Pienenkin pilotin sisällä nopeat sprintit, kokeilut tai etapit ovat merkityksellisiä, jotta tunnistaan muutos ja koetaan edistymistä. Toimenpidesuunnitelmaan kannattaakin kirjata välietappien juhlistamisen ja tiedottamisen paikat ja tavat. Milloin ja miten kerrotaan otetuista askeleista? Mikä olisi sopiva tapa juhlistaa edistymistä? Esimerkiksi uuden liiketoiminnan ohjausjärjestelmän tai asiakastiedonhallintajärjestelmien valinta, hankinta ja käyttöönotto sisältävät runsaasti datan syöttämistä ja määrittelyä, joka on työlästä. Siksi kehitysprosessia kannattaa vaihteistaa ja iloita välietapeista ja pienistä saavutuksista.

Jokaisen yrityksen toimenpidesuunnitelma tulee rakentaa vastaamaan juuri oman yritysten tarpeisiin. Tavoitteena on luoda konkreettisia välietappeja, joilla kehittäminen ja kehittyminen tulee näkyväksi. DigiKyky-projektin aikana yritysten rakentamissa toimenpidesuunnitelmissa yritysten erilaisuus digitalisaation saralla tuli konkreettisesti ilmi. Joillain yrityksillä toimenpiteet lähtivät liikkeelle hyvin perusasioista ja toimenpidesuunnitelma sisälsi useamman välietapin. Toisilla yrityksillä oli hyvin selvää, mitä ja miten haluavat toimintaansa parantaa, mutta he olivat epävarmoja tavoista ottaa käyttöön uusia työkaluja.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 5) on esitelty erään yrityksen monipaikkaisen työn haasteista nousut digitaalisen kehittämisen toimenpidesuunnitelma. Työkalulla määritettiin viestinnän ja markkinoinnin toimenpiteitä ja roolitusta sekä tiedonhallinnan käytänteitä liiketoiminnan kasvassa uusille paikkakunnille.



**Kuvio 5.** Erään yrityksen toimenpidesuunnitelma digitaalista kehittämistä varten.

# Juhlita pieniä onnistumisia ja etappeja matkan varrella

Se ylläpitää ja kannustaa kokeilemaan lisää ja jatkamaan eteenpäin. Onnistumisia voi juhlistaa ja saavutetuista etapeista voi viestiä monella tapaa. Viestinnässä voi käyttää vaikka kepeää videotervehdystä henkilöstölle ja sidosryhmille. Kehitysaskeleet voidaan myös jalostaa markkinointiviestinnäksi.

## 2.6 Käyttöönotto ja skaalaus

Uuden järjestelmän, prosessin tai toimintatavan käyttöönottoon liittyy useasti monia erilaisia toimenpiteitä, joten on tärkeää listata toimenpiteet ja niiden tuottamat vaikutukset sekä verrata niiden mahdollisia ristikkäisvaikutuksia keskenään: jos vaihdamme IT-palveluiden tuottajaa kesken työpäivän, toimivatko meidän sähköpostimme ja verkkosivut vaihdon aikana? Samoin kuin aikaisemmissa mallin vaiheissa, kannattaa aluksi käyttää hetki suunnitteluun.

Suunnitelmaa luodessa on tärkeä varautua pahimpaan tilanteeseen, joka käyttöönotosta voi syntyä. Kun riskit ovat tiedossa, voidaan niihin varautua ennakkoon ja varmistaa käyttöönoton sujuvuus.

Koska käyttöönoton keskiössä on ihminen, on tärkeää muistaa yksilölliset haasteet ja antaa uusille asiaille aikaa. Helpolta vaikuttava käyttöönotto voi olla joillekin raskasta ja monimutkaista, joten on tärkeä huomioida käyttöönottoa suunniteltaessa yksilön oppiminen ja sen tukeminen. Ennen käyttöönottoa on tärkeää varmistaa myös henkilöstön osaaminen. Konkreettisia tapoja digitaalisen kyvykkyyden kehittämiseen on kuvattu luvussa 3.

KPI (Key Performance Indicator) eli suorituskykymittarit toimivat hyvin käyttöönoton onnistumisen mittareina. Valittujen KPI-mittareiden tulisi kuvata käyttöönoton keskeisimmät tavoitteet. KPI-mittareita voivat olla esimerkiksi:

- Liikevaihto
- Sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROI)
- Asiakastyytyväisyys
- Net Promoter Score (NPS)
- Läpäisy nopeus
- Toimitusaika
- Työntekijöiden tyytyväisyys

# Pohdi esimerkiksi näitä ennen kuin aloitat käyttöönoton:

## 1. Tavoite

- Mitä ongelmaa olemme ratkaisemassa käyttöönoton avulla?
- Mikä on käyttöönoton tavoite? Mitä käyttöönotolla halutaan saavuttaa?
- Mitä olemme ottamassa käyttöön?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet ja mahdolliset esteet käyttöönotolle?

## 2. Resurssit

- Kuka on vastuussa käyttöönotosta?
- Keitä käyttöönotto koskettaa?
- Käyttöönoton kustannukset
- Aikataulu käyttöönotolle

## 3. Riskit

- Mitä riskejä käyttöönotolla on?
- Miten riskien muodostamaa haittaa voidaan välttää?
- Onko joitain riskejä, joita ei voida välttää? Miten nämä riskit ja niiden vaikutukset huomioidaan käyttöönoton aikana?

## 4. Käyttöönotto ja koulutukset

- Miten käyttöönotto tapahtuu?
- Miten käyttöönottoon liittyvä koulutus järjestetään?
- Tarvitseeko henkilöstön osaamista päivittää? Miten se tehdään (verkkokurssi, avoimen opinnot)?

## 5. Viestintä

- Tiedottamisen sisältö
- Tiedottamisen aikataulu
- Tiedotettavat aiheet
- Missä kanavissa käyttöönotosta tiedotetaan?

## 6. Seuranta

- Miten käyttöönottoa seurataan? Milloin käyttöönotto on valmis?
- Miten käyttöönoton onnistumista mitataan? KPI:t?
- Miten kerätään palautetta käyttöönotosta?



## Digiosaamisen skaalautuminen

Skaalautuvuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä kasvattaa toimintaa ilman resurssien tai kustannuksien lisäämistä (Ali-Yrkkö 2022; Fisk 2022).

Eli kun käyttöönnotossa mietitään, kuinka saadaan uusi toiminto tai järjestelmä yrityksen sisällä käyttöön, vastaa skaalautuvuus kysymykseen ”kuinka voimme kasvattaa toimintaa?”. Vaikka termeillä on erilainen päämäärä, kulkevat ne usein silti pareittain. Skaalautuvuus tarvitsee rinnalleen käyttöönoton, jotta toiminnot saadaan konkreettisesti eteenpäin yrityksissä.

Skaalautuvuus voi aluksi kuulostaa vain suuren yritysten toiminnalta, mutta digiosaamisen skaalautuvuus tai toiminnot, jotka mahdollistavat osaamisen skaalautumista, eivät vaadi suuria projekteja tai investointeja toiminnan kehittämiseksi. Digiosaamisen skaalautuminen voi olla esimerkiksi työntekijäohjeen laatiminen tai video-ohje yrityksen ohjelmiston käyttämiseksi.

Valmiiksi laadittujen ohjeiden avulla työntekijä voi itse perehtyä asiaan itsenäisesti, ilman tarvetta kouluttavaan henkilöön. Ohjeet eivät silti poista tarvetta uuden asian oppimiseen tai perehdyttämiseen, vaan ne toimivat työn tukena, vapauttaen resursseja tärkeämpiin toimintoihin tai koulutettaviin sisältöihin. Skaalautumisen myötä koko henkilöstön osaaminen lisääntyy.

## Esimerkki kehittämisprosessista

DigiKyky-projektissa mukana olleessa pienehkössä yrityksessä oli tunnistettu kehityskohteeksi henkilöstön työvuorojen ennakointi, toteuman seuranta ja tiedon saattaminen palkanmaksuun ja laskutukseen. Asiakkaalta saatava tieto työtehtävästä ja sopivan tekijän matchaaminen oli liiketoiminnan ydinprosessi, joka työllisti yhden henkilön lähes kokonaan. Työtehtävän kehitystarve nousi esille keskusteluissa, joissa pohdittiin työn kuormittavuutta ja työhyvinvointia alentavia seikkoja sekä etsittiin keskeisiä digitalisaation paikkoja liiketoiminnassa. Työtuntien seuranta ja raportointi edellyttivät monikanavaista varmistamista ja yhteydenpitoa asiakkaan, työntekijän ja taloushallinnon välillä. Toteumien ja datan oikeellisuuden varmistaminen hoidettiin manuaalisesti. Taitavasta Excelin käytöstä huolimatta, ydinprosessi oli työläs ja sitä varjosti epävarmuus datan oikeellisuudesta.

Työvuoroprosessin sujuvoittamisen ja digitalisoinnin tarve tunnistettiin myös henkilöstökyselyn kautta. Työntekijät nostivat saman asian tärkeimmäksi kehityskohteeksi, jolla voidaan lisätä työhyvinvointia ja sujuvoittaa arkea. Asiakkaiden suunnasta vastaava kehityskohdetta ei oltu sanoitettu, mutta yrityksessä nähtiin kuinka nykyinen toimintamalli kuormittaa myös asiakasyritysten yhteyshenkilöitä. Tulevaisuudessa kilpailutilanteen muututtua työvoimansaataavuuden sujuvoittaminen ja digitalisointi on keskeistä.

Myös tilitoimiston ja tilintarkastajan kanssa käytiin keskusteluja laadun ja luotettavuuden kehittämiseksi heti kehityshankkeen alkuvaiheessa. Heiltä saatiin arvokasta näkemystä vaihtoehtoisista ratkaisuista ja datasiirron rajapintojen mahdollisuuksista ja rajoitteista.

Tarvemäärittelyn pohjalta yrityksessä lähdettiin kartoittamaan soveltuvia digitaalisia ratkaisuja ja palveluntarjoajia konsultoivan asiantuntija-avun kanssa. Ominaisuuksiltaan ja kustannusrakenteeltaan yritykselle soveltuvan palveluratkaisun löydyttyä varsinainen muutosprosessi käynnistyi työvuoroprosessia hallinnoivan työntekijän toimesta. Hänestä tuli myös ohjelmiston pääkäyttäjä. Työläintä tässä perustamisvaiheessa oli datan luominen uuteen ympäristöön ja luottamus järjestelmän toimintaan, eli uuteen totuttelu.

Digitaalinen järjestelmä otettiin käyttöön vaiheittain. Ensin asiantuntijoiden tuella varmistettiin pääkäyttäjän ja taloushallinnon välinen tiedonsiirto ja ohjelmistointegraatio. Seuraavassa vaiheessa työntekijät perehtyivät ohjatusti työvuorojen varaamiseen ja kuittaamiseen mobiililsovelluksella. Koska kyseessä on liikkuva työ, jossa työntekijät toimivat maantieteellisesti eri puolilla maakuntaa, etätuki oli ensimmäisten viikkojen aikana tärkeää. Osaaminen ja sujuvuus varmistettiin vielä työhyvinvointipäivän yhteydessä pidetyllä käyttötuella. Näin luotiin varmuutta ja luottamusta arkityöhön uuden digitaalisen teknologian kanssa. Uusi tekniikka saattaa jännittää ja työntekijä voi olla epävarma siitä, toimiiko oikein. "Vierihoidolla" saatiin luotua onnistumisen kokemus: "minä opin ja omaksun uutta!"

Digitalisaation kehitystarpeen tunnistamisesta siihen, että sovellus oli käytössä yrityksen sisäisesti työvuoron kuittaamisesta laskutukseen ja palkanmaksuun, kului noin puoli vuotta. Digitaalisen palveluntarjoajan käyttäjätuki oli saatavilla koko käyttöönoton ajan.

