

Asseri Kunttu

**KUINKA DIGITALISAATIO VAIKUTTAA
PERINTEISIIN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN
KÄYTÄNTÖIHIN ORGANISAATIOSSA?**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2024

TIIVISTELMÄ

Kunttu, Asseri

Kuinka digitalisaatio vaikuttaa perinteisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin organisaatioissa?

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2024, 28 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Kyppö, Jorma

Digitalisaatio tarkoittaa perinteisten toimintojen muuttamista digitaaliseen muotoon, mahdollistaen tiedon sähköisen käsittelyn ja jakamisen. Digitalisaatiolla on vaikutuksensa myös jokaiseen organisaatioon, sekä niiden tärkeimpiin resursseihin eli ihmisiin. Näin ollen digitalisaatiolla on myös iso vaikutus henkilöstöjohtamiseen, joka on tämän takia kovassa murroksessa, osaamisalueet muuttuvat, työnteko monimuotoistuu ja datan analysointi korostuu. Tutkielmassa määritellään mitä käsitteet digitalisaatio ja henkilöstöjohtaminen tarkoittaa. Tämän jälkeen tutkielmassa tarkastellaan digitalisaation vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen, keskittyen erityisesti digitalisaation aiheuttamaan työn murrokseen, mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Tutkimus käsittelee nykyhetken ja tulevaisuuden digitalisaation vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen, selvittäen, miten teknologiset edistysaskeleet muuttavat työn luonnetta. Pääkappaleessa tarkastellaan digitalisaation aiheuttamaa työn murrosta, digitalisaation tuomia hyötyjä ja haasteita henkilöstöjohtamisessa. Tämä tutkimus on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, joka kartoittaa ja kuvailee digitalisaation vaikutuksia perinteiselle henkilöstöjohtamiselle organisaatioissa.

Asiasanat: Digitalisaatio, henkilöstöjohtaminen, työn murros, teknologiset muutokset, Hr-prosessit

ABSTRACT

Kunttu, Asseri

The Impact of Digitalization on Traditional Human Resource Management Practices in Organizations

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2024, 28 pp.

Information Systems, Bachelor's Thesis)

Supervisor: Kyppö, Jorma

Digitalization refers to transforming traditional processes into digital formats, enabling electronic processing, and sharing of information. Digitalization also impacts on every organization, particularly on their most valuable assets – the people. Consequently, it exerts a significant influence on human resource management, which is undergoing a profound transformation. Competency areas are evolving, work processes are diversifying, and the emphasis on data analysis is intensifying. This thesis defines the concept of digitalization and human resource management, with a focus on the transformative impact on work, opportunities, and challenges brought about by digitalization. The research explores the current and the future effects of digitalization on human resource management, elucidating how technological advancements reshape the nature of work. The main section scrutinizes the transformative upheaval in work caused by digitalization, outlining the benefits and challenges it poses to human resource management. This study employs a descriptive literature review approach, mapping and describing the effects of digitalization on traditional human resource management within organizations.

Keywords: Digitalization, human resource management, work transformation, technological changes, HR processes

KUVIOT

Kuva 1 Digitalisaation tasot	9
Kuva 2 Digitalisaation kehityksen aikajana.....	10
Kuva 3 Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli	13
Kuva 4 Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet.....	15

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen tausta ja ongelma.....	6
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tarve, sekä sen tavoitteet	6
1.3 Tutkimusmenetelmä ja saavutetut tulokset.....	7
2 DIGITALISAATIO	8
2.1 Digitalisaation keskeisiä käsitteitä ja taustaa.....	9
2.2 Digitalisaatio tällä hetkellä ja sen tulevaisuus.....	11
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	12
3.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä ja rooli organisaatiossa.....	12
3.2 Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet ja teoreettiset kulmakivet.....	15
4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN DIGITALISAATION AIKAKAUDELLA.....	17
4.1 Digitalisaatio aiheuttama työn murros.....	17
4.2 Digitalisaation mahdollistamia hyötyjä henkilöstönjohtamisessa	18
4.3 Digitalisaation aiheuttamat haasteet henkilöstöjohtamisessa.....	20
5 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	23
LÄHTEET.....	26

1 Johdanto

Tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa, johdannossa, tarkastellaan digitalisaation vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen. Tämän luvun tarkoituksena on avata tutkimuksen tausta, esittää tutkimuskysymykset sekä perustella tutkimuksen tarve ja tavoitteet

1.1 Tutkimuksen tausta ja ongelma

Digitalisaation myötä työelämä on kokenut merkittävän murroksen, kun teknologinen kehitys, automaatio ja tekoäly ovat vakiinnuttaneet asemansa eri toimialoilla. Fyysisten työtehtävien automatisointi ja tekoälyn nousu ovat haastaneet perinteiset työmallit (Hiila ym., 2019; Auvinen ja Lämsä, 2020). Erisyisesti asiantuntijatehtävien digitalisoituminen on muuttanut työn luonnetta ja asettanut uusia vaatimuksia henkilöstöjohtamiselle (Manyika ym., 2013).

Digitalisaatio on ulottunut myös henkilöstöjohtamisen ytimeen, mikä vaatii organisaatioilta sopeutumista uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin (Accenture, 2014). Rekrytointiprosessien digitalisoituminen ja HR-prosessien siirtyminen online-järjestelmiin ovat hyviä esimerkkejä muutoksesta (Salojärvi, 2018). Henkilöstöjohtamisen rooli on muuttunut dynaamisemmaksi, kun perinteisiä työtehtäviä on korvattu teknologian mahdollistamilla ratkaisuilla (Auvinen & Lämsä, 2020).

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tarve, sekä sen tavoitteet

Tutkielman keskeisenä tarkoituksena on syventyä digitalisaation vaikutuksiin henkilöstöjohtamiselle. Tavoitteena on ymmärtää, miten digitalisaatio muuttaa työelämää ja millaisia haasteita se luo henkilöstöjohtamiselle. Tutkimuksen

tarve nousee organisaatioiden tarpeista kehittää henkilöstöjohtamisen käytäntöjä vastaamaan digitalisaation asettamiin haasteisiin ja hyödyntämään sen tuomat mahdollisuudet.

Tutkielman tavoitteena on selvittää digitalisaation vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen. Konkreettiset tavoitteet sisältävät digitalisaation tuomat hyödyt ja haasteet henkilöstöjohtamiseen sekä keinot, joilla organisaatiot voivat kehittää henkilöstöjohtamisen käytäntöjään digitalisaation aikaudella (Auvinen & Lämsä, 2020; Salojärvi, 2018).

1.3 Tutkimusmenetelmä ja saavutetut tulokset

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, joka pohjautuu aiempiin tutkimuksiin ja asiantuntijoiden näkemyksiin. Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa olemassa olevan tiedon ja näkemysten kokoamisen yhteen, antaen kokonaisvaltaisen kuvan digitalisaation vaikutuksista henkilöstöjohtamiseen organisaatioissa. Tutkimuksen tulokset perustuvat kattavaan kirjallisuuskatsaukseen digitalisaation vaikutuksista, eikä sillä tuoda uutta empiiristä tietoa, mutta se pyrkii tarjoamaan tietoa ja näkemyksiä alan asiantuntijoiden näkökulmasta.

Seuraavissa luvuissa pureudumme syvemmin digitalisaatioon, henkilöstöjohtamiseen, sekä digitalisaation aiheuttamaan työn murrokseen henkilöstöjohtamisessa. Käydään myös läpi, mitä hyötyjä ja haasteita digitalisaatio luo henkilöstöjohtamiselle.

