

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Auvinen, Tommi; Lämsä, Anna-Maija

**Title:** Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä

**Year:** 2020

**Version:** Published version

**Copyright:** © Business and Organization Ethics Network (BON)

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <https://rightsstatements.org/page/InC/1.0/>

**Please cite the original version:**

Auvinen, T., & Lämsä, A.-M. (2020). Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 25(1), 14-26. [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol25\\_no1\\_pages\\_14-26.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol25_no1_pages_14-26.pdf)

# Henkilöstöjohtamisen Trendit Digitalisoituvassa Toimintaympäristössä

Tommi Auvinen  
Anna-Maija Lämsä

## Abstrakti

Tässä artikkelissa tutkitaan henkilöstöjohtamisen ajankohtaisia trendejä digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Digitalisaatio on voimakkaasti yleistynyt ilmiö, jota voi tarkastella laaja-alaisesti henkilöstöjohtamisen kenttää muovaavana metatrendinä tai suppeammin joukkona ohjelmisto- ja tiedonhallintateknologioita, joilla pyritään tehostamaan organisaation toimintaa ja vähentämään kustannuksia. Tutkimusstrategia on laadullinen ja analyysissa olemme soveltaneet sisällön erittelyä aikaisemman kirjallisuuden ja empiirisen haastatteluaineiston yhdistävällä otteella. Empiirinen aineisto koostuu 17 suomalaisen henkilöstöammattilaisen temaattisesta sähköpostihaastattelusta. Löydöksemme jakautuu neljään osaan, joissa käsitellään henkilöstöjohtamisen ajankohtaisia ongelmia, organisaatioiden digitaalisia HR-järjestelmiä, tekoälyä ja henkilöstöjohtamista sekä henkilöstöjohtamisen trendejä. Keskeisiä vallitsevia ongelmia ovat esimerkiksi työehtosopimusneuvotteluiden vaikeudet, rutiinitöiden kuormittavuus, rekrytointi sekä johtamisen haasteet, kuten konfliktit organisaatioissa. Digitalisaatio on aineistossa vahvasti vallitseva niin sanottu megatrendi, joka määrittää selvästi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden suuntaa ja on yhtäaikaaisesti sekä syy että mahdollinen ratkaisu moniin vallitseviin

henkilöstöjohtamisen ongelmiin. Selkeitä aineistosta nousevia teknologisia HR-trendejä ovat tekoäly, automatisaatio, mobiili- ja pilvipalvelut sekä reaaliaikaista, prosessoitua informaatiota tuottavat järjestelmät. Digitalisaation ohella painotetaan myös ihmislähtöistä henkilöstöjohtamista. Siinä trendejä tämän tutkimuksen mukaan ovat erityisesti vuorovaikutteisuus, vastuullisuus, hyvinvointi sekä työn merkityksellisyys. Lisäksi etenkin rekrytoinnin tärkeys tulee esille.

**Keywords:** Henkilöstöjohtaminen, digitalisaatio, trendi, johtajuus, vastuullisuus, laadullinen tutkimus

## Johdanto

Digitalisaatio on voimakkaasti yleistynyt ilmiö, joka vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen. Sellaiset seikat kuin siirtyminen sähköisiin järjestelmiin, tekoälyyn, koneoppimiseen ja erilaisiin digitaalisiin johtamissovelluksiin ovat lisääntyneet nopeasti (Brynjolfsson & Mitchell 2017; Nojonen 2019). Digitalisaation vuoksi monet työn tekemisen muodot ja käytännöt ovat murroksessa. Tietokoneiden ja robotisaation tulo on jo 1980-luvulta lähtien korvannut rutiininomaisia töitä etenkin teollisuudessa. Tosin koneita ja laitteita on käytetty tuotannossa tukemaan ja korvaamaan ihmistä kautta aikojen (Taylor 1914; Zuboff 1990). Digitalisaatiota on alettu soveltaa enenevässä määrin myös asiantuntijatehtävissä (Manninen ym. 2013).

Eduistaan huolimatta digitalisaation on arvioitu myös aiheuttavan ongelmia, kuten lisäävän minuutintarkkaa työn mittausta ja työntekijöiden yksityiskohtaista valvontaa. Tämä johtaa helposti konemaiseen näkemykseen ihmisestä (Dzieza 2020). Vaikka on vaikea ennustaa sitä, miten digitalisaatio muuttaa henkilöstöjohtamista, on olennaista, että muutosta selvitetään ja siinä ollaan mukana. Tämä takaa paremman onnistumisen verrattuna tilanteeseen, jossa jäädytään peränpitäjäksi tai kokonaan muutoksen ulkopuolelle. Muutoksen hahmottaminen auttaa pohtimaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja myös kehittämään nopeaa reagointivalmiutta äkillisiin kriiseihin.

Tässä artikkelissa on pyrkimyksenä hahmottaa henkilöstöjohtamisen ajankohtaisia trendejä digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Selvityksen taustaksi tarkastelemme aluksi kirjallisuuden pohjalta lyhyesti henkilöstöjohtamisen kehittymistä erityisesti koneistumisen ja teknologian kannalta. Tässä yhteydessä tarkastelemme myös digitalisaatiota ja henkilöstöjohtamista konsulttiselvitysten ja akateemisen tutkimuksen kannalta. Tämä jälkeen teemme empiirisen laadullisen tutkimuksen trendeistä henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta.

Trendillä tarkoitamme suuntaa (Su-

men kielen perussanakirja S-Ö 1996), joka ilmenee henkilöstöjohtamisessa ohjaten toimintaa. Trendi on kestoaltaan pidempi ja vaikutukseltaan merkittävämpi ja syvämpi kuin johtamisen ”muotiopit”, jotka tyypillisesti menevät ohi melko nopeasti. Muotioppi viittaa normatiiviseen, käytännön ohjeita ja malleja sisältävään johtamistekniikkaan, jonka organisaation johto katsoo hyödylliseksi ja järkeväksi soveltaa tavoiteltaessa hyvää tulosta (Abrahamson 1996). Johto arvioi tarpeelliseksi kulkea uuden ja muodikkaan johtamistiedon eturintamassa, ja erityisesti konsultit räätälöivät tähän tarpeeseen uusia tekniikoita meneillään oleviin trendeihin perustuen (Kuokkanen 2015). Esimerkkinä nykyajan muotiopista voisi pitää mindfulnessin eli mielen ohjelmoinnin suosiota työhyvinvoinnin edistämiseksi. Käytännössä kuka tahansa itseään asiantuntijaksi kutsuva voi toimia konsulttina ja pyrkiä vakuuttamaan työyhteisöt ja niiden johdon mindfulnessin hyödyllisyydestä (Karjalainen ym. 2019). Digitalisaation ansiosta mindfulnessia voidaan toteuttaa verkosovelluksina, mikä puolestaan avaa mahdollisuudet kustannustehokkuuteen.

Henkilöstöjohtamisen tutkijat, kuten johtamisen tutkijat yleisemminkin, koettavat hahmottaa muotioppeja suurempia linjauksia ja syvempää suuntaa. Ongelmana alan tutkimuksessa ja käytännön toiminnassa on monesti ollut, että kiinnostuksen kohteena ovat ainoastaan muotiopit. Oppien kriittinen tarkastelu on vähäistä myös käytännön työelämässä, koska opin uskotaan tuottavan erityistä kilpailukykyä ja johtavan menestykseen – ainakin siihen saakka kun seuraava oppi nousee suosioon (Abrahamson 1996).

Tutkijoiden ja ammattilaisten kiinnostus on siis usein kohdistunut tehokkuutta tuottaviin henkilöstöjohtamisen keinoihin ja yksittäisiin teknisluontoisiiin toimiin, kuten rekrytointiin, palkkaukseen ja henkilöstökoulutukseen. Laajempi näkökulma on usein jäänyt taustalle. Toisaalta yhteiskuntatieteilijät ja kulttuurintutkijat ovat selvittäneet yhteiskunnallisia olosuhteita ja rakenteita sekä kulttuurisia piirteitä, mutta näiden tieteenalojen keskustelujen kytkeminen henkilöstöjohtamiseen on jäänyt ohueksi. Tutkimuksessa on kuitenkin tunnistettu toimintaympäristön rooli. Erityisesti instituutionaalinen teoria painottaa ympäristön roolia henkilöstöjohtamisen muotoutumisessa (Pauwe & Boselie 2003). Sellaiset tekijät kuin lait, asetukset ja sopimukset, toimialan standardit ja ohjeistukset (esimerkiksi vastuullisuusohjeistukset ja laatustandardit), toimialan edelläkävijäyritysten esimerkit, konsulttien levittämät muotiopit, teknologinen kehitys sekä sosiaaliset ja kulttuuriset arvot ja normit ovat vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi Chizema (2010) on kuvannut instituutionaalisen teorian näkökulmasta sitä, miksi Yhdysvalloissa kehitetyt johdon palkkausjärjestelmät levisivät käyttöön myös muualla. Puččaitė ja Lämsä (2008) selvittivät yhteiskunnan historiallisten ja sosiokulttuuristen tekijöiden yhteyttä johtamiseen ja henkilöstön työmoraliin postsosialistisessa organisaatiossa. Nie ja Lämsä (2015) puolestaan tarkastelivat konfutselaisuuden ja sosiaalisten siteiden ja verkostojen yhteyttä johtamiskäyttäytymiseen Kiinassa. Ylipäätään kiinnostus ympäristön rooliin on lisääntymässä tutkijoiden keskuudessa (Morgeson ym. 2013). Edellä kuvatun perusteella lähtöargumenttimme tässä artikkelissa on, että sen lisäksi että organisaatio itse kehittää uusia käytäntöjä ja menetelmiä, myös ympäristö muovaa henkilöstöjohtamista ja tuottaa trendejä, joita pyritään seuraamaan.

Paperimme idea syntyi alun perin korkeakoulun opetuksen tarpeesta. Työpaikkamme, Jyväskylän yliopiston kauppatieteiden korkeakoulun, opetussuunnitelman uudistamisprosessissa ilmeni tarve päivittää opetusmateriaaleja. Tarve korostui opiskelijapalautteissa, joissa toivottiin nimenomaan tuoretta trenditietoa

suomalaisesta henkilöstöjohtamisesta. Erityisesti empiirisen tutkimuksen tarve on ilmeinen, koska aiheen suomalaista tutkimusta on tehty vähän. Vaikka suuret kansainväliset konsulttiyritykset julkaisevat laadukkaita ja tuoreita selvityksiä henkilöstöjohtamisen muutoksista vähintään vuosittain, käsillä oleva tutkimus tuottaa lisätietoa aiheesta kohdistumalla erityisesti suomalaiseen työelämään ja siellä toimivien asiantuntijoiden näkemyksiin.

## Kirjallisuuskatsaus

Henkilöstöjohtamisen kehitys teknologian näkökulmasta

Henkilöstöjohtamisella (engl. Human Resource Management, HRM; Human Resources, HR) tarkoitetaan ”ihmisten ja asioiden johtamista, joka tähtää strategialähtöisesti henkilöstön muodostamiseen, kehittämiseen, ohjaamiseen, kannustamiseen, arviointiin ja palkitsemiseen siten, että organisaation suorituskyky ja henkilöstön hyvinvointi mahdollistuvat nyt ja tulevaisuudessa” (Lämsä 2020, 50). Käytännössä henkilöstöjohtamista toteuttavat monet tahot, joita henkilöstöammattilaisten, kuten henkilöstöjohtajien ja -päällikköiden, lisäksi ovat tavallisimmin ylin johto, lähijohtajat ja alan konsultit. Pienessä yrityksessä yrittäjä vastaa henkilöstöasioista. Henkilöstöjohtamisen tulee varmistaa seuraavia asioita:

- Henkilöstöä on riittävä määrä.
- Työntekijöillä on mielekäs työ, ja työpanos kohdistuu organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta oikeisiin töihin.
- Työprosessit ovat tehokkaat ja sujuvat.
- Henkilöstön osaaminen on ajan tasalla ja sitä kehitetään.
- Henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut työhönsä.
- Henkilöstön työhyvinvointi ja -turvallisuus ovat kunnossa.
- Henkilöstöä kohdellaan arvostavasti, välittävästi ja oikeudenmukaisesti.

Henkilöstöjohtamisen juuret paikantuvat teollistumisen alkuvaiheisiin erityisesti Englannissa. Tuolloin valveutuneet ja hyväntekeväisyyttä harjoittaneet tehtaanomistajat palkkasivat tehtaisiinsa ihmisiä, joiden tehtävä oli edistää työntekijöiden työoloja ja terveyttä. Työpaikoilla otettiin käyttöön terveystarkastuksia sekä parannettiin siisteyttä ja turvallisuutta. (Legge 2004.) Varhaisina teollistumisen vuosina myös Suomessa erityisesti suuret teollisuusyritykset ottivat käyttöön vastaavia käytäntöjä ja pyrkivät huolehtimaan laajasti työntekijöistään (Koivuniemi 2000). Työnantajien järjestämät lastentarhat, harastusmahdollisuudet ja asunnot ovat esimerkkejä tuon ajan sosiaalisesta toiminnasta. Myöhemmin monet näistä tehtävistä siirtyivät yhteiskunnan vastuulle.