Jo muutosprosessin alkumetreillä tunnistettiin digitalisoinnin myötä yrityksen asiakkaalle, eli asiantuntijatyövoimaa tarvitsevalle yritykselle, syntyvä lisäarvo sekä sen tuoma potentiaali sitouttaa asiakkuuksia ja luoda lisäkauppaa. Yrityksessä haluttiin kuitenkin ensin itse kerryttää kokemusta ja ymmärtää ja varmistaa digitaalisen toimintamallin luotettavuus ja toimintavarmuus. Kun järjestelmä oli vakiinnuttanut paikkansa yrityksen arjessa, digitaalisen palvelun etuja ja mahdollisuuksia esiteltiin avainasiakkaille. Valikoidut avainasiakkaat kutsuttiin mukaan pilotoimaan palvelua ja heitä kannustettiin antamaan kehitysehdotuksia.



## Lähteet

Ali-Yrkkö, J. 20.6.2022. Kaikki kasvuyritykset eivät ole skaalautuvia yrityksiä. Etl.fi-verkkosivusto. Viitattu 23.8.2023. <https://www.etla.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/etla-kaikki-kasvuyritykset-eivat-ole-skaalautuvia-yrityksia/>

Fisk, M. 7.6.2022. Skaalautuva liiketoiminta tuo kasvua mille tahansa toimialalle. Yritystehdas verkkoblogi. Viitattu 23.8.2023. <https://yritystehdas.fi/blogi/skaalautuva-liiketoiminta-tuo-kasvua-mille-tahansa-toimialalle>

McKinsey & Company. 2018. Unlocking success in digital transformations. Viitattu 30.11.2022. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

LUKU 3:

**MENETELMIÄ  
DIGIOSAAMISEN  
KEHITTÄMISEEN**

# 3 MENETELMIÄ DIGIOSAAMISEN KEHITTÄMISEEN

Kirjoittajat: Essi Säynätmäki, Jyrki Vihriälä, Pauliina Silvennoinen

Yrityksen tai organisaation digitaalista kyvykkyyttä voidaan kehittää eri tavoin kehittämisen kohteesta ja organisaation tarpeista ja resursseista riippuen. On hyvä ymmärtää, että ihmiset oppivat eri tavoin: osalle lukeminen on hyvä tapa oppia, toiselle tekeminen ja kokeilu osana työarkea, jollekin kuunteleminen ja katsominen kuten vuorovaikutteinen verkko-opiskelu. Joku opiskelee mielellään yksin, toinen taas ryhmässä ajatuksia vaihtaen. Kaikkia tapoja voidaan toteuttaa, kun tiedetään oman organisaation osaamisen tarpeet ja tunnetaan työntekijät. Yhdessä keskustelemalla ja suunnittelemalla löydetään soveltuvimmat ja tarkoituksenmukaiset menetelmät.

Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja työn sujuvoittamiselle on saatavissa maksullista koulutusta sekä edullisia, avoimia kursseja lukuisten palveluntarjoajien ja oppilaitosten tuottamana. Nykyään koulutukset ovat helposti saatavissa olevia, laadukkaita verkkototeutuksia. Osaamisen kehittämiseksi tarjolla on runsaasti vapaasti saatavilla olevaa aineistoa eri tavoin tuotettuina niin sanottuina pieninä täsmäpaloina. Näitä ovat esimerkiksi ohje- ja koulutusvideot, podcastit, blogikoosteet ja artikkelit. Niiden löytäminen ja haltuunotto edellyttävät työntekijältä kuitenkin viitseliäisyyttä ja hyviä tiedonhakutaitoja. Luotettavan ja henkilölle tarkoituksenmukaisen tiedon löytäminen on siten haaste ja vie aikaa. Työpaikan vertais-digitutorin tai ulkopuolisen digivalmentajan roolina voisikin olla saattaa työkavereita avoimen tiedon, esim. Excel-ohjevideoiden pariin, joiden oppeja kokeillaan työssä pienin askelein yhdessä. Jotta uuden tiedon tai taidon soveltaminen onnistuu työn lomassa, työssäoppiminen edellyttää työajan suuntaamista uuden omaksumiseen ja haltuunottoon sekä työntekijän motivaatiota ja kiinnostusta muuttaa toimintatapaansa.

Tässä luvussa käymme läpi osaamisen kehittämisen muotoja ja tapoja osana työtä ja työn rinnalla. Laajemman, opetussuunnitelmapohjaisen formaalinopiskelun ja ammatillisen osaamisen kehittämisen oppilaitoksissa esimerkiksi oppisopimuksen tai tutkintotavoitteiden pohjalta jätämme huomiotta. Sen sijaan keskitymme nonformaaleihin, ketteriin jatkuvan oppimisen mahdollisuuksiin ja keinoihin. Esittelemme neljä osaamisen kehittämisen mahdollisuutta, jotka ovat joustavasti yhdistettävissä työhön ja työyhteisöön. Ne ovat itsenäinen verkko-opiskelu, työpajat, henkilökohtainen ohjaus ja oppilaitosyhteistyö.

## 3.1 Itsenäinen opiskelu verkossa

Digitaalista osaamista voi kehittää itseopiskellen. Internet tarjoaa lukuisia maksuttomia webinaareja eri digitalisten osaamisen alueilla ja myös ohjelmistojen toimittajat tuottavat koulutusaineistoa verkkoon. Lisäksi monet oppilaitokset tarjoavat sekä maksullisia että maksuttomia avoimia opintoja suoritettavaksi oman aikataulun mukaan.

Mikäli omaehtoinen opiskelu liittyy selkeästi työtehtävien vaatimuksiin, on hyvä laatia omaehtoisen opiskelun sopimus työnantajan ja työntekijän välille. Sovittavia asioita ovat esimerkiksi opintojen linkittäminen oman työn kehittämiseen ja ajankäyttö: osa opiskelusta voi olla myös palkallista työaikaa, jos näin sovitaan. Omaehtoinen opiskelu on aina oltava vapaaehtoista, eikä se saa kuormittaa työntekijää niin, että oman työn tavoitteiden saavuttaminen kärsii.





Monet järjestelmätoimittajat toteuttavat asiakkailleen järjestelmien käyttöopastusta ja -koulutusta yrityskohtaisesti tai avoimesti verkossa. Lisäksi avoimella koulutus kentällä on lukuisia palveluntarjoajia, jotka toteuttavat sekä valmiita koulutuspaketteja että yrityskohtaisesti räätälöityjä koulutuksia erilaisiin digitaalisiin osaamisalueisiin. Kustannukset eivät välttämättä nouse kovin korkeiksi, jos esimerkiksi muutama organisaation työntekijä voi osallistua yhtä aikaa tällaiseen koulutukseen. Toisaalta koulutuksen käynyt voidaan organisaatiossa velvoittaa jakamaan osaamistaan koulutuksen jälkeen organisaation sisällä.

Omaan tarpeeseen sopivan itsenäisen opiskelun materiaalien löytäminen voi joskus olla haasteellista, sillä tieto saatavilla olevista materiaaleista on usein hajallaan, eikä materiaaleissa käytettyjen lähteiden pätevyydestä ole aina varmuutta. DigiKyky-projektissa vastattiin tähän tarpeeseen koostamalla projektin nettisivuille verkkovalmennusmateriaalia muutamasta ajankotaisesta digitaalisuuden teemasta.

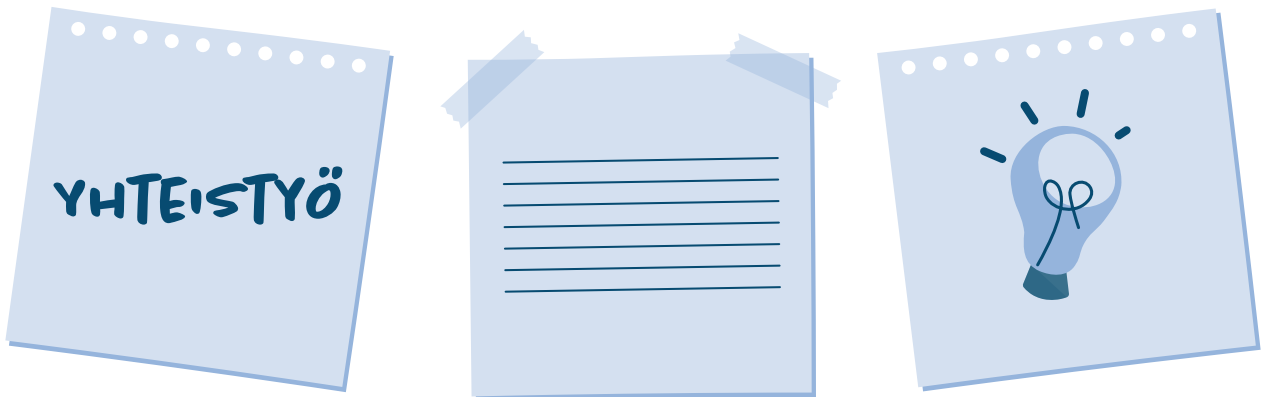
Verkkovalmennusmateriaalit on koostettu mikrokursseiksi itseopiskelua varten. Kurssien aiheita käsitellään podcasteissa, videoissa, testeinä, oppaina ja tarinoina. Mikrokurssit on suunniteltu tukemaan oman työn kehittämistä ja yrityksen digitalisaatiota. Pohdintatehtävät ja testit auttavat arvioimaan nykytilaa tai edistämään asiaa työyhteisössä. Aineistot ovat valikoitu luotettavista lähteistä ja ne soveltuvat työn ohessa osaamisen päivittämiseen. Aineistot ovat suomenkielisiä.



Mikrokurssien aiheet ovat:

- **Yrityksen tietosuoja ja henkilötietosuoja**
- **Digitaalisten järjestelmien käyttöönotto**
- **Digitaalinen turvallisuus**
- **Sisäinen viestintä digiaikana**

## 3.2 Työpajat



Työpajoja käytetään uuden suunnitteluun, tarpeiden määrittelyyn ja muutoksen tunnistamiseen. Käytännössä niitä voi hyödyntää mihin tahansa organisaation toimintaan liittyvään muutokseen, johon kaivataan laajemman joukon näkökulmia, tietoa ja ymmärrystä päätöksenteon ja ratkaisujen tueksi.

Toisaalta johto voi käyttää työpajoja myös muutoksen toteuttamisessa osaksi arkea ja strategian jalkauttamisessa. Sen sijaan, että kerrotaan mitä tapahtuu, annetaan osallistujille mahdollisuus tunnistaa muutoksen merkitys ja vaikutus omaan työhön. Työpajoissa voidaan pohtia, mitä tuleva muutos tai linjaus merkitsee työssä, liiketoiminnan prosesseissa ja asiakkaalle. Siten saadaan arvokasta tietoa ja tunnistetaan kohdat, joissa kaivataan kehitystä ja mahdollisesti lisätukea, täsmennystä ja opastusta. Katvekohdat tulevat huomioiduksi ja muutos integroituu osaksi uutta arkea. Nämä korostuvat uusien järjestelmien ja digitaalisten palveluiden käyttöönotossa.

DigiKyky-projektin aikana yritykset järjestivät henkilöstötyöpajoja kehittäessään esimerkiksi sisäistä viestintää ja työkulttuuria, osana uuden toiminnanohjaus järjestelmän käyttöönottoa, strategian määrittelyssä sekä tietoturvaan ja työhyvinvointiin liittyvissä teemoissa.

Sen lisäksi, että yrityksessä voidaan itse toteuttaa työpaja tai työpajoja jonkun teeman ympärille, kannattaa henkilöstön hyödyntää myös avoimia työpajoja, joita järjestetään useiden tahojen toimesta alueellisesti ja etäyhteyksin. Avoimia ja usein myös ilmaisia työpajoja järjestävät esimerkiksi kehitysyhtiöt, oppilaitokset, julkisrahoitteiset projektit ja yritykset. Parhaiten ajankohtaisista työpajoista saa tietoa sosiaalisen median kautta organisaatioiden tileiltä ja LinkedInin asiantuntijaverkostosta. Yksinyrittäjälle työpajat tarjoavat vertaisoppimista, uusia näkökulmia, markkinointia ja yhteistyöverkoston laajenemista.

