

Henkilöstöjohtamisen digitalisaatio keskisuomalaisissa PK-yrityksissä

Niilo Noponen
Tommi Auvinen
Pia Viklund
Matti Leppäniemi
Jarno Tiainen

Abstract

Digitalisation has reached a significant role among the literature on human resource management (HRM) ever since the turn of last millennium. During the last decade advanced digital technology systems have been enthusiastically fitted into HRM functions, even as a possible replacement. Especially consultant literature paints an overtly positive picture of advanced artificial intelligence HRM systems that deliver cost savings, efficiency, and real-time information. Scientific sources often raise more problematic issues and even threats related to human factors as well as to the core of business operations. Also, the actual strategic integration to increase competitiveness may not be more than a sales pitch, for example in workplace training and competence development. In addition, the majority of studies and their research data, business environment, and action recommendations focus on large international corporations. This qualitative study approaches the topic from a less researched point of view and examines digitalisation of human resource management and its state of affairs, challenges and near future goals among small and medium sized enterprises (SME) in Central Finland. The empirical data consist of 25 interviews of managers responsible for HRM

tasks among different industries. In our study we found that in each target organisation digital systems are used to some degree in HRM tasks, such as payroll and time tracking. In practice, however, the reality of daily work is far from the image of fully automated HRM processes painted by consultant literature. The challenges of digital HRM are related to lack of time, information, and know-how. The near future goals include more effective and comprehensive use of digital systems but also improving in overall HRM and workplace wellbeing. Indeed, one can claim that even with the associated challenges, the development stage of HRM's digitalisation is ahead of the development of overall HRM. Human resource management is at the core of SME business and the strategic role of HRM must be understood, in order to reach digital systems' greater advantages.

Key Words: Human resource management, digital human resource management, digitalization, algorithmic management, technology

Johdanto

No tietenkin se säästää aikaa, silloin kun se järjestelmä toimii (Teollisuuden alan PK-yrityksen hallintopäällikkö)

Henkilöstöjohtamisen työtehtävien ja prosessien digitalisoiminen on viime vuosina ollut pinnalla keskusteluissa niin Suomessa kuin kansainvälisesti. PK-sektorin hallintopäällikön katkelma kuvaa osuvasti tehokkuuskeskeisessä pyrkimyksessä digitalisoida järjestelmiä – mutta näkemykseen sisältyy epäily ja huoli järjestelmien toimivuudesta. Kysymys järjestelmien toimivuudesta onkin noussut kysymysmerkiksi esimerkiksi viimeaikaisissa uutisissa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin käyttämästä Apotti -tietojärjestelmästä, joka Ylen (2022a; 2022b) mukaan on kuluttanut lääkäreiden aikaa ja hermoja ja jonka vuoksi potilaille on määrätty vääriä lääkkeitä.

Etenkin liiketoimintastrategista lisäarvoa tuovat digitaaliset järjestelmät, kuten henkilöstöanalytiikka sekä työn organisointia ja työhyvinvointia tukeva HR-ohjelmistoteknologia on ollut trendinä niin tieteellisessä kuin käytäntölähtöisissä julkaisuissa (Auvinen & Lämsä 2020). Kuvaavaa on, että tunnettu henkilöstöjohtamisen teoretikko Dave Ulrich (2019) on tarttunut henkilöstöjohtamisen digitrendiin reflektoimalla viitekehystään HR:n kehitysvaiheista (ks. Ulrich & Dulebohn 2015) digiteknologioihin. Hän nostaa esille teknologioiden henkilöstöhallintoa virtaviivaistavan tehokkuuden, teknologian mahdollisuudet HR-innovaatioille, teknologian mahdollisuudet ketterän ja symmetrisen informaation saatavuudelle sekä teknologian mahdollisuudet yhteyksien rakentamiseen. Viime vuosina henkilöstöjohtamisen digitalisaation etuja on kyseenalaistettu ja ristiriitajakin digijärjestelmien ja henkilöstöjohtamisen organisoinnin välillä on nostettu esille. Digitaalisen henkilöstöjohtamisen etuja on toisinaan väitetty jopa ylimitoitetuksi (Wang, Zhou & Zheng 2022).

Ylimalkaan historiallisesti tarkasteltuna henkilöstöjohtamisen kehitystilanne on ollut Suomessa ristiriitainen. Henkilöstöjohtamisen kehityskulut ovat heijastelleet vahvasti johtamisen kehityskulkuja, jotka puolestaan voidaan nähdä organi-

satorisena reagoitina ympäröiviin yhteiskunnallisiin muutoksiin (Takala 1999; Boselie, Dietz & Boon 2005). Suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa strateginen lähestymistapa on noussut jo 1980-luvulla, mikä on käytännössä tarkoittanut muun muassa sitä, että useissa suurissa yrityksissä henkilöstöjohtaja on toiminut osana ylintä johtoa: Kun henkilöstöjohtaja toimii osana johtoryhmää, henkilöstöhallinto voi kehittyä strategiseen rooliin, missä henkilöstön asema ja osaaminen on saumattomasti yhteydessä liiketoimintastrategiaan. Henkilöstöjohtaminen parhaimmillaan terävöittää yrityksen strategista johtamista (Lilja 1987; Sauri 2015). Sarun (2006) mukaan pienet organisaatiot soveltavat vähemmän virallisia henkilöstöjohtamisen keinoja kuin suuremmat ja erityisesti PK-yritysten tarpeisiin soveltuvia malleja ja teorioita henkilöstöjohtamisesta on niukasti. Etenkin PK-yrityssektorilla henkilöstöjohtaminen on jäänyt usein paitsioon (Saru 2006).

Usein tutkimuksissa painopiste on suurissa, jopa globaaleissa yrityksissä alueellisen ja etenkin pienyritysnäkökulman jäädessä pimentoon. Kuitenkin nimenomaan pienet ja keskisuuret yritykset ovat Elinkeinoelämän keskusliiton (2018) mukaan suurin työllistäjä ja ne ovat lisäksi suurten yritysten menestyksen mahdollistajia. PK-sektorin yrityksissä¹ henkilöstöjohtaminen onkin usein lähinnä henkilöstöhallintoa ilman varsinaista strategista kytköstä, eli lain ja käytännön liiketoiminnan edellyttämää hallinnollisten rutiinien pyörittämistä arjessa (Auvinen and Lämsä, 2020). Tässä tutkimuksessa fokuksemme on nimenomaan alueellisessa ja PK-yritysnäkökulmassa. Tutkimus on tuotettu osana kaksivuotista (2021–2023) ESR-rahoitteista Digi-HR –hanketta, jonka tavoitteena on keskisuomalaisten PK-sektorin yritysten digitaalisen henkilöstöjohtamisen kehittäminen.

Tässä artikkelissa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen nykytilaa, haasteita ja lähitulevaisuuden tavoitteita teoreettisesta sekä käytännön näkökulmista. Henkilöstöjohtamisen kehitysvaihetta kohdeyrityksissä peilataan Ulrichin ja Dulebohnin (2015) malliin ja henkilöstöjohtamisen digitalisaation nykytilaa puolestaan Auvisen ja Lämsän (2020) malliin. Tutkimustehtävämme jakaantuu kolmeen osa-alueeseen:

1. Nykytilan kartoitus: millainen on henkilöstöjohtamisen ja sen digitalisaation nykytila
2. Mitkä ovat haasteet henkilöstöjohtamisen digitalisoimisessa
3. Mitkä ovat lähitulevaisuuden tavoitteet henkilöstöjohtamisessa ja sen digitalisoinnissa

Artikkelin rakenne on seuraava: johdannon jälkeen esittelemme teoreettisen viitekehyksen ja tässä tutkimuksessa käyttämämme käsitteet. Seuraavaksi kuvailemme tutkimusmenetelmät, eli empiirisen aineiston kohdeorganisaatiot ja analyysimenetelmät. Tämän jälkeen esittelemme tutkimusaineistosta nousevat löydöksemme. Lopuksi arvioimme löydöksiämme suhteessa laajemmalla tasolla ja tiivistämme artikkelin kontribuution yhteenvedossa.

Taustaa

Henkilöstöjohtaminen ja digitalisaatio

Henkilöstöjohtaminen on sateenvarjokäsite erilaisille toimille ja rooleille organisaatioissa, jotka jakautuvat kolmeen laajempaan osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen eli henkilöstöhallintoon HR-funktiona, johtajuuteen eli ihmisten johtamiseen sekä työelämäsuhteiden hoitamiseen, eli työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitoon (Legge 2005; Viitala 2014; Morgeson, Aguinis, Waldman & Siegel 2013). Aiemmin

puhuttiin pääasiassa henkilöstöhallinnosta – joka nähdään kylä HR-tehtävinään osana henkilöstöjohtamista, mutta Viitalan (2014) mukaan hallinto on sanana liian kapeaalainen kuvaamaan henkilöstöjohtamisen dynaamista kenttää. Tässä tutkimuksessa tukeudumme Lämsän (2020) määritelmän, jonka mukaan henkilöstöjohtaminen on ihmisten ja asioiden johtamista, joka tähtää strategialähtöisesti henkilöstön muodostamiseen, kehittämiseen, ohjaamiseen, kannustamiseen, arviointiin ja palkittamiseen siten, että organisaation suorituskyky ja henkilöstön hyvinvointi mahdollistuvat nyt ja tulevaisuudessa.

