

Janina Välimaa

DIGITALISAATION VAIKUTUS HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN - ELEKTRONINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2020

TIIVISTELMÄ

Välimaa, Janina

Digitalisaation vaikutus henkilöstöjohtamiseen – elektroninen henkilöstöjohtaminen

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2020, 25 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatin tutkielma

Ohjaaja: Riekkinen, Janne

Henkilöstöjohtaminen on laaja kenttä ja yhä tärkeämpi osa organisaatiota. Digitalisaatio vaikuttaa laajasti koko organisaatioon ja näin myös henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamisen tehokkuuden kehittämiseksi digitalisaatiota tulee hyödyntää organisaatiossa monilla tavoilla kuten esimerkiksi rekrytointiprosesseissa. Digitalisaatio mahdollistaa elektronisen henkilöstöjohtamisen, joka kattaa alleen laajoja mahdollisuuksia esimerkiksi henkilöstöjohtamisen efektiivisyyden lisäämiseen. Elektroninen henkilöstöjohtaminen kohtaa myös haasteita etenkin sen onnistuneessa implementoinnissa. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, digitalisaatio, elektroninen henkilöstöjohtaminen

ABSTRACT

Välimaa, Janina

Digitalization's effects to human resource management – electronic human resource management.

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2020, 25 pp.

Information systems science, Bachelor's Thesis

Supervisor(s): Riekkinen, Janne

Human resource management is large field and has become more and more important part of the organization. Digitalization affects widely to the whole organizations and by that way it affects also to human resource management. To improve the efficiency of human resource management, organizations should utilize digitalization in many ways for example in requirement processes. Digitalization enables electronic human resource management which covers many possibilities like increasing the efficiency of human resource management. Electronic human resource management faces many challenges especially while implementing it to the organization. This thesis is fulfilled as a literature review.

Key words: Human resource management, digitalization, electric human resource management.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO.....	5
2 DIGITALISAATIO	7
2.1 Digitalisaation tausta.....	7
2.2 Nykytila ja tulevaisuus	8
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA DIGITALISAATIO.....	10
3.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä ja historia.....	10
3.2 Nykyhetki ja tulevaisuus	12
3.3 Digitalisaation vaikutus henkilöstöjohtamiseen.....	12
4 ELEKTRONINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	15
4.1 Elektronisen henkilöstöjohtamisen tausta	15
4.2 Elektronisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset	16
4.3 Implementointi.....	17
4.3.1 Lineaarinen lähestymistapa	17
4.3.2 Dynaaminen lähestymistapa	18
4.4 Haasteet.....	19
5 YHTEENVETO	22
LÄHTEET	23

1 JOHDANTO

Digitalisaatio on saanut aikaan markkinoiden murroksen, joka on tehnyt yritysten kilpailukentästä entistä globaalimman. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s.52) Digitalisaation vaikuttaessa myös organisaatioihin, uusi digitaalinen työvoima on kehittymässä ja digitaalisten teknologioiden kasvava yleisyys vaikuttaa ihmisten tapaan lähestyä työtään (Prensky, 2001). Tästä voidaan päätellä, että digitalisaatio vaikuttaa jokaiseen yksilöön, joten se tulee ottaa huomioon myös henkilöstöjohtamisen kentällä.

Henkilöstöjohtaminen on monitieteellinen kenttä, joka yhdistää eri tieteenalojen tietämyksiä, jotka liittyvät työn ja ihmisten johtamiseen (Bratton & Gold, 2017, s.4-5). Storey (2007) määrittelee henkilöstöjohtamisen roolin keskeiseksi monimutkaisessa organisaatiossa korostaen sen strategisen dimension merkitystä henkilöstötoimintaa luodessa. Henkilöstöjohtaminen kokee monia paineita muutokselle globalisaation, talouden muutosten, kotimaisen diversiteetin ja teknologioiden luomien uusien vaatimusten saralta (Stone, Deadrick, Lukaszewski & Johnson 2015). Henkilöstöjohtaminen on kokenut muutosta kohti elektronista henkilöstöjohtamista.

Elektroninen henkilöstöjohtaminen on tapa toimeenpanna henkilöstöjohtamisen strategioita, periaatteita ja käytäntöjä organisaatioihin teknologian tietoisuuden ja suoran tuen sekä sen täyden hyödyntämisen avulla (Rüel, Bondarouk & Looise, 2004). Rüel ja kollegat (2004) toteavat myös, että elektronisella henkilöstöjohtamisella on laaja joukko käyttötapoja ja se voi tukea tiettyjä henkilöstöaktiiviteetteja kuten rekrytointia ja valintaa, kouluttamista ja kehittämistä sekä työntekijäsuhteita. Elektronisen henkilöstöjohtamisen tarkoitus on tukea henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamista yleisellä tasolla (Rüel ym., 2004).

Tavoitteena on saada vastaus kahteen tutkimuskysymykseen:

- Miten digitalisaatio vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen?
- Miten elektroninen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa organisaatioon?

Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jonka tavoitteena on koota aiempi tieto yhteen ja muodostaa tutkimuksen tulokset niiden perusteella. Tutkimuksessa on käytetty pääasiassa kirjallisuutta aikaväliltä 1982–2020 ja tietoa on kerätty pääasiassa Google Scholarista ja JYKDOK-tietokannasta.

Tutkielmassa on viisi lukua, joista johdannon jälkeisessä luvussa kaksi avataan digitalisaation käsite ja sen historiaa. Luvussa kolme avataan henkilöstöjohtamisen käsite, sen historia ja nykyhetki sekä digitalisaation vaikutus henkilöstöjohtamiseen. Neljännessä luvussa käsitellään elektronisen henkilöstöjohtamisen käsitettä, sen hyötyjä, implementointia ja haasteita. Viides luku on yhteenveto, jossa käsitellään tutkielman tulokset.

2 DIGITALISAATIO

Tässä luvussa käsitellään digitalisaation taustaa, sen nykytilaa sekä mahdollista tulevaisuuden suuntausta.

2.1 Digitalisaation tausta

Digitaalisuudelle ei ole olemassa yhtä tarkkaa kuvausta, mutta Andersson, Lanvin ja Van der Heyden (2016, s.52) kuvaavat sitä jokaisen organisaation yksilöllisenä digitaalisena matkana ilman selkeää määränpäättä. Ilmarinen ja Koskela (2015 s. 22-23) toteavat, ettei ole tiettyä oikeaa tapaa digitalisoida organisaatiota ja termin selkeän määritelmän puutteesta voidaan päätellä, että vaadittavat taidot, voimavarat, kyvyt ja resurssit ovat myös vaikea hahmottaa. Digitaalisten hankkeiden pääasiallisia ajajia nykypäivän organisaatiossa ovat asiakkaiden sitoutumisen kehittäminen, tehokkuuden lisääminen, asiakkaiden odotuksiin vastaaminen, tuote- ja palvelutarjonnan parantaminen, kysynnän kasvattaminen sekä asiakkaiden hankkiminen (Andersson ym., 2016).

Ilmarinen ja Koskela (2015 s.22) toteavat digitalisaation olevan terminologisesti yhä yleisemmin käytössä, mutta sillä ei edelleenkään ole virallista määritelmää. Heidän mukaansa digitalisaatiosta on kuitenkin puhuttu jo 1990-luvulta alkaen, joten digitalisaation käsite ei ole kovin uusi. Digitalisaation kentällä on erilaisia alailmiöitä, kuten esimerkiksi pelillistäminen, sisältömarkkinointi ja teollinen internet (Ilmarinen & Koskela, 2015, s.22). Ilmarinen ja Koskela (2015, s. 23) toteavat, ettei digitalisaatiota tule sekoittaa digitalisointiin, joka ei ole synonyymi digitalisaation ilmiölle. Digitalisoitumisen ilmiössä asioita, prosesseja ja esineitä digitalisoidaan tapauksen mukaan kokonaan tai osittain (Ilmarinen & Koskela, 2015, s.23). Ilmarinen ja Koskela (2015, s.23) toteavat, että myös digitalisointi tulee erottaa digitalisaatiosta. Digitalisoinnissa analoginen asia tai esine konvertoidaan digitaaliseksi, esimerkiksi konvertoidaan kirja elektronisessa muodossa olevaksi kirjaksi. (Ilmarinen & Koskela, 2015 s.23) Globaalin talouden digitalisaatio perustuu pääasiassa sosiaaliseen teknologiaan sekä mobiili-, analytiikka- ja pilviteknologiaan. (Andersson, Lanvin ja Van der Heyden, 2016, s. 53)