## Tiedätkö mitkä tahot järjestävät yhdessä oppimisen työpajoja ja webinaareja?

Seuraa sinua kiinnostavien organisaatioiden ja henkilöiden LinkedIn-tilejä. Huomaat, että so-mevirtaasi alkaa nousta lisää eri aihealueisiin liittyviä työpajoja ja webinaareja eri toimijoilta.

## Työpajan suunnittelu

Onnistunut työpaja vaatii suunnittelua ja valmistelua. Tässä osiossa saat vinkkejä, jotka voivat auttaa tekemään työpajasta menestyksekkään.

Aluksi pohdi, **mitä haluatte saavuttaa työpajan avulla**. Miksi työpaja järjestetään? Onko tarkoitus, että valittu porukka tai henkilöstöryhmä osallistuu muutoksen suunnitteluun, määrittelyyn tai kehittämiseen? Määrittele, mikä on työpajan tavoite ja mitä haluat saavuttaa sen avulla ja aikana. Onko tavoite realistinen? Tämä auttaa sinua suunnittelemaan sisällön ja valitsemaan sopivan toimintatavan sekä pohtimaan, ketkä kaikki olisi hyvä kutsua mukaan. Kutsu työpajaan mukaan henkilöitä, jotka liittyvät työpajan teemaan eri näkökulmien ja roolien kautta.

Digitaaliseen muutokseen liittyvässä työpajassa tavoitteena voi olla esimerkiksi:

- Kehityskohteiden ja toiminnan pullonkaulojen tunnistaminen omassa työssä ja liiketoimintaprosessissa
- Ajankohtaisen ja tärkeän teeman vieminen arkeen. Esimerkiksi tietoturva ja vaaratilanteet, henkilösuoja-laki, toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, työhyvinvointi etätyössä

## Muistilista työpajan suunnitteluun

Kun työpajan tavoite on selvillä, voit alkaa pohtia työpajan käytännön toteutukseen liittyviä asioita. Tässä muistilista asioista, joista työpajaa suunnitellessa ja toteuttaessa on hyvä ottaa huomioon:

- 1. Valitse työpajalle sopiva ajankohta ja toteutusympäristö.** Varmista, että työpajan ajankohta sopii kaikille osallistujille ja mieti, onko tavoitteiden kannalta järkevämpää järjestää työpaja kasvotusten vai etäyhteydellä.
- 2. Huolehdi tarvittavista välineistä ja osaamisesta.** Varmista, että sinulla on tarvittavat resurssit ja taitotaso työpajan vetämiseen ja tarvittaessa digitaaliseen työskentelyyn.
- 3. Päätä, kuka toimii työpajan fasilitaattorina.** Fasilitaattorin rooli eroaa muista työpajaan osallistujista, sillä hän ei ota kantaa työstettäviin sisältöihin. Fasilitaattori mahdollistaa ryhmäprosessin sujuvan etenemisen ja pysyy neutraalina sisällön suhteen.
- 4. Suunnittele työpajan sisältö ja toiminta.** Mieti millaiset työskentelytavat ja -menetelmät auttavat saavuttamaan tavoitteet ja tee tarvittavat valmistelut etukäteen. Varo liiallista sisältöä ja varaa aikaa keskusteluun ja pohdintaan. Suunnittele miten työpajan tulokset dokumentoidaan.
- 5. Huomioi työpajan alun ja osallisuuden merkitys.** Kerro aivan alussa osallistujille työpajan tavoitteet, pelisäännöt ja luo luottamuksellinen ilmapiiri. Varmista, että jokainen kokee läsnäolonsa työpajassa merkitykselliseksi ja tasavertaiseksi.
- 6. Huolehdi osallistujien mukavuudesta.** Varmista, että osallistujilla on tarvittavat välineet, riittävä aika vuorovaikutukseen ja tarpeeksi taukoja työpajan aikana.
- 7. Päätä työpaja yhteenvetoon.** Tee lopuksi yhteenveto työskentelystä ja sen keskeisimmistä tuloksista ja kerro miten saatuja tuloksia edistetään työpajan jälkeen.

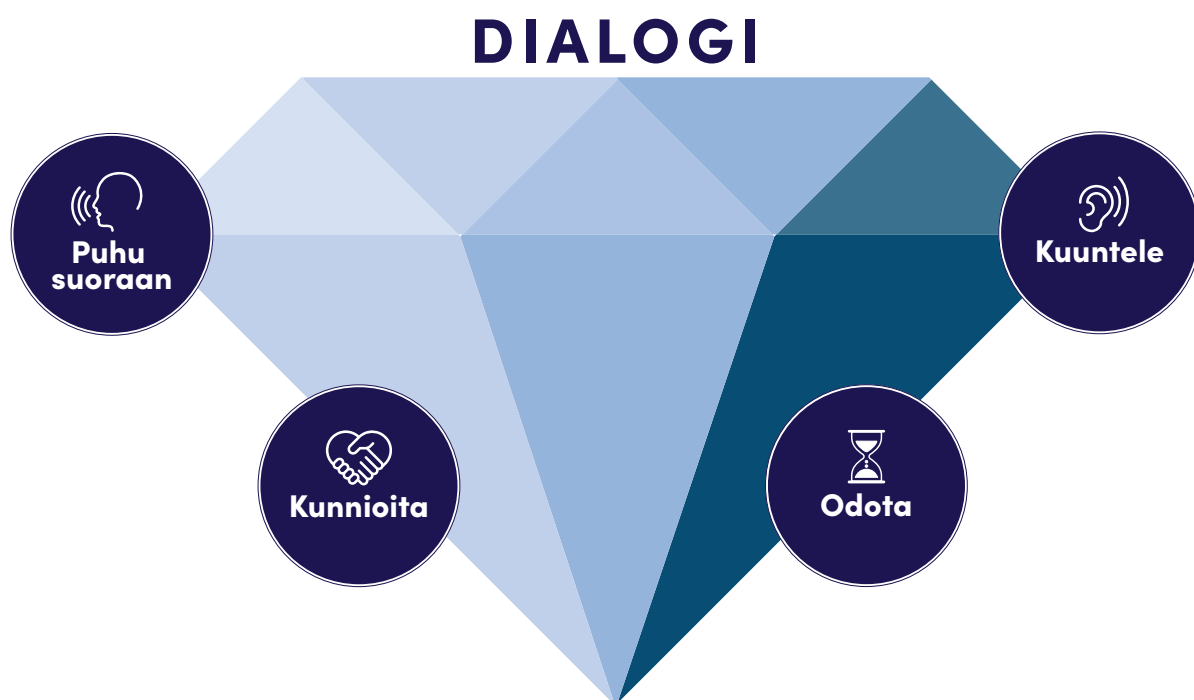
# Digivinkit yhteisölliseen työpajatyöskentelyyn

Yhteisöllisen työskentelyyn ja työpajan dokumentaatioon isollekin porukalle soveltuvia digitaalaisia työvälineitä ovat mm. Padlet, Flinga, Jamboard, Miro ja Mural. Ne kaikki ovat maksuttomia, mutta edellyttävät fasilitaattorin kirjautumista. Maksullinen yhteisöllisen oppimisen ja suunnittelun työkalu on Howspace, joka myös analysoi tuotettua aineistoa.

## 3.3 Henkilökohtainen opastus ja ohjaus

Henkilökohtainen opastus ja ohjaus on monesti toimiva, matalan kynnyksen tapa kehittää myös digitaitoja. Toimivia tapoja on monia ja sopivien keinojen käyttäminen riippuu usein muun muassa tarpeista, käytettävissä olevista resursseista sekä yrityksen tilanteesta ja tavoitteista. Yksilön osaamisen kehittämistä lähellä oleviksi työtehtäviksi Viitala (2021) listaa seuraavat: perehdyttäminen, työnopastus, tehtäväkierto, haasteelliset erityistehtävät, projektit ja työkomennukset, sijaisuuksien hoito, ristiinkoulutus organisaation sisällä. Näillä henkilökohtaisen opastuksen menetelmillä voidaan laajentaa jo valmiiksi yrityksen sisällä olevaa digiosaamista muillekin yrityksessä toimiville.

Usein henkilökohtainen opastus ja ohjaus onkin yrityksen sisäistä toimintaa, jota ohjaa osaamisen jakamisen käytänteet ja oppivan organisaation ajattelutapa. Käytännössä voidaan hyödyntää esimerkiksi mentorimallia, jossa kokeneemmat tai digitaidoissa pidemmällä olevat työntekijät tukevat muita arjessa. Joissain organisaatioissa on käytössä digitutorit, jotka myös tukevat oman organisaation työntekijöitä käytännön tilanteissa ja pitävät mahdollisesti myös sisäisiä koulutuksia. Taustalla on ajatus dialogisuudesta ja yhdessä oppimisesta, jota on mallinnettu kuviossa (6).



**Kuvio 6.** Dialogitimantti kuvaa hyvän dialogin perusteet (mukaillen Isaacs 2018).

Tärkeää dialogissa on kuvassa esitettyjen näkökulmien taustalla oleva luottamus, joka mahdollistaa epävarmuuden ja tietämättömyyden näkyväksi tekemisen sekä rohkaisee kysymään. Henkilökohtainen opastus voi toteutua monella eri tapaa. Joskus on hyvä istua vierekkäin ja käydä yhdessä esimerkiksi tietyn järjestelmän käyttöä läpi. Toisinaan riittää, kun saa vaikkapa Teamsin kautta vastauksen akuuttiin tarpeeseen.

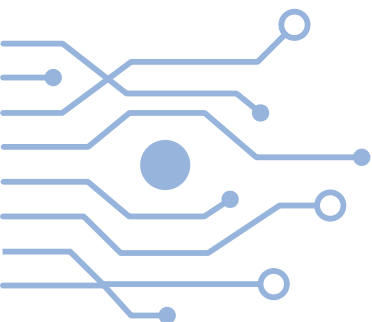
Henkilökohtaista opastusta ja ohjausta voidaan hankkia myös maksullisena palveluna ulkopuolelta, mutta tämä ei ole kovin yleistä monissa yrityksissä. Kustannukset voivat nousta kohtuullisen korkeiksi yksilöllisessä maksullisessa ohjauksessa. Toisaalta esimerkiksi erilaiset yritysverkostot mahdollistavat myös kahdenvälisiä sparraushetkiä, joissa voidaan antaa ja saada tukea eikä kustannuksia välttämättä tule lainkaan. Kehittämiprojekteissa voi myös olla mahdollisuus saada maksutonta ohjausta ja neuvontaa, mutta saatavuus voi olla rajoitettua ja satunnaista. Kannattaa olla yhteydessä oman alueen elinkeinotoimijoihin, esimerkiksi kehittämissyhtiöihin ja yrittäjäjärjestöihin. Näillä toimijoilla on ajankohtaista tietoa saatavilla olevasta henkilökohtaisesta digituesta ja kehittämiseen sopivista resursseista.

### 3.4 Oppilaitosyhteistyö

Jos omat resurssit eivät riitä, on apua tarjolla myös opiskelijoista. Oman alueen oppilaitokset tarjoavat mahdollisuuksia saada lisäkäsia kehittämiseen. Keski-Suomessa monet ammattioppilaitokset ja korkeakoulut tarjoavat yrityksille mahdollisuuksia yhteiseen työskentelyyn esimerkiksi kurssitöiden, opinnäytteiden ja harjoittelujen muodossa. Lisäksi apuna voi olla myös erilaiset projektityöt ja testauslaboratoriot. Uusia ideoita kehittämiseen voi myös hakea innovaatiopalveluista kuten Jyväskylän ammattikorkeakoulun InnoFlashista tai Jyväskylän yliopiston Tiimi&Työnantaja-kursseilta. Yhteistyömahdollisuudet ovat toiminnoiltaan hyvin erilaisia ja sopivat siksi erilaisiin kehittämistarpeisiin.

