



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Elina Paakkinen

HR-analytiikan hyödyntäminen rekrytoinneissa HR-ammattilaisten näkökulmasta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Elina Paakkinen		
Tutkielman nimi:	HR-analytiikan hyödyntäminen rekrytoinneissa HR-ammattilaisten näkökulmasta		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Tomi J. Kallio		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	70

TIIVISTELMÄ:

HR-analytiikka on alati kasvava työkalu organisaatioiden henkilöstöhallinnoissa, jonka avulla on mahdollista saada henkilöstöön liittyvä tieto ja data käytäntöön. Rekrytointi taas on ollut pitkään osana organisaatioiden arkea ja tämä monivaiheinen prosessi nähdään merkittävänä strategisena osana organisaatioiden kilpailukyvyn mittaamisessa. Nykyajan alati digitalisoituvassa ja tehostuvassa työilmapiirissä HR-analytiikasta ja sen dataperusteisesta päätöksenteosta voi siis olla apua rekrytointiprosessien tehostamisessa muiden hyötyjen rinnalla. HR-analytiikka voi olla rekrytoinnin tukena niin objektiivisuuden lisäämisessä, rekrytointiaikojen lyhentämisessä sekä rekrytointikanavien keskittämisessä ja näin ollen mahdollistaa rekrytointikustannusten vähenemisen. Lisäksi HR-analytiikalla on mahdollista parantaa rekrytointien myötä organisaatioiden työnantajamielikuvaa hakijakokemuksen optimoinnin, kuten prosessin nopeuden ja palautteenannon puolesta. HR-analytiikan käyttöönotossa on kuitenkin vielä paljon haasteita organisaatiotasolla, minkä vuoksi sen potentiaalia ei ole voitu vielä kokonaan hyödyntää.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisia menetelmiä käyttäen. Aineistonkeruu tutkimuksessa tapahtui teemahaastattelujen kautta, jossa haastatteluun osallistui viisi HR-ammattilaista, joilla oli henkilöstöjohtamisen maisterin tutkinto sekä työelämäkokemusta rekrytoinnista ja/tai HR-analytiikasta. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2024 yksilöhaastatteluina. Kolme haastattelua toteutettiin Teams-yhteyden välityksellä etähaastatteluna ja haastatteluista kaksi toteutettiin kasvokkain. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastattelutalenne litteroitiin, jolloin haastattelut myös anonymisoitiin. Analyysit haastatteluaineistosta toteutettiin hyödyntäen aineistolähtöistä analyysia.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että HR-analytiikka nähtiin hyödylliseksi rekrytointien tehostamisessa etenkin tulevaisuudessa. Aineiston perusteella HR-analytiikan suurimmat haasteet löydettiin resurssien puutteesta, järjestelmien heikosta hyödyntämisestä, osaamisen tasosta sekä tietoturvalainsäädännöstä. HR-analytiikkatehtävien hajautuminen tiimin jäsenille estää tehokkaan työstämisen, mikä olisi vaatimuksena järjestelmien hajanaisuuden vuoksi. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että HR-analytiikalla on paikkansa rekrytoinneissa muun muassa hakemusten seulonnassa ja kandidaattien vertailussa, mikä tehostaa prosessien etenemistä. Sillä nähtiin olevan myös mahdollisuuksia parantaa objektiivisempaa valintaprosessia sekä hakijakokemusta. Tehokkaampi HR-analytiikka edellyttäisi organisaatioilta lisäresursseja sekä lisäkoulutusta, jotta sitä oli mahdollista hyödyntää tehokkaammin rekrytointien piirissä. Tutkimuksen tulokset olivat linjassa aiemmin tehtyihin tutkimuksiin HR-analytiikasta, rekrytoinneista ja näiden yhdistelmästä.

AVAINSANAT: HR-analytiikka, HR-data, rekrytointi

Sisällys

Kuvat	5
1 Johdanto	6
1.1 Ilmiön tärkeys ja ajankohtaisuus	6
1.2 Tutkimuksen tavoite	7
1.3 Keskeiset käsitteet	8
1.4 Tutkimuksen rakenne	9
2 HR-analytiikka	11
2.1 Mitä on HR-analytiikka?	11
2.2 HR-data ja sen käyttö	13
2.3 HR-analytiikkasykli	14
2.4 HR-analytiikan haasteet	17
2.4.1 Taitojen ja osaamisen puute	18
2.4.2 Teknologian puute	19
3 Rekrytointi	21
3.1 Rekrytoinnin tavoite	21
3.2 Rekrytointiprosessi	22
3.3 HR-analytiikka rekrytoinneissa	26
3.3.1 HR-analytiikka osana rekrytointiprosessia	26
3.3.2 Eettisyys	28
3.3.3 Hakijakokemus	29
4 Tutkimuksen toteutustapa	31
4.1 Metodologia	31
4.2 Aineiston keruu	32
4.3 Aineiston analysointi	33
5 Tutkimuksen tulokset	35
5.1 HR-analytiikka organisaatioissa	35
5.2 HR-analytiikan hyödyntäminen rekrytoinneissa	40

5.3	HR-analytiikan haasteet ja tulevaisuus	46
5.4	Yhteenveto tuloksista	49
6	Keskustelu	53
6.1	HR-analytiikka organisaatiotasolla	53
6.2	HR-analytiikka rekrytoinneissa	54
6.3	HR-analytiikan haasteet ja tulevaisuus	57
7	Johtopäätökset	60
7.1	Tutkimuksen keskeiset havainnot	60
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	63
7.3	Ehdotukset jatkotutkimuksiin	65
	Lähteet	66
	Liitteet	69

Kuvat

Kuvio 1 HR-analytiikkasykli (Falletta & Combs, 2020)	15
Kuvio 2 Rekrytointiprosessi Thorat & Jagtap (2022) mukaillen.	23
Kuvio 3 Empiirisen tutkimuksen tuloksien yhteenveto.	50
Kuvio 4 HR-analytiikkarekrytointiprosessi (Thorat & Jagtap, 2022; Falletta & Combs, 2020) mukaillen.	56

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien tiedot	33
------------------------------------	----

1 Johdanto

Tämä tutkimus tarkastelee HR-analytiikan hyödyntämistä rekrytointien tukena HR-ammattilaisten näkökulmasta. Tässä johdantoluvussa kuvataan tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset sekä osoitetaan tutkimuksen tärkeyttä ja ajankohtaisuutta. Tämän lisäksi, luvussa määritellään tutkimuksen kannalta merkittävät käsitteet sekä kuvataan tutkimuksen rakenne.

1.1 Ilmiön tärkeys ja ajankohtaisuus

HR-analytiikkaa pidetään yhä tärkeämpänä osana henkilöstöhallintoa, sillä dataan perustuva päätöksenteko mahdollistaa tehokkaamman resurssien kohdentamisen ja strategisen suunnittelun (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021). Teknologian kehitys, digitalisaatio ja tekoälyn hyödyntäminen ovat muuttaneet työelämää merkittävästi, mikä on lisännyt organisaatioiden tarvetta analysoida henkilöstöön liittyvää dataa systemaattisesti (Andersen, 2017). Samalla HR-osastojen valmiudet hyödyntää analytiikkaa ovat edelleen kehittymässä, ja taitojen puute on yksi keskeisistä esteistä sen laajemmalle käyttöönotolle (Rudraraju ja muut, 2023).

Rekrytointi on taas yksi keskeisimmistä ja strategisesti ratkaisevimmista HR:n osa-alueista. Rekrytoinnin avulla organisaatiot mahdollistavat työvoiman saatavuuden ja kilpailukykyä tulevaisuudessa (Rudraraju ja muut, 2023). Teknologian kehitys ja digitalisoistuminen ovat muuttaneet myös rekrytointia merkittävästi ja esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntäminen on tuonut uusia mahdollisuuksia ja haasteita rekrytointikäytäntöihin (Upadhyay & Khandelwal, 2018). HR-analytiikan rooli rekrytoinnissa on korostunut erityisesti viime vuosina, sillä dataohjautuvat päätökset voivat tehostaa prosesseja, vähentää rekrytointivirheitä ja edistää organisaation strategisia tavoitteita (Davenport ja muut, 2010; Karmańska, 2020). Keskustelua käydään myös siitä, missä määrin analytiikka täydentää perinteisiä rekrytointikäytäntöjä ja missä määrin se voi korvata ihmiskeskeisen arvioinnin (Walford-Wright & Scott-Jackson, 2018;

Oren & Sposato, 2022). Nämä kysymykset ovat merkittäviä, koska tehokas ja ennakkoluuloton rekrytointi voi tuoda organisaatioille huomattavaa kilpailuetua.

HR-analytiikan merkityksen kasvu näkyy kuitenkin työmarkkinoilla, sillä yhä useammat suuret yritykset, kuten Fortum ja Huhtamaki, etsivät HR-tiimeihinsä analytiikkaosaamista omaavia työntekijöitä (LinkedIn, 30.1.2025). Tästä huolimatta tutkimusta HR-analytiikan käytöstä rekrytoinnissa on vielä vähän, ja suurin osa aiheeseen liittyvistä julkaisuista keskittyy tekoälypohjaisiin työkaluihin (Rudraraju ja muut, 2023). Tämä herättää kysymyksen siitä, onko HR-analytiikka aidosti uusi lähestymistapa vai ainoastaan perinteisten käytäntöjen uudelleenbrändäystä (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021).

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tavoite, esitellään tutkimuskysymykset ja tuodaan ilmi tutkimuksessa tehdyt rajaukset. Tämän tutkimuksen tavoitteena on havainnollistaa HR-analytiikan mahdollisuuksia rekrytoinnin apuna työnantajan näkökulmasta. Tavoitteena on vastata kahteen seuraavaan tutkimuskysymykseen, jotka ovat:

1. Mitä haasteita HR-analytiikan hyödyntämisessä on organisaatiotasolla?
2. Miten HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää rekrytointien apuna?

Tätä tutkimuksen tavoitetta tarkastellaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta hyödyntäen haastatteleamalla viittä eri HR-ammattilaista, joilla on useamman työvuoden ajalta kokemusta rekrytoinnista, HR-analytiikasta tai näistä molemmista. HR-ammattilaisia haastateltiin loppuvuodesta 2024 eri toimialoilta. Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto koostuu näistä haastattelumateriaaleista, joita analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Tutkimus keskittyy työnantajan näkökulmaan rekrytoinneissa ja HR-analytiikan käytössä ja tarkemmin rajattuna rekrytoijan tai rekrytointia johtavan esimiehen näkökulmaan. Tutkimuksesta on siis jätetty pois hakijan näkökulma rekrytoinneista ja niiden tehokkuudesta. Tässä tutkimuksessa HR-analytiikkaan

keskitytään lähinnä HR-datan ja sen analysoinnin muodossa, mitä useimmissa organisaatioissa on mahdollista saada HR-järjestelmien kautta. Näin ollen tutkimuksessa ei juuri keskitytä tekoälytyökaluihin ja sen vaikutuksiin, aiheen laajuuden vuoksi. Tästä huolimatta, on tämän tutkimuksen tekoprosessissa hyödynnetty tekoälyä muun muassa käännöksissä, oikeinkirjoituksen tarkastamisessa sekä tekstin jäsentelyssä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Rekrytointi tarkoittaa prosessia, jossa organisaatio houkuttelee, arvioi ja palkkaa työntekijän organisaatioon johonkin rooliin (Sahay, 2015). Rekrytoinnin tavoitteena on valita mahdollisimman oikeudenmukaisesti sekä läpinäkyvästi osaavimmat ja sopivimmat kandidaatit organisaation tarpeisiin (Stoilkovska ja muut, 2015). Rekrytointi on siis monivaiheinen ja organisaation strategiaan vaikuttava prosessi, jossa tavoitteena on löytää paras työntekijä liiketoimintatarpeisiin nähden.

HR-data määritellään kattavan organisaation henkilöstöön liittyvät tiedot, joita ovat esimerkiksi suoriutuminen, työaika, palkka, rekrytointiprosessit sekä sitoutumisaste (Foxall, 2018). Näihin tietoihin voi kuulua myös työntekijöiden sensitiivisiä tietoja, kuten ikä, etninen tausta ja kotipaikkakunta. HR-datan avulla ymmärretään henkilöstökuluja sekä ennustetaan organisaation henkilöstötarpeita (Huselid, 2018). HR-datan kerääminen ei itsessään ole hyödyllistä, vaan se tarvitsee datan analysoinnin, jotta se voi mahdollistaa organisaation henkilöstöstrategian kehittämisen ja tehokkaamman päätöksenteon (Foxall, 2018; Huselid, 2018).

HR-analytiikkaa voidaan kutsua strategiseksi lähestymistavaksi, jonka tarkoitus on hyödyttää organisaatioita käyttämällä henkilöstöön liittyvää dataa ja tietoa liiketoimintaa koskevista päätöksistä. HR-analytiikassa tehtävä analyysi perustuu dataan sekä ennakoiviin malleihin, joiden tarkoitus on optimoida henkilöstöstrategiaa (Huselid, 2018). HR-analytiikan avulla voidaan ymmärtää paremmin työntekijöiden käyttömalleja, parantaa päätöksentekoa sekä luoda markkinoilla kilpailuetua organisaatiolle (Polzer, 2022).

Tiedolla johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa organisaatiot hyödyntävät dataa, analytiikkaa ja teknologiaa strategisten päätösten tukena (Walford-Wright ja Scott-Jackson, 2018). HR:n ja rekrytointien näkökulmasta tiedolla johtaminen nähdään analytiikan siivittämänä tehostamisena ja optimointina. Näitä ovat esimerkiksi tehokkaimpien rekrytointikanavien tunnistaminen ja painottaminen, hakijoiden objektiivinen soveltuvuus sekä rekrytointiriskien välttäminen (Thorat & Jagtap, 2022).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta ja näihin sisältyvistä alaluvuista. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa eli johdantoluvussa on määrä esitellä tutkimuksen tarkoitus sekä aiheen ajankohtaisuus ja taustat. Näiden lisäksi johdantoluvussa esitellään tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen aiheen rajaukset ja teoreettinen viitekehys. Lisäksi esitellään lyhyesti tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen toinen luku on ensimmäinen teoriakappale, jossa käsitellään HR-analytiikkaa. Luvussa on tarkoitus selvittää, mitä HR-analytiikka on ja mitä se pitää sisällään. Sen lisäksi käsitellään HR-dataa ja sen käyttöä organisaatioissa sekä tutustutaan HR-analytiikkasykliin. Lopuksi havainnollistetaan HR-analytiikan haasteita. Kolmannessa luvussa, eli toisessa teoriakappaleessa, tuodaan esiin rekrytointia. Kappaleessa käydään läpi rekrytointiprosessia ja sen vaiheita. Sen lisäksi esitellään HR-analytiikan vaikutusta rekrytoinneissa, kuten sen merkitys rekrytointiprosessissa, sen eettisyyttä sekä sen vaikutusta hakijakokemukseen. Toinen ja kolmas luku luovat tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehksen, jonka pohjalta seuraavat luvut käsitellään.

Neljännessä luvussa käsitellään tämän empiirisen tutkimuksen keruutapa, joka on ollut kvalitatiivinen puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tässä tuodaan esiin aineiston keruuseen ja tutkimukseen liittyvät valinnat, miten niihin on päädytty ja miten toteutettu. Tarkoituksena on osoittaa kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyys. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, eli käsitellään teemahaastatteluista kerätyt

havainnot haastatteluista kerätyin esimerkein. Kuudennessa luvussa analysoidaan ja pohditaan teoreettisen viitekehyksen sekä saatujen havaintojen keskinäisiä yhtymäkohtia, eroavaisuuksia sekä keskustelua. Seitsemäs eli viimeinen luku on tutkimuksen johtopäätöksistä, missä kerätään yhteen tutkimuksen tulokset ja mitä niistä on saatu selville. Lisäksi tuodaan esiin tutkimuksen luotettavuus sekä mahdollisia tulevia tutkimusaiheita ja kohteita aiheeseen liittyen.

2 HR-analytiikka

Tämän ensimmäisen teoriapääluvun tarkoituksena on tutustua HR-analytiikkaan. Tässä luvussa selvitetään mitä HR-analytiikka on ja havainnollistaa sen mahdollisuuksia sekä haasteita nykyajan organisaatioissa. Ensin tutustutaan HR-analytiikan käsitteeseen ja konseptiin sekä HR-dataan ja sen käyttöön. Tämän jälkeen esitellään HR-analytiikkasykli ja sen vaiheet. Lopuksi päästään HR-analytiikan haasteisiin, jotka voidaan jakaa osaamisen puutteeseen sekä teknologian puutteeseen.

2.1 Mitä on HR-analytiikka?

Fernandezin ja Gallardo-Gallardon (2021) mukaan HR-analytiikka on menetelmä, joka parantaa ihmisiin liittyvää päätöksentekoa dataohjatulla lähestymistavalla, auttaen saavuttamaan organisaatioiden strategisia tavoitteita. HR-analytiikka tulee esiin siinä kohtaa, kun tätä dataa tarkastellaan ja analysoidaan organisaation strategian ja päätöksenteon tukemiseksi. HR-analytiikan tehokas käyttö voi luoda organisaatiolle kilpailuedun sen vastatessa tiedolla johtamisen kulttuuriin.

Analytiikan ollessa nopeasti kasvava osa-alue, joka muuttuu hetkessä eri vaikutusten ja sidosryhmien osalta, ei HR-analytiikalle ole muodostunut vielä yhtä kaiken kattavaa määritelmää (Huselid, 2018). Näin ollen eri tutkijoiden määritelmät voivat poiketa toisistaan. HR-analytiikasta käytetään myös monia synonyymeja, joista yleisimpiä ovat ihmisanalytiikka (*people analytics*) (Polzer, 2022), työvoima-analytiikka (*workforce analytics*) (Huselid, 2018) ja osaaja-analytiikka (*talent analytics*) (Ferrar & Green, 2021). Polzer (2022) kuitenkin määrittää HR-analytiikan tarkoittavan toimintoa organisaatiossa, jossa tapahtuu henkilöstödatan keräys, analysointi sekä tulkitseminen. Näiden tarkoitus on hyödyttää organisaatiota tietoon pohjautuvassa päätöksenteossa. Tätä määritelmää käytetään myös tässä tutkimuksessa.

Polzerin (2022) mukaan HR-analytiikan avulla voidaan tarkastella monia työntekijöiden elinkaareen liittyviä kysymyksiä. Organisaatiot voivat sen avulla tunnistaa

potentiaalisimmat rekrytoitavat, tuottavimmat etätyöntekijät, työhyvinvointiin panostavat yksilöt sekä työntekijät, joilla on muita korkeampi riski siirtyä pois organisaatiosta. HR-analytiikalla on myös strategista potentiaalia, jolla Ottakan ja muiden (2024) mukaan voidaan ennustaa tulevia trendejä ja näin hallitsemaan työntekijöitä paremmin tietoon perustuvilla päätöksillä.