2 Digitalisaatio

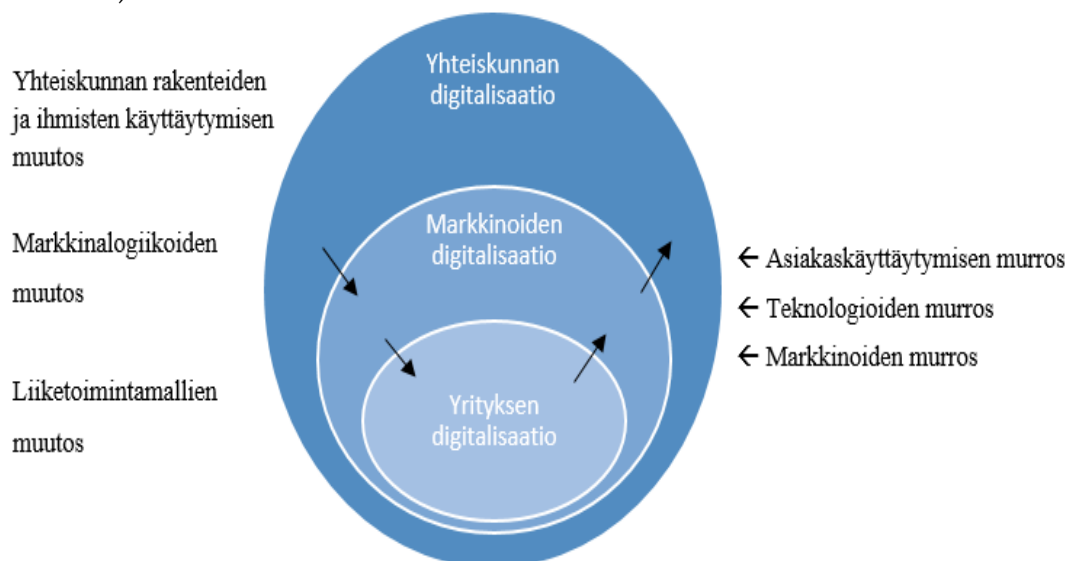
Tässä luvussa käsitellään digitalisaatiota terminä, sen aikajanaa, sekä sen vaikutuksia ihmisiin, organisaatioihin ja näiden toiminta tapoihin.

Digitalisaatio on terminä laajasti käytetty, mutta sille ei ole olemassa yhtä tarkkaa määritelmää. Tämä johtuu siitä, että digitalisaatio on hyvin laaja kokonaisuus. Tarkoitukseni on selkeyttää mistä on kyse, kun puhutaan digitalisaatiosta. Tässä tutkimuksessa digitalisaatiolla -käsitteellä tarkoitetaan tiedon tallentamista, siirtämistä ja käsittelyä tietokoneiden ymmärtämässä muodossa (Itkonen, 2015). Stolterman ja Fors (2004) toteavat digitalisaation tarkoittavan muutoksia, jotka liittyvät digitaalisen teknologian soveltamiseen kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla. Digitalisaation mielletään usein digitalisoitumiseen, joka on vain osa digitalisaatiota. Digitalisoituminen on prosessi, jossa jotain analogista konvertoidaan digitaaliseksi (Ilmarinen & Koskela, 2015). Helposti miellettäviä esimerkkejä tästä on tavaratalojen konvertoituminen verkkokaupoiksi tai Cd-levyjen konvertoituminen suoratoistomusiikiksi.

Myös palveluita ja liiketoimintaprosesseja digitalisoidaan. Esimerkiksi ennen lääkärin vastaanotto sijaitsi sairaaloissa, nyt potilaan on mahdollista asioida etävastaanotolla digiklinikan kautta. Digitalisoituminen ei yksin ole digitalisaatiota. Digitalisointuminen vaihtuu digitalisaatioon, kun se muuttaa ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden dynamiikkaa ja yrityksen liiketoimintaa (Ilmarinen & Koskela, 2015).

Digitalisaatiota voidaan tarkastella monella eri tasolla ja jaottelemalla se mikro- ja makrotasoihin voidaan helpottaa käsitteen ymmärtämistä. Jos tarkastellaan suurempaa kokonaisuutta, kuten yhteiskunnan muuttumista digitaalisesti, niin silloin puhutaan makrotasosta. Mikrotasolla digitalisaatiota tarkasteltaessa puhutaan yksittäisen toimijan näkökulmasta. Näillä kahdella tasolla on selkeä yhteys toisiinsa. Yritykset luovat markkinadynamiikkaa omilla toimillaan, kun taas yhteiskunta voi tietoisesti

esimerkiksi säätelyn avulla vaikuttaa markkinoihin. Digitalisaation eri tasot ja niiden välinen yhteys tulee ilmi havainnollistavasta kuvasta 1. (Ilmarinen & Koskela, 2015).



Kuva 1 Digitalisaation tasot

Digitalisaatio kuvaa erilaisten teknologioiden integrointia kaikkiin arkielämän osa-alueisiin, jotka pystytään digitoimaan (Gray & Rumpe, 2015). Grayn ja Rumpen mukaan hyviä esimerkkejä digitalisaatioista on esimerkiksi älykodit ja sähköinen terveydenhuolto.

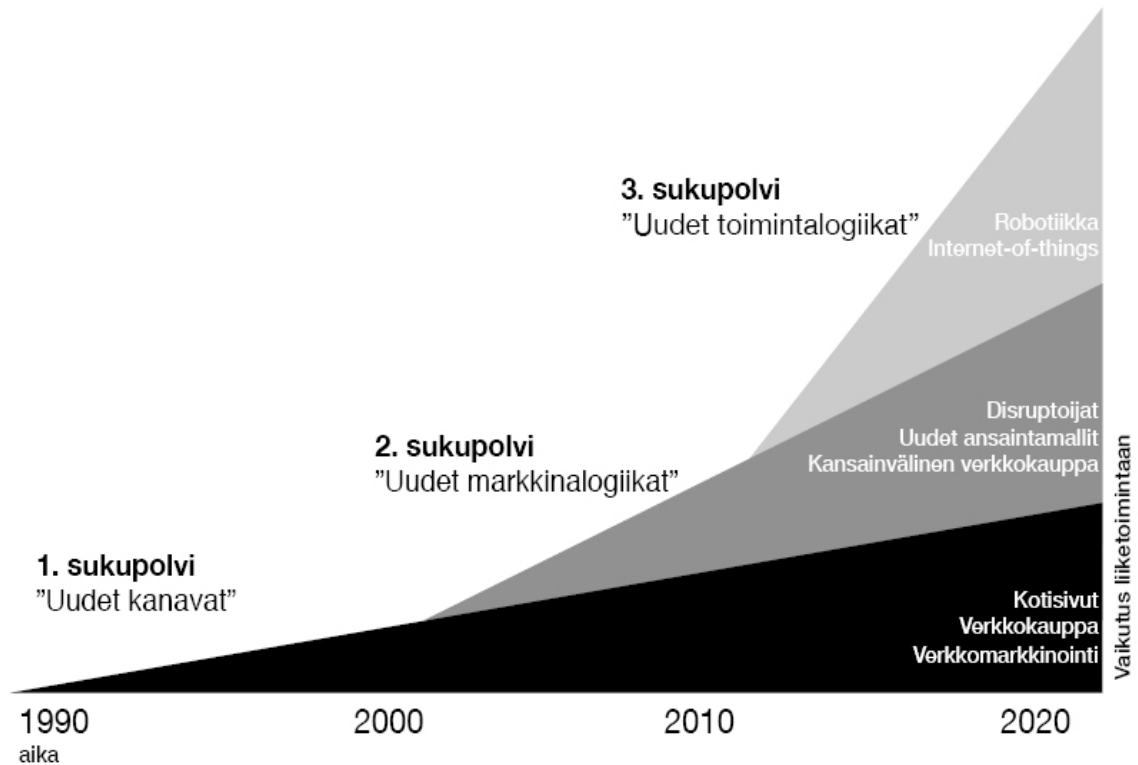
2.1 Digitalisaation keskeisiä käsitteitä ja taustaa

Hiila, Tukiainen ja Hakola kertovat (2019), että digitalisaatio ei ole ilmiönä tuore vaan sen juuret ovat kaukana historiassa. Sen kehityksen taustalla on ollut useita merkittäviä vaiheita, joista on tunnistettavissa kolme käännekohtaa, jotka ovat merkitykseltään kehityskaaren suurimpia:

- Matemaatikko Charles Baggagen luoma ensimmäinen modernia tietokonetta muistuttava analyttinen kone, joka luotiin kirjanpidon helpottamiseksi. Peruskomponentit laitteessa olivat samat kuin nykypäivän tietokoneissa: kovalevy ja muisti.
- Microsoft yhtiön perustaminen Paul Allenin ja Bill Gatesin toimesta vuonna 1975, jonka takia kotitietokoneet yleistyivät. Samoihin aikoihin Apple loi ensimmäiset kotitietokoneensa. Kuluttajilla oli tietokoneita, joiden avulla pystyi mm. laskemaan, kirjoittamaan ja kommunikoida. Tästä alkoi niin kutsuttu henkilökohtaisen tiedonkäsittelyn aikakausi, joka internetin kehittymisen myötä muuttui globaalin kommunikoinnin

aikakaudeksi. Tämän ihmisten välisen vuorovaikutuksen vaiheen loppuhuipentumana oli sosiaalisen median synty.

- Kolmannessa digitalisoitumisen aallossa tietokoneet ovat muuttuneet osaksi arkipäivää kodeissa ja työpaikoilla. Tämän aallon vaikutus käyttäytymiseemme on suurin. Esimerkiksi omistajuus ja omistaminen ovat kokeneet muutoksen. Omistamisen sijaan voidaan yhä useampia asioita lainata tai striimata. (Hiila ym. 2019, Tiimiäly).



Kuva 2 Digitalisaation kehityksen aikajana

Ylempänä oleva havainnollistava kuva 2 kertoo siitä, että myös Ilmarinen ja Koskela näkevät digitalisaation historian jakautuvan kolmeen osaan, tarkemmin ottaen kolmeen sukupolveen. (Ilmarinen & Koskela, 2015)

- Ensimmäinen sukupolvi syntyi 1990-luvulla kotisivujen kehittämisen myötä. Kotisivut vaativat portaaleja, jotka mahdollistivat asiakkaille kotisivujen löytämisen. Samaan aikaan alkoi kehittyä hakukoneita ja -palveluita. Tällöin ei vielä puhuttu digitalisaatiosta vaan digitalisoitumisesta ja e-busineksesta.
- Toinen sukupolvi oli markkinoiden toimintalogiikoiden muuttuminen. Digitalisaation vaikutuksesta globaali kilpailu on lisääntynyt suuresti. käsite digitalisaatio syntyi.
- Kolmas sukupolvi on juuri käsillä olevaa digitalisaation aikakautta, jolle tunnusomaista on itse arvontuotannon ytimen muuttuminen. Laitteiden

älykkyyks suurenee, robotiikka ja automaatio kehittyy esim. itse ajavat ajoneuvot. (Ilmarinen ja Koskela, 2015).

Tilson ja kumppanit toteavat digitalisaation tuoman muutoksen olevan uusi todellisuus ihmisten elämässä. He näkevät sen olleen ja olevan suuri työkalu yrityksille, kasvun ja liiketoiminnan kannattavuuden parantamisen mahdollistamiseksi samanaikaisesti. (Tilson ym., 2010).

2.2 Digitalisaatio tällä hetkellä ja sen tulevaisuus

Digitalisaatio on muodostunut yhdeksi tärkeimmistä liiketoimintaa ja yhteiskuntaa muokkaavaksi trendiksi (Parviainen ym., 2017). Digitalisaatio luo loistavat puitteet yhteiskunnan rakenteellisten muutosten onnistumiselle. Sen myötä olemassa olevat toimintatavat tulee muuttumaan entistä toivivimmiksi ja joustavammiksi. (*Julkisen hallinnon digitalisaatio*, Valtionvarainministeriö.).

Hiilan ja kumppaneiden mukaan tekoälyn kehittyminen tulee olemaan digitalisaation seuraava käännekohta. Se tulee muuttamaan tapaamme liikkua, asua ja tehdä työtä. Tämän kehityksen myötä yhteiskuntamme tulee muuttumaan radikaalisti ja esimerkiksi organisaatiot saavat merkittäviä hyötyjä työtehtävien tehostamiseen ja toimintojen kehittämiseen. Tämä kaikki tulee epäilemättä muuttamaan ihmisten toimenkuvia työelämässä, sekä täysin uusia toimialoja tulee syntyään. (Hiila ym. 2019, Tiimiäly). Oxfordin yliopiston tekemän tutkimuksenkin mukaan asiantuntijat uskovat tekoälyn olevan ihmistä parempi kääntämään kieliä jo 2024 ja rekalla ajamisessa 2027(Grace ym. 2018). Tällä hetkellä teknologia on helpommin ja edullisemmin saatavilla kuin koskaan ennen, mikä tulee kiihdyttämään digitalisaation kehitystä entisestään (Ilmarinen & Koskela, 2015).

3 Henkilöstöjohtaminen

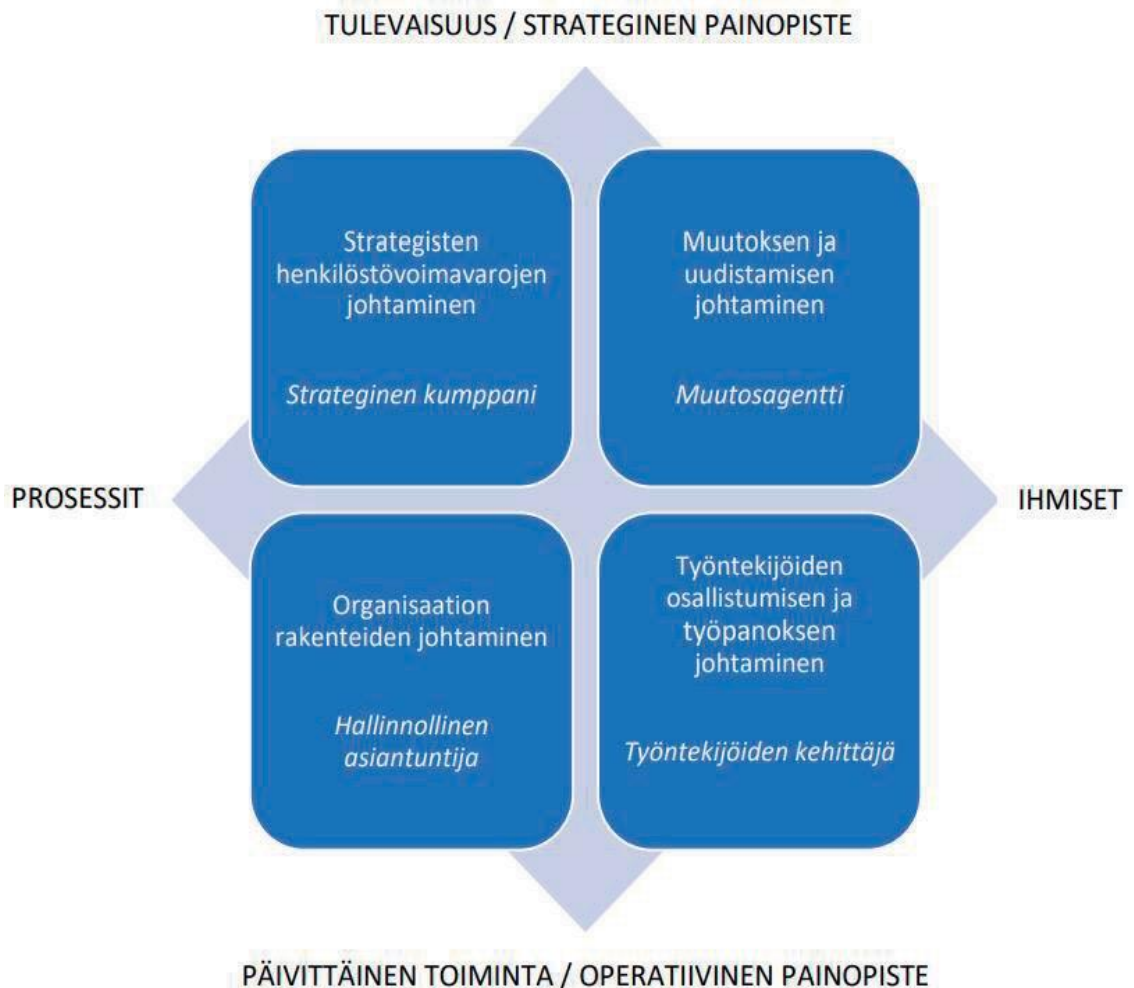
Tässä luvussa käsitellään henkilöstöjohtamista määritelmää ja keskeisiä tekijöitä, sekä muita käsitteitä johtamisesta ja henkilöstöstä. Henkilöstöjohtaminen on perinteisen johtamisen ohella liiketoiminnan keskeinen osa-alue jokaisessa yrityksessä.

3.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä ja rooli organisaatiossa

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan ”ihmisten ja asioiden johtamista, joka tähtää, strategialähtöisesti henkilöstön muodostamiseen, kehittämiseen, ohjaamiseen, kannustamiseen, arviointiin ja palkitsemiseen siten, että organisaation suorituskyky ja henkilöstön hyvinvointi mahdollistuvat nyt ja tulevaisuudessa” (Lämsä 2020, 50). Henkilöstöjohtaminen on johtamisen alue, jossa huolehditaan yrityksen liiketoiminnassa tarvittavan osaamisen ja työpanoksen riittävydestä, organisaatiokulttuurista, henkilöstön sitoutumisesta ja osaamisesta. Henkilöstöjohtaminen on yrityksille välttämätöntä. Se tulisi kuitenkin nähdä mahdollisuutena, koska sen avulla voidaan luoda kilpailuetua ja siitä on muodostunut kilpailukyvyn valmistaja ja varmistaja. (Viitala, 2021; Kauhanen ym., 2015). Viitala toteaa, että yritys, joka onnistuu henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa kilpailijoitaan paremmin, tulee myös menestymään paremmin. Hyvä henkilöstöjohtaminen saa aikaan sen, että parhaat osaajat haluavat työskennellä yrityksessä ja syntyy hyvä työilmapiiri, mikä luo yritykselle jatkuvasti uutta kehityspotentiaalia. Henkilöstöjohtaminen, joka tuottaa kilpailuetua on strategista, tehokasta ja vastuullista. Hiljattain ravisteleen koronapandemian takia hyvän henkilöstöjohtamisosaamisen ja laadukkaan henkilöstöjohtamisen merkitys on entistäkin suurempi.

Henkilöstöjohtamista tekevältä ihmiseltä vaaditaan kykyä sekä strategiseen että operatiiviseen ajatteluun lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Ulrich 1997).

Nelikentässään Ulrich jakaa henkilöstöjohtamisen neljään ulottuvuuteen, joissa kaikissa henkilöstöjohtamisen rooli on erilainen. Strategisessa ulottuvuudessa henkilöstöjohtamista tekevän henkilön pyrkimyksenä on asettaa HR-strategiat samalle tasolle yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Tämä mahdollistaa organisaation olemaan kyvykäs sopeutumaan muutoksiin, vastaamaan asiakastarpeisiin paremmin ja olemaan taloudellisesti tehokas. Muutoksen ulottuvuudessa henkilöstöjohtamisen ammattilaisen roolina on ongelmien tunnistamista ja niiden ratkaisemista, sekä toimintasuunnitelmien luomista ja niiden ratkaisemista. Työntekijöiden osallistumisen ulottuvuudessa HR-ammattilaisen roolina on toimia työntekijöiden kehittäjänä auttamalla päivittäisten ongelmien ja tarpeiden ratkaisemisessa. Organisaation rakenteiden johtamisen ulottuvuudessa HR-ammattilaisen tulee varmistaa, että henkilöstöjohtamisen erilaiset käytänteet ovat suunniteltu hyvin ja niitä toteutetaan tehokkaasti organisaatiossa. Havainnollistava kuva 3 Ulrichin (1997) henkilöstöjohtamisen nelikentästä.



Kuva 3 Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli

Henkilöstöjohtaminen on keskeinen tekijä jokaisessa yrityksessä. Se miten henkilöstö onnistuu vaikuttamaan yrityksen menestymiseen, on täysin riippuvainen hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöjohtamisen

tarkoituksena on varmistaa yritykselle oikea määrä, oikein kohdennettua työvoimaa, joka suoriutuu työtehtävistään yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisesti. (Viitala, 2021). Henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta vastaavat monet tahot, joita ovat henkilöstöammattilaiset ja -konsultit, sekä johto.

Monet tutkijat ja johtajat ovat puhuneet ihmisen johtamisen merkityksestä liiketoiminnan voimavarana. Maailman menestyneimmistä organisaatioista esim. Google ja Facebook, pitävät menestyksensä yhtenä tärkeimpänä tekijänä juuri henkilöstöään. Asiaa mitataan nykyisin myös monesta eri näkökulmasta ja tämä mittaus into kielii nimenomaan siitä, että menestyneimmät yritykset tietävät ihmisen olevan heidän tärkein resurssinsa, johon heillä on halua myös panostaa. (Hiila ym, 2017). (Bratton & Gold, 2017, s.11) Toteavat myös ihmisen olevan organisaation tärkein voimavara. Heidän mukaansa tehokas henkilöstöjohtaminen nähdään kriittisemmäksi organisaation menestymiselle kuin mikään muu yksittäinen tekijä.

Henkilöstöjohtaminen sisältää neljä keskeistä tehtäväaluetta, joista myös havainnollistava kuva 4. (Viitala, 2021):

1. Suunnittelu, jossa määritellään tavoitteet, joiden kautta päämäärä voidaan saavuttaa. Nämä voivat liittyä esim. henkilöstön osaamiseen tai työhyvinvointiin
2. Organisointi, jossa huolehditaan puitteet tavoitteiden saavuttamiseen.
3. Toteuttaminen, monitahoinen kokonaisuus, jossa laaja tehtävien kirjo ja jota monet toteuttavat esim. esihenkilöt ja henkilöstöammattilaiset.
4. Arviointi, joka on keskeinen osa. Tuloksia verrataan tavoitteisiin ja tämän pohjalta arvioidaan henkilöstötyön sujumista ja vaikutuksia.



Kuva 4 Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet

3.2 Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet ja teoreettiset kulmakivet

Henkilöstöjohtamiseen liittyy useita tärkeitä käsitteitä. Henkilöstöresurssien johtaminen on tullut suomeen suorana käännöksenä englanninkielisestä termistä human resource management eli HRM. Henkilöstöjohtaminen on vakiinnuttanut paikkansa suomenkielisessä sanastossa, ja onkin parempi kuvaamaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten johtamista, koska ihmiset eivät ole vain yksi samanarvoinen resurssi muiden joukossa. (Viitala, 2021). Henkilöstöhallintoa käytettiin ennen terminä kuvaamaan ihmisiin liittyvää johtamiskokonaisuutta, hallinto-sana ei kuitenkaan ole enää hyvä kuvaamaan henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää, vaikkakin siihen kuuluu edelleen myös hallinnointia mm. työsopimusten laatiminen. Kyseinen termi on kuitenkin vielä käytössä, kun puhutaan nimenomaan hallinnollisista toimenpiteistä. (Viitala, 2021).

Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) on käsite, jonka avulla korostetaan henkilöstöjohtamisen tehtävää liiketoimintastrategian toteuttamisen mahdollistajana. Strategisen henkilöstöjohtamisen työkaluna toimii henkilöstöstrategia, joka linkittää liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen käytännöt. (Viitala, 2021). Henkilöstöfunktiot viittaavat

organisaation vastuualueeseen, jossa henkilöstöjohtamisen ammattilaiset toteuttavat tehtäviään, kuten työntekijöiden rekrytointia, perehdyttämistä, henkilöstön kehittämistä, sekä hyvinvoinnin tukemista. Käsitteellä henkilöstökäytännöt tarkoitetaan tapoja hoitaa erilaisia henkilöstöjohtamisen tehtäviä käytännön tasolla. Tämä käsite pitää yritysten omalaiset rekrytointikäytännöt, osaamisen kehittämisen käytännöt ja palkitsemisen käytännöt. (Viitala, 2021).

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksen perustana toimii joukko teorioita, jotka ovat käsityksiä siitä, miten ilmiö henkilöstöjohtaminen rakentuu ja miten se näkyy käytännön työelämässä. On olemassa useita teorioita, jotka ovat vaikuttaneet suuresti aiheeseen liittyvään tutkimukseen. Näitä teorioita voidaan kutsua henkilöstöjohtamisen teoreettisiksi kulmakiviksi. (Viitala, 2021). Viitalan mukaan keskeisimmät henkilöstöjohtamisen teoreettiset kulmakivet ovat seuraavat:

- Resurssiperusteinen teoria henkilöstöstä kilpailuetuna tuovana tekijänä. Henkilöstö tärkeä voimavara yrityksen menestymiselle ja menestymisen edellytyksiä voidaankin parantaa johtamisen keinoin henkilöstöön vaikuttamalla.
- Teoria henkilöstökäytäntöjen tehokkuudesta. Henkilöstökäytännöillä vaikutetaan henkilöstövoimavarojen eri ominaisuuksiin, ja niiden soveltamisella ja kehittämiseksi voidaan tehostaa positiivisia henkilöstövaikutuksia.
- AMO-malli. Tässä mallissa nähdään, että henkilöstön suorituskyky on useamman asian summa, joka riippuu mahdollisuuksista suoriutua hyvin, henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Näihin tulisi pyrkiä vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen avulla.
- HRSS-teoria. Teorian mukaan yksilön erilaiset kokemukset, arvostukset ja tulkinnat saavat henkilöstökäytäntöjen vaikutukset vaihtelevaan yksilötasolla, vaikka puhuttaisiin samasta organisaatiosta.

4 Henkilöstöjohtaminen Digitalisaation aikakaudella

Tutkielman pääluvussa paneudutaan tutkimuskysymyksiin: *Millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on henkilöstöjohtamiseen?* ja *Miten henkilöstöjohtamista tulisi kehittää työn murroksen keskellä?*

4.1 Digitalisaatio aiheuttama työn murros

Digitalisaatio on jo nyt aiheuttanut suurta työn murrosta. Tällä hetkellä automatisaatiolla, robotiikalla ja tekoälyllä on korvattu tehtäviä, joissa tehdään fyysistä työtä hallittavissa olosuhteissa tai joissa haetaan tai käsitellään tietoa. Älykkäällä ja jalostusarvoltaan korkeammalla tekemisellä tullaan korvaamaan ennakoitavat ja mekaaniset työtehtävät eli tulevaisuudessa ihmisen työtehtävät eivät pohjaudu enää rutiininomaiseen tekemiseen vaan nykyistä älykkäämpään toimimiseen. (Hiila ym. 2019, Tiimiäly). Auvinen ja Lämsä toteavat myös työn tekemisen muotojen ja käytänteiden olevan murroksessa digitalisaation takia. Tietokoneiden ja robotiikan avulla on korvattu rutiininomaisia töitä etenkin teollisuudessa jo 1980-luvulta lähtien. (Auvinen & Lämsä, 2020). Koneita ja laitteita on käytetty tuotannossa kautta aikojen tukemaan ja jopa korvaamaan ihmisiä. (Zudoff, 1990). Lähivuosina digitalisaatiota on ruvettu hyödyntämään myös asiantuntijatehtävissä (Manyika ym. 2013). Accenturen (2013) tekemän tutkimuksen mukaan digitalisaatio on nähtävä ajankohtaisena, kasvavana ja mullistavana henkilöstöjohtamisen ilmiönä. Myöhemmin he jopa käyttävät ilmiöstä käsitettä hajaannus tai sekasorto. (Accenture, 2014).

HR-prosessit ovat digitalisoituneet online-järjestelmiin, jotta useat tekijät voisivat itse suorittaa useita HR-käytänteitä. Hr-prosessit kuten kehityskeskustelut ja kehittymissuunnitelmat tallennetaan nykyisin suoraan järjestelmiin samoin, kuin työajat ja opintosuorituksiin liittyvät tiedot. (Salojärvi, 2018). Salojärven toteuttaman tutkimuksen (2018) mukaan suurimman muutoksen HR-prosesseista on kokenut rekrytointi. Minimissään hakemusten toimittaminen ja ilmoittelu on toteutettu verkossa.

4.2 Digitalisaation mahdollistamia hyötyjä henkilöstönjohtamisessa

Accenture ja muut konsulttiyritykset ovat kuvanneen digitalisaatiota henkilöstöjohtamisen teknologioina ja järjestelminä, sekä transformaatiota tuottavana voimana. Digitalisaation väitetäänkin voimaannuttavan henkilöstöä ja lisäävän heidän vastuullisuuttaan työn tekemisessä. (Auvinen & Lämsä, 2020). Jonka lisäksi sen on arvioitu olennaisesti siirtävän rutiinitöitä ihmisiltä teknologian tehtäväksi. Accenture (2013) mukaan selviä digitalisaation luomia trendejä on moninaiset henkilöstöjohtamisen sovellukset ja järjestelmätason dataintegraatio. Henkilöstöjohtamisen saralla varsinkin osaamisen johtaminen on pysynyt vahvassa asemassa. Digitalisaatio on mahdollistanut monia työkaluja henkilöstöjohtamisen käyttöön ja esimerkiksi pilvipalveluiden, data-analytiikan ja rutiininomaisten henkilöstötöiden automatisointi on alkanut vakiintua 2010-luvun loppupuolella. (Sympa, 2019). Tekoäly ja ohjelmistorobotit ovat 2020-luvun suurimpia henkilöstöjohtamisen apuvälineitä etenkin rekrytointiprosesseissa ja syvällisen henkilöstötietojen analytiikassa. (Auvinen & Lämsä, 2020). Korostuva merkitys henkilöstöjohtamisessa tulee olemaan tehokkuuden lisäksi työhyvinvoinnin, -mielekkyyden ja tasa-arvoisen johtamisen tärkeydessä.

Työelämä on murroksessa ja työntekijät vaativat yritykseltä rahallisen palkitsemisen ohella myös muita ei-rahallisia kannusteita ja vaalivat työtyytyväisyyttä. Tällaisten asioiden toteuttaminen vaatii koko työkuulttuurin muutosta, jossa avoin ja reaaliaikainen tiedonkulku on keskiössä. Hierarkiat tulee muuttaa läpinäkyviksi verkosto-organisaatioiksi. (Auvinen & Lämsä, 2020). Työn tekemisen tapojen uudistuminen digitalisoituissa ympäristöissä edellyttää oivalluksia siitä, miten työntekijät sitoutetaan työntekemiseen. (Sympa, 2019). Kilpailu huippuosajista on tiukkaa monilla aloilla. Digitalisaation seuraavassa aallossa, jossa arkipäivää tulee olemaan teknologiat, pilvipalvelut ja tekoäly, edellyttää henkilöstöjohtamisen tutkimukselta uusia avauksia. Auvinen ja Lämsä (2020) arvioivat, että erityisesti digiteknologisen ja ihmisjohtamis keskeisten lähestymistapojen avulla tuotetaan uutta ja mielenkiintoista tietoa teorian kehittelyyn ja organisaatioiden tarpeisiin. Datan kerääminen henkilöstöstä on helpompaa ja se on yleistynyt paljon digitalisaation ansiosta, mutta sen hyödyntäminen on vielä vähäistä monissa yrityksissä. (Auvinen ja Lämsä, 2020).

Sopivien työntekijöiden ja osaajien löytäminen erilaisiin työtehtäviin on kokenut suuren muutoksen sosiaalisten kanavien takia. Erityisesti LinkedIn on tehostanut potentiaalisten osaajien löytämistä. (Salojärvi, 2018). Monet yritykset ovat ottaneet myös videohaastattelut käyttöön ja varsinkin Covid-19 pandemia vauhditti etäyhteyksillä toteutettavien haastatteluiden käyttöönottoa. Videoin käyttäminen on myös laajentunut

työnantaja puolelle ja niitä hyödynnetään varsinkin työtehtävien esittelyyn. (Salojärvi, 2018). Rekrytointiprosesseissa myös tekoälyä on alettu hyödyntämään ja sen avulla on voitu suorittaa hakijoiden alkukarsintaa. Osa henkilöstöjohtamisen töistäkin on pystytty automatisoimaan, mutta monet Salojärven (2018) tekemän tutkimuksen mukaan pitävät tätä positiivisena, joka myös synnyttää henkilöstöjohtamisen kentälle uusia työtehtäviä. Digitalisaation tuo myös muutoksen yhä useamman työtehtävän kohdalla tarvittavissa digitaalisissa kompetensseissa. Esimerkiksi teknisissä tehtävissä nämä voivat liittyä koneoppimiseen ja markkinoinnin tehtävissä ne voivat liittyä sosiaalisen median hyödyntämiseen. (Salojärvi, 2018).

Auvisen ja Lämsän (2020) tekemän tutkimuksen perusteella digitalisaation kuusi merkittävintä hyötyä henkilöstöjohtamiselle ovat:

- Tehokkuus ja automaatio: Digitalisaatio mahdollistaa useiden rutiinitehtävien automatisoinnin, mikä vapauttaa resursseja henkilöstöjohtajille. Lisäksi tiettyjä prosesseja voidaan tehostaa, kuten rekrytointia ja suoritusarviointeja.
- Tietojen analysointi: Digitalisaatio mahdollistaa suuren datamäärän keräämisen ja analysoinnin. Tämän avulla henkilöstöjohtajat ymmärtävät paremmin organisaation suorituskykyä ja työntekijöiden tarpeita, sekä he voivat ennustaa henkilöstökehitystä.
- Joustavuus ja etätyö: Digitaaliset työkalut mahdollistavat joustavamman työympäristön ja vapauttaa työn teon paikkasidonnaisuudesta. Nämä ovat oivia keinoja parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon.
- Koulutus ja kehitys: Digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia verkkokoulutukseen ja etäoppimiseen. Henkilöstöjohtajat voivat hyödyntää näitä resursseja työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja koulutuksessa.
- Reaaliaikainen viestintä: Digitaaliset viestintävälineet mahdollistavat nopean ja reaaliaikaisen tiedonvälityksen. Tämän avulla voidaan parantaa organisaation sisäistä viestintää ja yhteistyötä.
- Rekrytointiprosessien tehostaminen: Digitalisaatio voi helpottaa rekrytointiprosesseja automatisoimalla osan tehtävistä, tarjoamalla algoritmiavusteisia valintamenettelyjä ja parantamalla viestintää hakijoiden kanssa.

Verraten näitä Auvisen ja Lämsän (2020) määrittelemiä hyötyjä henkilöstöjohtamisen neljään tehtäväalueeseen, voidaan todeta, että digitalisaatiolla on suuri vaikutus. Suunnittelussa, digitalisaatio mahdollistaa osaamisen kehittämisen aivan uudella tavalla. Henkilöstön osaamistarpeita ja -puutoksia on helpompi seurata ja kontrolloida. Organisointi -alueella, tehtävien organisointia on helpompi kontrolloida datasta saatavien tilastojen perusteella, sekä työskentelytapojen monimuotoistuminen luo paremman pohjan onnistua. Toteuttamisen näkökulmasta Auvisen ja Lämsän (2020) määrittelemien

hyötyjen mukaan pysytään kommunikoidaan reaaliaikaisesti, mikä parantaa organisaation sisäistä viestintää ja näin ollen asioiden toteuttamista. Arviointi -alueella digitalisaatio mahdollistaa suuremman datan keräämisen ja käsittelyn, jonka avulla tavoitteita on helpompi luoda ja henkilöstön onnistumista pystytään seuraamaan entistä tarkemmin.

4.3 Digitalisaation aiheuttamat haasteet henkilöstöjohtamisessa

Digitalisaation vaikutusta henkilöstöjohtamiseen on vaikea ennustaa. On kuitenkin olennaista, että pyritään koko ajan olemaan mukana muutoksen vaikutuksista ja niitä tulisinkin pyrkiä aktiivisesti selvittämään. Tämä on kriittinen tekijä muutoksen onnistumisen kannalta. Muutoksen jatkuva hahmottaminen auttaa pohtimaan tulevaisuuden vaihtoehtoja ja lisää reagointivalmiutta äkillisiin kriiseihin. (Auvinen & Lämsä, 2020). Monista eduistaan huolimatta digitalisaation on arvioitu digitalisaation tuovan myös monia ongelmia. Näitä ihmisestä konemaiseen näkemykseen johtavia tekijöitä on esimerkiksi työn minuutintarkka seuranta ja työntekijöiden laajempi ja yksityiskohtaisempi valvonta. (Dzieza, 2020). Henkilöstöjohtamisen laaja tehtäväkenttä, joka vaatii monialaista osaamista sekä jatkuvaa kehittymiskykyä, nähdään ongelmallisina henkilöstöjohtamisen kiinnostavuudelle. Henkilöstöjohtaminen on työnä entistä kuormittavampaa jatkuvan muutoksen ja organisatoristen kriisien lisääntymisen vuoksi. (Auvinen & Lämsä, 2020).

Henkilöstöjohtamisen kenttä on rajussa murroksessa. Monien alojen henkilöstöjohtajat eivät ole enää tarpeeksi päteviä suoriutumaan työtehtävistään. Informaatio prosessointi työllistää suomalaisia henkilöstöammattilaisia ja tämä johtuu osin siitä, että alan koulutuksessa ei ole, eikä ole ollut tarjolla juurikaan HR-analytiikkaan liittyviä opintoja. Ongelmana varsinkin ICT-alalla on osaavien henkilöstöjohtajien löytäminen ja osaavista työntekijöistä on jopa pula. (Auvinen & Lämsä, 2020). Teknologioiden nopea muutos ja kehitys on siis aiheuttanut puutoksen osaavasta työntekijöistä alla. Monet pitävät tätä myös suurena yhteiskunnallisena haasteena ja on olemassa riski sille, että yhä useampi työntekijä on vaarassa pudota jatkuvasti kehittyvän työelämän kerkasta. Samalla myös kilpailu ja pula uudenlaisista digiosaajista kiristyy entisestään. (Salojärvi, 2018). Analytiikka pidetään lähtökohtaisesti erittäin lupaavana osa-alueena HR:n tulevaisuudelle. Salojärven mukaan analytiikkakehitys pitää sisältää myös suuria riskejä, jotka liittyvät henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kolmeen ilmiöön:

- Analytiikkaa viedään eteenpäin talouden tai tietohallinnon avulla, jolloin HR-dataakin analysoidaan, mutta silti usein kysymysten asettelu ei ole henkilöstön näkökulmasta rakentavaa.