Opiskelijayhteistyö on parhaimmillaan joustava ja kustannustehokas tapa saada uusinta tietoa ja taitoa yrityksen kehittämiseen. Opiskelijat ovat useimmiten diginatiiveja, joten heillä on jo valmiiksi edellytykset pysyä kärryillä ja ottaa haltuun digimaailman viimeisimmät ilmiöt ja sovellukset. Oppilaitosyhteistyössä tulee kuitenkin muistaa, että kyseessä on käytännön kautta tapahtuvaa oppimista, jolle tulee varata oma aikansa. Myös oppilaitosten omat aikataulut kurssien toteuttamisessa kannattaa huomioida.

Yrityksessä kannattaa ihan alkuun käyttää hetki sen pohtimiseen, mitä yhteistyöllä halutaan ratkaista. Esimerkiksi uuden työaikajärjestelmän hankkiminen voi sisältää monia mahdollisuuksia oppilaitosyhteistyöhön, kuten vaikka sopivimman järjestelmän valinta, käyttöönoton suunnittelu pilottiryhmälle tai palautteen kerääminen ja kehitysehdotusten laatiminen. Näitä voidaan ratkoa hyvin erilaisilla menetelmillä ja toimintatavoilla, joista oppilaitosten asiantuntijat auttavat valitsemaan kuhunkin tarpeeseen sopivimmat ratkaisut. Kannattaakin olla matalalla kynnyksellä yhteydessä lähimpään oppilaitokseen.





## Vinkit oppilaitosyhteistyöhön Keski-Suomessa

- **Jamk opiskelijayhteistyö**
- **JYU opiskelijayhteistyö**
- **Tiimiakatemia**
- **Gradia**
- **POKE**

### Lähteet

Isaacs, W. N. 2018. Dialogic Leadership. The Systems Thinker. Viitattu 10.4.2023. <https://thesystemsthinker.com/dialogic-leadership/>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LUKU 4:

**NÄKÖKULMIA JA  
ESIMERKKEJÄ  
DIGIOSAAMISEN  
OSA-ALUEISTA**

# 4 NÄKÖKULMIA JA ESIMERKKEJÄ DIGIOSAAMISEN OSA-ALUEISTA

Kirjoittajat: Antony Smal, Iina Kolari, Essi Säynätmäki, Suvi Geier

## 4.1 Datanhallinta

Hyppösen (2021, 232) mukaan tieto on valtaa ja rahaa. Hän vertaa tietoa uraaniin, joka on arvokasta ja vaarallista, kuten myös data. Molempien säilyttämisessä on siis paljon yhteistä. Keskeisimmäksi kysymykseksi nousee se, kuinka uraania ja dataa voidaan säilöä turvallisesti? (Mts. 232–237.)

### Mutta mitä on datanhallinta?

Oracle kuvaa verkkosivuillaan (What Is Data Management?, N.d.) datanhallintaa käytännöksi, jossa määritellään tiedon kerääminen, säilöminen ja datan hyödyntäminen turvallisesti, tehokkaasti ja kustannustehokkaasti. Itse tiedonhallinnan tavoitteena on auttaa ihmisiä ja organisaatioita optimoimaan tietojen käyttöä politiikan ja sääntöjen rajoissa, jotta voidaan tehdä päätöksiä ja ryhtyä toimiin, jotka tuottavat maksimaalisimman tuloksen organisaatiolle. (What Is Data Management?, N.d.)

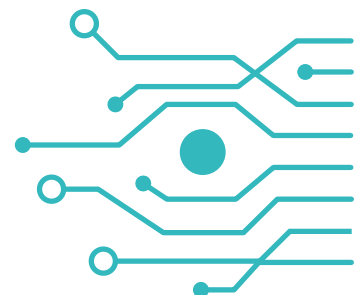
DigiKyky-projektin aikana datanhallinta ja sen kehittämisen tarve olivat selkeästi läsnä yhteistyöyritysten arjessa. Useilla yrityksillä oli tavoitteena kehittää liiketoimintaa tai sen prosesseja parempaan suuntaan. Yleisimmiksi datanhallintaa liittyviksi teemoiksi nousivatkin:

- Tiedon kerääminen ja tallentaminen
- Tiedon hyödyntäminen markkinoinnissa
- Tiedon turvallinen käyttö ja tietosuoja
- Tiedon jakaminen työyhteisössä ja yhteistyökumppaneille
- Työkalut datan hallintaan

Näistä teemoista lisää tässä luvussa.

**Tietojen kerääminen, tallentaminen ja käsittely** ovat datanhallinnan keskeisiä osia, mutta ne täytyy tehdä turvallisesti. Jos tietojen kanssa toimii huolimattomasti, voi tietoa kadota tai sen muoto voi muuttua niin, että siitä ei ole hyötyä organisaatiolle. Pahimmassa tapauksessa tieto voi päätyä väärin käsiin ja sen myötä seuraukset voivat ajaa yrityksen konkurssiin. Esimerkiksi tietomurron myötä psykoterapiakeskus Vastaamo haettiin konkurssiin (Svahn & Karppi, 2021). Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että datanhallinnan tiedot ja taidot ovat yrityksessä ajan tasalla. Onnistuneella datanhallinnalla voidaan myös parantaa yrityksen liiketoimintaa ja kasvattaa tuottoja.

**Määrittele aina tietojen keräämiselle syy**, oli kyse liiketoiminnan suunnittelusta, palvelumuotoilusta tai vaikkapa markkinoinnista. Syyn määrittäminen auttaa datanhallinnassa, datan suojaamisessa, työkalujen valinnassa sekä oikean datan keräämisessä.





Kuvitellaan tapaus, jossa yrityksen tulee toteuttaa markkinointikampanja sosiaaliseen mediaan. Se, millaista dataa yrityksen tai tuotteen olemassa olevista ja mahdollisista asiakkaista on saatavilla, vaikuttaa huomattavasti kampanjan onnistumiseen. Mikäli yritys on kerännyt vain asiakkaiden perustietoja, kuten nimen ja sähköpostiosoitteen, ei kampanjaa voida kohdistaa kovin tarkasti. Jos taas hallussa on myös tietoa esimerkiksi myydyimmistä tuotteista, vilkkaimmista myyntipäivistä ja siitä, kuinka paljon rahaa asiakas keskimäärin ostoksiinsa käyttää, on datasta jo paljon enemmän hyötyä markkinoinnissa. Myös havainnot asiakkaiden oletetusta iästä ja heidän harrastuksistaan auttavat kampanjan suunnittelussa.

Kun datan kerääminen ja hyödyntäminen on suunniteltu tarkkaan, on siitä paljon enemmän iloa. Yllä kuvatussa esimerkissä data tarjoaa oleellista tietoa siitä, millainen yrityksen asiakas on ja mistä hän on kiinnostunut. Dataa kerätessä tulee kuitenkin huomioida tietosuoja, josta lisää seuraavaksi.

**Datan keräämisessä on rajoitteita.** Vuonna 2016 annettu EU:n yleinen tietosuoja-asetus määrittelee muun muassa sen, mitä dataa henkilöistä saa kerätä ja kuinka siitä tulee rekisteröityä informoida (Asetus 2016/679). Tietosuojavaaltuutetun toimisto on koonnut selkeät ohjeet organisaatiolle sekä yksityishenkilöille tietosuojasta ja siihen liittyvistä oikeuksista ja vastuista [www.tietosuoja.fi](http://www.tietosuoja.fi)-verkkosivustolle. Sivustolla kerrotaan esimerkiksi henkilötietojen käsittelystä, rekisteröidyn oikeuksista ja henkilötietojen siirrosta Euroopan talousalueen ulkopuolelle (Henkilötietojen käsittely, N.d.; Henkilötietojen siirrot Euroopan talousalueen ulkopuolelle, N.d.; Rekisteröidyn oikeudet, N.d.).



Tutustu tietosuojaan ja siihen liittyviin oikeuksiin ja vastuisiin:  
[www.tietosuoja.fi](http://www.tietosuoja.fi)

**Valitse työkalut tarpeen mukaan.** Etätönteon ja tietosuojan takia on erityisten tärkeää kiinnittää huomioita organisaation työkaluihin ja niiden käyttökohteisiin sekä käyttöoikeuksiin. Internetin välityksellä on mahdollista jakaa tiedostoja ja tietoja helposti ympäri maailmaa, mikä mahdollistaa esimerkiksi etätönteon monella eri alalla. Verkkoliikenteessä ja web-sovelluksissa on kuitenkin riskejä, jotka tulee tiedostaa – erityisesti henkilötietoja käsiteltäessä.

## Projektin aikana hyväksi havaitut vinkit työkalujen valintaan

1. Varmista, että valitsemasi työkalu ei lähetä tietoja EU/ETA alueen ulkopuolelle.
2. Jos työkalun tietoja (esimerkiksi kuvia tai dokumentteja) tarvitsee jakaa ulkopuolisille, varmista, että työkalussa on mahdollisuus jakaa ja poistaa käyttöoikeuksia (esimerkiksi sähköpostikohtainen oikeus johonkin tiedostoon).
3. Varmista, että sovelluksessa on mahdollista ottaa käyttöön kaksivaiheinen tunnistautuminen.
4. Tarkista, että työkalusta on selkeät käyttöohjeet ongelmatilanteita varten.

### 4.2 Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osallistaminen kehitysprosessiin

Digitaalisuus muuttaa ja koskettaa liiketoiminnan kaikkia sidosryhmiä. Digitaaliset ratkaisut, datan sujuvampi liikkuminen ja avoimuus sujuvoittavat kaikkien yrityksen toiminnan arvoketjussa toimivien työtä ja prosesseja. Muutoksen kautta aukeaa yllättävääkin lisäarvoa asiakkaille, eri työntekijäryhmille ja yhteistyötahoille. Parhaimmillaan digitalinen muutos lisää palvelun laatua ja avaa myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Kehittämisprosessissa kannattaa hyödyntää jo alkuvaiheessa laajasti eri asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkemyksiä ja osaamista. Asiakkaiden ja sidosryhmien näkemyksiä voi käyttää missä tahansa kehittämisprosessin vaiheessa. Yksin toimiville yrittäjille tämä voi olla erityisen arvokasta, koska vierellä ei ole vertaissparraajaa ja osaamista. Samalla yrittäjä voi kerätä arvokasta dataa kehittämistarpeista ja kokeilujen onnistumisesta. Päätöksenteko jatkokehittämiseen helpottuu, kun yrittäjä tietää mitä asiakkaat toivovat, odottavat ja vaativat.

Kehittämisprosessin voi aloittaa ihan vain kysymällä mitä asiakkaat ja sidosryhmät toivoisivat. Kannattaa kokeilla myös palautteen kysymistä ja keräämistä kehittämisprosessin aikana ja jälkeen. Myös valmisteltu avainasiakaskeskustelu määräajoin pitää yrityksen kartalla asiakkaan tarpeista ja toiveista. Sopivilla kysymyksillä ja konsultoivalla myyntitapaamisella voi saada arvokasta tietoa siitä, kuinka yritys voi auttaa ja helpottaa palveluillaan asiakkaan arkea ja sujuvoittaa hänen työtään.

Kätevä tapa kerätä toiveita ja palautetta on sähköiset lomakkeet, jotka voivat olla esillä nettisivuilla, somessa, QR-koodina yrityksen tiloissa, kuitissa ja muissa asiakasprosessin kontaktipisteissä. Vastauksista saatua sähköistä dataa on tehokkaampi käsitellä, sillä tyypillisesti kyse-lyohjelmissa on sisään rakennettu raportointitoiminnot.

## Näin osallistat asiakkaat tai muut sidosryhmät kehitysprosessiin

Mieti ensin mitä haluat selvittää. Esimerkiksi nettisivujen uudistamisen yhteydessä voit kysyä löysikö asiakas etsimänsä tiedon tai oliko sivustoa helppo käyttää. Muutama kysymys riittää.