1700- ja 1800-lukujen taitteessa alkanut teollinen vallankumous tarkoitti länsimaissa merkittävää teknologista muutosta työnteossa ja taloudellisessa toiminnassa. Teollistumiseen asti työn tekeminen oli pääosin ollut luonteeltaan käsityömaista yksittäistuotantoa. Käytetyt koneet ja laitteet olivat yksinkertaisia. Tosin esimerkkejä massatuotannosta on jo teollistumista edeltävältä ajalta. Teollistuminen kuitenkin merkitsi tehostamista ja laajamittaista mekanisoitua massatuotantoa. Työ siirtyi tehtaisiin, palkkatyö syntyi ja työ jaettiin yksinkertaisiin ja nopeasti suoritettaviin työvaiheisiin. Teollistumista vauhdittivat teknologiset keksinnöt, kuten höyrykone ja Kehruu-Jenny, sekä liikenneyhteyksien, erityisesti rautateiden, rakentaminen. (Schön 2013.)

Teollisen vallankumouksen myötä ammattimainen johtaminen alkoi kehittyä Yhdysvalloissa 1900-luvun alkupuolelta lähtien. Kyse on Frederick W. Taylorin (1856–1915) tieteellisen liikkeenjohdon periaatteista. Massatuotantoon soveltuva

tarkka työnjako, urakkapalkkaus, yksityiskohtainen työajan mittaus ja valvonta sekä työnjohdon tehtäväkentän syntyminen ovat tieteellisen liikkeenjohdon sovelluksia henkilöstöjohtamisessa. Taylor myös painotti työntekijöiden työnopastusta ja koulutusta sekä "tieteellisten" henkilövalintojen tekemistä. (Takala 1999.) Henkilöstön perehdyttäminen, henkilöstökoulutus ja henkilöstörekrytoinnin järjestelmällinen tutkiminen ja kehittäminen ovat saaneet alkunsa näistä ajatuksista. Taylorin ajatusten käytännön toimeenpanija oli yhdysvaltalainen liike-mies Henry Ford, Ford Motor Companyn perustaja, joka alkoi käyttää liukuhihnaa autojen tuotannossa (Chaline 2013). Tietoisuus tieteellisestä liikkeenjohdosta heräsi Suomessa melko varhaisessa vaiheessa. Taylorin vuonna 1911 Yhdysvalloissa julkaissut teos nimittäin suomennettiin jo vuonna 1914 nimellä Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet (Taylor 1914). Laajemmin tieteellinen liikkeenjohto levisi käytäntöön Suomessa vasta useampi vuosikymmen teoksen suomentamisen jälkeen. Tieteellisen liikkeenjohdon oppien leviämistä edisti Suomessa jo 1900-luvun alkuvuosikymmeninä alkanut rationalisointiliike, joka ajoi tuotannon tehostamista (Vartiainen 1994). Leviämistä myös edisti suomalaisten johtajien ulkomailla saatu koulutus ja osallistuminen yritystoimintaan ulkomailla (Seeck & Järvelä 2007).

Tietokoneiden kehitys ja käyttö alkoivat yleistyä maailmansotien välissä ja erityisesti toisen maailmansodan jälkeen. Tietokoneiden on arvioitu levinneen Suomeen reilut 10 vuotta myöhemmin verrattuna Yhdysvaltoihin, Englantiin ja Saksaan. Ensimmäinen toimiva tietokone Suomessa oli silloiseen Postipankkiin vuonna 1958 hankittu IBM 650, jolle annettiin lempinimi Ensi. Tämän tietokoneen ansiosta Postipankki onnistui lyhentämään merkittävästi tilien kirjaustietojen ajantasaisuutta. (Asikainen 2001.)

Suomessa tilisiirtojen määrä lisääntyi huomattavasti 1950- ja 1960-luvulta lähtien, mikä synnytti painetta koneelliseen käsittelyyn. Syitä lisääntymiseen olivat muun muassa evakoiden asustoitumisen maksut sekä kansaneläke- ja työeläkejärjestelmän kehittyminen. Tietokoneella alettiin suorittaa myös henkilöstöjohtamisen tehtäviä. Keskeinen tehtäväalue oli palkanlaskenta. Postipankin toiminta ja pankin saamat hyödyt tietokoneen käytöstä pakottivat muut pankit ja organisaatiot seuraamaan ja hankkimaan tietokoneita. (Asikainen 2001.) Ihmisten palkat pystyttiin laskemaan tietokoneella tehokkaasti. Tosin palkkuspissit täytettiin edelleen käteisellä rahalla 1960-luvun lopulle, jolloin palkat alettiin maksaa pankkitileille. Tässä vaiheessa pankkien tietojärjestelmät olivat kehittyneet vastaanottamaan palkkojen maksutiedot.

Tietokoneiden kehitys ja käyttöönotto alkoivat lisääntyä voimakkaasti 1970-luvulla yhtä aikaa sen kanssa, että henkilöstöjohtaminen ammatillistui ja vakiintui itsenäiseksi toiminnoksi organisaatiossa Suomessa (Tiirikainen & Eskelinen 2015). Ammatillistumiseen johtanut kehitys alkoi yritysten sosiaalitoiminnasta ja koulutustoiminnasta saaden järjestelmällisen muodon 1960- ja 1970-lukujen taitteessa. Tuolloin suomalaisessa kirjallisuudessa määriteltiin henkilöstöjohtamisen käsite ja siihen kuuluvat osa-alueet (Palm & Voutilainen 1970; Lilja 1987). Termiä henkilöstöjohtaminen ei tosin käytetty vaan puhuttiin henkilöstöhallinnosta. Henkilöstöhallinnon tavoitteeksi katsottiin tuottavuuden lisääminen sekä henkilöstön viihtyminen työpaikalla ja valmius toteuttaa yrityksen taloudellisia päämääriä. Lisäksi tavoitteeksi asetettiin yrityksen harjoittaman henkilöstöpolitiikan kytkentä yhteiskunnan sosiaali- ja työvoimapolitiikkaan. (Luoma & Viitala 2015.) Erityisesti jälkimmäisen tavoitteen osalta on kiinnostavaa, että jo vuonna 1879 Suomessa säädettiin asetus, jonka mukaan työnantajalla

on velvollisuus huolehtia työntekijöiden ja heidän perheidensä perustarpeista (Waris 1961).

Tärkeä virstanpylväs henkilöstöjohtamisen kehityksessä on strategisen näkökulman rantautuminen Suomeen 1990-luvulla. Tämä näkökulma alkoi kehittyä 1970-luvulla Yhdysvalloissa ja saavutti siellä aseman 1980-luvulla. Strategisen henkilöstöjohtamisen perusidea nojaa ajatukseen, että henkilöstöön on sitoutunut pääomaa ja potentiaalia samalla tavoin kuin muihin tuotannon tekijöihin. Tästä syystä henkilöstövoimavaroja tulee kehittää, arvioida ja johtaa systemaattisesti ja ammattimaisesti. (Viitala 2007.) Strategisen näkökulman yleistymisen tarkoitti muun muassa sitä, että useissa suurissa yrityksissä perustettiin henkilöstöjohtajan tehtävä ylimpään johtoon. Toisin sanoen henkilöstöjohtaja liitettiin johtoryhmän jäseneksi. Ratkaisulla pyrittiin nopeuttamaan henkilöstöhallinnon muutosta johtamiseksi, edistämään henkilöstöjohtamisen asemaa sekä terävöittämään yrityksen tai muun organisaation strategista johtamista (Lilja 1987; Sauri 2015). Erityisesti osaamisen johtaminen alkoi painottua 1990-luvulta lähtien. Myös työhyvinvoinnin tärkeys alettiin tunnistaa aikaisempaa laajemmin koskemaan fyysisen työkyvyn lisäksi psyykkistä työkykyä. Yksi syy tähän oli 1990-luvun alun lama, jonka seurauksena työttömyys lisääntyi (Juuti & Vuorela, 2002).

Henkilöstöjohtamisen tietokoneistuminen alkoi 1970-luvulla palkkahallinnon järjestelmistä ja levisi vähitellen 1980- ja 1990-luvulta alkaen myös muille henkilöstöjohtamisen osa-alueille. Tiirikaisen ja Eskelisen mukaan tietojärjestelmien kehittyminen ja käyttö on vaatinut henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta lisääntyvää ymmärrystä tietotekniikasta ja -järjestelmistä. Nykyään suurin osa työnantajista käyttää jonkinlaista teknologiaa henkilöstöjohtamisessa. Teknologia mahdollistaa toiminnan organisoinnin ja johtamisen uusilla tavoilla, mutta teknologian käyttö ei ole ongelmatonta. Viitala ja Järnlström (2014) tuovat esille, että esimerkiksi sosiaalisen median laajentuminen muuttaa henkilöstöjohtamista tavalla, jota ei tunneta kovin hyvin. Riskitekijöitä ovat esimerkiksi yksityisyyden suojaan kohdistuvat uhat ja tietokoneistumisen mahdollistama ympäri-vuorokautinen työskentely eli niin sanottu 24/7-työnteko.

Digitaalisten teknologioiden lisääntynyt vaikutus on johtanut siihen, että meneillään olevaa aikaa kutsutaan digitaaliseksi vallankumoukseksi tai digijaksiksi (The Third Industrial Revolution 2012). Digitalisaatiolla tarkoitetaan teknisten ratkaisujen ohella laajaa taloudellista ja yhteiskunnallista muutosta, jonka on synnyttänyt viestintä- ja tietoteknologian kehittyminen (Itkonen 2015). Digitalisaatio on noussut laaja-alaisesti keskusteluihin 2010-luvun alkupuolella henkilöstöjohtamisessa, ja teknologioiden vaikutuksen on arvioitu lisääntyvän voimakkaasti tulevaisuudessa (Parry & Strohmeier 2014; Viitala & Järnlström 2015).

Digitaalisuuteen viittaava e-etuliite (electronic) on löytänyt tiensä henkilöstöjohtamiseen (Avolio & Kahai 2003; Strohmeier 2007). Henkilöstöjohtamisessa puhutaan usein e-HRM:stä (engl. electronic Human Resource Management). Se viittaa nettipohjaisesti käytettäviin henkilöstöjärjestelmiin ja -toimintoihin (Strohmeier 2007; Business Jargon 2020). E-HRM:ssä on kyse sateenvarjokäsitteestä, joka kuvaa henkilöstötyön muuttumista digiteknologioiden ja verkostomaisen toimintamallin seurauksena. Nykyään tyypillisiä toimintoja, joissa hyödynnetään e-HRM:ää, ovat rekrytointi, arviointi, koulutus, datapohjainen HRM-analytiikka/metriikka sekä palkkahallinto. Näistä valtaosa on toteutettu suurelta osin tai jopa kokonaan sähköisesti verkossa. Swaroopin (2012) mukaan e-HRM on hallinnollisen tason lisäksi keino panna täytäntöön henkilöstöjohtamisen strategioita ja politiikkoja nettipohjaisen



viestintäteknologian avulla. Myös käsitettä e-johtajuus (engl. electronic leadership) on käytetty. Sillä viitataan digitaalisten järjestelmien, kuten sähköisten viestintäteknologioiden, mahdollistamaan etäjohtajuuteen, joka on etäännyntynyt kasvotusten tapahtuvasta johtajuudesta (Auvinen ym. 2019).

**Digitalisaatio ja henkilöstöjohtamisen trendit konsulttiselvitysten ja akateemisen tutkimuksen näkökulmasta**

Konsulttiryitys Accenturen (2013) mukaan digitalisaatio on nähtävä ajankohtaisena, mullistavana ja voimakkaasti kasvavana henkilöstöjohtamisen ilmiönä. Accenture (2014) käyttää ilmiöstä jopa käsitettä sekasorto tai hajaannus (engl. disruption). Konsulttiselvitykset ovat kuvanneet digitalisaatiota henkilöstöjohtamisen teknologioina ja järjestelminä sekä perustavanlaatuisista muutosta eli transformaatiota tuottavana voimana. Digitalisaation väitetään voimaannuttavan henkilöstöä ja lisäävän henkilöstön vastuullisuutta työn tekemisessä. Lisäksi sen on arvioitu vähentävän olennaisesti ihmisten suorittamia perusrutiineja ja siirtävän rutiinityöt teknologian tehtäväksi. Edellä mainittu kehityskulku ei tosin ole ollut aivan niin nopeaa kuin alun perin on odotettu. Digiteknologioiden tuoman muutoksen henkilöstöjohtamiseen on sanottu olevan "aivan kulman takana", mutta sitä ei ole vielä saavutettu (HR Trend Institute 2018).

