

DIGITALISAATION VAIKUTUKSET REKRYTOINTIIN

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2020

Tekijät: Mika Tiusanen
Sanna Yli-Hakola
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tommi Auvinen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Mika Tiusanen, Sanna Yli-Hakola	
<i>Työn nimi</i> Digitalisaation vaikutukset rekrytointiin	
<i>Oppiaine</i> Johtaminen	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 5.10.2020	<i>Sivumäärä</i> 77
Tiivistelmä - Abstract <p>Digitalisaation myötä tietojärjestelmät ja eri teknologiat kehittyvät jatkuvasti ja niitä hyödyntämällä yritysten on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Digitalisaatio koskettaa myös yritysten henkilöstötoimintoa ja etenkin rekrytoinnissa digitalisaation tuomista mahdollisuuksista on herätty keskustelemaan laajasti.</p> <p>Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli selvittää digitalisaation vaikutuksia rekrytointiin liittyen suomalaisten rekrytoinnin ammattilaisten näkökulmasta. Tutkimuksen taustoittamiseen käytettiin Jyväskylän yliopiston lehtori Tommi Auvisen keräämiä haastatteluaineistoja. Tausta-aineistosta nousi esille suomalaisten henkilöstöjohtajien moninaiset näkökulmat henkilöstöjohtamisen digitalisaatioon liittyen. Tämä tutkimus syventää edellä mainitun aineiston sekä Auvisen ja Lämsän (2020) tutkimusta nimenomaan rekrytoinnin osalta. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin rekrytoinnin digitaalisten menetelmien käyttöä ja nykytasoa organisaatioissa sekä rekrytoinnin lähitulevaisuuden näkymiä.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstöjohtamisen eri kehitysvaiheisiin liittyvistä teorioista ja etenee kohti tuoreempaa henkilöstöjohtamisen tutkimussuuntausta, elektronisen henkilöstöjohtamisen (e-HRM) teorioita.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla 12 henkilöä 11 eri organisaatiosta. Haastateltaviksi valittiin henkilöstöjohtajia, -päälliköitä ja rekrytoinnin asiantuntijoita pääosin suurista suomalaisista organisaatioista. Tutkimuksen tulosten mukaan haastateltavien edustamilla organisaatioilla on käytössään rekrytointia varten digitaalinen järjestelmä, jonka kautta ilmoitukset julkaistaan ja hakemukset vastaanotetaan. Haastateltavilla ei ollut rekrytoinneissa käytössä tekoälyä tai syvempää data-analytiikkaa. Ohjelmistorobotiikkaa hyödynnetään vasta vähän, mutta tulevaisuudessa haastateltavat uskovat sen käytön lisääntyvän henkilöstötoiminnossa. Digitalisaation tuomien muutosten nähtiin toimivan täydentävänä tekijänä henkilöstöammattilaisen työssä ja poistavan manuaalisia työvaiheita lisäten inhimillistä vuorovaikutusta rekrytoinneissa.</p>	
<i>Asiasanat</i> Henkilöstötoiminto, rekrytointi, digitalisaatio, tekoäly	
<i>Säilytyspaikka</i>	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmä.....	8
1.2	Tutkimuksen rakenne ja eteneminen	9
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN MUUTOKSESSA	10
2.1	Rekrytointi osana henkilöstöjohtamista	12
2.2	Strateginen rekrytointi	13
2.3	Työnantajamielikuva ja hakijakokemus	17
3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN DIGITALISAATIO.....	19
3.1	Elektronisen henkilöstöjohtamisen käytännön sovellukset.....	24
3.2	HR-analytiikka	28
3.3	Henkilöstöammattilaisten asenteet digitalisaatiota kohtaan.....	31
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
4.1	Kohdeorganisaatiot ja haastateltavat henkilöt.....	32
4.2	Tutkimuksen tieteenkäsitys.....	33
4.3	Aineisto ja analyysimenetelmä	34
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
5.1	Henkilöstötoiminnon nykytila ja ajankohtaiset haasteet	36
5.2	Digitalisaatio rekrytoinnissa.....	43
5.3	Rekrytoinnin lähitulevaisuus	55
5.4	Yhteenveto tuloksista	60
6	DISKUSSIO.....	62
6.1	Henkilöstötoiminnon nykytila ja ajankohtaiset haasteet -teeman johtopäätökset.....	62
6.2	Digitalisaatio rekrytoinnissa -teeman johtopäätökset	64
6.3	Rekrytoinnin lähitulevaisuus -teeman johtopäätökset.....	66
6.4	Yhteenveto johtopäätöksistä.....	68
6.5	Jatkotutkimusaiheet	69

1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään henkilöstöjohtamisen osa-alueista etenkin rekrytointiin, sillä rekrytoinnissa älykkäitä teknologioita on alettu jo hyödyntämään. Aihe on ajankohtainen, sillä viime vuosikymmenien teknologista kehitystä on kuvattu uudeksi teolliseksi vallankumoukseksi, joka muuttaa missä, miten, milloin ja kenen toimesta työtä oikein tehdään (Jesuthasan 2017). Digitalisaatio ulottuu työelämän lisäksi myös kaikkiin muihin elämän osa-alueisiin, sillä tekoäly, robotiikka ja koneoppiminen ovat jo kiinteä osa käyttämiämme digitaalisia palveluita (Gulliford & Dixon 2019). Myös mediassa ja tutkimuskirjallisuudessa kyseiset teemat ovat tällä hetkellä ajankohtaisia. Uuden teknologian merkitys osana yrityksen henkilöstöjohtamista ja rekrytointia on digitaalisen muutoksen myötä perusteltu aihe tälle pro gradu -tutkielmalle. Digitalisaatio megatrendinä koskettaa laajasti henkilöstöammattilaisten elämää ja esimerkiksi Auvisen ja Lämsän (2020) tutkimuksessa esille nousee henkilöstöjohtamisen digitaaliset järjestelmät ja tekoäly haasteiden pysyessä perinteisemmällä tasolla, kuten johtamisen haasteet, rekrytointi, konfliktit organisaatiossa sekä rutiinitöiden kuormittavuus. Tämä tutkielma pyrkii syventämään Auvisen ja Lämsän (2020) tutkimuksen löydöksiä nimenomaan yhden henkilöstöjohtamisen osa-alueen, rekrytoinnin, osalta.

Henkilöstöjohtaminen (HR) käsittää kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan yrityksessä ja sisältää kolme pääaluetta: henkilöstövoimavarojen johtaminen (*human resource management*, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (*industrial relations*, IR) sekä johtajuus ja esimiestyö (*leadership*) (Viitala 2014, 19). Myös henkilöstöjohtaminen on monien muiden liikkeenjohdon alojen kanssa murroksessa digitaalisen vallankumouksen myötä (esim. Bondarouk ja Ruel 2009; Jesuthasan 2017; El-Khoury 2017). Etenkin HR-analytiikka ja erilaisten älykkäiden teknologioiden käyttäminen henkilöstöjohtamisen tehtävissä on nouseva trendi HR-tutkimuksen parissa (Parry ja Strohmeier 2014). Ihminen ei enää tee päätöksiä yksin, vaan teknologia avustaa monin tavoin kohti parempaa päätöksentekoa. Aiemmissä tutkimuksissa työn digitalisaatiosta on noussut esiin kolme ydinaluetta, joita voidaan kuvata digitaalisiksi työntekijöiksi, digitaaliseksi työksi ja digitaaliseksi työnjohdoksi (Parry ja Strohmeier

2014; Volini ym. 2017). Digitaalisilla työntekijöillä tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen ytimen muutosta, eli nuorempaa sukupolvea, jota kutsutaan myös "diginatiiveiksi" tai "milleniaaleiksi" (Parry ja Strohmeier 2014). Milleniaalit vaativat työltään joustavuutta ja suosivat tiimissä työskentelyä. Työn merkityksellisyys korostuu, jolloin jaetut arvot (esimerkiksi ympäristöystävällisyys) organisaatiossa ja työssä korostuvat. (Kaifi ym. 2012.) On kuitenkin tärkeää välttää yleistyksiä ja stereotyyppioita, sillä nuorempi ikäpolvi on hyvin heterogeeninen. Digitaalinen työ tarkoittaa työn sisällön muutosta kohti yhä enemmän automatisoitua työtä, jolloin työn sisällössä korostuu aivo- ja tietotyö. Työkalut ja media ovat digitaalisia ja tämä mahdollistaa työn organisoimisen läpi organisaation ja koko maailman. (Parry ja Strohmeier 2014.) Etätyö, sen sovellukset ja etäjohtaminen ovat viimeistään vuoden 2020 koronaepidemian myötä tulleet tutuksi monille organisaatioille pakon sanelemana. Myös digitaalisen työn tekemistavat ovat murroksessa, sillä internetin alustapalveluiden kautta työn tekevä freelancer voi olla toiselta puolelta maailmaa ja tehdä työn murto-osalla kotimaan kustannuksista. Digitaalisella työnjohdolla tarkoitetaan elektronista henkilöstöjohtamista, jota kutsutaan myös lyhenteellä e-HRM (*electronic human resource management*). Ruël, Bondarouk ja Looise (2004) määrittelevätkin elektronisen henkilöstöjohtamisen olevan keino tietoisesti implementoida HR-strategioita ja käytänteitä organisaatiossa digitaalisia kanavia hyödyntäen.

Rekrytointi on tärkeä osa henkilöstöjohtamista sekä organisaation kilpailukykyä ja oikein toteutettuna se edesauttaa yritystä löytämään sopivat työntekijät työtehtäviin. Kilpailu on kiristynyt niin globaalisti kuin lokaalistikin ja osaa-ville työntekijöille on kysyntää. Siten rekrytointi luo perustan organisaation suoriutumiskyvylle, sillä osaavat, sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät tuovat yritykselle myös parempaa tulosta. Rekrytointi onkin henkilöstöjohtamisen tärkein tehtävä organisaation menestyksen ja selviytymisen kannalta. Rekrytoinnilla on myös tärkeä rooli työntekijöiden motivaation, suoriutumisen ja organisaatiossa pysymisen kannalta. (Phillips ja Gully 2015.) Rekrytointi on aina investointi, mutta siihen panostaminen kannattaa. Rekrytointi osana HR-toimintoja on saanut digitaalisessa vallankumouksessa erityishuomion, sillä se tarjoaa uusille teknologioille suuren määrän käyttökohteita.

2020-luvulle tultaessa työurat ja rekrytointi ovat murroksessa digitalisaation myötä. Työsuhteet voivat olla lyhyempiä kuin aiemmin ja työntekijöiden vaihtuvuus on kasvanut muuttuvien urapolkujen myötä. Myös työn tekemisen muodot ja työsuhteet ovat moninaistuneet (Anttila ym. 2018). Lisäksi työmarkkinoiden ja työn muutokset johtavat monilla työmarkkinan osa-alueilla siihen, että osaajat ja työpaikat eivät täysin kohtaa. Monet työt myös automatisoituvat ja katoavat sekä toisaalta syntyy uusia ammatteja ja osaamisvaatimuksia. (Kaijala 2016.) Rekrytointeja tehdään siis aiempaa enemmän ja organisaatiot kuluttavat siten näihin prosesseihin paljon aikaa ja resursseja. Digitalisaation ansiosta osaa rekrytointiprosessien vaiheista on onnistuttu automatisoimaan, jolloin rekrytoivan työntekijän ei tarvitse käyttää aikaansa jokaisen rekrytoinnin välivaiheen toteuttamiseen. Rekrytointien tukena voidaan siis käyttää erilaisia digitaalisia työkaluja, joilla rekrytointiprosesseja pyritään helpottamaan. Organisaatioiden välillä on kuitenkin paljon vaihtelua siinä, millaisia työkaluja heillä on ja miten he

niitä käyttävät. Digitaalisten apuvälineiden käyttöönotto ja uusien toimintatapojen opettelu voi olla myös haasteellista ja synnyttää erilaisia pulmia organisaatioissa sekä tarvetta muutosjohtamiselle. Toisaalta rekrytoinnin digitalisaatio voi näyttäytyä myös työnhakijalle monin eri tavoin. Tutkimuksessa keskitymme rekrytoinnin digitalisaatioon haastatteleamalla 12 henkilöstöammattilaista 11:sta eri organisaatiosta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmä

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää suomalaisten henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemyksiä digitaalisten rekrytointimenetelmien käyttöön liittyen. Päättökäytännöistämme on laadullisesti selvittää, millaisia digitaalisia rekrytointimenetelmiä suomalaisissa yrityksissä on käytössä tällä hetkellä sekä mikä niiden merkitys tulee olemaan lähitulevaisuudessa. Lisäksi tulkitsemme haastateltavien asenteita rekrytoinnin digitalisaatiota kohtaan. Tutkimuksen haastateltaviksi valittiin pääosin suurten suomalaisten organisaatioiden edustajia. Vastataksemme päättökäytännöistämme olemme muodostaneet kolme alatutkimuskysymystä:

1. Millaisia kokemuksia ja asenteita HR-ammattilaisilla on rekrytoinnin digitaalisiin menetelmiin liittyen?
2. Millä tasolla digitaalinen rekrytointi on tällä hetkellä Suomessa sekä mitkä ovat tyypilliset käytännöt, sovellukset ja käyttökohteet sekä tilanteet?
3. Miten rekrytointi tulee muuttamaan lähitulevaisuudessa?

Digitalisoitumisen aikakautena organisaatiot ovat kaikki vastakkain samojen ongelmien äärellä - mitä työtehtäviä voi tai tulisi automatisoida, mitä uhkia näihin liittyy ja toisaalta mitä lisäarvoa esimerkiksi digitaaliset rekrytointimenetelmät voivat tuoda organisaatiolle. Näihin pulmiin pyrimme tutkimuksellamme vastaamaan ja tuomaan lisää selkeyttä. Tutkimuksemme tuottamasta sisällöstä voivat hyötyä rekrytoinnin sekä liiketoiminnan kehittämisen parissa työskentelevät henkilöt. Tutkimus pyrkii kartoittamaan digitaalisen rekrytoinnin nykytilannetta Suomessa ja sitä kautta antamaan alalla työskenteleville ammattilaisille ideoita ja tukea tulevaisuuden visioille sekä luomaan yhtenäistä kuvaa digitaalisten menetelmien kirjosta rekrytoinnin saralla. Tavoitteena on siten myös tarjota organisaatioille ymmärrystä siitä, miltä digitalisaatio rekrytoinnissa voi näyttäytyä ja mitä hyötyjä siitä voi olla ja toisaalta mitä vaaranpaikkoja tulisi pitää silmällä.

Tutkimuksemme anti voi toimia myös referenssipisteenä tarkasteltaessa suomalaisten organisaatioiden rekrytointiprosessien digitalisoitumisen laajuutta. Tutkimus antaa myös viitteitä rekrytoinnin ja HR-ammattilaisten keskuudessa vallitsevasta asenneilmapiiristä ja suhtautumisesta rekrytoinnin digitalisoitumiseen liittyen. Lisäksi, koska tutkimus toteutettiin poikkeuksellisenä aikana juuri maailmanlaajuisen pandemiatilanteen puhjetessa (YLE 2020), tutkielmamme kuvaa myös poikkeuksellisten olosuhteiden ensimmäisiä vaikutuksia rekrytointiin ja digitalisoitumiseen.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, joka on Alasuutarin (2012, 30) mukaan kartoittavaa ja kokonaisuutta tarkastelevaa tutkimusta. Pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien oma näkökulma, jolloin tutkittava ilmiö pyritään säilyttämään sellaisena kuin se on manipuloimatta tutkimustilannetta (Eskola ja Suoranta 1998, 13). Eskolan ja Suorannan (1998, 14) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein myös varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

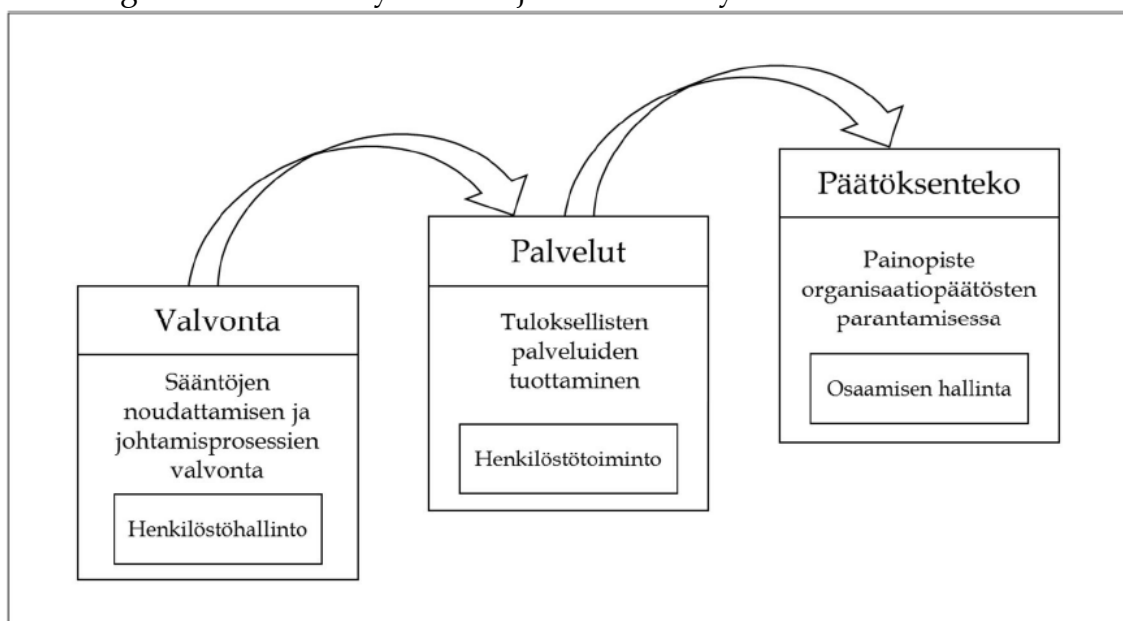
Tutkimusraportti koostuu kuudesta luvusta. Luvussa 1 *Johdanto* taustoitetaan tutkimusta sekä kuvataan tutkimuksen tavoitteet ja käytetty menetelmä. Tässä yhteydessä kuvataan myös päätutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset. Tutkimuksen luvuissa 2 ja 3 koostetaan tutkimuksen teoriaosuus, jossa kirjallisuuden ja aiempien tutkimuksien avulla perehdytään tarkemmin tutkimuksen aihealueisiin. Luvussa 2 *Henkilöstöjohtaminen muutoksessa* käsitellään lyhyesti henkilöstöjohtamisen historiaa sekä tuoreimpia tutkimukseen liittyviä aihealueita niin henkilöstöjohtamisesta laajempänä käsitteenä, kuin rekrytoinnista yhtenä osana henkilöstöjohtamista. Luvussa 3 *Henkilöstöjohtamisen digitalisaatio* käsitellään tietokoneiden aikakauden tuomia muutoksia henkilöstöjohtamiseen ja sen tutkimukseen sekä käsitellään tarkemmin digitaalisia käytännön sovelluksia rekrytointiin liittyen. Luvussa 4 *Tutkimuksen toteutus* kuvataan aineiston käsittely. Luvussa 5 *Tutkimuksen tulokset* esitellään aineistosta nousevat tulokset teemoittain, joista ensimmäisenä käydään läpi henkilöstötoiminnon nykytila ja ajankohtaiset haasteet, toisena digitalisaatio ja kolmantena rekrytoinnin tulevaisuus. Tuloksien jälkeen luvussa 6 *Diskussio* esitellään tutkimustulosten pohjalta johtopäätökset sekä vastataan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi esittelemme tarkemmin esille nousseita jatkotutkimusaiheita, kuten elektronisen henkilöstöjohtamisen vaikutus HR:n rooliin organisaatiossa sekä digitaalisten rekrytointimenetelmien tutkimisen työnhakijan näkökulmasta; miten työnhakija kokee tekoälyn suorittaman esikarsinnan?

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN MUUTOKSESSA

Henkilöstöjohtaminen (*human resource*, HR) ja monesti lähes synonyyminä käytetty henkilöstövoimavarojen johtaminen (*human resource management*, HRM) ovat käsitteenä laajoja. Marescaux:n (2013) mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä kaikeksi toiminnaksi, joka liittyy ihmisten johtamiseen tai hallintoon (*management*) yrityksessä. Perinteisesti HR-toiminnot on ryhmitelty rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen, henkilöarviointiin sekä palkitsemiseen (Fombrum ym. 1984, viitattu lähteestä Wright & McMahan 1992). Perinteisen henkilöstöjohtamisen tehtävänä on ollut HR-funktion ja esimiesten ihmisiin liittyvien ongelmien selvittäminen (Schuler & Walker 1990).

Strategisen liikkeenjohdon nousun myötä viime vuosikymmeninä myös henkilöstöjohtaminen on muiden liikkeenjohdon osa-alueiden kehityssuunnan mukaisesti muotoutunut hieman uudelleen, jonka johdosta on syntynyt strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) koulukunta. Erona perinteiseen henkilöstöjohtamiseen on esitetty, että strateginen henkilöstöjohtaminen pyrkii sitomaan eri HR-toiminnot tukemaan organisaation tavoitteita. (Wright ja McMahan 1992.)

Perinteisen HR-funktion kehittyminen tukifunktiosta strategiseksi kumpaniksi tarkoittaa myös HR-ammattilaisten työtehtävien laajentumista kattamaan organisaation kehittymistä laajemmin. Kehityskulkua kuvaa kuvio 1.



Kuvio 1. Henkilöstötoimintoon liittyvän ajattelumallin laajentuminen (Boudreau ja Ramstad 2008, 43)

Strategista henkilöstöjohtamista on tutkittu paljon ja sitä kautta on muodostettu lukuisia teoreettisia viitekehyksiä, joilla on pyritty selittämään HR-toimintojen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen (esim. Ulrich 1997; Crook ym. 2011; Combs ym. 2006; Paauwe 2009). HR-toimintojen "pehmeältä" puolelta tuloksellisuutta selittäviä teemoja ovat muun muassa työntekijän nostaminen keskiöön

(Edgar ja Geare 2005; Kuvaas 2008) kun taas ”kova” HR nostaa organisaation tavoitteet keskiöön ja jossa henkilöstö on näitä tavoitteita tukeva resurssi (Truss ym. 1997). Truss ja kollegansa nostavat esille asian harvoin olevan kuitenkin näin mustavalkoinen, vaan yleensä organisaatiot ovat jossakin ”kovan” ja ”pehmeän” HR:n välimaastossa. Heneman (1999) puolestaan kritisoi MBA-koulutuksen paneutuvan liikaa analytiikkaan, eli henkilöstöjohtamisen ”kovaan” puoleen kun taas henkilöstöjohtamisen koulutettavilla oli selviä puutteita analytiikassa. Tämä voi osaltaan selittää HR:n kyvyttömyyttä selkeästi osoittaa lisäarvon tuominen organisaatioissa.

Wright ja McMahan (1992) esittävät tutkimuksessaan neljä strategiseen henkilöstöjohtamiseen soveltuvaa teoriaa:

1. Resurssilähtöinen teoria (*resource based theory*). Resurssilähtöisen teorian mukaan yhtiön kilpailuetu on yhteydessä strategiaan ja yhtiön sisäisiin resursseihin ulkoisten tekijöiden, kuten toimialan tai ympäristön asemasta. Barney (2011, viitattu lähteestä Wright ja McMahan 1992) mukaan kilpailuetu nähdään syntyvän, kun yhtiö implementoi arvoa tuottavan strategian, jota ei samalla hetkellä hyödynnä kukaan nykyisistä tai potentiaalisista kilpailijoista. Hänen mukaansa kilpailuedusta tulee pysyvä, kun yritykset kopiaa tätä etua ovat päättäneet. Teorian mukaan kilpailukyky voi syntyä ainoastaan tilanteissa, joissa yhtiön resurssit ovat heterogeenisiä keskenään ja ne eivät liiku vapaasti yhtiöstä toiseen. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi fyysisiä pääomia, inhimillisiä pääomia ja organisaatiollisia pääomia ja sitä, kuinka erilaisia nämä ovat yritysten välillä. (Wright ja McMahan 1992.) Viimeisen 15 vuoden aikana tutkijat ovat korostaneet inhimillisen pääoman merkitystä kilpailuedun muodostajana ja sen nähdään olevan selittävä tekijä siihen, miksi jotkin yhtiöt pärjäävät paremmin kuin toiset (Crook ym. 2011).

Jotta resurssi tuo pysyvää kilpailuetua, täytyy sen täyttää neljä kriteeriä: (a) resurssin täytyy tuoda lisäarvoa yhtiölle, (b) resurssin täytyy olla uniikki tai harvinainen kilpailijoiden kesken, (c) resurssia ei voi täydellisesti toisintaa ja (d) kilpaileva yhtiö ei voi korvata resurssia toisella resurssilla. Resurssilähtöisen teorian mukaisesti inhimillinen pääoma toimii yhtiön kilpailuetuna, jolloin hyvin hoidettu HR luo yhtiöön uutta ja pysyvää kilpailuetua. (Wright ja McMahan 1992.)

2. Käyttäytymiseen perustuva näkökulma (*behavioral perspective*). Käyttäytymiseen perustuvan näkökulman juuret ovat kontingenssiteoriassa ja sen ytimenä nähdään olevan työntekijän käyttäytymisen olevan avaintekijä yhtiön strategian tuloksellisuuden kanssa. Näkökulman mukaan yhtiön johtamiskäytänteiden tarkoituksena on houkutella ja kontrolloida työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä toteuttamaan nimenomaista strategiaa. Ne asenteet, jotka ovat tehokkaimpia organisaatiolle, vaihtelevat. Tämä johtuu lukuisista organisaation piirteistä, mukaan lukien organisaati-

tion strategia. On tärkeää huomata, että näkökulma painottuu nimenomaan työntekijän käyttäytymiseen, eikä fokusoidu yksilön tietoihin, taitoihin tai kyvykkyyksiin. (Wright ja McMahan 1992.)

3. Kyberneettisten systeemien teoria (*cybernetic systems theory*). Teorian mukaan HR on koneenomainen systeemi, jossa on syöttö (HR, yksilön tiedot, taidot ja kyvykkyydet), syötettävien aineksien käsittely (HR-käytänteet) ja josta johtuu tulokset (esimerkiksi tuottavuus, työtyytyväisyys, vaihtuvuus). Keskeistä on systeemin antama jatkuva palaute kaikista vaiheista, joka kertoo, jos systeemi ei toimi tehokkaasti. Näin ollen kyetään tekemään muutoksia, joka auttaa vähentämään poikkeavuuksia. (Wright ja McMahan 1992.)
4. Agentti/transaktiokustannusten teoria (*agent/transaction cost theory*). Taloustieteistä juontuva lähestymistapa pyrkii tunnistamaan ne ympäristölliset tekijät, jotka yhdessä ihmistekijöiden kanssa selittävät miksi organisaatiot pyrkivät sisäisesti tuottamaan transaktiot, eikä ostamaan niitä markkinasta. Lähestymistapa tunnistaa rajatun rationalismin ja opportunistin kahdeksi ihmistekijäksi, jotka toimivat suurimpana esteenä ihmisten vapaalle vaihdannalle. Rajatulla rationalismilla tarkoitetaan ihmisten rajallisuutta prosessoida informaatiota. Opportunismilla tarkoitetaan ihmisen itsekästä käyttäytymistä, jossa jopa juonittelemalla edistetään omia tavoitteita. Yhdessä ympäristön epävarmuuspiirteiden kanssa nämä kaksi tekijää aiheuttavat transaktiokustannuksia. Epävarmuuden yhdistyessä ihmisen rajattuun rationaalisuuteen on erittäin kallista tai mahdotonta tunnistaa kaikki tulevaisuuden skenaariot ja suunnitella vastineet jokaiselle tapahtumalle. HR-käytänteillä organisaatio voi pienentää agentti/transaktiokustannusten ongelmaa, esimerkiksi yhdenmukaistamalla työntekijöiden käyttäytymistä tukemaan organisaation strategiaa. Teoria selittää osaltaan kontrollia organisaatioissa. (Wright ja McMahan 1992.)

Resurssilähtöinen teoria toimii selittävänä tekijänä kilpailuedun kasvattamisessa etenkin rekrytointiin liittyen.

2.1 Rekrytointi osana henkilöstöjohtamista

Rekrytoinnilla tarkoitetaan organisaation kykyä houkutella hakijajoukko avoimeen työtehtävään kustannustehokkaasti ja ajallaan sekä kykyä luoda lista kandidaateista, jotka etenevät seuraavan vaiheeseen rekrytoinnissa (O'Meara ja Petzall 2013). Rekrytointia on tutkittu aiemmin muun muassa rekrytoinnin lähteiden vaikutuksesta työsuhteiden keston ja esimerkiksi rekrytoijan vaikutuksesta kandidaattien kokemuksiin työpaikan houkuttelevuudesta (Breugh ja Starke 2000). Rekrytointi on luonnostaan myös sosiaalinen prosessi, jossa ihmis-suhteet työntekijöiden, työnhakijoiden ja työnvälittäjien välillä ovat keskeisessä

roolissa (Yakubovich ja Lup 2006, 710). Rekrytointi luo perustan organisaation suoriutumiskyvylle ja luo myös resurssilähtöisen teorian mukaista kilpailuetua. Rekrytoinnilla on myös keskeinen vaikutus työntekijöiden motivoimiseen, suoriutumiseen ja organisaatiossa pysymiseen (Phillips ja Gully 2015). Lisäksi rekrytointi on keskiössä yrityksen kasvun kannalta ja tarpeellisen osaamisen saamiseksi tiettyyn tehtävään oikeaan aikaan. Rekrytoinnit ovat myös tapa reagoida muutoksiin ja sopeutua niihin. Rekrytointien anti ei pääty työntekijän mukanaan tuomaan osaamiseen, tietoon ja kokemukseen, sillä työntekijä tuo organisaatioon mukanaan myös omat verkostonsa. (O'Meara ja Petzall 2013.)

Breaugh ja Starke (2000) ovat mallintaneet organisaatioiden rekrytointiprosessia viiden vaiheen kautta. Ensimmäiseen vaiheeseen lukeutuu rekrytoinnin tavoitteiden määrittely. Tavoitteet sisältävät erilaisia tekijöitä työntekijöiden vaihtuvuudesta ja työssä suoriutumisesta rekrytoinnin budjettiin sekä hakijoiden ominaisuuksiin. Toinen vaihe liittyy strategian kehittämiseen, jolloin päätetään keitä, missä ja milloin rekrytoidaan sekä millaista viestiä halutaan välittää eteenpäin ja toisaalta mitä rekrytoinnin lähteitä halutaan hyödyntää. Tämän jälkeen siirrytään varsinaiseen rekrytointiin hyödyntäen erilaisia rekrytointilähteitä ja rekrytoijia. Breaugh ja Starke (2000) ovat luoneet rekrytointiprosessin mallin oman kohdan rekrytointiprosessin muuttujien tarkastelulle, jolla he haluavat korostaa sitä, että rekrytoijan on ymmärrettävä, millä rekrytointitekniikoilla hän voisi saavuttaa toivotun lopputuloksen. Näitä tekniikoita ovat esimerkiksi oikeanlainen ja potentiaalisten hakijoiden huomion herättävä viestintä. Viimeisenä vaiheena mallissa on rekrytoinnin tuloksellisuus, jolloin voidaan verrata rekrytoinnin lopputulosta alkuperäisiin tavoitteisiin.