Polzerin (2022) mukaan HR-analytiikan yksi keskeisistä tavoitteista on lisätä tehokkuutta, oikeudenmukaisuutta, johdonmukaisuutta sekä päätöksenteon laadukkuutta, etenkin kookkaammassa organisaatioissa. Suurissa ja markkinoilla johtavissa organisaatioissa hyödynnetään HR-analytiikkaa tuloksellisesti kaikista haastavimmilla HR:n alueilla, kuten urasuunnittelussa, rekrytoinnissa, sitouttamisessa sekä organisaation kehittämisessä (Walford-Wright & Scott-Jackson, 2018). Näillä alueilla on Polzerin (2022) mielestä vaikutus työntekijöiden tavoitteiden asettamiseen, suorituskyvyn hallintaan sekä moniin muihin työntekijäkokemuksen eri ulottuvuuksiin. Tämä on merkittävä syy siihen, miksi monissa organisaatioissa investoidaan suuresti IT-infrastruktuuriin ja HR-strategioihin. HR-analytiikan laadukas toteutus tulee olla mahdollista, sillä kauaskantoisen menestyksen voima piilee juuri kyvykkäässä henkilöstössä (Walford-Wright & Scott-Jackson, 2018).

Vaikka laadukas henkilöstö on menestyvän organisaation salaisuus, ovat työntekijät myös organisaation merkittävin kustannus (Karmańska, 2020). Tämän vuoksi osaavista ja tuottavista työntekijöistä on hyvä pitää kiinni. HR-analytiikka voidaan Polzerin (2022) mukaan hyödyntää palkkaukseen, vaihtuvuuteen, kompensaatioon sekä ylennyksiin liittyvissä kysymyksissä. Kilpailu parhaista työntekijöistä kovenee jatkuvasti ja tämän vuoksi hyvät rekrytoinnit sekä lahjakkaimpien työntekijöiden pitäminen on merkittävä tekijä organisaatioissa (Walford-Wright & Scott-Jackson, 2018). Tällöin rekrytoijat ja esihenkilöt voivat keskittyä monivaiheisten menettelytapojen osiin, missä tarvitaan henkilökohtaista harkintaa tai ryhmäpohdintaa (Polzer, 2022).

2.2 HR-data ja sen käyttö

Yrityksissä kerätään valtavia määriä dataa niin työntekijöistä, kuin heidän suorituksistaan, käytänteistään ja mahdollisuuksistaan. Monet yritykset keräävät myös dataa henkilöistä, jotka hakevat yritykseen töihin, vaikka eivät paikkaa saisikaan. Tämä kattaa HR-datan.

Walford-Wright ja Scott-Jackson (2018) tuovat esiin, että organisaatioissa data ja teknologia kuuluvat lähes jokaiseen työalueeseen ja siitä on tullut erottamaton osa-alue myös HR-ammattilaisten arkea. HR-data poikkeaa siinä mielessä monesta muusta datapohjasta, että se sisältää nykyisten sekä entisten työntekijöiden ja työnhakijoiden henkilökohtaisia tietoja. Näin ollen HR-dattaa pidetään arkaluontoisempana, mitä esimerkiksi myyntidataa. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että sitä säilytetään ja käytetään oikein (Polzer, 2022).

Datan hyödyntäminen ei ole kuitenkaan aivan yksinkertaista. Fernadezin ja Gallardo-Gallardon (2021) havaintojen perusteella datalähtöisempi henkilöstöhallinto on seurausta juuri näistä tehokkuuspaineista sekä jatkuvasti parantuvasta datan analysointimahdollisuuksista. He lisäävät, että tämä datapainotteisempi HR-näkökulma vaatii myös HR-ammattilailta enemmän datakäsittelytaitoja, kuten tilastollinen osaaminen, numeerinen osaaminen sekä psykologiset että tarinankerronnalliset taidot. Näiden taitojen lisäksi, HR:n tulee Fernadezin ja Gallardo-Gallardon (2021) mielestä ymmärtää liiketoimintaa enemmän kuin aikaisemmin. Walford-Wright ja Scott-Jackson (2018) korostavat, että datan avulla voidaan suunnitella hyvin osaajien hankintaan sekä työvoiman suunnitteluun. Lisäksi tämä data antaa johdolle enemmän näyttöön perustuvaa informaatiota, jonka avulla voidaan tukea päätöksentekoa osaajien hankinnan, säilyttämisen tai palkitsemisen kanssa.

Mitä enemmän datalähteitä on, sitä syvällisempää informaatiota voi siitä tehty analytiikka tarjota, esimerkiksi mitattaessa työntekijöiden suorituskykyä organisaatiossa sisäisten viestintä- ja toimintamallien kautta (Polzer, 2022). Tähän perustuu juuri aiemmin mainittu tarinankerronnallinen osaaminen HR-ammattilaisten tulevana vakiotaitona (Fernadezi & Gallardo-Gallardo, 2021). Juuri nämä eritahoiset datalähteet,

varsinkin ihmislähtöiset, olisi Polzerin (2022) mukaan, hyvä sitouttaa organisaation muihin tietolähteisiin. Näitä voivat olla esimerkiksi, HR-järjestelmät sekä erilaiset myynnilliset ja liiketoiminnalliset tunnusluvut. Jos HR pystyy analysoimaan sisäisen viestinnän vaikutusta myynteihin, voi se helpommin tuoda oman agendansa rahassa mitattavaksi panokseksi liiketoiminnan ja sen budjetin suunnittelussa. Vaikka liiketoiminnan ymmärtäminen on nousemassa merkittävämmäksi HR:n keskuudessa, vasta alle 50% HR-johtajista uskoo sen tulevan merkittäväksi tekijäksi organisaatioiden keskeisissä liiketoiminta- ja taloustiedoissa (Walford-Wright ja Scott-Jackson, 2018). Syy tähän voi olla se, että se ei ole vakiintunut liiketoimintastrategian osaksi kokonaan.

2.3 HR-analytiikkasykli

HR-analytiikan ymmärtämisen helpottamiseksi, ovat Falletta ja Combs (2020) luoneet seitsemän vaiheisen syklin, jossa tarkoituksena on HR-analytiikan prosessien avaaminen ja mahdollistaminen yritysten päätöksentekoon (ks. Kuvio 1). Falletan ja Combsin (2020) HR-analytiikkasyklin vaiheet ovat sidosryhmien vaatimusten määrittely, HR-tutkimuksen ja analytiikan agendan määrittely, datalähteiden tunnistaminen, datan keräys, datan muuntaminen, analysointitulosten viestiminen sekä strategian ja päätöksenteon mahdollistaminen. Tämän HR-analytiikkasyklin perimmäisen tarkoituksena on Falletan ja Combsin (2020) mukaan auttaa henkilöstöjohtajia luomaan luotettavaa HR-analytiikkaa ja välttämään organisaatiolle kalliita virheitä, mitä esimerkiksi rekrytoinnin tai sensitiivisen datan säilyttämisen epäeettisyys voi aiheuttaa. Sen tarkoituksena on myös luoda näyttöön pohjautuvaa perustaa organisaatioiden strategiseen liiketoimintaan.



Kuvio 1 HR-analytiikkasykli (Falletta & Combs, 2020)

Falletan ja Combsin (2020) seitsemänvaiheisen analytiikkasyklin kaksi ensimmäistä vaihetta käsittelevät sidosryhmien vaatimuksien sekä HR-tutkimuksen ja analytiikan agendan määrittely. Näissä tarkoituksena on ymmärtää, mitä sidosryhmät odottavat ja minkälaisia liiketoiminnallisia tai strategisia tavoitteita organisaatiolla on ennen analytiikan ymmärtämistä. Toisessa vaiheessa olennaista on tunnistaa sidosryhmien ja sekä pitkän että lyhyen aikavälin strategian pohjalta keskeiset tutkimuskysymykset, datalähteet sekä analysoitavat muuttujat. Polzerin (2022) mukaan HR-analytiikan osalta organisaatioilla on rajallinen kyky tunnistaa ja keskittyä strategisesti merkittäviin käyttötarkoituksiin. Falletta ja Combs (2020) tukevat väitettä sanomalla, että heikolla

sidosryhmätarpeiden määrittelyllä analytiikkaprosessit voivat jäädä irtonaisiksi tai keskittyä prosessin kannalta epäolennaiseen dataan.

Kolmanneksi vaiheeksi HR-analytiikkasykliä Falletta ja Combs (2020) ovat sijoittaneet datalähteiden tunnistamisen, millä on kriittinen asema analytiikan onnistumisessa. Yleisimpiä näistä datalähteistä ovat HR:n tietojärjestelmät (*HRIS*), henkilöstökyselyt, kehityskeskustelut ja suoritukseen keskittyvät työkykymittarit. Ferrar ja Green (2021) tuovat puolestaan esiin, että data on merkityksetöntä, mikäli se ei ole laadukasta ja organisaation liiketoimintastrategian kannalta merkittävää. Tämän vuoksi on olennaista, että data on sekä ajantasaista että tietosuojalainsäädäntöä noudattaen eettisesti hankittua. Organisaatioiden on usein otettava huomioon sisäisten datalähteiden lisäksi myös ulkoisia datalähteitä, kuten työmarkkinaehdot tai alan yleinen palkkakehitys (Falletta & Combs, 2020).

Datalähteiden tunnistamisen jälkeen voidaan Falletan ja Combsin (2020) analytiikkasyklissä kerätä data ja tämän jälkeen muuntaa data. Tässä neljännessä vaiheessa aikaisemmin tunnistettuja datalähteitä voidaan siis kerätä analytiikan tarpeisiin varmistaen, että data on luotettavaa ja ajantasaista. Ferrarin ja Greenin (2021) mukaan tässä vaiheessa siirrytään datan tallentamisesta datan tiedonhallintaan, eli data saa passiivisen vaiheen jälkeen aktiivisen merkityksen. On huomattava, että Foxallin (2018) mukaan HR-järjestelmät hoitavat pääosin datan keruun, jolloin datan laadussa on vähemmän manuaalisia virheitä. Tämä kuitenkin mahdollistaa pääsyn viidenteen vaiheeseen eli datan muuntamiseen, jossa Falletan ja Combsin (2020) mukaan kerätty data muutetaan analysoitavaan muotoon. Data on siis puhdistettava ja muokattava niin, että siitä on mahdollista tehdä analytiikkaa ja visualisointeja. Tämä datan muuntaminen vaatii siis eri lähteistä poimittujen tietojen yhtenäistämistä eli dataintegraatiota, jossa tukena on usein eri HR-tietojärjestelmät (Ferrar & Green, 2021; Foxall, 2018).

Kuudetta vaihetta analytiikkasyklissä Falletta ja Combs (2020) kutsuvat analyysitulosten viestimistä vaiheeksi, jossa datan pohjalta analysoidut tulokset esitetään organisaation

sidosryhmille. Tässä vaiheessa tarkoituksena on saada analysoitu tieto käytäntöön liiketoiminnan tukemiseksi sekä ottaa huomioon toimintasuunnitelmia tehdessä. Karmanska (2020) korostaa, että HR-analytiikan hyötyjen vaade on tuloksien esittäminen helposti ymmärrettävässä ja käytäntöön sovellettavassa muodossa. Analyysitulosten viestintä on hyvä tehdä kohderyhmälähtöisesti, sillä usein eri sidosryhmissä tarvitaan erilaista informaatiota liittyen henkilöstöön. Tämän vuoksi esimerkiksi HR-johtajalle ja talousjohtajalle voi olla hyödyllistä valita erilaiset analyysimallit, jotta niiden strateginen sovellettavuus voidaan taata (Falletta & Combs, 2020).

Seitsemännen eli viimeisen vaiheen Falletan ja Combsin (2020) analytiikkasyklissä tavoitteena on mahdollistaa HR-analytiikan avulla strategia ja päätöksenteko. Tämä on kriittinen osa HR-analytiikan hyötyjen ja arvon realisoitumista, kun HR-analytiikan tulokset laitetaan konkreettisiksi toimenpiteiksi sekä strategisen päätöksenteon hyödyiksi. Karmanska (2020) näkee HR-analytiikalla vahvan ennakoivan roolin organisaation kilpailukyvyn luomisessa. Falletan ja Combsin (2020) mukaan onnistunutta HR-analytiikkaa voidaan mitata sen hyödyllä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa sekä tietoon perustuvan päätöksenteon tuottamisessa. Viimeisen vaiheen jälkeen HR-analytiikkasykli alkaa taas alusta määrittelemällä sidosryhmien tarpeita ja vaatimuksia.

2.4 HR-analytiikan haasteet

Vaikka HR-analytiikka sisältää paljon potentiaalisia ja käytännöllisiä hyötyjä, on sen käyttöönotossa vielä paljon haasteita. Monet eri tutkijat ovat sitä mieltä, että HR-analytiikka ei ole vielä valmis laajaan käytäntöön, mitä estää esimerkiksi työntekijöiden puutteellinen osaaminen (OrgVue, 2019), algoritmien yksipuolisuus (Polzer, 2022) sekä HR-asiantuntijoiden epävarmuus (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021). Näihin tekijöihin syvennymme tässä kappaleessa tarkemmin.

2.4.1 Taitojen ja osaamisen puute

Mikä sitten haastaa HR-analytiikkaa? OrgVuen (2019) tutkimuksessa todettiin, että HR-analytiikan omaksumista hankaloittaa kaikista eniten puute HR-alan työntekijöistä, jotka omaavat analytiikkataitoja. Analytiikkataidottomat HR-ammattilaiset nousivat myös (Fernandez & Gallardo-Gallardon (2021) mukaan suurimmaksi HR-analytiikan käyttöönoton esteeksi organisaatioissa ja sen lisäksi se on kaikista haasteista myös hankalin ratkaista (OrgVue, 2019). Syitä tähän taidottomuuteen on monia, joista Polzerin (2022) mukaan yksi voi olla HR-osastojen kulttuurinen ajattelutapa, missä henkilöstöä koskevat päätökset tulisi olla ihmislähtöisiä, eikä datalähtöisiä. HR-analytiikka voidaan monissa organisaatioissa kokea tunteettomana, missä ihmiset luokitellaan ja nähdään vain numeroina tai tilastoina (Polzer, 2022). Näiden lisäksi HR-tiimit, joissa analytiikkaa hyödynnetään, keskittyvät liian vahvasti operatiivisten ongelmien raportointiin ja ratkaisuihin, eivätkä käytä analytiikkaa strategisten kysymysten ratkaisuihin. Ongelmia löytyy siis analyysien kohdistamisessa (Angrave & muut, 2016). Ongelmia tuottaa myös HR-ammattilaisten kokemus HR-analytiikkaa tukevien järjestelmien heikoista ohjeista ja käyttöönotosta, vaikka heillä olisi intoa ja mielenkiintoa sitä hyödyntää (Angrave & muut, 2016).

Yhteistyössä eri osastojen välillä on runsaasti kehitettävää, mikäli halutaan lisätä HR-analytiikan tuomaan strategista aseointia. OrgVuen (2019) tekemässä tutkimuksessa raportoitiin, että useissa organisaatioissa sekä HR- että talousosasto kokevat olevansa vastuussa HR-datasta ja sen pohjalta tehdyn analytiikan tuottamisesta. Ongelmana tässä on, ettei ulkoisilla analytiikkatiimeillä usein ole riittävä ymmärrystä HR:n toimintaympäristöistä, jolloin luodun datan hyödyntäminen on HR:lle vaikeaa (Angrave & muut, 2016). Fernandezin ja Gallardo-Gallardon (2021) mukaan, mikäli HR ei ole vastuussa HR-analytiikan tuottamisesta, ei sillä ole mahdollisuuksia nousta strategisesti merkittäväksi hyödyksi. He lisäävät myös, että datan laatu on tärkeimpiä osa-alueita HR-analytiikan tuottamisessa, jolloin datapohjan kerääjien tulisi olla myös osallisena analytiikan toteuttamisessa.

Organisaatioilla on suurelta osin kapeakatseinen näkemys HR-analytiikan käyttötarkoituksista, jolloin ne rajautuvat lähinnä kysymyksiin ihmisistä ja kustannuksista. Tällöin työn arvon ymmärtäminen voi jäädä vaillinaiseksi (OrgVue, 2019). HR-analytiikkaa ei olla Fernandezin ja Gallardo-Gallardon (2021) mukaan kyetty kohdistamaan riittävästi strategisesti merkityksellisiin kysymyksiin, vaikka Angraven ja muiden (2016) mielestä analytiikan arvo pääsee esiin vasta, kun sitä hyödynnetään strategisessa kentässä. Monipuolisten taitojen puutetta kuitenkin pidetään syynä siihen, miksi HR-analytiikka ei ole saavuttanut täyttä potentiaaliaan strategiaa kehittävänä työkaluna (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021).

2.4.2 Teknologian puute

HR-analytiikkaan ja sen hyötyihin liittyy myös vahvasti sen kyky ennakoida ja ennustaa. Rudrarajun (2023) mukaan ennakoivassa analytiikassa ongelmia voidaan huomata sen jäykkyydessä työntekijädynamiikkojen ollessa niin vaihtelevat, kuten myös liiketoiminnan vaatimukset. Fernandez ja Gallardo-Gallardo (2021) esittävät taas ennakoivan HR-analytiikan ongelmien tulevan organisaatioiden kontekstisidonnaisten syy-seuraussuhteiden kohdalla. Ennakoivalla HR-analytiikalla ei siis ole kykyä erottaa tapauskohtaisesti käsiteltäviä asioita normaalisuorituksesta. Vaikka johtajat ja organisaatiot näkevät suurta potentiaalia ennakoivassa HR-analytiikassa ne eivät koe omaavan järjestelmien tuomaa valmiutta tai taitoja sopeuttaa järjestelmiään toimivan HR-analytiikan tukemiseksi (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Walford-Wright & Scott-Jackson, 2018).

Vaikka HR-data ja sen merkitys ovat organisaatioissa ja HR-ammattilaisten keskuudessa helposti ymmärrettävissä, on HR-analytiikka itsessään tuonut paljon hämmennystä ja epävarmuutta sen hajanaisen kirjallisuuden sekä vaihtelevien lähestymistapojen vuoksi (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021). HR-analytiikan sisällä käytetään siis lukuisia eri määritelmiä ja mittareita sitä hyödyntäessä. Tämä voi tuoda esiin sen, miksi HR-analytiikka jää strategisesti jalkoihin organisaatioissa. HR-ammattilaiset ovat tietoisia tarpeesta paremmille HR-mittareille, sillä nykyiset eivät riitä kattamaan strategiaa

liiketoimintapäätöksiä (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021). Angraven ja muiden (2016) mielestä akateemikoilla olisi mahdollisuus johdattaa HR-ala kohti strategisemmän analytiikan maailmaa, jossa analyttikoiden olisi helpompi ymmärtää HR:n toimialaa.

Angraven ja muiden (2016) mukaan analytiikkamoduulien hyödyntämien HR-analytiikan tukena ei toimi toivotuilla tavoilla, sillä niillä ei ole mahdollisuuksia tarjota strategiaan liitännäistä analytiikkaa. Tätä taustoittaa analytiikkatyökalujen ongelmat pitkittäismallinnuksissa sekä monimuuttujaisissa analyysseissa. Tilannetta hankaloittaa myös se, että organisaatiot eivät koe HR-järjestelmien keskuslevan yrityksen massadatan (*big data*) kanssa (Angrave & muut, 2016). HR-analytiikan haasteiden ratkaisu tai edes lievittäminen edellyttäisi tutkimusten mukaan uusien teknologioiden ja mallinnusten käyttöönottoa, HR:n kulttuurista siirtymistä strategisemmalle puolelle sekä HR-ammattilaisten osaamisen kehittämistä analyttisempaan suuntaan. Mikäli edelläkävijöitä HR-analytiikan maailmasta siis löytyy, voi heillä olla kokeilun ja erehdyksen kautta avaimet HR-analytiikan totaaliseen potentiaaliin.

3 Rekrytointi

Tässä toisessa teorian pääluvussa tutustutaan rekrytointiin. Luvun tarkoituksena on havainnollistaa rekrytoinnin tärkeyttä organisaatiossa sekä tuoda esiin nykyajan haasteita rekrytoinnissa. Ensin tutustutaan rekrytoinnin tavoitteeseen ja rekrytointiprosessiin. Tämän jälkeen pohditaan HR-analytiikan osuutta rekrytoinnissa, erityisesti HR-analytiikan vaikutusta rekrytointiprosessiin, rekrytoinnin eettisyyteen sekä hakijakokemuksen muodostumiseen.

3.1 Rekrytoinnin tavoite

Jokainen organisaatio tarvitsee ihmisiä toimiakseen ja rekrytointi on prosessi, jonka avulla nämä ihmiset löydetään. Rekrytointi voidaan määritellä prosessina, jossa etsitään, houkutellaan, seulotaan ja valitaan hakijoita, täyttämään vapaana oleva työtehtävä (Sahay, 2015). Rekrytointiprosessin tarkoituksena on Stoilkovskan ja muiden (2015) mukaan valita hakijoiden joukosta se paras kandidaatti, kenellä on sekä työhön edellytetyt pätevyudet että sopii yrityksen organisaatiokulttuuriin.

Tehokkain keino työtehtävän täyttämiseen on pätevimmän työntekijän löytäminen (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Tämä voi tarkoittaa hakijoiden laajentamista myös niihin, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa. Internetin ja sosiaalisen median, kuten LinkedInin, myötä rekrytointi on saanut uusia haasteita. Sosiaalisen median kautta työpaikkailmoitukset tavoittavat enemmän ihmisiä, kuin koskaan aikaisemmin. Sen lisäksi ne tavoittavat myös ihmisiä, jotka eivät välttämättä aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa. Näin rekrytoijien on käytävä läpi valtava määrä hakemuksia, mutta toisaalta joukossa on myös enemmän päteviä hakijoita.

Rudrarajun (2023) mukaan rekrytointi on kaikista strategisista osuuksista henkilöstöjohtamisen kentällä. Rekrytointien avulla voidaan ennustaa organisaation osaamistasoa, vaihtuvuutta sekä tulevaisuutta. Sen vuoksi on merkittävää hoitaa rekrytoinnit tehokkaasti, jotta vapaana olevat työpaikat eivät kasvata liian suuria kustannuksia

(Stoilkovskan & muut, 2015), minkä vuoksi työntekijän pätevyys ja kyky tuottaa inhimillistä pääomaa organisaatiolle nousee tärkeäksi tekijäksi (Thorat & Jagtap, 2022).

3.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi voidaan mallintaa prosessiksi, jossa tavoitteena on saada mahdollisimman potentiaalisia kandidaatteja, eli työnhakijoita, täyttämään organisaation tarpeita. Prosessissa houkutellaan organisaatioon sopivia hakijoita, joiden tarkoitus on tuottaa organisaatiolle mahdollisimman paljon pitkän tähtäimen hyötyä ja kasvua (Thorat & Jagtap, 2022). Organisaation suorituskyky perustuu kilpailulle ja suorituskyvyille, jolloin rekrytointiprosessin tärkein tehtävä on kasvattaa organisaation inhimillistä pääomaa. Thoratin ja Jagtapin (2022) mukaan rekrytointiprosessi koostuu erilaisista keinoista hakea ja houkutella kandidaatteja monipuolisesti niin organisaation sisältä kuin sen ulkopuoleltakin. Tässä tavoitteena on tavoittaa mahdollisimman laajalti sitoutuneita ja päteviä kandidaatteja.

Sisäinen ja ulkonen rekrytointi palvelevat eri tarkoituksia. Thoratin ja Jagtapin (2022) mielestä sisäisen rekrytoinnin hyödyt korostuvat, kun työtehtävään halutaan organisaation jo olemassa olevaa osaamista ja organisaatiokulttuuriin sopivuutta. Näitä voisivat olla esimerkiksi tiimien esihenkilöpaikat, joissa joku tiimin jäsen ylennetään tiiminvetäjäksi. Thorat ja Jagtap (2022) korostavat, että ulkoista osaamista voidaan hyödyntää silloin, kun kaivataan jotain uutta näkemystä, toimintatapoja tai osaamista, mitä organisaatiosta ei löydy jo valmiina. Esimerkiksi ulkopuolelta tullut, kokenut muutosjohtaja voi olla merkittävä tekijä yrityskaupan tai fuusioitumisen keskellä, sillä hänellä on objektiivinen näkemys organisaation toimintatapoihin.

Suurimpia haasteita rekrytointiprosesseissa ovat potentiaalisimman hakijan löytäminen hakemusmeren keskeltä sekä rekrytointiprosessin optimaalisuus ja tehokkuus tiedolla johtamisen kontekstissa (Thorat & Jagtap, 2022). Rekrytoijat työskentelevät pääsääntöisesti ansioluetteloiden ja kirjallisten hakemusten parissa, mutta näiden

syväluotaava läpikäyminen ei ole aina mahdollista saatikka optimaalista jonkin työtehtävän täyttämiseksi. Kuviossa 2 esitetään rekrytointiprosessin eri vaiheita.



Kuvio 2 Rekrytointiprosessi Thorat & Jagtap (2022) mukaillen.

Rekrytointiprosessi lähtee rekrytointin suunnittelusta. Rekrytointin suunnittelu olisi hyvä nähdä organisaation strategisena mahdollisuutena. Kaijalan (2016) mukaan rekrytointia suunniteltaessa on hyvä ymmärtää, tarvitaanko osaajaa täyttämään tietty työtehtävä vai osaksi organisaatiota. Thoratin ja Jagtapin (2022) mielestä on myös tunnistettava, minkälainen rooli tarvitsee täyttöä ja mitkä ovat sitä edistävät taidot, kokemuspohja tai vaatimukset. Tehtäväkohtaisessa rekrytoinnissa on osaamisella enemmän arvoa, mitä organisaatioon rekrytoimisella, missä korostuu enemmän kokemus, potentiaali ja kulttuurinen yhteensopivuus (Kaijala, 2016).

Kun tiedetään, minkälaiseen rooliin rekrytointia tarvitaan, voidaan alkaa määrittelemään rekrytoitavien valintakriteereitä. Tehtäväpohjaisessa rekrytoinnissa voidaan vaatia hakijalta tiettyä koulutusta, osaamista ja kokemusta, mutta usein huomioidaan hakijan mahdollisuudet oppia ja kasvaa organisaatioissa nykyisten taitojen ohella (Kaijala, 2016). Organisaatioon rekrytoinneissa keskitytään enemmän näihin hakija persoonallisuuteen,

arvoihin ja motivaatioon työskennellä organisaatiossa (Kaijala, 2016). Thorat ja Jagtap (2022) kuitenkin muistuttavat, että pakollisten ja toivottavien kriteerien ero on huomioitava rekrytoinnissa. Pakollisia kriteereitä voivat olla esimerkiksi lakisääteiset kriteerit, kuten pätevyys toimia lääkärinä tai poliisina. Toivottavia kriteereitä voivat olla esimerkiksi kokemusvuodet, erikoistumiset tai muut lisätaidot. Rekrytoitavien kriteerien pitää olla eettisiä, oikeudenmukaisia ja hakijalle läpinäkyviä (Thorat & Jagtap, 2022).

Näitä rekrytointikriteereitä täyttäviä henkilöitä haetaan ja houkutellessa työpaikkailmoituksen luomisella. Kaijalan (2016) mukaan työpaikkailmoituksessa tulee nousta esiin organisaation strateginen tavoite korostamalla roolin tehtävänkuvaa ja siihen vaadittavia ominaisuuksia sekä organisaation arvoja ja kulttuuria. Työpaikkaa on hyvä korostaa sekä kohdeyleisö, että työntajabrändi mielessä (Kaijala, 2016; Thorat & Jagtap, 2022). Kesätyöntekijöitä voi houkuttaa enemmän oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, kun taas kokenutta työnhakijaa voi kiinnostaa enemmän organisaation vakaus sekä työelämän tasapaino. Kaijalan (2016) mukaan työpaikkailmoituksen tulee olla selkeä ja keskeiset osiot, kuten tehtävän kuvaus ja hakijan vaatimukset tulee löytyä tekstistä selkeästi. Thoratin ja Jagtapin (2022) mukaan on myös hyvä ymmärtää, mistä kanavista juuri kyseiseen rekrytointiin potentiaalisimpia hakijoita on mahdollista löytää. Lehtimainonnat ja somemainonnat tavoittavat usein eri kohderyhmiä olevia hakijoita.

Seuraavan vaiheena on hakemusten läpikäynti, joka usein alkaa seulonnasta, missä karsitaan ne hakemukset, jotka eivät täytä perusvaatimuksia, kuten tehtävään sopivaa koulutusta (Kaijala, 2016). Thorat ja Jagtap (2022) painottavat, että hakemusten arviointiprosessin on oltava objektiivinen ja ennalta määritettyjen kriteerien raamittama sekä se tulee suorittaa systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Parhaiten tehtävää vastaavat kandidaatit priorisoidaan erilaisin menetelmin, kuten pisteytyksen tai analytiikan avulla. Priorisoinnin yhteydessä valitaan kaikista potentiaalisimmat hakijat jatkovaiheeseen, kuten persoonallisuustestiin tai suoraan työhaastatteluun.

Työhaastattelun peruseriaatteena on saada syvällisempi käsitys työnhakijan osaamisesta, persoonallisuudesta ja motivaatiosta työtehtävä kohtaan (Kaijala, 2016). Työhaastattelu onkin yksi rekrytointiprosessin tärkeimpiä vaiheita, sillä se luo henkilökohtaisen siteen organisaation ja työnhakijan välille. Thorat ja Jagtap (2022) korostavat, että työhaastattelun pitäisi olla samanlainen kaikille hakijoille, jotta heitä voidaan arvioida työhön objektiivisesti. Tämä sisältää esimerkiksi samanlaista struktuuria haastatteluihin. Rekrytoijan on myös valmistauduttava työhaastatteluun perehtymällä hakijan työhakemukseen ja ansioluetteloon sekä olla aktiivinen osapuoli haastattelutilanteessa ja rakentaa organisaatiosta positiivinen kuva haastateltavalle (Kaijala, 2016). Työhaastattelujen on oltava myös vertailukelpoisia keskenään, jotta oikea henkilö voidaan valita eettisesti. Hyvin suunniteltu ja toteutettu haastattelu auttaa saamaan kaikista halutuimmat työnhakijat sekä lisäävät organisaation houkuttelevuutta työnantajana (Kaijala, 2016; Thorat & Jagtap, 2022).

Viimeinen osuus rekrytointiprosessissa on valintapäätös ja rekrytoinnin päättäminen. Tämä vaihe on kriittinen ja usein määrittää rekrytoinnin onnistumisen tai epäonnistumisen. Kaijalan (2016) mukaan valintapäätöksen tulee perustua ennalta määriteltyihin kriteereihin, joissa arvioidaan työnhakijan suoriutumista työtehtävän vaatimuksista, sopimisesta organisaatioon ja mahdollisuuksiin kehittyä organisaatiossa. Näiden avulla saadaan päätöksestä objektiivinen ja läpinäkyvä kaikille hakijoille, sillä rekrytoitavan henkilön on vastattava myös organisaation strategisiin tarpeisiin tulevaisuudessa. Kaijala (2016) korostaa myös, että hylättyjä hakijoita tulee informoida päätöksistä kunnioittavasti ja perustellusti. Tästä alkaa myös uuden työntekijän perehdytys organisaatioon. Rekrytoinnin päättämisessä organisaation on Thoratin ja Jagtapin mukaan hyvä arvioida prosessin tehokkuutta ja sitä, vastasiko se rekrytointisuunnitelmaan ja -tavoitteisiin. Rekrytoinnista on myös hyvä kerätä palautetta ja dataa, jotta prosessia voidaan yhä edelleen parantaa.

3.3 HR-analytiikka rekrytoinneissa

Jo viisitoista vuotta sitten Davenport ja muut (2010) nostivat esiin kuusi henkilöstöä koskevaa kysymystä, joita HR-analytiikka voisi hyödyttää. Näistä kuudesta kysymyksestä numero neljä liittyi rekrytointiin ja kuului; ”*Mistä tiedän, milloin henkilöstöä pitää lisätä ja milloin vähentää?*”. Jo vuonna 2010 on siis havaittu, että HR-analytiikasta voisi olla hyötyä rekrytoinneissa. Vaikka HR-analytiikkaa käytetään lukuisissa eri alueilla liiketoiminnassa, kuten strategiassa ja sitouttamisessa, on rekrytointi silti merkittävin (Karmańska, 2020).

Google on ollut yksiä ensimmäisiä yrityksiä, joissa data-analytiikkaa on käytetty rekrytoinnin tukena, kun on yritetty selvittää ja vähentää työntekijöiden määrää, jotka jättävät työnsä (Singh & muut, 2017). Itsessään HR-analytiikalla ensimmäinen rooli suoraan rekrytointien tehostamisessa on ollut hakemuksien seulonta sekä esivalinta (Rudraraju, 2023), jotka oli vahvasti tekoälyyn painottuvia tehtäviä (Gupta & Mishra, 2022). Tehokas rekrytointi on myös erinäisistä ennakkoluuloista vapaata, jotta monimuotoisuutta on mahdollista lisätä organisaatioihin (Walford-Wright & Scott-Jackson, 2018). Tämä analytiikan tuoma rekrytoinnin tehostaminen ei kuitenkaan poista ihmiskeskeistä rekrytointia, sillä ihmislähtöinen tulkinta ja organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ei ole mahdollista HR-analytiikan työkalujen tai algortimien kautta (Rudraraju, 2023). Toisaalta Oren ja Sposaton (2022) mielestä rekrytoijien tulisi omaksua HR-analytiikan työkalut kuten tekoäly prosessien suorituskyvyn edistämiseksi sekä tehostamiseksi. Tämä voisi tuoda rekrytointiprosessien kautta organisaatiolle kilpailuetua sekä modernisoida rekrytointia. Näistä näkökulmista voidaan päätellä, että HR-analytiikkaa ei käytetä rekrytoinneissa vielä niin laajasti, että sen hyötyjä tai haittoja voisi suoraan mitata tai niiden toimivuutta analysoida käytännön konteksteissa.

3.3.1 HR-analytiikka osana rekrytointiprosessia

Rekrytointiprosessien nojatessa ansioluetteloon ja haastatteluun, jää usein päätöksenteko melko subjektiiviseksi sillä tässä mallissa korostuvat henkilöt, jotka

osaavat parhaiten tehdä hakukirjeitä ja ovat haastatteluissa sanavalmiita sekä ulospäinsuuntautuneita (Walford-Wright & Scott-Jackson, 2018). Rekrytoijien intuitio ja henkilöiden ennakkokäsitykset luovat suurempia mahdollisuuksia rekrytointivirheille (King, 2016). HR-analytiikalla on tässä mahdollisuus tunnistaa ominaisuuksia, joilla on todellista arvoa työtehtävissä menestymiseen tai sitoutumiseen. Sen lisäksi näiden paremmin ja heikommin suoriutuvien taitoja ja motivoivia tekijöitä voidaan helpommin tunnistaa HR-analytiikan ennustavien mallien avulla (Rudraraju, 2023).

HR-analytiikan ei ole tarkoitus korvata rekrytoijia, vaan tehostaa ja luoda laadukkaampia rekrytointiprosesseja. Karmanska (2020) ilmaisee tutkimuksessaan, että jopa 89% vastaajista oli sitä mieltä, että HR-analytiikan avulla pystytään tehostamaan rekrytointiprosessia pätevien ehdokkaiden kasvaessa ja prosessin nopeutuessa. Prosessit nopeutuvat, kun manuaalisia tehtäviä, kuten ansioluetteloiden esikarsinta, automatisoidaan (Rudraraju, 2023). Rudrarajun (2023) mukaan tämä manuaalisen osuuden tehostaminen vapauttaa rekrytoijia keskittymään henkilökohtaisiin haastatteluihin sekä arvioimaan heidän sopivuuttaan organisaatiokulttuuriin. Kyseessä ei ole tarkoitus lakkauttaa tai korvata inhimillistä rekrytointia (King, 2016), mikä on Oren ja Sposaton (2022) tutkimuksen mukaan ollut rekrytoijien suurin huolenaihe HR-analytiikan lisääntyessä rekrytoinnin piireissä.

Teknologian ja inhimillisyyden yhdistäminen rekrytointiprosessissa vaatii sen käyttäjiltä erityistä huomiota. HR-analytiikan käyttö rekrytointipäätöksissä tuo Polzerin (2022) sanoin mukanaan tarvetta sen läpinäkyvyydelle ja tulkittavuudelle, sillä työntekijän on tiedettävä, mitkä päätökset ovat analytiikan luotsaamia ja mitkä henkilökohtaisia. Jokaisella hakijalla on henkilökohtaiset toiveensa, tarpeensa ja odotuksensa, mitkä rekrytoijien tulee ottaa huomioon henkilökohtaisella tasolla (Ore & Sposato, 2022). Rekrytointiprosessissa analytiikka on siis silloin kaikista hyödyllisintä, kun se täydentää henkilökohtaiseen arviointiin perustuvaa tietoa. Polzerin (2022) mielestä analytiikan ymmärrettävyys ja tulkinnanvaraisuus korostuu päätöksenteossa. Mikäli siis

datapohjaista päätöksentekoa haluaa käyttää, tulee sen vaalia tasapainoa intuitiivisen päätöksenteon kanssa.

3.3.2 Eettisyys

HR-analytiikan käyttö rekrytoinnin tukena ei kuitenkaan ole ongelmatonta. Rekrytoinnin jatkuva digitalisaatio ja erinäiset dataan pohjautuvat prosessit ovat nostaneet pinnalle uusia eettisiä kysymyksiä. Rudrarajun (2023) huomauttaa, että rekrytointiprosesseissa on jokaisella hakijalla oikeus tietää miten, mihin ja millä tavalla heistä kerättyä hakijadataa käytetään. Suomessa työelämän tietosuojalain mukaan, työnantajalla on velvollisuus luoda datapohjaisten työnhakulomakkeiden kysymykset niin, ettei niihin tule työn suorittamisen kannalta tarpeetonta tietoa (Tietosuojalaki, (1050/2018).

Liaksi käytetty datalähtöinen päätöksenteko voi johtaa siihen, että data alkaa suosia tai syrjiä tiettyjä ihmisryhmiä epäeettisistä syistä, mikäli he poikkeavat aiemmista rekrytointipäätöksistä esimerkiksi iän, sukupuolen tai etnisyyden perusteella (Rudraraju, 2023). Vaarana on siis puolueellinen HR-data ja sen pohjalta tehty analytiikka. Organisaatioilla on kuitenkin mahdollista välttää näitä ongelmia seuraamalla dataa ja algoritmeja, muokaten niitä epäeettiseen suuntaan, jos poikkeuksia havaitaan (Rudraraju, 2023). Monet kaupungit, kuten Helsinki, ovat ottaneet käyttöön anonyymin rekrytointiprosessin, jossa hakijan henkilökohtaiset tiedot näkyvät työnantajalle vasta seulontavaiheen jälkeen (Helsingin kaupunki).

Vaikka anonyymi rekrytointi voi olla lieventää joitain ongelmia, voi se tuoda mukanaan myös uusia. Mikäli datapohja on kapea, voi Polzerin (2022) mukaan algoritmi tuoda sinne omia ennakkoluulojaan mallintamalla vanhaa tietoa tai yksipuolista datapohjaa. Tämän vuoksi algoritmeja hyödyntäessä, tulee käyttää mukana kriittistä harkintaa ja tarkasti säädeltäviä malleja datavääristymien taholta. Tämä pätee etenkin yrityksissä, joissa on melko homogeeninen työntekijäotanta. Esimerkiksi IT- tai rakennusalat voisivat olla tällaisen datavääristymän kohteena, jolloin tulee ottaa huomioon hakijoiden monimuotoisuus sekä trendien poikkeavuus edeltävistä.

Rekrytointiprosessien eettisyys HR-analytiikan käytön kanssa kehittyy kuitenkin jatkuvasti ja tarkentuvat tietosuojalait ja sopimukset tukevat tätä. Lisäksi organisaatiot ovat jatkuvasti kehittämässä omaa vastuullisuuttaan, johon myös tietosuoja kuuluu, sillä vastuullisuusraportoinnista on tullut markkinoilla suuri kilpailuvaltti. Polzer (2022) kertoo, että yhä useammassa organisaatiossa hyödynnetään henkilöstöanalytiikkatiimejä, joiden avulla rekrytointiprosessin eettisiä riskejä on mahdollista lievittää, kuten epäsuotuisat hakijakokemukset tai hakijadatan väärinkäyttö.

3.3.3 Hakijakokemus

Rekrytointiprosessin onnistumisen keskeinen mittari on työnhakijoiden kokemus sen sujuvuudesta. Lisäksi hakijakeskeisyys on nousemassa selkeäksi kilpailueduksi, mikä vaatii organisaatioilta aiempaa parempaa ymmärrystä rekrytoinnin kuratoimista hakijoiden odotuksiin ja tarpeisiin nähden (Walford-Wright & Scott-Jackson, 2018). Oren ja Sposaton (2022) esittävät, että lahjakkaita hakijoita on houkuteltu organisaatioihin, kehittämällä sähköistä rekrytointia ja sen strategioita. Näissä strategioissa on korostunut hakijoiden nopea ja henkilökohtainen palautteen saaminen, pääsivätpä he haastatteluihin tai eivät (Rudraraju, 2023). Yritykset haluavat tulla tunnetuksi haluttuina työnantajina, jolloin organisaatioissa tehdään töitä työnantajabrändin kanssa. Oren ja Sposaton (2022) tuovat esiin, että näissä tilanteissa rekrytointiprosessi ja rekrytoijien kanssa koetut vuorovaikutustilanteet antavat mielikuvan siitä, millainen työnantaja jokin organisaatio on ja onnistutaanko sinne houkuttelemaan potentiaalisia hakijoita.

Miten se vaikuttaa hakijakokemukseen, jos rekrytointiprosessia hoitaakin algoritmit? Fumagalli ja muut (2022) saivat selville tutkimuksessaan, että työnhakijat kokevat algoritmin läpinäkyvämmäksi, oikeudenmukaisemmaksi ja nopeammaksi rekrytoijaksi, mitä ihmisen. Algoritmi koettiin tehtäväsuorituspainotteisemmaksi, kun taas ihminen koettiin tutummaksi sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia painottavammaksi, mutta toisaalta syrjivämmäksi ja virhealttiimmaksi. Kuitenkin Fumagallin ja muiden (2022) tutkimuksessa todettiin, että rekrytoijana ihmisen ja algoritmin suosiminen jakautui

lähes tasan puoliksi. Näin voidaan päätellä, että ihmiset suosivat sellaista rekrytointikokemusta, missä kokevat olevansa vahvimmillaan ja mitä pitävät itselleen suotuisimpana. Tutkimuksen mukaan 60 % työnhakijoista olivat valmiina jopa maksamaan siitä, että saavat valita oman rekrytoijansa ihmisen ja algoritmin väliltä (Fumagalli & muut, 2022).

4 Tutkimuksen toteutustapa

Tässä pro gradu -tutkimuksen neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Luvussa havainnollistetaan tutkimuksessa käytettyä aineistonkeruumenetelmää sekä esitellään tutkimukseen osallistuneet haastateltavat eli informantit. Näiden lisäksi esitellään aineiston analyysimenetelmät sekä perustellaan niihin johtaneet ratkaisut sekä eettisyys.

4.1 Metodologia

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tavoitteena on ollut vastata tutkimuskysymyksiin *Mitä haasteita HR-analytiikan hyödyntämisessä on organisaatiosalla* sekä *Miten HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää rekrytointien apuna*. Tutkimuksen laajempaan tavoitteena on ymmärtää, miten HR-analytiikka voidaan hyödyntää rekrytoinneissa, johon myös toinen tutkimuskysymyksistä viittaa. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet, kuten HR-analytiikka ja tiedolla johtaminen ovat vielä monitulkintaisia ja jatkuvasti kehittyviä, joten hyödynnetään tässä tutkimuksessa Puusan ja muiden (2020) mukaisia toiminnallisia määritelmiä. Toiminnallisilla määritelmillä on mahdollista lisätä joustavuutta käsitteiden tarkasteluun, kuten esimerkiksi HR-dataa voidaan osa-alueesta riippuen määritellä eri tavoin, kuten rekrytointidataan tai sitoutumisdataan. Tutkimuksessa siis käytetään tulkinnallista paradigmaa, jossa yksilöiden kokemuksilla ja näkemyksillä on enemmän painoarvoa suhteessa tutkittavaan ilmiöön eikä niinkään tilastollinen yleistettävyys (Puusa & muut, 2020).

Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa HR-ammattilaisten henkilökohtaisista näkökulmista. Hirsjärven ja muiden (2007) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä on tarkoituksena ymmärtää kontekstissaan syvällisesti. Näin ollen laadullinen tutkimusote on hyödyllinen, kun on tarkoitus selvittää HR-analytiikan hyödyt rekrytointiprosesseissa sekä ymmärtää organisaatioiden haasteita HR-analytiikan hyödyntämisessä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on merkittävää, että aineistoa kerätään tutkittavasta aiheesta kokemusta ja asiantuntemusta omaavilta henkilöiltä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän vuoksi oli merkittävää huolehtia, että henkilöillä on kokemusta rekrytoinnin tehtävistä, joissa on hyödynnetty HR-analytiikkaa tai HR-analytiikkavetoisista tehtävistä. Tämä mahdollistaa informanttien näkemysten syvällisen analysoinnin sekä ilmiöön monipuolisen perehtymisen. Aineiston riittävyttä arvioitiin saturaation eli kyllästymisen perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksessa tehtiin 5 haastattelua HR-asiantuntijoille. Aineistoa pidettiin riittävänä, sillä asiantuntijoilta tuli samankaltaisia vastauksia ja teemoja rekrytointeja sekä HR-analytiikan hyödyntämiseen liittyviä vastauksia. Aineisto tarjosi kuitenkin useiden eri toimialojen edustajien näkemyksiä aiheista, jolloin oli mahdollista saada monipuolisia näkökulmia eri organisaatioista ja kokemuspohjista.

4.2 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tässä haastattelumuodossa saadaan käsiteltyä ennalta määrättyjä teemoja, mutta se mahdollistaa myös haastateltavien omien näkemysten, kokemusten ja mielipiteiden keräämisen (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tässä aineiston keruussa haastattelut suoritettiin haastattelurungon pohjalta, joka oli rakennettu tutkimuksen teoreettista viitekehystä hyödyntäen. Haastatteluissa painotettiin eri osioita eri informanttien kohdalla, sillä jokaisen yksilöllinen kokemus ja näkemys toivat pöytään eri näkökulmia. Teemahaastattelun etuna on haastattelun joustavuus ja mahdollisuus tuoda tutkittavien ääntä kuuluviin ja käydä vuorovaikuteista keskustelua (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Tutkimukseen osallistui yhteensä viisi haastateltavaa ja jokainen haastatteluista toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kriteerinä haastateltavien valinnoille oli HR-ammattilaisuus ja kokemus joko rekrytoinneista tai HR-analytiikasta. Kaikki haastattelut toteutettiin marraskuussa 2024 ja ne kaikki nauhoitettiin. Kolme haastatteluista suoritettiin Teamsin välityksellä ja kaksi kasvotusten. Haastatteluista nauhoitetun äänimateriaalin kestoksi tuli 3 tuntia ja 40 minuuttia. Haastattelut etenivät pääosin

valmiin haastattelurungon (ks. Liite 1) pohjalta, joka luotiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan. Haastattelija kysyi tarkentavia kysymyksiä tutkimuksen teemoihin liittyen ja painotti kysymyksiä haastateltavien kokemusten mukaan. Neljä haastateltavista teki tai oli tehnyt töitä erilaisten rekrytointien parissa ja yksi haastateltavista oli tehnyt töitä HR-analytiikan ja sen raportoinnin parissa. Kaikilla haastateltavilla oli HR-alaan valmistava ylempi korkeakoulututkinto sekä lisäksi vähintään useamman vuoden kokemus HR-alan tehtävistä ja vastuista, jolloin heidät voidaan luokitella HR-ammattilaisiksi. Alla olevassa taulukossa 1. esitellään tutkimukseen osallistuneet informantit.

Taulukko 1. Haastateltavien tiedot

Haastateltava	Koulutusaste	Toimiala	Kokemusvuodet HR-tehtävistä
H1	Ylempi korkeakoulututkinto	Matkailu	alle 5
H2	Ylempi korkeakoulututkinto	Liikkeenjohdon konsultointi	yli 25
H3	Ylempi korkeakoulututkinto	Terveydenhuolto	yli 5
H4	Ylempi korkeakoulututkinto	IT-palvelut	yli 5
H5	Ylempi korkeakoulututkinto	Finanssi ja vakuutus	alle 5

4.3 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi tarkoittaa analyysia keskittyen siihen, mitä aiheita ja teemoja aineistossa tulee esiin ja se onkin yksi yleisimpiä laadullisen aineiston analyysimenetelmiä (Puusa & muut, 2020). Sisällönanalyysi on parhaimmillaan silloin, kun aineistosta on tarkoitus saada mahdollisimman selkeä ja tiivis, mutta silti säilyttää sen olennaisimmat tiedot. Puusan ja muiden (2020) mukaan sisällönanalyysin vahvuutena on myös sen joustavuus,

jossa teoreettinen viitekehys ja informanttien haastattelujen pohjalta koottu empiirinen aineisto voidaan yhdistää kokonaisvaltaisemmaksi tulkinnaksi.

Analyysia valmisteltiin haastattelujen muuttamisella tekstimuotoon eli litteroimisella. Kaikki haastattelut, sekä etäyhteydellä että kasvotusten pidetyt, nauhoitettiin puhelimen sanelimella ja litteroitiin hyödyntämällä Microsoft Wordin litterointityökaluja. Hirsjärvi ja Hurme (2008) osoittavat, että litteroinneissa yksityiskohtien taso ja niiden tarkkuus suhteutetaan aineiston analyysitapaan sekä vastaamaan tutkimuskysymyksiä. Tämän vuoksi olennaisimpia osuuksia on tarkistettu ja litteroitu manuaalisesti, jotta merkittävimpien havaintojen tarkkuus varmistettiin. Valmista litteroitua tekstiä luettiin useaan kertaan, jotta haastatteluista ja niiden sisällöistä pystyttiin muodostamaan kokonaiskuva, joka auttoi käsittämään aineiston keskeisiä teemoja sekä toistuvia piirteitä (Puusa & muut, 2020). Tämän aineiston analyysissa oli tarkoitus sitoa aineistosta nousevia teemoja ja havaintoja aiemmin tutkimuksessa käytyyn teoriaan. Analysointia suoritettiin siis abduktiivisen lähestymistavan eli teoriasidonnaisen päättelyn merkeissä (Puusa ja muut, 2020), mitä havainnoidaan tutkimuksen luvussa 5.

Sisällönanalyysin avulla aineisto teemoitettiin, jossa aineiston merkityssisältöjä yhdisteltiin luokittelemalla aineiston kategorioita niiden teemojen mukaan (Puusa & muut, 2020). Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan teemoittelun tarkoitus on pelkistää aineiston sisältöä, muuttamatta sen keskeisimpiä sisältöjä. Tässä siis huomioitiin aineistossa toistuvia ilmiöitä ja piirteitä sekä kiinnitettiin erityisesti huomiota niihin, joita ei noussut esiin teoreettisen viitekehysten teossa. Analyysivaiheen lopullisessa kohdassa empiirisestä aineistosta saatuja tuloksia verrattiin teoreettiseen viitekehukseen, jossa huomioitiin yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Tämän tutkimuksen sisällönanalyysin olennaisimpia tehtäviä oli selvittää, miten HR-ammattilaiset suhtautuvat henkilöstöanalytiikkaan ja luoda sen perusteella tutkimuksen tulkintoja.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa syvennyttään tarkemmin haastattelujen kautta kerättyyn aineistoon. Tutkimuksen empiiriset havainnot on tarkoitus esitellä tutkimuskysymyksiensä pohjalta teemoittelun kautta. Ensin esitellään HR-analytiikan käyttö informanttien organisaatioissa ja sen jälkeen HR-analytiikan hyödyntäminen rekrytointien tukena. Tämän jälkeen esitetään haastatteluista nousseet tulevaisuuden kuvat ja nykyiset haasteet HR-analytiikan osalta ja lopuksi tiivistetään aineiston tulokset yhteenvedon avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä haasteita HR-analytiikan hyödyntämisessä on organisaatiossa sekä miten HR-analytiikka voidaan hyödyntää rekrytointien apuna.

5.1 HR-analytiikka organisaatioissa

HR-analytiikan käyttö on viime aikoina yleistynyt merkittävästi suomalaisissa yrityksissä. Kaikissa organisaatioissa, joissa haastateltavat olivat töissä, hyödynnettiin HR-analytiikkaa ja etenkin HR-dataa ainakin jossain muodossa. Yksi keskeinen HR-datan käyttökohde tunnistettiin työaikojen seurannassa sekä henkilöstön vaihtuvuuden tarkastelussa.

”Me seurataan meidän työntekijöiden työssäoloaikoja ja sitä että miten nopeasti ne poistuu meidän palveluksesta. ... Joo no ne palkkiot on isoin mitä me seurataan tosi aktiivisesti ja sehän meillä vaikuttaa siis siihen, että me katsotaan että miten ne kehittyvät markkinatilanteissa eli pystytäänkö me markkinan kehityksessä mukana? Kuinka paljon meillä versus kilpailijoilla palkkiot kehittyvät, sekä mietitään sitä, että lisätäänkö me palkkioiden määrää tai tehostetaan me sitä.” H3

Tekoälyn ja digitalisaation nähtiin lisääntyvän selkeästi tulevaisuudessa, jolla voi olla positiivinen vaikutus HR-datan tehokkaampaan hyödyntämiseen.

”Digitalisaatio kehittyy koko ajan ja tekoäly kehittyy koko ajan. Se varmasti lisää tehokkuutta myös sen datan käsittelyyn ja myös päätöksen tekemiseen.” H5

Vaikka HR-ammattilaisten tehtävät perustuvat pitkälti objektiivisuuteen sekä läpinäkyvyyteen esimerkiksi päätöksissä sekä toiminnoissa, informantit kuitenkin usein luottavat intuitioon sekä henkilökohtaisesta kokemuksesta syntyvään ”mututuntumaan”. Aineistosta kävi ilmi, että näissä tilanteissa voi HR-datasta hyötyä, sillä se luo luotettavuutta ja pohjaa tietopohjaiseen päätöksentekoon sekä erottelee faktat ja mielipiteet toisistaan.

”Pyrkisin siihen, että pystyy tuomaan paljon konkreettisempia asioita, kuin se, että pohjustan päätöksiä vaan siihen klassiseen mututuntumaan.” H1

”Se mututuntuma on kyllä hankala, vaikka se yleensä itselläkin on. Kyllä mä yleensä vähän datasta katson, että onko se nyt oikeasti niin, koska nousee helposti mielipiteitä eikä faktoja, että kyllähän se läpinäkyvyys datassa on tärkeää.” H2

Haastatteluissa tuli ilmi, että HR-datan hyödyntämisen laatua voidaan arvioida sen mukaan, miten hyvin tietoa saadaan kerättyä ja tallennettua järjestelmiin. Tämä vaatii organisaatioilta yhtenäistä linjaa siitä, miten ja millaista dataa tallennetaan. HR-data on luonteeltaan usein sensitiivistä, kuten sairaskertomuksia tai henkilökohtaisia tietoja, jolloin HR-datan käsittelyssä tulee luottaa sen käsittelijöihin ja heidän ammattitaitoihinsa.

”Se data on just tasan niin hyvä niin kun miten se sinne laitetaan niin se että siellä on selkeä läpinäkyvyys ja koulutus kaikille siitä, että miten sitä dataa sinne tallennetaan, millaista dataa tallennetaan ja idealistiset järjestelmät ohjaa siinä.” H2

”Meillä tulee tosi nopeasti se syöte sen datan pohjalta sinne, että me lähdetään tekemään toimenpiteet, koska me ei haluta menettää niitä osajia.” H3

HR-analytiikka on jatkuvan digitalisoinnin kanssa tuonut mukanaan HR-kentälle uudenlaisia osaamisvaatimuksia. HR-ammattilaisilta odotetaan nykypäivänä enemmän ymmärrystä siitä, että miten HR-dataa voidaan ja tulee hyödyntää organisaatiossa liiketoimintatasolla. Vaikka suoranaista analytiikka- tai datan visualisointitaitoja ei HR-

ammattilailta suoraan vaadita, tarvitaan kuitenkin kykyä ymmärtää ja hyödyntää datapohjaisia analyyseja ja niiden tuloksia päätöksenteon tukena. Lisäksi hyvät yhteistyötaidot eri osastojen, kuten analyytikkojen ja kontrollereiden kanssa ovat entistä tärkeämpiä.

Haastatteluista tuli selkeästi ilmi, että organisaation koko ja resurssit vaikuttavat suuresti teknisten taitojen tarpeeseen. Isommissa yrityksissä on usein analytiikkaan keskittyviä työtehtäviä, joille voidaan ulkoistaa datan käsittely ja visualisointi. Tämä vaikuttaa siihen, että yksittäisiltä HR-ammattilaisilta ei usein odoteta teknistä osaamista analytiikan suuntaan, vaikkakin siitä voisi olla hyötyä.

”Mulla ei tarvitse olla sitä osaamista, koska meillä on kontrolleri joka tekee sitä. Meidän kontrolloidaan pyörittää meille henkilöstödataa. Jos mä tarvitsen jotain vaikeampaa Exceliä tai Power BI -osaamista, niin mä pystyn pyytämään sen aivan joltain toiselta. Siinä on etunsa, että tekee isossa korporaatiossa.” H3

”Tokihan sitten nykyisin on myös ihmisiä, jotka pystyy tekee power BI:lla nopeasti erilaisia käppyröitä ja presentaatioita. Se on erittäin hyvä, mutta mä en ole sitä itse tarvinnut, koska siinä vaiheessa, kun se on tullut niin mulla on ollut jo tiimit ja siellä tiimeissä on aina fiksuja ihmisiä, jotka on osaavat, niin en ole itse vaivautunut opettelemaan.” H2

”Tietenkin vaatii isomman yrityksen taustat, että panostettaisi HR-analytiikkaan, muutenhan se pyörii siinä arjen pyörittämisessä.” H1

Aineiston perusteella voidaan nähdä, että HR-analytiikkaan liittyvä kiinnostus sekä sen tekniseen puoleen koskeva osaaminen uupuu juuri näiltä HR-ammattilaisilta, jotka eivät siitä vastaa. Haastateltavat näkivät, että teknisestä osaamisesta ja analysointitaidoista olisi paljon hyötyä, mutta mieluusti ulkoistavat tämän. Informanteista ainoa, joka korosti teknisen osaamisen tärkeyttä, oli HR-analytiikkaa työkseen tehnyt informantti. Aineiston perusteella siis kyse ei ole vain osaamisen puutteesta, mutta myös heikosta kiinnostuksesta hallita dataa ja tehdä analytiikkaa HR-tiimin sisällä.

"Auttaa paljon, jos osaa pyörittää lukuja, oli se sitten Excelissä tai Power BI:ssä tai mikä vaan HR-järjestelmä." H5

Hr-analytiikan ulkoistamista muille osastoille ei nähty ongelmana, mutta näissä oli huomioitava HR-datan sensitiivisyys. Lisäksi analytiikan lopullinen tulkinta ja sen ehdotukset päätöksenteon kannalta nähtiin olennaiseksi osaksi HR-ammattilaisten tehtävää.

"Mun mielestä se (HR-analytiikka) voi olla myös siellä taloushallinnon alla, mutta sitten siinä tulee vaan se, että puhutaan kuitenkin henkilöstöön liittyvästä datasta. Nämä henkilöt, jotka tekee sitä analytiikkaa, heidän voi olla myös jossain yrityksen analytiikkatiimissä myöskin, että eihän se tarvitse olla HR :ssä." H2

Aineistosta nousi muutamia pääkohtia, joita haastateltavat pitivät tärkeimpinä taitoina HR-analytiikan hyödyntämisessä. Yksi näistä oli matemaattisanalyttinen ajattelu, joka tarkoittaa kykyä tarkastella faktapohjaista dataa ja tehdä sen pohjalta johtopäätöksiä. Kuitenkaan tämän kyky yksinään ei riitä, HR-analytiikan hyödyntämiseen vaaditaan myös halua ja kiinnostusta analytiikkaa kohtaan. Tämä motivaatio ja oikea asenne koettiin tärkeäksi datan tarkastelussa.

"No aika paljon saisi olla aktiivista analyttistä kykyä. Pystyy tekemään päätöksiä ja tulkitsemaan dataa. Sen pohjalta sitten tekemään tosiaan johtopäätöksiä ja toimenpiteitä." H5

"Kiinnostus siihen analytiikkaan ja semmoinen analyttinen halu tarkastella niitä asioita sieltä faktojen pohjalta." H2

Analyttisen ajattelun lisäksi koettiin merkittävänä kokonaisuuksien hahmottaminen ja lopullisten tulosten tulkinta. Ymmärrys datan lähtöperistä ja siitä, mitä se data kertoo ja mihin tarkoituksiin sitä kerätään, ovat tärkeitä avainkysymyksiä analytiikan luomisessa. Samoin kyky yhdistää erilaisia tietolähteitä ja niiden strategisten yhteyksien luominen on lopulta aina jonkun sellaisen tehtävä, joka aiheesta ymmärtää.

”Ne strategiset yhteydet luo se ihminen, joka pyrkii löytämään niiden lukujen ja sen datan välillä niitä siltoja mitkä selittää toinen toistaan, niin se taito.” H3

”On tärkeitä ymmärtää, että mitä tietoa käsitellään ja mitä varten sitä pitää pystyy järjestelemään.” H1

Organisaatioiden digitalisoitumisen myötä myös analytiikka ja datan käsittelytaidot leviävät talous- ja IT-osastoilta yhä laajemmalle alueelle organisaatioissa. Tämä muutos vaatii HR-osastoille uusia osaajia, mutta myös vanhojen lähestymistapojen päivittämistä ja henkilöstön kouluttamista. Datan yleistyessä matemaattiset ja analyttiset taidot sekä teknologian hyödyntäminen päätöksenteon tukena voi korostua jatkossa. Haastateltavat selittivät analyttisen ja datalähtöisen osaamisen puutteen johtuvan HR-työn historiasta, aiemmasta tehtäväkentästä ja koulutustaustoista, mitkä eivät olleet yhtä liiketoimintalähtöisiä kuin nykyisin.

”Eihän niitä analyttikkoja juuri ollut HR:ssä, koska HR-ihmiset oli enemmän tammöisiä yhteiskuntatieteilijöitä tai psykologeja tai kasvatustieteilijöitä. Se oli hyvin erilainen kenttä. Mulla itsellä on ekonomistausta, niin se on myös sellainen mikä on enemmän fokusoitunut niihin numeroihin ja semmoiseen faktapohjaiseen asioiden tarkasteluun.” H2

Aineiston perusteella voidaan siis huomata, että HR-kentän osaajaprofiili ei täysin kohtaa HR-analytiikan tai tiedolla johtamisen perinteisiä kaavoja. HR-työ miellettiin ihmisläheiseksi ja hyvin vuorovaikutteiseksi työksi, johon ei useinkaan hakeudu numeropainotteisen työn osaajia, sillä perinteisesti alaa ei olla nähty kovinkaan datalähtöisenä.

”Kyllä mun mielestä vaaditaan, että on sellainen dedikoitu ihminen sille asialle (HR-analytiikalle). Pitää olla semmonen, että tykkää luvuista, mutta se excelin pyörittäminen ei ole se tyypillisin asia mitä vastataan, kun HR-ihmiseltä kysytään, vaikka et mistä sä tykkäät sun työssä.” H5

Haastateltavat nostivat esiin tiedolla johtamisen merkitystä päätöksenteossa ja toivoivat sen vaikuttavat datan hyödyntämiseen palautteenannossa sekä sen saatavuuteen ja

ymmärtämiseen. Monet haastateltavat kertoivat, että henkilöstökyselyitä tai selkeitä palautteenanto mahdollisuuksia esiintyi vain muutaman kerran vuodessa. Esimerkiksi esihenkilötyöskentelyssä koettiin tarvetta mittareille, joiden avulla sekä omaa että työntekijöiden tekemistä voidaan seurata ja kehittää.

”Huomaan, että kaipaisin jotain sellaista mittaria tai jotain dataa enemmän mun omalta tiimillä nopeasti, jotta mä pystyisin myös saada siitä kiinni, että miten mulla oikeasti menee esihenkilönä. Musta tuntuu, että mä ohjaan laivaa vähän niinku sokkona.” H3

”Kyllä mä haluaisin, että se HR systeemi palvelisi myös noita kehityskeskusteluja. Meillä ei tällä hetkellä mun mielestä toimi se riittävän hyvin. Sitä ei voi suoraviivaisesti sanoa, että tämä on vaikka tavoitteissa, että meillä on aika huonoissa kantimissa kehityskeskustelut tai tällainen performance review prosessi.” H4

Haastateltavat kokivat myös, että mikäli heillä ei ole aiheeseen liittyvää asiantuntemusta, voi tiedon saanti, joiden pohjalta päätöksiä tehdään, jäädä vaillinaiseksi. Jos organisaatiossa ei data ole saatavilla tai se ei ole helposti tulkittavassa muodossa, voi sen mahdollisuudet jäädä kokonaan hyödyntämättä.

”Itse haluaisin, että joku tuo mulle aiheesta faktoja, josta en ymmärrä hirveästi. Pitäisi tuoda tietoa mahdollisimman helposti myös ihmiselle, joka ei työskentele näiden päätöksien kanssa tai omista sitä samaa näkökulmaa, kun mitä asianomistajalla on.” H1

5.2 HR-analytiikan hyödyntäminen rekrytoinneissa

HR-analytiikka voi tarjota uusia keinoja tehostaa rekrytointiprosesseja, jolloin hakijoiden vertailtavuus sekä päätöksenteon läpinäkyvyys paranee. Se voi auttaa ratkaisemaan rekrytoinnin haasteet sekä pullonkaulat, jotka aiheuttavat rekrytoijille ylimääräistä työtä tiukkojen aikataulupaineiden keskellä. Tässä kappaleessa tarkastellaan, miten HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää rekrytoinnin tukena.

Aineiston perusteella, haastateltavat näkivät rekrytointiprosesseissaan haasteina mm. maantieteelliset haasteet, laadukkaiden hakemusten ja osaajien puuttuminen, työhakemuksien heikko vertailtavuus, organisaatioiden kiire, tietoturva vaatimukset sekä monimuotoisuuden puuttuminen.

”Laadukkaan osaamisen haalinta sieltä hakemusten joukosta on tosi hankalaa.” H2

”Isoin haaste on se, että se tarjonta on rekrytoinnissa niin eriytynyt, että me ei pystytä täyttämään niitä, työntekijöitä tietyissä kohtaa Suomea.” H3

”Yrityksessä on vaan yksinkertaisesti liian kiire. Ei heillä ole aikaa, koska rekrytoinnissa on tosi tärkeitä, että jokainen kandi huomioidaan alusta loppuun asti hyvinkin aktiivisesti.” H2

Näiden ongelmien valossa, voidaan huomata, että HR-analytiikasta voi olla hyötyä organisaatioiden rekrytointiprosessien tehostamisessa. Aineiston perusteella HR-ammattilaiset näkivät kyllä paljon konkreettisia mahdollisuuksia siihen, miten HR-analytiikkaa voitaisiin hyödyntää rekrytoinnin tukena. HR-analytiikalle nähdään siis aineiston perusteella kysyntää rekrytointiprosessissa.

”Laittaisın ihmiset enemmän samalle viivalle ja lyhyitä vastauksia. CV on hyvä, kun sen katsoo siinä parissa sekunnissa, mutta hakukirjeiden valmistelu ja niiden lukeminen, siihen ei kukaan käytä enää aikaa.” H1

”Me pystytään määrittää sinne tietyt pisterajat millä sä pääset tavallaan seuraavalle kierrokselle, että sitten jos meillä on hakijoita tosi paljon niin siihen massaan meidän ei tarvitse käyttää sitä aikaa, milloin me pystytään sen datan avulla miettimään, että mitäs seuraavaksi.” H3

”Se mitä tarvitaan, on tosi hyvä tracking systeemi, että sulla on se ne tiedot tietyssä järjestelmässä, koska silloin se pystyy myös täyttämään nää tietoturvallisuuden vaatimukset.” H2

Rekrytoinneissa haasteena nähdään myös työntajien odotusten ja rekrytoinnin realiteettien kohtaamattomuus. Todellisuudessa kandidaattien pätevyys harvoin kohtaa työnantajien odotusten kanssa suhteessa työmarkkinatarjontaan ja varsinkaan

työnantajien budjetteihin. Tämän vuoksi kaikkien osapuolien on joustettava rekrytointeja tehdessä.

”Rekrytointi on aina kompromissi. Aina toivotaan jotain semmoista ihmeellistä ideaalia, jota ei ole olemassa, koska jokaisella on oma mielipide asiasta.” H2

Tällaisissa tilanteissa, joissa erilaiset mielipiteet asettuvat vastakkain, voisi HR-analytiikka tarjota ratkaisuja tuomalla dataa ja faktoja päätöksenteon tueksi. HR- ja rekrytointityökaluihin voisi lisätä analytiikkaominaisuuksia, jolloin kandidaattien vertailtavuus ja niiden suhde esimerkiksi työmarkkinatarjontaan olisi realistisesti saatavilla ja näin esitettävissä työnantajille.

”Toivon, että HR-analytiikka ois semmoinen automaattinen osa-alue, mikä toimisi kaikissa hyvin varustelluissa rekrytointityökaluissa. Siellä taustalla se itseksensä tuottaa tällaisia verrattavia faktatietoja ja mittareita. Se ei tule ikinä korvaamaan, että ketä halutaan haastatella ja ketkä pääsee jatkoon, mutta ne tiedot ois aina saatavilla.” H1

Jos HR-analytiikkaa halutaan tuoda osaksi päivittäistä arkea ja HR-prosesseja, on se teknisen jalkauttamisen lisäksi myös suuri kulttuurinen muutos. Rekrytointiprosessien kohdalla se kuitenkin tarkoittaisi suuria koulutuksia ja jopa järjestelmien uudelleen kilpailuttamista. Aineistojen perusteella nähdään, että monet rekrytointijärjestelmät palvelevat enemmän johtoa, kuin rekrytoijia. Rekrytoijien operatiivisen työn kehittäminen pitäisi olla kuitenkin rekrytointiperusteisen HR-analytiikan pääkohteena.

”Se, että HR-analytiikka implementoitaisiin työnantajilla osaksi arkea niin, että se vaikuttaisi esim. työvuorolistojen suunnitteluun tai rekry-päätöksiin vaatii ison koulutuksen ja jalkauttamisen. Suunnitelmia ja isosti vaatimuksia sen suhteen.” H1

”Sitä järjestelmää ei ole luotu rekrytoijille, vaan se on luotu johdolle enemmänkin. Johto saa sieltä hyviä raportteja ja dataa ja sitten taas rekrytoija saa tuskastua kaikkien manuaalisten sappien ja erilaisten lomakkeiden ja tekstipätkien kanssa.” H4

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että hyvin jäsenneily, kommunikoiu ja aikataulutettu rekryointiprosessi hyödyttää sekä hakijaa että työnantajaa. Selkeiden prosessien ja hyvän kommunikaation nähtiin sujuvoittavan ja tehostavan rekryointiprosessin eri vaiheita. Jo pienillä parannuksilla, koettiin olevan suuri merkitys rekryointien laadussa. Näitä parannuksia nähtiin olevan muun muassa analytiikan, kommunikaation ja yhteistyön lisääminen.

”Viime aikoina on itsekin päässyt olemaan mielettömässä rekryointiprosesseissa, missä on ollut hyvin jäsenneilyjä vaiheita, loistavaa viestintää ja porrastettuja vaiheita hakijan tapaamisten välillä. Se on lähtötilanteena semmoinen, että jos vain vähän lisää huomiota on se sitten analytiikkaa tai parempaa kommunikaatiota sen palkkaavan tiimin kesken, että sillä saadaan jo paljon irti.”
H1

Kommunikaatiota ja tehokkaampaa rekryointiprosessia koettiin hyödyttävän myös automatisoitu palautteen antaminen hakijoiden suuntaan. Tämä manuaalisen työn automatisoiminen nähtiin nopeuttavan sekä rekryointiprosessia että parantavan hakijakokemusta rekryoinnissa, jolla on suuri merkitys työntekijämielikuvan luomisessa. Nopeampaa ja personoidumpaa palautetta voisi haastateltavien mukaan luoda suoraan järjestelmien kautta.

”Avoimuus myös hakijan suuntaan niin, että haastattelun aikana olisi vaikka tietty foorumi, mitä esihenkilö koko ajan täyttää ja se palaute olisi vielä enemmän automatisoitu. Ei silleen, että mä naputtelen kaikille aina yksilöllisesti sen palautteen. Mun mielestä sellainenkin toiminta olisi kiinnostava, että kun hakija hakee, niin se saisi välittömästi siltä systeemiltä palautetta siitä hakemuksesta.” H4

Lisäksi HR-analytiikka koettiin lähtökohtaisesti rekryointiprosessia tehostavana piirteenä. Sen avulla nähtiin erilaisten ongelmakohtien, kuten pullonkaulojen tai heikon hakijakokemusten puuttumisen olevan helpompaa. Haastateltavat kokivat, että HR-analytiikka voi mahdollistaa uudenlaisien rekryointitapojen kokeilun. He näkivät myös, että esimerkiksi kesätyöhauissa on hyvä mahdollisuus kokeilla uusia rekryointimalleja, sillä nuoret ovat usein vastaanottavaisempia ja mukautumiskykyisempiä uusille tavoille.

”Koen että tuo semmoisia uusia tapoja kokeilla sitä rekrytointia se analytiikka ja toisaalta nopeuttaa sitä rekrytointiprosessia.” H3

Ongelmana kuitenkin rekrytointiin vaikuttavan HR-analytiikan hyödyntämisessä koettiin rekrytointidatan virheellisyys ja ajantasaisuuden puutteellisuus. Yhteistyö muiden osastojen sekä palkkaavien esihenkilöiden välillä koettiin merkittävänä, mutta haasteellisena siinä mielessä, että dataan vaikutti paljon eri henkilöitä, jolloin inhimillisen virheen riskit kasvavat. Haastateltavat toivat useasti esiin tarvetta HR-dataan ja -analytiikkaan keskittyneeseen työtehtävään, jotta tällaisia ongelmia olisi mahdollista lievittää.

”Meidän rekrytointidata on jatkuvasti puutteellista sen takia, että esihenkilö ei mene laittamaan, kun ne palkkaa ihmisen. He ajattelee silleen ”Jes mä oon palkannut tän tyyppin mä voin unohtaa tän koko jutun” ja sitten ne unohtaa käydä klikkaamassa, että tää henkilö on valittu. Se pilaa mun datan, koska kun ne unohtaa sen niin se näyttää siltä, että se rekryaika on tosi pitkä.” H4

Haasteltavien mukaan digitalisoitumisen myötä rekrytoinnin kenttää on muuttanut suuresti tietoturvaan liittyvät uudistukset sekä säännökset. Erityisesti henkilötietojen käsittelyyn liittyvät uudistukset hidastavat huomattavasti rekrytointityöskentelyä. Esimerkiksi hakijatietojen säilyttäminen ja oikeaoppinen jakaminen on tuottanut hankaluuksia, kun usein rekrytoijalla on enemmän oikeuksia ja pääsyjä tietosuojien taakse, mitä palkkaavilla esihenkilöillä.

”Juuri nyt CVitä ja hakijatietoja jaetaan tuolla muissa kanavissa, mikä rikkoo tietosuojaa. Se, että saataisiin palkkaaville esihenkilöille se, että ne adaptoituu tonne työtakaluun, mitä varten se on tarkoitettu. Pysy hakijat näin yhdessä paikassa, joka nopeuttaisi sitä, että oliko tämä ehkä haastatteluun, suoraan haastatteluun ja takaisi semmoisen laadun.” H1

Haastateltavat korostivat, että rekrytoinnin rakenteet ovat jatkuvasti muuttumassa enemmän järjestelmäpainotteiseen rekrytointiin, jossa ei välttämättä vaadita enää perinteistä pdf-muotoista ansioluetteloita sekä hakukirjettä. LinkedIn-sivuston hyödyt

korostuivat aineistossa, missä hakijan työkokemus on rekrytoijalle helpommin nähtävissä ja saatavilla.

”Me ei pyydetä ollenkaan mitään hakemuskirjettä tai CV:tä, että jokainen voi hakea sitten vaan ihan LinkedInillä. Ainakin jos on profiili ajantasalla niin ne melkein ajaa paremmin sen asiansa kun vaan CV.” H4

”En enää itse suosi semmoista tavallista mallia, jossa kirjoitetaan pitkä työpaikkailmoitusteksti, jossa on vaatimukset ja ketä ollaan ja meidän arvot ja missä ollaan. Hienoja sanavalintoja, jätä CV ja hakukirje. Vaan se voisi olla paljon intuitiivisempi ja ketterämpi työkalu siinä, että voisi yhdistää linkkarin kautta, jossa on ne samat kokemukset nähtävillä.” H1

Perinteisemmissä hakumenetelmissä nähdään ongelmana tekoälyn yleistyminen, jolloin rekrytoija ei voi tietää, onko hakija todella kirjoittanut hakukirjeensä itse. Haastateltavien mukaan tämä aiheuttaa myös sen ongelman, että pätevien hakijoiden erottuminen on hankalaa, kun ulkopuolisella avulla tehdyt hakukirjeet ovat keskenään hyvin samankaltaisia.

”Noita pystyy valmistelemaan tuolla tekoälyllä ja hioa vaikka kuinka hienoksi. Ei se helpota sitä, että ketä me oikeesti kutsutaan paikan päälle. Enemmän semmoista spontaanisuutta, että ihmisen se oikea lähtökohta tulee noissa esiin.” H1

Eri järjestelmien vaikutus korostui myös siinä, että miten eri ammattiryhmiä haluttiin tavoitella ja mitä kautta kohderyhmät hakevat eniten töitä. Tämä korostui etenkin ammattiryhmissä, joissa oli paljon osaaja/tekijäpulaa. Vaikka LinkedIn on nostanut paljon profiiliaan työnhaun välineenä niin rekrytoijien kuin myös hakijoiden keskuudessa, ei se aineiston mukaan tuota tulosta tietyissä ammattiryhmissä, kuten koodareissa tai lääkäreissä.

”Me käytetään printtimainontaa, jotka on tosi perinteisiä tapoja. Mitkä on muissa rekrytoinneissa se aika on ajanut niistä täysin ohi jo monta vuotta sitten, mutta lääkäreissä se toimii edelleen.” H3

”Me saadaan dataa myös tavallaan siitä, että mitä kautta ihmiset hakee, jotta me voidaan tehdä sitten oikeita investointeja niihin kyseisiin rekrykanaviin.” H4

5.3 HR-analytiikan haasteet ja tulevaisuus

Haastateltavat tunnustivat useita haasteita, mutta selkeimpänä haasteena nousi HR-analytiikan hyödyntämisen alhainen aste niin organisaatioiden, kuin osaajienkin toimesta. Organisaatiotasolla tuntuu puuttuvan selkeä ajatus siitä, miten HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää ja kuka siitä on vastuussa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että HR-analytiikkaa ei hyödynnetä, vaikka siihen olisi haluja tai jopa tarvetta.

”Suurin haaste HR-analytiikassa on se, että sitä ei hyödynnetä. Sitä hyödynnetään edelleen tosi vähän, mutta kyllähän kehitys menee siis koko ajan paljon eteenpäin ja koska idealistisestihan HR-analytiikka pitäisi olla jatkuvasti kaikkien esihenkilöiden ja työntekijöiden saatavilla noissa isoissa taloissa.” H2

Haastateltavien keskuudessa korostui ajatus osaamisen, tiedon ja kouluttamisen puutteesta. Vaikka järjestelmissä olisi paljon mahdollisuuksia ja ominaisuuksia HR-analytiikan hyödyntämiseen tai datan keräämiseen, jäävät ne usein käyttämättä heikon kouluttamisen vuoksi. Tätä voisi helpottaa järjestelmien tarjoajien koulutukset tai aktiivisempi viestintä järjestelmien ominaisuuksista ja käyttömahdollisuuksista HR-analytiikan suuntaan.

”HR-analytiikan kanssa on varmasti olemassa tosi paljon ominaisuuksia näissä järjestelmissä, mutta sitten kukaan ei vaan tule kertomaan sulle että « hei käytä tätä tälleen ». Se on se haaste monesti, että miten tiedottaa siitä ja näistä järjestelmän uudistuksista ja ominaisuuksista silleen, että kaikki alkaisi käyttää niitä ja ymmärtäisi ne hyödyt.” H4

Näiden lisäksi, kaikilta organisaatioilta ei löydy resursseja, joita laittaa HR-analytiikan kehittämiseen. HR-analytiikka jää usein HR-ammattilaisten jaetuksi tehtäväksi, jolloin se jää usein taka-alalle. Aineistosta nousi esiin tarve HR-analytiikan keskittämiseksi yhdelle vastuuhenkilölle, jolla on halua ja osaamista kehittää sitä. Tätä kuitenkin hidastaa se, että HR-analytiikasta ei tiedetä vielä niin paljon, että organisaatiot uskaltaisivat lähteä panostamaan siihen.

”Riittääkö yhtiön resurssit siihen, että palkataan sellainen henkilö tai löytyykö sellainen henkilö, joka innostuu sitten asiasta tarpeeksi? Se vaatii sen HR controller -tyylisen tehtävän sinne yhtiöön. En sano, että se vie 100% työajasta, että riippuu vähän kuinka paljon sitä haluaa tehdä tai halutaan yhtiössä tehdä.” H5

”Meillä ei ole yhtään ihmistä, joka keskittyisi HR-analytiikan edistämiseen, vaan se on osana meidän jokaisen työtä. Tarvittaessa pyydetään apua controllereilta, mutta eihän kukaan meillä tavallaan vastaa siitä.” H3

Resurssien puute nosti myös haastateltavien keskuudessa huolen siitä, että organisaatioilla tulee olemaan puutteita tulevaisuudessa osaajista, jos HR-analytiikan resursointiin ei nyt kiinnitetä huomiota. Tarvetta voisi informanttien mielestä siis olla uudelle osaajajoukolle tai uudelleen kouluttamiselle.

”Luulen että jossain vaiheessa me herätään siihen, että pitää olla ihminen, joka pystyy miettimään sitä HR analytiikkaa ja jonka ainoa duuni on tehdä sitä. Mutta tällä hetkellä mä en usko, että meillä on tarpeeksi osaajia siihen.” H3

Toinen haaste, jolla oli merkittävä osa HR-analytiikan hyödyntämisessä, oli HR-järjestelmien heikko toimivuus ja datan ripottelu eri järjestelmiin ja ohjelmistoihin. HR-datan hajauttaminen eri lähteisiin, hidastaa huomattavasti datan keräämistä ja näin analytiikan tekemistä. Tiedon kerääminen ja järjestäminen vie aikaa, jota työntekijöillä ei ole, mikäli HR-analytiikka ei ole heidän pääsääntöinen tehtävänsä. Lisäksi tietojen päivittymisen varmistamista ei voida myöskään taata, jos data on kerätty eri tietolähteistä.

”Järjestelmäpuolessa on yksi ihan selkeä haaste, eli sitä tietoa on monessa paikassa ja sen hallitseminen ja kokoaminen on aikaa vievää. Auttaisi, jos saisi sen kaiken datan yhteen paikkaan. Kansainvälisissä yhtiöissä harvemmin saadaan maiden välille sellaista järjestelmää, joka toimisi kaikissa maissa.” H5

” Meillä on se kaikki tieto saatavilla, mutta se on pirstaloituneena eri järjestelmissä. Niin se on ongelma. Vaikka me luotaisiin ihan superhyvä excel, niin se excelhan on 5 minuutin päästä vanhentunutta tietoa. ” H3

HR-analytiikkaa haastaa myös tietoturvan kiristyminen ja siihen sopeutuminen organisaatiotasolla. Jatkuvasti muuttuvien säännösten vuoksi, datan säilyttäminen analysointia varten koettiin hankalaksi niin oman henkilöstön, kuin rekrytoitavien tietojen kohdalla.

”Se mikä hidastaa ja vaikeuttaa HR analytiikkaa on se että, GDPR tietoturva asiat koko aika kiristyy ja me ollaan koko ajan vähän takamatkalla siinä, että mikä tieto on itse asiassa sellaista mitä me pystytään säilyttämään. Miten usein sitä pitää poistaa ja päivittää ja miten usein yksilölle pitää viestiä sitä, että hei, meillä on susta näitä tietoja ja miten se on yksilölle helppoa sanoa, että mä en halua, että näitä tietoja säilytetään.” H3

Haastateltavat kokivat tietoturvaan liittyvät ongelmat haastaviksi kaikilla työnsä osa-alueilla. Lisäksi vaatimusten muuttumista pidettiin suurena tekijänä sille, että organisaatiot eivät ole halukkaita nopeuttamaan HR-analytiikan käyttöönoton laajentamista organisaatioissa.

”Mä näen, että ennen kuin tuohon keksitään joku ratkaisu niin tästä HR analytiikan ja HR datan käsittelyn osalta me tullaan näkemään joku katastrofi keissi missä joku yritys on käyttänyt sitä HR-dataa väärin. Sitten me joudutaan todistamaan sitä että mitä sä et ainakaan tulevaisuudessa saa tehdä asioita, mutta kun kukaan ei vielä tiedä että mitä se on.” H3

HR-analytiikan tulevaisuutta pidettiin haastateltavien keskuudessa realistisena osana siirtymää kohti digitalisoituneempaa työympäristöä. Kaikki haastateltavat uskoivat HR-analytiikan kasvavan ja sen merkityksen lisääntyvän tulevaisuudessa.

”Joo, kyllä mä näen, että se tulee kasvamaan ihan merkittävästi.” H3

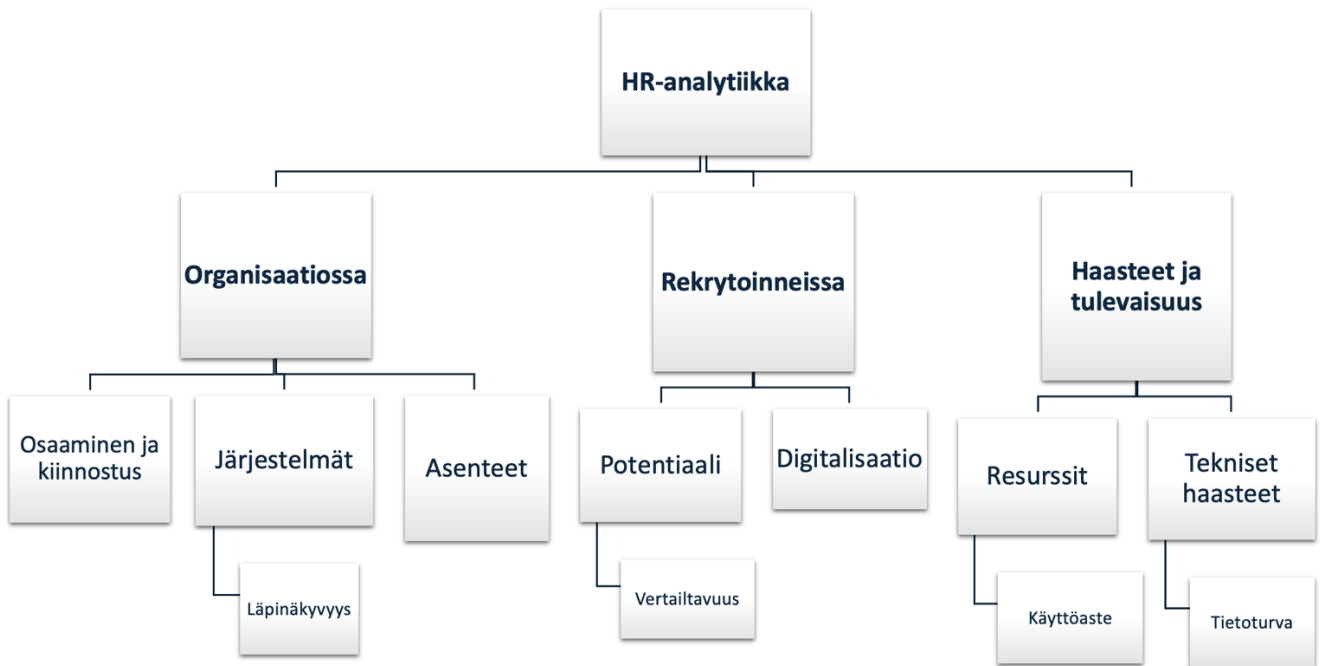
”Kyllä mä olen sitä mieltä, että HR-analytiikka kasvaa koko ajan.” H5

Analyysin tulosten pohjalta voitiin havaita, että vaikka HR-analytiikan käytössä on monin paikoin vielä haasteita, niin sillä on selkeä osaamistarve ja tulevaisuuden näkymät. Informantit kokivat, että HR-analytiikan kautta voi rekrytoijankin prosessit ja työnkuva muuttua tai painottua eri tavalla.

”Jossain vaiheessa meiltä tulee tippumaan tietyt rekryointiprosessin vaiheet sieltä rekrytoijan työpöydältä.” H3

5.4 Yhteenveto tuloksista

Tutkimusaineiston analyysia tehdessä hyödynnettiin tutkimuskysymyksiä sekä informanttien vastauksista nousevia teemoja ja analyysi jakautui kolmeen osaan. Ensimmäinen osa käsitteli HR-analytiikan roolia organisaatiossa ja miten HR-ammattilaiset sitä hyödyntävät tai haluaisivat hyödyntää. Toisessa osassa käytiin läpi HR-analytiikan mahdollisuuksia rekryointien apuna hyödyntäessä. Kolmannessa osassa on havainnollistettu HR-analytiikan haasteita, mutta myös sen mahdollista tulevaisuutta. Empiiristen havaintojen pohjalta voidaan huomata, että organisaatiossa HR-ammattilaisten mielestä tärkeimmiksi vaikuttimiksi nousivat osaaminen ja kiinnostus, järjestelmät sekä asenteet. Rekrytoinneissa HR-analytiikan merkitystä kasvattivat erityisesti osaajien potentiaalinn tunnistaminen ja digitalisaation tuomat muutokset. Kuitenkin sekä organisaation että rekrytointien keskuudessa nousivat esiin HR-analytiikan haasteet ja mahdollinen tulevaisuus, joista huomattavampia koettiin olevan resurssit sekä tekniset haasteet ja käytännöt. Näitä empiirisen tutkimuksen tuloksia on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3 Empiirisen tutkimuksen tuloksien yhteenveto.

HR-analytiikan hyödyntämisestä organisaatiotasolla haasteltavilla oli vaihtelevia mielipiteitä sen käytöstä tai tavoitteista. Kaikki informantit hyödynsivät kuitenkin HR-dataa jokapäiväisessä työelämässään, mistä koostuu HR-analytiikan perusta. HR-datan käsittelyn kuitenkin odotettiin tehostuvan digitalisaation myötä. Tästä riippumatta nousi haastateltavien keskuudessa huoli osaamisen ja HR-ammattilaisten kiinnostuksen tasosta HR-analytiikkaa kohtaan. Jotta HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää, koettiin tarpeelliseksi tehtävään määrätty henkilö, jolta löytyy osaamista sekä HR-kentästä sekä matemaattisanalyttista ajattelua. Tärkeäksi tekijäksi nousi myös taidot tuoda data ja analytiikka ymmärrettävään muotoon, jotta sen perusteella päätösten tekeminen on mahdollista. Järjestelmiltä kaivattiin myös toimivuutta sekä teknistä yhteensopivuutta HR-analytiikan hyödyntämisen tukena sekä käyttäjien kouluttamista, jotta järjestelmistä olisi mahdollista saada parhaat hyödyt irti. Järjestelmien lisäksi asenteet eivät olleet HR-analytiikalle kovin myönteisiä siinä mielessä, että analytiikkatyö oltiin valmiita ulkoistamaan HR-osaston ulkopuolelle. Tällöin esimerkiksi HR-dataan liittyvät tietoturvariskit nousevat järjestelmien käytöstä, jolloin datan käytön läpinäkyvyys on taattava kaikille asianomaisille.

Kuvion 3 keskimmaisessä kohdassa havainnollistetaan HR-analytiikan vaikutusta rekrytoinneissa. Empiirisen analyysin perusteella voitiin siis havaita, että HR-analytiikalla on jo käyttötarkoituksia rekrytoinnin prosesseissa. Sillä nähtiin olevan potentiaalisia hyötyjä vielä paljon enemmän, mutta joukosta löytyi myös haasteita. Rekrytoinnissa ja rekrytointiprosesseissa haastateltavat näkivät ongelmakohtia ja pullonkauloja muun muassa aikataulupaineissa sekä hakemusten heikossa vertailtavuudessa. HR-analytiikan nähtiin kuitenkin helpottavan rekrytoijien työtä järjestelmien automatisoinneilla, kuten yhteydenottojen tai palautteenannon kohdalla. Analytiikan avulla koettiin myös kandidaattien objektiivisen vertailtavuuden lisääntyvän, mikä tekee päätöksenteosta läpinäkyvämpää ja eettisempää. HR-analytiikan avulla on myös mahdollista siirtyä modernimpiin rekrytointiprosesseihin, jossa vertailtavuutta voidaan helpottaa ja rekrytointiprosessia nopeuttaa, kun perinteiset motivaatiokirjeet jäävät pois rekrytoijien pöydiltä.

Kuvion 3 oikeassa reunassa käsiteltiin HR-analytiikan haasteita ja tulevaisuutta. Yksi selkeimpiä sekä suurimpia haasteita HR-analytiikassa oli organisaatioiden resurssit. Organisaatioissa ei koeta olevan valmiita panostamaan HR-analytiikkaan, jos sen käyttötarkoitus ja hyödyt tuntuvat epäselviltä. Haastateltavat kokivat, että HR-analytiikalle ei ole usein määritettyä vastuuhenkilöä, jolloin HR-analytiikan hyödyntäminen jää usein muiden tehtävien varjoon. Aineiston mukaan, juuri datan kerääminen ja sen puhdistaminen on niin aikaa vievää, jolloin siihen ei riitä tarpeeksi aikaa. Näiden prosessien nopeuttamista ei koettu myöskään mahdolliseksi, sillä haastateltavat kokivat, etteivät he tunne järjestelmiä niin hyvin tai ne eivät ole tarpeeksi monikäyttöisiä HR-analytiikan hyödyntämiseen. Näiden lisäksi ongelmia ovat tuottaneet jatkuvasti muuttuva tietoturvalainsäädäntö, joka aiheuttaa myös epävarmuutta organisaatioissa. Informantit kuitenkin uskoivat, että tietoturvakysymyksiin saadaan vastauksia sekä ratkaisuja tulevaisuudessa, jolloin myös HR-analytiikan käyttöönotto helpottuu. Yleisesti HR-analytiikka koettiin kuitenkin myönteisenä ja pakollisena

uudistuksena tulevaisuuden yhä digitalisoidummassa työympäristöissä. Se koettiin myös nostavan henkilöstöhallinnon menetelmät yhä enemmän tiedolla johtamisen suuntaan.

6 Keskustelu

Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään, millaisia haasteita HR-analytiikan hyödyntämiseen liittyy organisaatiotasolla sekä miten HR-analytiikka voidaan käyttää rekrytointien tukena. Edellisessä luvussa on esitelty tuloksia, joita HR-ammattilaisten haastatteluista on kerätty ja tässä luvussa tarkoituksena on palata näihin haastatteluaineistoihin aikaisemmin luvuissa kaksi ja kolme esiteltyjen teoreettisten viitekehysten valossa.

6.1 HR-analytiikka organisaatiotasolla

Ensimmäisenä käydään läpi, miten HR-analytiikkaa hyödynnetään organisaatiotasolla, vaikka sen hyödyntämisessä on suurta vaihtelua yritysten välillä. HR-analytiikan nähdään usein lähtevän strategisen ajattelun pohjalta, eli miten HR-analytiikka voidaan hyödyntää osana yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa (Polzer, 2022). Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että HR-analytiikan hyödyntäminen voi vaihdella yrityksen HR-osaston koon mukaan. Kaikissa yrityksissä ei koettu resurssien riittävän HR-analytiikkaan panostamiseen eikä HR-ammattilailta odoteta teknistä osaamista, jolloin HR-analytiikan strateginen merkitys kilpailuedun tuottajana kärsii (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021).

Teknisen osaamisen puuttuminen HR-ammattilailta koettiin informanttien keskuudessa pienenä haittana, koska analytiikkatyön ulkoistaminen on mahdollista muille osastoille. HR-ammattilaiset eivät siis koe suurta kiinnostusta analytiikkaa kohtaan, vaan korostavat enemmän yhteistyötaitoja esimerkiksi talousosaston kanssa, mitä oman osaamisen laajentamista. Walford-Wrightin ja Scott-Jacksonin (2018) sekä Polzerin (2022) mielestä HR-analytiikan hyödyntäminen vaatii kuitenkin teknistä osaamista, kuten kyvykkyyttä analysoida dataa ja siirtää se ymmärrettävään muotoon päätöksenteon tueksi. Tästä syntyy jännite nykyisten HR-ammattilaisten ja HR-analytiikan välille, sillä teorian pohjalta voidaan nähdä, että HR-analytiikan hyödyntäminen mahdollisesti vaatii organisaatioissa

rakenteellista muutosta. HR-analytiikan toteutumisen riippuminen muista tiimeistä voi johtaa myös tiedon kulkemisen katkoksiin tai muutoksiin osastojen välillä.

Ottakan ja muut (2024) nostavat esiin HR-analytiikan merkittävää potentiaalia erityisesti työntekijöiden käyttäytymisen ennustamisessa ja päätöksenteon laadun parantamisessa. Analytiikan vähäinen hyödyntäminen kuitenkin rajoittaa näiden etujen toteutumista käytännössä. Haastatteluissa kävi ilmi, että HR-ammattilaiset luottavat edelleen hyvin paljon intuitiivisiin näkemyksiinsä, jolloin data tai tietopohjainen päätöksenteko voi tuntua aikaa vievältä ja vieraalta prosessilta.

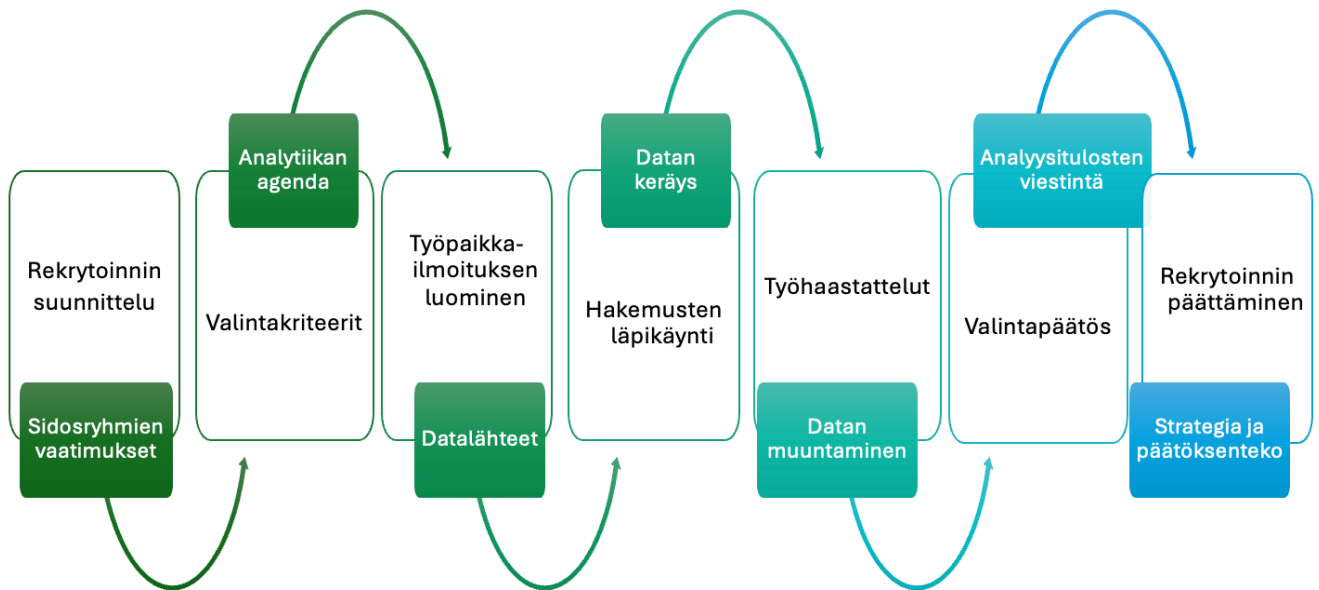
Walford-Wright ja Scott-Jackson (2018) kokevat, että moderni henkilöstöjohtaminen pohjautuu tietoperusteisiin päätöksiin sekä analytiikkaan siinä missä myynti- ja talousosastokin. Tämän perusteella HR-analytiikan nähdään olevan oleellinen osa nykyajan HR-kenttää, mutta se ei ole itsestään selvää sen ihmislähtöisyyden sekä vuorovaikutukseen perustuvan luonteen vuoksi. Haastateltavat näkivät HR-analytiikan osana sekä nykyistä että tulevaa työnkuvaansa. Samalla he toivat esiin tarpeen organisaatiolähtöiselle kulttuurimuutokselle HR-osaajien keskuudessa sekä HR-järjestelmien paremmalle hyödyntämiselle.

6.2 HR-analytiikka rekrytoinneissa

Seuraavaksi selvitetään HR-analytiikan hyödyntämistä rekrytoinneissa. Tutkimuksessa havaittiin, että rekrytointiprosessien sujuvuutta hankaloittaa muun muassa hakemusten heikko vertailtavuus tai laadukkaiden hakemusten puute, monimuotoisuuden puute, rekrytoijien kiire tai työnantajien odotuksien heikko kohtaaminen realiteettien valossa. Teoreettisen viitekehyksen mukaan HR-analytiikka voi mahdollistaa esimerkiksi rekrytoinnin subjektiivisuutta ja näin auttaa rekrytoijia tekemään enemmän tiedolla johdettuja päätöksiä intuitiivisten päätösten sijaan (Walford-Wright & Scott-Jackson, 2018; Rudraraju, 2023).

Haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että HR-analytiikalla ei ole mahdollista korvata inhimillistä rekrytointia tai rekrytointiprosesseja, mutta se nähtiin potentiaalisena työkaluna rekrytoinnin tehostamiseen. Samaa mieltä on Karmanska (2020), jonka mukaan HR-analytiikan potentiaali perustuu rekrytoijien manuaalisten tehtävien sujuvoittamisena tai karsiutumisenä, kuten ansioluetteloiden esikarsintana. Informanttien mielestä HR-analytiikka voi parantaa huomattavasti hakijoiden vertailtavuutta, mikä tarjoaisi rekrytoijille enemmän aikaa inhimillisiin prosesseihin, kuten haastatteluihin tai hakijakokemuksen kehittämiseen. Osa informanteista näki, että HR-analytiikan avulla tietyt tehtävät voivat jäädä kokonaan pois rekrytoijien pöydiltä.

Ore ja Sposato (2022) tuovat esiin, että HR-analytiikan rekrytointiprosessia on mahdollista ennustaa paremmin ja näin ollen sujuvoittaa. Fallettan ja Combsin (2020) HR-analytiikkasykliä voidaan hyvin käyttää tukena Thoratin ja Jagtapin (2022) malliin pohjautuvassa rekrytointiprosesseissa, jota havainnollistetaan kuviossa 4. Jokaiseen rekrytointiprosessin vaiheeseen voidaan ottaa HR-analytiikkasyklin vaihe tueksi, jolloin analytiikan hyödyntäminen rekrytoinnissa on selkeämpää. Tämä auttaa myös havainnoimaan rekrytoinnin haastekohtia organisaatioissa ja mihin HR-analytiikka voi vaikuttaa.



Kuvio 4 HR-analytiikkarekryointiprosessi (Thorat & Jagtap, 2022; Falletta & Combs, 2020) mukailten.

Fallettan ja Combsin (2020) sekä Thoratin ja Jagtapin (2022) teorioihin pohjautuva kuvio HR-analytiikkarekryointiprosessista alkaa sidosryhmien vaatimuksilla, joiden pohjalta suunnitellaan rekryointi. Rekrytoinnin suunnitteluun kuuluu esimerkiksi työn ajankohta ja tuleva tiimi. Tämän jälkeen valintakriteerit perustellaan analytiikan agenda käyttäen, johon liittyvät muun muassa osaamistaso, aikaisempi työkokemus ja aloitus ajankohta. Haastateltavien mukaan juuri sidosryhmien vaatimukset valintakriteereihin eivät aina kohdanneet analytiikan agendan realiteettien kanssa, jolloin agenda on muokattava eli kriteereitä laskettava esimerkiksi aikaikkunan tai osaamistason kohdalla.

Seuraavana prosessissa on datalähteistetty (Falletta & Combs, 2020) työpaikkailmoituksen luominen (Thorat & Jagtap, 2022). Haastateltavat kertoivat, että käyttävät työpaikkailmoituksen luomiseen eri lähteitä sen mukaan, mistä haluttu kandidaattiryhmä on parhaiten tavoitettavissa. Rekrytoijat saavat usein rekryointiprosesseissa paljon dataa siitä, mitä kautta avoimet työpaikat ovat hakijat tavoittaneet, jolloin näiden datalähteiden perusteella on mahdollista painottaa ilmoitusten julkaisua haluttuihin alustoihin. Työpaikkailmoitusten kautta tulleita

työhakemuksia pidetään kerättävänä datana tässä prosessissa. Kuten data yleensäkin, on työpaikkailmoitukset läpikäytävä. Näistä karsitaan turha data pois ja valitaan haastatteluun tai muuhun seuraavaan vaiheeseen tulevat henkilöt, mikä tarkoittaa datan muuntamista. Informanttien mukaan juuri työpaikkahakemusten läpikäyminen voi tuottaa päänvaivaa, mikäli laadukkaita hakemuksia ei datan seasta löydy.

Työhaastattelujen perusteella tehdään valintapäätös, joka voidaan nähdä myös analyysin tuloksena. Tällöin seuraava vaihe on analyysitulosten viestintä, jolloin henkilöille ilmoitetaan joko valinnasta tai hylkäyksestä. Tämän jälkeen rekrytointiprosessi voidaan päättää ja tulkita sen onnistumista strategisesta näkökulmasta. Haastateltavien mielestä rekrytoinnista olisi hyvä saada aina palautetta hakijoilta, jolloin sen kehittäminen on helpompaa ja se on myös sidottavissa strategiaan. Fallettan ja Combsin (2020) mukaan sykli palaa takaisin sidosryhmien vaatimuksiin, mutta Thoratin ja Jagtapin (2022) mielestä jokainen rekrytointi on oma prosessinsa, jolloin tälläkin prosessilla on selkeästi alku- ja päätepiste. Rekrytointitapahtuman luonteesta riippuen kaikkia vaiheita ei välttämättä ole tai ne voivat vaihtaa järjestystä, mutta elementit ja analytiikan hyödyntäminen pysyvät rekrytointivaiheiden rinnalla.

6.3 HR-analytiikan haasteet ja tulevaisuus

Viimeisenä tarkastellaan HR-analytiikan käyttöön ja käyttöönottoon liittyviä haasteita ja esteitä, kuten resurssien, osaamisen ja kiinnostuksen puutetta sekä tietoteknisiä ja tietoturvaan liittyviä ongelmia. Tässä kohdassa pyritään tarkastelemaan ja luomaan vastauksia tutkimuskysymykseen: *Mitä haasteita HR-analytiikan hyödyntämisessä on organisaatiotasolla?* Lopuksi pohdimme vielä HR-analytiikan näkymiä ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa selkeäksi haasteeksi huomattiin empirian avulla HR-analytiikan vähäinen hyödyntäminen ja sen potentiaalin hyödyntämättä jättäminen. Haastatteluissa korostui, että HR-analytiikan hyödyntäminen jää puutteelliseksi useista syistä. Mikäli HR-analytiikka nähdään vain operatiivisen hyödyn lähteenä, sen strateginen ajatus jää

hyödyntämättä, kuten myös organisaatioissa liikkuva käsitys HR-analytiikan potentiaalista (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Angrave & muut, 2016). Tämä johtaa siihen, että HR-analytiikan käyttö jää pintapuoliseksi tai satunnaiseksi.

Selkeä tekijä HR-analytiikan vähäisessä hyödyntämisessä oli HR-ammattilaisten osaamisen puute. OrgVuen (2019) sekä Fernandez ja Gallardo-Gallardon (2021) mukaan on ongelmana organisaation sisäinen heikko osaaminen HR-ammattilaisten keskuudessa. Lisäyksenä vielä ihmislähtöinen ajattelutapa, mikä ei Polzerin (2022) mielestä tue tietoon pohjautuvan päätöksenteon omaksumista käytäntöön. Haastateltavat kokivat, että osaamattomuus johtuu HR-järjestelmien heikosta koulutuksesta, jolloin järjestelmien potentiaali jää hyödyntämättä. Informantit kokivat myös omat analytiikkataitonsa sen verran puutteellisiksi, että mieluummin ulkoistivat nämä tehtävät.

Informanttien haastatteluista havaittiin, että HR-ammattilaiset näkivät HR-analytiikan vaikeasti toteutettavana sen vastuuhenkilön puuttumisen takia. HR-analytiikan tehtävät on usein hajautettu usealle HR-ammattilaiselle, mutta dedikoitu vastuuhenkilö jäi puuttumaan. Angraven ja muiden (2016) mukaan vastuuhenkilön löytyminen HR-ammattilaisten joukosta on ehdottoman tärkeää, sillä HR-analytiikan strateginen hyödyntäminen vaatii ammattilaisen, joka pystyy yhdistämään analytiikan käytäntöön. Informantit kokivat taas, että resurssit eivät riittäneet HR-analytiikan kehittämiseen kunnolla, sillä ilman vastuuhenkilöä, analytiikkaa koskevat tehtävät jäivät muiden HR-tehtävien varjoon. Näiden näkemyksien perusteella HR-analytiikan käyttö vaatii resurssien keskittämistä HR-analytiikasta vastaavalle asiantuntijalle.

Angrave ja muiden (2016) sekä Fernandez ja Gallardo-Gallardo (2021) mielestä organisaatiot eivät pääse kunnolla hyödyntämään HR-analytiikkaa ja niiden liittyviä järjestelmiä, koska järjestelmät eivät taivu HR-datan käsittelyyn. Haastateltavat kokivat taas, että HR-data on niin hajanaisesti eri lähteissä, että sen yhdistäminen ja päivittäminen tekee HR-analytiikasta haasteellista. Tutkimuksessa huomattiin, että myös järjestelmien riittämätön käyttäjävällisyys tai niiden keskustelu keskenään hidasti

analytiikan hyödyntämistä. Toisaalta ongelmia tuotti myös tietoturvakäytänteet, joiden mukaan datan suojaus ja hajanaisuus on välttämätöntä kiristyvässä tietoturva lainsäädännössä (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021). Haastateltavat kokivat, että he haluavat ensin malliesimerkin siitä, miten tietoturvaa hyödynnetään oikein, jotta virheiltä vältytään.

Haasteista huolimatta HR-analytiikka nähdään selkeänä osana tulevaisuuden HR-kenttää. HR-analytiikka nähtiin ilmiönä, joka tulee vahvasti muokkaamaan HR-prosesseja (Rudraraju, 2023) niin, että esimerkiksi rekrytoinnista putoaa tiettyjä manuaalisia vaiheita pois. Rudrarajun (2023) mielestä rekrytointien osalta HR-analytiikka on vielä kehittymässä eikä sen potentiaalia olla vielä täysin osattu hyödyntää käytännössä.

7 Johtopäätökset

Tässä viimeisessä luvussa kootaan ja esitetään pro gradu -tutkimuksen johtopäätökset. Sen lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia tutkimuksen aiheen saralta.

7.1 Tutkimuksen keskeiset havainnot

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esiin HR-analytiikan merkitystä organisaatioissa rekrytoinnin näkökulmasta. Aikaisemman tutkimustiedon pohjalta HR-analytiikka jakaa paljon tutkijoiden mielipiteitä, mutta sen hyödyt on osoitettu selkeästi ja se nähdään osana tulevaisuuden HR-kenttää. Tässä tutkimuksessa oli pyrkimys pohtia HR-analytiikan mahdollisuuksia organisaatioissa sekä pohtia mitkä tekijät ovat HR-analytiikan käyttöönoton hidasteena tai esteenä. Pyrkimyksenä oli pohtia HR-analytiikan hyödyntämistä organisaatiokohtaisesti parantamaan tehokkuutta, lisäämään tiedolla johtamista sekä reagoimaan HR-analytiikan käyttöönottoa hidastaviin tekijöihin. Tutkimus on ajankohtainen, sillä HR-analytiikka lisääntyy organisaatioissa kovaa vauhtia, jolloin myös tulevaisuuden HR-osaajilta vaaditaan uudenlaista tietotaitoa. Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitetta lähdettiin tutkimaan näiden tutkimuskysymysten avulla:

1. Mitä haasteita HR-analytiikan hyödyntämisessä on organisaatiotasolla?
2. Miten HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää rekrytointien apuna?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen oli tarkoitus selvittää, minkälaisia haasteita organisaatiotasolla on HR-analytiikan hyödyntämisessä. Tutkimuksessa saatiin selville, että suurimmiksi haasteiksi HR-analytiikan hyödyntämisessä koettiin resurssien puute, järjestelmien heikko hyödyntäminen, osaamisen taso sekä tietoturvalainsäädäntö. Havaintojen pohjalta voidaan todeta, että HR-analytiikan hyödyntämisen mahdollistamiseksi, organisaation on resursoitava sille määrätty työntekijä, jolla on vastuu HR-analytiikan hoidosta sekä osaamista analytiikkaa ja datan käsittelyä kohtaan. Informantit toivat esiin, että HR-analytiikkaan liittyvät työtehtävät vievät paljon aikaa,

jolloin niiden jaottelu monelle HR-tiimin jäsenelle tarkoittaa rikkonaisia kokonaisuuksia ja analytiikkatehtävät jäävät usein muiden tehtävien jalkoihin. Erityisesti datan kerääminen eri lähteistä ja sen puhdistaminen koettiin HR-analytiikan työtehtävänä, johon ei riitä aikaa muiden työtehtävien joukosta. Toisaalta informantit nostivat esiin HR-järjestelmien tärkeyden ja korostivat niiden merkitystä HR-analytiikkaa tehdessä. HR-järjestelmät koettiin keskustelemaan heikosti organisaatioiden omien tietokantojen kanssa, jolloin analytiikan tekeminen hankaloitui tai organisaation käytössä on monta järjestelmää, joista mikään ei keskustele keskenään. Näissä tapauksissa HR-analytiikan luominen ei onnistu, ellei joku henkilö ole manuaalisesti keräämässä tietoja järjestelmistä ja kokoamassa niitä yhteen, joka tuo ongelman takaisin henkilöstöressurssien puutteeseen HR-analytiikan osalta.

Toisaalta tutkimuksessa huomattiin, että informantit kokivat järjestelmien käytön vajavaiseksi niiden mahdollisuuksiin verrattuna. Järjestelmien koulutuksia ei koettu tarpeeksi kattavina, jolloin niiden potentiaali koettiin saavuttamattomaksi. Tutkimuksessa havaittiin osaamattomuutta järjestelmien kanssa, mutta myös HR-analytiikan perusteiden kanssa. Informantit olivat nopeasti valmiita ulkoistamaan analytiikkatyöt, mikä osoittaa HR-ammattilaisten heikkoa kiinnostusta HR-analytiikkatyökalujen opetteluun. Ratkaisuna osaamattomuuteen voidaan pitää organisaatioiden HR-toiminnan kulttuurillista muutosta analyttisempaan suuntaan, jolloin palkataan osaajia tai koulutetaan nykyistä henkilökuntaa vastaamaan paremmin analyttisempaa osaajaprofiilia HR-tiimeissä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen havaittiin myös, että kiristynyt tietoturvalainsäädäntö vaikuttaa HR-analytiikan hyödyntämiseen.

Toinen tutkimuskysymys tarkasteli HR-analytiikan hyödyntämistä rekrytointien apuna. Empiirisen tutkimuksen avulla voitiin löytää tekijöitä, joiden avulla HR-analytiikka voi hyödyttää rekrytointeja. Nämä tekijät painoutuivat eniten rekrytointiprosessin alkupäähän, kuten hakemusten alkuseulontaan ja kandidaattien vertailtavuuteen. Näiden lisäksi tutkimuksessa huomattiin, että rekrytointiprosessit seuraavat hyvin HR-

analytiikalle tyypillistä sykliä, jolloin näiden kahden välinen yhteys on helposti hyödynnettävissä. Haastattelujen perusteella oli mahdollista tulkita, että HR-analytiikkaa ja sen sykliä hyödynnetäänkin rekrytointiprosesseissa joko tiedostaen tai tiedostomatta. Tutkimuksen mukaan rekrytoinneissa eniten HR-analytiikasta koettiin siis hyötyä rekrytointien manuaalisten prosessien tehostamisessa, jolloin rekrytoijalla jää enemmän resursseja haastatteluihin ja valintojen tekemiseen. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan myös todeta, että rekrytointia ei ole mahdollista kokonaan ulkoistaa inhimillisten rekrytoijien ulkopuolelle.

Havaintojen perusteella huomattiin, että HR-analytiikasta on hyötyä myös kandidaattien objektiivisempien valintaperusteiden lisäämisessä. Toisaalta täysin objektiivisten tulosten saaminen oli välillä merkityksetöntä, mikäli haastateltavilla oli tarve saada enemmän moninaisuutta hakijakandidaattiryhmiin. Suurempana ongelmana rekrytoinneissa koettiin siis laadukkaiden hakemusten puuttuminen, johon HR-analytiikasta voisi olla apua keräämällä dataa siitä, mistä kyseisen alan osaajia tavoittaa parhaiten. Lähes jokaisessa rekrytointiprosessissa selvitetään, mistä hakija on kuullut työpaikasta, mitä dataa voidaan hyödyntää kohderyhmien tavoittamisessa. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että HR-analytiikan avulla voidaan parantaa hakijakokemusta tehostamalla yhteydenottoa sekä palautteenantoa. Positiivisen hakijakokemuksen nähtiin olevan suoraan kytköksissä organisaation mielikuvaan mahdollisten työnhakijoiden keskuudessa, jolloin organisaatiolla on mahdollista palkata parhaiten strategiaa tukevia osaajia. Tällöin rekrytointidatan jatkuva analysointi voisi auttaa tunnistamaan tehokkaimmat rekrytointistrategiat ja kohdentamaan hakijoita paremmin.

Loppupäätelmänä voidaan todeta, että resurssien puute sekä HR-analytiikan hajanaisuus niin järjestelmien kuin työtehtävien puolella ovat suurimmat haasteet HR-analytiikan hyödyntämisessä niin organisaatiotasolla, kuin myös rekrytointien apuna. Tutkimus tuo kuitenkin esiin paljon HR-analytiikan potentiaalia ja tulevaisuuden näkymiä kasvavana kehityskohteenä. Tässä vaiheessa HR-analytiikan kehitykseen kannattaa siis kiinnittää

huomiota ja on mielenkiintoista seurata, miten HR-analytiikan asema muuttuu tulevaisuudessa HR-alalla sekä HR-ammattilaisten keskuudessa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä luvussa on tarkoituksena arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Puusan ja muiden (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen uskottavuuteen, luotettavuuteen sekä eettisyyteen liittyen. Tähän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat useat tekijät, kuten tutkijan oma rooli ja sitoutuminen tutkimukseen sekä sen tarkoitukseen. Lisäksi aineistonkeruumenetelmät, niiden analyysi ja raportointi ovat myös tekijöinä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa mitataan siten, että miten tutkija on kyennyt osoittamaan perusteltujen ja tarkoituksenmukaisten menetelmien käytön tutkimusta tehdessä (Puusa ja muut, 2020).

Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään HR-ammattilaisten näkemyksiä HR-analytiikan hyödyntämisestä rekrytointien tukena sekä organisaatiotasolla ilmenevistä haasteista sen käyttöönotossa. Erityisesti tutkimuksessa kiinnosti tarkastella, voiko HR-analytiikalla tehostaa rekrytointeja ja miksi HR-analytiikka ei ole niin laajassa käytössä, kuin se voisi olla. Informanteiksi valittiin HR-ammattilaisia, joista osa oli erikoistunut rekrytointiin ja osa suoraan HR-analytiikkaan, joita tehtäviä ei Suomessa paljoa vielä ole. Tämä käytännön kokemus erilaisilta toimialoilta nähtiin keskeiseksi osaksi tutkimuksen tavoitteita. Kiinnostus ja sitoutuminen aiheeseen perustui haluun työskennellä juuri HR-analytiikan parissa. Tähän yhdistettynä näin rekrytointiprosesseissa käytännönläheistä saavutettavuutta ja omin rekrytointeihin omakohtaista kokemusta hakijan roolista. Tutustuminen HR-analytiikkaan tapahtui pitkälti teoriaan perehtymisen kautta, joten ennako-oletuksia ei juuri ollut aiheeseen liittyen.

Aineistonkeruumenetelmäksi tutkimukseen valikoitui teemahaastattelut, joita tehtiin viisi kappaletta. Tämä määrä koettiin riittäväksi sillä samat kokemukset ja näkökulmat toistuivat haastattelujen aikana, vaikka työympäristöt olivat erilaisia. Näiden avulla HR-

ammattilaisten kokemuksiin ja näkemyksiin syventyminen oli mahdollista sekä haastateltavilla oli mahdollista tuoda esiin aiheita, joita ei teorian pohjalta ollut nousnut esiin. Puusan ja muiden (2020) mielestä tulosten yleistettävyyteen vaikuttaa paljon informanttien yksilölliset näkökulmat, jotka voivat vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Esimerkiksi tämä luo rajoitteita teemahaastatteluihin menetelmänä. Aineiston laatua varmistettiin haastatteluiden asianmukaisella nauhoituksella, litteroinnilla ja analyysin yhdenmukaisuudella, mikä on huomioitava aineiston luotettavuuden turvaamiseksi (Puusa ja muut, 2020). Sanatarkasta litteroinnista on tässä tutkimuksessa luovuttu lukukokemuksen ja ymmärrettävyyden parantamiseksi. Haastattelujen sisältö, konteksti ja ydinviestit on kuitenkin pyritty säilyttämään muuttumattomina.

Puusa ja muut (2020) kertovat, että laadullisen tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, millaisella vakuuttavuudella tutkimuksen tulokset esitetään sekä siihen, kuinka osuvasti aineistosta tehty analyysi tukee lopullisia johtopäätöksiä. Tämän tutkimuksen kohdalla kuvattiin yksityiskohtaisesti aineistonkeruumenetelmät sekä analyysia ja sen etenemistä on tuettu esimerkkien avulla. Aiheita on myös tarkasteltu teorian kohdalla useista eri näkökulmista ja käsitteistö on määritelty tälle tutkimukselle ominaiseksi. Tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan pitää täydentävinä edellisiin tutkimuksiin, sillä ne vahvistavat aikaisemmin tehtyjä löydöksiä HR-analytiikan ja rekrytoinnin kentiltä.

Tämän tutkimuksen eettisyyttä on tarkasteltu enemmän metodiluvussa, sillä eettisyys on hyvin tärkeä osa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Puusa ja muut, 2020). Tutkimus on toteutettu tieteellisten käytäntöjen mukaisesti ja raportoinnissa on noudatettu tutkimuksen perusrakennetta. Haastatteluihin osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja haastatteluihin osallistuneita on tiedotettu tutkimuksen tarkoituksesta sekä heidän anonymiteettinsa turvattiin. Tietosuojasäädöksiä noudatettiin aineiston keruun ja sen säilyttämisen yhteydessä.

7.3 Ehdotukset jatkotutkimuksiin

Viimeisenä osiona esitetään pro gradu -tutkimuksen myötä nousseet jatkotutkimusehdotukset. Kuten aiemmin mainittu, on HR-analytiikka akateemisen tutkimuksen tasolla melko tuore aihe, jonka vuoksi siitä riittää valtavasti uutta tutkittavaa. Tätä kuitenkin hidastaa se, että HR-analytiikka ja siihen perehtyneet tiimit nähdään vielä vahvasti vain isojen organisaatioiden mahdollisuutena. Kuitenkin lähes jokaisessa organisaatiossa käytetään nykyisin HR-analytiikkaa joko tiedostaen tai tiedostamatta. Tämä näkökulma voisi toimia pohjana syvemmälle analyysille, jossa voidaan esimerkiksi tutkia, millaiset yritykset kykenevät parhaiten hyödyntämään HR-analytiikkaa ja miten HR-ammattilaisten koulutusta tai järjestelmiä voisi kehittää vastaamaan paremmin tulevaisuuden tarpeita.

Näiden lisäksi tutkimusta tehdessä huomattiin HR-analytiikkaa ja rekrytointia yhdistävän tutkimuksen puute. Nykyajan alati jatkuvasti digitalisoituneemmassa rekrytointikentässä HR-analytiikan käyttö ja sen tutkimus olisi hyvin merkittävää. Tämän lisätiedon tarve niin rekrytointiprosessien kuin tietosuojan näkökulmasta olisi hyödyllistä HR-analytiikan väärinkäytösten ehkäisemiseksi. Lisäksi HR-analytiikan vaikutusta rekrytointiin voisi tutkia erityisesti sen kustannustehokkuuden, työntekijöiden sitoutumisen tai rekrytointipäätösten osuvuuden näkökulmasta. Rekrytoinnin näkökulmasta olisi myös mielenkiintoista selvittää, miten HR-analytiikka voi vaikuttaa organisaation moninaisuuteen tai vinoumien muodostumiseen. Lisäksi jatkossa olisi mielekästä tutkia tarkemmin, miten organisaatiot voivat käytännössä kehittää HR-analytiikkaosaamistaan ja millaisia konkreettisia vaikutuksia HR-analytiikan lisääntyneellä käytöllä on rekrytointiprosessien onnistumiseen ja hakijakokemukseen. Olisi myös mielenkiintoista selvittää, kuinka eri toimialoilla tai organisaatiokulttuureissa HR-analytiikan hyödyntäminen vaihtelee ja mitkä tekijät vaikuttavat sen käyttöönoton onnistumiseen.

Lähteet

- Andersen, M. K. (2017). Human capital analytics: the winding road. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 4(2), 133–136.
- 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.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Davenport, T. H., Harris, J. and Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 1–6.
- Falletta, S. V., & Combs, W. L. (2020). The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. *Journal of Work-Applied Management*, 13(1), 51-68.
- Fernandez, V., & Gallardo-Gallardo, E. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 162-187.
- Ferrar, J., & Green, D. (2021). *Excellence in people analytics: How to use workforce data to create business value*. Kogan Page Publishers.
- Foxall, D. (2018). How HRMS Helps You Get More from Your HR Data: Embracing your analytics software. *Core HR, HRIS and Payroll Excellence Essentials*.
- Fumagalli, E., Rezaei, S., & Salomons, A. (2022). OK computer: Worker perceptions of algorithmic recruitment. *Research Policy*, 51(2), 104420.
- Helsingin kaupunki. (n.d.). *Etsi avoimia työpaikkoja*. Noudettu 8. joulukuuta 2024, osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/avoimet-tyopaikat/etsi-avoimia-tyopaikkoja>
- Hirsjärvi, S., Hurme, H., & Gaudeamus oy. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos].). Gaudeamus.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679-684.
- Kaijala, M. 2016. *Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön?*. Alma Talent.

- Karmańska, A. (2020). The benefits of HR analytics. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(8), 30-39.
- King, K. G. (2016). Data analytics in human resources: A case study and critical review. *Human Resource Development Review*, 15(4), 487-495.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Mondore, S., Douthitt, S., & Carson, M. (2011). Maximizing the impact and effectiveness of HR analytics to drive business outcomes. *People and Strategy*, 34(2), 20.
- Maurer, R. 2018. Recruiters Struggle with Predictive Data Analytics. *SHRM*. Noudettu 10.11.2024 osoitteesta <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/recruiters-struggle-predictive-data-analytics.aspx>
- Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Leveraging HR analytics for strategic decision making: opportunities and challenges. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1304-1325.
- Ore, O., & Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771-1782.
- OrgVue. (2019). Making people count. *2019 report on workforce analytics, Technical report*. <https://www.orgvue.com/resources/research-report/making-people-count-report/>.
- Polzer, J. T. (2022). The rise of people analytics and the future of organizational research. *Research in Organizational Behavior*, ennakoverkkokaus. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100181>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rudraraju, R., Sahoo, S. & Rao, A.V. (2023). Using Hr Analytics Tools For Recruitment Strategies. *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(4), 3008–3019. <https://doi.org/10.53555/kuey.v29i4.7675>

- Sahay, P. (2015). The complexity of recruiting. *Strategic HR Review*, 14(5), 182-187.
- Singh, R., Sharma, P., Foropon, C., & Belal, H. M. (2022). The role of big data and predictive analytics in the employee retention: a resource-based view. *International Journal of Manpower*, 43(2), 411-447.
- Stoilkovska, A., Ilieva, J. & Gjakovski, S. (2015). Equal employment opportunities in the recruitment and selection process of human resources. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), 281-292.
- Tietosuoja laki, 1050/2018. (2018). Suomen säädöskokoelma. Noudettu 13.1.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>
- Thorat, T., & Jagtap, M. (2022). Analytical study of HR recruitment process. *International Research Journal of Humanities and Interdisciplinary Studies (IRJHIS)*, ennakkoverkkojulkaisu.
<https://doids.org/doilink/03.202332581185/IRJHISIC2302025>.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255-258.
- Vaahio, E. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki.
- Van Vulpen, E. (2023). What is HR Analytics? All You Need to Know to Get Started. *AIHR*. Noudettu 23.10.2024 osoitteesta <https://www.aihr.com/blog/what-is-hr-analytics/>
- Walford-Wright, G., & Scott-Jackson, W. (2018). Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. *Strategic HR Review*, 17(5), 226-233

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Kerro lyhyesti omasta työurasta ja miten olet päätynyt nykyiseen työtehtävään.

Minkälaista tietoa henkilöstöstä tarvitset päivittäisessä arjessasi? Miksi?

Mitä taitoja tarvitaan HR-analytiikan hyödyntämiseen? Mitä taitoja sinulla on itselläsi?

Minkälaista HR-dataa teillä hyödynnetään?

Miten käytät itse HR-analytiikkaa omassa työssäsi? Haluaisitko hyödyntää sitä johonkin missä sitä ei vielä käytetä?

Millaisia haasteita yleensä kohtaatte rekrytointiprosessissa? Esimerkiksi, onko vaikea löytää sopivia hakijoita tai tunnistaa parhaat hakijat?

Millä tavoilla käytätte tällä hetkellä dataa rekrytointipäätösten tukena, jos ollenkaan?

Millä perusteilla seuratte tällä hetkellä hakemuksia tai valitsette hakijoita jatkokon?

Millaisia tietoja tai työkaluja uskoisitte olevan hyödyllisiä rekrytointiprosessin parantamisessa?

Millaisia haasteita näet HR-analytiikan hyödyntämisessä? Miksi?

Jos HR-analytiikkaa käytettäisiin päätöksenteossa, mitä tietoja tai perusteluja haluaisitte sen tarjoavan, jotta se olisi luotettavaa?

Millaisen tulevaisuuden näet HR-analytiikan roolissa rekrytoinneissa?

Tuleeko sinulle mieleen jotain aiheeseen liittyen mitä en ole osannut kysyä?

Onko jotain mitä haluaisit itse vielä lisätä aiheeseen liittyen?