Accenturen (2013) selvityksen mukaan trendejä digitalisoituvassa ympäristössä ovat henkilöstöjohtamisen sovellukset ja järjestelmätason dataintegraatio. Lisäksi osaamisen johtaminen on säilynyt 2010-luvun vahvassa asemassa. Pilvipalvelujen käyttö alkoi vakiintua vasta 2010-luvun loppupuolella (Sympa 2019). Sama koskettaa data-analytiikkaa ja rutiininomaisen henkilöstötyön automatisointia, joiden kulta-ajan arvioidaan olevan käsillä. Digitaalisen vallankumouksen kestoargumentti ja lupaus on tehokkuuden ja tuottavuuden ohella ketterässä, reaaliaikaisessa ja prosessoidussa informaation tuottamisessa (Accenture 2014; HR Trend Institute 2019). Tekoäly ja ohjelmistorobotit etenkin rekrytoinnissa sekä syväinen henkilöstötietoja koskeva analytiikka ovat useiden konsulttiselvitysten mukaan 2020-luvun selkeitä trendejä digitalisoituvassa toimintaympäristössä (Deloitte 2019; CakeHR 2019; Sympa 2019).

Konsulttiselvitykset myös korostavat merkittävänä henkilöstöjohtamisen trendeinä digitalisoituvassa ympäristössä tehokkuuden lisäksi työhyvinvoinnin, työn mielekkyyden sekä syrjimättömän ja tasa-arvoisen johtamisen tärkeyttä (CakeHR 2019; HR Trend Institute 2019). Rahallisen palkitsemisen ohella ei-rahalliset kannusteet ja työtyytyväisyys on nostettu jopa globaaliksi trendiksi (BSC 2018). Tällaisten asioiden toteutuminen edellyttää työkalutuurin muutosta, jossa avoin ja reaaliaikainen tiedonkulku on vallitseva käytäntö. Jäykät hierarkiat tulee purkaa ja muuttaa läpinäkyviksi verkosto-organisaatioiksi. Vaikka tämänkaltaisen työkalutuuria koskeva trendi on orastanut selvityksissä jo useamman vuoden ajan, käytännössä muutos ei ole edennyt aivan ennakkoidulla nopeudella (HR Trend Institute 2019).

Uudistuvat työn tekemisen tavat digitalisoituvassa ympäristössä edellyttävät tulevaisuudessa innovatiivisia oivalluksia siitä, miten työntekijät sitoutetaan virtuaalisessa työssä (Sympa 2019). Konsulttiryitys Accenturen (2014) selvitys tuo esille, että kilpailu huippuosaajista näyttää vaivaavan monia aloja, kuten ohjelmistokehittämistä. Digitaalisen vallankumouksen toinen aalto, jossa teknologiat, pilvipalvelut ja tekoäly ovat arkipäivää, edellyttää myös henkilöstöjohtamisen tutkimukselta uusia avauksia. Voi arvioida, että erityisesti digiteknologisen ja ihmisjohtamiskeskeisten lähestymistapojen ylittävällä otteella tuotetaan uutta ja mielenkiintoista tietoa organisaatioiden tar-

peisiin ja teorian kehittelyyn.

Akateemisessa tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen digitalisaatiota on tutkittu ja teoretisoitu jonkin verran. Tutkimuksessa näkökulma on usein kriittisempi verrattuna konsulttiselvityksiin. Teknologiayritysten ja konsulttiryitysten tarjoamaa kuvaa on pidetty ruusuina. Leicht-Deobald ja kumppanit (2019) tutkivat algoritmipohjaisen henkilöstötyön päätöksenteon ongelmia. He totesivat, että digitalisaation soveltaminen voi heikentää työntekijöiden rehellisyyttä, koska pelkästään teknologiaan perustuvat ohjeistukset määrittelevät toimintaa. Inhimillisyyttä ja oma harkinta marginalisoituvat, ja se johtaa lopulta eettisiin ongelmiin. Henkilöstöjohtamisen kannalta tämä tulos tarkoittaa, että algoritmiperusteista johtamista on vaikea toteuttaa tavalla, joka ei vaikuttaisi kielteisesti ihmisten pyrkimykseen toimia rehellisesti ja moraalisten arvojen mukaan. Tutkijat korostavat, että algoritmit eivät ole niin puolueettomia kuin teknologiayritykset väittävät vaan perustuvat yksinkertaiseen ja vinoon maailmankuvaan.

Myös Angrave ym. (2016) suhtautuvat kriittisesti henkilöstöjohtamisen digitalisaatioon. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen ala "pörrää" trendikkäiden suuren datan (big datan) ja analytiikan parissa korostaen niiden mahdollisuutta uudistaa alaa. Angraven ja kumppaneiden mukaan tämän hetken realiteetti kuitenkin vaikuttaa olevan, että henkilöstöjohtamisen ammattilaiset eivät ymmärrä analytiikkaa eivätkä analyttikot henkilöstöjohtamista. Digitaaliset henkilöstöjohtamisen nykytrendit pikemmin heikentävät henkilöstöjohtamisen asemaa organisaation johtamisessa ja sen strategiassa sen sijaan, että e-HRM olisi organisaation keskeinen toiminto ja tukisi organisaation toimintaa monipuolisesti. Angrave ja kumppanit ovat sitä mieltä, että digi-trendit radikaalin ja uudistavan muutoksen sijaan voivat jopa vahingoittaa henkilöstöjohtamisen ja myös työntekijöiden asemaa.

Cappelli ja kumppanit (2019) eivät näe digitaalista kehityskulkua ongelmallisena. He selvittivät tekoälyavusteisia henkilöstötoimintoja, kuten rekrytointia ja henkilövalintaa, ja korostavat kehittämisen näkökulmaa näissä toiminnoissa. Lisäksi Cappelli ja kumppanit tuovat esille sekä taloudellisen että sosiaalisen ulottuvuuden huomioon tärkeyden. Rekrytointiin ja työntekijöihin liittyvä päätöksenteko oli myös Loggin ja kumppaneiden (2019) tutkimuksen kohteena. Kriittisten tutkimusten vastapainoksi Loggin ja kumppaneiden löydökset esittävät henkilöstöjohtamisen algoritmisen päätöksenteon osittain positiivisessa valossa: Joissakin tilanteissa ihmiset pitävät ja luottavat algoritmien päätöksiin enemmän kuin ihmisten. Kyse on siitä, että toteutus ratkaisee. Jos päätös koetaan hyväksi, ei ole niin väliä, onko sen tehnyt ihminen vai kone. Sama pätee huonoon päätökseen.

## Tutkimusmenetelmät

Päätutkimustehtävämme on laadullisesti selvittää, millaisia ovat henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemykset henkilöstöjohtamisen ajankohtaisista trendeistä digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Vastataksemme tutkimustehtävämme olemme muodostaneet neljä alatutkimuskysymystä:

1. Mitkä ovat ajankohtaiset ongelmat henkilöstöjohtamisessa tällä hetkellä?
2. Millaisia digitaalisia henkilöstöjohtamisen järjestelmiä on käytössä tällä hetkellä ja miksi?
3. Korvaako tekoäly henkilöstöjohtajan?
4. Mitkä ovat 2020-luvun henkilöstöjohtamisen trendit?

Empiirinen aineisto pohjautuu sähköpostitse tehtyihin teemahaastatteluihin, jotka kerättiin harkinnanvaraisen otannan idean mukaisesti (Flick 2007). Kyse on harkinnanvaraisen otannan eliittivalinnasta. Siinä kohteeksi valitaan henkilöt, joilta arvioidaan saatavan kohdallista ja asiantuntevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002.) Tämän periaatteen mukaan valitsimme haastateltavat siten, että he edustavat mahdollisimman kattavasti suomalaisia henkilöstöjohtamisen ammattilaisia iän, toimialan ja sukupuolen näkökulmista. Lähestyimme joulukuussa 2019 yhteensä 25 suomalaista henkilöstöjohtajaa ja henkilöstöjohtamisen asiantuntijaa, joiden tehtävään kuuluu henkilöstöjohtaminen yleensä tai joku henkilöstöjohtamisen keskeinen alue, kuten henkilöstön kehittäminen, rekrytointi tai työhyvinvointi.

Sähköpostihaastatteluun vastasi joulukuun 2019 ja maaliskuun 2020 välillä yhteensä 17 henkilöä. Edustetut toimialat ovat informaatioteknologia (ICT, 6 henkilöä), teknologia ja teollisuus (TET, 4 henkilöä), konsultointi, tutkimus ja koulutus (KTK, 3 henkilöä), logistiikka ja luonnonvarat (LOL, 2 henkilöä) sekä julkinen sektori (JUL, 2 henkilöä). Haastateltavista miehiä on kahdeksan. Haastateltavien ikä vaihtelee 30 ja 60 vuoden välillä (keski-ikä 43 vuotta). Henkilöstöjohtamista koskeva työkokemus vaihtelee 4 vuodesta 35 vuoteen (keskimäärin 14 vuotta). Haastateltavien ammattinimikkeet ovat henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö, henkilöstöasiantuntija sekä henkilöstökonsultti. Aineistomme painottuu suuriin organisaatioihin. Vastaajista kolme edustaa organisaatioita, joissa työskentelee alle 100 henkilöä. Viiden vastaajan organisaatioiden henkilöstömäärä on 100–1000. Yhdeksän vastajaa työskentelee yli 1000 henkilöä työllistävissä organisaatioissa. Kukin vastaaja on eri organisaatiosta. Toisin sanoen vastaajia oli yhteensä 17 organisaatiosta.

Haastattelut suoritettiin sähköpostihaastatteluina. Siinä vastaajat kirjoittivat vastauksensa kysymyksiin. Haastattelukysymykset olivat luonteeltaan avoimia, joten vastaaja sai vapaasti kirjoittaa kunkin kysymyksen aiheesta. Kysymykset käsittelivät seuraavia asioita: haastateltavan työkokemus ja tehtävät henkilöstöjohtamisen parissa, henkilöstöjohtamisen erityispiirteet haastateltavan toimialalla, henkilöstöjohtamisen helpoimmat ja haastavimmat osa-alueet, henkilöstöjohtamisen opiskelu ja koulutus, henkilöstöjohtamisen ajankohtaisimmat sekä laskevat aiheet (käytännön ja koulutuksen näkökulmista), henkilöstöjohtamisen trendit lähitulevaisuudessa (0–4 vuotta) ja pidemmällä aikavälillä (yli 5 vuotta) sekä digitalisaation ja tekoälyn vaikutus henkilöstöjohtamiseen.

Kunkin haastateltavan henkilöllisyys ja organisaatio luvattiin pitää salassa. Siitä syystä vastaajat on koodattu tässä tutkimuksessa seuraavalla merkintätavalla: haastateltavan toimiala sekä haastateltavan järjestysnumero toimialan sisällä (ICT 1–6, TET 1–3, KTK 1–3, LOL 1–2, JUL 1–2). Esimerkiksi ICT 1 tarkoittaa sitä, että kyseessä on informaatioteknologian alan ensimmäinen vastaaja ja KTK 3 viittaa konsultointi-, koulutus- ja tutkimusalan kolmanteen haastateltavaan.

Aineiston analyysissa olemme soveltaneet sisällön erittelyä aikaisemman kirjallisuuden ja empiirisen haastatteluaineiston yhdistävällä otteella (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2002). Tarkastelemme analyysissa aineistolöydöksiä suhteessa kirjallisuuskatsaukseen. Analyysin rakenne on toteutettu siten, että se mukailee alatutkimuskysymyksiä (1–4). Kunkin kysymyksen puitteissa olemme jäsentäneet haastatteluaineiston sisällöllisiin kategorioihin. Haastattelujen aineistokatkelmia esitetään tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Katkelmat myös elävöittävät tekstiä ja havainnollistavat asiaa antaen ”äänen” vastaajille.