2.2 Strateginen rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joita vaaditaan, jotta yritys saa palvelukseensa tarvitsemansa henkilöt. Rekrytointi ja työntekijän palkkaaminen on aina suuri investointi ja toivottavaa onkin, että tämä investointi olisi kannattava. Vaikka investointiin liittyy aina riski, on rekrytointi aina myös mahdollisuus hankkia menestystä ja voimavaroja. Uusi työntekijä tuo mukanaan osaamista ja luo organisaation inhimillistä pääomaa. (Viitala 2014.) Strateginen rekrytointi pyrkii vastaamaan tähän haasteeseen ottamalla huomioon rekrytointiprosessin eri vaiheet ja suunnittelemalla ne niin, että rekrytointi vastaisi kokonaisuudessaan organisaation tarpeisiin ja houkuttelisi potentiaaliset osaajat parhaalla mahdollisella tavalla. Strategista rekrytointia ei ole kuitenkaan tutkittu yhtä paljon kuin muita rekrytoinnin osa-alueita (Ployhart ja Kim 2014). Strateginen rekrytointi poikkeaa hieman perinteisestä rekrytoinnista ja strategiseksi rekrytointi muuttuu etenkin silloin, kun rekrytointikäytännöt ovat linjassa organisaation tavoitteiden, strategioiden, kontekstin ja piirteiden kanssa (Phillips ja Gully 2015). Tämä vaatii koko rekrytointiprosessin analyyttistä läpikäyntiä ja tietoista pohdintaa siitä, mitä organisaatio rekrytoinnilla todella tavoittelee.

Prosessi lähtee liikkeelle avoimen tehtävän tunnistamisesta ja sen pohtimisesta, onko työtehtävä linjassa organisaation strategian kanssa ja merkittävä

myös pidemmällä aikavälillä. Tässä vaiheessa pohditaan siis myös sitä, onko työtehtävä välttämätön ja onko rekrytointiin saatu lupa. Mikäli rekrytointi päätetään tehdä, päätetään myös rekrytointibudjetista ja sen realistisuudesta. Rekrytointia tehdessä arvioidaan myös tarvitaanko työtehtävään organisaation ulkopuolista työvoimaa, vai voitaisiinko tehtävään rekrytoida henkilö organisaation sisältä. Strategiseen rekrytointiin kuuluu myös tehtävänkuvan tarkka määrittely eli millaista kokemusta, tietoa ja osaamista työ edellyttää. (Salojärvi 2013.) Tehtävänkuvan tarkka määrittely auttaa ymmärtämään toivotun hakijaryhmän laatua ja siten edistää toimien suunnittelua kohderyhmän tavoittamiseksi. Toisaalta on myös tärkeää, että hakijalle on selkeää, millaiseen tehtävään ollaan hakemassa työntekijää, jotta hakija voisi suhteuttaa työtehtävän edellytyksiä omaan osaamiseensa, kokemukseensa ja kiinnostuksenkohteisiinsa.

Kun rekrytoitavan työtehtävän kohderyhmä on tunnistettu, valitaan kanavat ja tavat tavoittaa potentiaaliset kandidaatit. Osana strategista rekrytointia tehdään päätös myös rekrytointimenettelyistä eli käytetäänkö esimerkiksi ulkoisia ostopalveluita ja toteutetaanko rekrytointi suoraan hakuna vai julkisena hakuna. Olennainen osa prosessia on myös rekrytointi-ilmoituksen laatiminen, hakemusten vastaanottamisesta sopiminen, ilmoituksen julkaisu sekä viestintä hakijoille. Lopulta tehdään valinta palkattavasta henkilöstä ja arvioidaan rekrytointiprosessin onnistumista. (Salojärvi 2013.) Strateginen rekrytointiprosessi etenee siis järjestelmällisesti jokaisen organisaation tavoitteista ja työntekijätarpeista käsin kohti mahdollisimman onnistunutta rekrytointia.

Ilman strategista rekrytointia organisaatiolla ei ole pysyvää kilpailukyvyyn lähdeä ja organisaation suorituskyky kärsii. Mikäli organisaatio ei onnistu palkkaamaan tarpeeksi työvoimaa, jolla on riittävästi osaamista ja kompetenssia organisaation tarpeisiin nähden, voi organisaation toiminta lakata sen liiketoimintastrategian laadusta huolimatta (Phillips ja Gully 2015). Lisäksi Phillipsin ja Gullyn (2015) mukaan jokainen rekrytointi ja sen lopputulos vaikuttavat muihin organisaation rekrytointeihin. Heidän mukaansa myös organisaatiot, jotka suunnittelevat tulevia tarpeitaan työvoiman rekrytoinnin suhteen ja organisaatiot, jotka sijoittavat parempien rekrytointitulosten saavuttamiseen, ovat myös tuottavampia.

Henkilöstötarpeen tunnistaminen

Pääsääntöisesti rekrytointi lähtee käyntiin rekrytointitarpeen tunnistamisesta. Tarve syntyy useimmiten työvoiman poistumisen tai liiketoiminnan kasvamisen myötä. Osaamistarpeen tai uuteen liiketoimintaan liittyvän henkilöstövajeen tulisi olla tunnistettuna jo pidemmän aikajänteen henkilöstösuunnittelun strategiassa. Monissa organisaatioissa esimies tunnistaa osaamistarpeen ja luo kuvauksen työtehtävästä. Tehtävää kuvatessa on tärkeää tuoda esiin vähintään esimerkiksi tehtävänimike, työn tavoitteet, tehtävän asettuminen organisaation rakenteeseen nähden sekä pääsääntöiset vastualueet. (Salojärvi 2013.)

Uuden työntekijän valintakriteerien määrittäminen

Rekrytointiprosessissa olennaista on muodostaa osaajaprofiili, joka luo kriteerit lopulliselle päätökselle valintatilanteessa. Osaajaprofiili sisältää muun muassa kuvauksen haettavan henkilön kokonaisolemuksesta (kuten ulospäinsuuntautuneisuudesta ja aktiivisuudesta), pätevyydestä (esimerkiksi koulutuksesta ja kokemuksesta), henkilön piirteistä (kuten nopeus, ongelmanratkaisukyky ja taito omaksua uutta), motivaatiosta ja muista ominaisuuksista (kuten esimerkiksi kyky sietää painetta ja asiakaspalveluhenkisyys). (Salojärvi 2013.)

Työpaikkailmoituksen laatiminen ja julkaisu

Olennaista työpaikkailmoituksen laatimisessa on työtehtävän ja sen vaatimusten kuvaaminen niin, että ilmoitus tavoittaa halutut kandidaatit. Työpaikkailmoitukset ovatkin osa organisaation sekä työn markkinointia. Siten ilmoituksen on hyvä herättää toivottujen hakijoiden huomio ja kiinnostus ja sen tulisi johtaa tavoiteltuun toimintaan. Hakuilmoituksen tekstin ja tyylin olisi hyvä olla linjassa yrityksen imagon sekä toimialan kanssa ja siitä tulisi löytyä tietyt peruseikat. (Vaahtio 2005.)

Ilmoituksen voi julkaista esimerkiksi sanoma- tai ammattilehdessä, työpaikan omassa järjestelmässä tai esimerkiksi ilmoitustaululla, mutta yhä useammin ilmoitusväylänä toimii internet. Lehti-ilmoitusten etuina on nähty se, että ilmoitus voi tavoittaa myös sellaisia hakijoita, jotka eivät lähtökohtaisesti etsi sillä hetkellä töitä ja toisaalta se, että ilmoituksen avulla voidaan viestiä myös esimerkiksi organisaation arvoista ja palveluista sekä tavoitteista. Lehti-ilmoitukset ovat kuitenkin usein kalliita ja toimivat vain täydentävässä roolissa internet-ilmoitusten rinnalla. Näiden lisäksi ilmoituskanavana käytetään usein organisaation internet-sivustoa ja muita erilaisia julkaisuja. Muita rekrytointiväyliä ovat myös esimerkiksi työnvälityspalvelut, kuten työvoimatoimistot ja korkeakoulujen rekrytointipalvelut, oppilaitosyhteydet sekä verkostot, puskaradio ja suora haku. (Salojärvi 2013.)

Hakemusten käsittely

Jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa on hyvä määritellä, kuka vastaanottaa hakemukset ja vastaa hakijaviestinnästä. Hyvä käytäntö on viestiä hakijoille rekrytointiprosessin etenemisestä ja hakijoiden kohdella tehdyistä päätöksistä, oli kyse sitten haastatteluun etenemisestä tai karsiutumisesta pois haastatteluihin siirryttäessä. Hakemusten karsinta voi sisältää itsessään useita vaiheita. Jotta varmistuttaisiin siitä, että potentiaaliset hakijat etenisivät seuraavaan vaiheeseen, olisi hyvä, että vähintään kaksi eri henkilöä osallistuisi hakemusten käsittelyyn toisistaan riippumatta. (Salojärvi 2013.)

Työhaastattelu

Hakemusten käsittelyn jälkeen valitaan potentiaaliset hakijat työhaastatteluun. Yleensä haastatteluun kutsutaan yhtä avointa työpaikkaa kohden 5–8 henkilöä. Tässäkin rekrytoinnin vaiheessa luotettavuutta lisää, mikäli haastatteluun osal-

listuu useampi kuin yksi haastattelija (Salojärvi 2013). Usein ensimmäisessä haastattelussa on mukana kaksi tai kolme edustajaa työpaikalta, kuten esimies ja HR-edustaja, ja toisessa haastattelussa voi olla näiden lisäksi mukana henkilö tai henkilöitä, jotka tulevat olemaan valitun hakijan kanssa enemmän tekemisissä. Esimies on kuitenkin aina ensisijainen haastattelija ja päätöksentekijä.

Haastatteluja voi toteuttaa strukturoidusti tai vapaamuotoisemmin. Suomessa haastattelut ovat usein kuitenkin näiden välimuotoja. Haastatteluiden on nähty olevan parhaimmillaan aitoja vuorovaikutustilanteita, joissa puheenvuorot ja kuuntelijaroolit vaihtelevat. Vaikka haastattelu on eniten käytetty valintamenetelmä, on olemassa myös muita mahdollisuuksia, kuten soveltuvuus- ja ryhmäarvioinnit, työnäytteet ja simulaatiot sekä referenssit. (Salojärvi 2013.)

Valintapäätös ja rekrytoinnin päättäminen

Organisaation kykyyn valita soveltuva työntekijä avoimena olevaan työtehtävään liittyy taito arvioida ja mitata hakijajoukkoa, minkä perusteella tehdään valintapäätös. Valintakykyyn liittyy myös määrittely siitä, keneen ja millä tavoin organisaation taloudelliset ja muut resurssit allokoidaan. (O'Meara ja Petzall 2013.)

Valintapäätös voidaan tehdä kolmella tavalla (Yakubovich ja Lup 2006). Ensinnäkin objektiivisella valinnalla viitataan valintaan, joka on tehty perustuen testin tulokseen, joka on laskettu tietyn algoritmin avulla. Subjekttiivinen valinta puolestaan tarkoittaa rekrytoivien henkilöiden päätöksentekoa, joka perustuu rekrytoitavasta henkilöstä sillä hetkellä saatavilla olevaan tietoon ja niiden tulkintaan. Kolmanneksi, valintapäätös voi tapahtua työntekijän osalta, jolloin hän tulkitsee potentiaalista työnantajaa sen hetkisen tiedon valossa ja tekee oman päätöksensä jatkaa tai keskeyttää rekrytointiprosessissa mukana oleminen. (Yakubovich ja Lup 2006.)

Valintaprosessin lopulla aloitetaan neuvottelut, jolloin tehdään tarjous valitulle hakijalle ja mikäli hän hyväksyy tarjouksen, siirrytään työsopimuksen laatimiseen. Tämän jälkeen työsuhde alkaa vallitsevan käytänteen mukaan koeajalla. Viimeistään tässä vaiheessa on hyvä myös muistaa informoida kaikkia hakijoita siitä, että valinnat on tehty. (Salojärvi 2013.)

O'Mearan ja Petzallin (2013) mukaan valintaprosessi koostuu laajasti eri vaiheista ennen varsinaista palkkauspäätöstä ja jatkuu rekrytointiprosessin arvioinnilla. Rekrytointiprosessin onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi aika-aulussa pysymisen, valinnan selkeyden ja organisaatiosta hakijoille välittyneen kuvan kautta (Salojärvi 2013). Prosessia voidaan arvioida niin rekrytoivilta henkilöiltä kuin myös hakijoilta saadun palautteen avulla. Valintaprosessiin voidaan nähdä kuuluvaksi niin haastattelu, työnäytteet tai -simulaatiot, soveltuvuusarviointit ja referenssien tarkistus sekä lääkärintarkastukset. Valintaan liittyy työtarjoituksen lisäksi myös työhön perehdytys, suorituksen arviointi ja palautteen antaminen (O'Meara ja Petzall 2013).

2.3 Työnantajamielikuva ja hakijakokemus

Työnantajamielikuva (tai työnantajakuva) kuvastaa laajaa kokonaisuutta, joka käsittää mahdollisen työnhakijan mielikuvan organisaatiosta sekä koko työsuhteen elinkaaren aikana ja sen jälkeenkin syntyneet mielikuvat työnantajasta. Työnantajakuvaan liittyy vahvasti yrityskuva, jota puolestaan rakennetaan markkinointiviestinnällä ja joka muodostuu myös asiakaskokemusten ja uutisvirran sekä ulospäin näkyvän rekrytoinnin, kuten rekrytointi-ilmoitusten sisällön ja määrän, kautta (Viitala 2014). Mielikuva muodostuu jo ennen mahdollista työnhakua erilaisten ennakkokäsitysten muodossa ja syventyy työnhakuprosessin edetessä (Franca ja Pahor 2012).

Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa työnantajamielikuvaan viitataan myös osin päällekkäisillä käsitteillä työnantajaimago (*employer imago*) ja työnantajabändi (*employer brand*), vaikkakin näillä ilmaisuilla on myös pieniä nyanssieroja. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat kaikki organisaation jäsenet, mukaan lukien HR, esimiehet ja muut työntekijät. Mielikuvaan työnantajasta vaikuttavat myös esimerkiksi asiakaskokemukset ja organisaation näkyvyys mediassa. On huomattu, että erityisesti työtyytyväisyys on yhteydessä positiiviseen työnantajamielikuvaan, sillä työssään viihtyvät työntekijät viestivät ulospäin tyytyväisyyttään työnantajaansa (Franca ja Pahor 2012). Organisaatiot pyrkivät erottautumaan muista kilpailijoista luomalla myönteistä työnantajamielikuvaa, joka puolestaan on kilpailuetu muun muassa potentiaalisten työntekijöiden houkuttelussa (Fombrun ja Shanley 1990). On havaittu, että houkuttelevan ja positiivisen työnantajamielikuvan myötä työpaikka vetää puoleensa työnhakijoita (Knox ja Freeman 2006). Siten selkeä työnantajakuva ja sen tavoitteellinen viestintä edesauttavat potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelussa ja heihin vetoamisessa. Työnantajamielikuva alkaa muodostumaan viimeistään, kun hakija osallistuu rekrytointiprosessiin. Prosessin aikana hakijalle muodostuu ensivaikutelma organisaatiosta, mikä on ratkaiseva tekijä henkilön koko työuraa ajatellen organisaatiossa. Uuden työntekijän päätös siitä, aikooko hän sitoutua organisaation palvelukseen useammiksi vuosiksi, syntyy hyvin nopeasti. (Turban ja Greening 1997.)

Työnantajamielikuva nivoutuu vahvasti hakijakokemuksen muodostumiseen. Hakijakokemus alkaa syntyä jo työnhakuvaiheessa ja muotoutuu edelleen rekrytointiprosessin edetessä. Virtanen, Wallin, Sylvander ja Eskola (2017) havaitsivat tutkimuksessaan, että erityisesti sujuva ja hyvin ajoitettu viestintä hakijalle on erityisen tärkeää hyvän hakijakokemuksen kannalta. Tutkimuksessa havaittiin myös, että hyvää hakijakokemusta rakentaa organisaation aidon arvostuksen ja kiinnostuksen osoittaminen läpi rekrytointiprosessin. Muita hakijakokemukseen olennaisesti vaikuttavia tekijöitä ovat myös esimerkiksi riittävän tiedon tarjoaminen koko rekrytointiprosessin läpi, työnhaun tekninen sujuvuus sekä työnhakuilmoituksen julkaisu kanavissa, joita myös toivotut työnhakijat mielellään käyttävät. Kilpailtaessa osaavista työntekijöistä huomion kiinnittäminen työnantajamielikuvan ja hakijakokemuksen rakentamiseen on siis kannattavaa. Onnistunut rekrytointi tukee parhaimmassa tapauksessa organisaation

työnantajamielikuvaa ja antaa hakijalle positiivisen hakijakokemuksen, huolimatta siitä, tuliko hän prosessin päätteeksi valituksi vai ei (Viitala 2014).

3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN DIGITALISAATIO

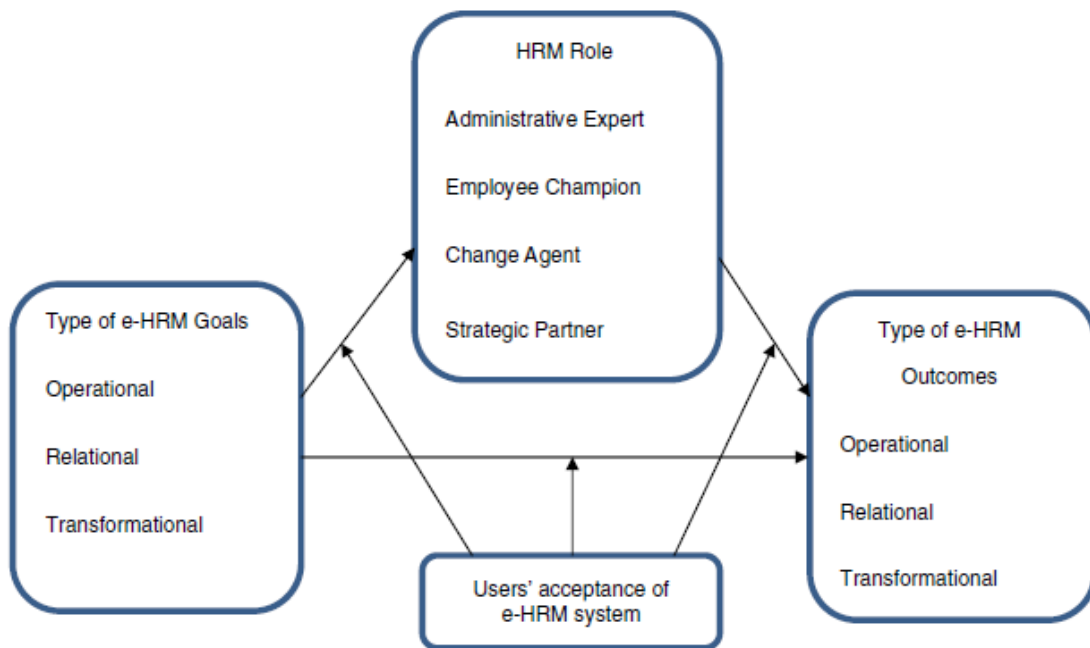
Voimakkaan digitalisaation myötä nouseva tutkimusaihe perinteisen HRM ja SHRM-koulukuntien rinnalle on elektroninen henkilöstöhallinto tai elektroninen henkilöstöjohtaminen e-HR sekä e-HRM. Käsitteenä e-HRM on syntynyt 1990-luvulla ja sillä kuvattiin lähinnä internetin välityksellä tapahtuvia HR-transaktioita (Lengnick-Hall ja Moritz 2003). Teknologia on kuitenkin kehittynyt vuosien saatossa vauhdilla ja tuottavuusloikka vuosikymmenten takaiseen yhden jaetun tietokoneen organisaatioon on ollut valtava nykyhetkeen verrattuna, jossa jokaisella työntekijällä on oma tietokone ja internet työvälineenään. Organisaatioiden manuaalinen, toistuva työ on vähentynyt ja kommunikaatio helpottunut. Uudeksi teolliseksi vallankumoukseksi kutsuttu digitalisaatio muokkaa edelleen tapoja tehdä töitä. Uusia teknologioita ovat esimerkiksi pilviteknologiat, mobiiliteknologiat, big data ja tekoäly eri syvyyksineen. Lisämaustetta ovat tuoneet älykkäät laitteet sekä ohjelmistorobotit. Freyn ja Osbornen (2017) mukaan jopa 47 prosenttia Yhdysvaltojen työllisyydestä on korkean riskin alueella tulla korvatuksi automatisaation avulla seuraavan 10–20 vuoden aikana. Suurimmat työtehtävät, jotka tutkijat arvioivat tulevan korvatuksi älykkäällä teknologialla ovat logistiikka, toimiston ja hallinnon avustavat tehtävät sekä valmistava teollisuus. Tämän lisäksi alttiina ovat myös hieman yllättäen palvelusektori, josta Yhdysvaltojen viime vuosikymmenten työllisyyskasvu on suurelta osin peräisin. Yhteistä kaikille korkean riskin työtehtäville on matalapalkkaisuus ja matalat koulutusvaatimukset (Frey ja Osborne 2017). Kolmen vuosisadan mittainen teknologinen kehitys ei ole kuitenkaan pienentänyt työllisyysastetta maailmassa, mutta työn vaatima taitotaso on noussut, joten uudet, etenkin digitaaliset taidot ja jatkuva oppiminen ovat tarpeen myös digitalisaation aikakaudella (Blix 2017). Vaikka digitalisaatio muuttaa työtä vauhdilla, luo se samalla uutta työtä.

Digitalisaation voimistumisen myötä myös E-HR ja e-HRM on käsitteenä muotoutunut koskettamaan HR-toimintoja laajemmin kuin pelkästään transaktioita mahdollistavana tekijänä. Bondarouk ja Ruël (2009) kuvaavat e-HRM olevan henkilöstöjohtamisen ja informaatioteknologian integraatio. Erona HR-tietojärjestelmiin, joita on ollut käytössä jo vuosikymmeniä, on kuitenkin se, että HR-tietojärjestelmät on suunnattu yksinomaan HR-osaston käyttöön, kun taas E-HR

on suunnattu koko HR-osaston ulkopuoliselle organisaatiolle, kuten työntekijöille ja yhtiön johdolle. (Ruël ym. 2004.) Ruël, Bondarouk ja Looise (2004) määrittelevätkin e-HRM olevan keino tietoisesti implementoida HR-strategioita ja käytänteitä organisaatiossa digitaalisia kanavia hyödyntäen. Näin ollen e-HRM on luontainen jatkumo henkilöstöjohtamisen evoluutiossa, sillä digitaalisuus on muokannut myös muita liikkeenjohdon osa-alueita. E-HRM tuomia hyötyjä on ajateltu olevan muun muassa HR-toimintojen palvelun laadun kehittyminen, kustannusten pieneneminen, korkeampi suorituskyky, korkeampi markkina-arvo ja tehokkuus sekä HR-prosessien standardointi (Bondarouk ym. 2017; Panos ja Bellou 2016; Parry 2011; Ruël ym. 2004; Findıklı ja Bayarçelik 2015; Parry ja Tyson 2011). Empiiriset tulokset kuitenkin viittaavat ajateltujen hyötyjen realisoituvan heikosti odotuksiin nähden. Esimerkiksi Parry (2011) huomasi tutkimuksessaan, että e-HRM kyllä auttoi organisaatiota strategisempaan suuntaan tiedon paremmalla hallinnalla sekä korvaamalla ihmisen tekemiä rutiinityötehtäviä, mutta ei tuonut odotettuja kustannussäästöjä irtisanomisten myötä. Tämä viittaa siihen, että HR-henkilöiden työtä on kehitetty enemmän arvoa tuottaviin toimiin, eikä henkilöitä ole irtisanottu teknologian käyttöönoton myötä. Myös Bondarouk, Harms ja Lepak (2017) ovat skeptisiä e-HRM kohdistuviin odotuksiin liittyen ja varoittavatkin, että e-HRM käyttöönoton myötä mahdolliset hyödyt eivät ole helposti organisaation saavutettavissa. Marler (2009) osoittaa, että organisaatiot, joiden HR-toiminnot ovat jo tukitoimintojen sijaan strategisena osana organisaation toimintaa, todennäköisimmin kykenevät kääntämään e-HRM kilpailueduksi. Voidaan siis nähdä, että organisaatiot, joilla ei ole vahvaa HR-toimintoa, eivät hyödy siirtymisestä elektroniseen henkilöstöjohtamiseen yhtä paljon eikä teknologia yksin toimi käännteentekevänä ratkaisuna. Samaa osoittaa tutkimuksessaan myös Parry ja Tyson (2011).

E-HRM käyttöönotto on siirtänyt vastuuta henkilöstöjohtamisesta HR-osastolta osaston johtajille ja työntekijöille itselleen (Ruël ym. 2004). Vastuun siirtyminen tarkoittaa korostunutta merkitystä järjestelmien käytön koulutuksessa johtajille ja henkilöstölle. Koulutuksen puutteellisuus näyttää Parryn ja Tysonin (2011) mukaan vaikuttavan e-HRM tuomiin tuloksiin negatiivisesti. Näin ollen myös HR-osaston roolit ja työssä vaadittavat taidot ovat e-HRM myötä muutoksessa, sillä tavanomaisten työtehtävien sijaan vaaditaan teknisiä, koulutuksellisia ja projektin johtamiseen liittyviä taitoja.

Panos ja Bellou (2016) ovat tiivistäneet e-HRM:n selitysmallin kuviossa 2, jossa HR-toimintojen rooli on osana e-HRM käyttöönottoon asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Mallissa e-HRM käyttöönottoon liittyvät tavoitteet ja tulokset on jaettu Lepakin ja Snellin (1998) luoman jaottelun mukaan operatiivisiin, relationaalisiin ja transformationaalisiin tavoitteisiin sekä tuloksiin. Samaa jakoa käyttää tutkimuksessaan myös Parry ja Tyson (2011).



Kuvio 2. E-HRM selitysmalli (Panos ja Bellou 2016).

Operatiivisilla tekijöillä tarkoitetaan toiminnan tehostumista ja kustannusten pienentämistä elektronisen henkilöstöjohtamisen myötä (Parry ja Tyson 2011). Panos ja Bellou (2016) mainitsevat tärkeimmäksi operatiiviseksi tekijäksi HR-automaation myötä saavutettavan toimintojen yksinkertaistamisen, joka pitää huolta, että kyseiset toiminnot voidaan hoitaa tehokkaammin. Operatiivisia tekijöitä on kutsuttu myös transaktionaalisiksi tekijöiksi, joka viittaa perustoimintojen vahvaan automatisointiin, jolloin HR-transaktioita kyetään toteuttamaan aiempaa enemmän pienemmillä henkilöresursseilla. Relationaalisilla tekijöillä tarkoitetaan suhteellisia vaikutuksia, joissa esimerkiksi työntekijät ja johtajat pääsevät verkon välityksellä käsiksi HR-tietoihin, joka tehostaa HR-toimintojen tuottamaa palvelun laatua. Samoin epäsuorana vaikutuksena voidaan nähdä johtajille siirtyvän HR-vastuun myötä esimerkiksi asennemuutokset HR-toimintoja kohtaan. (Parry ja Tyson 2011; Panos ja Bellou 2016.) Transformationaalisilla tekijöillä tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen kehitystä strategiseksi toiminnoksi, jolloin elektroninen henkilöstöjohtaminen parantaa HR-toimintojen valmiuksia olla vahvemmin mukana koko yhtiön strategisessa johtamisprosessissa (Parry ja Tyson 2011).

Panos ja Bellou (2016) ovat liittäneet malliin kaksi tekijää e-HRM tavoitteiden ja toteutuneiden tulosten väliin, jotka vaikuttavat lopputuloksiin. Ensimmäisenä he kuvaavat HR:n roolilla olevan merkittävä vaikutus e-HRM tavoitteiden toteutumiselle. He käyttävät Ulrichin (1997) luokittelua HRM-rooleista ja mainitsevat HR-osastoilla olevan tapana taipua kohti yhtä roolia. Rooleja on neljä:

1. Hallinnollinen asiantuntija (*administrative expert*) on perinteinen HR-osaston rakenne, jonka vastuulla on tehokas transaktionaalisten prosessien toteuttaminen, kuten esimerkiksi palkanlaskenta ja henkilöstötietojen ylläpito.
2. Työntekijän puolustaja (*employee champion*) HR-roolina on vastuussa työntekijöiden ja esimiesten tuesta päivittäisissä asioissa. Rooli keskittyy kehittämään työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota.
3. Muutosagentti (*change agent*) HR-roolina auttaa organisaatiota muuttamaan, jotta pitkän aikavälin haasteet saadaan ratkaistua. Muutosagentti auttaa työntekijöitä sopeutumaan organisaation, kulttuurin sekä ulkoisten tekijöiden muutokseen.
4. Strateginen kumppani (*strategic partner*) on holistinen lähestymistapa HR-funktioon, joka transaktionaalisten ja muutokseen liittyvien asioiden lisäksi linkittyy vahvasti koko organisaation strategian luomiseen ja toteuttamiseen. (Ulrich 1997, viitattu lähteestä Panos ja Bellou 2016.)

Näistä rooleista strateginen kumppani (*strategic partner*) ja muutosagentti (*change agent*) todennäköisimmin vaikuttavat positiivisesti kehittyneemmän e-HRM -järjestelmän käyttöönottoon. HR:n roolilla työntekijän puolustajana (*employee champion*) on taipumusta HR:n vastustuksen myötä reagoida negatiivisesti e-HRM käyttöönottoon ja sen tuomiin operatiivisten tekijöiden tuloksiin. Hallinnollinen asiantuntija HR:n roolina vaikuttaa eniten operatiivisten tekijöiden sekä relationaalisten tekijöiden tuloksiin. (Panos ja Bellou 2016.) Panosin ja Belloun (2016) mukaan HR:n rooli toimii strategiseen henkilöstöjohtamiseen sovellettavan kyberneettisen systeemin (*cybernetic systems theory*) tavoin, jossa HR:n rooli toimii syötön ja e-HRM -tavoitteiden asettamisessa välittäjänä ja jolla on vaikutusta saavutettuihin tuloksiin.

HR:n roolin lisäksi e-HRM:n käyttöönottoon ja omaksumiseen vaikuttavat Bondaroukin ja hänen kollegoidensa (2017) mukaan 40 viime vuoden e-HRM -tutkimuksia analysoimalla luotu TOP-viitekehys. TOP-viitekehys sisältää teknologiset tekijät (*technology*), organisatoriset tekijät (*organization*) ja ihmistekijät (*people*). Viitekehysten mukaan e-HRM:n vaikuttavia teknologisia tekijöitä ovat organisaation IT-kyvykkyys ja valmius kehittää ja implementoida järjestelmiä, tietojärjestelmien yhteensovittaminen HR:n ja organisaation tavoitteiden kanssa sekä mahdollisuus järjestelmän kustomointiin omaan toimintaan sopivaksi. Organisatoriset tekijät käsittävät organisaation piirteitä kuten organisaation koko, jolla on yhteys e-HRM:n käyttöön. Suuret organisaatiot ovat todennäköisempiä e-HRM:n käyttöönottajia (Ngai ja Wat 2006; Strohmeier ja Kabst 2009; Albert 2019), kun taas pienet organisaatiot todennäköisemmin onnistuvat siinä (Chapman ja Webster 2003). Lisäksi organisatorisena piirteenä pidetään johdon projektin suunnittelua ja hallintaa, jonka puute vaikuttaa negatiivisesti HR- ja IT-osastojen koordinointiin. Tietojen käsittelyn vapaus, tietoturvallisuus ja yksityisyys sekä eettiset kysymykset organisatorisena piirteenä vaikuttavat myös osaltaan e-HRM käyttöönoton onnistumiseen (Bondarouk ym. 2017). Vaikka teknologisten tekijöiden voisi ajatella olevan vaikein osa e-HRM -projektia, Bondarouk ja hänen kollegansa (2017) osoittavat, että ihmistekijät ovat nykyisin suurin tekijä onnis-

tuneelle käyttöönotolle. Ihmistekijöihin sisältyy ylimmän johdon tuki, järjestelmän käyttäjien hyväksyntä, viestintä ja yhteistyö yksiköiden välillä, HR-osaaminen sekä johtaminen ja organisaatiokulttuuri.

Ylimmän johdon tuki: Suurin este onnistuneelle HR-järjestelmähankkeelle on ylimmän johdon tuen puute sekä HR-järjestelmän prioriteetin puute. Ylin johto voi myös vastustaa voimakkaasti e-HRM -hankkeita, mikäli he eivät koe sen edistävän omaa uraansa. Tämä siitä syystä, että ylin johto ajattelee uuden järjestelmän tuovan hyötyjä ainoastaan rutiininomaisiin töihin, eikä strategisia hyötyjä. Näin ollen järjestelmän kustannuksia on vaikeampi perustella. (Bondarouk ym. 2017.)

Käyttäjien hyväksyntä: Ei ole uusi havainto, että mitä useampi käyttäjä osallistuu tulevan järjestelmän kehittämiseen, sitä tyytyväisempiä käyttäjät ovat järjestelmää kohtaan (DeSanctis 1986). Lisäksi, mitä pidempään käyttäjä on ollut kyseisessä työtehtävässä ja tottunut nykyisiin työtapoihin, sitä vahvemmin hän vastustaa uutta järjestelmää ja mikäli käyttäjä ajattelee henkilökohtaisen työkuorman lisääntyvän järjestelmän käyttöönoton myötä, hän vastustaa uutta järjestelmää (Further ym. 1997; Olivas-Lujan ym. 2007, viitattu lähteestä Bondarouk ym. 2017). Positiivisesti käyttäjien hyväksyntään voidaan vaikuttaa sisäisellä markkinoinnilla, kuten kertomalla asianosaisille uuden järjestelmän toiminnallisuuksista, levittämällä positiivista sanomaa organisaatiossa ja nimittämällä järjestelmän puolestapuhujan, joka pitää huolen, että käyttäjät innostuvat uudesta järjestelmästä (Cronin ym. 2006, viitattu lähteestä Bondarouk ym. 2017).

Viestintä ja yhteistyö yksiköiden välillä: HR- ja IT -osastojen välinen kollaboraatio järjestelmäprojektissa ja etenkin yksiköiden välinen viestintä on tärkeää onnistumisen kannalta. E-HRM -projektin tulisi olla nimenomaan HR-osaston vetämä projekti, jotta järjestelmän hyödyt saadaan maksimoitua. (Bondarouk ym. 2017.)

HR-osaaminen: Bondarouk kollegoineen (2017) nostaa esiin HR:n taidot osana ihmistekijöitä. He mainitsevat HR:n yleensä osaavan ratkaista esimerkiksi datan syöttöön, muokkaukseen ja hakemiseen liittyviä ongelmia, mutta yleensä omaavan puutteellisen osaamisen makrotason tarkastelulle sekä HR-analytiikalle ja raportoinnille. Organisaation on siis kiinnitettävä huomiota HR:n kouluttamiseen ja teknisten valmiuksien kehittämiseen.

Johtaminen ja organisaatiokulttuuri: Transformationaaliset, visionääriset johtajat, jotka puhuvat e-HRM puolesta vaikuttavat positiivisesti uusien järjestelmien hyväksyntään (Hustad ja Munkvold 2005; Tansley ja Watson 2000, viitattu Bondarouk ym. 2017). Lisäksi IT-myönteiset organisaatiot todennäköisemmin onnistuvat e-HRM käyttöönotossa (Panayotopoulou 2007, viitattu Bondarouk 2017).

Resurssilähtöisen teorian mukaan yhtiön kilpailukyky muodostuu organisaation sisäisistä tekijöistä, joiden tulisi olla ainutlaatuisia ja ei helposti kopioitavissa. E-HRM -järjestelmällä ja sen täyden potentiaalin hyödyntämisellä voidaan saavuttaa uniikkia kilpailuetua.

3.1 Elektronisen henkilöstöjohtamisen käytännön sovellukset

Älykkäitä teknologioita käytetään henkilöstöjohtamisen apuna jo monin tavoin. Teknologia voi esimerkiksi auttaa rekrytoijaa mm. arvioimaan tietyn position täyttämiseen tarvittavaa työmäärää, ennustamaan todennäköisyyden sille, kuinka hyvin hakija menestyy sekä haravoimalla sosiaalista mediaa etsien tietoja, jotka auttavat rekrytoijaa parantamaan viestintäänsä ehdokkaille. Lisäksi teknologia voi auttaa mittaamaan hakijoiden tunneälykkyyttä ja rehellisyyttä videohaastatteluista analysoimalla ilmeitä, sanavalintoja, puhenopeutta sekä äänenpainoa. Myös rekrytointiassistenttina teknologia kykenee avustamaan mm. hakijaviestinnässä. (Zielinski 2017.) Palkkahallinnon puolella yleisesti saadaan virtaviivaistettua esimerkiksi sopimuksiin ja palkanmaksuun liittyviä rutiineja lohkoketjuteknologian avulla (Michailidis 2018).

Teknologian vaikutukset rekrytointiprosesseihin näkyvät myös sosiaalisen median kautta, kun organisaatiot muodostavat itsestään työnantajamielikuvaa (Kaijala 2016). Sosiaalinen media eroaa perinteisemmästä mediasta mm. siinä, että sosiaalisessa mediassa viestintä tapahtuu vastavuoroisesti yleisön kanssa. Sosiaalisen median kanavia on monia ja niiden käyttöön kannattaakin laatia suunnitelma, jotta tavoitettaisiin sopivat osaajat. On myös havaittu, että suomalaisen rekrytoinnin kenttä on laajentunut uusien rekrytointikanavien, kuten LinkedInin myötä. Uusien teknologian mahdollistamien rekrytointityökalujen myötä voidaankin nähdä, että rekrytointi on murroksessa. On myös nähty, että internet tehostaa rekrytointia perinteisemmän median jäädessä syrjään ja työntekijöiden löytyessä yhä useammin juuri internetpalveluiden kautta. Aiempi suomalainen tutkimus antaa kuitenkin viitteitä siitä, että vaikka erilaiset palvelut mahdollistavat uusia tapoja tehdä rekrytointia, on palveluiden käyttöönotto kankeaa. Organisaatioilla voi olla haasteita heille sopivien palveluiden ja kanavien valitsemisessa ja toisaalta niiden hyödyntämisessä. Sosiaalisen median kanavien ja palveluiden lisäksi internet on hyödyksi rekrytoinnissa esimerkiksi organisaation omien urasivujen kautta ja vaikkapa videohaastattelujen myötä sekä rekrytointijärjestelmien kautta. (Kaijala 2016.)

Teknologinen kehitys on tuonut myös uusia määritelmiä. *Tekoälyllä* tarkoitetaan koneen tekemää asiaa, joka nähtäisiin ihmisen tekemänä älykkäänä. Tekoäly sisältää alakäsitteitä, kuten koneoppiminen ja syväoppiminen. (Noponen 2019.) Koneoppiminen viittaa tekniikkaan, joka oppii datan avulla muodostamaan uusia algoritmeja ja niiden avulla tyypillisesti ennustamaan erilaisia lopputuloksia (Tambe ym. 2019). Mikäli lopputuloksessa on jotain väärin, täytyy koneoppimista säätää. Syväoppiminen tarkoittaa koneoppimista, jossa järjestelmä osaa itse arvioida lopputulosta neuroverkkojensa avulla (Lecun ym. 2015). Tekoälyksi voidaan siis mieltää älykäs ohjelmisto, jolla on kyky oppia itsekseen ja kehittyä tehokkaammaksi ajan myötä (Zielinski 2017). *Ohjelmistorobotiikalla (RPA)* tarkoitetaan rutiininomaisten fyysisten ja digitaalisten toimenpiteiden automatisointia (Gupta ym. 2018). Ohjelmistorobotiikka eroaa tekoälystä siten, että automatisoinnilla pyritään jäljittelemään pelkkiä toimintoja, kun taas tekoälyllä pyritään jäljittelemään ihmisen älyä. *Big datalla* tarkoitetaan erittäin suuria datakoko- naisuuksia, joita voidaan kerätä internetistä, mobiililaitteista, sensoreista ja

muista lähteistä. Datakokonaisuuksia analysoimalla voidaan saada aikaan liiketoiminnalle hyödyllisiä löydöksiä. (Jahedi ym. 2016, 2.)

Yrityksissä on jo käytössä monia rutiininomaisten tehtävien automatisointiin liittyviä teknologioita. Tästä esimerkkinä voidaan esittää taloushallinto, jossa ohjelmistorobotiikan avulla saadaan kirjanpidon kirjauksia tehtyä käyttämällä hyväksi konenäköä. Henkilöstöjohtamisessa automatisaatiota voidaan hyödyntää esimerkiksi puhelurobotiikalla, joka tarjoaa työvuoroa työntekijöille (On-Time 2020). Kehittyneempänä teknologiana kuvattu tekoäly luo laajasti mahdollisuuksia kehittää henkilöstöjohtamista, mutta etenkin rekrytoinnissa tekoälyn käyttö on jo yleistymässä. Esimerkiksi suomalainen Talentadore tarjoaa virtuaalista rekrytointiassistenttia, joka koostaa tekoälyn avulla viestit, jotka sisältävät palautetta hakijalle (Talentadore 2020).

Henkilöstökulujen osuus Suomessa yritysten jalostusarvosta oli 62 prosenttia vuonna 2018 (Tilastokeskus 2019). Yhdysvalloissakin kaikesta kulutuksesta 60 prosenttia menee työvoimaan (Tambe ym. 2019). Tehokkuutta yritetäänkin hakea monista paikoista ja tällä hetkellä potentiaalista tehokkuuden tuottavuuden nostoa haetaan älykkäistä teknologioista. Älykkäät teknologiat, kuten tekoäly luovat henkilöstöjohtamisessa paljon uusia mahdollisuuksia. Ajansäästö rutiininomaisissa työtehtävissä on epäilemättä yksi suurimmista älykkäiden teknologioiden mahdollisuuksista (Light 2017), jolloin resursseja voidaan kohdentaa enemmän ihmistä vaativiin asioihin, kuten ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Esimerkiksi ansioluettelon käsittely tekoälyn avulla kaivaa sieltä rekrytoinnissa tarvittavat tiedot nopeasti ja automaattisesti (Light 2017). Rekrytoinneissa tekoäly oikein käytettynä toimii puolueettomana ja tasapuolisena nimen, sukupuolen, iän ja etnisen taustan osalta (Upadhyay ja Khandelwal 2018). Teknologiat luovat mahdollisuuden myös HR-analytiikkaan, jolloin voidaan luoda ennusteita mm. vaihtuvuudesta, henkilöstön osaamisesta ja sen tarpeesta sekä eri työsuhde-etujen toimivuudesta (Featured Research Summary 2017). Lisäksi ajansäästöä saadaan aikaiseksi tekoälyllä, joka etsii osapuolten kalentereista sopivan ajankohdan palaverille, jolloin poistuu käsin tehtävä sopivan ajankohdan etsintä ja ehdottelu, esimerkiksi työhaastattelua varten (May 2016). Työnvälityksessä hakijan ominaisuuksia voidaan tekoälyn avulla verrata kerralla kaikkiin tarjolla oleviin työpaikkoihin ja jo työssä oleville etsiä kertynyttä osaamista vastaavaa uutta työtä, jotta työvoima siirtyisi paremmin osaamista vastaaviin tehtäviin ja vapauttaisi vähemmän vaativia töitä työmarkkinoille pyrkiville. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Tekoäly voi toimia myös työn ohjaajana, joka kykenee asettamaan yksilölliset tavoitteet henkilöille ja avustaa tavoitteiden saavuttamisessa jatkuvan palautteen avulla perinteisen vuosittaisten kehityskeskustelujen sijasta (Sivathanu ja Pillai 2018) sekä avustaa työntekijää valitsemaan parhaiten osuvaa koulutusta, kuten esimerkiksi IBM:llä tehdään (Tambe ym. 2019). Myös henkilöstön vaihtuvuutta kyetään ennustamaan hyvinkin tarkasti (Valluru 2018). Lisäksi lohkoketjun avulla on mahdollista tallentaa ja validoida koko henkilön työhistoria, mukaan lukien eri työpaikat, ylennykset ja suosittelut (Michailidis 2018).

Gikopoulos (2019) nostaa esille tekoälyn helpottavan rekrytointia edellä mainittujen hakemusten läpikäynnin ja vinoumien välttämisen lisäksi älykkäiden videohaastatteluiden, pelillistämisen ja chatbot-ratkaisun avulla. Videohaas-

tattelulla kyetään säästämään paljon aikaa, sillä kandidaatti antaa nauhoitettuihin työhaastattelukysymyksiin vastauksensa videon muodossa. Tekoäly kykenee analysoimaan videoiden sisältöä, jolloin saadaan tuhansia datapisteitä hakijan käyttämistä intonaatioista, kasvojen eleistä ja sanavalinnoista ja näin ollen arvioimaan kandidaatin sopivuutta haettuun tehtävään. (Gikopoulous 2019.) Pelillistämisen osalta Gikopoulous (2019) nostaa esille HireVuen käyttämän haastattelutyölin, jossa käytetään videota, tekoälyä ja peliä muistuttavia tehtäviä haastateltavan kognitiivisten kykyjen, työskentelytyylin ja vuorovaikutustaitojen arvioinnissa. Lisäksi hän mainitsee chatbotin toimivan vastauspankkina yleisimpiin kysymyksiin henkilön aloittaessa uudessa organisaatiossa.

Tekoäly ja älykkäät teknologiat tuovat mukanaan myös uhkia ja haavoittuvuuksia, sillä on eri asia opettaa tekoäly tunnistamaan kuvasta kasvot kuin opettaa se tunnistamaan hyvä työntekijä. Väärin oppiva tekoäly voi oppia esimerkiksi syrjimään tietynlaisia hakijoita. Yhdysvaltalainen yhtiö Amazon rakensi tekoälyjärjestelmän itselleen rekrytoinnin avuksi, jotta suuret rekrytointimäärät saataisiin hoidettua paremmin ja tehokkaammin. Tekoäly teki suosituksia rekrytoitavista henkilöistä viimeisen 10 vuoden aikana suoritetuista rekrytoinneista saatavan tiedon avulla, joten luonnollisesti se alkoi suosia samankaltaisia henkilöitä, jotka jo työskentelivät yhtiössä. Amazonilla 40 prosenttia työntekijöistä on naisia ja johtotason tehtävissä naisten osuus on 25 prosenttia. Kun tekoäly huomasi, että naisia on palkattu vähemmän, se alkoi hylätä naiskandidaatteja suoraan. Oppiva tekoäly ei tiedä mikä on sukupuoli, vaan kohtelee sitä samanlaisena attribuuttina kuin vaikkapa ohjelmointiosaamista. Yhtiö yritti korjata asiaa, mutta ongelma osoittautui vaikeaksi, sillä tämänkaltaiset neuroverkot eivät ajattele kuten ihmiset. Pelkkä sana ”nainen” ei välttämättä ole ainoa tekijä, vaan miesten ja naisten erilainen kirjoitustyyli tai jokin muu signaali on voinut toimia tekoällylle ratkaisevana kaavana attribuutin määrittämiselle. Amazon luopui järjestelmän käytöstä vuoden sisällä. (Kobie 2018.) Tekoäly oppii nopeasti ja on armoton syrjijä. Vuonna 2016 Microsoft julkisti Twitter-palvelussa keskustelurobotin, joka oli ohjelmoitu oppimaan käymistään keskusteluistaan. Asenteet ja ennakkoluulot tarttuivat robottiin internetin kujeilijoiden astuessa mukaan opettamaan tekoälyä, sillä Tay-botti oppi natsiksi alle vuorokaudessa. (YLE 2017.) Ihminen on keho huomaamaan alitajuntaisia vinoumiaan, jotka vaikuttavat päätöksentekoon. Näin ollen sama ydinongelma siirtyy helposti myös tekoällyyn, sillä ihminen rakentaa järjestelmän ja valitsee sen käyttämän datan. (Cohen 2019.)

Uhkana älykkään teknologian rekrytoinnille ovat myös lainopilliset näkökulmat. Työnantajan tekemän henkilöstövalinnan kriteerit eivät saa olla syrjiviä ja mikäli joku hakijoista riitauttaa valinnan, työnantajan tulisi voida osoittaa mitattavat ja dokumentoitavat valintaperusteet (Yhdenvertaisuuslaki 2014). Tekoällyn tehdessä suosituksia henkilövalinnasta, voi valintaperusteet olla vaikea esittää. Lisäksi Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (2004) edellyttää työnantajan keräämien henkilötietojen olevan välittömästi työntekijän työnsuhteen kannalta tarpeellisia, joka voi rajoittaa henkilöstä kerättävien datapisteiden määrää.

Tekoälytyökalut ovat kasvattaneet suosiotaan vasta viime vuosina ja ovat nykyhetkellä organisaatioissa vain osittain käytössä. Käytössä on lähinnä työn-

kulun automatisointiin liittyviä työkaluja, kuten chatbotit, tietojen ylläpitoon liittyvien tehtävien automatisointi ja hakijoiden CV:n automaattinen käsittely sekä videohaastattelut. (Albert 2019; Faliagka ym. 2014.) Suomessa ollaan vasta alkutaipaleella teknologian hyödyntämisessä HR-toiminnoissa ja HR-perustoimintojen automatisointi on vasta nousemassa, joten älykästä teknologiaa ei vielä laajasti hyödynnetä organisaatioissa (Dahlbom ym. 2019). HR-ammattilaisten teknistä osaamista ja kykyä pysyä mukana digitalisaation vauhdissa on kuitenkin alettu peräänkuuluttamaan yhä enemmän (esim. Tobenkin 2019).

Tambe ja kollegansa (2019) esittävät henkilöstöjohtamiseen käytettävän tekoälyn epäsuosion selittyvän neljällä syyllä: henkilöstöjohtamisen kompleksisuus, HR-datan tuomat haasteet, lainopilliset rajoitukset ja oikeudenmukaisuus sekä työntekijöiden suhtautuminen tekoälyavusteiseen johtamiseen.

Henkilöstöjohtamisen kompleksisuus

Tekoäly tarvitsee dataa toimiakseen ja datan kerääminen henkilöstöjohtamisen kentässä ei ole yksinkertaista. On vaikea mitata tekijöitä, joista koostuu ”hyvä työntekijä”, sillä työn vaatimukset ovat laajoja, työn lopputulosten seuranta on heikkoa ja yksilön suorituskyvyn arvioinnissa on lukuisia vinoumia. Lisäksi, yksilön suorituskyky on vaikea erottaa ryhmän suorituskyvystä ihmisten välisten vuorovaikutusten tuomien tuloksien myötä. (Tambe ym. 2019.)

Henkilöstöjohtamisen kompleksisuus näkyy myös tietojärjestelmissä, sillä järjestelmät ovat yleensä erikoistuneet vain yhteen asiaan. Yhdeltä toimittajalta voi tulla työkalu työtyytyväisyyden mittaamiseen, toiselta rekrytointiin ja kolmannelta palkanlaskentaan. Eri ohjelmistot eivät suoraan keskustele keskenään, joten järjestelmien tuottama tieto on hajallaan eri paikoissa. Tämä voi tehdä henkilöstödatan analysoimisesta vaikeaa ja kallista. (Tambe ym. 2019.)

HR-datan tuomat haasteet

Henkilöstödatan ongelmana on datamäärän pienuus. Jos esimerkiksi rekrytoinnissa halutaan käyttää hyväksi koneoppimisen tuottamaa algoritmia, täytyy sitä varten olla historiallista dataa aiemmista hakijoista ja rekrytoinneista. Ensinnäkin, data niistä hakijoista, jotka eivät tulleet valituksi, ei yleensä ole saatavilla monestakin syystä, kuten esimerkiksi henkilötietojen käsittely Euroopan yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) mukaisesti. Toiseksi, mikäli yritys rekrytoi määrällisesti vähän, ei koneoppimiseen vaadittavaa tietomäärää saavuteta ja ennustavuus jää epätarkaksi. Henkilöstöjohtaminen tarvitsisi big dataa, mutta saa tällä hetkellä ainoastaan small dataa käyttöönsä. Datan tulisi olla myös monipuolista, joten mikäli organisaatio rekrytoi pääasiassa parhaista yliopistoista, tulee koneoppimisen kouluttamisen datastakin hyvin homogeenista. Kun organisaatio rekrytoi myös perinteisten kriteerien, kuten oppilaitoksen, aiemman kokemuksen ja suositusten ulkopuolelta kandidaatteja, joilla oli vahvoja pehmeitä taitoja, saadaan algoritmi tarkemmaksi. (Tambe ym. 2019.)

Lisäksi henkilöstöön liittyvistä kausaalisuhteista voi olla erimielisyyksiä. Toiset olettavat ihmisen käyttäytyvän rationaalisesti päätöksenteossaan ja toiset näkevät ihmisen eri tavalla. Kausaalisuhteet voivat toimia eri organisaatioissa eri

tavalla, joten niiden oikea analysointi vaatii paljon tutkimusta ja kokeiluja oman organisaation sisällä ennen tekoälytyökalun käyttöönottoa. (Tambe ym. 2019.)

Lainopilliset rajoitukset ja oikeudenmukaisuus

Aiemmin esitettyjen syrjimisnäkökulman ja rekrytoijan omien vinoutumien siirtymisen algoritmiin aiheuttamien ongelmien lisäksi Tambe (2019) nostaa esille oikeudenmukaisuuden tekoälyn palkitessa ja rangaistessa henkilöstöä. Mikäli algoritmin avulla määritetään seuraavaksi irtisanottavat henkilöt, voidaan päätöksen oikeudenmukaisuudesta olla montaa mieltä.

Työntekijöiden suhtautuminen tekoälyavusteiseen johtamiseen

Kun päätöksenteko muuttuu algoritmiseksi, se väistämättä vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin ja käyttäytymiseen. Tambe (2019) viittaa tekoälyn ja algoritmien vievän johtamisen takaisin kohti tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksia työn mittaamisesta ja tehokkuudesta. Taylorismi kuitenkin oli työntekijöiden puolelta lähinnä paheksuttavaa, joka johti riitoihin ja konflikteihin työntekijöiden ja johdon välillä. Myös Noponen (2019) mainitsee johtamisen olevan algoritmisen liikkeenjohdon myötä matkalla kohti viime vuosisadan alkua. Tekoälyn myötä johtamisesta on tulossa kasvoton tekijä, joka käskee ja antaa ohjeita sen mukaisesti, jotka ovat tieteellisesti kaikista tehokkaimpia ja joiden päätöksentekoa on vaikea perustella (Tambe ym. 2019). Ihmiset kuitenkin suhtautuvat algoritmin tekemään päätökseen hyvin eri tavalla kuin ihmisen tekemään päätökseen. Ihminen on vähemmän suvaitsevainen algoritmin tekemään pieneen virheeseen kuin ihmisen tekemään suurempaan virheeseen (Dietvorst ym. 2018).

3.2 HR-analytiikka

Aiemmin henkilöstötoiminnolta on puuttunut selkeä dataan perustuvan päätöksenteon viitekehys, joka muualla organisaatiossa, kuten taloushallinnossa sekä markkinoinnissa on jo käytössä. Elektronisen henkilöstöjohtamisen käyttöönotto antaa organisaatiolle suuremmat valmiudet HR-analytiikkaan ja sen hyödyntämiseen. Vielä 2000-luvun alussa HR-analytiikka oli maailmalla vieras käsite (Levenson 2011), mutta nykyisin kyseisellä termillä tehty Google-haku tuottaa satoja miljoonia hakutuloksia. Tarkemmin sanottuna HR-analytiikalla tarkoitetaan ihmisdatan suoran vaikutuksen demonstrointia liiketoiminnan tuloksiin (Mondore ym. 2011) ja sen käyttökohteita ovat henkilöstön tehokkuuden mittaaminen ja ihmisresurssien allokointi, mutta näiden perusmittareiden lisäksi se voi sisältää useita mallinnustyökaluja, kuten käyttäytymismallinnus, ennustava mallinnus, vaikutusanalyysi, kustannustehokkuusanalyysi ja ROI-analyysi strategisen HR-päätöksenteon tueksi. Näin ollen kyse on laajemmasta kokonaisuudesta kuin pelkkä HR-metriikka (Marler ja Boudreau 2017). Analytiikan hyödyntäminen tekee myös erilajisen datan keräämisen, dokumentoinnin ja hakemisen helpommaksi useista sisäisistä ja ulkoisista lähteistä, joka tuo johdolle parempaa tietoa

(Sharma ja Sharma 2017). HR-analytiikan ollessa tuore tutkimusaihe, on teoreettinen tausta jäänyt vielä pieneksi, mutta etenkin resurssilähtöisen teorian mukaan HR-analytiikan nähdään e-HRM:n tavoin kasvattavan yhtiön sisällä olevien resurssien ainutlaatuisuutta, joka kasvattaa organisaation kilpailuetua (Marler ja Boudreau 2017).

Suuren suorituskyvyn organisaatiot käyttävät analytiikkaa päätöksenteossa (Vargas ym. 2018; Harris 2011). Analytiikka ei ole tieteellisen liikkeenjohdon aikana mitenkään uusi asia, mutta HR on kuitenkin tullut askeleen jäljessä analytiikan hyödyntämisessä, vaikka juuri analytiikkaan perustuva organisaation kehittäminen saattaisi tuoda HR-funktiota yhä lähemmäksi strategista liikkeenjohtoa. Analytiikan sisällyttäminen HR-toimintoon vaikuttaakin olevan tämän hetken HR-trendi (Marler ja Boudreau 2017) ja Yhdysvalloissa tehdyn kyselyn mukaan yli 50 prosentilla vastaajista (1 892 organisaatiosta) oli vähintäänkin yksi henkilö töissä HR-analyttikon roolissa (Sierra-Cedar HR Systems Survey 2020). Suosion kasvun myötä Rasmussen ja Ulrich (2015) ovat esittäneetkin HR-analytiikan olevan vain ohi menevä villitys, joka ei tuo oikeaa lisäarvoa organisaatiolle.

Mondore kollegoineen (2011) esittää HR-analytiikan hyötyjä olevan:

1. Analytiikan avulla voidaan investointien vaikutukset todentaa, jolloin voidaan keskittää investoinnit niihin aloitteisiin, joilla on myönteisimmät vaikutukset ja jättää vähemmälle huomiolle viimeisimmät HR-villitykset, joilla ei ole todennettua vaikutusta esimerkiksi työntekijöiden onnellisuuteen, sitoutumiseen tai tyytyväisyyteen.
2. Tehdyn investoinnin lopputuloksena on konkreettiset tulokset, jotka hyödyttävät osakkeenomistajia, asiakkaita ja työntekijöitä.
3. Tehdyn investoinnin tuotto kyetään mittaamaan myös kirjanpidossa.
4. HR-osastoa voidaan pitää tulostavasti samalla tavalla kuin esimerkiksi liiketoiminta-alueen johtajaa tai tuotejohtajaa.
5. HR-johto otetaan mukaan päätöksentekoon, sillä sen tekemien toimien vaikutukset liiketoimintaan voidaan mitata.

Accenturen tutkimus (Balaguer ym. 2006) osoittaa, että 78 prosenttia yrityksistä, joilla on huippuluokan HR, kykenevät osoittamaan määrällisillä mittareilla osastamisen johtamisen yrityksen tuloksentelekykyyn, kun vertailuyrityksissä vastaava luku on 49 prosenttia. Näin ollen oikealla datalla ja analytiikalla voidaan kyetä mittaamaan henkilöstön suorituskykyä ja sitä kautta arvioimaan henkilöstöön liittyvien investointien vaikutuksia (Harris 2011) ja esimerkiksi osoittamaan, että on edullisempaa pitää vanha työntekijä korottamalla palkkaa kuin palkata uusi (Patel 2017). Analytiikalla voidaan vähentää poissaoloja ja puuttua niiden juurisyihin, jotka voivat juontua esimerkiksi henkilön roolista organisaatiossa (Foxall 2018). Toisaalta on kritisoitu, että HR-osaston kvantifioiminen voi poistaa inhimillisen puolen henkilöstöjohtamisesta (Chapman ja Webster 2003; Buranyi 2018; Gama ym. 2012). Kirjallisuuden osalta vaikuttaa kuitenkin yleisesti siltä, että nimenomaan mitattavuuden ja analytiikan nähdään olevan keino tuoda HR-toiminto aidoksi strategiseksi liiketoiminnan kumppanuudeksi.

Syynä siihen, miksi HR-analytiikkaa ei ole organisaatioissa vielä otettu laajasti käyttöön, esitetään HR-ammattilaisten analytiikkaosaamisen puutetta (Marler ja Boudreau 2017; Levenson 2011; Kapoor ja Kabra 2014; Maurer 2018). Tämä viittaa HR-osastoissa olevan vain vähän HR-analytiikan adoptoimiseen tarvittavaa tilasto- ja informaatioteknologian osaamista. Levenson (2011) tarkentaa tämän osaamisen olevan data-analyysin tekemisen taitoja (perustason analyysit sekä monimuuttuja-analyysit), tutkimuksen tekoon liittyvät taidot (esimerkiksi tutkimuksen suunnittelu ja kyselyiden rakentaminen) sekä datan käsittelyyn liittyvät taidot. Lisäksi Marler ja Boudreau (2017) korostavat liiketoimintaosaamisen merkitystä, jotta henkilöstöjohtaminen kyetään sitomaan ja selvästi osoittamaan yhtiön tulokseen vaikuttavana tekijänä. Mikäli HR-analytiikka viedään pois henkilöstöosastolta ja suunnitellaan muualla organisaatiossa, on uhkakuva virheelliset määritelmät sekä datan väärin tulkitseminen. Lisäksi syitä ovat poliittiset syyt (ylin johto ei usko HR-analytiikan toimivan halutusti) sekä teknologiset puutteet (ohjelmistot eivät mahdollista data-analytiikkaa). (Marler ja Boudreau 2017.)

HR-analytiikka luo datapisteitä paikkoihin, jotka ovat aiemmin olleet "mututuntumalla" tehtyjä päätöksiä, kuten esimerkiksi rekrytointipäätökset (Fernandez 2019). Perinteisiä mittareita rekrytointien onnistumiselle ovat rekrytointin kustannus sekä rekrytointin läpimenoaika (Maurer 2018). Kehittyneemmän HR-analytiikan soveltaminen tuo mukaan ennustavia malleja. Analytiikkaa voidaan hyödyntää rekrytointissa luomalla "sapluuna" tulevia rekrytointeja varten. Analyysissa on tärkeää olla keskittymättä pelkästään huippusuorittajiin, vaan on tärkeää ymmärtää myös mistä alisuoriutuminen johtuu. Näin voidaan luoda kompetenssin ja käyttäytymisen arviointimalli, jolla seuloa pois niitä kandidaatteja, jotka eivät todennäköisesti menestyisi hyvin ja arvottaa niitä, joissa on enemmän potentiaalia. (Walford-Wright ja Scott-Jackson 2018.) Lisäksi on mahdollista ennustaa kandidaatin soveltumista työyhteisöön ja kulttuuriin sekä todennäköisyyttä henkilön pysymiselle organisaatiossa (Maurer 2018). Vaikka ennustavista malleista on puhuttu jo pitkään, datan laajamittainen kerääminen ja big data näyttävät mahdollistavan vasta nyt kehittyneempien mallien käyttöönoton. Ennustavista malleista seuraava askel on ohjaava analytiikka, joka suosittelee datan pohjalta toimenpiteitä. Näin ollen analytiikka voi tulevaisuudessa kertoa, kuinka saada uusi työntekijä täyteen potentiaaliinsa nopeasti, kuinka juuri hänet tulee perehdyttää ja minkälaisia materiaaleja ja työkaluja kyseinen henkilö tarvitsee. (Maurer 2018.) Reaktiivisuudesta proaktiivisuuteen siirtymistä analytiikan avulla osoittaa myös Foxall (2018), joka mainitsee HR-analytiikkajärjestelmän ennustavan jo etukäteen ihmiset, jotka todennäköisesti lähtevät organisaatiosta seuraavan vuoden sisällä ja näin ollen kyetään varautumaan asiaan etsimällä uusia työntekijöitä jo etukäteen. Hänen mukaansa tämänkaltainen ennustava analytiikka kykenee myös tarjoamaan syitä vaihtuvuudelle.

3.3 Henkilöstöammattilaisten asenteet digitalisaatiota kohtaan

Vaikka automatisaatiota on kaikkialla ja sen vaikutus HR:ään tulee yhä vain kasvamaan, monet HR-ammattilaiset ovat vain osin tietoisia tästä trendistä. On myös nähty, että usein muut organisaation osat nostavat tarpeen automatisaatiolle esille ennen HR:n tarttumista kehitystarpeeseen. (Tobenkin 2019.) HR:n automatisoitumista koskevan ulkomaisen internet-kyselyn mukaan suurin osa isoissa organisaatioissa työskentelevistä osallistujista raportoi HR-toiminnoista alle puolet olevan automatisoituneita ja 37 % arvioi heidän henkilöstöjohtamisensa olevan hyvin automatisoitunutta (Doyleen 2019). Tutkimuksessa havaittiin myös, että HR-ammattilaiset kokivat olevansa automatisaation myötä tuottavampia ja voivansa käyttää enemmän aikaa strategiseen työhön ja suunnitteluun sekä olemaan vahvemmin liiketoiminnan kumppanina, kun aikaa ei tarvinnut käyttää yhtä paljon manuaalisiin hallinnollisiin tehtäviin kuin aiemmin. HR-ammattilaisten motivaatiotekijöinä HR:n automatisoitumisessa on nähty etenkin tehokkuuden lisääntyminen. Vaikka digitalisaatio tuo mukanaan haasteita, on Kaijalan (2016) esittelemän tutkimuksen mukaan 75 prosentilla vastaajista myönteinen näkemys yrityksen valmiudesta selvitä digitalisaatiosta. Kaijala (2016) mainitsee suurimpina digitalisaation haasteina oikean osaamisen löytämisen olemassa olevasta henkilöstöstä ja teknisten ratkaisujen puutteen. On myös havaittu, että suhtautumisessa digitalisaation tuomiin muutoksiin on eroja eri kokoisissa organisaatioissa. Isommat, yli 200 hengen organisaatiot kokevat uudelleenorganisoinnin ja muutoksiin mukautumisen haastavana, kun taas pienemmissä, alle 10 työntekijän organisaatioissa 31 prosenttia kokee, että haasteita ei ole.

Älykkäät teknologiat voivat antaa henkilöstöjohtajille työkalun, jonka taakse piiloutua, kun negatiivisia seurauksia on luvassa työntekijöille. Vertailun vuoksi voidaan tarkastella esimerkiksi Uber-sovellusta, jossa algoritmi nostaa hintoja, kun kysyntä on suurinta sen sijaan, että kuski itse nostaisi hintoja. Tämänkaltaisen algoritmin tekemä hinnannostopäätös on helpompi hyväksyä kuin ihmisen tekemä päätös. (Tambe ym. 2019.) Gulliford ja Dixon (2019) arvioivat digitalisaation vapauttavan aikaa rutiinimaisilta töiltä, jolloin henkilöstöammattilaisille jää enemmän aikaa inhimilliselle kanssakäymiselle. Tällä todennäköisesti on vaikutusta henkilöstöammattilaisten asenteisiin digitalisaatiota kohtaan ja sen tuomien hyötyjen osalta. Digitalisaation kehittyminen auttaa rekrytoijia myös löytämään enemmän ja parempia hakijoita ja sitä myöten myös työntekijöitä (Michailidis 2018). Näin ollen rekrytoija kykenee teknologian avulla tekemään työnsä paremmin.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi. Tutkimuksen taustoittamiseen käytettiin Jyväskylän Yliopiston yliopistonlehtori Tommi Auvisen joulukuun 2019 ja maaliskuun 2020 välillä keräämiä suomalaisien henkilöstöjohtajien ja -asiantuntijoiden sähköpostihaastatteluita. Seitsemästä haastateltavasta miehiä oli neljä ja naisia kolme kappaletta. Haastatteluiden keskeiset teemat olivat: mikä on henkilöstöjohtamisessa haastateltavan toimialalla ajankohtaista juuri nyt, mitkä asiat henkilöstöjohtamisessa ovat helppointa ja mitkä asiat haastavinta sekä mitkä ovat henkilöstöjohtamisessa tällä hetkellä olevat trendit. Lisäksi haastatteluissa käytiin läpi digitalisaation vaikutuksia HR-työssä sekä tulevia teknologisia HR-ratkaisuja. Tausta-aineiston mukaan digitaaliset ratkaisut ovat HR-työssä yleistymässä kovaa vauhtia ja etenkin rutiinomaisten töiden automatisointi on jo jollakin tasolla käytössä suurimmalla osalla haastateltavien organisaatioissa. Yksi vastaajista mainitsi tekoälyn olevan käytössä HR-työssä ja nimenomaan rekrytoinnissa. Muilla haastatteluilla tekoäly ei vielä ollut käytössä, mutta haastateltavat tunnustavat sen olevan kehityksen seuraava suunta myös HR-toiminnoissa.

Tausta-aineiston antamat viitteet käytössä olevista teknologioista HR-toiminnoissa toimivat tämän tutkimuksen motiivina lähteä tutkimaan aihetta tarkemmin. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan digitalisaatiota nimenomaan rekrytoinnin osalta laadullisen tutkimuksen keinoin.

4.1 Kohdeorganisaatiot ja haastateltavat henkilöt

Haastateltaviksi valittiin henkilöstöjohtajia, henkilöstöpäälliköitä ja rekrytoinnin asiantuntijoita suomalaisista organisaatioista. Haastateltavien edustamat organisaatiot ovat kokoluokaltaan pääosin suuria, sillä suurissa yhtiöissä todennäköisemmin ollaan pidemmällä e-HRM käyttöönotossa (Ngai ja Wat 2006; Strohmeier ja Kabst 2009; Albert 2019). Haastateltavista pieniä organisaatioita edusti kaksi haastateltavaa, jotka olivat älykästä teknologiaa toimittavista yrityksistä (alle 30 henkilöä), jotta haastatteluihin saatiin monipuolisesti näkemystä aihealueen kokonaiskuvasta. Muut vastaajien edustamat organisaatiot ovat henkilöstömäärältään 600–50000 henkilöä. Haastateltavien toimialaa ei rajattu, sillä tutkimuksessa haluttiin monipuolisesti selvittää tilannetta Suomessa. Haastateltavien organisaatioiden toimialat ovat media, vähittäiskauppa, business intelligence, ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, liikkeenjohdon asiantuntijapalvelut, teknologia, tietoliikenne ja eläkevakuuttaminen. Kohdeyritykset valittiin harkinnanvaraisella otannalla (Flick 2007, 26). Haastateltavista miehiä on 7 ja naisia 5. Haastateltavien ikä vaihtelee 27 ja 54 ikävuoden välillä ja on keskimäärin 37 vuotta. Vastaajia on 12 kappaletta 11 eri organisaatiosta. Taulukossa 1 on listattu haastateltavat ja haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Henkilön rooli organisaatiossa	Organisaation toimiala	Haastattelun kesto	Litteroidun haastattelun pituus	Sukupuoli
A	Asiantuntija, HR	Media	45:27	4 sivua	M
B	Henkilöstöjohtaja, HR	Vähittäiskauppa	56:20	5 sivua	M
C	Business Developer	Business intelligence	53:59	5 sivua	M
D	Asiantuntija, HR	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	01:05:38	6 sivua	N
E	Asiantuntija, HR	Liikkeenjohdon asiantuntijapalvelut	58:06	11 sivua	M
F	Business Partner, HR	Elektroniikkateollisuus	52:43	5 sivua	N
G	Henkilöstöjohtaja, HR	Tietoliikenne	46:10	8 sivua	N
H	Business Partner, HR	Eläkevakuuttaminen	42:43	9 sivua	N
I J	1. Asiantuntija 2. Johtaja	Liikkeenjohdon asiantuntijapalvelut	55:31	5 sivua	M, M
K	Toimitusjohtaja	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	35:22	6 sivua	M
L	Asiantuntija, HR	Vähittäiskauppa	46:37	5 sivua	N
	Yhteensä		09:18:36	69 sivua	

Taulukko 1. Haastateltavien ja aineiston kuvaus.

Haastateltavat kontaktoitiin sähköpostilla ja haastattelut sovittiin touko- ja kesäkuulle 2020. Epidemiatilanteen myötä haastattelut järjestettiin joko puhelimitse tai videoyhteydellä. Yhdessä haastattelussa oli läsnä kaksi haastateltavaa, muissa haastatteluissa oli vain yksi haastateltava läsnä. Kaikissa haastatteluissa oli mukana molemmat tutkijat. Haastateltavien ja tutkijoiden välistä luottamusta korostettiin painottamalla haastateltavien anonymiteettiä, jonka myötä organisaatioita ei paljasteta tässä tutkimuksessa.

4.2 Tutkimuksen tieteenkäsitys

Puusan ja kollegoidensa (2020, 206) mukaan positivistinen tieteenkäsitys pyrkii paljastamaan yksiselitteisiä objektiivisia tosiasioita, käytännössä määrällisin me-

netelmin. Positivistinen tutkimusote tekee jyrkän eron tutkijan ja tutkimuskohteen välillä (Puusa ym. 2020, 183). Tämän vastapainoksi on kehittynyt hermeneuttinen tutkimus, jossa kielellisellä viestinnällä ja sen tulkinnalla on suuri merkitys tutkimuksen ja aineiston kannalta. Laadullinen tutkimus heijasteleekin hermeneuttista käsitystä, sillä asioiden syvempi ymmärtäminen vaatii tutkijan rakentamaa tulkintaa tutkimuskohteiden puheista ja näin ollen lopputulokset eivät ole täysin riippumattomia tutkijasta. (Puusa ym. 2020, 206–218.) Tässä tutkimuksessa on havaittavissa hermeneuttinen ote, koska tutkimuksessa pyritään ymmärtämään syvemmin tutkimuskohteiden kertomuksia digitalisaation vaikutuksista henkilöstöjohtamiseen ja rekrytointiin.

Hermeneuttiseen tieteenkäsitteeseen pohjautuen tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimuskohteiden kertomusten ja kokemusten syvällisen ymmärtämisen ja tulkitsemisen johdosta tutkimuksessa on viitteitä myös sosiaalisesta konstruktionismista. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan aineisto syntyy tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja että analyysi on tarina ihmisistä ja tilanteista, joita tutkimus kuvaa (Puusa ym. 2020, 311). Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä haastatteluita, jolloin kielellinen haastateltavan kertomus, merkitykset sekä vuorovaikutus yhdessä tutkijoiden kanssa muodostavat sen sosiaalisen maailman, jota tutkimuksessa lähdetään tulkitsemaan ja selittämään.

4.3 Aineisto ja analyysimenetelmä

Aineisto kerättiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joiden teemat valittiin tausta-aineistosta saatujen havaintojen perusteella. Näin kyettiin säilyttämään tutkimuksen kartoittava ote aiheen ympärillä ja haastateltavat pääsivät kertomaan ajankohtaisista ilmiöistä omin sanoin. Aineiston analysoinnissa olemme soveltaneet teemoittelua (Eskola ja Suoranta 1998, 129), jossa sisältö literoitiin, analysoitiin ja jaettiin haastattelun teemoihin. Tarkastelemme analyysissä aineistolöydöksiä suhteessa aiemmin esiteltyihin tutkimuksiin ja teorioihin.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään tiedonkeruussa ihmistä tiedonkeruun välineenä ja aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joissa haastattelun aihepiirit ja kysymykset ovat kaikille samat, mutta kysymyksiin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Näin haastateltava saa vastata omin sanoin. (Eskola ja Suoranta 1998, 64.) Haastatteluissa pyrimme keräämään tietoa ja saamaan selville haastateltavien käsityksiä, mielipiteitä ja tunteita liittyen tutkimuksemme teemoihin.

Analysoimme aineistoa yhdistämällä teemoittelua ja sisällönanalyysiä. Teemoittelulla pyrimme tunnistamaan aineiston sisältä haastateltaville yhteisiä asioita ja yleisiä piirteitä. Teemojen muodostus alkoi jo haastattelukysymyksiä luodessa, sillä kysymykset jakautuivat kolmeen erilliseen pääteemaan. Haastattelijan anti vahvisti näiden teemojen rajoja ja sisältöä. Koska suurin osa haastatteluista toteutettiin puhelinhaastatteluina, perustuvat tulkinnat teemoista ja niiden sisällöistä haastateltavien sanoihin ja haastattelijoiden kokemuksiin siitä mitä

haastateltavien sanoma on. Osa haastatteluista toteutettiin videoyhteyden välityksellä, joten näissä haastatteluissa tulkintojen taustalla on sanojen lisäksi myös haastateltavien eleet ja ilmeet.

Teemoittelun lisäksi aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin, jolloin litteroitu aineisto jäsennettiin uudestaan muotoon, josta johtopäätökset tehtiin. Käytimme analyysissämme erityisesti teoriaohjaavaa sisällönanalyysia ja siten analyysissä aineistosta nousseet havainnot sidottiin teoriaan. Teoriaan sitominen tapahtui jo osin litteroitua aineistoa käsitellessä, mutta pääosin vasta lopuksi tuloksia tulkittaessa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aineiston analyysin ja tutkimuksen kannalta keskeisten aihealueiden perusteella jaoin tutkimuksemme tulokset kolmeen teemaan. Käsittelemme tässä luvussa tutkimuksemme tulokset näiden kolmen teeman kautta seuraavassa järjestyksessä: henkilöstötoiminnon nykytila ja ajankohtaiset haasteet, digitalisaatio rekrytoinnissa ja rekrytoinnin lähitulevaisuus. Jäsennämme tutkimuksemme tuloksia tuoden havaintojemme rinnalla esiin otteita litteroidusta tutkimusaineistostamme.

5.1 Henkilöstötoiminnon nykytila ja ajankohtaiset haasteet

Haastatteluissa käyttämämme haastattelurungon ensimmäisenä teemana keskusteltiin henkilöstötoiminnon nykytilasta. Teemassa käsitellään HR:n roolia, HR-ammattilaisten havaitsemia ajankohtaisia teemoja ja haasteita sekä heidän kokemuksia ja asenteitaan digitalisaatiota kohtaan. Kuten on todettu, henkilöstöjohtaminen on strategisen liikkeenjohdon nousun myötä ollut muutoksessa, jonka johdosta on syntynyt strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) koulu-kunta (Wright ja McMahan, 1992). Perinteisen HR-funktion kehittyminen strategiseksi kumppaniksi kumpuaa laajasti myös tutkimuksen aineistossa, mikä ilmenee myös seuraavista katkelmista:

Kyl mä näkisin, että siitä paperinpyörittäjästä enemmän siihen konsultoivaan suuntaan. [...] Modernit organisaatiot odottavat HR:ltä sitä semmmosta strategista business partneriutta, että HR:n avulla pystytään luomaan lisäarvoa sille toiminnalle. Päästäisiin pois sellasesta administratiivisesta roolista. (Haastateltava F)

Mä nään, että [henkilöstöjohtamisen rooli] tulee korostumaan entisestään. HR muuttuu niinkuin liiketoiminnan kumppaniksi ja on varmasti monessa yrityksessä jo muuttunut. Se tavallaan lähtee aina siitä, että onko johtoryhmässä henkilöstöjohtajaa ja minkälainen vaikutusvalta hänellä ylipäätänsä on ja miten HR:n asema tunnuste-

taan ja että miten strategiatasolla saadaan kumppaniksi ne HR:n toimenpiteet ja kehittäminen. Sit esimerkiksi työkykyjohtamisen merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan ja korostumaan tosi paljon. [...] Muun muassa näiden kautta näen, että HR:n rooli tulee tosi paljon korostumaan. (Haastateltava K)

Haastateltavat näkevät henkilöstöjohtamisen olevan edelleenkin matkalla perinteisestä esimiesten ihmisiin liittyvien ongelmien selvittämisestä (Schuler ja Walker 1990) kohti strategisempaa henkilöstöjohtamisen mallia. Eräs haastateltava vihjasi henkilöstöjohtamisen roolin muuttuvan trendien perässä. Vuosikymmenien mittainen kiista on siis edelleen voimissaan henkilöstöjohtamisen roolin osalta.

Trendit tässä elää ja ne ikuisuuskysymykset, että onko keskitetty HR vai hajautettu HR, niin ne tuntuu, että muutaman vuoden välein menee laidasta toiseen. Vaikka tässä nyt on digitalisaatiota tullu ja prosessien pyörytys pyörii enemmän järjestelmien ympärillä, niin ei se perus mindset ole niin paljoa muuttunut kuin sen olisi pitänyt sinä aikana muuttua. Eli edelleen, että onko HR strateginen business partner vai ei. (Haastateltava C)

Yksikään haastateltavista ei nähnyt oman henkilöstöosastonsa olevan yhdenvertainen strateginen liikkeenjohdon kumppani muiden liiketoiminnan osa-alueiden kanssa (esim. Angrave ym. 2016). Syiksi esitetään muun muassa ylimmän johdon suhtautumista henkilöstöfunktioon, joka viittaa HR:n olevan kuluerä aitoa lisäarvoa tuottavan strategisen kumppanuuden sijaan. Eräs haastateltavista kuvasi asiaa seuraavasti:

Toimitusjohtaja aina vuoden lopussa kertoo, kuinka henkilöstö on tärkeää päälä päälä. Miten se on mahdollista, että henkilöstöjohtaja pääsee viimesenä puhumaan, jos pääsee ja hänelle jää ehkä 5 minuuttia kertoa asiansa, koska kaikki muu asia on tärkeämpää. Sit kaikissa vuosiraporteissa lukee kuinka tärkeää on henkilöstö ja ilman henkilöstöä me ei olla mitään. Mut se ei heijastu toimintaan. Jengi ei ymmärrä, et mitä se tarkoittaa, et sulla on supertekijöitä, hyvä koodari tai myyjä voi olla 10 kertaa tuottavampi kuin toinen. Mut sit taas edelläkävijät ymmärtää ja ne haluaa erottua. (Haastateltava K)

Ulrichin (Panos ja Bellou 2016) luomiin henkilöstöjohtamisen rooleihin peilaten aineistosta ei ole selkeästi nähtävissä, että haastateltavat taipuisivat strategiseen kumppanuuteen (*strategic partner*). Roolit eivät usein ilmenny mustavalkoisesti, mutta aineistosta nousee esille haastateltavien tulkinta siitä, että henkilöstöjohtamisen rooli omassa organisaatiossa nojaa tällä hetkellä useimmiten kohti hallinnollista asiantuntijaa (*administrative expert*) ja työntekijöiden puolustajaa (*employee champion*). Asiaa ilmentää esimerkiksi seuraava toimitusjohtajan puheenvuoro:

Aiemmin oli sillain, että HR:n tehtävä oli sanoa ei kaikkeen ja toisena tehtävänä oli palvella esimiehiä. Nykysin ehkä sillain, että HR:n tyyppi auttaa kaikissa elämän tilanteissa ja enemmän semmosta kokonaisvaltaista ihmisen tukemista. Totta kai välillä joutuu kattomaan enemmän lain ja firman kannalta, mut se on enemmän semmonen mediator ja asioiden mahdollistaja kuin torppaaja. Nykyään vielä kuitenkin

törmää enemmän siihen, että HR on enemmän se estävä tekijä kuin mahdollistaja.
(Haastateltava K)

Selvästi tukifunktioksi identifioituu kahden haastateltavan HR-funktio. Toinen näistä haastateltavista kuvasi organisaationsa HR-funktiota seuraavasti:

Osa HR:stä meilläkin hyvin perinteistä, ei niin lähellä liiketoimintaa tukemassa sitä. Ehdottomasti HR siirtyy lähemmäs liiketoimintaa ja oikeasti tuottamaan lisäarvoa.
(Haastateltava G)

HR-tukifunktioksi identifioituneiden haastateltavien mukaan HR-toiminto toimii ikään kuin palveluntuottajana muulle organisaatiolle, joka tilaa tarpeen mukaan toimenpiteitä. Yhteisenä näkemyksenä haastateltavat toivat kuitenkin esille perustoimintojen helpottamisen ja automatisoinnin, jotta HR-henkilöstön aikaa jäisi enemmän vaativimmille toimenpiteille. Digitalisaation ja järjestelmien kehittymisen on esitetty muuttavan henkilöstöjohtamisen roolin lopullisesti strategiseksi, kun hallinnollinen ja muu rutiininomainen työ saadaan automatisoitua (Parry 2011; Parry ja Tyson 2011). Viime vuosikymmeninä nousun kokenut digitalisaatio onkin nostanut henkilöstöjohtamisen tutkimusaiheeksi elektronisen henkilöstöjohtamisen (e-HRM). E-HRM on muuttanut HR-funktion transaktiopuolta merkittävästi (Lengnick-Hall ja Moritz 2003). Marlerin (2009) mukaan tukifunktiona toimiva henkilöstöosasto ei todennäköisesti kykene kääntämään elektronisen henkilöstöjohtamisen käyttöönottoa kilpailueduksi ja näin ollen raskas järjestelmämuutos voi näkyä etenkin ylimmälle johdolle vain kustannuksena ja rasitteena. Seuraavaa järjestelmäinvestointia ei huonojen kokemusten valossa tehdä moniin vuosiin, joten kyseisen järjestelmän kanssa ollaan jumissa pitkään. Ylimmän johdon tuki henkilöstöjohtamisen järjestelmämuutoksiin on menetetty, vaikka juuri se on suurin tekijä elektronisen henkilöstöjohtamisen järjestelmä-hankkeen onnistumiselle (Bondarouk ym. 2017). Näin elektronisen henkilöstöjohtamisen kehittyminen on noidankehässä, joka voi hidastaa uusien teknologioiden saapumista henkilöstöammattilaisten käyttöön.

Haastatellut henkilöstöammattilaiset olivat poikkeuksetta hyvin perillä ajankohtaisista globaaleista henkilöstöjohtamisen trendeistä. Haastateltavat nostivat esille ajankohtaisina teemoina digitalisaation ja robotiikan sekä tiedolla johtamisen ja analytiikan.

Digitalisaatio ja robotiikka on semmonen, mikä on jo muuttanut ja tulee muuttamaan niinkun ajatellen toimenkuvia ja resursointia. Jos ajatellaan sellaista ihan perussuorittavaa tekemistä niin siellä on paljon semmoista minkä robotti pystyy tekemään.
(Haastateltava H)

Rekrytoijien aika saadaan ohjattua järkevästi semmoseen lisäarvoa tuottavaan työhön. Sit datan hyödyntäminen on ihan alihyödynnettyä rekryalalla ylipäänsä vielä tänä päivänäkin. (Haastateltava G)

Trendien lisäksi henkilöstöammattilaiset nostivat esille kohtaamiaan ajankohtaisia haasteita. Moni haastateltava nosti HR:n suurimmaksi haasteeksi osaavan työvoiman houkuttelun ja sitouttamisen organisaatioon. Rekrytoinnin merkitys

henkilöstöjohtamisessa nähdään yhä merkittävimmäksi asiaksi ja etenkin korkean tason osaajia on vaikeaa löytää. Rekrytointiongelmia ilmentyy seuraavissa kommentteissa:

Meidän toimialalla on osaajista tosi kova pula. Eli rekrytointi on enemmän semmoinen niin sanotusti hakijalähtöinen, jos on sellaisia positioita joihin on hakijoita, niin riittää, että postaa ilmoituksen ja se rekrytointiprosessi alkaa siitä. Mutta meidän prosessit yleensä alkaa siitä, että tokikin määritellään osaamistarpeet ja postataan ilmoitus, mutta siinä vaiheessa niitä hakijoita ei välttämättä tule ollenkaan, vaan se vaatii sinne alle aktiivista sourcausta, eli etsitään hakijoita erilaisista paikoista, kuten LinkedInistä, tapahtumista, ja heidän aktiivista lähestymistä. (Haastateltava D)

Suurin haaste etenkin seniorimmassa päässä on, että miten saadaan houkutelua meille tyyppejä, jotka voisi mennä periaatteessa mihin tahansa muuhun vastaavalaaiseen firmaan. Meillä alkaa olla kokemusta jo sen verta paljon, että siinä vaiheessa ei lähdetä enää houkuttelemaan työsuhde-eduilla, vaan pitää oikeasti pystyä todistamaan, että mikä meillä on eri tavalla kuin muualla. (Haastateltava E)

Tämän tutkimuksen tekemisen aikaan jatkunut pidempi talouden nousukausi on nostanut työllisyyden Suomessa korkealle tasolle, joka on tuonut haasteita työvoiman saatavuuteen joissakin ammattiryhmissä. Eräs haastateltava kertoi houkuttelevansa työvoimaa myös ulkomailta, joka tuo uuden ulottuvuuden rekrytoijan toimenkuvaan muun muassa maahanmuuttoon ja lupakäytänteisiin liittyen. Eräs vastaaja kertoi näkemyksestään seuraavasti:

Tällä hetkellä Suomessa on ollut kuitenkin hyvä työllisyystilanne ja mikä haastaa ehkä tällä palvelualalla meitä, on ollut työvoiman saatavuuden haasteet tietyissä ammateissa. [...] Ollaan tuotu esimerkiksi Filippiineiltä meille työntekijöitä. (Haastateltava L)

Tutkimus toteutettiin koronavirusepidemian aikana, jolloin hallituksen puolesta suositeltiin tekemään etätyötä, mikäli mahdollista. Myös muut sosiaaliset kontaktit pyrittiin vähentämään minimiin ja suurin osa palveluista, kuten ravintolat, kirjastot ja elokuvateatterit olivat suljettuina. Voimassa olivat laajat matkustusrajoitukset, joka hiljensivät muun muassa lentoliikenteen lähes täysin. Epidemian aiheuttamien rajoitustoimien myötä syntyi valtakunnallisesti laajasti lomautuksia. Suomessa oli toukokuussa yli 400 000 lomautettua tai työtöntä (Yle 2020). Haastateltavien mukaan tämä toi mukanaan uusia haasteita rekrytointiin liittyen. Osalle hakijamäärät avoimiin työpaikkailmoituksiin moninkertaistuivat, jolloin toimiva rekrytointiprosessi ja järjestelmä teknologioineen auttoivat paremmin hallinnoimaan nopeaa muutosta.

Korona tuonut pienillekin firmoille hakijoiden handlaamiseen haasteita, sillä hakijoita onkin yhtäkkiä enemmän. (Haastateltava K)

Osalle haastateltavista ongelma näyttäytyi myös päinvastaisena, eli nopeasti kasvaneen epävarmuuden keskellä ei haluttu tehdä isoja muutoksia. Työpaikkaa ei etenkin asiantuntijatasolla haluttu vaihtaa kesken kriisin, vaikka neuvottelut

saattoivatkin olla jo pitkällä. Eräs asiantuntija kuvaa tilannetta seuraavalla tavalla:

Tän koronatilanteen myötä on paljon enemmän liikehdintää markkinoilla ja se näkyy myös meillä, mut toki näkyy myös hakijoiden ehkä arkuutena, että moni ei myöskään halua vaihtaa, eli ei ainoastaan se, että nyt on enemmän hakijoita liikkeellä. [...] On sekä että, eli moni harkitsee vaihtoa herkemmin ja sitten on niitä, jotka harkitsee vielä ehkä pidempään koska ajattelevat, että nyt on niin epävarmaa. (Haastateltava D)

Houkutteleva ja positiivinen työnantajamielikuva vetää puoleensa työnhakijoita (Knox ja Freeman 2006) ja epävarmuuden myötä aineistossa korostui etenkin yhtiön taloudellinen vakavaraisuus. Vakavaraisuudesta nousi nopeasti organisaatioille mahdollinen kilpailuetu kasvaneen taloudellisen epävarmuuden aikana, joka lievitti epäuskoa oman organisaation selviytymistä kriisin läpi. Vakavaraisuutta organisaation vahvuutena kuvasi eräs haastateltava seuraavalla tavalla:

Toki tää korona on nyt mielenkiintoinen, et miten tää näyttäytyy, kun nyt kuitenkin sitä epävarmuutta on aika paljon ja se on meidän vahvuutena, et ollaan tosi vakavarainen yritys ja suuri, eli työpaikat on pitkällä aikavälillä turvattuina ja todennäköisesti itse asiassa se meidän työnantajakuva on kuitenkin tosi tärkeä rekrytoinnissa, niin sillä, et ollaan turvallinen ja vakaa, niin sillä on enemmän painoarvoa kuin aikaisemmin. (Haastateltava L)

Uutena haasteena ajankohtaiseksi nousi lisäksi uuden työntekijän perehdytys, sillä laajan etätyösuosituksen myötä myös perehdytys toteutettiin etätyönä. Muutos aiheutti perehdytykseen perinpohjaisen muutoksen, sillä materiaalit ja perehdytyskäytänteet tuli suunnitella ja järjestää uudella tavalla sekä toimeenpanna välittömästi ilman pidempää suunnittelujaksoa, kuten eräs business partnerina toimiva haastateltava kuvailee:

Totta kai korona vaan puskee joka paikasta, et on se semmonen mikä on tuonu lisätöitä mulla, mutta myös kollegoilla. Kun halutaan toimia vastuullisesti ja totta kai turvata henkilöstön työskentely-ympäristö, niin kyl se on tänä päivänä se, minkä kautta kaikki asiat mietitään. Vaikuttaa esimerkiks siihen, kun ihminen aloittaa meillä, niin miten se perehdyttäminen toteutetaan. Kaikki on tavallaan mietitty uudestaan. (Haastateltava H)

Laajan etätyön implementoinnin myötä useassa organisaatiossa otettiin nopeasti käyttöön järjestelmiä työn tekemiselle, kuten esimerkiksi videoneuvotteluratkaisut palavereihin ja työhaastatteluihin. Osa haastateltavista nosti esiin epidemian tarjoavan HR:lle mahdollisuuden kehittää itseään:

En haluais kiittää koronaa, mutta korona-aikana on ollu huomattavasti enemmän aikaa funtsia, miten me saadaan asioita tehtyä fiksummin. Missä asioissa me voidaan säästää aikaa, jos me käytetään nyt aikaa, että me parannetaan sitä. Monta tämmöstä asiaa on nyt hiffattu. Eri tiimien kanssa ollaan yhdistetty resurssit ja voimat ja ollaan saatu automatisoitua moni tällainen asia. (Haastateltava E)

Aineistosta ilmenee selkeästi myös muut henkilöstöammattilaisten kohtaamat haasteet epidemian myötä, kuten esimerkiksi laajat YT-neuvottelut sekä lomautukset. Lisäksi työn tekemisen siirtyminen kotitoimistoihin aiheuttaa useita haasteita muun muassa työergonomiaan, työn organisointiin, työhyvinvointiin, työn vuorovaikutuksellisuuteen sekä viestintään. Eräs haastateltava kuvaa kriisin toimivan myös mahdollisuutena kehittyä:

Nythän toi korona voi hyvinkin tarjota ponnahduslaudan HR:lle, viime viikot ja kuu-kaudet on olleet hyvin HR-intensiivisiä. On jouduttu nopeasti miettimään miten työ uudelleenorganisoidaan tässä nopeasti muuttuneessa maailmassa ja mikä se uusi normaali tulee olemaan, niin tähän luo eri tämmösen pohjan HR:lle näyttää kyn- tensä, miten he tuovat sen oman asiantuntijuutensa tän sopan ratkaisemiseksi. (Haastateltava C)

Keskusteltaessa kokemuksista digitalisaatioon liittyen, lähes kaikki haastatelta- vat kertoivat asenteensa kehitystä kohtaan olevan myönteistä ja etenkin automa- tisaatiolla saavutettava manuaalisen työn väheneminen mainitaan erityisen po- sitiivisena asiana. Kasvava digitalisaatio ja automatisoinnin aste voi kuitenkin uhata myös HR-työpaikkoja, sillä Freyn ja Osbornen (2017) mukaan jopa 47 pro- senttia Yhdysvaltojen työllisyydestä on korkean riskin alueella tulla korvatuksi automatisaation avulla seuraavan 10–20 vuoden aikana. He korostivat korkeim- man riskin työpaikoiksi muun muassa toimiston ja hallinnon avustavat tehtävät. Haastateltavista kuitenkin ainoastaan yksi nosti esille uhan, jossa HR-työpaikka voidaan menettää koneelle. Suuri osa oli vastaavasti sitä mieltä, että teknologian kehittyminen ei korvaa ihmistä, vaan toimii täydentävänä tekijänä:

Kyllä se helpottaa mun elämää sillä tavalla, että kyllä mä kuiteskin katon jokaisen hakijan läpi, mutta aika suurella todennäköisyydellä jos se oppii, että mitkä asiat in- himilliseltä näkökulmalta on tärkeitä, niin voin kattoa jokaisen hakijan läpi ja kattoa, että olen oikeastaan samaa mieltä. Multa säästyy aikaa strategisiin hommiin. En näe, että se korvaa koskaan täysin. Mutta uskon kyllä, että siitä voi olla paljonkin apua, varsinkin tuosta automatisaatiosta. (Haastateltava E)

Nykytilassa ei kokonaan pystytä korvaamaan, mut pystyy auttamaan rekrytoijaa so- pivien ehdokkaiden löytämiseen. Vähentämään tarvittavien resurssien määrää eh- dokkaiden löytämisessä, karsimisessa ja ehdokasviestinnässä. (Haastateltava G)

Tätä augmentaatioajatusta tuovat esille myös Tambe kollegoineen (2019), joiden mukaan tekoäly toimii nykyhetkellä ja lähivuosina HR-funktiossa nimenomaan täydentävänä tekijänä päätöksenteolle. Syyksi he ehdottavat HR-datan haasteita (kvantifiointi), eettisiä ja laillisia näkökulmia sekä työntekijöiden suhtautumista tekoälyllä johtamiseen. Eräs haastateltavista kuvaa teknologian täydentävänä te- kijänä auttavan HR-asiantuntijoita keskittymään olennaiseen:

Jos sä oot isossa organisaatiossa ja sulla on 10 000 ihmistä ni sä et ehdi käymään kaikkien kanssa keskustelua. Mutta analytiikan ja tekoälyn keinoin voidaan tunnis- taa oikeat ihmiset oikeeseen aikaan ja mikä on se oikea hetki kohdata ja tarjota sitä henkilökohtaista tukea ja apua. Ei ole missään nimessä ajatuksena, että tekoäly kor- vaa ihmisiä, vaan se auttaa heitä keskittymään enemmän olennaiseen. (Haastateltava C)

Myös Auvisen ja Lämsän (2020) tutkimuksessa teknologian nähdään olevan kykenemätön korvaamaan HR-ammattilaisia kokonaan, joten löydökset ovat samansuuntaisia tutkimuksemme aineiston kanssa. HR:n kvantifiointiin ottaa kantaa myös Gikopoulous (2019), jonka mukaan teknologia on epäinhimillistä ja että on olemassa oletus, että teknologia ei pääse edes lähelle HR-ammattilaisten inhimillisiä kykyjä. Toisaalta, osa haastateltavista mainitsi, että tekoäly ja automaatio nimenomaan antavat mahdollisuuden inhimillisyyden lisäämiseen:

Se ratkaisee sen ongelman, kun sulla on 100 työnhakijaa, 1 saa työpaikan ja 99 inhoo firmaa sen prosessin päätteeksi. Miks ne inhoo, ni sen takia ettei kommunikoida ja ei hoideta sitä inhimillistä puolta. Miks ei kommunikoida, ni väitetään ettei oo aikaa. Sit poistettiin aika, eli tehtiin tekoäly. Sit ei voida enää sanoa onks aikaa, sit on enää kiinni siitä, että onko halua. [...] Moni ihminen ajattelee, että tekoäly on paha ja inhimillisyyys laskee. Tällä tavalla käytettynä tekoälyllä inhimillisyyttä voi lisätä. (Haastateltava K)

Aineistosta huokuu kolmenlaisia näkemyksiä rekrytoinnin teknologisesta kehitymisestä. Näkemykset voidaan kuvata luokittelemalla ne karkeasti kolmeen ryhmään: intoilijat, asiantuntijat ja varautuneet. Luokittelu on tehty sen mukaan, miten haastateltavat kuvasivat suhtautumistaan eri teknologioihin ja rekrytoinnin lähitulevaisuuden tapahtumiin. Luokittelu ei kuitenkaan ole täysin mustavalkoista tai eri luokkia poissulkevaa, sillä haastateltavien näkemykset voivat sopia useampaan luokkaan riippuen aiheesta sekä haastateltavan kokemuksista. Intoilija-luokittelu ilmenee erittäin myönteisenä suhtautumisena älykkäisiin teknologioihin, kuten esimerkiksi tekoälyyn. Saavutettavien hyötyjen nähtiin olevan lähitulevaisuudessa lähes rajattomat. Asiantuntijat suhtautuivat aiheeseen neutraalisti. He näkivät teknologisen kehittymisen mukanaan tuomat hyödyt selkeästi, mutta samalla suhtautuivat realistisesti kehityksen nopeuteen kuvaamalla sen olevan hidasta verrattuna muihin liiketoiminnan osa-alueisiin, kuten esimerkiksi taloushallintoon. Lisäksi asiantuntijat korostivat teknologiaan liittyviä kustannuksia korkeiksi tämänhetkiseen saavutettavaan hyötyyn nähden. Asiantuntijat eivät kokeneet tekoälyä uhaksi omalle työlleen. Varautuneet suhtautuivat teknologioihin trendeinä, jotka saattavat mennä ohi. He olivat kylmästä aiheeseen, sillä älykkäistä teknologioista kohistaan usein mediassa ja julkaisuissa. Suhtautuminen oli konservatiivista ja voidaan nähdä jopa muutosta vastustavana.

Suurin osa haastateltavien näkemyksistä voidaan luokitella asiantuntijaluokkaan ja näissä mielipiteissä korostuivat johdonmukainen, mutta tietyllä tapaa optimistinen kuva rekrytoinnin digitaalisista menetelmistä nyt ja lähitulevaisuudessa. Puheissa ei esiintynyt ylimalkaisia odotuksia digitalisaatiota kohtaan, eikä odotuksia yhtäkkiä tapahtuvasta muutoksesta. Digitalisaation kuvattiin etenevän hitaasti, mutta varmasti. Kustannusten merkitys korostui ja moni näki investointien älykkäisiin järjestelmiin rekrytoinnin saralla olevan tällä hetkellä vielä liian kalliita niistä saatavaan lisäarvoon nähden. Samalla nähtiin tulevaisuudessa kustannusten laskun ja teknologian kehittymisen myötä todennäköi-

nen muutos myös omassa organisaatiossa. Tärkeänä koettiin muutokseen valmistautuminen; tulevissa järjestelmähankinnoissa tulee olla valmius data-analytiikan ja tekoälyn hyödyntämiseen.

Intoilijoiksi identifioitui pieni osa haastateltavien näkemyksistä. Positiivisen suhtautumisen myötä teknologisen kehityksen nähtiin tuovan valtavan muutoksen työn tekemiselle ja sen nähtiin tulevan nopeasti. Näkemyksissä osoitettiin myös vahvaa kritiikkiä nykyistä henkilöstöjohtamista kohtaan ja kuvattiin rekrytoinnin olevan edelleen liian perinteistä ansioluetteloiden lähettelyä ilman vuorovaikutusta rekrytoivaan organisaatioon.

Varautuneeksi identifioitui intoilijoiden kaltaisesti pieni osa haastateltavien näkemyksistä. Näissä näkemyksissä korostui konservatiivinen suhtautuminen teknologisiin ratkaisuihin, joiden ei nähty toimivan yhtä hyvin kuin pitäisi. Näkemyksistä kantautuu epäusko teknologian tuomille suurille muutoksille henkilöstöjohtamisen saralla ja että esimerkiksi psykologisen arvioinnin ja ihmistunteumuksen merkitys korostuu rekrytoinneissa myös jatkossa.

Haastateltavat eivät pitäneet teknologista kehitystä uhkaavana, sillä yksikään näkemys ei kuvannut digitalisaation olevan uhka omalle työnkuvalle työpaikan menettämisen muodossa. Yksi haastateltavista esitti kuitenkin henkilöstöammattilaisten kokevan uhkaavana sen, että teknologia muuttaa työn sisältöä mahdollisesti epämiellyttävämpään suuntaan.

5.2 Digitalisaatio rekrytoinnissa

Tässä kappaleessa tarkastelemme digitaalisten rekrytointiprosessien nykytilaa Suomessa haastateltavien edustamissa organisaatioissa. Aloitamme haastateltujen kuvauksilla rekrytointiprosesseista, jonka jälkeen syvennymme rekrytoinneissa käytettäviin digitaalisiin menetelmiin. Haastateltavat työskentelivät erilaisissa rekrytointiin liittyvissä tai tukevissa tehtävissä, jolloin osa haastateltavista toimi ainoana rekrytoivana henkilönä organisaatiossaan, osa rekrytointitiimissä ja osa esimerkiksi konsulttina. Siten kuvaukset rekrytointiprosesseista heijastivat myös haastateltavan työroolia ja suhdetta rekrytointiin. Havaitsimme, että useat haastateltavat toivat esiin strategiselle rekrytoinnille tyypillisiä piirteitä kuvatesaan organisaatiossaan tehtäviä rekrytointiprosesseja. Siten rekrytoinnit alkoivat työn vaatimusten, sisällön ja tarpeiden määrittelyllä. Tämän jälkeen, haastateltavien kertoman mukaan, määritellään ilmoituksen sisältö ja ilmoituskanavat sekä pohditaan, millainen ilmoitus houkuttelisi potentiaalisia hakijoita. Perinteisemmästä rekrytoinnista poiketen, monet haastateltavat toivat esiin työnhakijoiden aktiivisen tavoittamisen merkityksen ja vuorovaikutteisuuden jo varhaisessa vaiheessa. Siten varsinaisten työnhakuilmoitusten rinnalla saatetaan hyödyntää myös erilaisia tukijulkaisuja ja markkinointia esimerkiksi Facebookissa sekä LinkedInin työntekijähakutoimintoa. Yksi asiantuntija kommentoi asiaa seuraavalla tavalla:

Mietitään miten tavoitetaan hakijoita ilmoituksen kautta ja mietitään myös miten me aktiivisesti niistä kanavista lähetään niitä niin sanotusti sourcaamaan ja tavoittelemaan. (Haastateltava D)

Kun ilmoitukset siirretään sähköisiin kanaviin ja hakemuksia aletaan vastaanottaa, siirrytään hakemusten läpikäyntiin ja haastatteluihin. Tutkimuksemme haastateltavat kuvasivat, että heidän työorganisaatioissaan rekrytointiprosesseihin kuuluu vaihtelevasti puhelinhaastatteluja, ryhmähaastatteluja sekä hakijan kanssa kasvotusten toteutettuja haastatteluja niin, että paikalla voi olla HR:n edustaja, rekrytoiva esimies ja hänestä ylempi johtaja sekä mahdollisesti ulkopuolinen taho kuten konsultti tai soveltuvuusarvioija.

Useat haastateltavat kuvasivat rekrytointiprosessin olevan erilainen haettavan tehtävän laadusta riippuen, jolloin korkeamman vaatimustason tehtäviin liittyy useammin ulkopuolisen tahon tekemä soveltuvuusarviointi työtehtävään tai esimerkiksi kompetenssitestausta. Myös esimiehen rooli voi olla näissä rekrytointiprosesseissa erilainen, jolloin esimies osallistuu prosessiin enemmän kuin matalamman vaatimustason työtehtäviin liittyvissä rekrytoinneissa. Myös HR:n rooli vaikutti korostetummalta korkeamman vaatimustason rekrytoinneissa. Lisäksi suoramaku vaikutti korostuvan johtotason rekrytoinneissa. Eräs henkilöjohtaja kuvasi, ettei tyypillistä rekrytointiprosessia ole:

[...] on hyvin erinäköisiä ehdokasryhmiä. Ja sit on iso tech-osasto, jolloin rekrytointistrategiat poikkeaa paljon. Meillä ei oo mitään semmosta tyypillistä, vaan aina mietitään et miten tää kyseinen rekrytointi viedään fiksusti maaliin. (Haastateltava G)

Rekrytointiprosessit saattoivat vaihdella myös organisaation sisällä eri toimipisteiden tai organisaation osien välillä. Osa haastateltavista puolestaan toi esiin, että rekrytointiprosesseja on pyritty yhtenäistämään mahdollisimman paljon esimerkiksi tytäryhtiöiden välillä. Näin esimerkiksi uutta rekrytointijärjestelmää hankittaessa on pyritty yhdenmukaistamaan rekrytointikäytänteitä, jotta myös kertyvä data olisi yhdenmukaisempaa ja siten paremmin hyödynnettävissä. Eräs haastateltavista kuvasi muutosprosessin vaikutuksia seuraavalla tavalla:

[...] että se tulee niinku osin digitalisaation ja järjestelmien käyttöönoton myötä siten prosessejakin niinku mietitään uudestaan ja sitä yhdenmukaistetaan ja kenties vähän standardoidaan ja tuodaan erilaisia laatukriteerejä. (Haastateltava C)

Moni haastateltava toi esiin hakijälähtöisyyden ja viestinnän tärkeyden koko rekrytointiprosessin ajan. Haastateltavat nostivat esiin, miten tärkeää on kommunikoida hakijalle koko prosessin ajan rekrytoinnin kulusta ja muistaa informoida myös niitä hakijoita, jotka eivät ole tulleet valituiksi. Haastattelussa esiin tuli myös erilaisia tapoja räätälöidä rekrytointiprosessi houkuttelevaksi tiettyä hakijaryhmää ajatellen, kuten viestintä kanavissa, joista potentiaaliset hakijat voitaisiin tavoittaa tai esimerkiksi hakijaryhmää kiinnostavien uratarinoiden jakaminen työnhakuilmoitusten yhteydessä. Monilla haastateltavilla oli myös selvä pyrkimys huomioida hakijoita vahvemmin ja muokata rekrytointiprosessia heille sopivammaksi esimerkiksi laatimalla hakulomake hakijaryhmä mielessä pitäen.

Seuraavaksi kuvataan rekrytointin teknologistumiseen liittyvät tulokset käyttämällä aiemmin mainittua Bondaroukin ja kollegoidensa (2017) suosittamaa TOP-viitekehystä, jossa e-HRM käyttöönottoon ja omaksumiseen liittyvät tekijät on jaoteltu teknologistiin, organisatorisiin ja ihmistekijöihin.

Teknologiset tekijät

Teknologiset tekijät on teemoiteltu haastattelurungon mukaisesti ja näissä tekijöissä pureudutaan tarkemmin tekoälyn, datan ja automatisaation hyödyntämisestä koskeviin näkemyksiin.

Nykyinen järjestelmä

Moni haastateltavista kuvasi edustamansa organisaation käyttämän HR- tai rekrytointijärjestelmän tuovan työhön sujuvuutta. Kaikilla haastateltavista oli käytössään jonkintasoinen henkilöstöjohtamisen järjestelmä ja lähes kaikilla nimenomaan rekrytointiin keskittynyt järjestelmä tai järjestelmän osa. Kaksi haastateltavista nosti järjestelmän käytön olevan pakollista vuonna 2018 voimaan astuneen EU:n yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) myötä, jolloin sähköpostein hoidetut rekrytoinnit rikkovat asetuksen säännöksiä. Asia ilmenee seuraavista katkelmista:

Pari vuotta sitten tuli GDPR, joka pakottaa tietojen oikeanmukaiseen säilyttämiseen. Ennen tätä ihmiset käytti sähköpostirekryä tms. muuta manuaalista, luovaa keinoa. GDPR teki niistä käytännössä laittomia. (Haastateltava K)

Se [rekrytointijärjestelmä] sähköistää kaikki resurssit ja erityisesti GDPR, eli pitää huolen henkilön tietosuojasta siinä, että kaikki tiedot poistetaan tietyn määräajan jälkeen. (Haastateltava A)

Näin ollen on mahdollista, että viimeistään EU:n yleisen tietosuojasetuksen voimaantulon myötä on organisaatiossa otettu käyttöön rekrytointijärjestelmä ikään kuin pakon edestä. Näin ollen on päästy pois mallista, jossa aiemmin on ohjattu työhakemukset rekrytoivan esimiehen sähköpostiin ja sieltä tulostettu paperille vertailua varten.

Rekrytointikanavat ovat olleet pitkään pääosin sähköisiä palveluita, mutta haastateltavien mukaan vasta viime vuosina myös rekrytointin järjestävä taho on päässyt kokonaan digitaaliselle tasolle, jossa rekrytointi hoidetaan kokonaisuudessaan järjestelmän sisällä. Rekrytointien siirtyessä vahvemmin järjestelmäpainotteiseksi, korostuu haastattelijoiden puheessa IT-osaaminen henkilöstöosaamisen lisäksi.

Sitä kautta kun perustekeminen voidaan tuottaa teknisesti sinne niin se tarkoittaa, että se niin kuin vähemmän osaamista vaativa tekeminen häviää. Eli osaamisvaatimukset kasvaa kyllä sitä myöten. Eli jos oot aikaisemmin itse tehnyt sitä suorittavaa tehtävää niin se voi olla, että vastaisuudessa se sun tehtävä voi olla, että ehkä analysoit sitä robotin tekemää ja varmistele, että kaikki on mennyt ok. (Haastateltava H)

Haastateltavan kuvailevat suorittavat työtehtävät ovat vaarassa korvaantua teknologian kehittymisen myötä, kuten Frey ja Osborne (2017) ovat tutkimuksissaan tuoneet ilmi. Vaikka ihmisen tekemä rutiinityön tekeminen vähenee, ei se välttämättä tarkoita kustannussäästöjä irtisanomisten myötä (Parry 2011). Tämä viittaa siihen, että henkilöstöammattilaisten työtä on kehitetty enemmän lisäarvoa tuotaviin toimiin, joka todennäköisesti johtaa myös henkilöstöammattilaiselta vaadittavien taitojen kehittymiseen kohti kohonneita teknologisia valmiuksia. Etenkin järjestelmän toiminnan logiikan ymmärtäminen ja mahdollisen vian paikantaminen ovat tulevaisuudessa tärkeitä taitoja myös HR-ammattilaiselle. Yksi asiantuntijoista kuvasi asiaa seuraavasti:

Jos aiemmin puhuttiin, että kauppatieteen maisterin ja oikeustieteen maisterin tutkintojen yhdistäminen oli the thing, mutta kyllä se nykyään meidän markkinoilla on esimerkiksi diplomi-insinööri ja kauppatieteiden kandi tai maisteri tai ylipäättänsä se, että ymmärrät järjestelmistä, varsinkin koodauspuolella, että ymmärtää jotain, on valttikortti. Ei oo pakko olla koodari, mutta yhä useammissa tapauksissa on ymmärrettävä, että miks joku toimii tietyllä tavalla. Mistä se vika voi löytyä ja miten vois tehdä jonkun asian fiksummin. (Haastateltava E)

Haastateltavien kertomusten perusteella käytössä oleviin järjestelmiin ei pääosin oltu kovin tyytyväisiä. Ongelmiksi nähtiin ison organisaation olevan hidas uudistamaan rekrytoinnin järjestelmää, ehdokaslähtöisyyden puute ja käyttöliittymään liittyvät haasteet sekä se, että datan hyödyntäminen ei ole järjestelmän takia mahdollista. Moni haastateltavista kertoo olevansa vaihtamassa järjestelmäänsä lähiaikoina. Osalle taas järjestelmä oli vielä tuore tai käyttöönottovaiheessa, mikä puolestaan toi uuden opetteluun ja haltuunottoon liittyviä haasteita. Eräs henkilöstöjohtaja kuvasi nykyistä käytössä olevaa järjestelmää puutteelliseksi:

[Vanha järjestelmä] toimii kohtalaisen hyvin ei kovin ehdokaslähtöiseen staattiseen rekrytoinnin läpivientiin. Ei projektinhallintaan kovin hyvä. Tehdään dataorientoituneesti asioita ja halutaan koko ajan tietää missä prosessi kulkee ja sit me halutaan osana prosessia viestiä superaktiivisesti ehdokkaille. Halutaan tietää, missä jokainen yksilö menee prosessissa, niin siihen se ei oikein taivu. Käyttöliittymä ei ehkä kaikista modernein. Mut ihan ok semmoisen staattisen, perinteisen rekrytointiprosessin läpivientiin. (Haastateltava G)

Nykyisten järjestelmien tasoon ei näytetä olevan täysin tyytyväisiä, mutta haastateltavien kertomusten mukaan on selvää, että käytössä olevat järjestelmät ovat lähempänä Ruëlin ja hänen kollegoidensa (2004) mukaisesti koko organisaatiolle (HR, esimiehet ja työntekijät) tarkoitettuja E-HRM -järjestelmiä kuin pelkkiä henkilöstötietojärjestelmiä (HRIS), joiden ajanjakso keskittyy enemmän 1990-luvulle (Bondarouk ym. 2017). Kun verrataan järjestelmiä muihin liiketoiminnan osaluksiin, kuten esimerkiksi taloushallinnossa käytettävään automaation tasoon, HR-järjestelmät ja niiden kehitys vaikuttavat tulevan kehityksessä hieman jäljessä, etenkin tukifunktioksi identifioitavissa HR-osastoissa. Tämä ilmenee esimerkiksi tekoälyn hyödyntämisessä organisaatiossa. Kaksi haastateltavaa kuvasi organisaationsa hyödyntävänsä tekoälyä organisaatiossaan, muualla kuin HR:ssä:

Tekoälyä kyllä hyödynnetään firman sisällä muissa asioissa, joten ei oo mitenkään poissuljettua etteikö sitä voisi integroida tuohon uuteen [järjestelmään]. Tämänhetkinen [järjestelmä] ei ole niin joustava, että sitä voisi tehdä. (Haastateltava E)

Me ollaan tehty sitä tosi paljon muualla ja koko ajan opetellaan et miten me voitais tehdä sitä HR:ssä. (Haastateltava B)

Selityksenä HR-järjestelmien hitaalle kehitykselle eräs haastateltavista mainitsee HR-järjestelmien olevan tuottamaton kuluerä organisaatiolle, joka osaltaan viijaa HR:n vähemmän strategisen roolin vaikuttavan elektronisen henkilöstöjohtamisen investointeihin. Etenkin ylimmän johdon tuki vaikuttaa merkittävästi HR-järjestelmäinvestointien tuloksiin ja onnistumiseen (Bondarouk 2017), kuten eräs henkilöstöjohtaja asiaa kuvailee:

Moni yritys käyttää vanhoja järjestelmiä, jossa bisneskeissien laskeminen on haastavaa, sillä yleisesti ottaen HR-järjestelmät ovat kuluerä, jotka eivät tuota rahaa. Johdolle hankintojen perustelemisen ja se, että missä vaiheessa järjestelmä on eli onko start-up vai missä vaiheessa, on haaste. Rekryjärjestelmiä on erilaisia ja oikeanlaisen löytäminen voi olla haasteellista. Uuden rekryjärjestelmän käyttöönoton jälkeen ei voi useampaan vuoteen ehdottaa johdolle uuden järjestelmän hankintaa. (Haastateltava B)

Järjestelmien nähtiin kuitenkin tuoneen paljon myös positiivisia muutoksia viime vuosina, kuten manuaalisen tietojen syötön väheneminen, integraatiot (esimerkiksi eri ilmoituskanaviin, videohaastattelutyökaluun ja kyky- ja soveltuvuustesteihin) sekä työpaikkailmoitusten, hakemusten, hakijasta laadittujen kommenttien ja rekrytoinnin lopputuloksen löytymisen samasta järjestelmästä. Haastateltavat eivät kuitenkaan maininneet teknologian kehittymisen tuoman työn sujuvoittamisen aiheuttaneen irtisanomisia tai toisaalta henkilöstöjohtamiseen lisää strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi mielleltävää työtä, kuten Parry:n (2011) tutkimus vihjaisi tapahtuvan. Inhimilliseen kanssakäymiseen eli puhelin keskusteluihin hakijoiden kanssa haastateltavat kertoivat jääneen enemmän aikaa ja tämä koettiin tärkeäksi osaksi rekrytoitavan kokemusta rekrytointiprosessista ja sitä kautta organisaation työnantajamielikuvaa. Järjestelmien kehitys ilmentyy seuraavissa kommentteissa:

Rekrytointijärjestelmään on rakennettu eri liittymäpintoja esimerkiksi eri ilmoituskanaviin. [...] Sit meillä on videohaastattelutyökalu, jota me käytetään ja joka on integroitu meidän järjestelmään. (Haastateltava K)

Rekrytointijärjestelmä meillä on, eli se on se mistä julkastaan ilmotukset, mihin tulee hakemukset, missä laitetaan kommentit siitä hakijasta ja tuloksesta. Se on tällä hetkellä semmonen päätyökalu. (Haastateltava D)

Eräs haastateltavista nosti esille järjestelmän tuoneen myös tasa-arvoisuutta rekrytointiin, sillä rekrytointiprosessista muodostuu organisaatiolle läpinäkyvämpi.

Mahdollisiin väärinkäytöksiin, kuten suosimiseen tai syrjimiseen kyetään puutumaaan paremmin, sillä järjestelmän käyttöönoton myötä ne on mahdollista huomata. Eräs asiantuntija kuvasi tasapuolisuutta seuraavalla tavalla:

Järjestelmä tuo tasa-arvoisuutta, kun useampi ihminen pystyy hallinnoimaan, jolloin ei synny niin paljoo suosimista verrattuna siihen, kun hakemukset tulivat esimiehille sähköpostiin. (Haastateltava A)

Tekoäly

Haastateltavien kanssa keskusteltaessa tekoälystä, suurin osa mielsi sen olevan ohjelmistoautomaatiota ja vain pieni osa haastateltavista mainitsi esimerkiksi koneoppimisen, joten tekoäly vaikuttaa olevan HR-toiminnoissa käsitteenä vielä kohtuullisen vieras. Kohdeorganisaatioista ei haastatteluhetkellä yhdelläkään ollut käytössään tekoälyratkaisua rekrytoinnissa. Syyksi yksi haastateltavista ehdottaa osaamisen puutteita tietojärjestelmä- ja analytiikkaosaamisen yhdistämisestä henkilöstöjohtamisen prosesseihin. Tämä on linjassa useiden tutkimusten kanssa siitä, että henkilöstöammattilaisten tietojärjestelmä- ja analytiikkaosaaminen on puutteellista kehittyneemmän teknologian käyttöönottoon ja yhä suuremman lisäarvon tuottamista varten (Bondarouk 2017; Tobenkin 2019; Marler ja Boudreau 2017; Levenson 2011; Kapoor ja Kabra 2014; Maurer 2018).

Yksi haastateltavista oli kokeillut tekoälyratkaisua rekrytoinnissa nopeuttamaan ehdokkaiden listaamista paremmuusjärjestykseen. Pilotissa teknologia ei toiminut halutulla tavalla:

Me tehtiin viime vuonna pilotti teknologiatoimittajan kanssa, jolla on koneoppimisen malli joka pistää hakijoita parhausjärjestykseen. [...] Mutta meidän pilotin lopputulema oli se, että se malli ei toiminut niinkun ainakaan myyjän rekryihin. Eli hakijat laittaa liian vähän tietoo, algoritmi ei pysty käytännössä pistää ihmisiä luotettavalla tavalla parhausjärjestykseen ja haaste minkä näen tässä on, että nää on semmosia buzzwordeja mitä kaikki haluaa heitellä. (Haastateltava B)

Johtamisen tieteenalalla on jatkuvasti uusia trendejä, kuten esimerkiksi *lean startup* (Ries 2011, 4) ja ketterä organisaatio (Erts 2020). Jotkin näistä ovat vakiinnuttaneet asemansa organisaatioiden johtamisessa, kuten esimerkiksi tavoitejohtaminen (Drucker 1958) sekä ydinosaaminen, *core competence*, (Prahalad ja Hamel 1990) ja jotkin hiipuvat hiljalleen, kuten esimerkiksi oppiva organisaatio (Adzic 2018), joten on arvioitu onko henkilöstöjohtamisen kvantifiointi myös vain uusi haastateltavan mainitsema *buzzword*, trendi, joka hiipuu ajan saatossa (Rasmussen ja Ulrich 2015) vai onko kyseessä nimenomaan HR:n keino todistaa liiketoiminnalle oma tuloksensa (Mondore ym. 2011).

Osa haastateltavista kuitenkin tunnisti tekoälyn tuomia hyötyjä rekrytointiin ja aineistossa korostuu tekoälyn potentiaaliset hyödyt nimenomaan työajan säästämässä sekä suorahauissa potentiaalisten kandidaattien määrän laajentamisella:

Tekoälyllä rekrytoinnissa on paikkansa tietyillä osa-alueilla ja varsinkin kun haetaan isosta massasta hakijoita tai databasesta sitä tietoa, että onko sulla esimerkiksi jotain

tiettyä osaamista niin tällästen screenaaminen tekoälyn avulla niin sehän nopeuttaa sitä rekrytoinnin alkuvaihetta valtavasti. (Haastateltava F)

Tekoälyn käyttökohteena mainittiin lisäksi olevan tilastollisten työkalujen käyttö henkilöstöasiantuntijan päätöksenteon tueksi. Tämän nähtiin auttavan kvantifioimaan tehtyä arviota, jotta asiantuntija sekä esimies kykenevät perustelevaan rekrytointipäätöstään paremmin. Lisäksi tekoälyn esitettiin tuovan lisäarvoa henkilön sopivuuden arviointiin kyseiseen työtehtävään.

Tekoäly voi tuoda automaattisesti todennäköisyyksiä esille, kun harkitaan jotain päätöksiä niin saadaan myös se tilastollinen todennäköisyys siihen asiantuntijan päätöksenteon tueksi, jotta sitä ei tarvii ihan asiantuntijan fiilispohjalla aatella. (Haastateltava I)

Sit on tälläsiä matchmaking-työkaluja, jotka yrittää matchata mahdollisimman hyvin ja sit on tämmösiä rekrytointimarkkinointiportaaleja, jotka alkupäässä houkuttelee ihmisiä. (Haastateltava K)

Esteinä tekoälyn hyödyntämiselle haastateltavat kuitenkin esittivät kustannusten olevan suuria ja nykyisen järjestelmän olevan soveltumaton tekoälyratkaisuille rekrytoinnissa. Kuvaukset käytössä olevista rekrytointijärjestelmistä ilmentää suurten organisaatioiden olevan hitaampia tekemään suurempia muutoksia järjestelmätasolla. Samoin kuvauksista huokuu ylipäätään organisaation koosta riippumaton henkilöstöjohtamisen järjestelmäinvestointien laiminlyönti, joka voi johtua HR:n roolista (Panos ja Bellou 2016), ylimmän johdon tuen puutteesta (Bondarouk ym. 2017) sekä kustannusajureista. Kaksi haastateltavaa kuvaa rekrytointijärjestelmiään seuraavasti:

Se on tosiaan vanha järjestelmä. Sanotaan näin, että se tuntuu siltä, että sulla on Windows 10 -kone, mutta pyörität Windows 95 siinä sisällä. Kyllä se sen työn tekee, mutta moni asia vois olla paremmin. (Haastateltava E)

Isot yritykset on [rekrytoinnissa] pielessä tänä päivänä ja ne ei pysty hoitamaan sitä rekrytointia inhimillisesti mitenkään, koska järjestelmät ei siihen kykene. Mut se on silti digitalisoitunutta, mutta väärällä tavalla. Isoissa on monesti tämmösiä legacy-järjestelmiä, jotka on olleet vaikka kuinka kauan. Et kyllä se digitaalisuus on siellä, mut nyt on kyse siitä, että minkä tyyppistä digitaalisuutta. Nykyisellään siellä on aivan kaamea windows 95 -sivu, jonne luot tunnukset ja kirjat CV:n tiedot kahteen kertaan ja sit kun tallentaminen ei onnistu niin vielä kerran. Se on niinku se worst case. (Haastateltava K)

HR:n tehostamisen myötä saavutettavat kustannussäästöt eivät todennäköisesti ole yhtiön muihin kuluihin nähden kovinkaan suuria, joten kustannussäästöjen myötä vaikutusta yhtiön tulokseen on vaikeaa nähdä (Harris ym. 2011). Haastateltavat mainitsevatkin tekoälyinvestointien olevan mahdottomia ennen kuin lisäarvo on selkeästi todennettavissa ja tiedetään varmaksi, että uusi teknologia toimii juuri siten, kuten halutaankin:

Uhkana on tietysti kustannuskysymys, että kun tekoäly on vielä aika alkeellista varsininkin Suomen tasolla, se ei vielä ymmärrä asiayhteyksiä kauhean hyvin, niin siinäkin on semmoinen, että kuinka paljon se maksaa ja kuinka hyvin se oikeasti toimii. (Haastateltava A)

Big data

Big datasta käytetään tässä tutkielmassa Jahedin ja hänen kollegoidensa (2016, 2) määritelmää, jossa big datalla tarkoitetaan erittäin suuria datakokonaisuuksia, joita voidaan kerätä internetistä, mobiililaitteista, sensoreista ja muista lähteistä. Tämänkaltaista big dataa ei kerätä tai hyödynnetä haastateltavien rekrytoinneissa. Selityksenä voi olla aineistosta ilmenevä rekrytointijärjestelmien tekninen taso, joka ei mahdollista suurten datamassojen keräämistä tai analysointia. Toisena tekijänä on aiemmin esitetty kritiikki siitä, että HR-osaston kvantifioiminen voi poistaa inhimillisen puolen HR-toiminnosta (Chapman ja Webster 2003; Buranyi 2018; Gama ym. 2012). Eräs haastateltava kuvaa datan hyödyntämisen ongelmaa seuraavasti:

Vain harvat ymmärtävät syvällisesti mikä on oikea tieto ja sen oikea analysointi ja mitä ovat HR-prosessit, joihin ne täytyy yhdistää. Puhtaat teknologiayritykset myy työkaluja eikä osaa konsultoida kuinka implementoida ja muokata prosesseja, jotta älykkäästä teknologiasta saadaan haluttu hyöty irti. Puuttuu viitekehysajattelu, vaikka on ruudut joihin dataa kerätää ja mitä kerätää, jotta voisi asioita ennustaa ja ihmisiä paremmin ennustaa. (Haastateltava C)

Haastateltavan kanssa yhtenevä tulos löytyy Angraven (2016) ja hänen kollegoidensa tutkimuksesta, jonka mukaan useimmat henkilöstöammattilaiset eivät ymmärrä analytiikkaa tai big dataa, kun taas analytiikot eivät ymmärrä henkilöstöjohtamista. Näin ollen henkilöstöala on juuttunut ”buzzwordeihin” tulevista teknologioista. Tutkijat suhtautuvat kriittisesti henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen analytiikan osalta. Myös Rasmussen ja Ulrich (2015) esittää kriittisen väitteen, jonka mukaan HR-datalla ja analytiikalla harvoin saadaan aikaan mitään lisäarvoa, sillä usein analysoidaan dataa vastaamaan väärin kysymyksiin. Trendiä ilmentää haastateltavan kommentti:

He kenellä nyt sitä dataa on näyttää ja sillä johtaa niin heidän arvostuksensa nousee nyt kohisten. (Haastateltava C)

Haastateltavat mainitsivat keräävänsä rekrytoinneista tietoja hakijoiden lukumäärästä, rekrytointiprosessin läpimenoajasta, eri kanavien tehokkuudesta, kustannuksista sekä työnantajamielikuvaan liittyvistä tutkimuksista. Eräs haastateltava nosti esille henkilöarvioinnin merkityksen, jossa pitkäikäistutkimuksilla on kyetty rakentamaan luotettava mittaristo tiettyyn työtehtävään vaadittavalta henkilöltä:

Tehdään pitkäikäistutkimusta meidän henkilöarvioinnin kumppanin kanssa. Me ollaan tehty tosi pitkään meidän [ammattiryhmä] valinnassa, eli kun ollaan palkkaamassa uutta niin tiedetään hyvin tarkkaan se profiili, että millanen pitää olla et pärjää. Siitä meillä on hyvä tietopankki. (Haastateltava B)

Lisäksi eräs haastateltava mainitsi kokeilleensa A/B -analyysiä rekrytoinneissa työnimikkeiden osalta tavoitteena lisätä kiinnostusta avoimna olevaa tehtävää kohtaan ja sitä myötä myös lisätä hakijoiden lukumäärää:

Meillä oli yks esimerkki tämmönen ku [ammattinimike], joka ei kuulosta kauheen ehkä hehkeeltä, sit muutetiin se [ammattinimike]. Räjähti ja saatiin muutenkin postauksia siihen ilmotukseen. (Haastateltava G)

Ohjelmistorobotiikka

Lähes kaikki haastateltavat toivoivat teknologialta lisää rutiininomaisten töiden automatisointia, jotta voidaan säästää työaikaa ja suunnata resursseja muualle. Automatisaation nähtiin nykyhetkellä olevan selkein lisäarvoa tuottava teknologinen muutos, jota lähes kaikkien haastateltavien organisaatioissa ollaan ottamassa käyttöön yhä useammassa käyttökohteessa. Kyseessä ei siis ole tekoälyä (esimerkiksi koneoppimista) hyödyntävä ratkaisu, vaan ohjelmistorobotiikalla tarkoitetaan rutiininomaisten fyysisten ja digitaalisten toimenpiteiden automatisointia (Gupta ym. 2018). Eräs suuren organisaation henkilöstöjohtaja kuvasi HR-työn teknologisen kehityksen tapahtuvan seuraavasti:

Mitään syvää tekoälyratkaisua ei ole. Mut meillä on onnekas tilanne, että meillä on yksi vanha koodari siirtynyt meidän IT-rekrytoijaksi, joka on taikonut meille sellasia helpottavia koodeja meidän hommien taustalle. [...] Jos me löydetään joku kohta jossa on järkevää tehdä jotain niin sit pyritään keksimään siihen joku digikikka. (Haastateltava G)

Ohjelmistorobotiikan tuoman rutiininomaisten tehtävien automatisoinnin nähtiin lisäävän inhimillistä vuorovaikutusta rekrytoinneissa, sillä työaikaa vapautuu muun muassa tietojen manuaalisesta syöttämisestä. Hakija kokee siis lisää ihmisen läsnäoloa, joka on omiaan vaikuttamaan työnantajamielikuvaan (Viitala 2014). Myös Franca ja Pahor (2012) korostivat hakijan saaman ennakkokäsityksen syventyvän rekrytointiprosessin edetessä. Työn sujuvoittaminen ja inhimillisen vuorovaikutuksen lisäys teknologian myötä kiteytyy seuraavissa kommentteissa:

Jotta mä pystyn tarjoamaan hakijoille oikeasti hyvän ja laadukkaan kokemuksen niin se tarkoittaa sitä, että mun pitää olla läsnä. Mä teen semmosia asioita, joissa mun läsnäolosta on lisäarvoa. Esimerkiks mä pystyn panostaa siihen, että mä soittelen hakijoiden kanssa. Tai kerron esimerkiksi rekrytointiprosessissa etenemättömien kanssa taustoja, että miksi ei edetty tässä tapauksessa. Ja tää on mahdollista vain jos kaikki tämmönen manuaalinen ylläpito on automatisoitu. Mulla ei olis aikaa perehtyä esimerkiksi palautteen antoon tai muuhun hakijoiden kanssa käytävään keskusteluun, jos mä joutusin ylläpitämään tämmösiä asioita. (Haastateltava D)

Tiedon siirtyminen automatisoituu, tiedon hakeminen kehittyy, eli nopeutuu ja helpottaa kun löytää oikean tiedon fiksuilla hakutoiminnoilla. (Haastateltava J)

Robotin nähtiin myös nopeuden lisäksi toimivan huolellisemmin kuin ihminen, jolloin rekrytoinneissa syntyy vähemmän inhimillisiä virheitä. Mahdollinen virhe rekrytointiprosessissa, kuten etenemättömälle hakijalle tiedottamatta jättä-

minen, voi vaikuttaa hakijakokemukseen negatiivisella tavalla. Sosiaalisen median aikakaudella hyvät ja huonot hakijakokemukset voivat saada yllättävän suuren yleisön esimerkiksi LinkedIn -palvelun välityksellä hakijan kertoessa avoimesti kokemuksestaan. Eräs asiantuntija kuvaa robottia seuraavalla tavalla:

Helpottaa ehdottomasti, se tavallaan poistaa sitä turhaa manuaalisyötä ja vähentää inhimillisiä virheitä eli tavallaan se on myös tietynlaista riskienhallintaa. (Haastateltava L)

Yksi haastateltavista kertoi organisaation kokeilusta, jossa potentiaalisia hakijoita houkutellessaan rekrytoinnin alkupäässä markkinointiportaalilla:

Ollaan kokeiltu tai tehty yhteistyötä firman kanssa joka hyödyntääkin sitä [automaatisaatio] jo. He on suunnitelleet tällaisen erilaisen työnhakukanavan, jossa on lyhyt kysely, esimerkiksi 10 kysymystä. Näkyy somessa ilmoitus, että olisiko tämä sun uusi työpaikka tai työnantaja. Se ohjaa kyselylle, jossa kysytään esimerkiksi, että mimmoisessa työpaikassa viihtyisit ja mimmoisissa työtehtävissä ja kerrotaan, että ollaan hakemassa tiettyyn tehtävään ihmistä. Sen perusteella mitä vastaan niihin 10 kysymykseen, niin saan vastauksen kyllä, meillä voisi olla yhteinen tulevaisuus, oletko kiinnostunut, jos otamme sinuun yhteyttä tai sitten hyviä ajatuksia, mutta näyttäisi siltä että meillä ei yhteistä polkua ole tms. Tulos menee konsultille, josta hän ottaa yhteyttä. Tätä kautta saadaan passiivisia hakijoita, eikä pelkkiä aktiivisia työnhakijoita. Se on ollut toimiva. Näkisin tämän automatisaationa ja tulevaisuuden rekrytointina, ettei aina olis sitä, että täytyä kolmesivuinen hakemus ja sen lisäksi vielä samat tiedot CV:seen. Se tuntuu niin menneeltä ajalta. Ihmiset vähemmän ja vähemmän käyttää aikaa siihen rekrytointiprosessiin. Sen täytyy olla nopeeta ja näppärää ja ketterää se kiinnostuksen kertominen. Ja se mitä [järjestelmätoimittaja] on rakentanut, on uudenlaista lähestymistapaa koko rekrytointiin, niin siinä lähestytään jotenkin eri asenteella sitä henkilöä ja tavallaan ollaan tasavertaisia eikä niin, että toinen tulee hattu kourassa. [...] Ekan kerran kun pilotoitiin tätä, kun haettiin outbound-puolelle tekijää. Hyviä tekijöitä tuli ikkunoista ja ovista. Jopa niin, että jouduttiin kesken prosessin tiukentamaan sitä kriteeristöä. (Haastateltava H)

Haastateltavan kokeilun positiiviset kokemukset ilmentävät havaittavissa olevaa rekrytointiparadigman muutosta, jossa pelkästä ansioluettelon tietojen täyttämisestä sähköiseen järjestelmään on nähtävissä tekoja kohti hakijalähtoisempää rekrytointia ja vuorovaikutteisempia kohtaamisia. Kohtaamisissa hyödynnetään niitä kanavia, joissa hakijakin liikkuu.

Organisatoriset tekijät

Organisatoriset tekijät käsittävät organisaation piirteitä kuten organisaation koko, jolla on yhteys e-HRM:n käyttöön. Suuret organisaatiot ovat todennäköisempiä e-HRM:n käyttöönottajia (Ngai ja Wat 2006; Strohmeier ja Kabst 2009; Albert 2019), kun taas pienet organisaatiot todennäköisemmin onnistuvat siinä (Chapman ja Webster 2003). Haastateltavien edustamat organisaatiot olivat pääasiassa suuria, jolloin he ovat todennäköisempiä elektronisen henkilöstöjohtamisen käyttöönottajia, mutta myös todennäköisempiä epäonnistumaan siinä. Aineistosta ei selkeästi ilmene henkilöstöjohtamisen tason olevan Ruëlin, Bonda-

roukin ja Looise:n (2004) määrittelemä keino tietoisesti implementoida HR-strategioita ja käytänteitä organisaatiossa digitaalisia kanavia hyödyntäen vaan pikemminkin siihen ollaan vasta matkalla. Lisäksi organisatorisena piirteenä pidetään tietojen käsittelyn vapautta, tietoturvallisuutta ja yksityisyyttä sekä eettisiä kysymyksiä, jotka myös osaltaan vaikuttavat osaltaan e-HRM käyttönoton onnistumiseen (Bondarouk ym. 2017).

Eräs haastateltava toi esiin tietojen käsittelyyn liittyvän lainsäädännöllisen seikan, jossa hakija voi estää tietojensa käsittelyn tekoälyn toimesta:

EU:ssa on tehty tietosuojalinjauksissa semmonen päätös, että ihminen saa valita, että hänen tietojaan ei käsitellä koneen toimesta. Jos tää on totta siinä vaiheessa, kun tämmöset järjestelmät oikeesti yleistyy ja jos yritykset rakentaa prosessinsa siten, että kone hoitaa tuon [rekrytoinnin] alkupään ja me ei resursoida sinne ihmisiä, niin sit ihmiset alkaakin klikkaamaan, että ei en halua, että minua prosessoidaan tämmöisen tekoälyn mukaan. (Haastateltava B)

Haastateltava viittaa EU:n yleiseen tietosuojasetukseen (GDPR), jossa ei nimenomaisesti mainita tekoälyä, mutta jonka monet määräyksistä koskettavat myös tekoälyä. Asetuksen mukaan henkilön tietojen käsittelyyn vaaditaan suostumus ja esimerkiksi rekrytoitava voi kieltää tietojensa automaattisen käsittelyn tai analysoinnin (European Parliamentary Research Service 2020).

Eettisiin ongelmiin liittyen aineistosta nousee esille myös pelkoja, joita digitalisaatiota kohtaan liittyy. Yksi haastateltavista nosti esille uhkakuvan, jossa kone oppii syrjiväksi:

Tiedetään, että ihminen on taipuvainen tietynlaisiin ennako-oletuksiin tai muihin, niin mun mielestä teknologian avulla pystytään estämään se oikein käytettynä. Vaarana on, että se vain korostaa niitä opittuja stereotyyppioita, sillä tekoäly oppii sen, mitä sille opettaa. (Haastateltava D)

Ihminen on keho huomaamaan alitajuntaisia vinoumiaan, jotka vaikuttavat päätöksentekoon. Näin ollen sama ydinongelma siirtyy helposti myös tekoölyyn, sillä ihminen rakentaa järjestelmän ja valitsee sen käyttämän datan. (Cohen 2019.)

Teknologia- ja verkkokauppajätti Amazon koki koneen aiheuttaman syrjinnän nopeasti, sillä kone oppi vuodessa syrjimään naisia tehdessään rekrytointisuosituksia historiallisten rekrytointien tietojen avulla (Kobie 2018). Tekoäly ei välttämättä tule ymmärtämään ihmisen moraalikäsitteitä vielä lähitulevaisuudessa, joten on tärkeää keskittyä siihen, että tekoälyn opettamiseen käytettävät tiedot ovat oikeita kysymykseen nähden, jotta tekoäly kyetään saamaan toimimaan yhteiskunnallisesti hyväksytyjen arvojen mukaisesti. Syrjinnän lisäksi uhkakuvana esitetään myös epäkelvon algoritmin valitsevan vääriä ihmisiä töihin:

Jos algoritmit eivät toimi kunnolla, niin me valitaan meille väärät ihmiset töihin. Sit taas jos ne toimii kunnolla ja me ei kuunnella niitä, niin meillä on ylimääräisiä kustannuksia. (Haastateltava B)

Ihmistekijät ovat Bondaroukin ja hänen kollegoidensa (2017) mukaan nykyisin suurin tekijä onnistuneelle elektronisen henkilöstöjohtamisen implementoinnille. Ihmistekijät koostuvat ylimmän johdon tuesta, käyttäjien hyväksynnästä, yhteistyöstä yksiköiden välillä, HR:n osaamisesta sekä johtamis- ja organisaatiokulttuurista (Bondarouk ym. 2017).

Suurin este onnistuneelle HR-järjestelmähankkeelle on ylimmän johdon tuen puute sekä HR-järjestelmän uudistamisen prioriteetin puute (Bondarouk ym. 2017) Ylimmän johdon tuen puutetta kuvattiin jo aiemmin tuloksissa ja etenkin tukifunktioksi identifioituneet henkilöstöosastot vaikuttivat nauttivan vähemmän ylimmän johdon tukea elektronisen henkilöstöjohtamisen kehittämisessä, kuin strategisemmassa roolissa olleet. Strategisten kilpailukykyä parantavien tekijöiden jäädessä mittaamattomiin tai muutoin epäselviksi, ei investoinnin nähdä tuovan positiivista vaikutusta yhtiön tuloksellisuuteen.

Käyttäjät hyväksyivät teknologiset muutokset hyvin ja kaikista haastateltavista ilmeni positiivinen suhtautuminen teknologiseen kehitykseen, etenkin manuaalisen työn vähenemisen kautta:

Se antaa mahdollisuuden keskittyä inhimilliseen vuorovaikutukseen poistamalla ylimääräiset työt ympäriltä, jolloin pystytään ottamaan se hakija paremmin huomioon ja semmoiset jutut, joissa ei välttämättä inhimillisestä kosketuksesta ole mitään lisäarvoa, niin ne pystytään poistamaan rekrytoijien työpöydältä. (Haastateltava D)

Yhteistyö yksiköiden välillä ja nimenomaan HR- ja IT-osastojen välinen kollaboraatio järjestelmäprojekteissa on tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Tärkeää on, että järjestelmäprojekti on nimenomaan HR:n vetämä. (Bondraouk ym. 2017.) Aineistossa yhteistyötä ei juurikaan ilmene. Yksi haastateltavista mainitsee heille IT-osastolta siirtyneen työntekijän:

Mut meillä on onnekas tilanne, että meillä on yksi vanha koodari siirtynyt meidän IT-rekrytoijaksi, joka on taikonut meille sellasia helpottavia koodeja meidän hommien taustalle. (Haastateltava G)

On olennaista, että mikäli organisaation elektronista henkilöstöjohtamista lähde-tään kehittämään, tulee HR:n tehdä tiivistä yhteistyötä IT-osaston kanssa sekä saada haastateltavan kuvaamaa osaamista lisää HR-osastolle. HR:n osaamisen puutteita tietojärjestelmien ja analytiikan osalta ehdotetaan olevan syynä siihen, miksi muun muassa HR-analytiikkaa ei ole otettu vielä laajasti käyttöön (Marler ja Boudreau 2017; Levenson 2011; Kapoor ja Kabra 2014; Maurer 2018). Suuren vähittäiskaupan organisaation henkilöstöjohtaja uskookin teknologisen osaamisen vahvistuvan myös henkilöstöjohtamisessa:

Henkilöstöhallintoon tulee jatkuvasti teknistä puolta lisää ja työtehtävät siirtyy koneoppimisen osaamiseen ja analytiikkaan. (Haastateltava B)

Johtamisen ja organisaatiokulttuurin vaikutuksia ovat transformationaalisen johtajan vaikutus (Bondarouk 2017). Aineistossa nousee esiin ainoastaan yhdessä tapauksessa organisaatiokulttuurin vaikutus elektroniseen henkilöstöjohtami-

seen. Organisaatio toimii hyvin digitaalisessa liiketoimintaympäristössä ja korostaa digitaalisuutta kaikessa tekemisessään. IT-myötämielisyys läpi organisaation kasvattaa todennäköisyyttä elektronisen henkilöstöjohtamisen onnistumisessa (Bondarouk 2017).

5.3 Rekrytoinnin lähitulevaisuus

Haastatteluiden kolmantena, joskin suppeampana teemana oli rekrytoinnin lähitulevaisuus, eli miten haastateltavat kokevat HR:n yleisellä tasolla ja erityisesti rekrytoinnin muuttuvan seuraavien 2–5 vuoden aikana. Suuri osa vastaajista mainitsi teknologisen kehityksen eli digitalisaation jatkuvan HR-funktiossa. Epidemiatilanteen vallitessa myös aineistossa korostuu COVID-19 -epidemian tuomat äkilliset muutokset työn tekemiseen ja niiden nähdään yleistyvän myös tulevaisuudessa.

Se mitä tää korona on paljon nopeuttanut, niin on tämmöstä etänä olemista, videotekemistä. (Haastateltava I)

Tullaan näkemään näitä tiettyjä automatisaatio-, tekoäly-, big data -ratkaisuja ainaki joltakin osin, ja onhan kenttä muuttunut jo nyt siihen, että tehdään videohaastatteluja, klippejä esimerkiksi. (Haastateltava F)

Koko ajan mennään enemmän video- ja etähaastatteluihin. (Haastateltava L)

Epidemian vaikutukset näkyvät myös haastateltavien näkemyksissä rekrytointimääristä. Työurien muutoksen ja työntekijöiden vaihtuvuuden lisääntymisen myötä myös rekrytointimäärien on nähty olevan kasvussa, joten epidemiatilanne saattaa haastattelujen perusteella edelleen kiihdyttää rekrytointien ja hakijoiden lukumäärän kasvua.

Tähän mennessä työhön ja työnantajaan sitoutuvuus on ollut laskeva ja jos korona tässä nyt normalisoituu, eikä tule toista aaltoa tai kauhean pitkäaikaisia vaikutuksia, niin rekrytointien määrät varmasti lisääntyvät. (Haastateltava L)

Rekryvolyymit on nousussa, eli hakija per rekrytointi. Avoimet paikat vähissä koronan myötä. Koronan aiheuttama tilanne voi vielä 2–3 vuotta kestää, ennen kuin tosiasiallisesti nähdään mihin tää menee. (Haastateltava K)

Epidemian tuomien muutosten lisäksi lähes kaikki vastaajat mainitsivat nimenomaan automatisaation lisääntyvän lähitulevaisuudessa. Tätä tukee kirjallisuudessa esiin tulleet näkemykset siitä, että osa työtehtävistä tulee lähivuosina automatisoitumaan (Frey ja Osborne 2017) ja, että automatisaation vaikutus henkilöstöjohtamiseen tulee yhä vain lisääntymään (Tobenkin 2019). Monet haastateltavista kuvasivat automatisaation näkyvän nimenomaan rekrytointiprosessin alkuvaiheiden automatisoitumisessa ja manuaalisen työn vähentymisenä. Haastateltavat kokivat, että automatisaatio ei kuitenkaan täysin tule korvaamaan HR:n

työtehtäviä ja työnimikkeiden karsiutuminen saattaa näkyä korkeintaan rekrytointiassistentin kaltaisissa ja palkanlaskennan tehtävissä. Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa siitä, että automatisaatio kohdistuisi juuri esimerkiksi toimiston ja hallinnon avustaviin tehtäviin sekä matalapalkkaisiin ja matalan koulutustason tehtäviin (Frey ja Osborne 2017).

Jos tekoäly tai automatisaatio pystyy vapauttamaan osan työajasta, niin saadaan enemmän irti HR-osaajista strategisessa roolissa. Sieltä voi löytyä yllättävän hyviäkin ideoita, miten voidaan tehdä työpaikasta viihtyisämpää, miten voidaan sitouttaa paremmin. (Haastateltava E)

Koneoppiminen tulee kunnolla vasta parin vuoden päästä ja sitten kun se tulee, se tulee kertarykäisyllä. (Haastateltava B)

Toisaalta osa vastaajista mainitsi, että suuria muutoksia rekrytoinnin saralla tuskin tulee tapahtumaan lähitulevaisuudessa. Haastateltavien kuvauksista rekrytoinnin digitalisoitumisesta välittyi uusien digimenetelmien käyttöönoton hitaus ja aiemmat kokemukset digitalisaation etenemisestä. Digitalisaatiosta onkin puhuttu jo kauan kirjallisuudessa, mutta kuten aiemmin on tullut esiin, on digimenetelmien käyttöönotossa ja käytettävyydessä ollut vaihtelevuutta.

Suurella kuvassa uskon, että rekrytoinnit näyttäytyy aika samanlaisilta kuitenkin 2 - 5 vuoden päästä, että ei varmaan oikeen semmosia mullistavia muutoksia siinä ajassa, en usko, että tulee. (Haastateltava I)

Mä haluaisin nähdä, että otettais valtavia kehitysharppauksia eteenpäin, mutta kun oon tätä aika monta vuotta kattonut, niin oon alkanu vähän kyynistymään. Isoa muutosta tuskin vieläkään tulee tapahtumaan. (Haastateltava C)

Haastateltavat nostivat esille työn tekemisen tuomat haasteet rekrytoinnille ja korostavat etenkin nuoremman sukupolven tuovan mukanaan muutoksia. Milleniaalien onkin nähty vaativan työltään aiempiin sukupolviin nähden erilaisia asioita. Uusi työelämään siirtynyt sukupolvi korostaa työn merkityksellisyyttä, työorganisaation kanssa jaettuja arvoja ja esimerkiksi työn joustavuutta. (Kaifi ym. 2012.)

Kyllä sen huomaa, että milleniaalit tai uusi sukupolvi, z vai mikä onkaan, kyllä sen huomaa, että ihmiset vaihtaa firmaa aika helposti, useimmiten lennosta. Ei vaihdeta sen takia, että haluaa edetä vaan sen takia, että haluaa oppia uutta. Sanoisin, että tää tulee korostumaan entisestään kun nuoremmasta sukupolvesta useampi on työmarkkinoilla. Vaihtuvuus on iso ja se tulee hyväksyä. Täytyy korostaa sitä, että se on ihan ok jos sä poistut, no hard feelings. (Haastateltava E)

Kun katsoo tän päivän nuoria ihmisiä, niin kyllähän heillä on tavallaan ihan eri asenne työn tekemiseen. Siirrytään onneksi terveempään suuntaan perinteisestä suomalaisesta asenteesta, jossa kaikki tekee 8 tuntia päivässä 5 päivää viikossa [...] Tänä päivänä nuoret ajattelee paljon sitäkin, että mitä he ovat valmiita tekemään, ei ne välttämättä halua tehdä 5 päivää viikossa. Jos ne haluaa tehdä 3 päivää, ni must se on fine. Silloin antaa sen täyden panostuksen sinä aikana ja sit on joku toinen, joka

haluaa tehdä sen 2 päivää. Siinä ollaan sit työllistetty jo 2 ihmistä ja kaikki on tyytyväisiä, kun saa tehdä sen verran kuin haluaa. Näen myös, että se on työkykyyn ja työssä jaksamiseen vahvasti liittyvä tekijä. Jos pystyy vaikuttamaan omaan työn määrään, niin silloin työurat on varmasti pidempiä. Silloin voi olla, että tekee yli sen alimman eläkeajan eikä niin, että hiipuu 10 vuotta ennen eläkeikää, kun pakko tehdä niin kuin suomessa on tapana tehdä. (Haastateltava H)

Haastatteluissa esiin nousi siis myös osin uuden sukupolven tuomien muutosten myötä työkykyjohtaminen, työn muokattavuuden ja työurien pidentämiseen liittyvät teemat.

Esimerkiksi työkykyjohtamisen merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan ja korostumaan tosi paljon. Et kun väestö ikääntyy ja ikäluokat pienenee, niin ehottomasti työkykyjohtamisen näkökulma ja työn muokattavuus ja työurien pidentäminen, kun meilläkin on esimerkiksi hyvin fyysinen työ ja miten työkyky vastaa sitä ja miten pystytään muokkaamaan entistä enemmän tulevaisuudessa työtä, jotta se palvelis entistä enemmän erityyppisissä elämänvaiheissa ja työkyvyn vaiheissa ja miten kaikki ennaltaehkäisevät toimenpiteet ja tietty työvaiheitten muokkaus ylipäättänsäkin, niin että sitä kautta myöskin HR:n rooli tulee korostumaan. (Haastateltava L)

Keskusteltaessa HR:n roolin muutoksesta, haastateltavat näkivät roolin kehittyvän yhä jatkossakin kohti keskeistä liiketoimintaprosessia, strategiseksi liiketoimintakumppaniksi. HR:n roolin muutosta strategisemmaksi käsiteltiin edellä henkilöstötoiminnon nykytila ja ajankohtaiset haasteet -teemassa. HR:n roolin nähtiin kehittyvän strategisen lisäksi analyyttisemmäksi. Havainto on yleisen trendin mukainen, sillä analyytiikkaa sisällytetään HR-toimintoihin aiempaa enemmän (Marler ja Boudreau 2017). Vaikka analyytiikan hyödyntäminen osana HR-funktioita on pitkään tullut askeleen perässä muihin organisaation osiin nähden, voidaan havaita, että monet organisaatiot ja nimenomaan niiden HR-toiminnot pyrkivät nyt kehittymään lähemmäksi strategista liikkeenjohtoa analyytiikan avulla.

Kyllä se varmaan meilläkin menee enemmän siitä rutiinista siihen analysointiin. Vaikka monet sanoo, että HR toimii kuten ennenkin, mutta olen sitä mieltä, että se (digitalisaatio) tulee vaikuttamaan. Enemmän tehdään niitä visioita sen datan perusteella ja analysoidaan niitä ja etsitään niitä erilaisia polkuja eteenpäin, kuin että katoaan niitä nuppilukuja, että tänään se on tämä ja huomenna tuo. (Haastateltava H)

Ite aattelen, et tää analyytiikkapuoli on semmonen, mitä HR:n täytyy ottaa vielä enemmän niinku haltuun, et tähän asti, jos haetaan HR-tehtävään henkilöitä, niin ollaan kiinnostuneita verbaalisesta kyvykkyydestä, tai harvemmin numeerisesta kyvykkyydestä, mut nyt yhä useammin on näkyny myös tämmösiä sekä järjestelmäkehittämis HR-rooleja ja ihan analyytiikka tai datalähtöisyyttä HR:n parissa. (Haastateltava J)

Kun siitä (HR:n roolista/työstä) saadaan vähän enemmän faktapohjaista, niin myös mahdollistaa sen, et saadaan vähän vahvempaa sijaa ja paikkaa johtoryhmissä organisaatiossolla ja pystytään vähän eri tasolla myös vakuuttamaan ja vaikuttamaan siellä, miten esimerkiksi markkinointi on pitkään hyödyntäny ihmisiin liittyvää dataa, mutta HR ei vielä yhtä suurissa määrin, kun esimerkiksi markkinointi, vaikka

monelta osin samantyyppisiä mahdollisuuksia, samantyyppistä dataa käsittelee. (Haastateltava I)

Analyttisyyden myötä haastateltavat korostivat tulevaisuuden HR-osaajan tarvitsevan paljon teknisiä taitoja. Siinä missä työmarkkinat ovat laajemmin murroksessa osaamisvaatimusten muuttuessa ja uusien ammattien syntyessä, myös HR-ammattilaisten osaamisprofiilit muuttuvat ja uusia taitotarpeita syntyy. Kuten aiemmin on tullut esiin, digimenetelmien jalkautumisessa HR-toimintoihin on ollut haasteita käyttöönoton ja käytettävyyden suhteen, mikä heijastuu myös tarpeeseen löytää uutta teknisempää osaamista. Havainto on yhdenmukainen Parryn ja Tysonin (2011) huomion kanssa siitä, että e-HRM:n myötä HR-ammattilaisten työssään tarvitsemat taidot ovat muuttumassa. Lisäksi, Bondarouk kollegoineen (2017) on korostanut tarvetta kiinnittää huomiota HR:n kouluttamiseen ja teknisten valmiuksien lisäämiseen.

Kyllä IT-osaajista tulee olemaan pula. Niitä tarvitaan vähän jokaiseen työtehtävään. Jos aiemmin puhuttiin, että KTM ja OTM tutkintojen yhdistäminen oli the thing, mutta kyllä se nykyään meidän markkinoilla on esimerkiksi diplomi-insinööri ja kauppatieteiden kandi tai maisteri tai ylipäättänsä se, että ymmärrät järjestelmistä, varsinkin koodauspuolella, että ymmärtää jotain, on valttikortti. (Haastateltava E)

Varsinkin joissain isoimmista organisaatioissa korostuu varmaan just tää tällänen, et HR ymmärtää big dataa ja AI:ta ja jopa rooleja liittyen siihen, että on ekspertti HR:n näkökulmasta tän big datan käsittelyssä ja data miningissa ja pystytään rakentamaan tiettyjä valmiita raportteja. (Haastateltava F)

Suurin osa haastateltavista toi esiin analytiikan merkityksen korostuvan lähitulevaisuudessa. Monet heistä painottivat siihen liittyen myös tiedolla johtamisen ja dataan perustuvien päätösten teon tärkeyttä. Eräs haastateltava mainitsi yhden henkilöstöstään olevan nimikkeellä HR-analyttikko. HR-analyttikkojen määrä Suomessa ei kuitenkaan ainakaan tällä hetkellä vaikuta olevan samalla tasolla verrattuna esimerkiksi Yhdysvaltoihin, missä erään kyselyn mukaan yli puolet vastaajista (1 892 organisaatiosta) raportoivat, että heillä on vähintäänkin yksi henkilö töissä HR-analyttikkona (Sierra-Cedar HR Systems Survey 2020). Vaikka Rasmussen ja Ulrich (2015) mukaan HR-analytiikka on vain ohi menevä villitys, vaikutta HR-analytiikka ja -analyttikkojen hyödyntäminen olevan Suomessa vasta alkutekijöissään.

Sit datatyyppjä on pari, jotka louhii vaan HR-dataa. Olen itse sitä mieltä, että tän kokosessa HR:ssä sen osuus sais olla vielä suurempi. (Haastateltava G)

Haastatteluissa esiin nousi myös ajatuksia siitä, että jatkossa koko organisaatio osallistuu rekrytointiin ja työnantajamielikuvan luomiseen. Lisäksi, organisaation näkyminen ja esillä oleminen potentiaalisille hakijoille jo varhaisessa vaiheessa sekä vastavuoroinen kommunikaatio nousi esiin haastatteluissa. Työnantajamielikuva alkaakin rakentumaan jo ennen mahdollista rekrytointiprosessia erilaisten ennakkokäsitysten ja kokemusten kautta (Franca ja Pahor 2012). Tavoitteellisella ja selkeällä viestinnällä sekä markkinoinnilla voidaan siis osin vaikut-

taa työnantajamielikuvan muodostumiseen ja siten voidaan pyrkiä houkuttelemaan potentiaalisia hakijoita. Työnantajakuva ja uudenlaiset lähestymistavat sen rakentamiseen nousivat esiin esimerkiksi seuraavissa kommentteissa:

Yks asia, mikä on tapahtunut jo osittain ja joka tulee tapahtumaan vahvemmin, on se, että jokainen on oman yrityksensä lähettiläs ja jokainen on rekrytoija. HR:n tehtävä tässä tulee korostumaan paljon. Mitä isompi yritys, sitä enemmän on siiloja. HR näkee kokonaisuuden. (Haastateltava E)

Yritysten täytyy panostaa entistä enemmän siihen semmoseen branding ja näkyvyyteen, vaikka he ei oiskaan just nyt rekrytoimas, niin sitä, että näytään tuolla markkinoilla, näytään siellä oikeissa foorumeissa, opiskelijafoorumeissa ja niin edelleen ja ollaan läsnä vaikka jo siinä opintojen vaiheessa. Kyllä varmaan perinteistäkin rekrytointia totta kai, en mä usko että se mihinkään sillä tavalla häviää, mutta joka tapauksessa ehkä se muuttuu enemmän semmoseks myös sellaseks kakspuoleiseks dialogiksi pelkästään siitä että yritys ilmoittaa ja sit sitä paikkaa haetaan. (Haastateltava F)

Työnantajamielikuvan ohella ja rekrytointityökalujen kehittymisen myötä myös hakijakokemuksen merkitys nähdään korostuvan tulevaisuudessa. Työnhaun tekninen sujuvuus sekä esimerkiksi riittävä tiedon tarjoaminen koko rekrytointiprosessin ajan on nähty olevan yksi olennainen osa hakijakokemusta (Virtanen ym. 2017), joten siten uusien digimenetelmien hyödyntäminen voi olla omiaan tukemaan positiivista hakijakokemusta ja onnistunutta rekrytointia. Hakijakokemusta on nähty rakentavan myös organisaation osoittama aito kiinnostus ja hakijan arvostus läpi rekrytointiprosessin (Virtanen ym. 2017), jolloin myös hakijoiden yksilöllinen, mutta tasa-arvoinen huomioiminen kannattaa. Hakijakokemusta ilmentää seuraava rekrytointin asiantuntijan kommentti:

Pystytään todellisuudessa rakentamaan jokaiselle hakijalle sellainen prosessi, jossa hän pystyy olemaan parhaimmillaan ja tossa omanlaisessa prosessissa kuitenkin arvioidaan objektiivisesti aina samoja kriteereitä. (Haastateltava D)

Työnantajamielikuvaan ja hakijakokemukseen keskittyminen johtaa siihen, että rekrytointi nähdään yhä enemmän markkinointiin verrattavana toimenpiteenä. Työnantajakuvaan on liitetty vahvasti yrityskuva, jota puolestaan voidaan rakentaa markkinointiviestinnän keinoin (Viitala 2014). Lisäksi esimerkiksi työpaikkailmoitukset on nähty olennaisena osana organisaation ja työn markkinointia, jolloin ilmoituksen ulkoasu ja tyyli ovat tärkeitä sekä tärkeää on, että ilmoitus on linjassa organisaation imagon kanssa (Vaahtio 2005). Rekrytointiin voidaan siis liittää jo nyt paljon markkinointiin liittyviä ominaisuuksia, eikä rekrytointia siten voi täysin erottaa markkinoinnista:

Jatkossa rekrytointi on enemmän markkinointia kuin HR:ää. Mun mielestä rekryn pitäisi lähteä kokonaan pois HR-funktiosta. Se on yrityskuvan luontia eli markkinointia. Sä viet sitä hakijaa samalla tavalla kuin liidiä myyntiputkessa. (Haastateltava K)

Haastatteluissa esiin nousi HR:n yhteistyön vahvistuminen ja rajapintojen hämärtyminen markkinoinnin lisäksi myös muiden organisaation osien välillä. HR-

ammattilaisilta onkin peräänkuulutettu monia taitoja liiketoimintaosaamisesta (Marler ja Boudreau 2017) datan analysointiin ja käsittelemiseen (Levenson 2011). Vaikuttaa siis siltä, että HR-osaajat hyötyvät laajasti erilaisista taidoista ja monialaisesta yhteistyöstä verrattuna perinteisempään käsitykseen henkilöstöjohtamisen tehtävästä HR-funktion ja esimiesten ihmisiin liittyvien ongelmien selvittäjänä (Schuler ja Walker 1990). Tulevaisuudessa tämä HR:n moninaistuminen nähdään jatkuvan edelleen:

HR:n, markkinoinnin, palvelumuotoilun ja datalouhinnan rajapinnat hälvenee, et meilläkin on HR:ssä tänä päivänä puhtaasti palvelumuotoilijoita töissä ja sit data-tyyppisiä, jotka louhii vaan HR-dataa ja olen itse sitä mieltä et tän kokoses HR:ssä niitten osuus saisi olla vielä suurempi. Ja sit on just niinku techistä ja meille on liiketoiminnasta tullu porukkaa HR:ään, jolloin rikotaan niitä rajapintoja ja varmistetaan tiedonkulkua. (Haastateltava G)

Et me (HR) ollaan aidosti dialogissa sitten niin sen rekrytoivan esimiehen kuin sitten brändäyksen ja employee value proposition luomisen ja mitä sitten näkyy yrityksestä ulospäin. (Haastateltava F)

Tulevaisuudennäkymistä puhuttaessa, myös ulkomainen työvoima nousi esiin yhtenä teemana varsinkin isommissa organisaatioissa. Tarve työvoimalle tuntuu kasvavan ja rekrytointeja tehdään yhä useammin yli maiden rajojen. Tarve näkyi parissa organisaatioissa jo rekrytointityökalun päivittämisen tasolla, sillä globaalit rekrytoinnit haastoivat rekrytointijärjestelmän käytettävyyttä ja ne myös loivat uusia tarpeita teknologian hyödyntämiselle rekrytoinneissa.

Tulevaisuuden näkymästä voi ottaa mallia myös muista maista kuten Iso-Britanniasta, jossa on huomattavissa palvelualoilla se, että palvelualan työntekijät ovat maahanmuuttotaustaisia. (Haastateltava B)

(Erityisesti palvelualan rekrytoinneissa) kyl varmasti kansainvälinen rekrytointi tulee lisääntymään, kyl mä nään jotenkin sen entistä suurempana tarpeena ja sitä mukaa kun koulutusaste nousee, niin haasteet tulee edelleenki lisääntymään työntekijä- ja peruspalveluhenkilöstötason rekryisissä. (Haastateltava L)

5.4 Yhteenvedo tuloksista

Tuloksia kokonaisuutena tarkastellen voidaan yhteenvedona todeta seuraavaa: digitalisaatio alkaa olemaan organisaatioiden HR:ssä jo arkipäivää. Järjestelmiä uudistetaan ja uudistuksiin halutaan mukaan optiot kehittyneemmille teknologioille, kuten tekoälylle ja data-analytiikalle, vaikka niitä ei vielä käytössä olekaan. Teknologiat etenkin rekrytoinneissa ovat tällä hetkellä nouseva trendi, mutta isoja paradigman muutoksia ei nähdä tapahtuvan lähivuosina. Teknologisesta kehityksestä huolimatta nähdään, että inhimillisyys on ja pysyy osana henkilöstöjohtamista ja teknologian rooli on täydentävä sekä rutiinitehtäviä automatisoiva. Ehkä juuri tästä syystä henkilöstöammattilaiset eivät epäile menettävänsä työpaikkaa teknologialle.

Rekrytoinnin ydintehtävä on edelleenkin hankkia organisaatioon parhaimmat osaajat, mutta keinot ovat laajentuneet koskettamaan myös markkinointia ja informaatioteknologiaa, jotta potentiaaliset osaajat tavoitetaan niissä kanavissa, joissa he liikkuvat. Lisäksi kiinnostuksen osoittamisesta tahdotaan tehdä helpompaa, jolloin korostuu myös hakijakokemuksen merkitys osana organisaation työnantajakuva.

Keskeisenä tuloksena on edellä mainittujen lisäksi henkilöstöjohtamisessa tarvittavan osaamisen laajentuminen. Tulevaisuudessa nähdään tarvetta etenkin järjestelmäosaamiselle ja data-analytiikalle myös henkilöstöjohtamisessa.

6 DISKUSSIO

Tässä luvussa tulkitsemme tuloksia ensin henkilöstötoiminnon nykytila ja ajankohtaiset haasteet -teeman osalta. Tämän jälkeen tulkinta tehdään myös digitalisaatio rekrytoinnissa -teeman ja rekrytoinnin lähitulevaisuus -teeman osalta. Teemojen yhteydessä vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa mainitaan tutkimuksen teon myötä esille nousseita mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Henkilöstötoiminnon nykytila ja ajankohtaiset haasteet -teeman johtopäätökset

Tutkimuksemme ensisijaisena kiinnostuksen kohteena oli selvittää kohdeyrityksien henkilöstöjohtamisen digitaalisuuden tasoa etenkin kehittyneempien työkalujen osalta (kuten tekoäly ja data-analytiikka). Teknistä tasoa kuvataan tarkemmin digitalisaatio rekrytoinnissa -teeman johtopäätöksissä, mutta digitaalisuuden tason taustoittavana tekijänä nähdään HR:n roolin vaikuttavan nykytasoon. Tutkimuksen tuloksista heijastuu ikuisuuskyksymyksenäkin kuvattu henkilöstöjohtamisen roolikysymys; nähdäänkö henkilöstöjohtaminen tukifunktiona vai strategisena liiketoiminnan kumppanina. Strategisen liikkeenjohdon nousun myötä viime vuosikymmeninä myös henkilöstöjohtaminen on muiden liikkeenjohdon osa-alueiden kehityssuunnan mukaisesti muotoutunut uudelleen, jonka johdosta on syntynyt strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) koulukunta. Erona perinteiseen henkilöstöjohtamisen käsitteeseen on esitetty, että strateginen henkilöstöjohtaminen pyrkii sitomaan eri HR-toiminnot tukemaan organisaation tavoitteita. (Wright ja McMahan 1992.) Kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa on jo useamman vuosikymmenen ajan esitetty, että henkilöstötoiminnon rooli organisaatiossa tulisi olla operatiivisen toiminnan hallinnoinnin sijaan strateginen liiketoimintakumppani (mm. Miles ja Snow 1984; Ulrich 1997; Vosburgh 2007), mutta tästä huolimatta HR-funktiota ei kuitenkaan vielä nähdä johdon

strategisena liiketoimintakumppanina. Yhdeksi syyksi esitetään henkilöstötoiminnon kykenemättömyyttä hyödyntää data-analytiikkaa sekä sitä kautta kykenemättömyys tehdä datapohjaisia päätöksiä. (Lawler ym. 2004.) Myös tämän tutkimuksen haastateltavista osa identifioitui selvästi perinteisemmäksi HR-tukifunktioksi, joka haastateltavien mukaan toimii palveluntuottajana muulle organisaatiolle, joka tilaa henkilöstöosastolta tarpeen tullen toimenpiteitä. Tukifunktioiksi identifioituissa organisaatioissa oli nähtävissä käytettävissä olevan rekrytointijärjestelmän olevan yksinkertainen säädökset (GDPR) täyttävä järjestelmä, joka on ollut käytössä jo pitkään. Muut tutkimuksen kohdeorganisaatiot eivät koe HR:n vielä olevan strateginen kumppani, vaan edelleenkin olevan kehittymässä sitä kohti. Elektronisen henkilöstöjohtamisen (e-HRM) mukaantulon ja kehittymisen myötä on nähtävissä uusia kehitysaskelaita kohti HR:n strategista roolia organisaatiossa (mm. Lengnick-Hall ja Moritz 2003) ja myös tutkimuksessamme nousee vahvasti esille automatisaation merkitys rutiininomaisten HR-tehtävien helpottamisessa, joka vapauttaa HR:n resursseja enemmän strategista lisäarvoa tuottavaksi. Tämä näkemys on yhteneväinen Tobenkinin (2019) artikkelissa esiin nousevasta tulevaisuudennäkemyksestä siitä, että vaikka automatisaatio tulee korvaamaan rutiininomaisia HR:n tehtäviä, samanaikaisesti HR tulee suorittamaan enemmän analyttisiä tehtäviä ja olemaan paremmin mukana muissa organisaatiotoiminnoissa. Toisaalta, on mahdollista että etenkin henkilöstöjohtamisen tukifunktiona pitävät organisaatiot automatisaation myötä vain leikkaavat HR-henkilöstöä, jotta tukifunktio toimii jatkossa pienemmällä kustannuksella. Tätä näkemystä tukee Freyn ja Osbornen (2017) arvio, jonka mukaan seuraavan 10–20 vuoden aikana jopa 47 prosenttia Yhdysvaltojen työllisyydestä on korkean riskin alueella tullakseen korvatuksi automatisaation avulla. Näihin korkean riskin työtehtäviin kuuluvat toimiston ja hallinnon avustavat tehtävät, joihin voidaan nähdä myös tukifunktiona kuuluvan henkilöstöjohtamisen kuuluvan. E-HRM:n kehittyminen voi kuitenkin tehdä ihmistieteinä pidetystä henkilöstöjohtamisesta enemmän analyttisemmän, jolloin se sopii paremmin strategisen liikkeenjohdon malliin, joka muualla organisaatiossa on jo valloilla. Tätä tukee myös Dahlbomin ja hänen kollegoidensa (2019) sekä Minbaevan (2018) löydökset.

Keskusteltaessa haastateltavien kokemista ajankohtaisista havaitsemistaan trendeistä henkilöstöjohtamisessa, nousi esille digitalisaatioon liittyvät teemat, kuten robotiikka, automatisaatio, koneoppiminen ja analytiikka. Vaikuttaa siis siltä, että alan asiantuntijat ovat hyvin perillä kehityksen suunnasta ja sen vaikutuksista HR-roolin kehittymiseen, vaikka kyseisten teknologioiden hyödyntäminen onkin vielä alkutekijöissään haastateltavien organisaatioissa.

Ajankohtaisena haasteena nousi esille myös tutkimuksen aikana vallitseva koronavirusepidemia ja sen aiheuttamat ilmiöt. Suurten massalomautusten myötä tutkittavat organisaatiot kokivat työmarkkinoilla paljon enemmän liikehdintää ja muun muassa etätyön ja etäperehdyttämisen järjestämisen koettiin tuovan lisätöitä haastateltaville. Rekrytoinneissa hakijoita on ollut paikoin moninkertainen määrä, kun taas toisaalta koettiin, että epävarmassa tilanteessa jo vakiintunut työntekijä on arempi vaihtamaan organisaatiosta toiseen. Selittävänä tekijänä dikotomialle voi olla operatiivisen tason työntekijöiden halukkuus etsiä

uusia töitä lomautuksen aikana, kun taas korkeaa asiantuntijuutta vaativista tehtävistä ei yhtä helposti vaihdeta pois epävarman taloudellisen tilanteen aikana. Epidemia korostaa digitalisaation merkitystä rekrytoinneissa, sillä yhtäkkinen työn tekemisen muutos on pakottanut organisaatiot ottamaan käyttöön etätyökaluja muun muassa työhaastatteluiden tekemistä varten, joka voi osaltaan johtaa myös muiden teknologisien kehitysaskelien ottamiseen koko HR-funktiassa. Epidemian myötä myös työnantajamielikuvultaan vakavarainen ja turvallinen organisaatio saa suuremman painoarvon uuden potentiaalisen työntekijän silmissä.

Vastataksemme ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen koskien HR-ammattilaisten kokemuksia ja asenteita digitaalisiin menetelmiin liittyen, vaikuttaa haastateltavien asenteet olevan pääosin positiivisia, sillä digitaalisten työkalujen nähdään vapauttavan aikaa strategisempaan työhön sekä inhimillisiin kontakteihin. Monet haastateltavat kokivat automatisaation mahdollistavan työajan kohdentamisen juuri ihmiskontakteihin ja panostamisen työtehtäviin, joille ennen automatisaatiota ei olisi ollut aikaa. Digitaalisten työkalujen ei siis nähdä olevan pelkkä uhka inhimillisille kohtaamisille, vaan pikemminkin niiden vahvistaja. Toisaalta, haastatteluissa esiin nousi myös ajatus siitä, että digitaalinen järjestelmä oppii syrjiväksi rekrytoinneissa tai algoritmi ei muuten toimi toivotulla tavalla ja ei valitse soveltuvimpia hakijoita työtehtäviin. Suurin osa haastateltavien näkemyksistä oli luokiteltavissa asiantuntija-luokkaan ja näissä näkemyksissä korostuivat johdonmukainen, mutta tietyllä tapaa optimistinen kuva rekrytoinnin digitaalisista menetelmistä nyt ja lähitulevaisuudessa. Puheissa ei esiintynyt ylimalkaisia odotuksia digitalisaatiota kohtaan, mutta tuleviin kehitysaskeliin selvästi varaudutaan järjestelmä- ja osaamishankinnoissa.

6.2 Digitalisaatio rekrytoinnissa -teeman johtopäätökset

Tutkimuksen toinen teema keskittyy digitalisaatioon rekrytoinnissa ja pyrkii vastaamaan tutkimuskysymykseen digitaalisten rekrytointimenetelmien tasosta Suomessa sekä selvittämään, mitkä ovat niiden tyypillisimmät käytänteet, sovellukset ja käyttökohteet. Huomionarvoista on, että tutkimuksen kohteina oli pääosin suuria suomalaisia yhtiöitä, jolla todennäköisesti on vaikutusta teknologiseen tasoon, sillä esimerkiksi Albertin (2019) mukaan tekoälyä hyödyntävät yhtiöt ovat yleensä suurempia, teknologiakeskeisiä ja innovatiivisia yhtiöitä.

Yrityksissä on jo mittavasti käytössä teknologioita, joilla pyritään tehostamaan työntekoa ja etenkin ohjelmistoautomaation rooli rutiininomaisten tehtävien automatisoinnissa näkyy tällä hetkellä organisaatioissa esimerkiksi taloushallinnossa, jossa analytiikan tuottamista, raportointia ja kirjanpidon kirjauksia voidaan automatisoida. HR-funktiassa teknologioiden hyödyntäminen on jäänyt muista organisaation osista jälkeen (esim. Tobenkin 2019). Tutkittavissa organisaatioissa rekrytoinneissa käytettävä teknologinen taso on niin ikään vielä kokonaisuutena arvostellen matalalla tasolla. Haastateltavat kuvasivat suuren osan työstä olevan manuaalista tietojen syöttämistä, jota olisi mahdollista automatisoida ohjelmistorobotiikalla sekä järjestelmäintegraatioilla. Osassa tutkittavista

kehitystä kohti vahvempaa automaatiota oli selkeästi havaittavissa. Kehitystä on edesauttanut vuonna 2018 EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen voimaantulo, joka on pakottanut organisaatiot ottamaan käyttöön järjestelmän rekrytointeja varten. Järjestelmämuutoksella on päästy eroon sähköpostilla hoidettavista rekrytoinneista, joka on tehnyt rekrytointiprosessista selkeämpää ja läpinäkyvämpää. Puhuttaessa tekoälystä, big datasta tai ohjelmistorobotiikasta, oli suurelle osalle haastateltavista epäselvää, mitä käsite tarkoittaa. Tämä ei ole täysin yllättävää, sillä kirjallisuudessa, alan julkaisuissa ja mediassa käsitteitä käytetään eri tavoin ja eri yhteyksissä.

Tutkimuksessa nousi esiin rekrytointiin useita potentiaalisia käyttökohteita älykkäille teknologioille tulevaisuudessa, kuten isosta massasta hakijoiden seulonta sekä henkilöarviointi. Tekoälyratkaisujen nähdään olevan lisäarvoonsa nähden kalliita investointeja, joiden toimivuutta epäillään ja joissa piilee riskejä esimerkiksi syrjinnästä. Maailmalla tekoälyä kuitenkin hyödynnetään enemmän. Esimerkiksi Iso-Britanniassa jopa pienet ja keskisuuret yritykset ovat alkaneet käyttää jonkinasteista tekoälyä rekrytoinneissaan (Albert 2019). Suomessa ollaan siis varovaisempia älykkään teknologian käytössä, joka voi johtua Suomessa vallitsevasta vahvasta työntekijän juridisesta suojasta (Yhdenvertaisuuslaki 2014; Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004) sekä laajaa julkisuutta saaneista varoittavista esimerkeistä, kuten Amazon syrjivällä tekoälyrekrytoijallaan (Kobie 2018). Osin vastoin Tobenkinin (2019) näkemystä siitä, että HR-ammattilaiset ovat vain osin tietoisia automatisaation yhä vain kasvavista vaikutuksista henkilöstöjohtamiseen, haastateltavat vaikuttivat kuitenkin olevan sillä kannalla, että automatisaatio tulee muuttamaan HR:n toimintaa. Lisäksi Gikopoulous (2019) kuvasi teknologian olevan epäinhimillistä ja että on olemassa oletus siitä, että teknologia ei pääse edes lähelle HR-ammattilaisten inhimillisiä kykyjä. Huomionarvoista tuloksissa oli kuitenkin se, että haastateltavat eivät kuvanneet teknologian olevan HR-asiantuntijaa korvaava tekijä, vaan nimenomaan täydentävä, augmentoiva tekijä. Tätä tuki Tamben ja hänen kollegoidensa (2019) käsitys, jossa myös lähivuosina tekoälyn rooli on nimenomaan päätöksentekoa täydentävänä tekijänä. Teknologioiden käyttö henkilöstöjohtamisessa on selvässä muutostilassa, vaikkakin muutos tapahtuu verrattain hitaasti. Teknologia ei kuitenkaan ole ihmelääke henkilöstöjohtamiseen, sillä usein uuden teknologian käyttöönotto ei onnistu suunnitellusti ja tuo vain vähän tuloksia (Chapman ja Webster 2003).

Vastataksemme toiseen alatutkimuskysymykseen koskien digitaalisen rekrytoinnin nykytasoa ja sen tyypillisiä käytänteitä, sovelluksia, käyttökohteita ja tilanteita, tulkitsimme aineiston perusteella digitaalisten menetelmien olevan rekrytoinnissa vielä kokonaisuutena arvioiden jäljessä muita liiketoiminta-alueita, kuten esimerkiksi taloushallintoa, jossa ohjelmistorobotiikan avulla saadaan kirjanpidon kirjauksia tehtyä käyttämällä hyväksi konenäköä. Tutkimuksen teon hetkellä organisaatioissa on käytössä rekrytointiin digitaalinen järjestelmä, jonka avulla ilmoitukset julkaistaan ja hakemukset vastaanotetaan. Järjestelmä helpottaa GDPR:n noudattamista ja siinä usein on integraatiot yleisimpiin työpaikkailmoitusportaaleihin (kuten Työ- ja Elinkeinotoimiston mol.fi -palvelu). Lisäksi järjestelmässä on mahdollista kommentoida hakijoita sekä seurata rekrytointiprosessin kulkua. Monin paikoin tieto kulkee vielä Excel-muodossa ja sitä sekä

kerätään, että syötetään usein käsin. Näin ollen digitaalisissa menetelmissä ollaan hyvin perustasolla, mutta askelia kohti kehittyneempiä ratkaisuja ollaan ottamassa etenkin automatisaation osalta. Tekoälyä, syvempää data-analytiikkaa tai ohjelmistorobotiikan avulla rakennettua automatisaatiota ei ollut haastateltavien edustamien organisaatioiden rekrytointeissa käytössä. Kyseiset ratkaisut nähtiin enemmänkin tulevaisuudenkuvina, joten löydökset ovat samansuuntaisia Dahlbomin ja hänen kollegoidensa (2019) löydösten kanssa. Tekoälyratkaisujen puuttuessa tutkittavien organisaatiot kokivat eniten hyötyvänsä ohjelmistoautomaatiosta sekä järjestelmäintegraatioista, jotta edellä kuvattu manuaalinen tietojen syöttäminen saadaan automatisoitua ja ihmisresurssia vapautettua enemmän ihmisyyttä vaativiin tehtäviin, kuten kommunikointiin hakijoiden kanssa.

6.3 Rekrytoinnin lähitulevaisuus -teeman johtopäätökset

Tutkimuksen kolmas teema käsittelee HR- ja rekrytointialan ammattilaisten näkemyksiä heidän toimialansa rekrytoinnin lähitulevaisuudesta ja digitalisaation vaikutuksista rekrytointiin. Haastateltavamme lähestyivät aihetta omista lähtökohdistaan ja organisaatioidensa nykytilasta käsin, joten saimme aiheeseen erilaisia tulokulmia. Vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa myös toistuvia teemoja ja haastatteluiden sisällöt tukivat toisiaan.

Vastaajista suurin osa sanoi teknologian kehityksen eli digitalisaation jatkuvan HR-alalla. Vaikka teknologisia työkaluja käytetään jo laajasti, on niiden käyttöönoton nähty olevan osin kesken (esim. Kaijala 2016), mutta erilaisten teknologisten työkalujen käyttö HR-funktioissa on yhä nouseva trendi (Parry ja Strohmeier 2014). Siten tutkimustuloksemme tukee ajatusta siitä, että älykkäiden teknologioiden käyttöönotto on kasvussa, vaikka näiden työkalujen käytettävyydessä tai käyttöönotossa koetaan haasteita. Toisaalta, useat tutkimukseemme osallistuneet mainitsivat, että vallitseva maailmantila, eli COVID-19 -pandemia ja sen seuraukset yhteiskuntaan ja työntekoon, on sysännyt myös HR:n uuteen tilanteeseen, jossa on ollut pakko miettiä uusia tapoja työskennellä ja esimerkiksi, kuinka hyödyntää teknologiaa HR:n ja organisaation tarpeisiin. Näin mahdollisesti aiemmin teknologian käyttöä empineet ja näitä työkaluja hitaasti tai osittain käyttöönottaneet organisaatiot ovat ottaneet, ja yhä ottavat, käyttöön teknologisia työkaluja laajemmin kuin ennen. Tästä saimme viitteitä haastattelujen perusteella, mutta koska tilanne on uusi ja erilainen aiempiin työelämää koskettaneisiin kriiseihin nähden, epidemian lopullisia muutoksia työntekoon ja HR:n rooliin voidaan tässä vaiheessa lähinnä vain arvailla.

Suurin osa haastatelluista korosti myös automatisaation lisääntymistä lähitulevaisuudessa. Tämä havainto on yhdenmukainen laajemmin digitalisoinnin lisääntymisen kanssa sekä esimerkiksi Freyn ja Osbornen (2017) näkemyksen mukaan siitä, että yhä useammat työtehtävät tullaan automatisoimaan, etenkin jos kyse on yksinkertaisista tai matalan koulutusasteen tehtävistä. Monet haastateltavista epäilivätkin, että nimenomaan manuaaliset, rutiininomaiset ja

assistentin tehtäviin lukeutuvat työt saattavat tulla automatisoiduiksi lähitulevaisuudessa. Toisaalta, kuten Blix (2017) on tuonut esille, ei työtehtävien automatisoituminen ole laskenut työllisyysastetta, vaan sen sijaan kasvattanut moniin töihin vaadittavaa taitotasoa sekä luonut uusia, esimerkiksi tietoteknistä osaamista vaativia työtehtäviä. Blixin (2017) havainto on yhdenmukainen myös haastatteluissa esiin nousseiden teemojen kanssa, sillä useat haastateltavat kokivat, että automatisaatio ei tule täysin korvaamaan HR:n tehtäviä, vaan se pikemminkin tulee korostamaan tiettyjä HR:n osaamisalueita sekä luomaan uusia taitotarpeita esimerkiksi juuri digitaalisten työkalujen käyttöönoton ja datan analysoinnin suhteen.

Toisaalta, osa haastateltavista epäili, että suuria muutoksia HR:n saralla tulee tuskin tapahtumaan lähitulevaisuudessa. Tämäkin näkemys on ymmärrettävissä aiemman kirjallisuuden perusteella siinä mielessä, että henkilöstöjohtamisen alalla on jo vuosikausia puhuttu automatisoitumisesta ja tarpeesta pysyä digitalisaation mukana, mutta tästä huolimatta monissa organisaatioissa digitaalisten menetelmien käyttöönotto ei välttämättä ole tapahtunut yhtä nopeassa tahdissa.

Haastateltavien tarkastellessa lähitulevaisuuden rekrytointeja, toivat he esiin myös uuden sukupolven tuomat muutokset ja haasteet rekrytointeihin nähden. Myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on huomioitu, että sekä milleniaalit ja z-sukupolvi suhtautuvat työelämään aiempiin sukupolviin nähden eri tavoin. Tällöin potentiaalisten hakijoiden ja työntekijöiden asennoituminen työhön tuleekin todennäköisesti vaikuttamaan muun muassa siihen, miten hakijoita houkutellessa ja kuinka työntekijöitä tulisi sitouttaa. (Kaifi ym. 2012.)

Toisaalta, tuleviin rekrytointeihin ja HR-ammattilaisten työhön ei nähty vaikuttavan vain nuorten työntekijöiden, vaan myös jo pidempään työntekijöiden työelämässä olevien henkilöiden. Haastateltavat toivat esiin isojen väestöryhmien ikääntymisen ja sitä kautta työurien pidentämisen ja työkyvyn sekä työhyvinvoinnin vaalimisen läpi työurien.

Monet haastateltavat nostivat myös esiin HR-funktion roolin muuttumisen yhä strategisemmaksi ja analyttisemmaksi. Haastateltavista monet sanoivat myös, että juuri analytiikkaan perustuva tiedolla johtaminen ja siihen liittyvät tekniset taidot tulevat korostumaan. Tämä tulos on linjassa yleisen kehityssuunnan kanssa perinteisemmästä HR-funktiosta kohti strategista liikkeenjohdon kumppania (Wright ja McMahan 1992). Analytiikan lisääntyminen tulevaisuudessa saa tukea myös aiemmasta kirjallisuudesta, sillä analytiikan sisällyttäminen HR-toimintoon vaikuttaa olevan tämän hetken HR-trendi (Marler ja Boudreau 2017). HR:n muuttuminen analyttisemmaksi tukee myös näkemystä siitä, että HR muotoutuisi yhä strategisemmaksi. Analytiikan on nimittäin nähty olevan yhteydessä strategisen päätöksenteon kanssa (Vargas ym. 2018) ja vaikka analytiikan hyödyntäminen ei ole täysin uusi asia, voisi juuri analyttisyyden kehittäminen tukea HR:n strategiaosaamisen tavoitetta.

Tarkasteltaessa rekrytoinnin tulevaisuutta monet haastateltavista kertoivat, että jatkossa yhä enemmän koko organisaatio osallistuu rekrytointiin ja jokainen luo omalta osaltaan työnantajamielikuvaa. Myös vastavuoroisuus hakijoiden kanssa nousi teemana esiin, jolloin potentiaalisten työntekijöiden kanssa ollaan tekemisissä jo esimerkiksi opiskeluaikasta alkaen. Näitä havaintoja tukee

myös Kaijalan (2016) näkemys siitä, että kilpailun kiristyessä parhaista työntekijöistä ovat juuri yrityskuva, työntekijäkokemukset ja työnantajabrändi ratkaisevassa roolissa.

Työnantajamielikuvan lisäksi esiin nousi hakijakokemus ja markkinoinnin merkitys. Yhteistyö rekrytoinnin, markkinoinnin ja viestinnän välillä on nähty tärkeänä myös kirjallisuudessa (esim. Kaijala 2016). Lisäksi, yhteistyö ylipäätään muiden organisaation osien ja rajapintojen hämärtyminen nousi haastatteluissa esiin. Tulevaisuuden nousevissa teemoissa myös kansainvälistyminen nousi useissa haastatteluissa esiin. Tämä havainto on linjassa globalisoitumisen trendin kanssa, jolloin maiden väliset rajat alkavat hämärtyä työn liikkuvuuden nähdessä ja yhä useammin työpaikkoja täytetään ulkomaalaisella työvoimalla. Tämä tulos on yhdenmukainen myös työn tekemisen muotojen ja työsuhteiden moninaistumisen (Anttila ym. 2018) sekä lisääntyneen työntekijöistä kilpailun osalta kansainväliselläkin tasolla.

Vaikka HR-analytiikan ja teknologian täysi hyödyntäminen vaatii HR-osastolle uutta osaamista, ei se tarkoita nykymuotoisen HR-osaamisen korvaamista vaan nimenomaan sitä, että HR-osaamisen rinnalle saadaan myös analytiikkaosaamista (Marler ja Boudreau 2017). Näyttääkin sille, että nyt HR-osastojen tulisi valmistautua HR-analytiikan ja rekrytoinnin menetelmien kehittymiselle hankkimalla oman osastonsa sisälle henkilöstöosastolle informaatioteknologian sekä data-analytiikan osaamista. Kuten Marler ja Boudreau (2017) osoittivat, ei HR-osastojen digitalisoitumista tule antaa erillisen analytiikkaosaston hoitettavaksi, sillä uhkakuvana on virheelliset määritelmät sekä datan väärin tulkitseminen, johon tarvitaan henkilöstöjohtamisen ammattilaisia. Henkilöstöjohtamisen analytiikalla ja ennustavilla malleilla henkilöstöosaston rooli muuttuu yhä enemmän kohti strategista liiketoiminnan kumppania. Myös henkilöstöjohtamista tarjoavien oppilaitosten tulisi herätä käynnissä olevaan murrokseen suunnittelemalla ja tarjoamalla HR-analytiikan opintopolkuja.

Vastataksemme kolmanteen alatutkimuskysymykseemme rekrytoinnin muutoksista lähitulevaisuudessa, aineistosta voidaan havaita teknologian roolin korostuvan tulevina vuosina. Etenkin ohjelmistorobotiikan avulla saavutettava manuaalisten työtehtävien väheneminen nähtiin merkittävänä muutoksena, joka lisää rekrytoijan inhimilliseen vuorovaikutukseen hakijoiden kanssa käytävissä olevaa aikaa. Isoja mullistavia muutoksia esimerkiksi HR-analytiikan tai tekoälyn yleistymisen osalta ei nähdä tapahtuvan vielä lähitulevaisuudessa.

6.4 Yhteenveto johtopäätöksistä

Tutkimuksen päätutkimustehtävänä oli laadullisesti selvittää, millaisia digitaalisia rekrytointimenetelmiä suomalaisissa yrityksissä on käytössä tällä hetkellä sekä mikä niiden merkitys tulee olemaan lähitulevaisuudessa. Vastauksena tähän voimme todeta, että rekrytointi on kyllä digitalisoitunutta järjestelmän käytön myötä, mutta aineiston valossa järjestelmät vaikuttivat olevan HR-ammattilaisten käytössä riittämättömiä. Tämä ilmentää HR:n roolia organisaatiossa sekä

ylimmän johdon haluttomuutta investoida kulueränä nähtävään rekrytointijärjestelmään. Kehittyneempää teknologiaa ei ole käytössä ja usein tieto siirtyy Excel-tiedostojen kautta tai käsin järjestelmään syöttämällä. Lähitulevaisuudessa mullistavia muutoksia ei nähdä olevan näköpiirissä, mutta automatisoinnilla koetaan saatavan suurin hyöty rekrytointityössä. HR-ammattilaiset näkevät kuitenkin tärkeänä tietojärjestelmä- ja analytiikkaosaamisen hankkimisen henkilöstötoimintoon jo nyt, sillä tekoälyn ja HR-analytiikan käyttöönottoon halutaan olla lähitulevaisuudessa valmiita.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin tämänhetkistä tilannetta digitaalisten rekrytointimenetelmien käytöstä Suomessa sekä henkilöstöammattilaisten näkemyksiä digitalisaatiota kohtaan. Ilmiö kehittyy nopeasti teknologisen kehityksen myötä, vaikka aihe on vielä tuore.

Henkilöstöjohtamisen rooli haastateltavien organisaatioissa vaihteli tukifunktion ja strategisen kumppanuuden välimaastossa ja haastatteluista välittyi henkilöstöjohtamisen olevan edelleenkin matkalla kohti aitoa liiketoiminnan strategista kumppanuutta. On ehdotettu, että elektroninen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöjohtamisen kvantifiointi voi viimein tuoda henkilöstöjohtamisen strategiseen rooliin organisaatiossa. Näin ollen tutkimus elektronisen henkilöstöjohtamisen käyttöönoton vaikutuksia organisaatiossa ja henkilöstöjohtamisen roolissa olisi paikallaan, jotta nähdään, saadaanko e-HRM:n implementoinnilla todellista muutosta kohti strategista kumppanuutta. Elektronisen henkilöstöjohtamisen käyttöönoton vaikutukset todennäköisesti kasvavat ajan myötä, joten aiheet tulisi tutkia pitkittäistutkimuksena.

Tutkimuksemme rajoite aineiston kannalta on, että vastaajat edustivat pääosin suuria organisaatioita. Suomessa pk-yritykset työllistävät henkilötöyvuosina mitattuna 60 prosenttia suomalaisesta työvoimasta (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2020), joten jatkotutkimusaiheeksi nousee se, miten rekrytointi ja rekrytointin digitalisaatio näkyy pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.

Lisäksi aiheet tulisi tarkastella myös työnhakijan näkökulmasta: kuinka työnhakija kokee tekoälyn suorittaman esikarsinnan tai esimerkiksi chatbotin käytön osana rekrytointiprosessia?

LÄHTEET

- Adzic, S. 2018. Learning organization: A fine example of a management fad. *Business and Economic Horizons*, 14(3), p. 477. doi:10.15208/beh.2018.34
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Albert, E. 2019. AI in talent acquisition: A review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic HR Review*, 18(5), pp. 215-221. doi:10.1108/SHR-04-2019-0024
- 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), pp. 1-11. doi:10.1111/1748-8583.12090
- Anttila, J., Eranti, V., Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Neuvonen, ... & Malkamäki, M. (2018). Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston kanslia, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018.
- Auvinen, T., Lämsä, A. 2020. Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*. 25(1).
- Balaguer, E., Cheese, P. and Marchetti, C. 2006, The High-Performance Workforce Study 2006, haettu osoitteesta https://immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL//ACNTR_BM/A061019B.pdf
- Blix, M. 2017. Structural change and the freight transport labour market. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/1929000020?accountid=11774>
- Bondarouk, T. & Ruël, H. 2009. Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), pp. 505-514. doi:10.1080/09585190802707235
- Bondarouk, T., Harms, R., Lepak, D. 2017. Does e-HRM lead to better HRM service? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), pp. 1332-1362. doi:10.1080/09585192.2015.1118139
- Boudreau, J., Ramstad, P., Iivonen, K. 2008. *Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus*. Helsinki: Talentum.
- Breaugh, J., & Starke, M. 2000. Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), pp. 405-434. doi:10.1177/014920630002600303
- Buranyi, S. 2018 “Dehumanising, impenetrable, frustrating”: the grim reality of job hunting in
- Cohen, T. 2019. How to leverage artificial intelligence to meet your diversity goals. *Strategic HR Review*, 18(2), pp. 62-65. doi:10.1108/SHR-12-2018-0105
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D. 2006. HOW MUCH DO HIGH-PERFORMANCE WORK PRACTICES MATTER? A META-ANALYSIS OF THEIR EFFECTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Personnel Psychology*, 59(3), p. 501.
- Crook, T., Todd, S., Combs, J., Woehr, D., Ketchen, D. 2011. Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and

- Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), pp. 443-456. doi:10.1037/a0022147
- Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P., Jarvenpää, M. 2019. Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management*, 15(1), pp. 120-138. doi:10.1108/BJM-11-2018-0393
- Desanctis, G. 1986. Human Resource Information Systems: A Current Assessment. *MIS Quarterly*, 10(1), pp. 15-27. doi:10.2307/248875
- Dietvorst, B., Simmons, J., Massey, C. 2018. Overcoming Algorithm Aversion: People Will Use Imperfect Algorithms If They Can (Even Slightly) Modify Them.(Report). *Management Science*, 64(3), p. 1155. doi:10.1287/mnsc.2016.2643
- Doyle, M. 2019. Introduction to the State of HR Automation in Today's Large Organizations. *HR Strategy and Planning Excellence Essentials*.
- Drucker, P. 1958. BUSINESS OBJECTIVES AND SURVIVAL NEEDS: NOTES ON A DISCIPLINE OF BUSINESS ENTERPRISE. *The Journal of Business (pre-1986)*, 31(2), p. 81. doi:10.1086/294178
- El-Khoury, D. 2017. Digital transformation and the world-class HR difference. *Strategic HR Review*, 16(2), pp. 86-88. doi:10.1108/SHR-01-2017-0001
- Erts, N. 2020. Are Agile Organization Models The Future? *HR Strategy and Planning Excellence Essentials*.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- European Parliamentary Research Service. 2020. The impact of the General Data Protection Regulation (GDPR) on artificial intelligence. Haettu osoitteesta [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/641530/EPRS_STU\(2020\)641530_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/641530/EPRS_STU(2020)641530_EN.pdf)
- Faliagka, E., Iliadis, L., Karydis, I., Rigou, M., Sioutas, S., Tsakalidis, A., Tzimas, G. 2014. On-line consistent ranking on e-recruitment: Seeking the truth behind a well-formed CV. *Artificial Intelligence Review*, 42(3), p. 515. doi:10.1007/s10462-013-9414-y
- Featured Research Summary - The State of Artificial Intelligence In HR. (2.7.2020) *HR Strategy and Planning Excellence Essentials*.
- Fernandez, J. 2019. The ball of wax we call HR analytics. *Strategic HR Review*, 18(1), pp. 21-25. doi:10.1108/SHR-09-2018-0077
- Findikli, M. & Bayarçelik, E. 2015. Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(C), pp. 424-431. doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.112
- Finlex. 2004. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>
- Finlex. 2014. Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>
- Flick, U. 2007. *Designing qualitative research*. Los Angeles, [Calif.] ; London: SAGE.
- Fombrun, C. & Shanley, M. 1990 "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy." *Academy of Management Journal* 33, no. 2 (1990): 233.
- Foxall, D. 2018. How HRMS Helps You Get More from Your HR Data: Embracing your analytics software. *Core HR, HRIS and Payroll Excellence Essentials*.

- Frey, C. & Osborne, M. 2017. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting & Social Change*, 114(C), pp. 254-280. doi:10.1016/j.techfore.2016.08.019
- Gama, N., McKenna, S., Peticca-Harris, A. 2012. Ethics and HRM: Theoretical and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*, 111(1), pp. 97-108. doi:10.1007/s10551-012-1479-z
- Gikopoulos, J. 2019. Alongside, not against: Balancing man with machine in the HR function. *Strategic HR Review*, 18(2), pp. 56-61. doi:10.1108/SHR-12-2018-0103
- Gulliford, F. & Parker Dixon, A. 2019. AI: The HR revolution. *Strategic HR Review*, 18(2), pp. 52-55. doi:10.1108/SHR-12-2018-0104
- Gupta, P., Fernandes, S. & Jain, M. 2018. Automation in Recruitment: A New Frontier. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 8(2)
- Harris, J., Craig, E., Light, D. 2011. Talent and analytics: New approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy*, 32(6), pp. 4-13. doi:10.1108/02756661111180087
- HR Systems Survey. *Sierra-Cedar 2019-2020 HR Systems Survey 22nd annual edition* -tutkimusaineisto. Haettu osoitteesta https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/Sierra-Cedar_2019-2020_HRSystemsSurvey_WhitePaper.pdf
- Jahedi, S., Wenger, J., Yeung, D. 2016. *Searching for Information Online: Using Big Data to Identify the Concerns of Potential Army Recruits*.
- Jesuthasan, R. 2017. HR's new role: rethinking and enabling digital engagement. *Strategic HR Review*. 16(2) p. 60-65
- Kaifi, B., Nafei, W., Khanfar, N., Kaifi, M. 2012. A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), p. 88. doi:10.5539/ijbm.v7n24p88
- Kaijala, M. 2016. *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Alma Talent.
- Kapoor, B. & Kabra, Y. 2014. Current and Future Trends in Human Resources Analytics Adoption. *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)*, 16(1), pp. 50-59. doi:10.4018/jcit.2014010105
- Knox, S. & Freeman, C. 2006. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), pp. 695-716. doi:10.1362/026725706778612103
- Kobie, N. 2018. Amazon's HR proves artificial intelligence is truly dumb. *IT Pro*.
- Lawler, E., Levenson, A. & Boudreau, J. 2004. HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *HR. Human Resource Planning*, 27(4), pp. 27-35.
- Lecun, Y., Bengio, Y. & Hinton, G. 2015. Deep learning.(Report). *Nature*, 521(7553), p. 436. doi:10.1038/nature14539
- Lengnick-Hall, M. & Moritz, S. 2003. The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3), pp. 365-379. doi:10.1007/s12122-003-1001-6
- Lepak, D. & Snell, S. 1998. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(3), pp. 215-234. doi:10.1016/S1053-4822(98)90003-1
- Levenson, A. 2011. Using Targeted Analytics to Improve Talent Decisions. *People and Strategy*, 34(2), pp. 34-43.

- Light, R. 2017. How Artificial Intelligence Will Revolutionize HR: HR's job is safe. *Core HR, HRIS and Payroll Excellence Essentials*.
- Marescaux, E., De Winne, S., Sels, L. 2013. HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), p 4-27
- Marler, J. 2009. Making human resources strategic by going to the Net: Reality or myth? *The International Journal of Human Resource Management: Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era*, 20(3), pp. 515-527. doi:10.1080/09585190802707276
- Marler, J. & Boudreau, J. 2017. An evidence-based review of HR Analytics. *The international journal of human resource management*. doi:10.1080/09585192.2016.1244699
- Maurer, R. 2018. Recruiters Struggle with Predictive Data Analytics. *HRNews*.
- May, R. 2016. How Artificial Intelligence Impacts HR: Incorporating intelligent assistants in the workplace. *HR Strategy and Planning Excellence Essentials*.
- Michailidis, M. 2018. The Challenges of AI and Blockchain on HR Recruiting Practices. *The Cyprus Review*, 30(2), pp. 169-20.
- Miles, R. & Snow, C. 1984. Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), pp. 36-52. doi:10.1016/0090-2616(84)90030-5
- Minbaeva, D. 2018. Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), pp. 701-713. doi:10.1002/hrm.21848
- Mondore, S., Douthitt, S., Carson, M. 2011. Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes. *People and Strategy*, 34(2), pp. 20-27.
- Ngai, E. & Wat, F. 2006. Human resource information systems: A review and empirical analysis. *Personnel Review*, 35(3), pp. 297-314. doi:10.1108/00483480610656702
- Noponen, N. 2019. Impact of Artificial Intelligence on Management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 24(2)
- On-Time Research Solutions. 2020. Käyttökohteita. Haettu osoitteesta <https://ontime.fi/kayttokohteita/>
- Paauwe, J. 2009. HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), pp. 129-142. doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x
- Panos, S. & Bellou, V. 2016. Maximizing e-HRM outcomes: A moderated mediation path. *Management Decision*, 54(5), pp. 1088-1109. doi:10.1108/MD-07-2015-0269
- Parry, E. & Strohmeier, S. 2014. HRM in the digital age - digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4)
- Parry, E. & Tyson, S. 2011. Desired goals and actual outcomes of e-HRM: E-HRM goals and outcomes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), pp. 335-354. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x
- Parry, E. 2011. An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), pp. 1146-1162. doi:10.1080/09585192.2011.556791
- Patel, S. 2017. How Workplace Planning And Analytics Will Revolutionize HR And Hiring. *Talent Acquisition Excellence Essentials*.

- Phillips, J. & Gully, S. 2015. Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here?. *Journal of Management*, 41(5), 1416-1445.
- Prahalad, C. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), p. 79.
- Rasmussen, T. & Ulrich, D. 2015. Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), pp. 236-242. doi:10.1016/j.orgdyn.2015.05.008
- Ries, E. 2011. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (1st edition.). New York: Currency.
- Ruël, H., Bondarouk, T., Looise, J. 2004. E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management revue*, 15(3), pp. 364-380. doi:10.5771/0935-9915-2004-3-364
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [Helsinki]: Gaudeamus.
- Salojärvi, S. 2013. *Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*.
- Schuler, R. & Walker, J. 1990. Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, 19(1), pp. 5-19. doi:10.1016/0090-2616(90)90045-Q
- Sharma, A. & Sharma, T. 2017. HR analytics and performance appraisal system. *Management Research Review*, 40(6), pp. 684-697. doi:10.1108/MRR-04-2016-0084
- Sivathanu, B. & Pillai, R. 2018. Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), pp. 7-11. doi:10.1108/HRMID-04-2018-0059
- Strohmeier, S. & Kabst, R. 2009. Organizational adoption of e-HRM in Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), pp. 482-501. doi:10.1108/02683940910974099
- Talentadore. 2020. *Virtuaalinen Rekrytointiassistentti*. Haettu osoitteesta <https://talentadore.com/fi/tuote/>
- Tambe, P., Cappelli, P., Yakubovich, V. 2019. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4), pp. 15-42. doi:10.1177/0008125619867910
- Tilastokeskus. 2019. *Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto*. Haettu osoitteesta https://www.stat.fi/til/yrti/2018/yrti_2018_2019-12-19_fi.pdf
- Tobenkin, D. 2019. HR Needs to Stay Ahead of Automation. *HRMagazine*, 64(1), p. 1.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., Stiles, P. 1997. Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), pp. 53-73. doi:10.1111/1467-6486.00042
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.. *Laadullinen Tutkimus Ja Sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2018.
- Turban, D. & Greening, D. 1997. Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *The Academy of Management Journal*, 40(3), pp. 658-672. doi:10.2307/257057

- Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2018. Tekoälyajan työ. Haettu osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160931/19_18_TEM_Tekoalyajan_tyo_WEB.pdf
- Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2020. Erikokoisten yritysten rooli taloudessa ja kasvun aikaansaamisessa. Haettu osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162079/TEM_2020_7.pdf
- Ulrich, D. 1997. Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), pp. 303-320. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-#
- Upadhyay, A. & Khandelwal, K. 2018. Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), pp. 255-258. doi:10.1108/SHR-07-2018-0051
- Vaahio, E. 2005. *Rekrytointi menestystekijänä*. [Helsinki]: Edita.
- Valluru, S. 2018. Turnover Analytics & Forecasting Hiring Demand: HR Domain. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 12(1), pp. 3-5.
- Vargas, R., Yurova, Y., Ruppel, C., Tworoger, L., Greenwood, R. 2018. Individual adoption of HR analytics: A fine grained view of the early stages leading to adoption. *The International Journal of Human Resource Management: Conceptual and Empirical Discoveries in Successful HRM Implementation*, 29(22), pp. 3046-3067. doi:10.1080/09585192.2018.1446181
- Viitala, R. 2014. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. p.). Helsinki: Edita.
- Virtanen, S., Wallin, A., Sylvander, T., Eskola J. 2017. Arvostus Ja Ajoitus Vai Kannustus Ja Kiitos?: Kertomuksia Rekrytoinnin Hyvän Hakijankokemuksen Luomisesta. *Eläytymismenetelmä 2017 : Perusteema Ja 11 Muunnelmaa 2013*: 247-265.
- Volini, E., Ocean, P., Stephan, M. 2017. Digital HR: Platforms, people, and work. *HR Strategy and Planning Excellence Essentials*
- Vosburgh, R. 2007. The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization. *HR. Human Resource Planning*, 30(3), pp. 11-16,18-23.
- Walford-Wright, G. & Scott-Jackson, W. 2018. Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. *Strategic HR Review*, 17(5), pp. 226-233. doi:10.1108/SHR-08-2018-0071
- Wright, P. & McMahan, G. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), pp. 295-320. doi:10.1177/014920639201800205
- Yakubovich, V. & Lup, D. 2006. Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect. *Organization Science*, 17(6), pp. 710-723,771-772. doi:10.1287/orsc.1060.0214
- Zielinski, D. 2017. Recruiting Gets Smart Thanks to Artificial Intelligence. *HRNews*. Feb 13.
- YLE. 2017. Tekoäly valitsee jo Suomessakin parhaat työnhakijat - Tutkijat: "Lisää syrjintää, seksismiä ja rasismia". Haettu osoitteesta <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/10/07/tekoaly-valitsee-jo-suomessakin-parhaat-tyonhakijat-tutkijat-lisaa-syrjintaa>

YLE. 2020. Tiedätkö olevasi etuoikeutettu? Korona paljasti Suomen luokkajaon ja epäkohdat, mutta mikään tuskin muuttuu. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11449033>

LIITTEET

LIITE 1: Haastateltaville esitetyt haastattelukysymykset

Henkilöstötoiminnon nykytila ja ajankohtaiset haasteet

- Kerrotko koulutuksesi, työkokemuksestasi ja työtehtävistäsi HR:ssä
- Kuvailenko hieman oman toimialasi HR:ää, mikä on erityisen ajankoh-
taista/haastavaa, HR trendejä
- Kuvailenko yrityksesi rekrytointiprosessia?
- Kenen vastuulla rekrytointi on – ja käytättekö ostopalveluita?
- Mitä vahvuuksia ja haasteita näet yrityksenne rekrytoinnissa?

Digitalisaatio rekrytoinnissa

- Mitä sähköisiä menetelmiä/työkaluja teillä on käytössä ja kuinka pitkään
olette niitä käyttäneet?
- Millaiseen dataan rekrytointi perustuu? (Käytetäänkö big dataa?)
- Miten sähköisten menetelmien käyttöönotto/käytettävyys on sujunut?
- Ovatko työtehtäväsi muuttuneet digiteknologian käyttöönoton myötä?
- Mitä erityisiä vahvuuksia/potentiaalia, mitä heikkouksia/uhkia liittyy
digirekryjärjestelmien käyttöön?
- Kuinka tekoälyn ja automatisaation hyödyntäminen näyttää yrityksenne
rekrytoinnissa?
- Miten HR kokee tekoäly/automaatioavusteisen rekrytoinnin?
- Helpottavatko ne, missä määrin ja miksi HR-työtä?
- Mitä uhkia näet älykkäissä teknologioissa?

Rekrytointi ja tulevaisuus

- Miltä rekrytoinnin lähitulevaisuus näyttää 2–5 vuoden päästä?
- Näetkö, että HR:n rooli on muuttumassa?
- Entä HR:n työtehtävät
- Millaisia HR-tehtäviä tekoäly ja automatisaatio korvaa rekrytoinnin sa-
ralla, miksi?
- Tulevaisuuden hr ammattilaisen osaamiskombo?