Vastauksia voi kerätä anonyyminä ilman yhteystietoja, jolloin vastauksia voi tulla paljon, mutta niiden laatu voi vaihdella. Yhteystietojen kanssa vastauksia pyydetessä vastauksia tulee yleensä vähemmän, mutta ne ovat laadukkaampia. Samalla voit tarjota mahdollisuutta yhteydenotolle. Tee väliaikatarkistuksia vastausten kertymiseen ja kannusta tarvittaessa vastaamaan.

Viesti kyselyn päättymisestä ja sulje kysely, kun et kerää enää vastauksia. Vastausten tulkinassa voit tarkastella yleisimpiä havaintoja tai poikkeamia. Kerätyn tiedon pohjalta on helppompaa valita kohteet, jotka viedään jatkokehitykseen.

Opiskelijatoimeksiannot ja opinnäytetyöt mahdollistavat kustannustehokkaan ulkopuolisen resurssin käytön asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden ja kokemusten kartoittamiseen. Lisätietoja erilaisista oppilaitosyhteistyön muodoista voit lukea tämän kirjan luvusta [3.4 Oppilaitosyhteistyö](#).

### 4.3 Sisäisen viestinnän rakenteen ja käytäntöjen selkeyttäminen

Erilaiset digitaaliset viestintäkanavat ja -alustat luovat yritykseen oman digitaalisen viestinnän ympäristön. Käytössä on usein esimerkiksi sähköposti, pikaviestipalveluita ja intra, jotka mahdollistavat sen, että tietoa on helppo jakaa, muokata ja tallentaa niin yrityksen sisällä kuin tarvittaessa sidosryhmillekin. (Sivunen & Laitinen 2020, 41–42.) Uusien viestintävälineiden ja -kanavien käyttöönotto on tehty varsin houkuttelevaksi ja usein myös helpoksi. Näin yrityksissä saattaa olla aktiivisessa käytössä samanaikaisesti sekä uusia että niin sanottuja vanhoja viestintäkanavia. Siten myös viestintäkulttuuri ja -käytännöt ovat moninaiset.

Sopivia viestintäkanavia valitessa ja turhia karsiessa on yrityksessä syytä miettiä, mitkä ovat minkäkin kanavan mahdollisuudet ja rajoitukset ja millaisiin tarpeisiin viestintäkanavien pitää yrityksessä vastata (Sivunen & Lahtinen 2020, 43). Lisäksi jos viestinnän rakenteita ja viestintäkanavien käyttöön liittyviä toimintamalleja ei ole mietitty, seurauksena voi olla huono informaatioergonomia, joka tutkitusti vähentää työhyvinvointia. Kun tietoa, viestejä ja dokumentteja syntyy monessa eri muodossa, niin digitaalisina kuin analogisina, ja niitä joudutaan etsimään monesta paikasta, se sekä turhauttaa että aiheuttaa ylimääräistä työtä, hämmennystä ja pahimmillaan virheitä. (Juholin 2013, 47.)



## Lue lisää informaatioergonomiasta Jamkin Turbinaattori-blogista.

Liiketoimintaprosessien ja työn digitalisoituminen ja muutos edellyttävät organisaation viestinnältä avoimuutta ja joustavuutta. Aiempia tutkimuksia tukien myös DigiKyky-projektissa huomattiin, että digitalisaation käyttöönotto luontevaksi osaksi arjen työtä edellyttää monesti organisaation viestinnän uudistamista niin viestintäkanavien kuin -käytäntöjen ja -tapojen osalta. DigiKyky-projektissa havaittiin, että vertais- ja yhteisöllinen oppiminen sekä monen suuntaisen viestinnän mahdollistavat kollegojen neuvonta- ja vinkkikanavat ovat moderni tapa ottaa haltuun digitaalisia taitoja ja työkaluja. DigiKyky-projektissa mukana olevissa yrityksissä yhteisöllisinä ja monisuuntaisina viestintäkanavina kokeiltiin muun muassa Trelloa ja Teamsiä.

Jokaisessa työyhteisössä viestinnän rakenteiden, viestintävälineiden ja -kanavien käyttöön tulisi luoda yhdessä sopivat pelisäännöt. Pelisäännöt tarkoittavat käytännössä sitä, mitä viestitään ja missä kanavassa sekä miten hoidetaan aktiivinen vuorovaikutus työyhteisön sisällä, eli saako jokainen työntekijä äänensä kuuluville. Samalla on varmistettava, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus ja riittävä osaaminen eri viestintävälineiden ja -kanavien käyttöön. Joskus voi olla tarpeen miettiä myös, pitäisikö jostain viestintävälineestä tai -kanavasta luopua kokonaan, ja siten sujuvoittaa tiedonkulkua, viestintää ja vuorovaikutusta.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen digitalisaation ja toimintojen automatisoinnin avulla voidaan vahvistaa organisaation sisäistä yhtenäistä kulttuuria. Erityisesti monipaikkaisissa yrityksissä yhtenäisen kulttuurin synnyttäminen voi joskus olla haasteellista. Digitaalisten viestintävälineiden avulla yhteisiä palavereja ja nopeita kohtaamisia on helppo järjestää, kun kaikkien ei aina tarvitse matkustaa fyysisesti samaan paikkaan. Tiedonkulku helpottuu ja varmistuu ja mahdollisuus aktiiviseen vuorovaikutukseen koko organisaation sisällä paranee.

# Viestinnän pelisääntöjen päivittäminen

Kun siis yrityksessänne ruvetaan miettimään sisäisen viestinnän käytäntöjä ja sitä, millainen digitaalisen viestinnän ympäristö yrityksessänne on, miettikää näitä:

- **Millaisia viestintätarpeita työyhteisössänne on?**
  - Keiden pitää pystyä viestimään ja keiden kanssa?
  - Tarvitaanko kanavia esimerkiksi yleiseen työyhteisöviestintään ja onko tarvetta kahdenväliselle nopealle viestinnälle?
- **Mitä kanavia on jo käytössä?**
  - Käytetäänkö niitä siihen, mihin ne on alun perin tarkoitettu vai ovatko viestintäkäytänteet kehittyneet eri suuntaan?
  - Täyttävätkö nykyiset kanavat kaikki työyhteisön viestintätarpeet? Mitä puuttuu?
- **Millaisia kanavia voisi olla?**
  - Mitkä ovat näiden kanavien mahdollisuudet ja heikkoudet?
- **Millaisia viestintäkäytäntöjä tai -pelisääntöjä yrityksessä on?**
  - Ovatko ne selkeitä ja kaikkien käytössä?
  - Pitääkö niitä kehittää?
- **Millaista osaamista henkilöstöllä on viestintäkanaviin liittyen?**
  - Tarvitaanko osaamisen kehittämistä tai uuden opettelua?

## 4.4 Digimarkkinointi ja myynti

Petrosyan (2023) mukaan vuoden 2023 tammikuussa internetin käyttäjiä oli yli 5,16 miljardia ja sosiaalisen median käyttäjiä yli 4,76 miljardia. Internetin käyttäjien määrä käsittääkin 64,6 % maailman väestöstä. Voidaan siis todeta, että lähes joka kolmas vastaantulija maailmassa käyttää internetiä.



Digitalisaation myötä verkkoon siirtyneiden ihmisten mukana myös liiketoiminta on digitalisoitunut ja siirtynyt verkkoalustoille. Esimerkiksi Postin vuonna 2020 teettämän tutkimuksen mukaan lähes 60 % suomalaisista ostaa verkosta kuukausittain (Postin tutkimus: Suomalaisista jo lähes 60 % ostaa verkosta kuukausittain – kotimaisen verkkokaupan suosio kasvussa, 2020). Verkon välityksellä onkin mahdollista ostaa ja myydä tuotteita ympäri maailmaa.

Verkosta ostaminen on kuluttajalle vaivatonta ja myyjälle kustannustehokasta. Ostaja voi tutustua verkkosivujen välityksellä useiden liikkeiden valikoimaan, vertailla hintoja sekä tilata tuotteita kotiovelle poistumatta kotoa. ”Perinteisen” ostotapahtuman aikana asiakkaan tulee jalkautua kivijalkamyymälöihin yksi kerrallaan tutustuen kunkin liikkeen tarjolla olevaan valikoimaan. Fyysinen siirtyminen myymälöihin voi olla hidasta, vaatia aikaa ja vaivaa sekä aiheuttaa mahdollisia pettymyksiä esimerkiksi toivotun tuotteen ollessa loppuunmyyty.

Myyjien näkökulmasta verkkokaupat ja verkossa ostaminen ovat tuoneet mukanaan kustannustehokkuutta ja uusia asiakaskuntia. Kun aiemmin yrityksen asiakaskunta oli sidottu vahvasti kivijalkamyymälöiden fyysiseen sijaintiin, voi verkon välityksellä ostaja saapua vaivatta "kauppaan" toiselta puolelta maailmaa. Samalla ostajien määrää kaupassa ei ole rajattu, sillä verkkosivuille voi mahtua satoja ja tuhansia käyttäjiä. Nämä käyttäjät ovat yhtäaikaaisesti potentiaalisia asiakkaita, joita ei välttämättä kivijalkamyymälään mahtuisi edes toista kymmentä. Verkkokauppa mahdollistaa myynnin myös ilman fyysistä myymälää, jolloin yritys voi keskittyä täysin verkon yli myyntiin. Verkon välityksellä voidaan myydä perinteisten fyysisten tuotteiden lisäksi myös digitaalisia tuotteita sekä palveluita: E-kirjoja, graafista suunnittelua, ohjelmointia, videoeditointipalveluja, konsultaatiota ja verkkokursseja.



Jotta ostaja ja myyjä voivat kohdata verkossa, yhtälöön on lisättävä digitaalisia alustoja hyödyntävää markkinointia ja mainontaa, eli lyhyesti digimarkkinointia. Perinteisen, painetun mainonnan sijaan potentiaalisille asiakkaille näytetään digitaalisia mainoksia, jotka voivat olla tekstiä, kuvaa, videota tai ääntä. Digitaalisina alustoina toimivat esimerkiksi verkkosivut, blogialustat, verkkolehdet, sosiaalinen media sekä videostriimauspalvelut. Digimarkkinoinnista onkin tullut selkeä ja keskeinen osa yritysten jokapäiväistä arkea, sillä ostaakseen tuotteita ja palveluita kuluttaja etsii yhä useammin internetiin.

Digimarkkinoinnin suurimmat hyödyt:

1. Parempi kattavuus
2. Kustannustehokkuus
3. Sitouttamisen lisääminen
4. Parempi kohdistaminen
5. Bränditietoisuuden lisääminen

Digimarkkinoinnin merkitys on nähtävissä myös mediamainonnan lisääntymisen myötä. Bergmanin (2023) mukaan mediamainonnan määrä kasvoi vuonna 2022 4,1 %. Vuonna 2022 mediamainontaan käytettiin yhteensä 1 328 miljoonaa euroa (Mts.). Verkkomainonnan osuus tästä oli 993,7 miljoonaa euroa eli 74,8 % koko vuoden mediamainonnasta (Mediamainonnan määrä vuonna 2022 päättyi +4,1 % kasvuun, 2023). Kasvua edelliseen vuoteen syntyi +6,5 % (Mts.).

## Verkkosivujen ajantasaisuus

Koska digimarkkinoinnissa kävijävirtaa ohjataan digitaalisessa ympäristössä, tulee yrityksen olla digitaalisesti olemassa. Tätä varten yritys tarvitsee verkkosivut, johon kävijävirta ohjataan ja josta potentiaalinen asiakas saa ajankohtaista informaatiota yrityksen tuotteista ja palveluista.

Verkkosivujen tehtävänä on tuottaa myyntiä ja palvella asiakasta, silloin kuin yrityksen henkilökunta ei ole paikalla. Vaikka verkkosivusto toimii itsenäisesti, tarvitsee se silti säännöllistä huolenpitoa. Verkkosivustoa ja sen järjestelmää tulee ylläpitää päivitysten avulla. Päivitysten tarkoituksena on esimerkiksi tehostaa sivuston toimintaa ja poistaa tietoturva-aukkoja.

On tärkeää huomioida, että yrityksen verkkosivujenkin tulee noudattaa tietosuojalain asetuksia. Suosittelemme, että tutustut tietosuojavaltuutetun ohjeisiin tietosuojasta sekä Traficomien ohjeisiin evästeistä.



Lue lisää tietosuojasta: [Tietosuoja.fi](https://tietosuoja.fi)

Lue lisää evästeistä: [Traficom.fi](https://traficom.fi)

#### 4.5 Sosiaalisen median ja videoiden mahdollisuudet

Sosiaalisen median (myös some tai SoMe) haltuunotto ja omaksuminen on miltei pakollinen osa niin pienten kuin suurtenkin yritystoimijoiden digiloikkaa, sillä Tilastokeskuksen (SVT, 2022) mukaan yli 10 henkilöä työllistävästä kotimaisista yrityksistä jopa 81 % viestii aktiivisesti somessa. Kaiken kaikkiaan yli 4,5 miljoonaa suomalaista käyttää erilaisia sosiaalisen median alustoja edes joskus (Global Digital, 2023). Sosiaalisen median laajan käsitteen alle mahtuu useita erityyppisiä palveluita, joista valita yritykselle sopivimmat kanavat digimarkkinointia silmällä pitäen. Kanavia valittaessa yrityksen tärkeä tehtävä onkin analysoida sekä tuotettaan että toimialaansa siten, että tarjottava sisältö kohtaa palvelussa aikaansa viettävän kohderyhmän edustajat mahdollisimman tehokkaasti. Myös tavoitteen määrittely on tärkeää – kohderyhmän lisäksi kannattaa pohtia esimerkiksi sitä, mihin somepresensillä pyritään (esim. tunnettuus, myynnin kasvattaminen, vaikuttavuus) ja luoda sisällöntuotannon strategia näiden suuntaviivojen perusteella.



Tyypillisimpiä sosiaalisen median kanavia digimarkkinointiin Suomessa ovat Instagram, YouTube, TikTok, Facebook sekä LinkedIn, joista jokainen eroaa toisistaan sekä sisältöjensä että käyttäjäryhmiensäkin perusteella. Kaikkia sosiaalisen median palveluita yhdistää kuitenkin yhteinen nimittäjä: jokainen sometili vaatii käyttäjältä suunnitelmallisuutta, aikaa ja halua oppia uutta. Tie menestykseen sosiaalisessa mediassa ei aukene päivässä ja matkalle mahtuu paljon omaksettavaa. Polun varrelle kannattaakin asetella useampia pieniä tavoitteita, joiden toteutumista on myös helppo seurata. On tärkeää muistaa myös sosiaalisen median dynaamisuus: alustojen muutoksista, sometrendeistä ja sisällöntuotannon käytänteistä kannattaa pysyä ajan tasalla.

Tehokkain tapa hyödyntää sosiaalista mediaa markkinointitarkoituksiin lyhyellä aikavälillä on sijoittaa maksulliseen mainontaan tai vaikuttajamarkkinointiin. Vaikuttajamarkkinoinnissa käytetään jo ennalta tunnettua ja yrityksen arvoihin sopivaa vaikuttajaa (esim. mediakasvo, sisällöntuottaja, juontaja, julkisuuden henkilö), jonka tuottaman sisällön kautta tuotetta tai palvelua markkinoidaan tietyille kohderyhmille. Maksullinen mainonta taas rakentuu useimmiten jo olemassa olevista, yrityksen tai toimijan tuottamista materiaaleista. Tavanomaisin esimerkki maksullisesta mainostilasta sosiaalisessa mediassa on mainos, johon on sijoitettu tietty summa

rahaa ja joka näkyy ennalta määritellyn ajan tietyille kohderyhmälle. Maksullista mainontaa voi hyödyntää etenkin toiminnan alkuvaiheessa, jolloin tavoitteena on lisätä toimijan tunnettuutta ja tavoittaa uusia potentiaalisia asiakkaita sosiaalisen median kentällä. Maksullisen mainonnan vastapari on orgaaninen näkyvyys, mihin ei ole sijoitettu lainkaan euromääräistä panosta.

Orgaaninen näkyvyys sosiaalisessa mediassa vaatii usein maksettua mainontaa pitkäjänteisempää työskentelyä. Säännöllisesti julkaistu, hakukoneoptimoitu ja laadukas sisältö sitouttaa yleisöä ja ruokkii sosiaalisen median algoritmeja siten, että julkaisuja suositellaan yhä laajemmalle käyttäjäjoukolle. Myös tykkäykset, jaot, kommentit ja muut reaktiot käyttäjälle mieleiseen sisältöön ovat kullanarvoisia orgaanisen somenäkyvyyden nostattamiseksi! Pyri siis herättämään sisällölläsi hyviä fiiliksiä, sillä tunnereaktio on paras tapa asiakkaiden sitouttamiseen. Persoonallinen ja tunnistettava tapa kertoa tarjolla olevista tuotteista tai palveluista tai vaikkapa kurkistus arkipäivään kulussien taakse herättää sisällön kokijassa positiivisen tunteen ja muistijäljen, jonka avulla ostaja löytää tiensä takaisin palveluntarjoajan pariin.

## Viisi vinkkiä yrityssomettamiseen

### Tunnista kohdeyleisösi

Pohdi, mikä on sisältösi kohderyhmä ja mitä sosiaalisen median kanavia he käyttävät arjessaan. Rääätälöi myös sisältöjäsi mukailemaan yleisösi mielenkiinnonkohteita.

### Seuraa tavoitteitasi

Mittaroi tuottamaasi sisältöä statistiikkatyökaluilla ja tunnista, millaisesta sisällöstä yleisösi pitää. Kiinnitä erityistä huomiota sitoutumiseen.

### Tee brändi tutuksi

Käytä sisällössäsi yhtenäisiä brändielementtejä kuten logoa, värimaailmaa ja typografiaa, jotka yleisö tunnistaa ja yhdistää brändiisi. Älä unohda hashtageja ja paikkamerkintöjä!

### Ole aktiivinen ja ajan tasalla

Julkaise säännöllisesti ja kannusta yleisöäsi keskusteluihin. Muista myös vuorovaikutus – On tärkeää reagoida saamiisi viesteihin ja kommentteihin!

### Infoa, viihdytä ja inspiroi

Tarjoa yleisöllesi arvokasta sisältöä: Esimerkiksi informatiivisia artikkeleita, tarjouksia, vinkkejä ja kurkistuksia kulussien taakse.



## Videosisältö ja sen tuomat mahdollisuudet

Videosisällöstä on tullut kasvavissa määrin merkittävä osa yrityksen markkinointia ja strategiaa. Videosisältöä katsottiin vuonna 2022 19 tuntia viikossa (Video Marketing Statistics, 2023). Tämä on huomattu myös yrityksissä, sillä 91 % kyselyyn vastanneista käyttää videosisältöä yrityksen työkaluna (Mts.).

Videosisällöksi kutsutaan liikkuvaa kuvaa eli muun muassa videoita, ruudunkaappaustallenteita, animaatiota ja livestriimejä.

Viihdearvon lisäksi videosisältöjä käytetään tuotteen tai palvelun ostoprosessissa. Jungle Scoutin tutkimuksen mukaan YouTube oli 61 % vastaajan mielestä luotettava sosiaalinen media tuotteiden etsinnässä ja päätöksen teossa (Consumer Trends Report, 2023). Muita luotettaviksi koettuja sosiaalisia medioita olivat myös Facebook (51 % vastaajista) ja Instagram (45 % vastaajista).

Videomarkkinointi kannattaa nähdä varteenotettavana markkinoinnin muotona, sillä videomarkkinoinnista on saatu kyselyissä muun muassa seuraavanlaisia tuloksia (Video Marketing Statistics, 2023):

- 96 % videomarkkinoijista on saanut paremman ymmärryksen tuotteensa tai palvelunsa käyttäjistä
- 95 % on kokenut videoiden kasvattaneen brändin tunnettuutta
- Vuonna 2023 91 % koki videoiden kasvattaneen liikennettä, kun taas vuonna 2015 vastaava luku oli 55 %
- 87 % vastanneista koki videoiden kasvattaneen myyntiä
- 89 % vastaajista koki videoiden vakuuttaneen tuotteen/palvelun ostoon



## Lähteet

Asetus 2016/679. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuoja-asetus). Euroopan unionin virallinen lehti 4.5.2016. Viitattu 27.1.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=OJ:L:2016:119:TOC>

Bergman, P. 2023. Mediamainonnan määrä vuonna 2022 päättyi +4,1 % kasvuun. Kantar.com. Viitattu 21.02.2023. <https://www.kantar.com/fi/inspiraatioksi/mediamainonnan-maara/vuosi-2022>

Consumer Trends Report [Kuluttajatrendit raportti]. 2022. Jungle Scout. Viitattu 18.8.2023. <https://www.junglescout.com/wp-content/uploads/2022/06/Jungle-Scout-Consumer-Trends-Report-Q2-2022.pdf>

Henkilötietojen käsittely. N.d. Tietosuojavaltuutetun toimisto. Viitattu 27.1.2023. <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-kasittely>

Henkilötietojen siirrot Euroopan talousalueen ulkopuolelle. N.d. Tietosuojavaltuutetun toimisto. Viitattu 27.1.2023. <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-siirrot-etan-ulkopuolelle>

Hyppönen, M. 2021. Internet. Helsinki: Werner Söderström.

Juholin E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi.

Kemp, S. 2023. Digital 2023: Finland. Datareportal.com -verkkosivut. Viitattu 22.8.2023. <https://www.datareportal.com/reports/digital-2023-finland>

Petrosyan, A. 2023. Worldwide digital population 2023 [Maailmanlaajuinen digitaalinen väestö 2023]. Statistan verkkosivut. Viitattu 6.3.2023. <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>

Postin tutkimus: Suomalaisista jo lähes 60 % ostaa verkosta kuukausittain – kotimaisen verkkokaupan suosio kasvussa. 2020. Postin verkkosivut. Viitattu 9.6.2023. <https://www.posti.fi/fi/asiakastuki/tiedotteet/verkkokauppatutkimus-2020>

Rekisteröidyn oikeudet. N.d. Tietosuojavaltuutetun toimisto. Viitattu 27.1.2023. <https://tietosuoja.fi/rekisteroidyn-oikeudet>

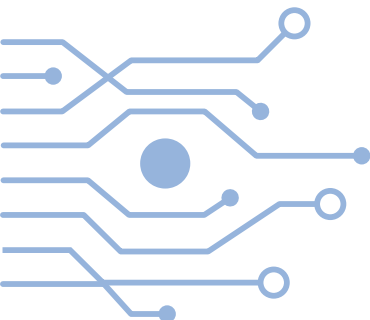
Sivunen, A. & Laitinen, K. 2020. Digital Communication Environments in the Workplace. Julkaisussa Workplace Communication. Toim. L. Mikkola & M. Valo. New York: Routledge, 41 - 53.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä. 2022. Tilastokeskuksen verkkojulkaisu. ISSN=1797-2957. Viitattu 22.8.2023. <https://stat.fi/tilasto/ict>

Svahn, N. & Karppi, T. 2021. Tietomurron kohteeksi joutunut psykoterapiakeskus Vastaamo on haettu konkurssiin – selvitysmies jatkajasta: ”Kiinnostuneita tahoja oli monta”. Ylen verkkosivut. Viitattu 27.1.2023. <https://yle.fi/a/3-11784072>

Video Marketing Statistics 2023 [Videomarkkinoinnin tilastot 2023]. N.d. Wyzowl verkkosivusto. Viitattu 18.8.2023. <https://www.wyzowl.com/video-marketing-statistics/>

What Is Data Management? [Mitä on datan hallinta?]. N.d. Oracle.com verkkosivut. Viitattu 23.1.2023. <https://www.oracle.com/database/what-is-data-management/>



LUKU 5:

**DIGIOSAAMISEN  
YLLÄPITO JA  
KEHITTÄMINEN**

# 5 DIGIOSAAMISEN YLLÄPITO JA KEHITTÄMINEN

Kirjoittajat: Suvi Geier, Pauliina Silvennoinen

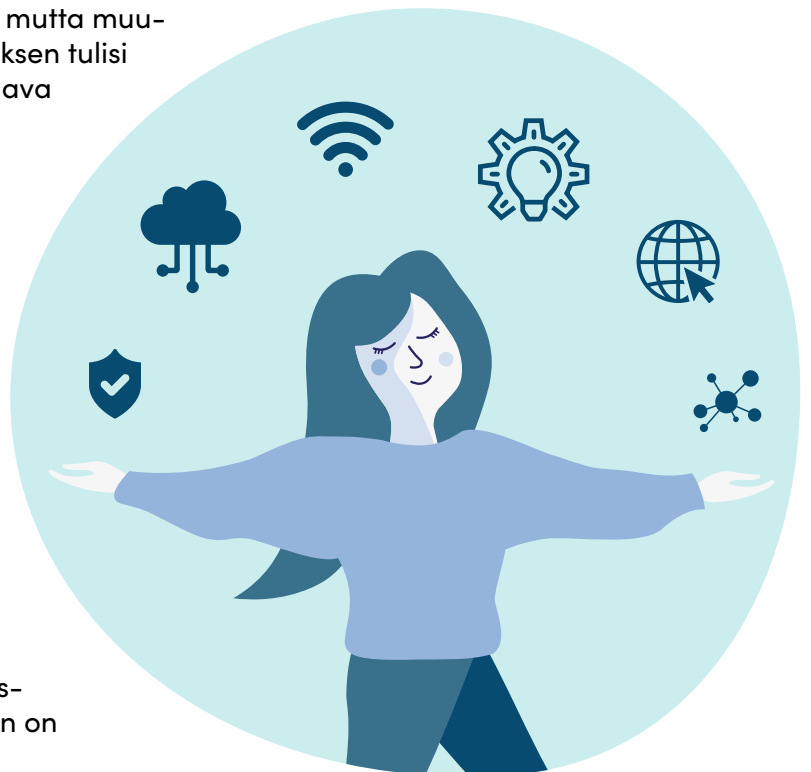
Tämän päivän muutostahdissa digitaalista kyvykkyyttä on tarpeen seurata myös kehitystoimien toteuduttua. On hyvä ottaa digitaalinen kyvykkyys osaksi organisaation perustoimintoja ja -prosesseja. Esimerkiksi henkilöstösuunnittelussa on tarpeen miettiä, mitä osaamista organisaatiossa on hyvin, missä on vajetta ja onko tulevaisuudessa nähtävissä osaamisalueita, joihin ei ole osajia. Digitaalisen kyvykkyyden ja osaamisen määrittelyssä on hyvä etsiä organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät ydinosamiset ja vastata kysymykseen: ”Mitä osaamista ilman emme tule toimeen?”. Ydinosaminen tai -kyvykkyys voidaan määritellä monin tavoin, mutta keskeistä on, että löydetään sellainen, usein strateginen osaaminen, jolla yrityksen menestys voidaan taata paitsi nykyhetkessä myös tulevaisuudessa.

McKinseyn tutkimuksen (2018) mukaan pysyvän ja kestävä digitaalisen muutoksen onnistuminen edellyttää kykyä ja mahdollisuutta työn uudelleenajatteluun yhdessä kaikkien osapuolien kanssa, niin prosessia vetävien digiasiantuntijoiden, esihenkilöiden ja johdon kuin koko henkilöstön kesken. Tarkastelun kohteeksi tulee ottaa, kuinka digitalisaatio muuttaa ja tulee muuttamaan liiketoimintaa ja työtehtäviä sekä mitä se tarkoittaa yksilön osaamisen kannalta. Yksinkertaisimmillaan aiheutta voidaan nostaa koko henkilöstön keskuudessa esille luvuissa kolme ja neljä esiteltyjen keinojen, kuten kyselyiden, keskustelutuokioiden tai työpajojen, avulla. Tärkeintä on saada henkilöstön näkemykset kuulluksi päätösten tueksi sekä aktivoida ja kannustaa työntekijöiden omaa pohdintaa työprosessien ja oman osaamisen kehittämiseksi. (McKinsey 2018.)

Tämä ymmärrys voidaan ottaa osaksi henkilöstönkehittämisen ja osaamisen johtamisen prosesseja tai tarvittaessa rekrytointiprosessia. Myös perehdys- ja kehityskeskusteluprosesseissa on hyvä käydä läpi digitaalinen kyvykkyys ja siihen liittyvät osaamisen tarpeet. Organisaatiossa tapahtuneet muutokset voivat nopeastikin muuttaa kyvykkyyksien ja osaamisen painopistettä. Kertaluonteinen kehittämisprosessi voi auttaa organisaatiota tässä hetkessä eteenpäin, mutta muutoin digitaalisen kyvykkyyden ja ymmärryksen tulisi olla organisaation toimintoissa läpileikkaava näkökulma.

Tulevaisuuden ennustaminen on tunnetusti vaikeaa, mutta digitaaliseen kyvykkyyteen liittyvien osaamisen määrittelyyn on hyödyllistä kytkeä vuorovaikutteinen keskustelu asiakkaan ja mahdollisuuksien mukaan myös kilpailijan kanssa. Oman toimialan suuntauksia ja kehittymistä kannattaa seurata esimerkiksi alan median avulla tai aktiivisella oppilaitosyhteistyöllä ja oppilaitosten tarjontaa seuraamalla.

Digitaalinen muutos muuttaa työtä ja toimenkuvia, jotka väistämättä muokkaavat yrityksen työskentelykulttuuria. Keskeinen edellytys McKinseyn (2018) mukaan on



henkilöstön kannustaminen ja rohkaisu kokeilemaan uusia toimintatapoja ja kyseenalaistaa nykyisiä toimintamalleja. Sanonta "organisaatiokulttuuri syö strategian aamupalaksi" pitää paikkansa tässäkin asiassa. Kulttuurinen muutos lähtee aina johdosta, jolloin kannustava ilmapiiri kokeilla, harjoitella ja olla epävarma uuden äärellä ovat keskeisiä organisaatiokulttuurin piirteitä. Vanhoista toimintamalleista irti päästäminen ja oman työtavan uudistaminen voikin joskus olla johdolle se vaikein paikka digitaalisessa muutoksessa. Muutosjohtamisen osaaminen korostuu.

Digitaalisen kyvykkyyden ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen onnistuu luomalla pysyviä käytänteitä, jotka muodostuvat osaksi yrityksen normaalia päivittäistä toimintaa, esimerkiksi vuosikellon toimenpiteinä. Jatkuvan oppimisen periaatteet tukevat digitaalisen kyvykkyyden ylläpitoa ja mahdollistavat myös ketterän kehittymisen. Tärkeintä on kuitenkin, että yrityksessä pysähdytään ja otetaan säännöllisesti hetki aikaa digitaalisten kehittämistarpeiden kartoittamiseen. Tilanteen tasalla pysymistä helpottaa suunnitelmallinen digitaalisen kyvykkyyden seuranta, jolloin osaamistarpeet ovat tiedossa ja niihin voidaan reagoida ajoissa.

## Ota digitaalisuus mukaan organisaation arkeen

- Kartoita osaamista ja määrittele organisaation ydinosamiset säännöllisesti, myös digitaalisen osaamisen näkökulmasta. Seuraa toimialan ja kilpailijoiden kehitystä: onko jotain uusia osaamisalueita tulossa, joihin pitäisi varautua?
- Kuuntele myös henkilöstön omia mielipiteitä osaamisensa ja sen kehittämisen suhteen esimerkiksi osana kehitys- tai tavoitekeskusteluja.
- Linkitä digitaalinen osaaminen henkilöstön ja viestinnän johtamisen prosesseihin, kuten henkilöstö- ja koulutus suunnitelmaan, rekrytointiin, perehdyttämiseen, osaamisen johtamiseen ja viestintäkäytäntöihin.

### Lähteet

McKinsey & Company. 2018. Unlocking success in digital transformations. Viitattu 30.11.2022.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

# LIITTEET

## Liite 1

### Henkilöstökysely digitaalisuuden nykytilasta, osaamisesta ja asenteista yrityksessä



Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa digitaalista osaamista ja taitotasoa yrityksessänne. Samalla se kokoaa toiveita ja tarpeita toiminnan sujuvoittamiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi tulevaisuudessa.

Vastaa omasta ja työtehtäväsi näkökulmasta.

Kysely on toteutettu osana DigiKyky - Digitaalinen kyvykkyys pk-yrityksen kilpailukyvyyn parantajana -projektia, jossa lisättiin yritysten kilpailukykyä parantamalla niiden henkilöstön osaamista digitaalisten palveluiden ja järjestelmien käytössä. Projektin toteutusaika oli 1.11.2021–31.10.2023. Projektin toteutuksesta vastasi Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Projektin rahoitettiin Euroopan Unionin sosiaalirahastosta. REACT-EU-hankkeet rahoitettiin osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

jamk

## TAUSTATIEDOT

### 1. Asemasi yrityksessä? Valitse yksi

- Toimitusjohtaja/Yrittäjä
- Esihenkilö
- Toimihenkilö
- Työntekijä

## DIGITAALISUUS

Digitointi ja digitalisaatio tarkoittavat eri asioita. Digitoinnissa muutetaan esimerkiksi paperinen lomake sähköiseen muotoon. Digitalisaatiossa myös toiminta tai prosessi muuttuu. Esimerkiksi paperisen lomakkeen kohdalla mietitään, tarvitaanko koko lomaketta vai saadaanko tiedot valmiina jostain muualta. Tässä kyselyssä keskitytään digitalisaatioon ja sen vaikutuksiin yrityksen toiminnassa.

Voit lukea lisää digitalisaatiosta täältä: <https://tieke.fi/digi-digi-digi/>

## 2. Yrityksen toiminnassa digitalisaatio mielestäni...

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, ei eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
tuo kilpailuetua yrityksellemme						
korvaa työntekijän						
parantaa työtäni						
lisää työhyvinvointiani						
parantaa yrityksen tuottavuutta						
vähentää työpaikkojen määrää						
vähentää työntekijöiden vuorovaikutusta						
muuttaa työtehtäviä						
kasvattaa työtehtävien määrää						
tehostaa toimintaa						
on turvallisuusriski yrityksellemme						

## 3. Mitä mieltä olet seuraavien väittäminen paikkansa pitävyydestä työpaikallasi?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, ei eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Uuden oppimiselle on varattu riittävästi aikaa yrityksessämme						
Työntekijöille on varattu työaikaa digitaalisen muutokseen						
Kehitämme yhdessä toimintatapoja						
Minulla on halutessani mahdollisuus osallistua prosessien digitalisoinnin kehittämiseen ja käyttöönottoon						
Saan tarpeeksi tietoa työyhteisössä tapahtuvista muutoksista						
Koen, että tietoni prosessien digitalisoinnista ovat riittävät						



#### 4. Digitalisaatio lähitulevaisuudessa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, ei eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Yrityksellämme on selkeitä tavoitteita siitä, miten prosessien digitalisointi voisi helpottaa työtehtäviä						
Yrityksellämme on käytännön suunnitelmia liiketoiminnan ja prosessien digitalisointiin						
Kehitämme yhdessä toimintatapoja						
Minulla on halutessani mahdollisuus osallistua prosessien digitalisoinnin kehittämiseen ja käyttöönottoon						
Yrityksemme pitäisi panostaa enemmän liiketoimintaprosessien automatisointiin tai digitalisointiin seuraavien vuosien aikana.						