## Tulokset

### Henkilöstöjohtamisen ajankohtaiset ongelmat

Vastaajien kuvaamat henkilöstöjohtamisen ajankohtaiset ongelmat on ryhmitelty seuraavasti:

- työehtosopimusneuvottelujen vaikeudet
- rutiinitöiden kuormittavuus
- digitalisaatio ja alan koulutuksen vähäisyys digitaaloissa
- osaavien työntekijöiden rekrytoinnin vaikeus
- henkilöstöammattilaisten oma jaksaminen
- henkilöstöjohtamisen uskottavuus muuna kuin hoivana ja auttamisena
- työpaikan konfliktit
- jatkuvat muutokset ja henkilöstön lisääntyvä moninaisuus

Etenkin teollisuudessa, konsultointi-, tutkimus- ja koulutusalailla sekä julkisella sektorilla toimivat vastaajat toivat ongelmana esille työnantajien ja työntekijöiden välisten työehtosopimusneuvottelujen vaikeudet. Haastateltavien mukaan ne kuormittavat ja hidastavat päätöksentekoa. Neuvottelujen sanottiin sisältävän vaikeita ja monimutkaisia asioita, joihin ei ole helppo löytää ratkaisuja. Vastaajat kertoivat, että ongelmaa syventää se, että kyseessä ei ole pelkästään käytännön toiminnan ratkaisujen etsiminen, vaan keskusteluja ohjaavat osapuolten arvolutautuneet ideologiset kannanotot ja suunnat. Kaksi henkilöstöpäällikköä kiteytti näkemyksensä seuraavasti:

TES-neuvottelut... pöydässä on todella vaikeita asioita ratkaistavana. Molemmat osapuolet pitävät jääräpäisesti kiinni omista vaatimuksistaan eikä osaa hahmottaa, mitä sillä saavutetaan ja mitä jää saavuttamatta. (TET 1)

Nyt käydään kiivaita työehtoneuvotteluita; kuvastaa paljon suurempaa ideologista myllerrystä suomalaisessa yhteiskunnassa. (KTK 2)

Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti työntekijöiden ja työnantajan välissä välittävissä roolissa, ikään kuin puun ja kuoren välissä. Neuvotteleva ja sovittava henkilöstöjohtamisen rooli on historiallinen (French 1978), mutta, kuten vastaajat korostivat, yhä kiinteä osa nykyisiä ja myös tulevia haasteita Suomessa. Henkilöstöjohtamista ovat kuormittaneet vastaajien mukaan pitkään neuvotteluosapuolten välisten ideologisten ristiriitojen lisäksi juridiset ongelmat. Haastateltavien mukaan neuvottelevan ja välittävän HRM-roolin on tehnyt viime vuosikymmenien aikana entisestään haastavammaksi kansainvälistyminen: nopeasti muuttuva liiketoiminnallinen kilpailuympäristö ja ongelmat johtuen kansainvälinen lainsäädännön vähäisyydestä ja lainsäädännön eroista eri maiden välillä ovat osa henkilöstöammattilaisen arkea.

Neuvotteluiden lisäksi vastaajat toivat esille henkilöstötyön olevan monesti rutiinitöiden tekemistä. Asia ilmenee seuraavasta teollisuuden henkilöstöjohtajan puheenvuorosta:

HR on lähinnä päivittäisten rutiinien pyörittämistä, keskusteluja luottamusmiesten kanssa, henkilöstön kouluttamista. (LOL 2)

Paljon työllistävien perushallinnollisten rutiinitöiden määrää pidetään toimialasta riippumatta suurena. Digitalisaatiosta haetaan tähän ratkaisua, mikä tulee esille esimerkiksi seuraavissa näkemyksissä:

Turhan ihmistyön poistaminen digitaalisilla järjes-

telmillä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (TET 2)

Datan hyödyntäminen ja muuttaminen informaatioksi ja HR-analytiikka on nyt ajankohtaista. Nyt tietoja kerätään paljon, mutta sen hyödyntäminen ja sen pohjalta ennustaminen on monessa yrityksessä vielä heikkoa. (ICT 3)

Haastateltavat sanoivat henkilöstöön liittyvän informaation prosessoinnin olevan ongelmallista, koska prosessointi vie valtavasti aikaa ja resursseja. Aineiston perusteella tämä vaikuttaa kuitenkin olevan ainakin jossain määrin toimialasidonnainen asia. ICT-alan henkilöstöammattilaisten vastauksissa työllistävät perusrutiinit, kuten tiedon prosessointi, nähdään vähemmän ongelmallisina. Eräs ICT-alan vastaaja arvioi henkilöstöä koskevan informaation prosessoinnin työllistävän tällä hetkellä suomalaisia henkilöstöammattilaisia osin siksi, että alan koulutuksessa ei ole tarjolla juurikaan HR-analytiikkaan liittyviä kursseja.

Erityisesti ICT-alan henkilöstöjohtajat nostivat esille ajankohtaisena oman toimialansa ongelmakohtana osaavan työvoiman löytämisen, jopa suoranaisen työntekijäpulan. Tämä ilmenee tarpeena löytää osaajia tulevaisuudessa siten, että työnantajaimago saadaan näyttäytymään houkuttelevana paitsi oman alan huippuosaajien myös nuorempien ihmisten keskuudessa. Rekrytointiongelma kiteytyy seuraavissa kommentteissa:

Alamme HR:ää luonnehtii huippuosaaminen, kansainvälisyys, uuden teknologian hyväksikäyttö, erittäin kova kansainvälinen kilpailu osaajista (ICT 1).

...teknologian nopea muutos ja kehitys; osaan työvoiman löytäminen (ICT 3).

Useimmat haastateltavat näkivät ongelmallisena nykyisen henkilöstöjohtamisen laajan tehtäväkentän, joka edellyttää monialaista osaamista sekä jatkuvaa oppimis- ja kehittämiskykyä henkilöstöasiantuntijoilta itseltään. Haastateltavat toivat esille etenkin kriisitalanteisiin liittyen ammattilaisten oman työhyvinvoinnin. Heidän mukaansa henkilöstöjohtajien ja -ammattilaisten työn kuormittavuus korostuu jatkuvan ja yhä kiihtyvän muutoksen lisäksi organisatoristen kriisien lisääntymisessä. Muutostilanteet, joihin liittyy irtisanomisia, ovat erityisen ongelmallisia. Tehtäväkentän laajuus, jatkuva mukautuminen ja oppiminen sekä henkilöstöammattilaisten oma hyvinvointi ovat jo vuosikymmeniä sitten tunnistettuja ongelmia, mutta tilanne ei näytä tämän tutkimuksen perusteella kohentuneen. Yksipuolinen muiden auttaminen ja oman hyvinvoinnin laiminlyönti ei ole hyvä yhdistelmä, vaan kostahtuu lopulta jakamisen ongelmana auttajalle itselleen. (Ulrich 1997; Ulrich & Dulebohn 2015.)

Henkilöstöjohtamisen lukuisten roolien välille tulisi vastaajien mukaan löytää tasapaino. Ylin johto saattaa vielä aika ajoin mieltää HRM:n organisaation "hoivaimeksi" ja unohtaa henkilöstöammattilaisten itsensäkin tarvitsevan tukea jakamisessa. Osa aineistomme henkilöstöjohtajista koki myös kuormittavaksi "jatkuvan liikkeenjohdolle vakuuttelun". Tällä viitattiin tilanteeseen, jossa henkilöstöjohtamiselta odotetaan liiketoiminnassa strategista roolia, mutta HRM on kuitenkin jätetty johtoryhmätyöskentelyn ja strategisen päätöksenteon ulkopuolelle hallinnolliseen rooliin. Muutama haastateltava tuskailee perinteisten henkilöstöjohtamisen myyttien vaikutuksesta työhönsä. Tyypillinen vallitseva, tosin tutkimuksissa vääräksi osoitettu, myytti liitettiin henkilöstöjohtamisen mieltämiiseen "pehmeäksi" hoivatoiminnaksi. Nykytietämyksen valossa henkilöstötyö ei perustu hoivaan vaan ammattitaitoa vaativaan

henkilöstöä kehittävään toimintaan, joka on liiketoiminnan strategisessa ytimessä (Ulrich 1997). Myytin ollessa voimissaan henkilöstöjohtamisen organisatorinen asema sekä osallisuus strategisessa päätöksenteossa aiheuttaa siis yhä ongelmia joissakin organisaatioissa. Eräs konsultointialan suuren yrityksen henkilöstöjohtaja kiteytti kokemuksensa seuraavasti:

HR mielletään usein "pehmeimmäksi" ja humaaneimmaksi liiketoiminnan johtamisfunktioiksi, mutta se johtuu vääristä mielikuvista. Hyvä HR on kaikkein "kovinta" liiketoimintaa päätösten tasolla. Kyky käydä vaikeita keskusteluja... empaattinen mutta kunnioittavasti kova samaan aikaan "tough love". (KTK 2)

Ihmisten kohtelun puolueettomuus ja erilaisten konfliktien ratkaiseminen – joka edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja – nähtiin myös ongelmana. Konfliktien ratkaisu usein lankeaa henkilöstöjohdon vastuulle. Vastauksissa korostui, että konfliktinratkaisu on erittäin tärkeää, koska ihmisten väliset konfliktit voivat eskaloitua ja lopulta kuormittaa koko työyhteisöä. Eräs vastaaja kertoi näkemyksestään seuraavasti:

Joka työyhteisössä on "riidankylväjä", joka vaikea saada kuriin; arvojen ja asenteiden muuttaminen vaikeaa. Nämä henkilöt syövät koko työyhteisön energiaa. (LOL 1)

Ihmisten aito kohtaaminen ja huomiointi kokonaisvaltaisesti sekä empatiakyky nähtiin perustavanlaatuisina henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluvina taitoina. Osa vastaajista kritisoi nykyistä henkilöstöjohtamisen koulutusta, koska se ei tarjoa riittävästi ihmistaitojen, kuten vuorovaikutuksen ja empatian, kehittämistä. Eräs henkilöstöjohtaja arvioi, että nykyinen digitalisoitunut opiskelu verkkoympäristöissä laajentaa ja joustavoittaa opiskelumahdollisuuksia, mutta vuorovaikutusta, empatiaa ja ihmistaitoja ei voi oppia vain verkossa opiskelemalla, vaan olemalla reaalisessa vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa ja harjoittelemalla näitä valmiuksia. Vastausten mukaan kuitenkin viestintä- ja esiintymistaidot, erotuksena vuorovaikutuksesta, dialogista ja toisen näkökulman ymmärtämisestä, ovat myös tärkeitä taitoja, eikä niiden opiskelemista verkossa nähty kovin problemaattisena.

Johtamisen näkökulmasta ajankohtaisena suomalaisen henkilöstöjohtamisen ongelmana vastaajat mainitsivat muutoksen johtamisen. Keskeinen osa muutoksen johtamisesta on organisaatiokulttuurin ja erityisesti siihen sisältyvän johtamiskulttuurin uudistaminen. Ongelmaksi asia vastaajien mukaan tulee, jos työntekijän rooli nähdään vain työtehtävän suorittajana, vaikka työnteko Suomessa edellyttää enenevässä määrin asiantuntijuutta. Tämä merkitsee johtamiskulttuurin kannalta sitä, että hierarkkisesta ajattelusta tulee luopua ja johtamisotetta kehitetään kaikkien asiantuntijuutta arvostavaksi. Toisaalta vastaajien mukaan kuitenkin organisaatiohierarkioiden madaltaminen ja työntekijöiden asiantuntijuuden tunnistaminen ja käyttö ovat jo monesti arkipäivää. Yksi energia-alan henkilöstöpäällikkö kommentoi asiaa seuraavasti:

HR-asiat on meillä hyvällä mallilla, on pitkäle viety inhimillinen työkalu... vahva itseohjautuvuus ja matalat hierarkiat. (LOL 2)

Yhteiskunnallisista muutoksista erityisesti henkilöstön moninaisuuden, diversiteetin lisääntyminen ja sukupolvikykyisyys nähtiin haasteita, jopa ongelmia henkilöstöjohtamiselle tuottavina ilmiöinä. Ongelma ei ole vastaajien mukaan diversiteetti itsessään, mutta eri ryhmien eroavat arvostukset



ja odotukset tuottavat törmäyksiä. Sukupolvien välillä nähtiin haasteita, jotka ilmenevät erilaisina odotuksina työltä ja työn merkityksellisyydeltä. Kaksi henkilöstöasiantuntijaa totesivat asiasta seuraavasti:

Muutosjohtaminen, HR-ala kehittyi digitalisoitumisen myötä. Ihmiset odottavat työltään paljon - merkityksellisyys, elämyksenhakuisuus; ihmiset uskaltavat haastaa olosuhteita. Jaksaminen; monimuotoisuuden sekä sietäminen että siihen kannustaminen työyhteisössä. (LOL 1)

...itseohjautuvuus, työnantajamielikuva ja muuttuva työku-  
lttuuri =  $\gamma$ -sukupuoli, monikulttuurisuus ja monimutkaisuus...  
HR:n keinot nopeasti muuttuvaan tiedon ja osaamistarpeen  
johtamiseen, nimikkeiden uudelleensanoittaminen. (JUL 1)

Moni haastateltava toi esille työn merkityksellisyyden yhtenä ajankohtaisimmista suomalaisen henkilöstöjohtamisen ongelmista. Siihen tulee vastaajien mukaan panostaa lähitulevaisuudessa. Moninaisuuteen liittyvänä ongelmana vastaajat mainitsivat sukupolvierot työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Heidän mukaansa etenkin nuoremmat sukupolvet korostavat työn tekemisen merkityksellisyyttä ja itsensä toteuttamista sekä työelämän ja muun elämän onnistunutta yhteensovittamista. Lisäksi pelkän rahapalkan rinnalle on noussut kokonaisvaltaisemman palkitsemisen merkitys. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työn merkityksellisyys sekä kokonaisvaltainen palkitseminen eivät ole vain suomalaisen henkilöstöjohtamisen ajankohtaisia haasteita, vaan ilmiö on tunnistettu myös viimeaikaisissa kansainvälisissä trendiselvityksissä (BSC 2018; CakeHR 2019; HR Trend Institute 2019).