Ilmarisen ja Koskelan (2015, s.23) mukaan digitalisaation muutosvoima tulee digitalisoitumisesta, jonka mahdollistaa teknologia. He toteavat teknologian siis mahdollistavan digitalisaation mutta, teknologia ei itsessään aiheuta ilmiötä. Digitalisaatio voidaan jaotella toisiinsa vaikuttaviin mikro- ja makrotasoihin, joten sitä voi tarkastella yrityksen, markkinoiden ja toimialojen tasolla tai koko yhteiskunnan tasolla. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s.23) Ilmarinen ja Koskela (2015) toteavat jaottelun käytön helpottavan digitalisaation dynamiikan ymmärtämistä. Makrotasolla tutkijoiden mukaan digitalisaatio käsittää yhteiskunnan, talouden rakenteet, markkinoiden dynamiikan ja ihmisten käyttäytymismallien muutoksen ja sen selittämisen. Mikrotasolla he toteavat digitalisaation puolestaan

käsittävän yksittäisen toimijan kuten esimerkiksi yrityksen, jolloin pohditaan digitalisaation vaikutusta esimerkiksi strategioihin, ansainnan mekanismeihin ja toimintamalleihin. Digitalisaatio on toteutunut silloin kun se muuttaa ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden dynamiikkaa ja yritysten ydintoimintaa (Ilmarinen & Koskela, 2015, s.23).

Ilmarinen ja Koskela (2015, s. 28–29) jakavat digitalisaation historian ja kehityksen kolmeen sukupolveen. He toteavat ensimmäinen sukupolven saaneen alkunsa 1990-luvulla uusien kanavien, esimerkiksi kotisivujen myötä. Tämä heidän mukaansa johti portaalien tarpeeseen, joka mahdollisti asiakkaiden pääty-misen eri kotisivuille. Tällöin ei kuitenkaan vielä käytetty käsitettä digitalisaatio vaan puhuttiin e-bisneksestä ja digitalisoitumisesta (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 28–29). Ilmarisen ja Koskelan (2015, s. 28–29) mukaan toisen sukupolven aikana 2000-luvulla eri tekijät kuten digitaalisuus alkoivat muuttamaan markkinoiden toimintalogiikoita ja globaali kilpailu lisääntyi, joka loi tarpeen uusille markkina-logiikoille. Kolmannen digitalisaation sukupolven aikana 2010-luvulta alkaen pinnalla ovat olleet uudet toimintalogiikat kuten robotiikka ja internet-of-things ja onkin tyypillistä, että itse arvontuotannon ydin muuttuu. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 28–29)

Digitalisaatio voidaan jakaa myös kolmeen eri murrokseen, joita ovat asiakaskäyttäytymisen murros, markkinoiden murros ja teknologian murros (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 52). Nämä kolme murrosta muokkaavat yhdessä yritysten toimintaympäristöä tavalla, jollaista ei ole nähty sitten teollisen vallankumouksen (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 52).

Ilmarisen ja Koskelan (2015, s. 60) mukaan digitalisaatio vaikutti asiakaskäyttäytymisen murrokseen esimerkiksi muuttamalla asiakkaiden tapaa ostaa, hankkia tietoa, kuluttaa palveluja, jakaa kokemuksia, vaihtaa mielipiteitä ja kommunikoida. Heidän mukaansa esimerkiksi sosiaalinen media on luonut uuden tavan ihmisille ilmaista itseään ja digitaaliset palvelut vaikuttavat yhä voimakkaammin esimerkiksi uusien ihmissuhteiden solmimiseen. He toteavat, että asiakas on yhä vahvemmin vaikuttamassa yrityksen toimintaan, miten, missä ja milloin asiakas haluaa asioida. Digitalisaatio on myös tuonut uusia vaihtoehtoja kulluttamiseen tarjoamalla mahdollisuuden kilpailijoiden helpompaan löytämiseen asiakkaan, mikäli yksi yritys ei pysty vastaamaan asiakkaan odotuksiin (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 60). Digitalisaation myötä vaihtoehtoja asiakkaille on tarjolla enemmän kuin koskaan ja asiakkaat odottavat yritykseltä, että hyödyke on helposti ja nopeasti saatavilla sekä laadullisesti odotuksia vastaavaa (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 60).

2.2 Nykytila ja tulevaisuus

Ilmarinen ja Koskela (2015, s.60) toteavat, että digitalisaation aiheuttaman markkinoiden murroksen myötä yritysten kilpailukenttä on muuttunut globaaliksi. Born global- asenne on yleistynyt yhä useamman yrityksen tähtäämällä alusta

alkaen globaaliin toimintaan, joka ilmenee aggressiivisina asiakaspeiton ja markkinaosuuksien kasvutavoitteina sekä nopeana laajentumisena, joka toteutetaan kannattavuuden kustannuksella. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 60)

Valtioneuvoston (2020) julkaisun mukaan tulevaisuudennäkymät digitalisaation kannalta viittaavat vahvasti muutokseen kohti robotisaatiota. Julkaisussa viitataan tulevaisuudentutkijoiden puhuvan Kondratjeffin kuudennesta aallosta, joka tarkoittaa uuden vaiheen käynnistymistä ihmiskunnan historiassa. Kondratjeff jaottelee maailman teollisen historian 45–60 vuoden sykleihin, jotka sisältävät omia erityisiä trendejä ja piirteitä, joihin taloudellinen kasvu kyseisenä ajanjaksona nojautuu (Valtioneuvosto, 2020).

Informaatioteknologia on leimannut viidettä aaltoa, jossa tällä hetkellä ollaan ja kehitys näyttäytyi digitalisaation ja ICT-teknologioiden muodossa (Valtioneuvosto, 2020). Valtioneuvoston (2020) mukaan on kuitenkin ennustettu, että kuudetta eli seuraavaa aaltoa leimaisi robotisaatio, jossa kaikki mahdollinen tul-taisiin robotisoimaan. Tästä voidaan päätellä, että robotisaatio tulee viemään keskustelua pois digitalisaation ympäriltä ja mahdollisesti organisaatioiden kehitys suuntautuu yhä enemmän robotisaatioon. Kuitenkin on vaikea erottaa missä menee digitalisaation ja robotisaation raja ja tulisi pohtia onko robotisaatio digitalisaation alakäsite (Valtioneuvosto, 2020).

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA DIGITALISAATIO

Tässä kappaleessa käsitellään henkilöstöjohtamisen historiaa ja sen kehitykseen vaikuttaneita tekijöitä, nykytilaa ja sitä miten digitalisaatio on vaikuttanut henkilöstöjohtamiseen.

3.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä ja historia

Henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä monella tapaa. Schroeder (2013) määrittelee henkilöstöjohtamisen olevan yritysten strateginen voimavara edistämällä kilpailuetua. Beer, Spector, Lawrence, Mills ja Walton (1984, s.1-2) puolestaan määrittelevät henkilöstöjohtamisen keskittyvän kaikkeen johdon aktiviteetteihin, joiden vaikutuspiiriin kuuluu työntekijäsuhteet. Henkilöstöjohtaminen on siis monimuotoinen ja laaja käsite, jonka muoto riippuu siitä tulkitsevasta henkilöstä eikä sille ole yhtä universaalia määritelmää.

Henkilöstöjohtaminen kattaa teoriassa ja käytännössä monitieteellisen kentän, joka yhdistää eri tieteenalojen, jotka ovat liitoksissa työn ja ihmisten johtamiseen, monipuolisen tietämyksen. (Bratton & Gold, 2017, s.4) Henkilöstöjohtaminen sisältää kaikki johtamisen aktiviteetit, jotka vaikuttavat organisaation ja työntekijöiden suhteeseen eli tekijöihin, jotka muodostavat organisaation henkilöstövoimavarat. (Beer ym., 1984, s.1-2) Näiden määritelmien valossa voidaan päätellä, että henkilöstöjohtaminen on laaja kenttä ja osa-alue organisaatiossa, mikä tekee siitä merkittävän ja tärkeän funktion organisaation toiminnassa. Myös Storeyn (2007) mukaan henkilöstöjohtamisen rooli on keskeinen monimuotoisessa organisaatiossa ja se korostaa strategisen dimension ja työntekijöiden sitoutumisen merkitystä, kun henkilöstötoimintaa luodaan.