Henkilöstöjohtaminen on kehittynyt suurten yhteiskunnallisten muutosten myötä organisaatioiden kulloistenkin tarpeiden mukaan mukaillen etenkin yhteiskunnallisia muutoksia. Viime vuosikymmeninä teknologian kehitys on vaikuttanut erityisen vahvasti. Etenkin digitalisaatio on hyvin vahvasti ohjannut näkyvästi niin henkilöstöjohtamisen (Ulrich 2019) kuin laajemmin koko johtamisfunktion kehityspolkuja – joskin fundamentit teoriajuonteet ja juuret ovat hyvin vanhat (Auvinen 2017).

Tunnettu tapa tunnistaa henkilöstöjohtamisen tilaa yrityksessä on Ulrichin ja Dulebohnin (2015) neljän aallon malli. Ensimmäinen hallinnollinen HR-aalto perustuu perinteisten hallinnollisten ja lain määrittämien tehtävien suorittamiseen. Toisessa HR-käytäntöjen aallossa organisaatio toteuttaa innovatiivisempia, tilannesidonnaisia henkilöstöjohtamisen tehtäviä. Kolmannessa HR-strategian aallossa henkilöstöjohtaminen nähdään keskeisenä osana organisaation strategiaa ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisen mahdollistajana. Neljännessä aallossa henkilöstöjohtaminen on lisäksi yhdistetty laajempaan liiketoiminnan kontekstiin, jossa yritys operoi.

Auvinen ja Lämsä puolestaan (2020) jakavat henkilöstöjohtamisen digitalisaation kehityksen kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa digitalisoidaan tiedonkäsittelyä ja otetaan käyttöön HR-järjestelmiä. Toinen vaihe perustuu HR-tietojärjestelmien ja data-analytiikan kehittymiseen sekä pilvipalveluiden käyttöönottoon, kun taas kolmas vaihe perustuu tekoälyyn ja laajempaan automaatioon. Ensimmäiset vaiheet perustuvat manuaaliseen työhön, kun taas kolmannessa vaiheessa järjestelmät toteuttavat HR-tehtäviä pääosin automaattisesti, ilman tarvetta HR-johtajan työpanokselle kyseisessä tehtävässä.

Digitaalinen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen ja digitaalisten teknologioiden kohtaamisesta käytetään usein synonyymeinä termejä, jotka todellisuudessa tarkoittavat hieman eri asioita. Henkilöstöjohtamisen digitisaatiolla tarkoitetaan Strohmeierin (2020) mukaan teknistä prosessia, jossa analogista informaatiota, kuten henkilö-, osaamis- tai palkkatietoja muutetaan digitaaliseen muotoon. Henkilöstöjohtamisen digitalisaatiolla sen sijaan tarkoitetaan sosioteknistä prosessia, jossa digitisaation potentiaalia hyödynnetään henkilöstöjohtamisen operationaalisissa ja/tai strategisissa tarkoituksissa (Strohmeier 2020). Digitaalinen henkilöjohtaminen puolestaan kuvaa henkilöstöjohtamisen digitalisaation sosioteknistä tulosta.

Perinteisen määritelmän mukaan tekoälyllä tarkoitetaan koneen tekemää toimintaa, jota ihmisen tekemänä pidettäisiin älykkäänä (McCarthy, Minsky, Rochester & Shannon 1955). Viime vuosina tekoälysovellusten ja datan hyödyntämisen räjähdysmäisesti kasvaneet mahdollisuudet ovat luoneet positiivista kuvaa digitaalisista henkilöstöjohtamisen ratkaisuista (Giermindl et al., 2021). HR-tehtävien digitalisaatio sisältää kuitenkin useita eettisiä haasteita, jotka eivät välttämättä ole tarkoituksenmukaisesti luotuja. Leicht-Deobaldin ym. (2019) mukaan algoritmeihin perustuva päätöksenteko henkilöstöjohtamisessa uhkaa kääntää tasapainoa työntekijöiden henkilökoh-

taisesta moraalista ja integriteetistä enemmän kohti sovellusten antamien määräysten noudattamista.

Giermindlin ym. (2021) mukaan ydinkysymys on miten hyödyntää tehokkaita digitaalisia henkilöstöjohtamisen sovelluksia tavalla, joka kunnioittaa organisaation jäsenten inhimillisyyttä. He myös korostavat, ettei digitaalinen data aina kuvaa todellisuutta tarkasti ja objektiivisesti. Giermindl ym. (2021, 11–18) tunnistivat kuusi ”ihmisanalytiikan” uhkaa, eli digitaalisen HR-datan keräämisestä sekä sen hyödyntämisestä:

1. HR-analytiikka voi luoda illuusiota kontrollista ja reduktionismista
2. HR-analytiikka voi johtaa löyhästi arvioituihin ennusteisiin ja itseään toteuttaviin ennustuksiin
3. HR-analytiikka voi luoda riippuvaisuutta juurtuneisiin toimintatapoihin, riippumatta niiden laadusta
4. HR-analytiikka voi heikentää läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta
5. HR-analytiikka voi vähentää työntekijöiden autonomiaa
6. HR-analytiikka voi marginalisoida ihmisen päättelyä ja rapauttaa johtajien pätevyyttä

Algoritmijohtamisella tarkoitetaan ohjelmistoalgoritmeja, jotka suorittavat jotakin johtamisen toimintoa (Lee, Kusbit, Metsky & Dabbish 2015). Algoritmijohtaminen on näkyvimmissä roolissa Uberin ja Woltin kaltaisissa alustatalouden yrityksissä, joissa ohjelmistoalgoritmit ohjaavat ja kontrolloivat työntekijöitä ilman lähijohtajien työpanosta. Algoritmijohtaminen saattaa tuntua vieraalta käsitteeltä PK-yritysten kontekstissa, mutta sitä voidaan nähdä myös perinteisemmissä organisaatiomalleissa, joskin enemmän lähijohtajia tukevassa muodossa ja yksittäisiin toimintoihin rajattuna. Työajan seurannan ja rekrytoinnin sovellukset ovat esimerkkejä algoritmijohtamisen eri muotojen yleistymisestä perinteisemmissä yrityksissä.

Schildt (2017) jakaa algoritmijohtamisen sovellukset optimoihin ja avoimiin algoritmeihin. Optimoivilla algoritmeilla tarkoitetaan esimerkiksi ruokailuyritysten käyttämää sovellusta, joka optimoi kuriirien ruuan kuljettamista ravintolasta asiakkaalle mahdollisimman nopeaksi. Perinteisissä yrityksissä avoimet algoritmit ovat luultavasti yleisempiä. Niillä tarkoitetaan ohjelmistoja, joiden tarkoituksena on tietyn prosessin optimoinnin sijaan kerätä ja tarjota tietoa työntekijöiden ja johtajien päätöksentekoa varten (Schildt 2017). Dashboard-systeemit ja erilaiset projektinhallinnan sovellukset voidaan nähdä esimerkkeinä avoimista algoritmeista.

Digitaaliset järjestelmät perustuvat useimmiten algoritmeihin, jotka ovat kehitetty tekemään tiettyä tehtävää. Osa algoritmeista on kehittyneempiä kuin toiset – esimerkiksi oppivaa koneoppimista hyödyntäviä – mutta silti kaikilla algoritmisovelluksilla on samat perustavanlaatuiset vahvuudet ja heikkoudet. Algoritmi suoriutuu hyvin vain ja ainoastaan siinä yksittäisessä tehtävässä, johon se on valjastettu (Alkhatib & Bernstein 2019). Toiseen tehtävään siirrettyinä tai uudenlaisen tilanteen edessä ohjelmistoalgoritmi on toivoton ilman yksityiskohtaista uudelleenohjelmointia tai uutta koneoppimisen prosessia. Eri toiminnot automatisoivia algoritmeja voi toki yhdistää yhteen laajempaan järjestelmään, mutta silti niiden rajallisuus pysyy samana.

Uusien tilanteiden lisäksi ohjelmistoalgoritmeilla on haasteita tilannesidonnaisten tekijöiden ymmärtämisessä. Kuten Lee (2018) huomasi tutkimuksessaan, ihmiset yleisesti kokevat algoritmien soveltuvan paremmin johtamaan ja arvioimaan mekaanisia tehtäviä, kun taas ihmistenvälistä kanssakäymistä sisältävissä tehtävissä ihmisjohtaja koetaan reilummaksi. Voikin todeta, että digitaalisen henkilöstöjohtamisen kontekstissa ohjelmistoalgo-

ritmien rajallisuus korostaa sen merkitystä, millä tavalla työntekijöitä tukevat tehtävät toteutetaan.

Metodologia

Tutkimusotteemme on laadullinen ja tulkitseva (Eskola & Suoranta 1998). Onnistuakseen tulkitseva tutkimus edellyttää aineiston ja empirian välistä vuorovaikutusta, eli tutkijan huolellista perehtymistä sekä aineistoon että teoriaan (Kovalainen & Eriksson 2008; Auvinen 2013). Empiirinen aineistomme pohjautuu 25 puolistrukturoituihin teemahaastatteluun keskisuomalaisista PK-sektorin yrityksistä, jotka on kerätty osana DigiHR-hanketta².

Teemahaastattelu soveltuu tutkimuksemme aineistonkeruumenetelmäksi, koska haastattelun teemat ovat etukäteen suunniteltu tukemaan tutkimuksen tarkoituksiperiä. Lisäksi teemahaastattelu ohjaa keskustelua relevanttien aiheiden ympärillä, kuitenkin ohjaamatta informantia liiaksi. Näin ollen teemahaastattelu mahdollistaa informantin kokemusmaailman rikkaan ja vapaamuotoisen kuvailemisen, mikä mahdollistaa aiheeseen liittyvien ennalta-arvaamattomienkin näkökulmien nousemisen.

Haastattelujen keskeiset teemat käsittelevät henkilöstöjohtamisen ja sen digitalisaation nykytilaa, tavoitteita sekä haasteita. Tulososion rakenteen olemme muodostaneet temaattisesti kolmen alatutkimuskysymyksemme mukaisesti.

Olemme soveltaneet analyysissä sisällön erittelyä aikaisemman kirjallisuuden ja empirisen haastatteluaineiston yhdistävällä otteella (Eskola and Suoranta, 1998; Tuomi and Sarajarvi, 2002; ks. myös Auvinen & Lämsä 2020).

Valitessamme kohdeorganisaatioita sovelsimme lumipallomenetelmää (Parker, Scott & Geddes 2019) sekä harkinnanvaraista otantaa (Patton 2002). Tavoitteenamme oli sisällyttää aineistoomme mahdollisimman laaja-alainen edustus keskisuomalaisen PK-sektorin yritysten eri toimialoilta sekä saada aineistoon mukaan suomalaisen henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet (ks. Luoma & Viitala 2015; Sauri 2015). Tavoitteenamme oli mahdollisimman rikas aineisto, joka mahdollistaa tutkimustehävän toteuttamisen.

Yhteistä informanteille oli, että heillä oli laaja-alainen vastuu yrityksensä henkilöstöasioiden hoidosta. Informanteista 10 toimi henkilöstöjohtajana tai henkilöstöpäällikkönä, keskittyen pääosin HR-tehtäviin. Informanteista 15 toimi ylimmissä johdossa, talousjohtajana, toimitusjohtajana tai omistajana, hoitaen HR-tehtäviä muiden vastuiden lisäksi. Haastattelut toteutettiin Covid-19-pandemian vuoksi videohaastatteluina: informantit osallistuivat haastatteluihin työpisteiltään. Haastattelun ääninauhat ovat tallennettu digitaalisessa muodossa ja litteroitu sanatar-kasti. Litteroitua haastatteluaineistoa on yhteensä 167 sivua.

Olemme jakaneet kohdeorganisaatiot karkeasti tilastokeskukseen (2021) yrityksen toimialajaon mukaisesti. Aineiston hankinnassa pyrimme rakentamaan mahdollisimman monipuolisen asetelman keskisuomalaisista PK-sektorin yrityksistä. Haastattelijien yritysten toimialat ovat rakentaminen, informaatio- ja viestintäteknologia, kuljetus, tukku- ja vähittäiskauppa, huolto- ja liiketoiminta, koulutus ja konsultointi, energia ja luonnonvara, teollisuus sekä terveys ja hyvinvointi. Yhteenveto haastatteluista taulukossa 1 (s. 34).

Henkilöstöjohtaminen on organisoitu kohdeyrityksissämme henkilöstötyön näkökulmista eri tavoin. Osassa yrityksistä – tyypillisesti suuremmista (vähintään 30 työntekijää) on tunnistettavissa HR-yksikkö tai HR-tehtäviin erikoistunut asiantuntija, osassa (tyypillisesti pienemmissä) HR puuttuu formaalista organisaatorakenteesta. Niissä PK-yrityksissä, joissa on nimetty henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö tai muu HR-ammattilainen,

Yrityksen koodi	Toimiala	Henkilöstön määrä	Informantin työtehtävä	Haastattelun pituus (min)
H1	Huoltoliiketoiminta	Alle 50	Henkilöstöpäällikkö	20
H2	Informaatio- & viestintäteknologia	Alle 250	Ylin johto	30
H3	Kuljetus	Alle 250	Henkilöstöhallinto, ylin johto	20
H4	Huoltoliiketoiminta	Alle 50	Hallintopäällikkö	30
H5	Tukku- & vähittäiskauppa	Alle 25	Talousjohtaja	20
H6	Rakentaminen	Alle 250	Talousjohtaja	40
H7	Rakentaminen	Alle 100	Henkilöstöpäällikkö	30
H8	Koulutus & konsultointi	Alle 25	Henkilöstöpäällikkö	30
H9	Tukku- & vähittäiskauppa	Alle 25	Toimitusjohtaja	20
H10	Tukku- & vähittäiskauppa	Alle 250	Henkilöstöpäällikkö	20
H11	Terveys, hyvinvointi & virkistys	Alle 25	Omistaja	20
H12	Rakentaminen	300	Henkilöstöjohtaja	30
H13	Huoltoliiketoiminta	Alle 250	Henkilöstöhallinto	20
H14	Teollisuus	Alle 50	Toimitusjohtaja	20
H15	Energia & luonnonvara	Alle 50	Toimitusjohtaja	30
H16	Koulutus & konsultointi	Alle 10	Omistaja, toimitusjohtaja	20
H17	Rakentaminen	Alle 25	Toimitusjohtaja	20
H18	Teollisuus	Alle 50	Tuotantojohtaja	20
H19	Rakentaminen	Alle 10	Toimitusjohtaja	30
H20	Rakentaminen	Alle 10	Ylin johto	20
H21	Teollisuus	Alle 250	Henkilöstöhallinto	30
H22	Terveys, hyvinvointi & virkistys	Alle 10	Markkinointipäällikkö, ylin johto	30
H23	Huoltoliiketoiminta	Alle 250	Toimitusjohtaja	20
H24	Teollisuus	Alle 10	Omistaja	30
H25	Informaatio- & viestintäteknologia	Alle 100	Henkilöstöhallinto	20

Taulukko 1. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt ja heidän yrityksensä tiedot.

henkilöstöjohtaminen sisältää työsopimussuhteen elinkaareen liittyviä tehtäviä henkilöstösuunnittelusta aina työntekijän exit-toimintoihin saakka. HR-tietoa kerätään jossain määrin systemaattisesti ja tietoa käytetään suunnittelussa ja päätöksenteossa.

Tutkimuksen tulokset

Henkilöstöjohtamisen ja sen digitalisaation nykytila keski-suomalaisissa PK-yrityksissä

Henkilöstöjohtamisen yleinen kehitystilanne

Kohdeorganisaatioissamme yleinen henkilöstöjohtaminen painottuu Ulrichin ja Dulebohnin (2015) neljän aallon mallin ensimmäisiin vaiheisiin, joissa painopiste on strategisuuden sijaan lain määräämien toimintojen suorittamiseen. Aineistomme mukaan osassa sekä pienempiä että suurempia yrityksiä henkilöstöjohtamisen prosessit ja vastuu niiden suorittamisesta ovat olleet epäselviä, mikä on linjassa myös Sarun (2006) havaintoihin.

Ei ole lainkaan itsestään selvää, että jokaisessa yrityksessä olisi henkilöstöjohtamiseen erikoistunut työnimike. Erään keski-suuren yrityksen tuore henkilöstöjohtaja kuvaa kyseisenlaista tilannetta:

Henkilöstöjohtamisen tilaa ehkä kuvaa parhaiten se, että HR-vastuussa olen minä. Ei muita. HR-ihminen on ollut viime vuodesta lähtien, eli sitä ennen nimettyä HR-ihmistä ei ole ollut. Jaettu vastuu sitten talousjohtajan kanssa. Tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilöstöjohtaminen on aika alkutekijöissään, tai ainakin selkeässä kehityksen vaiheessa. Ja ollaan lähdetty systemaattisemmin edistämään eri prosesseja. Tarvitaan siis aika lailla semmoista perustekemistäkin henkilöstöjohtamisen saralla. H21

Toisaalta pienimmissä yrityksissä saatetaan kokea, ettei suuremmille henkilöstöjohtamisen prosesseille ja järjestelyille ole tarvettakaan – yksinkertaiset rakenteet toimivat, kunhan kaikki organisaation jäsenet tietävät tehtävänsä. Noin kymmenen hen-

kilön yrityksen johtoportaan jäsen kuvailee tilannetta, jossa hän vastaa henkilöstöjohtamisesta muiden johtotehtävien lomassa:

Meillä on asiantuntijaorganisaatio, että hyvin pitkälti jokainen johtaa sitten omassa työssään itseään, yhteisissä palavereissa ja sitten päivittäisissä keskusteluissa otetaan kantaa asioihin, niin kuin esimiesten kuuluu ottaa. H17

Tarve selkeämmälle HR-prosessien määrittelylle voi kasvaa henkilöstömäärän lisääntyessä. Digitaaliset sovellukset voivat auttaa, kun HR-tehtävien suorittaminen manuaalisesti alkaa vaikuttaa mahdottomalta. Haastateltu johtaja kuvaa digitaalisten järjestelmien roolia yrityksen kasvaessa:

Meillä on tämä yritys kasvanut vuosien varrella muutamista, tai sanotaanko kymmenestä työntekijästä kolmeenkymmeneen. Jos vertaa milloin on tehty manuaalisesti lähes kaikki, niin se on nykyään mahdotonta pyörittää samalla mallilla tällä porukan määrällä. Tämän päivän teknologia on mahdollistanut sen, että saadaan lisää ihmisille tarjottua töitä. H15

Näyttääkin siltä, että tavat organisoida HR kohdeyrityksissä näyttää vaihtelevan enemmän yrityksen koon kuin toimialan mukaan. Tyypillisesti pienimpien yritysten henkilöstöjohtaminen tarkoittaa rutiininomaisten HR-toimenpiteiden hoitamista, esimerkiksi uuden työntekijän rekrytointia akuuttiin tarpeeseen, työajan kirjaamista lomakkeille (Excel tai toiminnanohjausjärjestelmä), palkanlaskentaa, vuosilomien ja poissaolojen käsittelyä ilman erityistä digitaalista järjestelmää sekä lakisääteisen työterveyshuollon järjestämistä. Systemaattista HR-tiedolla johtamista ei pienimmissä yrityksissä juurikaan ole, mutta koska henkilöstömäärä on pieni, tunnetaan henkilöstön tilanne ja henkilöstöön liittyvät riskit kuitenkin melko hyvin. HR-tehtävät painottuvat henkilöstöhallinnollisiin rutiineihin, joita hoitaa tyypillisesti yrittäjä, toimitusjohtaja tai talousasioista vastaava työntekijä.

Vaikka pienen yrityksen etuja on matalampi hierarkia, joustavuus, mahdollisuus välittömään kommunikaatioon sekä jokaisen henkilön työpanoksen vaikutus tulokseen (Saru 2006), PK-sektorin yritysten henkilöstöjohtamisen keinoja ei edelleenkaan ole laaja-alaisesti tunnustettu niukkojen resurssien tehokkaan käyttöönoton mahdollistamiseksi. Ulrichin ja Dulebohnin (2015) alimpien tasojen rutiinitehtävät on hoidettu kuitenkin pääsääntöisesti hyvin, eli henkilöstöhallinto itsessään toimii pääosin sujuvasti, mutta strateginen taso on ohut. Kuitenkin moni yritys on tunnistanut tarkoituksenmukaisia henkilöstöjohtamisen käytän-

teitä. Osa informanteista nosti esille esimerkiksi sen, että ylimässä johdossa on tunnustettu henkilöstöjohtamisen tärkeys ja annettu vapaat kädet työtyytyväisyyden parantamiseksi. Tämän koetaan korreloivan positiivisesti yrityksen tuloksen kanssa.

Valta-osassa kohdeyrityksiämme henkilöstöjohtaminen on toteutettu tyypillisillä tavoilla, eli osa toiminnoista ja prosesseista on pidetty yrityksen hallussa, ja osa on ulkoistettu (Viitala 2014). Esimerkiksi, rekrytointi, työterveydenhuolto ja palkkahallinto ovat henkilöstöjohtamisen toimintoja, joita on laajamittaisesti ulkoistettu.

Henkilöstöjohtamisen digitalisaation nykytila

Kaikki kohdeyritykset hyödyntävät jonkinlaista digitaalista järjestelmää vähintään yhdessä HR-tehtävässä. Vain yhdessä yrityksessä digitaalinen henkilöstöjohtaminen perustuu lähinnä Microsoft Excelin hyödyntämiseen.

Auvisen ja Lämsän (2020) henkilöstöjohtamisen digitalisaation kehityksen mallilla tarkasteltuna voidaan todeta, että kyseisissä HR-tehtävissä useat keskisuomalaiset PK-yritykset ovat mallin toisessa vaiheessa, jossa HR-järjestelmiä ja pilvipalveluita on otettu käyttöön. Useat haastatellut yritykset ovat ryhtyneet digitaalisten järjestelmien laajamittaiseen käyttöönottoon noin viime vuosikymmenen aikana.

Yleisimmät henkilöstöjohtamisen tehtävät, joissa haastatellut yritykset hyödyntävät digitaalisia järjestelmiä, ovat palkanlaskenta, työajanseuranta, toiminnanohjaus sekä rekrytointi. Kyseisten HR-järjestelmien yleisyys on kuvattu taulukossa 2 (s. 35).

Digitaaliset järjestelmät ovat eniten käytössä palkanlaskennassa tehtävissä. Palkanlaskenta on yksi henkilöstöjohtamisen tehtävistä, joka sisältää eniten mekaanisia piirteitä, ja jonka automatisointi on mahdollisesti perusteltua. Esimerkiksi Leen (2018) mukaan ihmiset kokevat algoritmien hyödyntämisen reilummaksi mekaanisissa, kuin ihmistenvälisen tehtävissä. Yritykset ovat pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä palkanlaskennan järjestelmiin ja kokevat niiden säästävän aikaa ja työpanosta:

[Palkanlaskennan järjestelmä] ollut käytössä, olisiko se reilu pari vuotta. Se on kyllä hyvä järjestelmä, palvelee ihan täydellisesti tätä kirjanpitoasiaa ja vähentänyt töitä. Kun aika paljon menee kaikki laskut melkein sähköisesti, niin kirjanpito muodostuu osittain automaattisesti sieltä. H16

Joo, mulla on [palkanlaskennan järjestelmä] ollut jo yli 10 vuotta käytössä. Sillä mä hoidan kaikki palkkajutut ja vuosi sitten siirrettiin myös lomapalkkalaskenta sinne. Että,

Henkilöstöjohtamisen tehtävä, jossa digitaalinen järjestelmä käytössä	Yritysten lukumäärä
Palkanlaskenta	17
Työajanseuranta	12
Toiminnanohjausjärjestelmä	7
Rekrytointi	4
Koulutus	1
Perehdytys	1
Pääasiassa vain Excel	1
Työsuhdetiedot	1
Whistleblowing	1

Taulukko 2. Yleisimmät henkilöstöjohtamisen tehtävät, joissa haastatellut yritykset käyttävät digitaalisia järjestelmiä.

sitä ollaan pyritty koko aika kehittämään. Enkä vaihtaisi mihinkään muuhun. Kyllä se on niin helppoa, että olisi kamalaa, jos joutuisi paperien kanssa selvitteleen kirjanpitoa, niin tuota ei kiitos. Mä jäisin eläkkeelle. H20

Informantit mainitsivat juuri ajansäästön digitaalisten HR-järjestelmien suurimpana hyötynä. Seuraavat katkelmat kuvastavat kokemuksia sujuvasti toimivista järjestelmistä:

Kulunvalvonnan tuntiseuranta on täysin sähköinen ja automaattinen. Verrattuna siihen, että se tieto kerättäisiin käsiin, niin kyllähän se säästää aikaa ja vähentää virhemahdollisuuksia. H14

Se on tietenkin taas mihin verrataan. Totta kai säästää aikaa, että silloin kun se järjestelmä toimii niin totta kai kyllä. H4

Muutamit haastatelluista yrityksistä ovat tilanteessa, jossa digitaalisia järjestelmiä on kertynyt viime vuosien aikana osaksi useaa HR-toimintaa rekrytoinnista työterveyteen. Kyseisissä tilanteissa järjestelmien sekä niiden sisältämien tietojen yhteensovittaminen voi osoittautua hankalaksi. Joissakin yrityksissä osa tiedoista saattaa olla pilvipalveluissa, ja osa erillisissä Excel-tiedostoissa. Tyypillinen nykytilanne yrityksissä onkin se, että on hankittu digitaalinen järjestelmä, johon on integroitu yksi tai useampi henkilöstöhallinnon osa-alue, mutta samanaikaisesti käytetään muitakin digitaalisia järjestelmiä. HR-informaatio ei siis ole laaja-alaisesti keskittynyt yhteen paikkaan ja ajantasainen. Seuraava katkelma kuvastaa osuvasti useissa yrityksissä vallitsevaa tilannetta:

Siinä on työntekijöiden tuntiseuranta ja työajan seuranta, josta siirretään tuntiaineisto sinne [digijärjestelmä], jonne on ulkoistettu tiloimistopalvelut ... Ja sitten varmaan semmoiseksi HR-järjestelmäksi voi laskea myöskin sen, että tuolla [työ-terveyshuollon palveluntarjoajalla] on semmoinen työterveysportaali, johonka me pääsemme loggautumaan, josta me saamme tilastot näistä käytetyistä palveluista, poissaoloista. Mutta muuten sitten koulutusrekisterit ja semmoiset itse ylläpidetään ja ne ovat excelissä. Meillä on sitten ihan Excel- ja Word-dokumentteina, perehdyttäviin liittyviä dokumentteja, koulutusrekisterit ja tällaiset. H14

Kehittyneimmässä tilassa on yksi haasteltu yritys, joka on onnistunut toimivalla tavalla digitalisoimaan henkilöstöjohtamisen tehtäviä. On huomionarvoista, että kyseisen yrityksen yleinen henkilöstöjohtaminen on myös osallistujista kehittyneimmässä tilanteessa, jossa HR nähdään keskeisenä osana yrityksen strategiaa. Lisäksi kyseisessä yrityksessä työntekijä nähdään oppijana ja työntekijöillä koetaan olevan paras tietämys siitä, mitä osaamista yrityksessä tarvitaan nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Kyseinen esimerkki antaa viitteitä siitä, kuinka yleinen HR-osaaminen tukee henkilöstöjohtamisen digitalisoimista.

Vaikka useimmissa yrityksissä on vähintään yksi HR-prosessi, joka täyttää Ulrichin ja Dulebohnin (2015) mallin toisen aallon kriteerit innovatiivisesta toteutuksesta, harvassa yrityksessä henkilöstöjohtaminen on kolmannessa aallossa osana yrityksen strategiaa. Kun lisäksi nykytilannetta peilaa Auvisen ja Lämsän (2020) malliin voikin väittää, että keskisuomalaisissa PK-yrityksissä henkilöstöjohtamisen digitalisaatio on edistyneemmässä vaiheessa, kuin henkilöstöjohtaminen itsessään.

Digitaalisen henkilöstöjohtamisen haasteet

Useimmissa haastatelluissa yrityksissä suurimmat haasteet digitaalisen henkilöstöjohtamisen kehittämisessä johtuvat resurs-

sipulasta. Erityisesti kehitystoimiin kohdennettavan työajan löytäminen on monelle yritykselle hankalaa, vaikka motivaatio olisikin korkealla ja ylimmän johdon tuki takana.

Esimerkiksi käytännössä kaikissa DigiHR-hankkeissa mukana olevissa yrityksissä oli hankkeen alussa havaittavissa innostusta ja halua kehittää valittua HR-prosessia tai HR-prosessin jotain osa-aluetta. Kehittämistoimenpiteiden alkaessa muutamissa yrityksissä kuitenkin havaittiin, kuinka paljon aikaa menee arjen rutiinitehtävien hoitamiseen, eikä alkuperäisiä kehittämistoimenpiteitä pystytty toteuttamaan. Kyseessä on tietynlainen paradoksi: tavoitteena on säästää aikaa digitalisoimalla prosesseja, mutta on hankalaa löytää aikaa kehitystyöhön, vaikka se säästäisikin resursseja pitkällä aikavälillä. Seuraava haastattelukatkelma kuvaa tilannetta:

Tämmöiset isot asiat, kuten esimerkiksi nyt tämmöinen perehdytysjärjestelmän luominen, niin kyllähän se taas sitten jotenkin niin paljon aikaa. Kyllähän se aika nyt tulee sitten semmoiseksi rajalliseksi resurssiksi jossain kohtaa. H1

Vaikka yrityksillä on muitakin tavoitteita, niin HR-tehtävien digitalisoimisen päätoiveena on usein ajan säästäminen. Useimmat yritykset kuitenkin toteavat, että digitaalisiin järjestelmien käyttöönottoon, käyttämiseen ja päivittämiseen menee myös paljon aikaa. HR-järjestelmien digitalisoinnin kustannusvaikutukset ja etenkin vaikutus liiketoiminnan tulokseen ovatkin vaikea laskea eksplisiittisesti. Useat haastateltavat kuitenkin kokivat, että HR-järjestelmien digitalisointi on tuonut säästöä tehokkuuden ja etenkin ajan näkökulmista. Kuitenkaan yrityksissä on harvoin ollut esittää seikkaperäisiä ja eksplisiittisiä laskelmia koituneista säästöistä. Oheinen metsäalan yrityksen toimitusjohtajan kommentti ilmentää tätä osuvasti:

Tehokkuus ja ajan säästö, niin kyllähän se nyt pitäisi tarkoittaa sitä, että tuloskin on parantunut sitä myötä. H15

Haastateltujen yritysten haasteet eivät juurikaan liittyneet investoimishalujen tai ylimmän johdon tuen puutteeseen. Tämä voi osaltaan johtua myös otannasta — onhan suuri osa osallistujista yrityksiä, jotka tahtovat digitalisoida HR-prosesseja ja uskovat sen olevan hyödyllistä toimintaa. Muutamissa yrityksissä toimintaympäristön akuutit muutokset vaikuttivat myös siihen, että alkuperäisiä kehitystavoitteita jouduttiin karsimaan.

Haasteet liittyvät ajanpuutteen lisäksi myös tiedon ja osaamisen puutteeseen. Tiedon puute liittyi yhtäältä henkilöstöjohtamisen ja -prosessien kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen sekä toisaalta digitaalisten HR-ratkaisujen lukuisten vaihtoehtojen mukanaan tuomiin haasteisiin. Koska mahdollisia digitaalisten järjestelmien toimittajia on niin suuri määrä, on haasteellista tietää, mikä kaikista vaihtoehdoista sopisi juuri omalle organisaatiolle. Kuhunkin HR-prosessiin on usein olemassa lukuisia kotimaisia sekä ulkomaisia järjestelmiä. Lisäksi järjestelmiä kehitetään niin nopeasti, että asiaan perehtyneilläkin voi olla haastavaa pysyä vauhdissa mukana ja erottaa vanhentuneet sovellukset ajantasaisista. Tässä haasteessa vertaisyritysten tuki ja suositukset aiempien kokemusten perusteella vaikuttavat usein kullannarvoista. Seuraava katkelma kuvastaa tyypillistä tilannetta:

Ehkä se oma osaaminen tulee sitten, että tiedäkään ja osaa käyttää kaikkia mahdollisia, että mitä olisi olemassa joitakin hyödyllisiä apuvälineitä tai systeemeitä. H1

Vaikka digitaaliset järjestelmät koetaan pääsääntöisesti hyödyllisiksi, joskus digitaaliset järjestelmien käytössä on haasteita. Var-

sinkin pienimmissä yrityksissä digitaaliset HR-järjestelmät voivat tuntua jäykiltä ja niiden käyttöönottoon voi liittyä haasteita myös suuremmissa yrityksissä. Henkilöstöhallinnosta vastaava johtaja kuvaa kokemuksiinsa digitaalisista järjestelmistä:

Ihan hyvä kokemus. Nyt tietysti on paljon näitä erilaisia järjestelmiä ja osassa on hyviä ja huonoja puolia, että ei nyt kaikki ole pelkkää positiivistakaan. Osassa on sitä työtä, että tuntuu että sitä joutuu tekemään sen järjestelmän vuoksi. H15

Digitaalisten järjestelmien käyttöönotossa on usein ennalta arvaamattomia haasteita. Seuraavassa katkelmassa taloon uutena tullut henkilöstöhallinnon johtaja kertoo tilanteesta, jossa työajanseurannan järjestelmän käyttäminen oli vuosien saatossa ajautunut eri raiteille, kuin alun perin oli ollut tarkoituksena:

Alle vuoden työkokemuksen omaavalla on ehkä vähän erilainen kokemus kuin sitten järjestelmää pidemmän aikaa käyttäneenä. Työajanseurantajärjestelmää ei käytetä sillä lailla, miten se on alun perin... käyttötarkoitus on eri, mikä on ollut silloin kun järjestelmä on otettu käyttöön. Ja sitä ei oikeastaan hyödynnetä siinä määrin kuin sitä pitäisi hyödyntää. Se on nyt yks ajankohtaisista asioista... että saadaan se käyttöön nyt sitten järjestelmän käyttötarkoituksen mukaisesti. H21

Järjestelmäntoimittajan ohjeistus ja tuki käyttöönotossa vaikuttaa hyvin tärkeältä. Yhdessä osallistuneessa yrityksessä digitaalinen HR-järjestelmä oli ostettu jo vuosi aikaisemmin, mutta koska käyttöönottoon ei ollut selkeitä ohjeita, niin siihen tarvittava motivaatio, aika ja tietous löytyi vasta DigiHR-hankkeeseen osallistumalla.

Digitaalisia HR-järjestelmiä enemmän hyödyntävillä yrityksillä haaste on usein eri järjestelmien ja niiden tietojen yhteensovittaminen. Esimerkiksi osaamis-, palkka- ja työterveystiedot voivat kukin olla omassa järjestelmässään, jolloin haasteena on

integroida kaikki tiedot yhteen paikkaan. Yksi haastateltu kuvaa haasteita:

No ylipäänsä mun mielestä HR-järjestelmien haaste on juuri se, että miten se tuodaan luontevaksi osaksi tätä toimintaa? Miten se integroidaan siihen? Kuka sitä ylläpitää ja päivittää, että se palvelee ja mitä se on se mitä sillä HR-järjestelmällä tehdään? Mä en ole semmoista järkevää kokonaisuutta nähnyt vielä. Että tietäisi kaikki tasan tarkkaan, että mikä sen idea on, mitä sillä tavoitellaan ja miten se pyörii. Ja sitten se, että siitä ei tule mitään hirveätä ylimääräistä savottaa, että jonkun pitää ruveta runoilemaan jonnekin jotain uusia juttuja, vaan että sinne saisi talteen oikeasti sen asian mitä tässä nyt muutenkin käydään tavoitekeskusteluissa ja strategiavalmisteluissa ja jotenkin ne saisi sinne suoraa jotenkin synkronoitua. H6

Kuten Leicht-Deobald ym. (2019) kuvaavat, yksi henkilöstöjohtamisen digitalisaation uhkakuvista on työntekijän ja työnantajan välisen suhteen siirtyvän luottamuksesta ja henkilökohtaisesta moraalista ja integriteetistä kohti sääntöjen noudattamista. Seuraava katkelma kuvastaa kyseisen kaltaista tilannetta, jossa työnantaja toivoo lisäävänsä kontrollia työajanseurannan järjestelmällä:

Tärkein tavoite olisi saada ne ylimääräiset tunnit kuriin. Eli sellaiset, että jos työntekijä lähtee 10 yli kolme työmaalta, tai vaikka meidän hallilta kotiin ja merkkää tuntilistaan, että on ollut puoli neljään töissä. Tällaisia, ihan taikka pyöristetään aina sinne ylöspäin se tuntimäärä. Niin mä haluaisin saada sen hallintaan. Mä luulen, että se haukkuisi hintansa se järjestelmä siinä, kun saataisiin se kuntoon. H20

Digitaalisia HR-järjestelmiä käyttöön ottaessa onkin syytä muis-
taa millä kustannuksilla tavoiteltu hyöty saavutetaan. Esimerkiksi edellisen katkelman kaltaisissa tilanteissa työnantaja saattaa toi-

Henkilöstöjohtamisen osa-alue, jonka kehittäminen on tavoitteena	Yritysten lukumäärä
Rekrytointi	6
Työhyvinvoinnin kehittäminen	6
HR kokonaisuutena	4
Osaamisen kehittäminen/seuranta	3
Perehdytys	2
Tietojen/järjestelmien integroiminen	2
Vuosilomaseuranta	2
Palkkaus	1
Kehityskeskustelujen arkistointi	1
Projektinhallinta	1
Aikataulussa pysyminen	1
Järjestelmien käyttäminen	1
Sairauspoissaolojen seuranta	1
Viestintä	1
Tietojen digitalisointi	1
Työajanseuranta	1
Laajempi HR-järjestelmä	1
Mittarointi (myynti & palkitseminen)	1

Taulukko 3. Henkilöstöjohtamisen yleisimmät osa-alueet, joiden kehittämistä haastatellut yritykset tavoittelevat.

voa saavansa taloudellista hyötyä kyseisessä työtehtävässä, mutta jos työntekijä kokee, ettei häneen luoteta, motivaatio ja yleinen työtyytyväisyys voi laskea seurauksena. Teittisen ja Auvisen (2014) mukaan luottamus työntekijään ja mahdollisuus itseohjautuvuuteen lisää luotettavuutta. Toisaalta perusteluna työajan seurannan järjestelmille voi olla esimerkiksi tarkempi kulujen kohdentaminen. Tämä voi olla hyödyksi esimerkiksi työtarjouksia tehdessä, kuten edellisen katkelman informantilla oli myös tavoitteena. Vaikuttaakin, että digitaalisten HR-järjestelmien hyödyntämisessä – sekä päätöksellä olla käyttämättä niitä – piilee monenlaisia uhkia ja mahdollisuuksia, joidenka arvioiminen perustuu kunkin tilanteen erityispiirteisiin.

Haasteet henkilöstöjohtamisen digitalisoimisessa liittyivät kohdeyrityksissä tiedon ja osaamisen puutteisiin, sekä ylipäätään prosessin määrittelyyn, kuvaamiseen ja mittaamiseen. Voikin todeta, että suuri osa henkilöstöjohtamisen digitalisaation haasteista juontuu haasteista yleisessä henkilöstöjohtamisessa. Monet haastatellut yritykset kokevat, että heidän yleisessä henkilöstöjohtamisessa on kehittämistä – oli kyseessä sitten digitaaliset tai analogiset prosessit. Joissakin osallistuneissa yrityksissä ei ole erikseen määriteltyä HR-vastaavaa, vaan henkilöstöjohtamisen tehtäviä tekee esimerkiksi talousjohtaja muiden töidensä rinnalla. Näin ollen ei ole välttämättä selkeyttä, siitä kuka on vastuussa digitaalisten HR-järjestelmien käytöstä, kuten edellinen katkelma kuvaa.

Henkilöstöjohtamisen lähitulevaisuuden tavoitteet

Henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joidenka kehittämistä haastatellut yritykset ovat asettaneet tavoitteekseen ovat rekrytointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, HR kokonaisuutena sekä osaamisen kehittäminen. Kyseiset osa-alueet ovat kuvattuina taulukossa 3 (s. 37).

Usea haastateltu yritys kokee, että digitaaliset järjestelmät voivat auttaa henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Yrityksissä pohditaan esimerkiksi, miten arkistoida kehityskeskusteluja digitaalisesti tai miten rekrytointia voisi digitalisoida ja hyödyntää videoita osana perehdytystä. Kyseisissä tilanteissa yrityksillä on tavoitteena löytää ja ottaa käyttöön sopiva digitaalinen järjestelmä HR-prosessin tehostamiseksi ja ajan säästämiseksi.

Joissakin haastatelluissa yrityksissä on tavoitteena ottaa käyttöön laajempia digitaalisia järjestelmiä, jotka kattavat useita eri prosesseja. Tarkoituksena on usein selkeyttää toimintoja ja keskittää henkilöstötietoja yhteen paikkaan. Laajojen HR-järjestelmien käyttöönotto vaatii kuitenkin suuren määrän suunnittelua, kuten seuraava katkelma kuvastaa:

Tässä oli yksi vaihtoehto, laaja järjestelmä, joka kattaa useampia prosesseja. Kyllähän se on tahtotila, että löydettäisiin semmoinen oikeanlainen järjestelmä, jolla saataisiin sitten oikeanlainen kokonaisuus. Ei olla tarkemmin vielä määritelty, että mitä prosesseja siinä pitää olla ja mitä prosesseja järjestelmän pitää tukea. Mutta tarvitaan varmasti semmoinen laajempi järjestelmä, johon sitten liittyy esimerkiksi rekrytointi tai osaamisen kehittämisen asiat. Onko sitten työturvallisuuteen esimerkiksi oma järjestelmänsä vai löydetäänkö niin laaja järjestelmä, että pärjättäisiin sillä yhdellä. H21

Digitaaliset ratkaisut vaikuttavat kuitenkin olevan vain osa kehitystyötä, sillä useat yritykset tunnustavat tarvitsevansa edistystä henkilöstöjohtamisessa yleisesti. Useassa haastellussa yrityksessä henkilöstöjohtaminen on Ulrichin ja Dulebohnin (2015) mallin varhaisimmassa vaiheessa, joka perustuu lain määräämien hallinnollisten tehtävien suorittamiseen.

Yksi yleinen tavoite on työhyvinvoinnin kehittäminen. Haastateltu henkilöstöpäällikkö kuvaa kuinka hänen yrityksessään on tavoiteltu työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kehittämistä henkilöstöjohtamiseen panostamalla:

Ylipäänsä minkä takia näin pienessä organisaatiossa on henkilöstöpäällikkö kokopäiväinen, niin meillä on ollut tässä lähihistoriassa haasteita meidän työhyvinvoinnin ja jaksamisen kanssa. Ne on ollut sellaisia aika isoja juttuja mihin täällä on sitten puututtu ja nyt kehitetään niitä asioita. Ja monellakin tavalla organisaation rakenteita uudistamalla, lähiesimiestyötä vahvistamalla ja monenlaista työhyvinvointia vahvistavaa rakennetta on sitten tuotu ja saatukin hyviä tuloksia. H1

Henkilöstön sitouttaminen on osa-alue, joka liittyy työhyvinvoinnin kehittämiseen. Osassa yrityksiä koetaan, että työntekijöiden vaihtuvuus on kasvussa, minkä vuoksi nähdään tarpeellisuutta panostaa työpaikkojen olosuhteisiin eri tavoin. Eräs informantti kuivaili yrityksensä tavoittelevan henkilöstön sitouttamista muuttamalla viihtyisämpiin työtiloihin:

Sellaisia tavoitteita mitä on mietitty... nyt kun ollaan nähty, että ihmiset liikkuvat vähän helpommin, haluttaisiin pitää ihmiset töissä. Ollaan mietitty näitä palkitsemisasiota ja sitten muutettiin uusiin tiloihin... Ajateltu että haluttaisiin tehdä semmoisia asioita, että olisi muutakin kuin vain se palkka millä, ihmisiä saataisiin pidettyä talossa. H2

Osa kohdeyritysten lähitulevaisuuden tavoitteista liittyy henkilöstöjohtamisen digitalisoimisen tehokkaampaan ja laajempaan hyödyntämiseen. Kuitenkin varsin yleistä on myös, että yritykset tavoittelevat kehittymistä henkilöstöjohtamisen yleisessä osaamisessa.

Diskussio

Digitalisaatio on noussut laaja-alaisesti keskusteluihin 2010-luvun alkupuolella henkilöstöjohtamisessa, ja teknologioiden vaikutuksen on arvioitu lisääntyvän voimakkaasti tulevaisuudessa (Parry & Strohmeier 2014; Viitala & Järlestöm 2015).

Henkilöstöjohtamisen digitalisaatiossa voidaan erottaa kaksi vastakkaista tulevaisuudenkuvaa. Uhkaskenaariossa henkilöstön inhimilliset piirteet jäävät vuosien saatossa unholaan yritysten automatisoidessa HR-tehtäviä ohjelmistoalgoritmeilla. Tähän saakka on ollut yritysten jäsenten päätösten varassa, miten eettisesti ja millä rinnakkaisvaikutuksilla yritysten voiton tavoittelu tapahtuu. Yritysten siirtäessä päätöksentekoa ihmisiltä algoritmeille, voi uhkana olla työntekijöiden inhimillisyyden sekä yrityksen toiminnan seurausten unohtaminen. Esimakua vastaavasta tilanteesta antaa esimerkiksi Yhdysvaltalaisen RealPage-yhtiön käyttämä vuokrahinnoittelun algoritmi, jonka tekemiä ennennäkemättömän suuria vuokrien nostoja yhtiön johdon jäsen kommentoi seuraavasti: ”harva meistä isännöitsijöistä olisi valmis manuaalisesti nostamaan vuokraa yli kymmenellä prosentilla yhden kuukauden aikana” (Vogell 2022). On kuitenkin todettava, että algoritmit eivät ainakaan vielä ole saavuttaneet merkittävää roolia keskiuomalaisten PK-yritysten henkilöstöjohtamisen päätöksenteossa.

Vastakohtaisesti parhaassa tapauksessa HR-tehtäviä automatisoimalla voi säästää henkilöstöjohtajien aikaa, jolloin he voivat keskittyä rutiininomaisten, mekaanisten tehtävien sijaan ihmisten välisiin, henkilöstöä tukeviin tehtäviin. Lisäksi ihannetilanteessa voidaan erotella seuraavia henkilöstöjohtamisen digitalisaation mahdollistavia käytännön hyötyjä:

1. HR-prosessien kehittäminen:

Digitaalisten ratkaisujen toivotaan yksinkertaistavan ja nopeuttavan HR-prosessia ja tuovan näin työajan ja kustannusten säästöä sekä työn tuottavuuden nousua.

2. HR-prosessien laadun- ja riskinhallinnan kehittäminen:

Digitaalisten ratkaisujen toivotaan mahdollistavan tasalaatuisuutta. Digitaalinen ratkaisu toimii HR-riskien hallintakeinona mahdollistamalla esimerkiksi tiedon arkistoinnin sekä prosessiohjaavuuden. Virheet ja ”sählyt” vähenevät, kun esimerkiksi paperisia lomakkeita ei enää tarvitse käsitellä.

3. HR-tiedolla johtamisen parantuminen:

HR-tietoa voidaan hyödyntää yrityksen strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Tiedon avulla voidaan ennakoita esimerkiksi tulevaisuuden osaamistarpeita ja hallita osaamista ja pätevyystietoja. HR-tietoa voidaan hallita paremmin digitaalisessa järjestelmässä, HR-tiedolla voidaan johtaa paremmin esimerkiksi raportointityökalujen avulla. Henkilötietojen käsittely helpottuu ja tietoturva ja tietosuoja paranevat.

4. Työnantajakuvan parantuminen:

Digitaaliset ratkaisut voivat parantaa yrityksen työnantajakuva ja näin edistää esimerkiksi onnistuneita rekrytointeja.

5. Työntekijäkokemuksen parantuminen:

Digitaaliset ratkaisut voivat helpottaa työntekijän arkea ja mahdollistaa sujuvan työn.

On kuitenkin huomioitava, että nämä näkökulmat ovat osa monimutkaista kokonaisuutta – tavoitteiden täytyminen ei ole itsestäänselvyys ilman, että yrityksessä on valmiutta ja osaamista holistiseen ja systeemiseen ajatteluun. Esimerkiksi digitaalisten HR-palkanlaskentaratkaisun kustannussäästöt eivät synny pelkästään siitä, että tietty prosessi automatisoidaan ja vaikkapa palkanlaskijalta tai henkilöstösihteeriltä jää joitakin manuaalisia prosessivaiheita pois. Palkanlaskentaprosessia osatehtävineen on tarkasteltava kokonaisuutena. Esimerkiksi lähijohtajien työaika- ja hyväksymisprosessin tehottomuus voi johtaa virheisiin ja kokonaisuuden näkökulmasta ongelmalliseen toimintaan, vaikka sinänsä digitaalinen järjestelmä toimisi oikein.

Pahimmassa tapauksessa palkanlaskentaprosessia tarkastellaan ainoastaan palkkasihteerin työn näkökulmasta, jolloin harha digitaalisen järjestelmän tehokkuudesta ja kustannussäästöistä voi ohjata väärin tulkintoihin. Digitaaliset järjestelmät saattavatkin pahimmillaan siirtää työtehtäviä nimikkeeltä toiselle, esimerkiksi rutiinimaisia hallinnollisia tehtäviä sihteeriltä asiantuntijoille, kuten lääkäreille, sairaanhoitajille, tutkijoille tai opettajille. Kyseisen kaltaisissa tilanteissa työntekijät käyttävät aiempaa suuremman osan työajastaan erilaisten lomakkeiden täyttämiseen todistaakseen, että he ovat tehneet sen mitä pitikin (ks. esim. Graeber 2018).

Joidenkin HR-järjestelmien käyttöönottoon on myös liitetty ajatus siitä, että jatkossa lähijohtajat voivat tehdä aiemmin henkilöstösihteerille kuuluvia työsuhteisiin liittyviä tehtäviä, kuten palkkalaji-, henkilöryhmä- tai työaikakoodien tallennuksia. Tällaisten ratkaisujen yhteydessä olisi syytä pohtia, mitä kuuluu lähijohtajien ydintehtäviin.

Viime kädessä kysymys on siitä, miten digitaalisia HR-järjestelmiä voidaan hyödyntää aidosti tuottavuuden ja laadun parantamisessa ja mahdollisesti myös kustannusten säästöissä ilman näennäissäästöä tai -tuottavuutta. On myös syytä pohtia, kuinka prosesseja voidaan – ja pitää – tarkastella systeemisinä kokonaisuuksina niin, että välttyään osaoptimoinnilta.

Nostaaksemme tarkastelukulman yleisemmälle tasolle yksittäisistä tutkimuksen kohdeyrityksistä, joiden henkilöstöjohtaminen ja digitalisaatio ovat hyvin eri tasoilla ja vaiheissa, esitämme seuraavia PK-sektorin HR-toimintojen digitalisaation yleisiä kehittämiskohteita. Suosittelemme seuraavaa kolmea konkreettista henkilöstöjohtamisen digitalisaatiota läpileikkaavaa teemaa pohdittavaksi:

1. Onko HR-tehtävät toteutettava ensin perinteisemmällä tavalla vai voiko ne toteuttaa suoraan digitaalisella järjestelmällä – ja mikä on reaalin tehokkuuden lisääminen ja kustannussäästö?
2. Voiko digitaalisten järjestelmien hyödyntäminen nopeuttaa edistystä yleisen henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheesta toiseen. Onko esimerkiksi helpompaa digitalisoida HR-tehtävää, jota ei ole vielä toteutettu lainkaan?
3. Tyypillisesti henkilöstöjohtaminen toteutetaan mikroyrityksissä muiden tehtävien lomassa. Olisikin syytä laatia prosesseista ja toiminnoista selkeä kuvaus, joka mahdollistaa henkilöstöjohtamisen muodostumisen strategiseksi resurssiksi. Miltä tämä kuvaus näyttäisi ja mitkä ovat ihmisten ja digitaalisten järjestelmien roolit?

Yhteenveto

Tässä artikkelissa tarkasteltiin keskisuomalaisten PK-yritysten henkilöstöjohtamisen nykytilaa, haasteita ja lähitulevaisuuden tavoitteita teoreettisesta sekä käytännön näkökulmista. Tutkimuksemme jakautui kolmeen osa-alueeseen, joiden tulokset esitämme seuraavaksi tiivistettynä:

1. Nykytilan kartoitus: millainen on henkilöstöjohtamisen ja sen digitalisaation nykytila:
Tarkastellessa haastateltuja yrityksiä Auvisen ja Lämsän (2020) henkilöstöjohtamisen digitalisaation sekä Ulrichin ja Dulebohnin (2015) yleisen henkilöstöjohtamisen kehityksen mallien valossa, voi väittää, että keskisuomalaisissa PK-yrityksissä henkilöstöjohtamisen digitalisaatio vaikuttaa olevan kehittyneemmässä vaiheessa kuin henkilöstöjohtamisessa itsessään. Kaikissa kohdeorganisaatioissa hyödynnetään digitaalisia järjestelmiä henkilöstöjohtamisen toiminnoissa, kuten palkanlaskennassa ja työajanseurannassa, vaikka käytännön arki onkin kaukana konsulttikirjallisuuden luomasta mielikuvasta tekoälysovelluksilla automatisoiduista HR-prosesseista.
2. Mitkä ovat haasteet henkilöstöjohtamisen digitalisoimisessa:
Haasteet digitaalisessa henkilöstöjohtamisessa liittyvät ajan, tiedon ja osaamisen puutteeseen, sekä prosessien määrittelyyn, kuvaamiseen ja mittaamiseen. Voikin todeta, että suuri osa henkilöstöjohtamisen digitalisaation haasteista juontuu haasteista yleisessä henkilöstöjohtamisessa.
3. Mitkä ovat lähitulevaisuuden tavoitteet henkilöstöjohtamisessa ja sen digitalisoinnissa:
Osa kohdeyritysten lähitulevaisuuden tavoitteista liittyy henkilöstöjohtamisen digitalisoimisen tehokkaampaan ja laajempaan hyödyntämiseen. Kuitenkin varsin yleistä on myös, että yritykset tavoittelevat kehittymistä henkilöstöjohtamisen yleisessä osaamisessa.

Löydöksemme implikoivat, että digitaaliset järjestelmät voivat tehostaa HR-prosesseja, mutta niiden hyödyntäminen ei automaattisesti nosta henkilöstöjohtamista osaksi yrityksen strategiaa ja tasolle, jossa henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen nähdään

keskeisenä osana liiketoimintaa.

Vaikuttaa siltä, että laaja-alainen digitaalisten HR-järjestelmien kehitysmuotoisuus on vallitsevaa nykytilaa PK-yrityksissä, mutta varsinainen henkilöstöjohtamisen strateginen merkitys on samassa tilassa kuin kymmenen vuotta sitten. Viime vuosikymmen on ollut suuri loikka HR-järjestelmien digitalisoinnille, mutta pieni askel henkilöstöjohtamisen strategiselle merkitykselle.