Seuraavaksi teemme yhteenvedon henkilöstöjohtamisen ajankohtaisista ongelmista. Osa ongelmista liittyy suoraan digitalisaatioon, mutta osa on muita kuin digitalisaation aiheuttamia. Digimurros, johon liittyy nopea teknologian ja henkilöstöjärjestelmien kehitys, on vastaajien mukaan erittäin ajankohtainen ilmiö. Digitalisaation vaatima jatkuva uuden oppiminen koetaan raskaana – joskin järjestelmistä odotetaan saatavan apua etenkin perushallinnolliseen rutiinityöhön. Kansainvälisyyden haasteet ja kilpailu kuormittavat henkilöstöammattilaisia. Myös työsuhdeneuvottelut ja niissä ilmenevät ideologiset ristiriidat koetaan raskaina varsinkin julkisella sektorilla. Ammattiyhdistysliike kuvataan haastavana sidosryhmänä teollisuudessa. Julkisen sektorin ongelmaksi nähdään se, että sektori laahaa jäljessä monista liike-elämän kehityskuluista. ICT-alalla puolestaan kilpailu huippuosaajista aiheuttaa ongelmia rekrytoinnissa. Henkilöstöammattilaiset kertovat joutuvansa edelleen käymään keskusteluita siitä, onko henkilöstöjohtaminen strategista kehittämistä vai hallinnollista rutiinityötä. Tätä keskustelua on alalla käyty jo vuosikymmeniä (Ulrich 1997). Yksimielisyyteen ei ole tämänkään tutkimuksen perusteella päästy. Keskeisiä ongelma-alueita, joista henkilöstöjohtamisessa on keskusteltu kauan, ovat puutteet ihmisten johtamisen taidoissa ja analyttisissä taidoissa sekä muutosjohtamisen osaamisessa. Valtaosa aineistomme henkilöstöammattilaisista näkee näiden parantamisen aiheelliseksi. Näitä aiheita toivotaan myös lisää henkilöstöjohtamisen alan opintoihin.

### Organisaatioiden digitaaliset HR-järjestelmät

Vastaajien mukaan kaikissa organisaatioissa on käytössä sähköisiä HR-järjestelmiä, joten ne ovat osa työnteon arkea. Valtaosa vastaajista kertoi organisaationsa investoineen digiteknologiaan merkittävästi viime vuosina. Tällöin varsinaiseksi investoinniksi katsottiin sekä järjestelmien uusiminen että uusien teknologioiden

käyttöönotto. Vastaajat painottivat, että on vaikea eritellä HR-investointeja järjestelmien ylläpitokustannuksista, koska järjestelmät ovat jo erottamaton osa liiketoimintaa. Vastajamme eivät painottaneet erityisesti digitaalisten järjestelmien merkitystä kustannus- ja tehokkuussyistä tai digikehityskuluissa pysymistä liiketoiminnan elämän ja kuoleman kysymyksenä. Nämä ovat tyypillisiä argumentteja liiketoiminnasta vastaavien johtajien keskuudessa (Sajasalo ym. 2019). Kustannuskökökulma kuitenkin tiedostettiin. Vastajamme sanoivat, että digitaalisia järjestelmiä tarvitaan, koska niiden avulla voidaan tuottaa reaaliaikaista henkilöstöä koskevaa informaatiota. Informaatio tukee liiketoimintaa ja tuottaa lisäarvoa strategisen päätöksenteon tueksi. Lisäksi informaatio edistää mahdollisuutta huomioida työntekijät paremmin yksilöinä esimerkiksi rekrytointitilanteessa. Jäsensimme vastaajien kuvaamat digitaaliset järjestelmät kolmeen aaltoon, jotka kuvaavat digitalisaation kehitystä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta:

1. Tiedonkäsittelyn ja HR-järjestelmien sähköistyminen
2. HR-tietojärjestelmien ja data-analytiikan kehittyminen sekä pilvipalveluiden tulo
3. Tekoäly ja automatisaatio

Kaikki aineistomme organisaatiot olivat vastaajien mukaan kohdanneet digitalisaation ensimmäisen aallon jo vuosia sitten. Varhaisessa vaiheessa HR-informaatio kirjattiin tavanomaisesti taulukkomuotoiseksi tietokoneohjelmalla. Sitä kautta henkilöstön toimintaa ohjattiin esimerkiksi sähköisillä tuloskortteilla. Myös työajan valvonta ja poissaolojen seuranta ovat jo pitkään tapahtuneet digitaalisessa ympäristössä. Valtaosa aineistomme organisaatioista elää parhaillaan toisessa aallossa. Siinä HR-järjestelmät sekä laaja-alainen henkilöstöön liittyvä informaatio on siirretty jopa globaalisti pilveen, joten tieto on reaaliaikaisesti ja laajasti saatavilla erilaisiin tarpeisiin. Teknologisesti edistyneemmissä organisaatioissa järjestelmien kehittämiseen kuuluu myös HR-analytiikka sekä pitkälle kehittyneitä sähköisiä järjestelmiä hyödyntävä strateginen päätöksenteko. Kolmas aalto on vastaajien mukaan todellisuutta vain harvoissa organisaatioissa. Esimerkiksi algoritmijohtamisen sovellukset sekä ainakin osin itsenäisesti toimivat ohjelmistobotit vaikkapa rekrytoinnissa ovat jo osin olemassa olevaa ja paikoin käytettyä teknologiaa mutta kuitenkin melko harvinaisia. Kaikkiin aaltoihin liittyy osittainen automatisointi. Henkilöstötyön rutiinin korvaamiseen digitaalisilla järjestelmillä mahdollistuu kuitenkin vasta toisessa ja kolmannessa aallossa.

Tällä hetkellä eräänä keskeisenä tavoitteena digijärjestelmien kehityksessä nähtiin koko organisaation läpäisevä organisaation ja työntekijöiden tavoitteiden saavuttamisen reaaliaikainen seuranta. Lisäksi tavoitteeksi mainittiin rutiininomaisen henkilöstötyön vähentäminen. Suurehkon ICT-alan organisaation henkilöstöjohtaja kuvaili yrityksensä tilannetta seuraavasti:

Toimivat HR-järjestelmät/rekisterit ovat jo yrityksen normaalia toimintaa. Kun otetaan käyttöön lisäsovelluksia, puhutaan datan hyödyntämisestä ja sen muuttamisesta informaatioksi, yrityksen päätöksentekoa palvelevaksi. (ICT 3)

Kaikissa aineistomme organisaatioissa sanottiin käytettävän sähköisiä järjestelmiä henkilöstötyön hallinnollisissa toimissa. Tosin eräs julkisen sektorin koulutusorganisaation henkilöstöjohtaja (JUL 2) näki, että digitalisaatio on heillä merkinnyt toistaiseksi lähinnä vain sähköisiä lomakkeita ja niiden käyttöä. Vastauksissa tuli esille, että moni organisaatio ei ole päässyt digitalisaatioon kovin kauan jo 1990-luvulla käyttöön otetuista



Excel-taulukoista. Asioiden hoitamiseksi ”pyöritetään yhä paljon papereita”, kuten yksi haastateltava kuvasi asiaa (TET 2). Tämän arvioitiin kuitenkin vähentyvän lähitulevaisuudessa esimerkiksi sähköisen allekirjoituksen yleistymisen myötä.

Hyvin nopeaan automatisoidun digitaalisen HR-järjestelmän käyttöönottoon suhtauduttiin toistaiseksi jossain määrin varauksella, vaikka osaamista omassa organisaatiossa olisikin. Teollisuuden alan henkilöstöjohtaja (TET 1) sanoi tästä asiasta, että ”tekoölyavusteisesta henkilöstöjärjestelmästä on ollut puhetta, testataan kun osataan tehdä itse... digilähettälällä ei ole itsellään kenkiä”. Lisäksi osa vastaajista arvioi, että viranomaislupakäytäntöjen digitalisoituminen on määrittänyt sähköisten HR-järjestelmien kehittämistä ja kehittymistä. Julkisen sektorin henkilöstöasiantuntijan mukaan haaste on siinä, että ”viranomaislupakäytännöt digitalisoituvat, mutta omat käytettävissä olevat HR-työkalut ei ole synkassa niiden kanssa” (KTK 3). Vastaajien mukaan suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa ollaan vielä toistaiseksi varsin maltillisia tekoöly- ja automaati-oratkaisuissa.

Pari henkilöstöjohtajaa (LOL 1, KTK 2) kertoi automaation ja robotiikan korvanneen lähes täysin henkilöstöhallinnolliset manuaaliset perusprosessit. Automaatio ja robotiikka ovat tulleet tukemaan erityisesti työajan seuranta ja ovat tulossa vahvasti palkanlaskentaan etenkin ICT- ja teollisuuden aloilla. HR-raportointiin voidaan liittää varsin monimuotoista tietoa analysoinnin pohjaksi, mutta organisaation strategisessa päätöksenteossa vain harvat organisaatiot käyttävät automatisoituja informaatiojärjestelmiä. Haastateltavat kertoivat esimerkkejä HR-ohjelmistoista. He sanoivat, että on tyyppillistä käyttää ohjelmistoja rekrytoinnissa (esimerkiksi SaaS Teamtaylor). Slack-niminen ohjelmisto on esimerkki keskustelualustana toimivasta ohjelmasta. Efekte-tiketointijärjestelmä ohjaa henkilöstöä hakemaan itse vastauksia kysymyksiinsä. M-files on järjestelmällisen tiedon taltiointiin tarkoitettu ohjelmisto, kun taas Workday-HR-järjestelmä toimii hallinnollisten prosessien apuna. Pilvipalveluita kerrottiin käytettävän osassa vastaajien organisaatioissa. Niiden suosion kerrottiin olevan nopeassa nousussa. Yhdessä aineistomme kunta-alan organisaatioissa oli otettu käyttöön varsin kehittyneitä tekoölypohjaisia sovelluksia sekä automatisoitu henkilöstöhallinnollisia toimintoja. Tämän organisaation henkilöstöjohtaja kiteytti nykytilanteen seuraavasti:

...perus-ERP henkilötiedon masterdatana, päälle rakennetaan pilvipohjaisia ketteriä sovelluksia suorituksen ja osaamisen hallintaan (työajanseuranta-poissaolo-palkanlaskenta-integraatiot & automatisointi), johdon raportoinnissa ennusteet AI-avusteisen datan analyysillä (Sairauspoissaolot, resursitarve, työvuorosunnitteluautomaatika jne). (JUL 1)

Osa organisaatioista oli siirtynyt globaaliin HR-järjestelmään, johon pääsevät kaikki työntekijät – myös mobiilisti. Hallinnolliselta kannalta tämän arvioitiin edesauttavan erilaisia hyväksymisprosesseja sekä työntekijän omien tietojen ylläpitoa. Tämä vähentää henkilöstöjohtamisen työtaakkaa myös manuaalisen tiedonkeruun ja -syöttämisen osalta. Pilvipalveluiden ja mobiiliin lisäksi muutamit vastaajat uskoivat lohkoketjuteknologian yleistyvän nopeasti. Lisäksi kokonaisvaltainen HR-järjestelmä arvioitiin haaveeksi, kuten eräs koulutus- ja tutkimusorganisaation henkilöstöpäällikkö näki asian:

Nyt halutaan One system fits all tai avaimen käteen -paketti; järjestelmä jokakeskustelee sujuvasti erityisesti palkkahallinnon ja muiden järjestelmien (loma-, työtunti-, rekrytointijärjestel-

mien, matkavarausten tai kululaskujen) kanssa. (KTK 1)

Kokonaisvaltainen HR-järjestelmä siis vaikutti olevan vastaajille ei niinkään tämän hetken realiteetti vaan haave, joka korvaa hallinnollista rutiinityötä ja mahdollistaa reaaliaikaisen, kattavan informaation saannin.