- Analytiikan kehittyminen on vielä hyvin konsultti- ja järjestelmälähtöistä. Tämäkin osaltaan lisää näkökulmien kapeutta ja rajoittaa analyyseistä saatavaa strategista hyötyä.
- HR:n osaaminen. Henkilöstöjohtamisen ydin osaamisalueisiin ei ainakaan tällä hetkellä lukeudu taloudellinen - ja tilastollinen osaaminen, jotka ovat kriittisiä analytiikan kannalta. Näin ollen koko analytiikkakehitys saattaa vaikuttaa negatiivisesti tulevaisuudessa henkilöstöjohtamiselle.

Auvisen ja Lämsän (2020) mukaan suurimmat ongelmat mitä digitalisaatio luo henkilöstöjohtamiselle liittyy taitoihin ja koulutukseen. Henkilöstöjohtajilla on jatkuva tarve uudistaa osaamistaan ja organisaatioiden on huolehdittava siitä, että henkilöstöjohtajilla on tarvittavat digitaidot ja että organisaatio tarjoaa mahdollisuuden kouluttautua uusiin digitaalisiin työvälineisiin ja prosesseihin. Viitala ja Järnlström (2014) taas toteavat, ettei teknologian käyttö ole ongelmatonta. Sosiaalinen media laajentuu ja muuttaa henkilöstöjohtamista, eikä tätä aluetta tunneta juurikaan. Riskitekijöinä voidaan pitää esimerkiksi uhkia, jotka kohdistuvat yksityisyyden suojaan, sekä ympärivuorokautinen työnteko, jonka tietokoneet mahdollistavat.

Salojärvi (2018) tekemän tutkimuksen mukaan digitalisaation kehitys pitää sisällään ei-toivottuja vaikutuksia ja nämä voidaan tiivistää viiteen kohtaan:

- Työpaikkojen muutos ja osaamisen tarpeiden muuttuminen: Eniten huolta herätti sellaisten ihmisten tulevaisuus, joiden työ tulee korvautumaan digitalisaation seurauksena ja niiden, joilla ei ole niitä taitoja, mitä tulevaisuuden työ pitää sisällään.
- Tietoturvallisuus ja yksityisyyden suoja: Toiseksi eniten huolta aiheutti tietoturvallisuus ja yksityisyyden suojaan liittyvät kysymykset. Vaikka tietosuoja-asetus asettaa tiukempia vaatimuksia, samalla kasvaa tietomäärä, ja riskit tietovuodoista, kyberrikollisuudesta ja hakkeroinnista lisääntyvät.
- Datan ja informaation luotettavuus ja laatu: Kolmanneksi eniten tutkimukseen osallistuneita henkilöstöjohtajia huolestutti datan ja informaation luotettavuus ja laatu. Henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä tavoitteita on positiivisen työnantajaimagon rakentaminen. Vastaajilla oli huoli siitä, että koko työnantajaimago voi tahrautua yhden yksittäisen henkilön aiheuttaman SOME-kohun seurauksena.
- Eettisyys- ja integriteettikysymykset: Useat vastaajat mainitsivat myös eettisyys- ja integriteettikysymykset online-ympäristössä, sekä

lainsäädäntöä pidettiin jälkeensä jääneenä erityisesti työn tekemisen muotoja koskien.

- Digitalisaatioon liittyvät suuret odotukset: Digitalisaatioon liittyvät suuret odotukset herättivät myös keskustelua. Ovatko odotukset jo niin suuret, että pettymykset ovat väistämättömiä?

Henkilöstöjohtamistyön luonne tulee muuttumaan digitalisaation, myötä ja erilaisten työsuhteiden lisääntyminen asettaa HR:lle haasteita sopeutua uusiin työntehtämisen malleihin. Monimuotoisen työvoiman johtaminen nousee myös tärkeäksi. Henkilöstöjohtajan tulee huolehtia sekä omista että henkilöstön digitaalisista kyvykkyyksistä. Tässä pitää tunnistaa, mitkä digitaidot ovat olennaisia eri tehtävissä. (Salojärvi, 2018). Analytiikka ja datan käyttö ovat muuttumassa merkittävästi henkilöstöjohtamisessa. Data mahdollistaa moni asioita, mutta sitä pitää hyödyntää oikein ja päätöksiä tulee perustua oikeanlaisiin analyyseihin. Digitalisaatio itsessään muuttaa koko organisaation liiketoimintaa, sen malleja ja kilpailuetuja, mikä taas vaatii HR:ltä kykyä ennakoivaan toimintaan ja liiketoimintastrategioiden muovaamiseen. (Salojärvi, 2018).

5 Yhteenveto ja Pohdinta

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on käsitellä henkilöstöjohtamista digitalisaation aikakaudella, keskittyen erityisesti digitalisaation vaikutuksiin, niin mahdollisuuksiin kuin esiin nouseviin haasteisiin. Pääkappaleessa tarkastellaan kahta keskeistä tutkimuskysymystä: ”Millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on henkilöstöjohtamiseen?” ja ”Miten henkilöstöjohtamista tulisi kehittää työn murroksen keskellä?”

Ensimmäinen tutkimuskysymys ” Millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on henkilöstöjohtamiseen?”. Tähän vastattiin tutkimuksessa hyödyntämällä laajasti eri lähdekirjallisuutta. Digitalisaatiolla on merkittäviä vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen monella tavalla. Ensinnäkin se mahdollistaa työn automatisoinnin ja rutiinitehtävien delegoinnin, mikä vapauttaa henkilöstöjohtajan resursseja. Lisäksi digitalisaatio mahdollistaa suuren datamäärän keräämisen ja analysoinnin, mikä auttaa henkilöstöjohtajia ymmärtämään paremmin organisaation suorituskyvyn ja työntekijöiden tarpeen. Digitaaliset työkalut myös tarjoavat joustavamman työympäristön ja ne mahdollistavat myös etätyöt, mikä edistää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Lisäksi digitalisaatio luo edellytyksen koulutuksen kehittämiseen, sekä rekrytointiprosessien tehostamisen.

Toinen keskeinen tutkimuskysymys ”Miten henkilöstöjohtamista tulisi kehittää työnmurroksen keskellä?”. Työn murroksen keskellä henkilöstöjohtamista tulisi kehittää ottamalla huomioon digitalisaation tuomat mahdollisuudet ja haasteet. Organisaatioissa on tärkeää varmistua, että henkilöstöjohtajilla on tarvittavat digitaidot ja että organisaatio itse mahdollistaa kouluttautumisen uusiin digitaalisiin työvälineisiin ja prosesseihin. Lisäksi henkilöstöjohtamista tulisi kehittää huomioimalla osaamistarpeiden muutokset, sekä tietoturvallisuus- ja yksityisyyskysymykset. Organisaatioiden on myös tuettava henkilöstöjohtajia sopeutumaan monimuotoisen työvoiman tuomiin haasteisiin ja selvittämään digitalisaatiosta aiheutuvia eettisiä ja integriteettikysymyksiä.

Työn murros on selvästi havaittavissa, kun digitalisaation on jo nyt synnyttänyt laajoja muutoksia työn tekemisen dynamiikassa. Tekoäly, robotiikka ja automaatio korvaavat ennakoitavia ja mekaanisia työtehtäviä. Tutkielma osoittaa, että tämä murros kattaa useita sektoreita, myös esimerkiksi asiantuntijatehtävät, mikä luo tarpeen uudentylaiselle henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstöjohtamisen prosessit on vahvasti digitalisoituneet online-järjestelmiin, mikä mahdollistaa useiden perinteisten rutiinitehtävien automatisoinnin. Tutkielmassa osoitetaan, kuinka digitalisaation vaikutus henkilöstöjohtamisessa on keskittynyt varsinkin rekrytointiprosesseihin, jossa online-hakemukset ja haastattelut ovat ainakin osittain siirtyneet verkkoalustoille.

Digitalisaation tuomat hyödyt henkilöstöjohtamiselle ovat varsin moninaiset. Tehokkuus ja automaatio mahdollistavat henkilöstöjohtajan resurssien uudelleen organisoimnin ja tietojen analysointi antaa mahdollisuuden syvällisempään ymmärrykseen organisaation suorituskyvystä. Lisäksi joustavuus, etätyömahdollisuudet, koulutus ja kehitys sekä reaaliaikainen viestintä ovat digitalisaation mahdollistamia keskeisiä hyötyjä. Rekrytointiprosessien tehostuminen, erityisesti tekoälyn ja algoritmien takia, nousee esille yhtenä merkittävimpänä kehityskohtena. Samalla digitalisaatio luo uusia työtehtäviä henkilöstöjohtamiselle, edellyttäen kuitenkin jatkuvaa osaamisen päivittämistä.

Tutkielmassa käsitellään myös digitalisaation tuomia haasteita henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtaminen työnä kokee suurta muutosta, jatkuvat osaamistarpeiden kehittymiset, sekä tietosuojaan liittyvät huolenaiheet ovat merkittävimpiä haasteita. Tämä henkilöstöjohtamisen kentän muutos, erityisesti osaavien HR johtajien löytämisen vaikeus, korostuvat teknologian nopean kehityksen myötä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että digitalisaatio ei ainoastaan muuta työskentelytapaa, vaan myös henkilöstöjohtaminen joutuu sopeutumaan tähän jatkuvaan muutokseen. Tutkielma tarjoaa tämänhetkisen tilanteen mukaisen katsauksen siihen, miten digitalisaatio muokkaa henkilöstöjohtamisen kenttää ja mitä haasteita se tuo tullessaan. On kuitenkin olennaista, että organisaatiot ja henkilöstöjohtajat ovat aktiivisia digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisessä ja samalla valmiita kehittämään omaa, sekä henkilöstön osaamista sopeutumaan muuttuvan työelämän vaatimuksiin.

Tein myös itse joitain havaintoja digitalisaation vaikutuksista henkilöstöjohtamiselle. Yksi keskeisimmistä huomioista, jonka tein liittyä digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin tehokkuuden ja automaation osalta. Henkilöstöjohtajat voivat hyödyntää uusia teknologioita vapauttaakseen resursseja rutiinitehtävistä ja pystyvät näin ollen fokuoitumaan entistä

enemmän strategiseen johtamiseen. Tämä luo aikaa, joka mahdollistaa keskittymisen organisaation suorituskyvyn parantamiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen. Mielestäni myös tekoälyn ja algoritmien käyttöönotto osana rekrytointiprosesseja on merkittävä asia. Hakijoiden potentiaalin ja osaamisen seulontaa pystytään näiden avulla tehostamaan merkittävästi. Digitalisaatio tuo myös haasteita tehtäväkentälle, jotka ovat mielestäni uhkia koko henkilöstöjohtamiselle. Työ luonteen muutos ja tarve jatkuvaan osaamisen päivittämiseen asettaa paineita henkilöstöjohtajille, sekä aiheuttaa jopa osaaajapulaa alalla. Lisäksi henkilöstöjohtamisen eri tehtävissä tietoturvallisuus ja yksityisyyden suojan ylläpitäminen tuottaa enemmän ongelmia. Henkilöstöjohtajan rooli tulee olemaan jatkossa enemmän muutosagenttina olemista ja heidän on oltava kyvykkäitä ohjaamaan organisaatiota digitalisoituvassa työympäristössä.

Aihe vaatii ehdottomasti jatkotutkimuksia varsinkin siihen mitä käytännön toimenpiteitä organisaatiot voivat tehdä, jotta digitalisaation tuomat mahdollisuudet pystyttäisiin hyödyntämään entistä paremmin, sekä kuinka sen tuomia haasteita voitaisiin hallita paremmin. Näen myös tarpeen painottaa tutkimusta digitalisaation kehitykseen, jotta organisaatiot pystyisivät olemaan valmiita mukautumaan muutoksiin. Tämä toki edellyttää kykyä ymmärtää vielä laajemmin ihmisen ja teknologian välistä vuorovaikutusta. Ihmisjohtamista digitaalisessa työympäristössä pitäisi myös tutkia enemmän ja keskittyä selvittämään henkilöstöjohtajille, kuinka he voivat parhaiten johtaa ja tukea työntekijöitään. Tutkielmaa tehdessäni huomasin myös, kuinka vähän digitaalisten rekrytointiprosessien eettisyyttä oli tutkittu. Eettisestä näkökulmasta tulisi tutkia onko tällaiset rekrytointiprosessit tasa-arvoisia, sekä oikeudenmukaisia?

LÄHTEET

Accenture (2013). Trends reshaping the future of HR. Digital radically disrupts HR. Haettu: https://www.accenture.com/t00010101T000000__w__/de-de/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/de-de/PDF_2/Accenture-Future-of-HR-Digital-Radically-Disrupts-HR.pdf.

Accenture (2014). THE FUTURE OF HR Five Technology Imperatives. Haettu: <https://www.coursehero.com/file/35866007/Accenture-Oracle-HCM-eBook-Future-of-HR-Five-Technology-Imperativespdf/>.

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1-11.

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

Collin, K., Lemmetty, S., Lämsä, A., Collin, K., Lemmetty, S., Forsman, P., . . . Hukkanen, P. (2019). Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita.

Gray, J., & Rumpe, B. (2015). Models for digitalization. *Software & Systems Modeling*, 14(4), 1319-1320. Haettu: <https://doi.org/10.1007/s10270-015-0494-9>

Hiila, I., Tukiainen, M., & Hakola, I. (2019). Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma.

Human resource management and performance <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00020>

Itkonen, J. (2015). Kiihdyttääkö digitalisaatio talouskasvua? haettu: https://publications.bof.fi/bitstream/handle/10024/51248/eurotalous_blogi_27.pdf?sequence=1

Julkisen hallinnon digitalisaatio. (ei pvm.). Valtiovarainministeriö. Noudettu 28. elokuuta 2022, osoitteesta <https://vm.fi/digitalisaatio>

Katja Grace, John Salvatier, Allan Dafoe, Baobao Zhang, Owain Evans (2018). When Will AI Exceed Human Performance? Evidence from AI Experts. Haettu: <https://arxiv.org/abs/1705.08807>

Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P. & Marrs, A. (2013). Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. McKinsey Global Institute
<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/disruptive-technologies>

Mosca, Maria (2020) Digitalization of HRM: a study of success factors and consequences in the last decade.
 Haettu: http://essay.utwente.nl/82872/1/Mosca_MA_BMS.pdf

Osibanjo, Adewale & Adeniji, Anthonia. (2012). Human Resource Management: Theory and Practice.
 Haettu: https://www.researchgate.net/publication/305954894_Human_Resource_Management_Theory_and_Practice

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

Salojärvi, S. (2017). Future of work and the power of HR in the limelight – are leaders equipped for the digital era? Haettu osoitteesta: <http://blog.hankensse.fi/future-of-work-and-power-of-hr-are-leaders-equipped-for-the-digital-era>

Stolterman, E., & Fors, A. (2004). Information Technology and the Good Life. Relevant Theory and Informed Practice. https://doi.org/10.1007/1-4020-8095-6_45

Sympa (2019). Pikakelaus HR:n tulevaisuuteen. Haettu: <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/tarkeimmat-hr-trendit-2020/>

The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions Haettu: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12258>

Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*, 21, 748–759. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0318>

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

Viitala, R. k. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (4. uudistettu painos.). Edita.

Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Haettu: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7810>