Rahoitus

Tämä tutkimus on toteutettu osana kaksivuotista (2021–2023) Digitaalisen HR-osaamisen kehittäminen digimurroksessa (DigiHR) -hanketta. Hankkeen kohderyhmänä ovat keskiuomalaiset pk-yritykset, jotka haluavat kehittää digitaalista HR-osaamista yrityksen strategisen kilpailuedun vahvistamiseksi,

Loppuviitteet

1. PK-yritys määrittellään tilastokeskuksen mukaan yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa.
2. Tämä tutkimus on toteutettu osana kaksivuotista (2021–2023) Digitaalisen HR-osaamisen kehittäminen digimurroksessa (DigiHR) -hanketta. Hankkeen kohderyhmänä ovat keskiuomalaiset pk-yritykset, jotka haluavat kehittää digitaalista HR-osaamista yrityksen strategisen kilpailuedun vahvistamiseksi, henkilöstötyytyväisyyden parantamiseksi ja henkilöstöhallintoon liittyvien asioiden ennakoimiseksi. Keskeisiä näkökulmia kehittämiseen ovat teknologian integroiminen henkilöstöjohtamiseen, HR-tietojärjestelmien tehokas hyödyntäminen ja HR-prosessien kehittäminen datalähtöisesti. Hanke on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama ja toteuttajina toimivat Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Jyväskylän yliopiston kaupparkeakoulu. <https://www.jamk.fi/fi/projekti/digih>

Lähteet

- Alkhatib, A. & Bernstein, M. 2019. Street-level algorithms: A theory at the gaps between policy and decisions. Association for Computing Machinery. New York, NY, USA. URL: <https://doi.org/10.1145/3290605.3300760>. Luettu: 28.4.2021.
- Auvinen, T. 2017. Johtaminen ja Tarinankerronta Organisaatioissa Digitaalisessa Vallankumouksessa. URL: <http://ejbo.jyu.fi/>. Luettu: 22.4.2019.
- Auvinen, T. 2013. Narratiivinen johtajuus - Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Jyväskylä University School of Business and Economics. Jyväskylä. Luettu: 12.2.2023.
- Auvinen, T. & Lämsä, A.-M. 2020. Henkilöstöjohtamisen Trendit Digitalisoituvassa Toimintaympäristössä. Jyväskylän yliopisto. URL: <http://ejbo.jyu.fi/>. Luettu: 26.5.2021.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 3, s. 67–94. URL: <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2005.TB00154.X>. Luettu: 17.2.2023.
- Eskola, Jari. & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. URL: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.747009>. Luettu: 8.10.2018.
- Giermindl, L.M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U. & Redzepi, A. 2021. The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>. URL: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>. Luettu: 23.3.2022.
- Graeber, D. 2018. *Bullshit Jobs: A Theory*. Simon & Schuster. New York.
- Kovalainen, A. & Eriksson, P. 2008. *Qualitative Methods in Business Research: Narrative Research*. SAGE Publications Ltd. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London England EC1Y 1SP United Kingdom. URL: <https://doi.org/10.4135/9780857028044>. Luettu: 21.10.2019.
- Lee, M.K. 2018. Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society*, 5, 1. URL: <https://doi.org/10.1177/2053951718756684>. Luettu: 1.4.2020.
- Lee, M.K., Kusbit, D., Metsky, E. & Dabbish, L. 2015. *Working with Machines*. ACM Press. New York. URL: <https://doi.org/10.1145/2702123.2702548>. Luettu: 18.9.2018.
- Legge, K. 2005. *Human resource management: rhetorics and realities*. Palgrave Macmillan. Houndmills, Basingstoke, Hampshire. URL: <https://www.worldcat.org/title/56730524>. Luettu: 12.2.2023.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheite, S., Wildhaber, I. & Kasper, G. 2019. The Challenges of Algorithm-Based HR Decision-Making for Personal Integrity. *Journal of Business Ethics*, 160, 2, s. 377–392. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>. Luettu: 1.4.2020.
- Lilja, K. 1987. Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. *Hallinnon tutkimus*, 6, s. 185–193. URL: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/103115/60160>. Luettu: 10.2.2023.
- Luoma, M. & Viitala, R. 2015. Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Omaa, lainattua vai yhdisteltyä? . URL: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1>. Luettu: 10.2.2023.
- Lämsä, A.-M. 2020. Kohti vastuullista johtamista.
- Marttinen, V. 2022a. Parjattu Apotti kuluttaa lääkäreiden aikaa ja hermoja, mutta nyt se lupaa yksinkertaistaa tietojärjestelmäänsä – tässä lista kehityskohteista. *Yle*. URL: <https://yle.fi/a/74-20007773>. Luettu: 20.2.2023.
- Marttinen, V. 2022b. Kalkkitabletti vaihtui psyykenlääkkeeksi: Viidelle potilaalle väärää lääkettä Apotti-järjestelmään

- liittyneen virheen vuoksi. Yle. URL: <https://yle.fi/a/3-12588694>. Luettu: 20.2.2023.
- McCarthy, J., Minsky, M.L., Rochester, N. & Shannon, C.E. 1955. A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence. Dartmouth College. URL: <http://jmc.stanford.edu/articles/dartmouth/dartmouth.pdf>. Luettu: 11.3.2019.
- Morgeson, F.P., Aguinis, H., Waldman, D.A. & Siegel, D.S. 2013. Extending Corporate Social Responsibility Research to the Human Resource Management and Organizational Behavior Domains: A Look to the Future. *Personnel Psychology*, 66, 4, s. 805–824. URL: <https://doi.org/10.1111/PEPS.12055>. Luettu: 12.2.2023.
- Parker, C., Scott, S. & Geddes, A. 2019. Snowball Sampling. SAGE. URL: <http://methods.sagepub.com/foundations/snowball-sampling>. Luettu: 24.1.2023.
- Patton, M.Quinn. 2002. Qualitative research and evaluation methods. Sage Publications. Thousand Oaks. URL: https://books.google.pt/books/about/Qualitative_Research_Evaluation_Methods.html?id=FjBw2oi8El4C&redir_esc=y. Luettu: 21.9.2018.
- Pinomaa, S. 2018. Pk-yritykset mahdollistavat suurten menestyksen - Elinkeinoelämän keskusliitto. URL: <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/talouskeskiviikko-pk-yritykset-mahdollistavat-suurten-menestyksen/>. Luettu: 12.2.2023.
- Saru, E. 2006. Pk-yritykset ja henkilöstöjohtamisen problematiikka - pienillä resursseilla tuloksellisuuteen. *Työn tuuli*, s. 33–39. URL: <https://docplayer.fi/3668931-Pk-yritykset-ja-henkilostojohtamisen-problematiikka.html>. Luettu: 10.2.2023.
- Sauri, M. 2015. Henkilöstöjohtamisen organisointi. Helsinki: Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos. URL: <https://aaltdoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf> Luettu: 10.2.2023.
- Schildt, H. 2017. Big data and organizational design - the brave new world of algorithmic management and computer augmented transparency. *Innovation*, 19, 1, s. 23–30. URL: <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1252043>. Luettu: 6.1.2020.
- Strohmeier, S. 2020. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34, 3, s. 345–365. URL: https://doi.org/10.1177/2397002220921131/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_2397002220921131-FIG2.JPEG. Luettu: 5.1.2023.
- Takala, T. 1999. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Atena. Jyväskylä. URL: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=tuomo+takala+liikkeenjohdon+kehityshistoria&btnG=. Luettu: 17.2.2023.
- Teittinen, H. & Auvinen, T. 2014. Kontrollin käsite muutoksessa: käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 19, 2. URL: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/44749>. Luettu: 17.2.2023.
- Tuomi, Jouni. & Sarajärvi, Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. URL: <https://jyu.finna.fi/Record/keski.255262>. Luettu: 21.9.2018.
- Ulrich, D. 2019. The four phases of digital HR. HRM. URL: <https://www.hrmonline.com.au/technology/dave-ulrich-four-phases-digital-hr/>. Luettu: 12.2.2023.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J.H. 2015. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 2, s. 188–204. URL: <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2015.01.004>. Luettu: 30.11.2022.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita. Luettu: 12.2.2023.
- Vogell, H. 2022. How a Secret Rent Algorithm Pushes Rents Higher. ProPublica. URL: <https://www.propublica.org/article/yieldstar-rent-increase-realpage-rent>. Luettu: 20.2.2023.
- Wang, L., Zhou, Y. & Zheng, G. 2022. Linking Digital HRM Practices with HRM Effectiveness: The Moderate Role of HRM Capability Maturity from the Adaptive Structuration Perspective. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 1003, 14, 2, s. 1003. URL: <https://doi.org/10.3390/SU14021003>. Luettu: 21.2.2023.

Kirjoittajat

Niilo Noponen, University of Jyväskylä, School of Business and Economics, P.O.Box 35, FIN-40014 University of Jyväskylä, Finland, niilo.v.noponen@jyu.fi

Tommi Auvinen, University of Jyväskylä, School of Business and Economics

Pia Viklund, Savonia University of Applied Sciences

Matti Leppäniemi, University of Jyväskylä, School of Business and Economics

Jarno Tiainen, University of Jyväskylä, School of Business and Economics