Esitämme yhteenvedon digitaalisten henkilöstöjohtamisen järjestelmien käytöstä seuraavaksi. Tulokset osoittavat, että digitaalisen järjestelmien käyttö on nykyisin laaja-alaista, joskin organisaatioittain ja toimialoittain järjestelmien hyödyntäminen, käyttöaste- ja tarkoitusperä sekä kehitystaso poikkeavat. Yleinen syy digitaalisten järjestelmien käyttöön on HR-informaation kokoaminen ja käsittely, kuten henkilöstöön liittyvän informaation reaaliaikaisuus ja saatavuus. Digitalisaation mahdollistama hallinnollisen työn automatisointi on keino, jonka odotetaan vapauttavan henkilöstöammattilaisten töitä vaativampiin tehtäviin. Pilvipalvelut ovat tällä hetkellä useimmissa organisaatioissa joko jo käytössä tai ne on tarkoitus ottaa käyttöön lähitulevaisuudessa. Rekrytoinnissa käytettävästä tekoölyavusteiselta robotiikalta odotetaan paljon, sillä etenkin globaaleilla asiantuntijatyömarkkinoilla valtaosalla potentiaalisista työnhakijoista on jo olemassa oleva sähköinen CV, kuten LinkedIn-profiili. Tällöin tekoölyavusteinen HR-järjestelmä voi automaattisesti paikantaa ja kontaktoida sekunnin murto-osassa jopa tuhansia potentiaalisia hakijoita ja jopa myös suorittaa rekrytoinnit. Tämä suuntaus tosin tuli aineistossamme esille lähinnä odotuksena tulevaisuuteen, eikä yhdelläkään tutkittujen asiantuntikoiden organisaatioissa ollut tällainen järjestelmä vielä laaja-alaisesti käytössä.

#### Tekoöly ja henkilöstöjohtaminen

Keskustelua tekoölyn merkityksestä johtamiselle ja henkilöstöjohtamiselle on käyty vuosia. On jopa varoiteltu, että tekoölyteknologiasta voi tulla ovelampi kuin maailman johtajat tai ihmisten hallitsevat talousjärjestelmät (MTV 3 2014). Tekoölyn on arvioitu kehittyvän eksponentiaalisesti ja entistä useammin korvaavan päätöksiä tekeviä ihmisiä niin liikenteessä, teollisuudessa kuin henkilöstöjohtamisessa (Korhonen 2018). Keskustelu tekoölystä on henkilöstöjohtamisen alalla kuitenkin vielä varsin maltillista ja etenkin aiheen akateeminen keskustelu suorastaan niukkaa. Viimeaikainen esimerkki tekoölyn soveltamisesta ja kehittamisestä suomalaisen henkilöstöjohtamisen kentässä on Lapin yliopiston (2018) uutisoima läpimurto: Henkilöstöjohtamisen avuksi kehitetty tekoöly auttaa luomaan kestävää kilpailuetua työelämän laadun avulla. Tekoölyä koskevan keskustelun sävy on siis tempoilevaa, mutta on selvää, että etenkin eettisesti terävää keskustelua tekoölystä ja tulevaisuudesta on käyty toistaiseksi liian vähän henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa ja käytännössä (Auvinen 2017).

Vastaajiemme näkemykset henkilöstöjohtamisen ja tekoölyn tulevaisuuden kehityskuluista olivat samansuuntaisia. Lähitulevaisuudessa (0–4 vuoden aikajänteellä) tekoölyn kehityksen vaikutukset henkilöstöjohtamiselle nähtiin lähinnä teknologian kiihtyvänä kehityksenä sekä nykyistä laaja-alaisempana soveltamisena. Mitään erityisen mullistavaa ei odotettu tapahtuvan. Tekoölyn kehityksen mainittiin koskettavan suurta osaa henkilöstöhallinnollisia töitä etenkin rutiinitöiden automatisoinnin muodossa. ICT-alan henkilöstöpäällikkö kiteytti asian seuraavalla tavalla:

Esimerkiksi hallinnolliset rutiinit, työsojparit, palkkahallinto, Kela-hakemukset, exit-prosessit voi automatisoida ja AI:lla toteuttaa laajamuotoisesti eli merkittävä osaa HR:n tehtäväkentästä. (ICT 5)

Vastaajan kanssa samalla linjalla ovat myös monet konsulttiselvitykset. Esimerkiksi konsulttiyritys Deloitte (2019) arvioi, että HR-yksikön merkitys korostuu entisestään teknologiamurroksen myötä, ja henkilöstöjohtamisessa tulee keskittyä lisäarvoa tuottavaan työhön ja nykyistä selvästi vähemmän manuaalisten prosessien pyörittämiseen. HR voisi siis hyödyntää teknologiamurrosta ja toimia edelläkävijänä digitaalisten työkalujen, kuten robotiikan ja tekoälyn, hyödyntäjänä edesauttaen koko organisaation digitaalisen kulttuurin kehittymistä.

Osa haastatelluista arvioi, että niin sanottuun suureen dataan (big dataan) ja algoritmilogiikkaan pohjautuva tekoäly kykenee objektiivisempaan päätöksentekoon verrattuna ihmiseen. Tekoälyn ja algoritmien hyödyntämisessä olennaista on jatkuva informaation kertyminen. Erään ICT-alan henkilöstöjohtajan mukaan ”tekoäly rakastaa suurta informaatiota” (ICT 2). Tämä tarkoittaa, että tekoäly toimii sitä paremmin, mitä enemmän aineistoa on käytettävissä. Esimerkki tämänkaltaisesta tekoälyn toteuttamasta henkilöstötyöstä on ihmisten osaamisprofiilien määrittely sekä koko rekrytointiprosessin hallinta. Tekoäly voisi tehostaa mutta myös laadullisesti parantaa prosessia erityisesti tilanteessa, jossa hakijoita on suuri määrä ja hakijoihin ja työtehtäviin liittyvää sähköisessä muodossa olevaa informaatiota on paljon. Eräs ICT-alan henkilöstöasiantuntija kiteytti tekoälyn objektiivisuuden rekrytointitilanteessa seuraavasti:

...dataan ja logiikkaan (tulosten arvioinnit) liittyvät HR-tehtävät AI tekee objektiivisemmin. Suureen määrään tietoa pohjautuva päätöksenteko onnistuisi AI:n avulla näppärämmin ja osuvammin perustuen dataan – päätökseen ei vaikuttaisi oletuksemme, kärjistäen kehittäjät introvertteja eivätkä halua olla asiakastyössä. (ICT 4)

Vastaajat korostivat, ettei tekoälyllä ole omia mielipiteitä, inhimillisiä tunteita ja ennakkoluuloja, jotka vaikuttavat inhimilliseen päätöksentekoon. Ennakkoluuloihin liittyen McFaddenin (2019) tutkimuksessa kuitenkin todetaan, että tekoäly toki toimii lähtöoletustensa puitteissa loogisesti, mutta koneoppiminen mahdollistaa sellaisen käsitysten syntyminen, joita pidetään ennakkoluuloina. McFaddenin viesti on, että henkilöstöjohtajien on syytä tiedostaa, että vaikka tekoäly usein mielletään järkiperaisiksi ja puolueettomia näkökulmia luovaksi, tekoäly voi tuottaa ajan kuluessa kapeutuvaa näkemystä todellisuudesta. Tällöin on riski jäävä kapeutuvaan ”tietokuplaan”. Tekoälyn kehitys vaatii, että lähtöoletukset ovat monipuolisia ja että monipuolisuudesta pidetään huolta.

Vastaajien mukaan tekoäly ja robotiikka tulevat korvaamaan henkilöstötyön rutiininomaiset työtehtävät. Lisäksi osittain ihmisiin liittyvään päätöksentekoon liittyviä tehtäviä tulee korvatuksi. Samansuuntaisesta muutoksesta on raportoitu tutkimuksessa. Brynjolfssonin ja Mitchellin (2017) mukaan henkilöstöjohtamisen inhimilliset roolit kuitenkin tulevat jäämään, mutta on myös vääjäämätön realiteetti, että automaatio korvaa monen henkilöstöjohtamisen alan työtehtävän pysyvästi. Tosin Brynjolfsson ja Mitchell lisäävät, että tekoäly ei todennäköisesti syrjäytä johtajia, mutta johtajat, jotka hyödyntävät tekoälyä, syrjäyttävät ne, jotka kieltäytyvät hyödyntämästä tekoälyä.

Vastaajat sanoivat uskovansa ihmisen ylivoimaan etenkin organisaation sisäisten ja myös ulkoa tulevien kriisien ratkaisussa. Yhä tarvitaan ”ihmistä sanomaan toiselle ihmiselle job well done, vaikka konekin sen osaisi sanoa” (ICT 2). Ihmisiin liittyvässä päätöksenteossa ”human touchia” (ICT 3, LOL 1) tarvitaan jatkossakin. Haasteltavat korostivat sitä, että ihmisen tulee aina tehdä tärkeimmät päätökset, vaikka sitten tekoälyä hyödyntäen. ”AI on hyvä renki mutta huono isäntä”, totesi yksi

vastaaja (ICT 3). Lisäksi mainittiin, että henkilöstöjohtajaa tarvitaan hahmottamaan ”inhimilliseltä kannalta kokonaisuuksien suunnittelu” (ICT 2). Henkilöstöammattilaisen sanottiin olevan ”henkilökohtaisesti asiat ja human factorin tunteva empaattinen harkitsija” (TET 2). Asiaa havainnollistettiin myös seuraavasti:

Tekoäly ei mielestäni ikinä tulee korvaamaan kokonaan ihmisten oikeaa kohtaamista, koska nyanssit, keskustelu, tietojen tarkentaminen, tunteiden vaikutus tilanteeseen ovat tärkeä osa ihmisten välistä kanssakäymistä ja asioiden täsmähoitoa. (KTK 3)

Vastaajien mukaan ihminen ja inhimillisuus näyttää ottavan ainakin kuluvan vuosikymmenen ajan tekoälystä ja teknologiasta selkeän selkävoiton. Vaikka teknologia voisi teoriassa korvata henkilöstöjohtajan, lopulta ihmistä kaivataan johtamaan ihmisiä (KTK 2). Jokseenkin yksimielinen käsitys vallitsi tutkittujen henkilöstöammattilaisten keskuudessa siitä, ettei tekoäly korvaa henkilöstöjohtajaa:

Toivottavasti ei korvaa...eikä korvaakaan. (ICT 3)

Korvaa tuskin koskaan täysin, ihmisiä tarvitaan aina. (ICT 1)

Tekoäly ei mielestäni ikinä tule korvaamaan kokonaan ihmisten oikeaa kohtaamista... nyanssit, keskustelu, tietojen tarkentaminen, tunteiden vaikutus tilanteeseen ovat tärkeä osa ihmisten välistä kanssakäymistä ja asioiden täsmähoitoa. (KTK 3)

Vastaajat sanoivat, että ihmisen elämä on autenttinen, rosoinen, ennakoimaton ja vain inhimillisesti ymmärrettävissä. Muun muassa ICT-alan henkilöstöasiantuntija korosti osuvasti inhimillistä ja yhteisöllistä – kenties kaikkein tärkeintä – työelämän puolta:

Sosiaalinen puoli pysyy... ihmisiä tarvitaan luomaan yhteisöllisyyttä, löytämään yhteyttä, motivoimaan, ja unelmoimaan. (ICT 4)

Tämän tutkimuksen vastauksen siihen, korvaako tekoäly henkilöstöjohtajan, voi kiteyttää lyhyesti: ei korvaa. Koneet ja teknologia ovat olleet mukana henkilöstöjohtamisessa kautta aikojen. Teknologian käytöllä on haettu erityisesti tehokkuutta työntekoon ja ihmisten tekemien rutiiniluonteisten töiden korvaamista. Tutkimus osoittaa, että teknologian käytöllä nähdään olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen. Vastaajien mukaan tekoälyn kehitys on nopeaa ja myös sen soveltaminen laajenee nopeasti, mutta ainakaan suomalaiset henkilöstöjohtajat eivät vielä usko tekoälyn syrjäyttävän ihmistä henkilöstöjohtajana. Tämän tutkimuksen henkilöstöammattilaiset myös odottavat ja edellyttävät henkilöstöjohtamiselta inhimillisyyttä ja vastuullisuutta nyt ja tulevaisuudessa. Käsitys on, että tekoäly ei pysty korvaavan ihmistä näiltä osin.

#### Henkilöstöjohtamisen trendit

Henkilöstöjohtamisen trendit osoittautuivat vastausten pohjalta vaikeiksi ryhmitellä selkeisiin kategorioihin, koska vastaajat hahmottivat hyvin eritasoisesti: esimerkiksi HR-pilvipalvelut ja työn merkityksellisyyden nousu ovat tämän kaltaisia, vaikeasti rinnastettavia ja hyvin eritasoisia trendejä. Lisäksi kategorisointia vaikeutti vastausten keskinäinen ristiriita siitä, mikä ylipäänsä on trendi ja sen aikajänne. Osa vastaajista näki tämänhetkisenä realiteettina asian, jonka joku toinen sanoi tulevan tärkeäksi

vasta viiden vuoden kuluttua. Vastuullisuus on tästä esimerkki.