#### 5. Kerro, miten digitalisaatio on muuttanut työtehtäviäsi?

---

---

---

#### 6. Onko etätyö tuonut uusia haasteita työtehtäviisi?

- Kyllä
- Ei
- En tee etätyötä

#### 7. Millaisia haasteita etätyö on tuonut työtehtäviisi?

---

---

---

## 8. Mitä digitaalisia kanavia tai menetelmiä käytät työhösi liittyvässä viestinnässä?

---

---

---

## 9. Miten arvoit digitalisaation vaikuttavan sinun työhyvinvointiisi?

---

---

---

## OSAAMINEN

### 10. Arvioi omaa tämänhetkistä osaamistasi digitaalisuuden eri osa-alueilla. Vastaa rehellisesti, oman tuntemuksesi mukaisesti.

	Ei osaamista	Aloittelija	Perustaidot	Sujuvat taidot	Asiantuntija	En osaa sanoa
Laitteiden hallinta						
Medialukutaito						
Viestintä ja vuorovaikutus						
Helppokäyttötoiminnot						
Ajanhallinta						
Tiedonhaku ja hallinta						
Tiedon tuottaminen ja muokkaaminen						
Yhteisöllinen työskentely						
Tietoturva						
Henkilön tietosuojat						
Informaatioergonomia (1)						
Tekijänoikeudet						
Digitaaliset hankinnat ja kilpailutus						

(1) Informaatioergonomiassa on kyse työntekijän kognitiivisten kykyjen ja ympärillä olevan tietomäärän yhteensovittamisesta. Se on myös yksi työergonomian erikoisalue. Esimerkiksi sähköpostiin voidaan asettaa hiljaiset ajat, jolloin saapuneista viesteistä ei tule ilmoituksia.

**11. Millaisissa digitaalisissa asioissa työkaverit kääntyvät puoleesi ja kysyvät sinulta neuvoa?**

---

---

---

**12. Millaisissa digitaalisissa taidoissa haluaisit ja voisit tukea ja auttaa työkavereitasi?**

---

---

---

## **OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

**13. Mitkä seuraavista koet oman työsi kannalta tärkeimmiksi osaamisen kehittämisen osa-alueiksi? Valitse 5 sinulle tärkeintä osa-aluetta.**

- Laitteiden hallinta
- Tietoturva
- Medialukutaito
- Viestintä ja vuorovaikutus
- Helppokäyttötoiminnot
- Ajanhallinta
- Tiedonhaku ja hallinta
- Tiedon tuottaminen ja muokkaaminen
- Yhteisöllinen työskentely
- Tietoturva
- Tietosuoja
- Informaatioergonomia (1)
- Tekijänoikeudet
- Digitaaliset hankinnat ja kilpailutus

(1) Informaatioergonomiassa on kyse työntekijän kognitiivisten kykyjen ja ympärillä olevan tietomäärän yhteensovittamisesta. Se on myös yksi työergonomian erikoisalue. Esimerkiksi sähköpostiin voidaan asettaa hiljaiset ajat, jolloin saapuneista viesteistä ei tule ilmoituksia.

**14. Mitä tietoja ja taitoja erityisesti haluaisit oppia lisää digitalisaatioon liittyen?**

---

---

---

## TULEVAISUUS

**15. Millaisia työtehtäviä tai asioita työpaikallasi voisi tulevaisuudessa automatisoida tai muuttaa digitaalisemmiksi?**

---

---

---

**16. Mitä se mielestäsi käytännössä edellyttää?**

---

---

---

**17. Jos työtehtäviesi rutiineista vapautuisi digitalisoinnin avulla aikaa, niin mihin käyttäisit sen työssäsi?**

---

---

---

**18. Miten arvelet, että edellä kuvaamasi muutos vaikuttaisi työhyvinvointiisi? Valitse yksi**

- Parantaisi työhyvinvointiani
- Ei vaikuttaisi työhyvinvointiini
- Huonontaisi työhyvinvointiani

**19. Halutessasi voit kertoa miksi valitsit kyseisen vaihtoehdon**

---

---

---

## Liite 2



### Yrityksen liiketoimintaprosessien osaamisvaatimukset

Tällä kyselyllä kartoitetaan yrityksen liiketoimintaprosessien osaamisvaatimukset. Kartoituksen tavoitteena on selvittää henkilöstön digitaalisen osaamisen vaatimukset yrityksen keskeisissä liiketoimintaprosesseissa.

Kartoituksessa on kolme teemaa:

- Liiketoiminta
- Viestintä
- Digitaalinen teknologia

Kysely on toteutettu osana DigiKyky - Digitaalinen kyvykkyys pk-yrityksen kilpailukyvyyn parantajana -projektia, jossa lisättiin yritysten kilpailukykyä parantamalla niiden henkilöstön osaamista digitaalisten palveluiden ja järjestelmien käytössä. Projektin toteutusaika oli 1.11.2021–31.10.2023. Projektin toteutuksesta vastasi Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Projekti rahoitettiin Euroopan Unionin sosiaalirahastosta. REACT-EU-hankkeet rahoitettiin osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

jamk

## LIIKETOIMINTA

### 1. Onko yrityksenne strategiassa osa-alueita, joihin digitalisaatio liittyy?

Jos on, mitä ja/tai millaisia?

---

---

---

### 2. Mitkä ovat yrityksenne liiketoiminnan ydinprosessit? Millaista digitaalista osaamista nämä prosessit vaativat?

---

---

---

**4. Tarkennetaan vielä: Kuvaile normaali työpäivä yrityksessäsi, vaihe vaiheelta**

Onko jossain vaiheessa haasteita? Millaisia?

Viekö jokin vaihe liikaa aikaa?

Jääkö jokin vaihe tekemättä, koska teknologia estää?

---

---

---

**5. Minkälaisia digitalisoitumiseen liittyviä muutoksia olette viimeksi näissä prosesseissa toteuttaneet?**

Millaisia liiketoiminnan prosessien muutoksia olette viime aikoina toteuttaneet joihin liittyy digitalisoimista?

---

---

---

**6. Miten yrityksenne muutosprosessit esim. uuden teknologian tai ohjelmiston käyttöönotto ovat mielestäsi sujuneet? Kerro kokemuksestasi.**

Keitä niihin liittyy? Ketä kaikkia ne koskettavat?

---

---

---

**7. Mistä muutostarpeet nousevat? (esim. Tuotekehitys, kilpailutilanne, asiakasvaatimus)**

---

---

---

**8. Minkälaisia tulevaisuuden suunnitelmia teillä on prosessien digitalisoimiseksi?**

Millaista digitaalista osaamista näiden suunnitelmien toteutus vaatii?

---

---

---

## VIESTINTÄ

### 9. Mitä viestinnän kanavia ja välineitä yrityksessä on käytössä?

Asiakasviestinnässä ja sisäisessä viestinnässä henkilöstön kesken

---

---

---

### 10. Miten viestintä toimii? Kerro kokemuksesi niin ulkoisesta kuin sisäisestäkin viestinnästä

Mitä kehitettävää viestinnässä olisi?

---

---

---

### 11. Onko teillä tarvetta uusille viestintäkanaville tai muodoille? Oletteko jo suunnitelleet jotain uutta kanavaa otettavaksi käyttöön?

Sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään

---

---

---

## DIGITAALINEN TEKNOLOGIA

### 12. Millaisia työkaluja teillä jo käytetään?

Mitä digityökaluja hyödynnetään?

---

---

---

### 13. Mitä tietojärjestelmiä käytössä tällä hetkellä ja ketkä organisaatiossa käyttävät niitä?

---

---

---

**14. Mitä teknologioita haluaisit ottaa käyttöön?**

---

---

---

**15. Mistä teknologiasta haluaisit oppia enemmän?**

---

---

---

**16. Onko työntekijöillä mahdollisuus käyttää työtietokonetta työajalla?**

---

---

---

**17. Onko työntekijöillä mahdollisuus käyttää älypuhelinta (työsuhde; tietoturva) työajalla?**

---

---

---

**18. Onko ajateltu budjettia mahdollisesti tarvittaviin hankintoihin ja sovelluksiin?**

---

---

---

**19. Onko tietosuoja-asiat minkälaisella tolalla?**

---

---

---



**20. Soveltuessa: Onko yrityksellä tietosuojavaltuutettua ja mitä tietoja työntekijöistä (tai asiakkaista,) ylläpidetään ja miten? Kenellä on pääsy tietoihin?**

---

---

---

**21. Soveltuessa: Missä tietojärjestelmässä (missään, paperilla?) työntekijöiden tiedot nykyisellään sijaitsevat?**

---

---

---

# KIRJOITTAJAT

## **Suvi Geier, tuntiopettaja, Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

Toimin DigiKyky-projektissa asiantuntijana. Jamkissa työskentelen tuntiopettajana. Projektiin toin pitkän työkokemukseni ja osaamiseni henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnin johtamisesta erityisesti työelämän muutoksessa ja digitalisaation vaatimuksissa.

## **Viivi Kaartinen, viestintäsuunnittelija, Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

Toimin DigiKyky-projektissa viestintäsuunnittelijana. Jamkissa työskentelen TKI-viestintäsuunnittelijana Liiketoimintayksikössä. Erityisosaamistani ovat työelämän viestinnän ja vuorovaikutuksen ilmiöt, viestinnän strateginen suunnittelu ja vastuullisuuteen liittyvät teemat.

## **Iina Kolari, viestinnän asiantuntija, Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

DigiKyky-projektissa toimin erilaisissa viestinnän asiantuntijatehtävissä ja kouluttajana. Jamkissa työskentelen viestinnän asiantuntijana. Vahvimpia osaamisalojani ovat erilaisten viestinnän konseptien suunnittelu, digitaalinen media sekä visualisointi.

## **Paula Puhilas, projektipäällikkö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

Toimin DigiKyky-projektissa ja Jamkissa projektipäällikkönä helmikuuhun 2023 asti. Erityisosaamistani on digitaalisuus ja erilaiset digitaaliset teknologiat.

## **Antony Smal, tuntiopettaja, Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

Toimin DigiKyky-projektissa asiantuntijan ja kouluttajan tehtävissä. Jamkissa työskentelen tuntiopettajana. Erityisosaamistani ovat yrittäjyyteen ja digitaaliseen markkinointiin liittyvät teemat.

## **Pauliina Silvennoinen, asiantuntija ja kouluttaja, Jyväskylän Ammattikorkeakoulu**

DigiKyky-projektissa toimin yritysten valmentajana digitalisaation mahdollisuuksien tunnistamisessa ja edistämässä. Yhteistyön pohjalta muodostimme toimintamallia ja keinoja, joita tässä julkaisussa esittelemme. Osaamisalojani ovat kestävä kehitys, kiertotalous ja työn sujuvoittaminen digitaalisin keinoin sekä pedagoginen osaaminen ja digitaalisten oppimisprosessien suunnittelu ja toteutus.

## **Essi Säynätmäki, projektityöntekijä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

Toimin DigiKyky-projektissa ja Jamkin Liiketoimintayksikössä projektityöntekijänä. Projektiin toin käytännön työkokemukseni erilaisten digitaalisten työkalujen hyödyntämisestä.

## **Jyrki Vihriälä, projektipäällikkö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

Toimin DigiKyky-projektissa projektipäällikkönä maaliskuusta 2023 alkaen. Jamkissa työskentelen projektipäällikön ja asiantuntijan tehtävissä. Projekti- ja hanketoiminnasta minulla on pitkä kokemus eri toimialoilta sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta.



**ONNEA MATKALLESİ KOHTI  
DIGIOSAAMISEN EDELLÄKÄVIJYYTTÄ!**



**Euroopan unioni**  
Euroopan sosiaalirahasto

**jamk** | Jyväskylän  
ammattikorkeakoulu

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2014–2020