Henkilöstöjohtamisella on pitkä historia. Ensimmäinen tallennettu moderni tapaus henkilöstöjohtamisen erillisestä yksiköstä nousi esiin vuonna 1901 Yhdysvalloissa, jolloin The National Cash Register Co. taisteli ja voitti taistelun työntekijäliittoja vastaan (DeNisi, Wilson & Biteman, 2014). Yhtiön puheenjohtaja tiedosti, että voitosta huolimatta jonkin on muututtava, jotta tämän kaltaiset tapaukset pystyttäisiin välttämään tulevaisuudessa (DeNisi ym., 2014). DeNisin ja kollegoiden mukaan liittojen järjestäytymisen uhka oli historiallisesti yksi keskeisimmistä syistä, jonka vuoksi yritykset vakiinnuttivat henkilöstöosastot organisaatioon. Tutkijat toteavat, että aluksi monissa yrityksissä henkilöstöosasto kuitenkin oli enemmänkin asiakirjoja ylläpitävä toimisto kuin osa strategiaa pitämään liitot poissa. The National Cash Register Co:n puheenjohtaja organisoi henkilöstöosaston, jonka tarkoituksena oli kehittää työntekijäsuhteita käsittelemään asianmukaisesti työntekijöiden kokemia epäkohtia, irtisanomisia, turvallisuutta ja muita ongelmakohtia liittyen työntekijöihin (DeNisi ym., 2014).

De Nisin ja kollegoiden (2014) mukaan varsinaiseen muutokseen henkilöstöjohtamisen kentällä vaikutti keskeisesti Hawthornen tutkimukset vuosina

1927–1935, jotka aloittivat HR-aikakautena tunnetun ajanjakson, jolloin henkilöstöjohtamiselle alettiin antamaan enemmän painoarvoa. Hawthornen tutkimukset ja tulokset HR-aikakautena osoittivat, että työntekijöiden asenteet olivat yhteydessä tuottavuuteen ja suuret yhtiöt alkoivat nähdä työntekijöiden tyytyväisyyden arvon, jonka varmistaminen kohdistui henkilöstöosastolle (DeNisi ym., 2014). Vuoteen 1940 mennessä itsenäiset henkilöstöosastot yleistyivät ja niille annettiin tehtäväksi henkilöstön palkkaus ja kehittäminen kuten myös työntekijöiden suhteellisen tyytyväisyyden varmistaminen. (DeNisi ym., 2014)

Frederic W. Taylorin tieteellinen liikkeenjohto on yksi tunnetuin vaikuttaja henkilöstöjohtamisen kentällä (Jamrog & Overholt, 2004). Jamrog ja Overholt (2004) osoittavat tieteellisen liikkeenjohdon tarjoavan kolme konseptia, jotka tarjosivat perustan modernille henkilöstöjohtamiselle:

1. Työhön valittavien ihmisten täytyy sopia työn vaatimuksiin sekä henkisesti, että fyysisellä tasolla
2. Ihmisten tulisi saada koulutusta työhön, jotta se voidaan suorittaa ennalta asetettujen määritysten mukaisesti.
3. Työntekijöille on annettava kannustimia noudattaen määriteltyjä menetelmiä (Jamrog & Overholt, 2004).

Jamrogin ja Overholtin (2004) mukaan henkilöstöosaston syntymä tapahtui vuosina 1900–1920, jolloin useat organisaatiot palkkasivat asiantuntijoita osoittamaan henkilöstön ongelmat. Ammattiliittojen syntymä, julkisen hallinnon komissio ja Tieteellinen liikkeenjohto Yhdysvalloissa johtivat ensimmäisten henkilöstöosastojen kehittämiseen 1920-luvulla (Jamrog & Overholt, 2004).

1950 ja 1960-lukujen välissä autoteollisuuden käyttöönotto herätti huolta tehokkuuden ja suorituskyvyn edistämiseksi sekä niiden rinnalla henkilöstöhallinnon osajärjestelmien implementoinnissa (Jamrog & Overholt, 2004). Tätä vaihetta kutsuttiin tekniseksi kaudeksi (Wood, 1995, s. 221–242), jonka aikana ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa koskevasta tiedosta ja ymmärryksestä huolimatta henkilöstöhallinnon tehtävä oli huomioitu vain toiminnallisena asiakirjayksikönä (Jamrog & Overholt, 2004).

Sammartinon (2002) mukaan vuoden 1964 kansalaisoikeuslain voimaantulo vaikutti myös merkittävästi henkilöstöjohtamisen kentällä ja organisaatioissa tajuttiin, että heidät voidaan haastaa oikeuteen, jos he eivät noudata lakia siitä, kuinka ihmisiä rekrytoidaan, valitaan työtehtävään ja kohdellaan töissä. Tämän vuoksi henkilöstöosasto ei ollut enää sinällään riittävä vaan he tarvitsivat ammattilaisia, jotka pitivät huolta, että lakia noudatetaan toimittaessa voittoa tuottavana yrityksenä (Sammartino, 2002).

Sammartino (2002) toteaa myös, että 1980-luvulla henkilöstöjohtamisen kentällä suuntauduttiin myös henkilöstöresurssien strategiseen johtamiseen. Kun organisaatioissa alettiin tunnistamaan henkilöstöjohtamisen yhteys organisatoriseen tehokkuuteen, henkilöstöresurssien strateginen johtaminen hyväksyttiin ja sen roolia organisaatiossa ei nähty enää vain vastauksena lainmukaisiin kysymyksiin (Ewing ja Caruana, 1999). Tällöin henkilöstöjohtaminen (HRM) alkoi korvata käsitettä *personnel management* (Storey, 1989).

1990-lukua puolestaan leimasi organisaatioiden välinen tiukentunut kilpailu, globalisaatio, informaatioteknologian kehitys, lisääntynyt sosiaalinen tietoisuus, ympäristötietoisuus sekä sidosryhmien luoma paine organisaation sosiaalisesta roolista (Sammartino, 2002). Tällöin henkilöstöjohtajat saivat organisaatiossa suuremman autonomian kuin ennen (Toh, Morgeson & Campion, 2008), joka aloitti korkean suorituskyvyn käytäntöjen käyttöönoton (Wood & Wall, 2002). Nämä käytännöt viittaavat esimerkiksi henkilöstön valintaan edistynein menetelmin, koulutukseen ja oppimiseen, urakehitykseen, laadukkaiden työpaikkojen suunnitteluun ja muihin käytäntöihin kuten suorituksen arviointiin sekä kommunikaatioon (Wood & Wall, 2002).

3.2 Nykyhetki ja tulevaisuus

Henkilöstöjohtamisen kenttä kokee lukuisia paineita muutokselle. Globalisaatio, kulttuurillinen diversiteetti ja teknologiat luovat uusia vaatimuksia organisaatioille, jotka vaikuttavat myös henkilöstöjohtamiseen (Stone, Deadrick, Lukaszewski & Johnson, 2015). Organisaation tulee myös kehittää henkilöstökäytänteitä, jotka ovat linjassa ensisijaisten tavoitteiden ja useiden työntekijäsukupolvien arvojen kanssa. (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010).

Tulevaisuuden suurimpia haasteita, jotka vaikuttavat henkilöstöhallinnon prosesseihin on muutos tuotantoon perustuvasta taloudesta palvelu- tai tietopohjaiseen talouteen. (Stone & Deadrick, 2015, s.140). Palvelupohjaista taloutta voidaan kuvata järjestelmänä, joka pohjautuu palveluiden myyntiin ja ostoon tai jonkin asian hankkimiseen toiselle (Cambridge Dictionary, 2020). Tietopohjainen talous puolestaan on informaation tai tietämyksen käyttämistä todellisen ja aineettoman arvon luomisessa (Cambridge Dictionary, 2020). Organisaation tulee kehittää henkilöstökäytänteitä, jotka ovat linjassa ensisijaisten tavoitteiden ja useiden työntekijäsukupolvien arvojen kanssa. (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010). Nouseva globalisaatio tuo myös muutospainetta henkilöstöjohtamisen kentällä (Stone & Deadrick, 2015).

Trostin (2020, s. 1) mukaan nykyisin on vaikeaa löytää yritys, jonka strategisen agendan osana ei olisi digitalisaatio. Nykypäivän henkilöstöjohtamisen kentällä toimitaankin digitalisaation ja agilisaation kanssa, jolloin kyseessä on täysin erilainen, joustavampi, nopeampi, ja vähemmän byrokraattinen henkilöstöjohtaminen. (Trost, 2020, s. 1)

3.3 Digitalisaation vaikutus henkilöstöjohtamiseen

Trost (2020, s. 1-2) toteaa, että digitaalisilla teknologioilla on vahva vaikutus yrityksen liiketoimintamalliin ja liiketoimintastrategiaan. Kun uusia digitaalisia teknologioita käyttöönotetaan laajamittaisesti henkilöstöjohtamisen kentällä, on otettava huomioon niiden yhteensopivuus sekä organisaatiokulttuurin, että

organisaation perusarvojen kanssa ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen on tuettava niitä (Trost, 2020, s. 1–2).

Digitaaliset teknologiat ovat muuttaneet merkittävästi työntekijöiden tapaa vastata erilaisiin ärsykkeisiin ja signaaleihin vaikuttamalla kognitiivisiin prosesseihin kuten esimerkiksi siihen, millaisiin ärsykkeisiin ihmiset kiinnittävät huomiota, ajattelutavan rakenteeseen, kuten asenteisiin ja motivaatioon sekä interaktioon ja oppimiseen. (Fedorova, Koropets & Gatti, 2019). Nämä tekijät vaikuttavat suorituskykyyn, yksilön tyytyväisyyteen (Joyce, Guszczka, Fisher & Hogan, 2018) ja organisaation ilmapiiriin (Fedorova ym., 2019). Fedorova ja kollegat (2019) toteavat, että integroitaessa digitaalisia teknologioita henkilöstötoimintaperiaatteisiin ja henkilöstökäytäntöihin, niiden on tuotava hyötyä kokonaisuudessaan työntekijöiden hyvinvointiin. Digitaalisia teknologioita integroidessa on myös arvioitava sen tuomia hyötyjä sekä niiden tuoman tehokkuuden ja suorituskyvyn kannalta, että työntekijöiden havaitseman oikeudenmukaisuuden ja reilun kautta (Fedorova ym., 2019). Digitaalisia teknologioita integroidessa tulisi siis käyttää tarkkaa harkintaa, sillä sen vaikutukset henkilöstöön ovat laajalaiset.

Prenskyn (2001) mukaan digitaalisten teknologioiden kasvava yleisyys vaikuttaa siihen, miten ihmiset lähestyvät työtään. Kehittymässä oleva uusi digitaalinen työvoima voidaan jakaa kahteen kategoriaan, jotka ovat ”digital natives” eli ne, jotka eivät pysty muistamaan milloin he ensimmäisen kerran käyttivät internetiä ja ”digital immigrants”, joita ovat aikuiset, jotka ovat omaksuneet teknologian silloin kun se on ollut saatavilla (Prensky, 2001). Kasvanut digitaalisten teknologioiden käyttö on vaikuttanut tietoisuuteen, pätevyyteen ja relationaaliin odotuksiin digitaaliselta työvoimalta (Fedorova ym., 2019).

Digitaalisilla teknologioilla on merkittävä rooli työntekijöiden työelämässä ja henkilöstöjohtamisessa (Parry & Strohmeier, 2014). Henkilöstöjohtamisen pääfokuksena on ollut keskittyä organisaation suorituskykyyn painottaen henkilöstöjohtamisen roolia ratkaisuna liiketoimintaongelmiin. (Becker & Huselid 2006) Payne (2010) väittää, että ellei henkilöstöhallinnon muutoksissa johdeta henkilöstöhallinnon funktioita strategisesti, ylin johto voi edelleen pitää henkilöstöresursseja yrityksen talouden kuluna.

Digitalisaatio positiivinen vaikutus henkilöstöjohtamisen kentällä on monialainen. Teknologian käyttö helpottaa olemassa olevia henkilöstötoimintoja, mutta samalla se on myös lisännyt uusia vaatimuksia henkilöstötoimintojen funktioille varmistaakseen sen, että inhimillinen pääoma organisaatiossa on linjassa sen strategiaan tarpeisiin digitaalisella aikakaudella (Fenech, Baguant & Ivanov, 2019).

Haysin ja Kearneyn (2001) mukaan henkilöstöjohtamisen kenttä on todella herkkä muutoksille laajassa ympäristössä. Fenech ja kollegat (2019) toteavat, että henkilöstöjohtajat ovat digitalisaation aikakaudella lojaaleja perinteisille arvoille samalla kuitenkin varaten enemmän aikaa informaatio- ja hallinto-ohjelmistoille. Teknologia muuttaa tapaa, jolla henkilöstöhallinto käsittelee, välittää ja varastoi massiivisia määriä dataa (Fenech ym., 2019).

Henkilöstöjohtamisen roolit digitalisaation kontekstissa voidaan jakaa kuuteen eri rooliin Trostin (2020, s. 1–2) mukaan, jotka ovat jakajat, kannattajat, kumppanit, alullepanija, mahdollistajat ja yrittäjät:

1. Jakajat optimoivat jo olemassa olevat henkilöstöjohtamisen prosessit digitaalisen teknologian kautta.
2. Kannattajat tarjoavat työntekijöille ja johtajille hyödyllistä apua henkilöstöasioihin liittyvissä tehtävissä elektronisessa muodossa.
3. Kumppanit tukevat yritystä digitaalisen transformaation aikana kaikissa henkilöstöosastoon liittyvissä haasteissa.
4. Alullepanija muuttaa työntekijöiden tapaa käyttää digitaalista teknologiaa, joka voi tarkoittaa myös sitä, että henkilöstötoiminnot tai -hallinto aktiivisesti myötävaikuttavat työtehtävien ja tehtävien korvaamiseen tarkoituksenmukaisella teknologialla tai ainakin pyrkii tekemään niistä yksinkertaisempia ja tehokkaampia.
5. Mahdollistajat muuttavat rakenteellista kehystä tarkoituksena vahvistaa kilpailukykyä kokonaisuudessaan digitalisaation aikana, joka vaikuttaa suoraan ketteryuden ulkomuotoon.
6. Yrittäjä-rooli toimii sen parissa, miten yrityksen täytyy asemoida itsensä digitaalisen transformaation aikana sekä kiinnittää huomiota sen tuotteisiin ja relevantteihin kumppanuuksiin. Yrittäjä-rooli ei ole kuitenkaan perinteisesti henkilöstöosaston ominaisuus (Trost, 2020, s. 1-2).

4 ELEKTRONINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään elektronisen henkilöstöjohtamisen kehittymistä ja sen vaikutusta organisaatioon. Elektronisen henkilöstöjohtamisen implementaatiota tarkastellaan tarkemmin kahdesta eri näkökulmasta ja lopuksi käsitellään elektronisen henkilöstöjohtamisen kohtaamia haasteita.

4.1 Elektronisen henkilöstöjohtamisen tausta

Elektroninen henkilöstöjohtaminen pitää sisällään kaikki henkilöstökäytännöt, jotka voidaan tuottaa informaatioteknologialla joko hallinnollisesti tai transformatiivisesti ja kaiken informaatioteknologian, joka voi tarjota tukea henkilöstöjohtamiselle joko internetin, intranetin tai monimutkaisten toiminnanohjausjärjestelmien kautta (Bondarouk & Ruel, 2009).

Elektroninen henkilöstöjohtaminen on kehittynyt henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmästä (HRIS), jonka määritelmän DeSanctis loi vuonna 1986. DeSanctis (1986) määritteli HRIS:n erikoistuneena tietojärjestelmänä organisaation perinteisillä toiminnallisilla alueilla ja se oli suunniteltu tukemaan henkilöstöjohtamisen suunnittelua, hallintaa, päätöksentekoa ja valvontatoimenpiteitä. Haines ja Petit (1997) määrittelivät myöhemmin HRIS:n järjestelmänä, jota käytetään hankkimaan, tallentamaan, käsittelemään, analysoimaan, hakemaan ja levittämään olennaista tietoa organisaation henkilöstöresursseista. Bondaroukin ja Rüelin (2009) mukaan HRIS-termi on edelleen käytössä, mutta henkilöstöjohtamisen varhaisten tietojärjestelmien ja elektronisen henkilöstöjohtamisen välillä on eroja. Tärkein ero on elektronisen henkilöstöjohtamisen laajuus ja kattavuus. (Bondarouk & Ruel, 2009). Elektroninen henkilöstöjohtaminen on siis laajempi ja kattavampi kokonaisuus, jota ei tule sekoittaa HRIS:ään.

Elektronisesta henkilöstöjohtamisesta on monia erilaisia määritelmiä. Ruel kollegeineen (2004) määrittelee elektronisen henkilöstöjohtamisen teknologian tietoisena ja suoran tuen sekä teknologian täyden hyödyntämisen käyttämisenä toimeenpannessa henkilöstöjohtamisen strategioita, periaatteita ja käytäntöjä organisaatioissa. Strohmeier (2007) laajensi määritelmää tarkemmaksi kuvaten elektronista henkilöstöjohtamista informaatioteknologian sovelluksena sekä verkostoitumiselle, että tukemaan ainakin kahden eri yksilön tai ryhmien vuorovaikutusta jaetussa henkilöstöaktiiviteettien suorittamisessa. Molemmissa kuvauksissa yhteistä on, se, että ne määrittelevät elektronisen henkilöstöjohtamisen itsenäisenä kokonaisuutena ja prosessina (Bondarouk & Ruel, 2009).

Bondarouk ja Ruel (2009) määrittelevät elektronisen henkilöstöjohtamisen laajana kenttänä, joka kattaa kaikki mahdolliset integraatiomekanismit ja sisällöt henkilöstöjohtamisen ja informaatioteknologioiden välillä tähdäten arvон luomiseen kohdistetuille työntekijöille ja johdolle organisaatioiden sisällä. Bondaroukin ja Rüelin (2009) kuvaus sisältää neljä näkökulmaa, jotka ovat elektronisen

henkilöstöjohtamisen sisältö, elektronisen henkilöstöjohtamisen implementaatio, kohteena olevat työntekijät ja johto sekä elektronisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset.

Organisaatiot ovat valmiita investoimaan elektroniseen henkilöstöjohtamiseen ja sen käytössä nähdään uusia asioita, jotka johtuvat organisatorisista kehityksistä (Bondarouk & Rüel, 2009). Elektronisen henkilöstöjohtamisen applikaatiot eivät enää ole erillisiä työkaluja, vaan ne ovat mukana monimutkaisissa toiminnanohjausjärjestelmissä integroituna esimerkiksi taloudellisiin moduuleihin (Bondarouk & Rüel, 2009).

4.2 Elektronisen henkilöstöjohtamisen vaikutukset

Martinin, Reddingtonin ja Alexanderin (2008, s. 1–3) mukaan elektronisen henkilöstöjohtamisen tarkoitus yksinkertaistetusti on tukea henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamista yleisellä tasolla. Henkilöstöjohtamisen tavoitteet voidaan perinteisesti jakaa kolmeen tyyppiin, joita ovat kustannustehokkuus, palveluiden kehittäminen sisäisille asiakkaille ja liiketoiminnan strategisten objektien osoittaminen. (Martin ym., s.1–3). Bondarouk ja Rüel (2009) laajentavat tavoitteita lisäten vielä neljännen tavoitteen, joka on kehittää henkilöstöjohtamisen globaalia orientaatiota.

Bondaroukin ja Rüelin (2009) mukaan elektronisella henkilöstöjohtamisella voi tukea tiettyjä henkilöstöaktiiviteetteja kuten rekrytointia ja valintaa, kouluttamista ja kehittämistä sekä työntekijäsuhteita. Sillä on laaja joukko käytötapoja. (Bondarouk & Ruel, 2009). Kavanagh ja Thite (2009, s.409–417) jakavat henkilöstöjohtamisen aktiviteetit kolmeen osa-alueeseen, joita ovat transaktionaaliset aktiviteetit, jotka sisältyvät jokapäiväisiin transaktioihin, perinteiset henkilöstöjohtamisen aktiviteetit kuten rekrytointi sekä suorituskyvyn johtamiseen liittyvät aktiviteetit kuten kykyjen johtaminen.

Elektronisen henkilöstöjohtamisen käyttöönotto edistää arvonluontia ja arvon haltuunottoa (Lepak, Smith & Taylor, 2007). Bondarouk ja Ruel (2009) korostavat monitasoista perspektiiviä, jossa elektronisen henkilöstöjohtamisen arvonluomista tarkastellaan subjektiivisesti toteutettuna kohdekäyttäjän kanssa, joka toimii arvonluonnin painopisteenä. Tämä tarkoittaa, että joko yksittäinen työntekijä tai henkilöstöhallinnon ammattilainen, koko HR-osasto, organisaatio tai useiden organisaatioiden verkosto on valmis käyttämään rahaa elektronisesta henkilöstöjohtamisesta saatavaan arvoon (Lepak ym., 2007). Lepak kollegoineen (2007) toteaa lisäksi, että vaihdetun rahasumman on ylitettävä tuottajan kustannukset kuten aika, raha, työ ja koulutus, ja sen tuomaa arvoa tulee arvioida saatuaan hyötyyn nähden.

4.3 Implementointi

Bondarouk, Rüel ja Looise (2011) kuvaavat implementaatioprojekteja usein aikaa kuluttavina, epäsuorina ja joskus niiden impulsiiviset kehitykset johtavat yhteensopimattomuuteen alkuperäisen informaatioteknologian idean ja käytön välillä. Lisäksi todetaan, että tunnettuja elektronisen henkilöstöjohtamisen implementoinnin piirteitä ovat myös niiden monimutkaisuus, stressin tuottaminen henkilöstöhallinnon ammattilaisille, käyttäjien tyytymättömyys sekä linjajohtajien vastarinta. Elektronisen henkilöstöjohtamisen implementaatio tuo esiin ylimääräistä monimutkaisuutta integroimalla henkilöstöjohtamisen, ihmisten johtamisen ja niihin liittyvät aspektit (Bondarouk ym., 2011).

Useat tutkimusteorioiden informaatioteknologian implementaatioista on kehitetty teknologian ja organisaatioiden teoreettisten näkökulmien yhdistelyn tuloksena (Bondarouk ym., 2011). Teoreettisia lähestymistapoja elektronisen henkilöstöjohtamisen implementointiin ovat esimerkiksi Daftin ja Lengelin (1986) esittelemä "Media richness theory" ja Vikkusen ja Kuutin (2000) esittelemä "Activity theory" (Bondarouk ym., 2011). Bondarouk ja kollegat (2011) ehdottavat informaatioteknologian implementaation lähestymistapojen kategorisointia kahteen eri teoreettiseen dimensioon, joista ensimmäinen selvittää normien asettamisen suhteellisen tärkeyden verrattuna toteutettuun elektronisen henkilöstöjohtamisen implementaatioon. Toisen dimension kerrotaan käsittelevän sitä, missä määrin elektronisen henkilöstöjohtamisen applikaatiot ymmärretään todelliseksi fyysisiksi järjestelmiksi verrattuna psyykkisen kehityksen kanssa eli miten niiden on ajateltu todellisuudessa toimivan. Nämä kaksi dimensiota muodostavat kaksi vastakkaista lähestymistapaa elektronisen henkilöstöjohtamisen implementointiin, jotka ovat lineaarinen lähestymistapa ja dynaaminen lähestymistapa (Bondarouk ym., 2011).

4.3.1 Lineaarinen lähestymistapa

Lineaarinen lähestymistapa tarjoaa konkreettisen, lineaarisuuteen pohjautuvan ratkaisun informaatioteknologiaan liittyviin ongelmiin, joka keskittyy teknologian rooliin ja teknisiin аспекteihin implementaatiossa (Bondarouk ym., 2011). Gassonin ja Hollandin (1996) mukaan ne organisaatiot, jotka omaksuvat tämän näkökulman, näkevät teknologian materiaalisena substanssina yhdessä aineellisten teknologisten ominaisuuksien ja palveluiden kanssa, jotka ovat kohdennettujen työntekijöiden käytössä. Linjassa tämän kanssa elektronisen henkilöstöjohtamisen implementaatio voidaan kuvata askeliin perustuvana kehityksenä, joka on suunnattu saavuttamaan organisaation tavoitteet ja käyttäjätyytyväisyyden (Bondarouk ym., 2011).

Bondaroukin ja kollegoiden (2011) mukaan lineaarinen näkökulma kohtaa monia rajoitteita henkilöstöjohtamisen implementaatiossa. Tutkijoiden mukaan johdon oletetaan rationaalisesti implementoivan elektronisen henkilöstöjohtamisen muutokset ja loppukäyttäjien eli linjajohdon ja työntekijöiden oletetaan

työskentelevän tyytyväisesti uuden teknologian kanssa kohti luvattua kasvua henkilöstöjohtamisen ja organisaation tehokkuudessa. Jos käyttäjät ovat kuitenkin uutta teknologiaa vastaan tai oletettua vähemmän tyytyväisiä, se johtuu suunnitteluprosessin virheistä ja jaettujen uskomusten puutteista, väärästä ajasta ja vääristä subjektiivisista normeista, riittämättömästä sovelluskokemuksesta tai tuen puutteesta koulutuksessa (Bondarouk ym., 2011). Bondaroukin ja kollegoiden (2011) mukaan tyytymättömiä interaktioita henkilöstöhallinnon teknologian kanssa voidaan kehittää paremmilla palkkioilla, teknisellä tuella tai muotoilemalla työtehtävät uudelleen. Implementaatio on näin siis rationaalinen prosessi ennustettavien ja analysoitavien vaikeuksien kanssa, joita voidaan välttää, mikäli elektronisen henkilöstöjohtamisen projekti on johdettu hyvin (Bondarouk ym., 2011).

Bondaroukin ja hänen kollegoidensa (2011) mukaan lineaarisella näkökulmalla on monia houkuttelevia tai kiinnostavia ominaisuuksia, jotka selittävät sen laajaa käyttöönottoa. Se muun muassa tuo esiin epäonnistumisen avaindimensiot organisaatioympäristössä, se on suoraviivainen ja siitä on helppo kehittää käyttöohjeita (Bondarouk ym., 2011).

4.3.2 Dynaaminen lähestymistapa

Dynaaminen, pehmeämpi näkökulma pohtii elektroniseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä ongelmia huonoissa kuvauksissa, joissa teknologia on mielletty osana laajempaa sosiaalista ja poliittista järjestelmää (Bondarouk ym., 2011). Dynaamisessa näkökulmassa implementaatio nähdään interaktiivisena, jatkuvana prosessina organisaation ja teknologian ominaisuuksien välissä (Gasson & Holland, 1996). Elektronisen henkilöstöjohtamisen teknologia itsessään on käsitetty enemmänkin sosiaalisina rakenteina kuin fyysisenä kokonaisuutena ja tämän vuoksi sen nähdään muuttuvan implementaatioprosessin ollessa käynnissä (Bondarouk ym., 2011). Näin ollen dynaamisessa näkökulmassa keskitytään teknologian sijaan enemmän sosiaalisiin rakenteisiin.

Bondarouk tutkimusryhmineen (2011) toteaa dynaamisen näkökulman henkilöstöjohtamisen implementaatioissa kohtaavan myös monia rajoituksia. Dynaamiset mallit näyttävät tehokkaan sosiaalisten rakenteiden ideoiden käytön nähdessä implementaation toteuttavana, dynaamisena, muuttuvaisena ja sijoittavana prosessina, johon on erilaisia näkökulmia (Bondarouk ym., 2011):

- Sosiaalikonstruktivistien mukaan implementaatio nähdään sosiaalisten ryhmien etujen sisällyttämisenä elektronisen henkilöstöjohtamisen teknologioihin.
- Struktuurimallien tutkijat ehdottavat, että implementaatio nähdään rakenteiden juurruttamisena toistuvassa elektronisen henkilöstöjohtamisen käytössä.
- Käyttäjäverkoston puolestapuhujat tarkastelevat implementaatiota käyttäjäverkoston luomuksena (Bondarouk ym., 2011).

Bondaroukin ja hänen kollegoidensa (2011) mukaan toisin kuin lineaarisessa lähestymistavassa, näissä tutkimuksissa ihmisiä pidetään teknologian

implementaation aktiivisina mahdollistajina, kun taas lineaarinen prosessi keskittyy teknologiaan aktiivisena mahdollistajana. Tämän vuoksi he toteavat, että erilaiset ihmiset voivat käyttää samaa elektronisen henkilöstöjohtamisen teknologiaa eri tavalla, mikä voi johtaa erilaisiin implementaation tuloksiin. Tutkijat nostavat esiin myös sen, että ihmiset vaikuttavat merkittävästi prosessin kehitykseen ja sen lopputuloksiin olemalla aktiivisesti mahdollistamassa prosessia ja mukana sen luomisessa. Tämän lähestymistavan pääasiallinen rajoitus koskee sen käytännön käyttökelpoisuutta (Bondarouk ym., 2011). Esimerkiksi usein mainitaan käyttäjäverkosto-teorian ongelmana se, että se käsittelee teknologian implementaatiota todella abstraktilla tasolla ja siitä puuttuu väline käyttäjien ja heidän verkostojen analysoimiseksi (Callon, 1987, s. 83–103).

4.4 Haasteet

Laumer, Eckhardt ja Weitzel (2010) tekivät tutkimuksen saksalaisista IT-alan yrityksistä, jonka avulla tunnistettiin useita organisaatioon vaikuttavia sisäisiä haasteita. Ensimmäinen tutkijoiden tunnistama haaste oli kohdistaminen, jossa henkilöstöhallinnon osasto on mukautettava paremmin vastaaviin liiketoimintayksiköihin ja on välttämätöntä yhdenmukaistaa operatiivisesti päivittäiset prosessit sekä henkilöstöstrategian kehittäminen ja toteuttaminen linjassa yrityksen kokonaisstrategian kanssa (Laumer ym., 2010). Henkilöstöhallinnon on muututtava yksinkertaisesta työvoimatoimittajasta liiketoimintaosastoille lahjakkuuksien keräämisestä ja käsittelemisestä neuvoja antavaksi konsultiksi (Eckhardt, Brickwedde, Laumer & Weitzel, 2011).

Laumer ja kollegat (2010) toteavat haasteena olevan myös henkilöstön liiketoiminnan arvon tunnistaminen, koska henkilöstöresurssien erityistä vaikutusta yrityksen tavoitteisiin on vaikea mitata ja tämän vuoksi vaikutus on epäselvä. Tutkijat toteavat perusteellisen henkilöstön hallinnon olevan vaikeaa ja kriisitilanteissa haastavaa, koska henkilöstöosaston täytyy perustella sen kustannukset ja arvo. Henkilöstöjohtamisen arvon ymmärtäminen on liiketoiminnassa olennaista ja välttämätöntä (Laumer ym., 2010).

Weitzel, Eckhardt ja Laumer (2009) myös toteavat, että ehdokassuhteiden hallintaan on kiinnitettävä huomiota ja erityisesti globaalin lahjakkuuspulan vuoksi yritysten tulee sitoutua ehdokkaisiin varhaisessa vaiheessa, jotta pitkäaikainen työvoima varmistuu. Ehdokassuhteiden hallinta perustuu käsitteellisesti asiakassuhteiden hallintaan markkinoinnin kentällä ja se on identifioitu tehokkaaksi tekniikaksi, jonka avulla voidaan löytää ja pitää yhteyttä harvinaisia taitoja omaaviin ihmisiin sisältäen myös nykyiset ja entiset työntekijät (Weitzel ym., 2009).

Laumerin ja hänen kollegoidensa (2010) mukaan kontrollointi on potentiaalinen ratkaisu henkilöstöhallinnon tuottamalle liiketoiminnan arvon mittaamisella ja määrittämiselle. Se toimii osana henkilöstöjohtamisen ammattimaistumista, joka tarjoaa läpinäkyvyyttä henkilöstöhallinnon osaston saavutuksiin ja kontribuutioon avainindikaattorien tunnistamisen ja integroinnin avulla

(Laumer ym. 2010). On siis selvää, että myös kontrolloinnin ongelmaan tulee kiinnittää tulevaisuudessa huomiota.

Työnantajan brändäys tulee ottaa huomioon ja se onkin yksi elektronisen henkilöstöjohtamisen haasteista. Monissa tutkimuksissa on tunnistettu työnantajan imagon olevan vaikuttavana tekijänä hakijoiden päätökseen hakea tai jättää hakematta tiettyyn yritykseen (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993). Vaikka ulkoinen työnantajan imago auttaa kiinnittämään yrityksen ulkopuolisten hakijoiden kiinnostusta, sisäisen työnantajabrändi on myös merkittävä. (Laumer ym., 2010). Laumer ja kollegat (2010) toteavat, että sisäinen työnantajabrändi tukee yrityksen pyrkimystä pysyä yrityksen omien työntekijöiden valittuna työnantajana. Heidän mukaansa yritysten tulee myös tuntea yrityksessä jo olevat kyvyt. Kohderyhmäanalyysin perustuen yritysten tulee pystyä tunnistamaan ja määrittelemään kohderyhmät sekä toisaalta kehittämään kohderyhmälähtöisiä toimenpiteitä (Laumer ym., 2010).

Lomautukset tuovat myös oman haasteensa elektroniseen henkilöstöjohtamiseen. Erityisesti laskusuhdanteiden aikana työvoiman supistamistoimenpiteiden kehittäminen kasvaa, koska yritykset pakotetaan vähentämään työvoimaa vähentääkseen palkkakustannuksia (Laumer ym., 2010).

Laumerin ym. (2010) mukaan Web 2.0-aikakaudella huomion kiinnittäminen kommunikaatitaitoihin kokonaisuudessaan kaikessa mediassa ja kanavilla tulee entistä tärkeämmäksi. Tutkijat toteavat monien henkilöstöhallinnon toimenpiteiden on kohennettava taitoja etenkin uuden sosiaalisen median käytössä, jossa yleisesti käytettyjä alustoja hakijoiden keskuudessa ovat esimerkiksi LinkedIn ja Facebook. Tämän vuoksi he toteavat myös, että rekrytoijien on osattava käyttää näitä alustoja aktiivisesti, jotta potentiaaliset hakijat tavoitetaan. Esimerkiksi he nostavat esiin, että LinkedIn ja blogit on otettu käyttöön henkilöstöhallinnan kentillä viime vuosien aikana, mutta silti monilla henkilöstösastoilla on vaikeuksia ymmärtää sosiaalista mediaa ja sen vaikutusta henkilöstöhallintoon ja rekrytointiin. Haasteena on myös päättää mitä sosiaalisen median kanavia käytetään ja miten valittuja kanavia tulisi mahdollisesti käyttää (Laumer ym., 2010).

Laumer tutkimusryhmineen (2010) toteaa, että työntekijäverkostot tarjoavat kanavan uusien työntekijöiden palkkaamiseen ja neuvontaan. Riittävien toimenpiteiden rakentaminen näiden työntekijäverkostojen käyttämiseksi tuovat myös haastetta elektroniseen henkilöstöjohtamiseen (Laumer ym., 2010). Tämän ja aiempien mainittujen seikkojen vuoksi on selvää, että sosiaalisen median aikakaudella erilaisiin verkostoihin ja niiden käyttöön tulee panostaa etenkin työntekijöiden rekrytoinnin aikana.

Työntekijöiden pitäminen yrityksessä koetaan myös haasteena. Sheridanin (1992) mukaan useat tutkimukset osoittivat, että yritykset eivät voi hallita työntekijöiden vaihtuvuutta vaikuttamalla yksittäisten työntekijöiden irtisanomis päätöksiin. Laumer kollegoineen (2010) nostaa esiin Cascion (1982) tutkimuksen, jonka mukaan työntekijöiden korvaaminen on kalliimpaa kuin heikko työtulos ja Abelson ja Baysingerin (1984) mukaan tehokasta henkilöstöstrategiaa suorittaessa tulisi laskea lähtevien työntekijöiden kustannukset verraten niitä työhön jäävien henkilöiden kustannuksiin ja aloitekykyyn. Kustannustehokkaan strategian

ylläpitämiseksi tehokkaiden työntekijöiden vaihtuvuuden minimoiminen on oleellista (Laumer ym., 2010).

Welbourne (2009) nostaa esiin strategian implementoinnin haasteen. Henkilöstöjohdon muuttuessa tietoa jakaviksi konsulteiksi, heidän tultava pitkän tähtäimen strategisiksi ajattelijoiksi ja liikekumppaneiksi. (Laumer ym., 2010). Osana tätä muutosta henkilöstöjohtamisen on kehitettävä ja toteutettava henkilöstökäytäntöjen strategisia toimenpiteitä erityislahjakkuuksien houkuttelemisen, palkkaamisen, ylläpitämisen ja kehittämisen kentällä (Laumer ym., 2010).

Laumer ja kollegat (2010) nostavat haasteeksi myös ylimmän johdon näkyvyyden. He toteavat myös, että henkilöstöhallinnolla olevan epäselvän ja vaikeasti mitattavan liiketoiminta-arvon vuoksi henkilöstöjohtajat pyrkivät saamaan henkilöstöhallinnon roolin, panoksen ja kokonaistärkeyden yritykselle ylimmän johdon tietoisuuteen. Henkilöstöhallinnon rooli ei ole esimerkiksi vain avointen työpaikkojen mainostaminen (Laumer ym., 2010).

Claver, Llopis, González ja Gasco (2001) toteavat, että elektronisen henkilöstöjohtamisen implementoinnissa ilmenee haasteita. He kertovat sen sisältävän eettisiä ongelmia, sillä implementoinnin tuoma muutos organisaation kulttuuriin voi olla aiempia kulttuurisia arvoja vastaan. Mikäli näin on, kulttuurinen muutos voi vaatia uusia jaettuja uskomuksia tullakseen hyväksytyksi organisaatiossa (Claver ym., 2001). Uusien jaettujen uskomusten hyväksyminen vie aikaa ja teknologian implementointi tulee tapahtua lyhyellä ajanjaksolla (Claver ym., 2001). Haasteena on siis sovittaa yhteen kulttuurinen muutos ja teknologian implementointi, jonka tulee tapahtua lyhyellä aikavälillä. Kulttuuria ei siis tule jättää huomiotta elektronista henkilöstöjohtamista implementoidessa tai kehittäessä.

Elektronisen henkilöstöjohtamisen projektit kohtaavat myös yksilöön kohdistuvia haasteita. Yksilön näkökulmien huomiotta jättäminen tai väärin ymmärtäminen johtaa projektien vastustamiseen ja tätä kautta mahdolliseen epäonnistumiseen (Laumer ym., 2010)

Elektronisessa henkilöstöjohtamisessa on nähty muutosta transaktionaalisen henkilöstöjohtamisen toimituksessa, jolloin suuri osuus sen aktiviteeteista on alettu toimittamaan käyttäen erilaisia sovelluksia (Bondarouk ym. 2009). Bondaroukin ym. (2009) mukaan elektronisen henkilöstöjohtamisen käyttöönotto vaatii tulevaisuudessa aiempaa enemmän monitieteistä ymmärrystä ja asiantuntemuksen integrointia sekä henkilöstöalaaan liittyvien ammattien modernisointia.

5 YHTEENVETO

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli selvittää digitalisaation vaikutus henkilöstöjohtamiseen elektronisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksinä toimivat:

- Miten digitalisaatio vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen?
- Miten elektroninen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa organisaatioon?

Digitaaliset teknologiat vaikuttavat vahvasti yrityksen liiketoimintastrategiaan ja -malliin. Se vaikuttaa kaikkiin henkilöstöprosesseihin edustamalla lupaavia työkaluja henkilöstöjohtamisen tehokkuuden lisäämiseksi ja yritysten tulisikin linjata strateginen visio ja missio henkilöstöjohtamisen filosofiaan. Digitaaliset teknologiat ovat vaikuttaneet työntekijöiden tapaan vastata erilaisiin ärsykkeisiin ja signaaleihin. Tällä on vaikutusta kognitiivisiin prosesseihin eli esimerkiksi siihen millaisiin ärsykkeisiin ihmiset kiinnittävät huomiota ja ajattelutavan rakentamiseen, joka puolestaan vaikuttaa suorituskykyyn, yksilön tyytyväisyyteen ja organisaation ilmapiiriin. Tästä voidaan päätellä digitalisaatiolla olevan suuri vaikutus henkilöstöjohtamisen kentällä eikä sitä tule jättää huomiotta. Digitaalisten teknologioiden yleisyys vaikuttaa myös ihmisten tapaan lähestyä työtä ja tämä tuleekin myös ottaa huomioon henkilöstöjohtamisen kentällä. Digitalisaatio helpottaa henkilöstöjohtamisen hallinnollista työtä samalla lisäten uusia vaatimuksia henkilöstöjohtamisen funktioille varmistaakseen inhimillisen pääoman olevan linjassa strategisten tarpeiden kanssa.

Elektroninen henkilöstöjohtaminen tukee henkilöstöjohtamisen tavoitteita yleisellä tasolla ja se voi kehittää tehokkuutta ja helpottaa henkilöstöhallinnon roolin muutosta strategisemmalle tasolle. Sillä on laaja joukko käyttötapoja, jotka vaikuttavat organisaatioon tehostamalla henkilöstöjohtamisen aktiviteetteja kuten rekrytointia, kouluttamista sekä työntekijäsuhteita. Elektroninen henkilöstöjohtaminen mahdollistaa henkilöstöstrategioiden, käytäntöjen ja praktiikan implementoinnin organisaatiossa tietoisena ja suoran tuen ja/tai täyden web-teknologiapohjaisten kanavien käytössä.

Jatkotutkimusta voisi tehdä tulevaisuudessa koskien elektronisen henkilöstöjohtamisen haasteita. Spesifimmin aiheetta voisi rajata koskemaan elektronisen henkilöstöjohtamisen implementointia, sillä aiheesta ei ollut vielä paljoa tutkimuksia ja elektronisen henkilöstöjohtamisen implementointiprosessissa kohdataan useita haasteita.

LÄHTEET

Abelson, M. A. & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model. *Academy of Management Review*, 9(2), 331–341. doi:10.5465/amr.1984.4277675

Andersson, L., Lanvin, B., & Van der Heyden, L. (2016). Digitalisation initiatives and corporate strategies: A few implications for talent. *e Global Talent Competitiveness Index*, 53–60. Haettu osoitteesta https://adeccogroup.co.uk/wp-content/uploads/2017/04/GTCI_Report_2017.pdf#page=65

Becker, B.E. & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898–925. doi:10.1177/0149206306293668

Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). Managing human assets. *Simon and Schuster*.

Bondarouk, T. & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514. doi:10.1080/09585190802707235

Bondarouk, T., Ruël, H., & Looise, J. C. (toim.). (2011). *Electronic hrm in theory and practice*. doi:10.1108/S1877-6361(2011)8

Bratton, J. & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. (6. painos) Lontoo: Macmillan Publishers Limited.

Callon, M. (1987). Society in the making: the study of technology as a tool for sociological analysis. *The social construction of technological systems: New directions in the sociology and history of technology*, 83-103. Cambridge: The MIT Press

Cambridge Dictionary. (15.7.2020). Knowledge economy. Haettu osoitteesta <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/knowledge-economy>

Cambridge Dictionary. (15.7.2020) Service economy. Haettu osoitteesta <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/service-economy>

Cascio, W. F. (1982). Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, Teoksessa S. Laumer, A. Eckhardt & T. Weitzel, (2010). Electronic human resource management in an E-business environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4).

Claver, E., Llopis, J., González, M. R., & Gasco, J. L. (2001). The performance of information systems through organizational culture. *Information Technology & People*. doi:10.1108/09593840110402149

- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32, 554–571. [doi:10.1287/mnsc.32.5.554](https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554)
- DeNisi, A. S., Wilson, M. S. & Biteman, J. (2014). Research and practice in HRM: A historical perspective. *Human Resource Management Review*, 219–231. [doi:10.1016/j.hrmr.2014.03.004](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.004)
- DeSanctis, G. (1986). Human Resource Information Systems: A Current Assessment. *MIS Quarterly*, 10, 15–27.
- Ewing, M.T. & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17–29. [doi:10.1108/09513559910262652](https://doi.org/10.1108/09513559910262652)
- Eckhardt, A., W. Brickwedde, S. Laumer & T. Weitzel. (2011). The Need for a Recruiter 2.0 for Hiring IT Talent – the Case of a German Software Manufacturer. *Managing IT Human Resources: Considerations for Organizations and Personnel. IGI Global*. [doi:10.4018/978-1-60960-535-3.ch022](https://doi.org/10.4018/978-1-60960-535-3.ch022)
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166–175. Haettu osoitteesta <https://search.proquest.com/docview/2238482526?accountid=11774>
- Fedorova, A., Koropets, O. & Gatti, M. (2019). Digitalization of human resource management practices and its impact on employees' well-being. [doi:10.3846/cibmee.2019.075](https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.075)
- Gasson, S. & Holland, N. (1996). The nature and processes of IT-related change. Teoksessa W. J. Orlikowski, G. Walsham, M. R. Jones & J. I. DeGross (toim.), *Information technology and changes in organizational work, proceedings of IFIP WG 8.2 conference* (213–234). Cambridge: Chapman & Hall.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), 414–427. [doi:10.5465/256530](https://doi.org/10.5465/256530)
- Haines, V.Y., and Petit, A. (1997). Conditions for Successful Human Resource Information Systems. *Human Resource Management*, 36(2), 261–275. [doi:10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199722\)36:2<261::AID-HRM7>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199722)36:2<261::AID-HRM7>3.0.CO;2-V)
- Hays, S. & Kearney, R.C. (2001). Anticipated changes in human resource management: View from the Field. *Public Administration Review*, 61(5), 585–597. [doi:10.1111/0033-3352.00129](https://doi.org/10.1111/0033-3352.00129)
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio, Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.

Jamrog, J. J. & Overholt, M.H. (2004). Building a strategic HR function: continuing the evolution. *Human Resource Planning*, 27(1), 51–63. Haettu osoitteesta <https://search.proquest.com/docview/224578995?accountid=11774>

Joyce, C., Guszczka, J., Fisher, J. & Hogan, S. K. (2018). Designing work environments for digital well-being. *Deloitte Insights*. Haettu osoitteesta <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/behavioral-economics/negative-impact-technology393-business.html>

Kavanagh, M. J. & Thite, M., (2009). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*, 409–418. California: SAGE Publications Inc.

Laumer, S., Eckhardt, A. & Weitzel, T. (2010). Electronic human resource management in an E-business environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4). Haettu osoitteesta <https://search.proquest.com/docview/817466520?accountid=11774>

Lepak, D.P., Smith, K.G. and Taylor, M.S. (2007). Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194. [doi:10.5465/amr.2007.23464011](https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464011)

Martin G., Reddington M., and Alexander H., (2008). Technology Outsourcing and Transforming HR: An Introduction. *Technology, Outsourcing, and HR Transformation*, 1–37. London: Butterworth-Heinemann.

Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age-digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4). [doi:10.1108/ER-03-2014-0032](https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0032)

Payne, J.E. (2010). Survey of the international evidence on the causal relationship between energy consumption and growth. *Journal of Economic Studies*, 37(1), 53–95. [doi:10.1108/01443581011012261](https://doi.org/10.1108/01443581011012261)

Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. Teoksessa On the Horizon. *MCB University Press*. Haettu osoitteesta <https://marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>

Rüel, H. J. M., Bondarouk, T., and Looise, J. C. (2004). *E-HRM: Innovation or Irritation? An Exploration of Web-based Human Resource Management in Large Companies, Utrecht*. Utrecht: Lemma Publishers. Haettu osoitteesta <https://www.managementboek.nl/boek/9789059312258/e-hrm-innovation-or-irritation-engels-huub-ruel>

Sammartino, W. (2002). The system integration of human resource management with organizational strategies. *PhD thesis, Graduate Program in Business*

Administration, Faculty of Economics, Business Administration and Accounting. University of São Paulo, São Paulo.

Schroeder, H. (2013). The importance of human resource management in strategic sustainability: An art of science perspective. *Journal of Environment Sustainability*, 2(10). doi:10.14448/jes.02.0004

Sheridan, J. E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036–1056. doi:10.5465/256539

Stone, D. L. & Deadrick, D. L., (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 139–145. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.003

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human resource management review*, 25(2), 216–231. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.01.002

Storey, J. (1989). *New Perspectives in Human Resource Management*. Lontoo: Routledge

Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text*. Cengage Learning EMEA.

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and Implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19–37. doi:10.1016/j.hrmr.2006.11.002

Toh, S. M., Morgeson, F.P. and Campion, M.A. (2008). Human resource configurations: investigating organizational fit with the context. *American Psychological Association*, 93(4), 864–82.

Trost, A., (2020). *Human Resources Strategies – Balancing Stability and Agility in Times of Digitization*. Cham: Springer

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. doi:10.1177/0149206309352246

Valtioneuvosto (15.5.2020), haettu osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79260/Pilkahduksia_tulevaisuuteen.pdf?sequence=1

Vikkunen J., & Kuutti, K. (2000). Understanding organizational learning by focusing on "activity systems". *Accounting Management and Information Technologies*, 10, 291–319. doi:10.1016/S0959-8022(00)00005-9

Weitzel, T., A. Eckhardt & S. Laumer. (2009). A Framework for Recruiting IT Talent: Lessons from Siemens. *MIS Quarterly Executive (MISQE)*, 8(4), 175–189.

Welbourne, T. M. (2009). HRM in Tough Times. *Human Resource Management*, 48(2), 181–182. [doi:10.1002/hrm.20274](https://doi.org/10.1002/hrm.20274)

Wood, T. Jr. (1995). Organizational change and transformation of the human resources function. Teoksessa W. R de Souza Freitas, C. J. C., Jabbour, & F. C. A. Santos, (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business strategy series*. [doi:10.1108/17515631111166861](https://doi.org/10.1108/17515631111166861)

Wood, S. and Wall, T.D. (2002). *Human Resource Management and Business Performance*. Teoksessa P. Warr (Toim.), *Psychology at work* (351–374). Penguin Press.