Mielenkiintoinen ristiriitaisena nähty asia liittyy henkilöstöjohtamisen luonteeseen. Moni vastaaja mainitsi digitalisaation koskien HR-järjestelmien automatisointia olevan keskeinen 2020-luvun trendi. Yksi henkilöstöjohtaja (KTK 2) jopa väitti, että johtuen automatisoinnista kaikkein merkittävin trendi tulee olemaan nykymuotoisen henkilöstöjohtamisen häviäminen. Toinen henkilöstöjohtaja (ICT 1) puolestaan arvioi asian täysin päinvastoin: Henkilöstöjohtamisen ei ole häviävä alue, eikä mikään sen osa-alueista ole katoamassa. Nykyiset alueet pysyvät edelleen voimissaan mutta hyödyntävät digitalisaation mahdollisuuksia. Näkemykset alan häviämisestä ja pysyvyydestä edustavat ääripäitä trendien määrittelystä.

Digitalisaatio on aineistossa vahvasti vallitseva niin sanottu megatrendi, joka määrittää selvästi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden suuntaa. Muutamat vastaajat tosin sanoivat digitalisaation olevan jo niin vakiintunut, että se on jo muodostunut arkiseksi itsestäänselvydeksi. Kirjallisuudessa onkin esitetty, että nykyään eletään digitaalisen vallankumouksen toista aaltoa (Amelia & de Palma 2018; MGI 2018). Tämä viittaa siihen, että digijärjestelmät ja sähköinen tiedonkäsittely ovat jo levinneet henkilöstöjohtamiseen. Konsultointialan henkilöstöasiantuntija arvioi, että viiden vuoden kuluttua digitalisoituminen "on ehtoopuolella":

...jo nyt monet globaalit ja suomalaiset on tehneet ratkaisut ja uusia järjestelmiä hyödynnetään tehokkaasti. Kun järjestelmät on uusittu, ei enää hetkeen mietitä ja etsitä niistä helppoja voittoja. (KTK 1)

Teollisuuden alan henkilöstöpäällikkö puolestaan sanoi:

lämpenen trendeille hitaasti. Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri. Engagement. Digitrendeissä riski: Over-engineering things in HR. (TET 1)

Yleisellä tasolla voi todeta, että lienee hieman harhaanjohtavaa puhua digitalisaatiosta trendinä. Teollista vallankumousta tai yli puolen vuosisadan takaista teollisuuden automatisaatiota ei yleensä mielletä trendiksi, vaan niissä, kuten digitalisaatiossakin, on kyse pikemmin laaja-alaisesta yhteiskunnallisesta muutoksesta, ei ainoastaan teknologisesta muutoksesta (The Economist 2012; Itkonen 2015). Joka tapauksessa monet organisaatiot ovat henkilöstöjohtamisen "digihuumassa" sortuneet yli-investointeihin, kohtuuttomiin tuotto- ja tehokkuus-odotuksiin massiivisine järjestelmäuudistuksineen, mikä on jopa heikentänyt henkilöstön työhyvinvointia ja myös asiakaskokemusta (Sajasalo ym. 2019). "Digijärjestelmäryntäilystä" ovat saaneet opiskelijatkin viime vuosina osansa suomalaisella yliopistosektorilla (esim. HS 2019; Jylkkäri 2019).

Valtaosa vastaajista kuitenkin sanoi henkilöstöjohtamisen järjestelmien digitalisaation olevan merkittävä lähitulevaisuuden trendi. Siirtyminen pilvipalveluihin sekä datavetoisuuden nousu päätöksenteossa ja toimintaprosesseissa, erityisesti rekrytoinneissa ja henkilöstökoulutuksessa, katsottiin tärkeäksi kehitysuunnaksi. Muita digitaalisia teknologioita, joiden soveltamisen sanottiin lisääntyvän, ovat reaaliaikaista informaatiota tuottavat työhyvinvointi- ja sitoutumiskyselyt. Myös chatbotteja, jotka käyttävät tekoälyä ja koneoppimista matkimaan ihmisten tapaa keskustella, kuvattiin tulevaisuuden suunnaksi. Suurta ja alati kertyvää informaatiota tarvitsevat chatbotit säästävät aikaa, kun työntekijät voivat kysyä triviaalit kysymykset botilta ja ihmisresurssit voidaan käyttää korkeamman lisäarvon tehtäviin" (TET 3).

Hallinnollisen työn väheneminen ja henkilöstöjohtamisen strategisen roolin lisääntyvä painoarvo on digitalisaation mahdollistama trendi useamman vastanneen henkilöstöammatilaisen mielestä. Tämän näkemyksen voi kiteyttää siten, että digitaalisen vallankumouksen toisessa vaiheessa trendi on, että henkilöstöjohtaminen nousee aidoksi johtamiseksi hallinnoimisen sijaan ja osaksi koko organisaation ylintä johtoa.

Vaikka digitalisaatiota pidettiin merkittävänä trendinä, osa vastaajista oli sitä mieltä, että digikeskeisyyden asemesta keskeinen trendi on ihmisten toimintaa painottava näkökulma henkilöstöjohtamiseen. Tällöin trendejä ovat vastaajien mukaan osaamisen strateginen kehittäminen, paikallinen sopiminen, vuorovaikutteisuus johtamisessa sekä moninaisuuteen, kuten eri sukupolvien johtamiseen liittyvät asiat. Lisäksi kansainvälistyminen luo painetta kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Kansainvälistymiseen liittyvänä haasteena mainittiin kahden uran perheet sekä työn ja perheen tai muun elämän yhteensovittaminen. Myös eri kulttuurien osaamisen tarve lisääntyy. Työn merkityksellisyyden vaateen kasvu nähtiin trendinä. Vastaajat arvioivat, että digitaaliset järjestelmät ja niiden kehittäminen painottuvat lähivuosiin. Ihmisiin liittyvät trendit korostuvat hieman pidemmällä aikavälillä. Jälkimmäiset kiteytyvät työn tekemisen, motivoimisen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen huomioimiseen, kuten konsultointialan henkilöstöasiantuntija toteaa:

Sitten pureudutaan [2–4 vuoden aikana] työn merkityksellisyyteen esimerkiksi roolin muokkaamisella, kehittymismahdollisuuksilla ja työn ja vapaa-ajan paremmalla yhteensovittamisella. (KTK 1)

Ihmislähtöistä johtamista painottava trendi tuli esille, kun haastateltavat puhuivat esimerkiksi rekrytoinneista. Rekrytointiprosesseissa tekoälyltä ja automatisaatiolta odotetaan paljon, mutta toinen tärkeä trendi on ihmisen kokemusmaailman ja yksilöllisten tarpeiden selvittäminen ja huomioon ottaminen rekrytoinneissa.

Vahva trendi, joka toistuu haastatteluissa, liittyy jo aiemmin mainittuun seikkaan: digitalisaation arvioidaan johtavan rutiniinomaisen henkilöstötyön vähenemiseen. Vastausten mukaan myös niin sanottu mikromanagementointi, pikkuasioihin keskittyvä johtaminen, ja tarkka hallinnointi, ovat laskussa. Asiaa havainnollistaa julkisen sektorin henkilöstöjohtaja seuraavasti:

Sääntely ja tiukkaan ohjattu toimintakulttuuri (kehityskeskustelut kerran vuodessa), työnantajavetoisen osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitukset, natsajohtaminen – so last season (JUL 1, 3).

Digitalisaation odotetaan parhaimmillaan vapauttavan henkilöstöjohtamisen resursseja organisaation strategiseen toimintaan ja ihmisten parempaan huomioimiseen, mikä tukee vastuullisuutta. Vaikka strategisuuden nousu ja perusrutiinien väheneminen nähdään lähitulevaisuuden trendinä, vastuullisuus, erityisesti sosiaalinen vastuullisuus, nähdään koko vuosikymmenen ajalle ulottuvana trendinä. Se myös toimii keinona houkutella osajia etenkin aloille, joita vaivaa osajapula. Lisäksi vastuullisuuteen liitetään ajatus siitä, että työelämä ja muu elämä, kuten perhe ja vapaa-aika, kietoutuvat yhä vahvemmin toisiinsa, ja tämä kietoutuminen tulee olennaista ottaa huomioon työpaikalla.

Organisaatiorakenteen ja johtamiskulttuurin näkökulmasta vastaajat painottivat itseohjautuvuuden, matalien hierarkioiden ja joustavuuden olevan ajankohtaisia trendejä. Ne nähtiin lähi-



tulevaisuuden trendinä. Sitä vastoin arvolähtöinen johtajuus, yksilöityminen ja moninaisuus sijoitettiin pitemmälle ajalle. Iso muutos on vastaajien mukaan tulossa, kun jatkuvasti sosiaalisessa mediassa elävä niin sanottu 24/7-nettisukupolvi, joka tuo uudet toimintamallit käytäntöön, siirtyy johtavaan rooliin työelämässä 2020-luvun loppupuolella. ICT-alan henkilöstöasiantuntija esitti näkemyksensä seuraavasti:

Muuttuva työelämä/”uusi työ”: Eri sukupolvien ja yksilöiden odotukset työlle/työpaikalle; työn merkitys muuttunut; vanhat työskentelytavat eivät enää toimi. Vahva painotus arvoihin, johtamiseen, joustavuus. (ICT 3)

Yhteenvedona 2020-luvun trendeistä toteamme seuraavaa: Tämän tutkimuksen mukaan yleisellä tasolla digitalisaatio alkaa olla jo vakiintunut olotila henkilöstöjohtamisessa, mutta digitalisaation sisällä on nousevia teknologisia HR-trendejä. Näistä keskeisimpiä ovat tekoäly, automatisaatio, mobiili- ja pilvipalvelut sekä reaaliaikaista, prosessoitua informaatiota tuottavat järjestelmät. Digitalisaation ohella painotetaan myös ihmislähtöistä henkilöstöjohtamista. Siinä trendejä tämän tutkimuksen mukaan ovat erityisesti vuorovaikutteisuus, vastuullisuus, hyvinvointi sekä työn merkityksellisyys. Lisäksi etenkin rekrytoinnin tärkeys tulee esille. Siihen on syynä osaavan työvoiman niukkuus joillakin aloilla, erityisesti ICT-alalla. Työmarkkinoiden kansainvälisyys luo painetta diversiteettijohtamisen ja kulttuuriseen osaamisen kehittämiseen. Keskeinen trendi tämän tutkimuksen perusteella on henkilöstöjohtamisen strategisen roolin edistäminen. Henkilöstöhallinnollisten rutiinien hoitaminen muuten kuin digitaalisesti on laskeva trendi.

## Keskustelu ja päätäntö

Selvitimme tässä tutkimuksessa, millaisia ovat henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemykset alan ajankohtaisista trendeistä digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Tutkimus tuotti tietoa erityisesti suomalaisen työelämän ja siellä toimivien asiantuntijoiden näkökulmasta.

Kuten selvityksemme osoittaa, vastaajat arvioivat digitalisaation vaikuttavan keskeisesti henkilöstöjohtamiseen. Tämä tulos on yhdenmukainen sekä konsulttiselvitysten että aikaisemman akateemisen tutkimuksen tulosten kanssa (esim. Accenture 2013, 2014; Angrave ym. 2016; Brynjolfsson & Mitchell 2017; Cappelli ym. 2019; Deloitte 2019; Leicht-Deobald ym. 2019; Dzieza, 2020). Tässä tutkimuksessa digitalisaatioon liittyvän trendinä korostui erityisesti henkilöstöhallinnollisten rutiinien digitalisaatio. Sinällään tulos ei ole uusi, vaikka teknologiat ovat uusia. Koneita ja teknologioita on käytetty korvaamaan ja täydentämään työvoimaa jo teollistumisen alkuvaiheesta lähtien (Taylor 1914; Zuboff 1990; Schön 2013).

Sitä kysymystä, miten digitalisaatio mahdollisesti muuttaa työn tekemisen tapoja perustavanlaatuisella tavalla ja mikä vaikutus tällä on henkilöstöjohtamiseen, tämän tutkimuksen vastaajat eivät erityisesti painottaneet. Mielestämme tämä on yllättävä tulos, koska digitalisaatiota on teknologisten ratkaisujen

lisäksi pidetty yhteiskunnallisena ja sosiaalisena muutoksena, joka vaikuttaa työn organisointiin, johtamiseen ja tekemisen ehtoihin merkittäväällä tavalla (Zuboff 1990; Itkonen 2015). Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto kerättiin joulukuun 2019 ja maaliskuun 2020 välisenä aikana, mutta voi ajatella, että keväällä 2020 levinnyt koronapandemia on todennäköisesti pakottanut henkilöstöammattilaiset pohtimaan ja tekemään ratkaisuja koskien aika- ja paikkavapaata työn organisointia sekä etäjohtamista huomattavasti laajemmin ja syvällisemmin kuin ennen. Se, miten pysyväksi muutos muodostuu vai jääkö koronan vuoksi yleistynyt etätöön soveltaminen lyhyen ajan ”muotiopiksi” (Abrahamson 1996), on haaste tulevalle tutkimukselle. Oma näkemyksemme on, että työn tekeminen digitaalisesti vapaana paikkasidonnaisuudesta ja myös aikasidonnaisuudesta tulee yleistymään. Innovatiiviset ratkaisut ja mallit, joissa digitalisaatio on keskeisessä roolissa, ovat kiinnostava ja tarpeellinen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen aihe. Lisäksi jatkotutkimuksen kannalta muistutamme erikokoisten organisaatioiden sisällyttämistä aineistonkeruuseen. Tutkimuksemme rajoite aineiston kannalta on, että vastaajat edustavat pääosin suuria organisaatioita.

Digitaalisten teknologioiden lisäksi tämän tutkimuksen tulokset toivat esille tarpeen henkilöstöjohtamisen strategisen roolin kasvattamiseen. Lisäksi tulokset painottavat ihmislähtöisen johtamisen tärkeyttä tulevaisuuden suuntana. Sellaiset seikat kuin sosiaalinen vuorovaikutus, vastuullisuus, hyvinvointi sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen ovat esimerkkejä tärkeiksi katsotuista teemoista. Tärkeänä jatkotutkimuksen aiheena ehdotamme, että etenkin kehitettäessä itseohjautuvia algoritmipohjaisia HR-järjestelmiä etiikan näkökulma on välttämätön. Näissä järjestelmissä taustaoletukset ja -tiedot voivat vääristää lopputulosta. Esimerkiksi tekoälyn käyttö rekrytoinneissa saattaa johtaa hakijoiden profiilin kapeutumiseen ja määrättyjen ryhmien ulossulkemiseen.

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että konsulttiselvityksissä arvioidaan digitalisaatio myönteisessä valossa. Näissä selvityksissä digitalisaation vaikutus henkilöstöä voimaannuttavana tekijänä korostuu. Akateemisessa tutkimuksessa digiteknologiatrendiin suhtaudutaan kriittisemmin. Akateemisessa tutkimuksessa on todettu digitalisaation rajoittavan ja jopa rapauttavan ihmisten inhimillistä harkintaa ja moraalisten arvojen noudattamista työn tekemisessä (esim. Leicht-Deobald ym. 2019). Tämän välttäminen luo haasteen henkilöstöjohtamisen etiikalle. Henkilöstöön liittyvää inhimillistä ja sosiaalista näkökulma on syytä pitää esillä. Tämän näkökulman muistaminen on käsityksemme mukaan tärkeää etenkin nyt kun digitaaliset alustat, etäyhteydet ja henkilöstöjärjestelmät kehittyvät nopeasti. Parhaatkaan digitaaliset keskustelualustat ja etäyhteydet eivät korvaa kehollisen ja autenttisen vuorovaikutuksen inhimillistä merkitystä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on myös aihe, josta tarvitaan käsityksemme mukaan monenlaista tutkimusta tulevaisuudessa. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen yhdistäminen digitalisaatioon tarjoaa mielenkiintoisia näkökulmia henkilöstöjohtamisen tutkimukseen ja käytäntöön.

## Lähteet

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.
- Accenture (2013). Trends reshaping the future of HR. Digital radically disrupts HR. Saatavilla internet-osoitteessa: [https://www.accenture.com/t00010101T000000\\_w\\_\\_\\_/de-de/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/de-de/PDF\\_2/Accenture-Future-of-HR-Digital-Radically-Disrupts-HR.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T000000_w___/de-de/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/de-de/PDF_2/Accenture-Future-of-HR-Digital-Radically-Disrupts-HR.pdf). Luettu 13.2.2020.
- Accenture (2014). THE FUTURE OF HR Five Technology Imperatives. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://www.coursehero.com/file/35866007/Accenture-Oracle-HCM-eBook-Future-of-HR-Five-Technology-Imperativespdf/>. Luettu 13.2.2020.
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11.
- Asikainen, T. (2001). Suomen ensimmäiset tietokoneet. Esitelmä Tietojenkäsittelytieteen historia -seminaarissa 2.2.2001. Saatavilla internet-osoitteessa: [https://www.cs.helsinki.fi/u/kerola/tkhist/k2001/alustukset/suomen\\_ensimmaiset/esitelma.html](https://www.cs.helsinki.fi/u/kerola/tkhist/k2001/alustukset/suomen_ensimmaiset/esitelma.html). Luettu 25.5.2020.
- Auvinen, T. (2017). Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies EJBO*, 22 (2), 36–46.
- Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T., & Luoma-aho, V. (2019). Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era. *Leadership*, 15(2), 205–225.
- Avolio, B., Kahai, S. (2003) Adding the 'e' to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics* 31(4), 325–338.
- Brynjolfsson, E. & Mitchell, T. (2017). What can machine learning do? Workforce implications: Profound change is coming, but roles for humans remain. *Science*, 358(6370), 1530–1534.
- BSC (2019). Decoding global talent. <https://www.bcg.com/publications/2018/decoding-global-talent.aspx>. Luettu 15.2.2020.
- Business Jargon (2020). E-HRM. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://businessjargons.com/e-hrm.html>. Luettu 5.4.2020.
- Cappelli, P., Tambe, P. & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward (April 8, 2019). Saatavilla internet-osoitteessa: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3263878>. Luettu 5.3.2020.
- Chalini, E. (2013). 50 konetta jotka muuttivat maailmaa. Moreeni.
- Deloitte (2019). Robotiikan ja tekoälyn mahdollisuudet henkilöstöhallinnossa. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/robotiikan-ja-tekoalyn-mahdollisuudet-henkilostohallinnossa.html>. Luettu 6.2.2020.
- Dzieza, J. (2020). How hard will the robots make us work? *The Verge*. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://www.theverge.com/2020/2/27/21155254/automation-robots-unemployment-jobs-vs-human-google-amazon>. Luettu 16.5.2020.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. (1999), Johdatus laadulliseen tutkimukseen. [Introduction to Qualitative Research]. Tampere: Vastapaino.
- Flick, U. (2007), Designing qualitative research. The Sage Qualitative Research Kit. Lontoo: Sage.
- French, W. (1978). The Personnel management process. USA: Houghton Mifflin Company.
- HR Trend Institute (2019). 12 HR trends for 2020. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>. Luettu 15.1.2020.
- HS (2019). Tampereen yliopiston uusi tietojärjestelmä tuskastuttaa: opiskelijat eivät löydä tietoja kurssipaikoista ja -ajoista. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006198376.html>. Luettu 10.3.2020.
- Itkonen, J. (2015). Kiihdyttääkö digitalisaatio talouskasvua? Euro & Talous. Suomen Pankin ajankohtaisia artikkeleita taloudesta. Blogi-kirjoitus. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2015-2/kiihdyttaako-digitalisaatio-talouskasvua/>. Luettu 26.5.2020.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Jylkkäri (2019). Sisu on vaatinut käyttäjän sisukkuutta. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://www.jylkkari.fi/2019/09/sisu-on-vaatinut-kayttajan-sisukkuutta-vastaa-jylkkarin-sisu-kyselyyn/>. Luettu 10.3.2020.
- Karjalainen, M., Islam, G. & Holm, M. (2019). Scientization, instrumentalization and commodification of mindfulness in a professional services firm. *Organization*. Painossa.
- Koiranen, I., Räsänen, P. & Södegård, C. (2016). Mitä digitalisaatio tarkoittaa kansalaisen näkökulmasta? *Talous ja yhteiskunta*, 3/2016, 24–29. Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Koivuniemi, J. (2000). Tehtaan pillin tahdissa: Nokian tehdasyhdyskunnan sosiaalinen järjestys 1870–1939. *Bibliotheca Historica* 64. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Korhonen, S. (2018). Elon Musk: "Tekoäly pelottaa minua aivan helvetisti – se on vaarallisempi kuin ydinaseet". *Tivi* 13.3.2018. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://www.tivi.fi/uutiset/elon-musk-tekoaly-pelottaa-minua-aivan-helvetisti-se-on-vaarallisempi-kuin-ydinaseet/886f4ea9-2960-3938-9720-63e2cd3dd021>. Luettu 6.6.2020.
- Kuokkanen, A. (2015). Johtamisen ihmissuhdekouluunkunta Suomessa – Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 43. Tampere: Yliopistopaino. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/144478/johtamis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 12.5.2020.
- Legge, K. (2004). Human resource management: Rhetorics and realities. Lontoo: Palgrave.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schaffheitle, S., Wildhaber, I & Kasper, G. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377–392.
- Lilja, K. (1987). Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa, *Hallinnon tutkimus*, 6, 185–193.
- Luoma, M. & Viitala, R. (2015). Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Omaa, lainattua vai yhdisteltyä? Teoksessa Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – Ihmistä on kysymys* (ss. 15–41). Helsinki: Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1>. Luettu 12.6.2020.
- Lämsä, A-M. (2020). Kohti vastuullista johtamista. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (ss. 48–72). Helsinki: Edita.
- Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P. & Marrs, A. (2013). Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. McKinsey Global Institute. Saatavilla internet-osoitteessa: [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Disruptive%20technologies/MGI\\_Disruptive\\_technologies\\_Full\\_report\\_May2013.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Disruptive%20technologies/MGI_Disruptive_technologies_Full_report_May2013.ashx). Luettu 15.5.2020.
- McFadden, M. (2019). Racist, sexist robots: Prejudice in AI. *The*

- Prindle Post 5.4.2019. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://www.prindlepost.org/2019/04/racist-sexist-robots-prejudice-in-ai/> Luettu 15.5.2020.
- Morgeson, F.P., Aguinis, H., Waldman, D.A. & Siegel, D.S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66, 805–824.
- MTV3. (2014). Stephen Hawking huolissaan: Tekoäly voi kehittää aseita, joita ihminen ei ymmärrä. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/stephen-hawking-huolissaan--tekoaly-voi-kehittaa-aseita-joita-ihminen-ei-ymmarrä/3337616#gs.7ak1ik>. Luettu 5.9.2017.
- Nie, D. & Lämsä, A.-M. (2015). The leader-member exchange theory in the Chinese context and the ethical challenge of guanxi. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 851–861.
- Nojonen, N. (2019). Impact of artificial intelligence on management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies EJBO*, 24(2), 43–50.
- Paaue, J. & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56–70.
- Palm, A. & Voutilainen, E. (1970). *Henkilöstöhallinto*. Jyväskylä: Gummerus.
- Parry, E. & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession, *Employee Relations*, 36(4). Saatavilla internet-osoitteessa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-03-2014-0032/full/html>. Luettu 7.2.2020.
- Pučetaitė, R. & Lämsä, A.-M. (2008). Developing organizational trust through advancement of employees' work ethic in a post-socialist context. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 325–337.
- Sauri, M. (2015). *Henkilöstöjohtamisen organisointi*. Teoksessa Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – Ihmistä on kysymys* (ss. 42–60). Helsinki: Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1>. Luettu 12.6.2020.
- Schön, L. (2013). *Maailman taloushistoria. Teollinen aika*. Tampere: Vastapaino.
- Seeck, H. & Järvelä, S. (2017). Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnjohtokoulutuksen osana 1910–1950. *Työelämän tutkimus*, 5(3), 243–251.
- Suomen kielen perussanakirja S–Ö (1996). Kolmas osa. Helsinki: Kotimaisten kielten tutkimuskeskus.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *HRM Review*, 17(1), 19–37.
- Swaroop, K. R. (2012). E-HRM and how IT well reduce the cost in organization. *Journal of Marketing & Management Review*, Vol.1 (4), 133–139.
- Sympa (2019). *Pikakelaus HR:n tulevaisuuteen*. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/tarkeimmat-hr-trendit-2020/> Luettu 15.3.2020.
- Takala, T. (1999). *Liikkeenjohdon kehityshistoria. 2. tarkistettu painos*. Jyväskylä: Gummerus.
- Taylor, F. (1914). *Tieteellisen liikkeenhoito-opin periaatteet*. Hämeenlinna: Arvi A. Karisto.
- The third industrial revolution (2012). *The Economist*. Saatavilla internet-osoitteessa: <http://www.economist.com/node/21553017>. Luettu 12.3.2020.
- Tiirikainen, V. & Eskelinen, J. (2015). *Tietotekniikka henkilöstöjohtamisen tehostajana ja muokkaajana*. Teoksessa Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – Ihmistä on kysymys* (ss. 160–169). Helsinki: Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos. Saatavilla internet-osoitteessa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1>. Luettu 25.5.2020.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions. USA*: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.
- Vartiainen, M. (1994). *Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät*. Espoo: Otatieto.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Waris, H. (1961). *Suomalaisen yhteiskunnan sosiaalipolitiikka: johdatus sosiaalipolitiikkaan. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen julkaisuja 5*. WSOY.
- Zuboff, S. (1990). *Viisaan koneen aikakausi. Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta*. Keuruu: Otava.

## Kirjoittajat

Tommi Auvinen, [tommi.p.auvinen@jyu.fi](mailto:tommi.p.auvinen@jyu.fi), Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Anna-Maija Lämsä, [anna-maija.lamsa@jyu.fi](mailto:anna-maija.lamsa@jyu.fi), Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu