



Turun yliopisto
University of Turku

BIG DATA KILPAILUETUNA SUORAHAKU- KONSULTOINNIN EHDOKASHAUSSA

Enemmän, nopeammin ja parempia IT-osaajia big datalla?

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Sara-Selia Naakka, 502837

Ohjaaja:
KTT Ulla Hakala

08.06.2018
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkielman tarkoitus, osaongelmat ja rajaukset	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
1.4	Rekryointiympäristön muutokset	11
1.5	IT-ala esimerkkitoimialana	14
2	TAVOITTEENA TEHOKKAAT EHDOKASHAKUMENETELMÄT	15
2.1	Henkilöstöhankinnan tehokkuus yrityksissä	15
2.1.1	Rekryointi ja sen tehokkuus	17
2.1.2	Suorahakukonsultointi rekrytoinnin muotona	18
2.1.3	Rekrytoiva yritys suorahakuhakupalvelujen ostajana	22
2.2	Ehdokashakumenetelmät	23
2.2.1	Perinteiset hakumenetelmät	24
2.2.2	Modernit hakumenetelmät	25
3	BIG DATAN HYÖDYNTÄMINEN EHDOKASHAUISSA	32
3.1	Digitaalinen murros ja big datan kehittyminen	32
3.2	Big datan potentiaali rekrytoinnissa	36
3.3	Big datan hyödyntäminen ehdokkaiden etsinnässä	40
3.3.1	Ehdokkaiden profilointi big datan pohjalta	44
3.3.2	Big dataan liittyvät ongelmat, rajoitukset ja uhat rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa	46
3.4	Teorian yhteenveto	51
4	METODOLOGIA	54
4.1	Tutkimusstrategia	54
4.2	Aineiston keruumenetelmä	55
4.3	Haastateltavien valinta ja IT-ala esimerkkitoimialana	57
4.4	Aineiston analysointi	65
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	66
5	TULOKSET	69
5.1	Ehdokashakumenetelmät	69
5.1.1	Suorahakuyritysten rekrytointitavat	69
5.1.2	Rekrytoivien yritysten rekrytointitavat	74

5.1.3	Ehdokashakumenetelmien valinta, mittaaminen ja työnantajakuvan merkitys rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa.....	77
5.2	Big datan hyödyntäminen rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa.....	80
5.2.1	Big datan luomat edut suoramakuyrityksille	80
5.2.2	Big data -pohjaisten palvelujen luomat edut asiakasyrityksille.....	82
5.3	Big datan rajoitukset, ongelmat ja uhat rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa	84
5.3.1	Big dataan liittyvät haasteet suoramakuyritysten näkökulmasta	84
5.3.2	Big dataan liittyvät haasteet asiakasyritysten näkökulmasta	86
5.4	Big datan ja big data -pohjaisten menetelmien soveltuvuus suoramakukonsultoinnin ehdokkaiden etsintään.....	87
5.4.1	Big datan soveltuvuus suoramakuyritysten näkökulmasta.....	87
5.4.2	Big datan soveltuvuus asiakasyritysten näkökulmasta	89
5.4.3	Big datan soveltuvuus sosiaalipsykologisesta näkökulmasta	89
5.4.4	Tulevaisuuden skenaariot	92
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	95
6.1	Pääasialliset löydökset	95
6.2	Liikkeenjohdolliset suositukset.....	100
6.3	Jatkotutkimuskohteet ja rajoitukset.....	101
7	YHTEENVETO.....	104
	LÄHTEET.....	106
	LITTEET.....	112
	Liite 1: Haastattelukutsu rekrytoivien yritysten edustajille	112
	Liite 2: Big datan ja tutkielman tarkoituksen esittely.....	113
	Liite 3: Teemahaastattelurunko suoramakuyritysten edustajille	114
	Liite 4: Teemahaastattelurunko rekrytoivien yritysten edustajille	116
	Liite 5: Sosiaalipsykologian asiantuntijan haastattelu.....	119

Kuvioluettelo

Kuvio 1	ARDM-malli (mukaiillen Ivancevich 2007, 33)	16
Kuvio 2	Suorahakumarkkinoiden osapuolet	19
Kuvio 3	Ehdokashakumenetelmät suorahakukonsultoinnissa.....	30
Kuvio 4	Big data ja data-analytiikka liiketoiminnassa.....	35
Kuvio 5	Big datan ominaisuuksien luoma lisäarvo rekrytoinnissa (mukaiillen Minelli ym. 2013, 9, 98-99; McAfee & Brynjolfsson 2012, 62; Fitzenz & Mattox 2014, 122; Isson & Harriott 2016)	39
Kuvio 6	Big datan ja suorahaun vaiheiden automatisointipotentiaali (mukaiillen LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018)	43
Kuvio 7	Big datan hyödyt, haasteet, kehittymismahdollisuudet ja uhat ehdokashakuvaiheessa	50
Kuvio 8	Teoreettinen viitekehys	51
Kuvio 9	Big datan hyödyt, haasteet, kehittymismahdollisuudet ja uhat rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa	94
Kuvio 10	Pääasialliset löydökset.....	96

Taulukkoluetelo

Taulukko 1	Osaajapulan aiheuttamat muutokset liiketoimintaympäristössä (mukaiillen Michaels ym. 2001, 6).....	12
Taulukko 2	Suorahakuprosessin tyypilliset vaiheet (Schoyen & Rasmussen 1999, 4-6, 35, 42-43, 61-72; Jenn 2005, 3-4; Vaahtio 2005, 125; FEX Suorahakuyritykset ry 2017)	21
Taulukko 3	Suorahakuyritysten edustajat.....	59
Taulukko 4	Suorahakuyritysten edustajien kokemus tutkimusaiheesta	60
Taulukko 5	Rekrytoivien yritysten edustajat	61
Taulukko 6	Rekrytoivien yritysten edustajien kokemus tutkimusaiheesta.....	62

Taulukko 7	Operationalisointitaulukko	64
Taulukko 8	Ehdokashakumenetelmät suoraohakuyrityksissä	70
Taulukko 9	Ehdokashakumenetelmät rekrytoivissa yrityksissä	75

Kuvaluettelo

Kuva 1	Google Trends 2018	33
--------	--------------------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Samaan aikaan, kun rekrytoinnit ovat jatkuvasti lisääntyneet Suomessa, on erityisasiantuntijoiden ja passiivisten työnhakijoiden rekrytointi vaikeutunut (Duunitori 2017; EK 2014, 14). Jopa 63% kansalliseen rekrytointitutkimukseen vastanneista yrityksistä koki pätevien työnhakijoiden löytymisen yleensäkin vaikeutuneen (Duunitori 2017). Suorahakukonsultoinnin (engl. *executive search*) tai tutummin ”headhuntingin” kohderyhmänä ovat juuri ylemmän tason tehtävissä toimivat erityisasiantuntijat, jotka eivät tyypillisesti hae aktiivisesti töitä, vaan ovat niin sanottuja passiivisia työnhakijoita (Jenn 2005, 2; Vaahtio 2005, 124; Schoyen & Rasmussen 1999, 3, 318; Markkanen 2005, 110). Kuitenkin rekrytointitutkimuskin osoittaa, kilpailu näistä työntekijöistä on kiristynyt, ja koska he eivät itse aktiivisesti hae uusia työtehtäviä, heidän pitää etsiä, eli ”headhuntata”. Tämän vuoksi suorahauissa ehdokkaiden etsinnällä onkin suurempi painoarvo kuin rekrytoinnissa yleensä.

Suorahakukonsultointi on perustunut aiemmin pääasiassa laajoihin henkilökohtaisiin suhdeverkostoihin, joiden avulla rekrytoijat ovat voineet veloittaa asiakasyrityksiä (Schoyen & Rasmussen 1999 xvi; Vaahtio 2005, 124). Teknisen kehityksen myötä rekrytointiala on digitalisoitunut niin, että nämä verkostot ovat siirtyneet internetiin, jossa työnhakijoiden henkilötiedot ovat kaikkien saatavilla (Schoyen & Rasmussen 1999 xvii). Tällöin myös yritysten käyttämät rekrytointimenetelmät tulisi sovittaa uutta digitaalista toimintaympäristöä vastaaviksi. Rekrytointiympäristön merkittävimpiä viimeaikaisia muutoksia tarkastellaan lähemmin alaluvussa 1.4.

Samaan aikaan, kun työnhakijoiden verkostot ovat siirtyneet internetiin, elektronisena saatavissa oleva datan määrä on yleensäkin kasvanut niin paljon, että puhutaan sen eksponentiaalisesta kasvusta (Fitz-enz & Mattox 2014, 17; Manyika, Chui, Brown, Bughin, Dobbs, Roxburgh & Byers 2011, 3; McLean, Stakim, Timner & Lyon 2016). Tätä elektronisen datan rajua kasvua nimitetään myös *big dataksi*. Big data määritelläänkin usein valtavana datamääränä, jota muodostuu jatkuvasti lisää pääasiallisesti internetissä jaettujen tietojen seurauksena (Manyika ym. 2011 1; Davenport 2013, 65). Näin ollen big datan katsotaan syntyneen nimenomaan internetin käytön lisääntymisen, sosiaalisen median nousun ja muun teknologisen kehityksen myötä (kts. esim. Manyika ym. 2011, Hakola & Hiila 2012, 18-25).

Big datan merkitys on korostunut koko ajan enemmän myös rekrytointialalla (Pradeep 2015, 183). Datan äärimmäisen nopea kasvu antaa alan yrityksille ennennäkemättömät mahdollisuudet tehostaa niiden rekrytointikäytäntöjä. Big datan avulla ehdokkaita ei ole saatavilla vain määrällisesti enemmän dataa, vaan myös monipuolisempaa, to-

tuudenmukaisempaa ja ajantasaisempaa tietoa (McAfee & Brynjolfsson 2012, 62; Fitzenz & Mattox 2014, 122; Isson & Harriott 2016., Minelli, Chambers & Dhiraj 2013, 9), mitkä kaikki yhdessä luovat kokonaisvaltaisemman kuvan työnhakijaehdokkaista. Kaiken aikaa lisääntyvän big datan myötä myös siihen liittyvät analysointitavat (data-analytiikka) kehittyvät. Koneiden avulla big datan luomia valtaisia datamääriä voidaan hyödyntää huomattavasti tehokkaammin kuin, mihin ihmismieli ikinä pystyisi (McAfee & Brynjolfsson 2017; Kuncel, Ones & Klieger 2014). Tekoälyyn pohjautuvien koneiden on myös osoitettu tarjoavan parempia rekrytointipäätöksiä. (kts. esim. LinkedIn Global Recruiting Trends Report, 2018, 30; Nurmilaakso 2017). Myös sosiaalinen media itsessään tarjoaa nopeuden ja tehokkuuden lisäksi mahdollisuuden kohdentaa ja houkutella nimenomaan sopivia osajia mukaan rekrytointiprosessiin (Broughton, Foley, Ledermaier, Cox 2013, 1). Big datan ja sosiaalisen median käytön kasvu ovatkin luoneet aivan uudenlaisia työtehtäviä (Hiring the right executive – – 2016, 17). Tässä tutkielmassa tarkastellaan, voidaanko big datan ja siihen pohjautuvien menetelmien avulla löytää helpommin kilpailuja suoramarkkinointien erityisasiantuntijoita. Passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen sosiaalisen median kautta nähdäänkin tällä hetkellä Suomessa kiinnostavimpana rekrytointialan trendinä (Duunitori 2017).

Big datan hyödyntämiseen rekrytoinnissa liittyy kuitenkin myös selviä haasteita ja rajoituksia. Yksi eniten siihen vaikuttava asia on 25.5.2018 voimaanastunut EU:n uusi tietosuojasetus (GDPR), joka osaltaan rajoittaa henkilötietojen saantia ja hyödyntämistä rekrytointitarkoituksissa, kun yksityishenkilöt voivat tarkemmin määrittää mihin heidän henkilötietojensa saa käyttää (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 2016/679). Toisaalta uusimpiin big data -pohjaisiin hakumenetelmiin voi liittyä myös teknologian luomia haasteita esimerkiksi niiden käyttöönotossa tai eettisiä ongelmia tekoälyllä toimivien hakukoneiden käyttämisestä työntekijöiden valitsijana (McLean ym. 2016; Nurmilaakso 2017).

Kuitenkin oikein hyödynnettynä datapohjaisten ratkaisujen käyttö lisää rekrytoivien yritysten kilpailuetua sekä uusien käytäntöjen tuoman tehokkuuden että työnhakijoiden lisääntyneen luottamuksen myötä. Työnhakijoiden luottamus perustuu tässä siihen, että he ovat GDPR:n mukaisesti tietoisempia siitä, miten heidän henkilötietojensa käytetään rekrytoinnissa ja että heiltä on pyydetty tarpeen mukaan lupa näiden tietojen käyttöön.

Big datan hyödyntämisestä rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa on vielä hyvin rajatusti tieteellistä tutkimusta, vaikka aiheesta on kirjoitettu epämuodollisemmissa lähteissä huomattavan paljon viime vuosina. On puhuttu jopa sen potentiaalista korvata koko rekrytoinnin alkupää (vrt. LinkedIn Recruiting Trends 2018; Youtube 6.7.2016). Toisaalta niin big datan hyödyntämisestä rekrytoinnissa kuin rekrytoinnin ensimmäisestä vaiheesta, saatiikka näistä yhdessä suoramarkkinointien yhteydessä ei löydy juuriakaan tutkimustietoa (kts. esim. Han, & Collins 2004, 686). Näiden tutkimusaukkojen

pohjalta nähdäänkin selkeä tarve aiheen tarkemmalle tieteelliselle tutkimukselle, mihin tällä tutkielmalla pyritään vastaamaan.

1.2 Tutkielman tarkoitus, osaongelmat ja rajaukset

Tutkimusaukkoihin pohjautuen tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia *big data -pohjaisten käytäntöjen tuomaa kilpailuetua suorahakukonsultoinnin ehdokashauissa*. Tutkimusaihetta käsitellään siis suorahakuyrityksen kannalta katsottuna, jolloin rekrytoivien yritysten roolia ja sosiaalipsykologista näkemystä tarkastellaan suorahakukonsultoinnin tukena. Tässä tutkielmassa *big dataan -pohjautuviksi menetelmiksi* nimitetään kaikkia pääosin big dataan perustuvia ehdokashakumenetelmiä. Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset ehdokkaiden hakemiseen tarkoitettut hakukoneet, sosiaalisen median profilointi tai big datan pohjalta toteutettava rekrytointimarkkinointi. Aihetta käsitellään seuraavien osaongelmien kautta:

- 1) Millaisia ehdokashakumenetelmiä ehdokkaiden etsintään voidaan käyttää?
- 2) Miten a) suorahakuyritykset ja b) rekrytoivat yritykset voivat hyötyä big datasta ehdokkaiden etsinnässä?
- 3) Mitä haasteita, rajoituksia ja uhkia big datan käyttöön liittyy a) suorahakuyrityksen näkökulmasta, b) rekrytoivan yrityksen näkökulmasta?
- 4) Miten big data -pohjaiset menetelmät soveltuvat suorahakukonsultoinnin ehdokashakuihin?

Tässä tutkielmassa big data -käytäntöjen hyödyntämistä suorahakujen ehdokashakuihin tutkitaan nimenomaan Suomen kontekstissa, vaikka aihetta tarkastellaan teoriassa myös kansainvälisellä tasolla. Tämä on mielekästä siksi, että big datan hyödyntämistä rekrytointitarkoituksessa ei maailmanlaajuisestikaan ole vielä paljon tutkimustietoa ja toisaalta sen hyödyntämiseen liittyy selviä maakohtaisia eroja (McLean ym. 2016). Tämän pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, että ne maat, missä big datan hyödyntäminen on vähiten rajoitettua voivat saavuttaa kilpailuetua muihin maihin nähden. Toisaalta myös toimintaan liittyvät rajoitukset, kuten EU-maissa GDPR, voidaan kääntää eduiksi esimerkiksi kasvaneen työnhakijoiden luottamuksen kautta. Esimerkkitoimialaksi tutkielmaan valikoitui suomalaiset IT-alan yritykset. Esimerkkitoimialan rajaus ja valinta on perusteltu tarkemmin alaluvuissa 1.5 ja 4.3.

Tutkielmassa keskitytään rekrytoinnin ensimmäiseen vaiheeseen soveltaen siihen suorahakukonsultointia rekrytointimuotona. Tällöin rekrytoinnin ensimmäistä vaihetta nimitetään suorahakukonsultoinnille ominaisesti ehdokashakuvaiheeksi (Schoyen & Rasmussen 1999; Jenn 2005, 3-4; Vaahtio 2005, 125; FEX Suorahakuyritykset ry 2017). Myös rekrytointikanavina nähdään nimenomaan suorahauille tyypillisiä ehdokashakumenetelmiä ja muita markkinointiviestinnän keinoja, jotka tukevat rekrytoinnin

alkuvaihetta (kts. luku 2.2). Täten tyypillisesti rekrytoinnin myöhemmissä vaiheissa tapahtuvia aktiviteetteja, kuten rekrytointimarkkinointia ja ehdokkaiden soveltuvuusarviointia käsitellään vain siltä osin, miten niitä voidaan hyödyntää rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa.

Tutkielman avulla on tarkoitus tuottaa rekrytointialan yrityksille arvokasta tietoa big data -pohjaisten käytäntöjen hyödyntämisestä ehdokkaiden etsinnässä. Markkinoinnin aspektin tutkielmaan tuo aiheen tutkiminen nimenomaan suorahakuyritysten kilpailunäkökulmasta, minkä takia myös tutkielman muut näkökulmat on muodostettu tukemaan tätä tarkoitusta. Rekrytoivien yritysten näkemysten kautta rakentuu suorahakuyritysten asiakasnäkökulma, ja toisaalta kilpailuetua tarkastellaan myös sosiaalipsykologiselta kantilta. Lisäksi tehdään katsaus työnantajakuvan merkitykseen ehdokkaiden etsinnässä, ja ehdokashakumenetelmissä on painotettu vallitsevia markkinoinnin keinoja. Tämä on tärkeää, sillä valtaosa HR-ammattilaisista näkee rekrytoinnin olevan yhä enemmän markkinointia (Vitale 2016).

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman tarkoitukseen ja kaikkiin osaongelmiin haetaan vastauksia niin teoriassa kuin empiirisellä tutkimuksella. Big data -menetelmien soveltuvuutta suorahakujen ehdokashakuihin tarkastellaan teoriassa sen tuomien hyötyjen ja haittojen kautta vastaten osaongelmiin (2-4). Koska tutkielman tarkoituksesta, eli big data -pohjaisten menetelmien hyödyntämisestä suorahakujen ehdokashauissa ei löydy tieteellisiä julkaisuja, ja jotta siitä saataisiin mahdollisimman kattava kuva, tutkitaan aihetta empiriassa niin suorahakuyritysten, rekrytoivien yritysten kuin sosiaalipsykologin aspektista.

Tämä tutkielma käsittää seitsemän lukua. Ensimmäinen luku on johdanto. Toinen luku käsittelee ehdokashakua suorahakukonsultoinnissa. Siinä esitellään tehokkaan rekrytoinnin käsitettä ja miten tehokkuutta on tyypillisesti mitattu, jotta voidaan myöhemmin arvioida big data -pohjaisten käytäntöjen tehokkuutta suorahakukonsultoinnin ehdokashauissa. Lopuksi käsitellään vielä suorahakukonsultointia rekrytointimuotona sekä siinä hyödynnettäviä ehdokashakumenetelmiä. Samassa yhteydessä arvioidaan lisäksi suorahakuyritysten palvelujen tehokkuutta ostavien yritysten näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa käsitellään big datan hyödyntämistä ehdokashauissa. Siinä määritellään big data -käsite ja tarkastellaan sen hyödyntämismahdollisuuksia ehdokkaiden etsinnässä. Big datan hyödyntämistä peilataan vielä siihen liitettyihin haasteisiin, ongelmiin ja rajoituksiin. Luvun lopussa sidotaan vielä yhteen teorialuvut kaksi ja kolme muodostaen teoreettinen viitekehys koko tutkielmalle.

Luvussa neljä käsitellään sitä, miten kyseessä olevan tutkielman empiirinen tutkimus on toteutettu. Siinä esitellään tutkimukselle suunniteltu tutkimusstrategia, tuodaan esille

tutkimuksen aineiston keruussa käytettävä tutkimusmetodi, esitellään haastateltavat sekä paneudutaan vielä aineiston analysointitapoihin. Haastateltavien esittelyn yhteydessä avataan myös tutkielman esimerkkitoimialana toimiva IT-ala. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

Luvussa viisi käsitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia. Ensimmäisessä haastatteluteemassa A yrityksiä pyydettiin kertomaan käyttämistään ehdokashakumenetelmistä ja niiden koetusta hyödyllisyydestä. Aihetta tarkastellaan myös menetelmiin vaikuttavien tekijöiden, kuten toimiala- ja työtehtäväsidonnaisuuden, mittaamisen ja työnantajakuvan osalta. Toisen haastatteluteeman B kohdalla tutkitaan, miten big dataa voi hyödyntää ehdokkaiden etsinnässä. Big datan hyödyntämismahdollisuuksista siirrytään kolmanteen haastatteluteemaan C, jossa käsitellään big dataan liitettyjä haittoja, rajoituksia ja uhkia ehdokashakuvaiheessa. Lopuksi teemassa D pyritään vielä saaman käsitys big data -pohjaisten menetelmien soveltuvuudesta suorahakukonsultoinnin ehdokkaiden etsintään.

Tutkielman luvussa kuusi esitellään johtopäätökset. Tehtyjä löydöksiä verrataan sen alussa määriteltyihin osaongelmiin. Lopuksi esitellään vielä liikkeenjohdolliset suositukset tutkielman pohjalta. Luku seitsemän sisältää tutkielman yhteenvedon.

1.4 Rekrytointiympäristön muutokset

Aiemmin subjektiivisuudella oli huomattavasti suurempi painoarvo rekrytoinneissa ja ehdokasvalinnat perustuivat usein esimerkiksi siihen, kuinka hyvin yrityksen tai tulevan esimiehen tunsu entuudestaan. 1800-luvun loppupuolen teknologinen kehitys johti toiseen teolliseen vallankumoukseen, joka puolestaan avasi huomattavan määrän uusia työpaikkoja. Tämä oli modernin massarekrytoinnin alku, johon liittyi ensikertaa oleellisesti haaste tunnistaa hyvät työntekijät. (Bibb S. 2016, 14-15.) Bibb (2016) jakaa modernin rekrytoinnin kehityksen seuraaviin ajanjaksoihin: 1950-luvun subjektiivinen rekrytointi, 1980-luvun tieteellinen rekrytointi, 2000-luvun ”strengths-based” rekrytointi. (Bibb S. 2016, 14-16). Subjektiivinen rekrytointi keskittyi pääasiassa itse työnhakijoihin persoonana. Rekrytoijien etupäässä mututuntumaan perustuville ehdokasvalinnoille haettiin 1980-luvulla tieteellisen rekrytoinnin myötä objektiivisempia mittareita muun muassa standardoimalla työhaastatteluja niin, että niiden rakenne helpotti työnhakijoiden vertailua ja painottui nimenomaan hakijoiden taitojen arvioimiseen. 2000-luvun ”strengths-based” rekrytoinnissa yhdistyi aiempien suuntausten parhaat puolet. Työnhakija voitiin nyt nähdä kokonaisvaltaisesti niin persoonallisuuden kuin erilaisten osaamisten valossa. ”Strengths-based” rekrytoinnilla pyritään saamaan selville henkilön oikeat vahvuudet ja motivaatio kyseessä olevaa työtehtävää kohtaan ja tätä kautta pi-

kemminkin yhdessä sopimaan, olisiko kyseinen työtehtävä hänelle sopiva. (Bibb S. 2016, 15-17.)

Nykypäivänä yritysten menestyminen perustuu pitkälti vakaasti kehittyvään osaamiseen (Viitala 2007, 3). Tällainen ajattelutapa, missä jokaista työnhakijaa pidetään osajana, sai alkunsa 1990-luvulla levinneen ”The war for talent” sanonnan myötä, mikä toi samanaikaisesti esille erityisosaajiin liittyvän kilpailunäkökulman (Armstrong 2006, 130; Michaels, Handfield-Jones H. & Axelrod 2001). Sanonnan mukainen kilpailu osajista näyttää jatkuneen myös 2000-luvulla, erityisesti organisaatioiden kasvaneen työvoimatarpeen ja osajien vähäisemmän tarjonnan vuoksi (Han & Collins 2004, 685-686; EK 2010, 12). Toisaalta heikon taloustilanteen aikana, kuten vuotta 2014 edeltävinä vuosina osajia oli paremmin tarjolla, sillä työpaikkoja saattoi olla kohderyhmästä riippuen jopa puolet vähemmän. Silti joka kolmas yritys koki vaikeuksia osajien rekrytoinnissa. Lähivuosien talouskasvun johdattalemana osajiin liittyvät rekrytointivaikeudet ovat jälleen lisääntyneet. (EK 2014, 14.)

Alla oleva taulukko 1 kuvaa ”The war for talent” fraasiin liittyvän osaajapulan syntymistä osana yritysten liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

Taulukko 1 Osaajapulan aiheuttamat muutokset liiketoimintaympäristössä (mukailten Michaels ym. 2001, 6)

Ennen	Nyt
Ihmiset tarvitsevat yrityksiä	Yritykset tarvitsevat ihmisiä
Konekanta, pääoma ja yrityksen sijainti kilpailuetuna	Osaavat ihmiset kilpailuetuna
Osaaminen tuo jonkin verran kilpailuetua	Osaaminen tuo valtavan kilpailuedun
Työpaikkoja on vähän	Osaavia ihmisiä on vähän
Työntekijät ovat lojaaleja ja heidän työpaikkansa turvattuja	Ihmiset sitoutuvat vain lyhyeksi ajaksi
Työntekijät hyväksyvät annetun palkkauspaketin	Työntekijät vaativat huomattavasti enemmän työsuhteeduilta
Suorittava työ	Asiantuntijuuden korostuminen

Taulukosta on havaittavissa, miten työnantajien markkinoista on siirrytty niin sanottuihin työnhakijoiden markkinoihin (vrt. Michaels ym 2001, 6). Nykypäivänä osaavilla työntekijöillä on useita vaihtoehtoja työmarkkinoilla ja he harkitsevatkin huomattavasti

tarkemmin uusia työmahdollisuuksia. Houkutellakseen näitä työnhakijoita, on ymmärrettävä syvällisesti, mitä he haluavat ja toisaalta kehitettävä työnantajakuva sen mukaiseksi (vrt. Indeed.com 2015.) On myös huomionarvoista, että työnhakijavetoisuus korostuu aloilla, joissa työnhakijaehdokkaille on paljon kysyntää, kuten suoramakujen erityisasiantuntijoiden kohderyhmässä (kts. esim. EK 2010, 19).

Osaajapulasta huolimatta, ihmisten roolia yritysten tärkeimpänä voimavarana (Armstrong, M. 2006, 7) kyseenalaitetaan tulevina vuosina, sillä tekoälyn ennustetaan vievän jopa 30-50 prosenttia nykyisistä työpaikoista seuraavien vuosikymmenten aikana (Tivi 05/2017, 25). Toisaalta, vaikka tekoälyn nähdään muuttavan työnkuvia, toistaiseksi vain 10 prosenttia työpaikoista on sellaisia, joiden nähdään pääasiallisesti automatisoituvan seuraavan reilun kymmenen vuoden aikana. (Suomen tekoälyaika 2017, 18). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilövoimavarojen merkitys yrityksen menestyksen tukipilarina katoaisi. Tekoäly kyllä automatisoi rutiinitehtäviä ja toisaalta voi analysoida laajempia datakokonaisuuksia (big data), kuin mihin ihminen yksinään pystyisi (McAfee & Brynjolfsson 2017), samalla kuitenkin ihmisten rooli siirtyy enemmän ja enemmän tekoälyn pohjautuvan liiketoiminnan luomiseen tai -johtamiseen. **Tekoälyllä** (engl. *artificial intelligence*) tarkoitetaan tietokonejärjestelmiä tai koneita, jotka pystyvät suoriutumaan tehtävistä, jotka tyypillisesti vaatisivat ihmisälykkyyttä, kuten visuaalisesta hahmottamisesta, puheen tunnistuksesta, päätöksenteosta ja kielten kääntämisestä (Oxford Dictionary 2018: artificial intelligence). Koska tekoälyllä nähdään olevan huomattava painoarvo tulevaisuuden työtehtävissä, on sen käsittely liiketoiminnan hyödyntämisessä ja erityisesti rekrytointialalla mielekästä, sillä siellä määritellään se, ketkä ovat sopivia työntekijöitä näihin tulevaisuuden työrooleihin. Näin ollen tekoälyn hyödyntämistä liiketoiminnassa ja tarkemmin suoramakukonsultoinnin ehdokashauissa käsitellään tässä työssä big datan ohella luvussa 3.3.

Kuten yllä tuli ilmi, rekrytointiympäristössä on tapahtunut lukuisia muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana, mikä on näkynyt niin vaihtelevina rekrytointikäytäntöinä, kuin työnhakijoiden jatkuvasti muuttavana roolina. Tämän tutkielman kannalta erityisen merkittävänä muutoksina nähdään osaajapula, jonka myötä myös tutkielman esimerkkitoimiala IT-ala valikoitui, sekä digitalisaatio, joka automatisoi työtehtäviä ja toimii perustana big data -pohjaiselle rekrytoinnille. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan (2015, 18) moderneja teknologisia vaihtoehtoja tulisi käyttää nykyistä useammin, sillä digitaalisuus on tullut osaksi työnvälitystä. Seuraavaksi paneudutaan vielä tarkemmin siihen, miten digitalisaatio on muokannut rekrytoinnin toimintatapoja kohti vallitsevaa big data -aikakautta.

Rekrytoinnin toimintatavat voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen teknologisen kehityksen mukaan. Ensimmäistä vaihetta voidaan pitää niin sanotusti perinteisenä rekrytointitapana, jolloin luodaan työpaikkailmoitus, mainostetaan sitä ja valitaan paras työnhakija vastaanotettujen työhakemusten ja työpaikkahaastattelujen perusteella. Toinen vaihe

kehittyi noin 20 vuotta sitten, kun ensimmäiset työpaikkailmoitussivustot syntyivät ja toivat työnhakijoille mahdollisuuden luoda oman CV:n tai työprofiilin internetiin. Samalla yritysten rekrytointijärjestelmät kehittyivät niin, että nämä työprofiilin luoneet työnhakijaehdokkaat olivat suoraan löydettävissä, kun heidän työprofiilia vastaavia tehtäviä oli saatavilla. (Workopolis 2017.) Tätä aikakautta nimitetään myös e-rekrytoinniksi. (kts. esim. Markkanen 2005). Viimeisin vaihe on tällä hetkellä vallitseva **big data -aikakausi** (Workopolis 2017), joka on syntynyt nimenomaan digitalisaation oheistuotteena esimerkiksi ihmisten erilaisilla työpaikkasivustoilla jakamien tietojen pohjalta (vrt. Manyika ym. 2011 1; Davenport 2013, 65). Big data -aikakaudella tulisi-kin miettiä, miten tätä kaikkea elektronisena saatavilla olevaa dataa työnhakijaehdokkaista voitaisiin käyttää tehokkaimmin edistämään yritysten rekrytointeja.

1.5 IT-ala esimerkkitoimialana

Esimerkkitoimialana tässä tutkielmassa tarkastellaan tietotekniikan palvelutuotantoa ja konsultointia. Toimialarajauksella pyritään luomaan tarkka kuva nimenomaan tämän tutkielman esimerkkitoimialasta, jota tässä tutkielmassa nimitetään yleisesti vain IT- alaksi.

IT-ala valittiin esimerkkitoimialaksi, sillä kyseisellä alalla on erityisen suuri osaajapula, jolloin alan työnhakijaehdokkaat eivät lähtökohtaisesti ole hakemassa uusia työtehtäviä ja näin ollen ehdokashakuvaiheen rooli korostuu. (kts. esim. EK 2010, 14; Tivi 2018, 10-11).

IT-ala on käsitteenä melko laaja ja arkikielisesti siihen voidaan katsoa kuuluvan myös muita yrityksiä, joilla on erillisiä IT-toimintoja. Yritykset, joiden liiketoiminta ei perustu tietotekniikkaan tai IT-palveluihin, jolloin IT toimii yrityksessä ikään kuin tuki-funktiona, on rajattu pois tästä tutkielmasta yllä esiteltyä toimialarajausta noudattaen.

On hyvä kuitenkin huomioda, että myös muiden alojen tarve IT-osaajista on kasvanut selvästi viimeisten vuosien aikana liiketoiminnan digitalisoitumiseen liittyvien lisääntyvien tarpeiden myötä (Tilastokeskus 2016b). Muiden alojen lisääntyneet IT-tarpeet ovat osaltaan kasvattaneet esimerkkitoimialaa, mutta toisaalta kiristäneet entisestään kilpailua näistä jo valmiiksi vaikeasti löydettävistä työntekijöistä. Vuonna 2016 ohjelmistoyrityksiä oli Suomessa 53 000, mutta Jyväskylän Yliopiston tutkijoiden mielestä tarvetta olisi jopa 8000 uudelle ohjelmistoalan työntekijälle. (Tivi 2018, 10-11.)

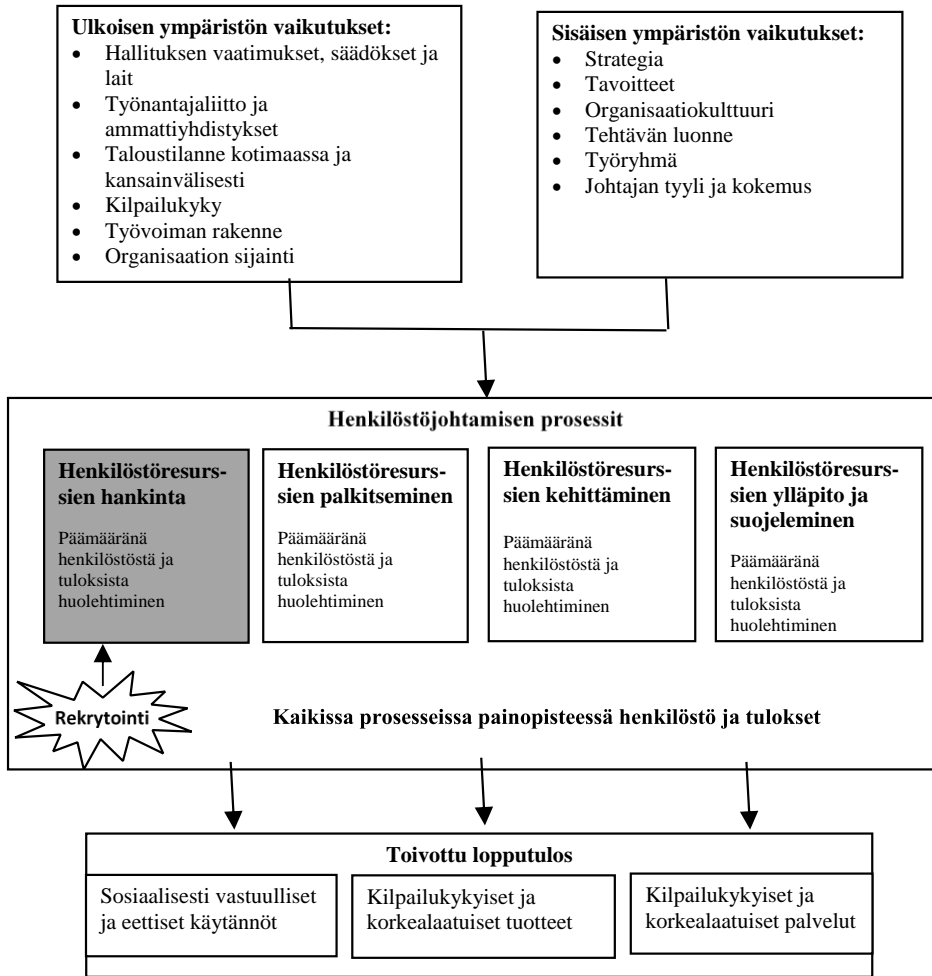
Ohjelmistoalan yrittäjien toimitusjohtajan mukaan (Tivi 2018, 10-11) ohjelmistoalan osaajapulan ratkaisemiseksi tarvitaan uusia keinoja. Ratkaisuna voisivat toimia muun muassa alan koulutuksen lisääminen ja uudistaminen, tyttöjen kannustaminen opiskelemaan alaa tukevia oppiaineita sekä potentiaalisten työntekijöiden houkuttelu ulkomailta.

2 TAVOITTEENA TEHOKKAAT EHDOKASHAKUMENETELMÄT

2.1 Henkilöstöhankinnan tehokkuus yrityksissä

“Ihmisillä kollektiivisine kykyineen ja kokemuksineen, yhdistettynä heidän kyvykkyyteensä valjastaa nämä taidot osaksi organisaationsa intressejä, on tunnistettu olevan valtaisa merkitys yrityksen menestykselle ja sen saavuttamalle kilpailuedulle” (Armstrong & Baron 2002)

Henkilövoimavaroja (engl. *human capital*) pidetään organisaatioiden tärkeimpänä resurssina, johon on panostettava, jos halutaan pysyä mukana kilpailussa ja kasvattaa liiketoimintaa (Armstrong 2006, 7; McLean ym. 2016). Ihmisten johdonmukaista ja strategista johtamista yrityksissä kutsutaan henkilöstöjohtamiseksi (HRM) (Armstrong & Baron 2002, 3). Henkilöstöhallinnon (HR) pääasiallinen tarkoitus on siis varmistaa henkilöstöjohtamisellaan, että organisaatio menestyy sen työntekijöidensä avustuksella (Armstrong 2006, 6). Rekrytointi on vain yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue. Seuraava kuva valottaa rekrytoinnin roolia osana henkilöstöjohtamisen kenttää.



Kuvio 1 ARDM-malli (mukaillen Ivancevich 2007, 33)

ARDM-malli kuvaa tyypillisesti henkilöstön johtamiseen liitettyjä olennaisimpia toimia: A (acquiring) hankinta, R (rewarding) palkitseminen, D (development) kehittäminen, M (maintaining and protecting) ylläpito ja suojeleminen. Kaikki rekrytointia vastaavat toimet lukeutuvat pääasiassa henkilöstöhankinnan eli A (acquiring) osa-alueen alle. Kuva osoittaa myös sen, miten monet tekijät itse asiassa vaikuttavat ihmisiin työpaikoilla. Vaikka rekrytointi toimena on vain yksi osa yritysten henkilöstöjohtamista, vaikuttavat kaikki osa-alueet siihen, miten tuleva työntekijä näkee yrityksen, mikä taas vaikuttaa oleellisesti siihen, kiinnostuuko työntekijä avoimena olevasta työtehtävästä. Tähän voidaan puolestaan vaikuttaa työnantajabrändäyksellä (kts. luku 2.2.2). Yrityksen sisäiset tekijät, kuten organisaatiokulttuurin ja tiimin sopivuus tai esimerkiksi hyvät kehittymismahdollisuudet, voivat toimia ratkaisevina tekijöinä työpaikkaa vaihdettaessa. Menestyminen ARDM-mallin osoittamissa henkilöstöjohtamisen eri toiminnoissa onkin vahvasti riippuvainen siitä, ovatko yrityksen työntekijät sille parhaiten soveltuvia (Ivan-

ceovich 2007, 34). Tämä taas osaltaan korostaa rekrytointivaiheen merkitystä osana tehokasta henkilöstöjohtamista (Barber 1998, 1).

2.1.1 *Rekrytointi ja sen tehokkuus*

Rekrytoinnilla tarkoitetaan parhaiten avoinna olevaan työtehtävään soveltuvien henkilöiden tunnistamista ja palkkaamista joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta mahdollisimman oikea-aikaisesti ja kustannustehokkaasti (Sangeetha 2010). Se voidaan siis jakaa yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen rekrytointiin, joista tässä tutkielmassa keskitytään vain ensimmäiseen. Käytännössä rekrytoinnin nähdään kattavan kaikki ne toimet, joiden avulla yritykseen löydetään suunnitellut henkilövoimavarat (Viitala 2014, 82). Näitä toimenpiteitä kutsutaan myös rekrytointiprosessin vaiheiksi. Tehokas rekrytointi pohjautuu aina HR:n henkilöstöressurssien tarpeen kartoittamiseen (Armstrong 2006, 123; Ivancevich 2007, 130), jonka myötä uusi työtehtävä määritellään ja vahvistetaan. Varsinainen rekrytointiprosessi muodostuu tyypillisesti seuraavista vaiheista (mukaillen Barber 1998, 14-15; Sangeetha 2010; Bibb 2016, 17-18):

- 1) *Ehdokashaku* (engl. *sourcing*) — työnkuvauksen ja haettavan henkilön määrittely ja tämän pohjalta työnantajan näkökulmasta potentiaalisten hakijoiden tunnistaminen tai hakijan näkökulmasta mielenkiintoinen työmahdollisuus
- 2) *Yhteydenotto ja arviointi* (engl. *screening*) — hakemusten vastaanotto tai yhteydenotot potentiaaliin ehdokkasiin ja haastattelut, referenssit sekä muut henkilöarvioinnit valikoiduille kandidaateille
- 3) *Valinta* (engl. *selection*) — työnantaja valitsee kenet palkkaa ja kyseiset kandidaatit päättävät, ottavatko uuden työtehtävän vastaan

Tässä tutkielmassa keskitytään pääasiallisesti rekrytointiprosessin ensimmäiseen vaiheeseen: ehdokashakuvaiheeseen (engl. *sourcing*). Ehdokkaiden etsintää osana suorahakukonsultointia tarkastellaan syvällisemmin luvussa 2.2 ja sitä ennen suorahakukonsultointi rekrytointimuotona luvussa 2.1.2. Nyt tarkastellaan vielä lyhyesti perinteisesti tehokkaana pidettyjä rekrytoinnin mittaustapoja.

Rekrytoinnin tehokkuus

Yrityksen ylivoimaisuus suhteessa kilpailijoihinsa viestii kilpailuedusta. Yritys voi saavuttaa kilpailuetua muun muassa tuottamalla asiakkailleen yhtä paljon arvoa kuin kilpailijansa, mutta edullisemmin tai toisaalta esimerkiksi luomalla enemmän arvoa eri-

koistumisen (engl. *differentiation*) kautta. Yksinkertaisimmillaan kilpailuetu on yrityksen ydinosaamisen ja sen luomien mahdollisuuksien lopputulos. (Sangeetha 2010.)

Näin ollen ne yritykset, joilla on tehokas rekryointiprosessi saavuttavat todennäköisemmin kilpailuetua markkinoilla. Tämä taas on mahdollista vain rekrytoimalla laadukkaita kandidaatteja (Sangeetha 2010). Kuten jo yllä tuli ilmi, myös henkilöstöjohtamisen pääasiallinen tarkoitus on varmistaa, että yrityksen työntekijät rakentavat yrityksen menestystä.

Tyypillisesti rekrytoinnin tehokkuuden mittareina on pidetty muun muassa palkattujen henkilöiden lukumäärää, aikaa, missä työtehtävä on täytetty, yksittäisen rekrytoinnin kustannusta ja rekrytoitujen työntekijöiden vaihtuvuutta. (McCormick & Andrews 2016; Fitz-enz & Mattox 2014, 34, Barber 1998) Vaikka näillä mittareilla voidaan mitata toimivasti rekrytoinnin suorittavan tahon, kuten esimerkiksi suoraohjauksen tai HR:n tehokkuutta, ne eivät varsinaisesti vastaa rekrytoivan yrityksen pidemmän aikavälin strategisia tavoitteita. Pidemmällä aikavälillä yritykselle on tärkeämpää muun muassa se, onko yritykseen saatu palkattua suunniteltu määrä henkilöitä ja ovatko he suoriutuneet riittävän hyvin yrityksen heille asettamista tavoitteista. (McCormick & Andrews 2016.) Kuten aiemmin tuli ilmi työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara, mutta, jos yritys rekrytoi väriä työntekijöitä, se voi myös yrityksen suurimmaksi kuluksi (McLean ym. 2016). Näin ollen ehdokkaiden laatua voidaankin pitää suhteellisesti tärkeämpänä tekijänä kuin esimerkiksi sitä, missä ajassa ja millä kustannuksilla työntekijä löydetään. Ehdokkaiden laadukkuutta ja kyseiseen tehtävään soveltumista pidetäänkin tärkeimpinä tekijöinä rekrytoinnin onnistumisen kannalta (Clark 1992, 6-7.) Näin ollen rekrytoivalle yritykselle on tärkeintä löytää mahdollisimman sopivia työntekijöitä, joka tulisi asettaa myös suoraohjauksen tärkeimmäksi päämääräksi muiden mittarien ohelle, sillä loppujen lopuksi koko suoraohjauksen liiketoiminta on riippuvainen asiakkaiden tyytyväisyydestä.

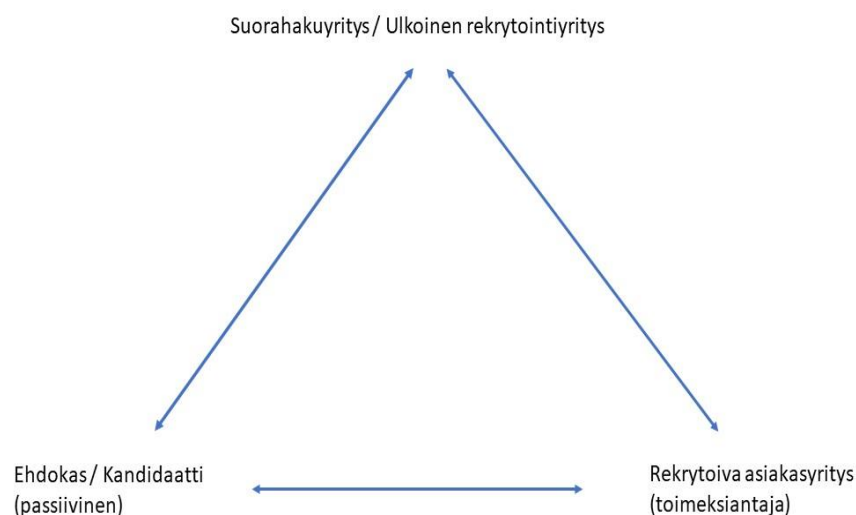
2.1.2 Suorahakukonsultointi rekrytoinnin muotona

”Headhunters are searching not sifting”

(Steve Smith, liiketoimintakonsultti, Odessa International, Jenn 2005, 1)

Yllä oleva sanonta kuvaa hyvin suorahakukonsultoinnin luonnetta. Poiketen tavallisesta rekrytoinnista, joka perustuu pikemminkin työhakemusten seulomiseen, suorahakukonsultoinnin työnhakijaehdotukset on yleensä etsittävä itse, sillä he ovat pääsääntöisesti paraikaa työsuhteessa, eivätkä näin ollen aktiivisesti hae töitä. (Schoyen & Rasmussen 1999, 3). Suorahakukonsultoinnin termiä (engl. *executive search, headhunting*) käytetään tyypillisesti, kun suorahakukonsultit tai niin sanotut ”headhuntherit” on palkattu

etsimään ylempään tason tehtävissä toimivia asiantuntijoita tai johtajia, keskijohdosta aina toimitusjohtajiin. (Jenn 2005, 2; Vaahtio 2005, 124; Schoyen & Rasmussen 1999, 318; Faulconbridge Beaverstock, Hall & Hewitson 2009, 801). Suorahakukonsultointia ovat tyypillisesti ostaneet suuret yritykset, minkä vuoksi sitä on pidetty kalliina ja vain tälle yritys-koolle sopivana rekrytointimuotona. Suorahakuyritysten viimeaikaisen lisääntymisen ja niiden hintojen kohtuullistumisen myötä myös pienet ja keskisuuret yritykset ovat nykyisin kykenevämpiä ostamaan headhunting-palveluja. (Vaahtio 2005, 124.) Seuraava kuvio kuvaa suorahakumarkkinoiden eri osapuolia (suorahakukonsultteja, asiakasyrityksiä ja työnhakijaehdokkaita):















Kuvio 2 Suorahakumarkkinoiden osapuolet

Kuten kuvio 2 on havaittavissa, suorahakumarkkinoiden osalliset ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Suorahakuyritys konsultoi rekrytoivaa yritystä, joka toimii samalla suorahakuyrityksen asiakkaana ja kulloisenkin rekrytoinnin toimeksiantajana. Suorahakuyritys etsii ja on yhteydessä mielestään parhaimpiin ehdokkasiin, joita se lopuksi ehdottaa rekrytoivalle yritykselle. Osalliset valitsevat yhteistyössä eri menetelmin arvioiduista ehdokkaista parhaan kandidaatin, jolle tehdään työtarjous. Kandidaatti valitsee, ottaako tarjouksen vastaan. Suorahakukonsultoinnissa työnhakijoita nimitetään yleensä ehdokkaiksi tai kandidaateiksi, sillä he eivät varsinaisesti hae töitä, vaan ovat passiivisia työnhakijoita (Schoyen & Rasmussen 1999, 3; Markkanen 2005, 110). Tässä tutkielmassa käytetään vaihdellen kuviossa esiteltyjä termejä suorahakumarkkinoiden osallisista puhuttaessa.

Suorahakumarkkinat ovat jakautuneet suuriin globaaleihin toimijoihin, kuten Korn Ferry, Heidrick & Struggles ja Spencer Stuart, joilla on kansainvälisestikin tunnettu brändi ja toimistoja ympäri maailmaa sekä pienempiin, usein tietyn toimialan rekrytointiin erikoistuneisiin yrityksiin, jotka ovat sijoittuneet tietyille maantieteelliselle alueelle (Jenn 2005, 11; Forbes.com 2017). Tutkielman esimerkkitoimiala, IT-ala on toimiala, jonka erikoisasantuntijoista on tällä hetkellä huutava pula (kts. luku 1.5) ja näin ollen useiden yritysten on käytettävä ulkoista rekrytointikumppania (suorahakuyritys) rekrytoinnin tukena löytääkseen sopivia työntekijöitä. Suurimmalla osalla merkittävistä Suomessa toimivista suorahakuyrityksistä on juuret monikansallisessa yrityksessä. Yleisesti ottaen suomen markkinoilla on paljon pieniä suorahakuyrityksiä, niin henkilömäärän kuin liikevaihdon mukaan, eikä varsinaista markkinajohtajaa ole. (Huuhtanen 2010.) Seuraavassa taulukossa esitellään suorahakuprosessin tyypilliset vaiheet:

Taulukko 2 Suorahakuprosessin tyypilliset vaiheet (Schoyen & Rasmussen 1999, 4-6, 35, 42-43, 61-72; Jenn 2005, 3-4; Vaahtio 2005, 125; FEX Suorahakuyritykset ry 2017)

TOIMEKSIANNON MÄÄRITTELY	EHDOKASHAKUKUVAIHE	YHTEYDENOTTO JA ARVIOINTI	VALINTA	SEURANTA
Toimeksiannon ehtoista sopiminen ja kirjallinen sopimus 	1a. Tutkimussuunnitelma: toimialat, kohdeyritykset (ei off-limits -yritykset) ja -kandidaatit sekä aikataulu 	2a. Ensimmäinen yhteydenotto puhelimitse 	3a. Haastattelut ja henkilöarviointit asiakasyrityksessä 	4a. Seuraan noin 12kk ehdokkaan suoriutumista ja sopeutumista
Asiakkaan ja konsultin tapaaminen 	1b. Tiedonlähteet: (engl. <i>sources</i>) esimerkiksi kilpailijat, alan lehdet ja yhdistykset, oma verkosto, internet 	2b. Follow-up puhelu ja tarkempi henkilöarviointi 	3b. Päätös: Yritys valitsee kandidaatin ja kandidaatti päättää ottaako paikan vastaan 	
Asiakasyrityksen tilanneanalyysi 	1c. Ehdokashaku (engl. <i>sourcing</i>): etsitään potentiaalisia kandidaatteja suoraan kontaktoidulla, tiedustelemalla kolmanelta osapuolelta tai muilla menetelmillä 	2c. Taustaselvitykset ja haastattelut konsulttiyrityksessä 	3c. Sopimusneuvottelut ja työsopimuksen allekirjoittaminen 	
Työtehtävän ja ehdokasprofiilin määrittely sekä työilmoituksen kirjoittaminen	1d. ”Long list” potentiaalisista ehdokkaista	2d. ”Short list” parhaista kandidaateista (noin 3-4 henkilöä)	3d. Palautteet rekrytointiin osallistuneille	

Yllä oleva taulukko kiteyttää suora hakuprosessin vaiheet. Tässä tutkielmassa keskitytään suora hakuprosessin ensimmäiseen vaiheeseen, ehdokkaiden etsintään ja tämän luvun lopussa luvussa 2.2 käsitelläänkin tarkemmin siinä hyödynnettäviä ehdokashakumenetelmiä avaten samalla yllä esitellyn suora hakuprosessin vaiheita tarkemmin. Sitä ennen tarkastellaan vielä lyhyesti rekrytoivien yritysten roolia suora hakuyritysten rekrytointipalvelujen ostajana. Tämän pohjalta nähdään, mitkä ovat teorian mukaan keskeisimpiä syitä käyttää suora hakuyrityksen palveluja. Yleisimpiä suora hakupalvelujen ostamiseen vaikuttavia syitä voidaan tämän jälkeen vertailla big data -pohjaisia menetelmiä sisältävään rekrytointipalvelun ostamishalukkuuteen.

2.1.3 Rekrytoiva yritys suora hakupalvelujen ostajana

Suora hakuyritysten käyttämiselle rekrytoinnissa on useita syitä. Yleisimpiä kansainvälisesti tunnustettuja syitä ovat harvinaisempien taitojen, kuten useimpien erikoisasantuntijoiden löytäminen, salassapitovelvollisuus, kilpailijoilta rekrytointi, passiivisten ehdokkaiden löytäminen ja rekrytoivan yrityksen huono maine. Myös silloin, jos ehdokkaita ei löydetä omin avuin esimerkiksi muiden ulkoisten toimijoiden tai mainonnan avulla, tulee suora hakuyritys usein kyseeseen. (Brown & Swain 2009, 229; Ivancevich, 2007, 196.)

Mika Nevasuon vuonna 2008 kirjoittaman Pro gradu -tutkielmaan ”Suora hakuyrityksen valinta ja käyttö” liittyvässä tutkimuksessa nousi puolestaan esille suomalaisten keskisuurten tai suurten yritysten oleellisia syitä käyttää suora hakukonsultointipalveluja. Tärkeimpinä tekijöinä Suomessa nostettiin esiin se, että suora haun keinoin on mahdollista löytää sopivampia ja näin ollen parempia ehdokkaita, nopeuttaa rekrytointia sekä helpottaa potentiaalisten työntekijöiden löytämistä. Nämä tekijät lukeutuvat myös tehokkaan rekrytoinnin mittareihin (kts. luku 2.1.3). Suora hakukonsultointipalvelujen ostamisen syistä useimmat viittaavat organisaatioiden haasteeseen löytää sopivia osaajia erityisesti ylemmän tason tehtäviin riittävän tehokkaasti. Siksi juuri suora hakukonsultoinnin käyttäminen ja siihen liitetyt tehokkaammat ehdokashakumenetelmät esimerkiksi IT-alan erikoisasantuntijoiden etsinnässä nähdään relevanttina ja ajankohtaisena tutkimusaiheena, jonka pohjalle tämän tutkielman tarkoitus muodostuu.

Nevasuon tutkimuksessa (2008) tarkasteltiin myös suora hakuyrityksen valintaan vaikuttavia tekijöitä. Tulosten perusteella kriittisimmin suora hakuyrityksen valintaan vaikuttivat suora hakuyrityksen rekrytoinnista vastaavan konsultin aiempi kokemus samantapaisista rekrytoinneista ja yleinen toimialan ymmärtäminen, yhteistyön yksinkertaisuus, rekrytoivan konsultin- ja suora hakuyrityksen yleinen maine sekä ehdokasprofiilin määrittäminen jo tarjouksen yhteydessä.

2.2 Ehdokashakumenetelmät

Kuten useassa kohtaa tätä tutkielmaa on jo tullut ilmi, rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe, eli suorahausta ehdokashakuvaihe, on korostunut entisestään viime vuosina, sillä erikoisasiantuntijoita on hyvin niukasti saatavilla (kts. esim. Schoyen & Rasmussen 1999, 3; EK 2014, 14; Duunitori 2017). Barber (1998) luonnehtii ehdokashakua vaiheeksi, jossa yritys hyödyntää erilaisten hakumenetelmien valikoimaa löytääkseen sopivia työntekijöitä. Rekrytoinnin ensimmäisellä vaiheella nähdään olevan suurin painoarvo koko rekrytointiprosessin onnistumisessa, sillä prosessin myöhemmissä vaiheissa voidaan vain ylläpitää tai vähentää alun perin hankittujen ehdokkaiden joukkoa. (Han & Collins 2004, 686). On myös hyvä huomata, että ehdokashakuvaihe on yksi kauimmin kestävästä vaiheista suorahausta konsultoinnin prosessissa kestäen tyypillisesti noin 2-3 viikkoa (Jenn 2005, 35). Rekrytoinnin ensimmäisen vaiheen tuloksellisuudesta onkin vasta hyvin vähän tieteellistä tutkimusta (Han & Collins, 2004, 686). Koska tehokas rekrytointiprosessi toimii kilpailuvalttina (Sangeetha 2010), rekrytointiprosessin ensimmäisen vaiheen lisätutkimus nähdään merkittävänä.

Aiemmin esiteltyjen syiden pohjalta on mielekästä tutkia, voidaanko big datan avulla tehostaa suorahausta konsultoinnin ehdokashakua. Tässä luvussa esitellään tyypillisimmät suorahausta konsultoinnin ehdokkaiden etsintään käytetyt menetelmät sekä modernien menetelmien kohdalla lisäksi sellaisia rekrytointitapoja, joiden nähdään tuovan lisäarvoa myös suorahausta konsultoinnin ehdokshauissa. Myöhemmin alaluvussa 3.3 tarkastellaan, miten big dataa on hyödynnetty suorahausta konsultoinnin ehdokshakuihin ja mitä hyötyjä ja haittoja tähän nähdään liittyvän.

Suorahausta konsultoinnin ehdokshakumenetelmät ovat perustuneet pitkälti sovittuun palvelu- ja laskutusmalliin (Jenn 2005), jota on toteutettu pääsääntöisesti perinteisin hakumenetelmin, kuten suorilla yhteydenotoilla, oman verkoston avulla ja mahdollisella työpaikkailmoittelulla lehdistä tai internetissä. 2000-luvulla pitkälti internetin kehityksen myötä perinteisten menetelmien rinnalla on alettu hyödyntää yhä enemmän erilaisia moderneja menetelmiä, kuten big dataan pohjautuvia kandidaatin etsintään tarkoitettuja hakukoneita ja sosiaalisen median verkostoja, erityisesti LinkedInia. Modernit markkinointiviestinnän menetelmät, kuten työnantajabrändäys, hakukonemarkkinointi ja -optimointi sekä verkostojen korostunut rooli tulisi myös ottaa huomioon osana modernisoituneiden suorahausta yritysten ehdokshakumenetelmien valikoimaa (kts. luku 2.2.2).

2.2.1 *Perinteiset hakumenetelmät*

Tutkimussuunnitelma

Ehdokkaiden tunnistaminen ja etsintä aloitetaan yleensä tutkimussuunnitelman luomisella, jossa määritetään, miltä toimialoilta, mistä yrityksistä ja millä aikataululla kandidaatteja lähdetään etsimään (Taulukko 2:1a.). Kilpailijoita pidetään usein erinomaisina kandidaattilähteinä ja näin ollen tämä mahdollisuus tarkistetaan ensin (Schoyen & Rasmussen 1999, 13; Vaahtio 2005, 125). Kohdeyrityksiin ei kuulu niin sanotut ”Off-limits” -yritykset, eli suoraohjauksen nykyiset tai viimeisen kahden vuoden aikana olleet asiakkaat, joiden työntekijöitä ei hyvien tapojen mukaisesti näiden aikarajojen sisällä ”headhuntata” (Schoyen & Rasmussen 1999, 14; Jenn 2005, 223).

Valittujen kohdeyritysten lisäksi voidaan nimetä suoraan toimeksiantovaiheessa määritettyä ehdokasprofiilia vastaavia ehdokkaita (Taulukko 2). Ehdokasprofiili muodostetaan yleensä identifioimalla niin sanottu ideaalikandidaatti. Tärkeimpinä tekijöinä pidetään yleensä muun muassa koulutusta, työkokemusta, persoonallisuutta, kielitaitoja ja muuta osaamista sekä organisaatiokulttuurin sopivuutta (Schoyen & Rasmussen 1999, 8). Myös asiakkaalta voidaan saada suoraan relevanttien yritysten ja kandidaattien nimiä. Lisäksi yritysmaailman tapahtumien seuraaminen, esimerkiksi elinkeinoelämän uutisten ja henkilöhaastattelujen lukeminen, on yksi pääasiallisista keinoista kohdeyrityksiä ja -kandidaatteja määriteltäessä (Vaahtio 2005, 125). Tutkimussuunnitelman eri osien tulee perustua toimeksiantovaiheessa määriteltyihin asiakasyrityksen spesifikaatioihin sekä tarkempaan tehtäväkuvaukseen ja työilmoitukseen (Taulukko 2). Näitä dokumentteja tulisi käyttää pohjana koko ehdokashakuvaiheessa ja tukena myös myöhemmissä suoraohjauksen vaiheissa. (Schoyen & Rasmussen 1999, 5-11.)

Suoraohjauksen oma tietokanta ja verkostot

Suoraohjauksen konsultit ovat tyypillisesti itse voineet määrittää sen, ketkä he näkevät pätevinä ja sitä kautta ketkä soveltuvat, ja keneltä evätään pääsy verkostoon, joka tarjoaa näitä ylemmän tason työtehtäviä. (Faulconbridge ym. 2009, 801.) Asiakkailta saatujen, ajan saatossa kertyneiden alan toimeksiantojen kautta suoraohjauksen konsulteille ovat muodostuneet omat verkostot, joita he ovat voineet hyödyntää myös tulevaisuudessa toimeksiantotoimissa. Suoraohjauksen konsultoinnin syntyessä 1950-luvulla ehdokashaku perustui käytännössä pelkästään **konsulttien henkilökohtaisiin verkostoihin** (Schoyen & Rasmussen 1999 xvi). 2000-luvulla enää vain 15% rekrytoitavista kandidaateista löydetään henkilökohtaisten verkostojen kautta ja 85% muilla ehdokashakumenetelmillä (Schoyen & Rasmussen 1999 xvi).

Suorahakukonsultointi kuin myös sen epämuodollisempi synonyymi ”headhunting” antavat ymmärtää, että potentiaaliset työntekijät täytyy etsiä ja heihin ollaan yleensä suoraan henkilökohtaisesti yhteydessä, esimerkiksi puhelimitse (Jenn 2005, 1-2.) Kuten myös yllä suorahakuprosessin vaiheiden esittelyssä tuli ilmi (Taulukko 2: 1c.), suorahakukonsultoinnin ehdokkaita on perinteisesti haettu olemalla esimerkiksi suoraan potentiaaliin ehdokkasiin yhteydessä tai tiedustelemalla kolmannen osapuolen, kuten esimerkiksi toimialan asiantuntijoiden tai yhdistysten kautta. Tällä tavoin saadut nimet otetaan ylös ja kerätään yhteen niin sanotuksi ”Long list” -listaksi (Taulukko 2: 1d.) muiden hakumenetelmien ja tiedonlähteiden (Taulukko 2: 1b.) kautta saatujen potentiaalisten kandidaattien nimien kanssa.

Jo 1900-luvun lopussa useilla suorahakuyrityksillä oli oma **sähköinen rekrytointijärjestelmä tai ATS-järjestelmä** (engl. *talent database, applicant tracking system*), johon hauissa olevien kandidaattien tietoja kerättiin, ja ne lajiteltiin omiksi profiileikseen esimerkiksi toimialan, position ja maantieteellisen sijainnin perusteella myöhempiä rekrytointeja varten (Schoyen & Rasmussen 1999, 35).

2.2.2 *Modernit hakumenetelmät*

Internet ja muut tietoyhteiskunnan luomat mahdollisuudet

1990-luvulla alkunsa saanut tietoyhteiskunta ja siihen vahvasti liitetty **internetin** kehittyminen nopeutti huomattavasti suorahakuyritysten tutkimustyötä, kun kohdeyritykset ja -kandidaatit olivat nyt pelkän hiiren painalluksen päässä. Nykyisin lähes kaikki ehdokashakuihin tarvittavat tiedot ovat löydettävissä internetistä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että henkilötiedot ovat kaikkien saatavilla ja uudet digitaaliset ehdokkaiden hankintatavat ovat kopioitavissa, toisin kuin ennen vanhaan suorahakukonsulttien omat henkilökohtaiset verkostot (Schoyen & Rasmussen 1999, xvii).

Internetin käytölle voidaan nähdä muodostuneen neljä erityyppistä vaihetta: 1990-2000 suuri verkko, 2000-2006 julkaiseminen, 2006-2010 sosiaalinen media ja 2010-sisällöt (Hakola & Hiila 2012, 18-25). Suuren verkon aikana internetin käyttö oli passiivista, perustuen olemassa olevan sisällön kuluttamiseen tai tiedon hankkimiseen. 2000-luvulla julkaisemisen rooli vahvistui, kun internetissä alettiin yhä enemmän myös tuottaa sisältöä, kuten erilaisia blogeja. Sisällön kuluttamisen ja tuottamisen takia vuosina 2000-2006 sosiaalisen median kanavat alkoivat kukoistaa tarjoten mahdollisuuden jakaa sisältöjä vuorovaikutuksellisuuden mahdollistamien ominaisuuksien tukemana. Nykyisessä 2010 alkaneessa sisältöjen ajanjaksossa yhdistyy aiempien vaiheiden internetin käyttötavat ja sitä kuvaa sisällön määrän, kuluttamisen ja jakamisen valtaisa kasvu, ku-

ten erilaiset internetin käytön myötä syntyneet sosiaaliset ryhmät. (Hakola & Hiila 2012, 18-25.)

Yllä mainitut internetin käyttöön liittyvät muutokset, sen luoma sosiaalisen median nousu ja sisältöjen määrän kasvu ovat samalla luoneet internetistä löytyvän datan eksponentiaalisen kasvun, mitä nimitetään myös **big dataksi** (Fitz-enz & Mattox 2014, 17; Manyika ym. 2011, 3). Koska big data ilmiönä on edelleen varsin nuori, ja koska sen hyödyntämisestä rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa ei löydy juuri tutkimustietoa, pyritään kyseinen käsite esittelemään mahdollisimman tarkasti luvussa 3. Myöhemmin samassa luvussa tarkastellaan big datan hyödyntämismahdollisuuksia rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa muodostaen big datasta ja siihen pohjautuvista käytännöistä oman ehdokashakumenetelmän. Tämä ehdokashakumenetelmä lisätään osaksi moderneja suora hakukonsultoinnin ehdokashakumenetelmiä (kts. kuvio 8).

Työnantajakuva, rekrytointimarkkinointi ja suusanallinen viestintä (WOM)

Työministeriön vuonna 2003 tekemän selvityksen perusteella suorat kontaktit olivat selkeästi käytetyin rekrytointikanava. Jopa 66 % rekrytoinneista hoidettiin ottamalla suoraan yhteyttä työnhakijaan. Tämä viestii siitä, että myös työntekijöiden omilla verkostoilla ja suositteluilta on yhä suurempi painoarvo rekrytoinneissa (Vaahtio 2005, 40; LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2017, 13). Toisaalta on mielenkiintoista huomata, että samaan aikaan suora hakukonsulttien henkilökohtaisten verkostojen merkityksen nähdään huomattavasti vähentyneen internetin kehityksen myötä (Schoyen & Rasmussen 1999, xvii).

Suusanallisella viestinnällä (WOM) (engl. *Word of Mouth*) tarkoitetaan ihmisten välistä viestintää yrityksen tuotteisiin tai palveluihin liittyen, joka ei ole kuitenkaan osa yrityksen luomaa markkinointiviestintää (Hoye & Lievens 2007, 2027). Työntekijöiden omiin verkostoihin tai suositteluihin perustuvaa suusanallista viestintää työpaikoista olisi äärimmäisen tärkeää seurata myös suora hakuyrityksissä, sillä sen kautta voidaan saada paremmin selville muun muassa, mitä asiakasyrityksestä oikeasti ajatellaan ja varmistua siitä, että potentiaalisena pidetyt kandidaatit todella vastaavat sitä, mitä oli ajateltu. Yrityksen ulkopuolelta tuleva suusanallinen viestintä koetaan lisäksi luotettavampana kuin rekrytoijien luoma markkinointiviestintä eli **rekrytointimarkkinointi** (Collins & Stevens, 2002, 10) ja myönteisen WOM:n nähdään edistävän organisaation houkuttelevuutta ja näin ollen luovan myönteisempää **työnantajakuva** (engl. *employer image*) (Hoye & Lievens 2007, 2039.) Koska WOM on niin sanottu ulkoinen lähde, se ei ole yrityksen hallittavissa. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa siihen välillisesti esimerkiksi positiivista mielikuvaa edistävillä rekrytointitoimenpiteillä ja luomalla läheiset suhteet potentiaalsiin työnhakijoihin. (Collins & Stevens 2002, 11.)

Suhteiden luomista ja ylläpitämistä potentiaaliin työnhakijoihin jo ennen varsinaista rekryointitarvetta kutsutaan **inbound-rekryointimarkkinoinniksi**. Sen tarkoituksena on houkutella osajia hakemaan yritykseen töihin tulevaisuudessa tarjoamalla heille sisältöä, joka todella vastaa heidän tarpeitaan, niin kuin yleensäkin inbound-markkinoinnissa (Hakola & Hiila 2012, 193). Viestinnän tehokas kohdentaminen on erityisen tärkeää passiivisten IT-alan osaajien kohderyhmässä, jossa uusia työmahdollisuuksia tarkastellaan tavallista tarkemmin. Inbound-rekryointimarkkinointi edellyttää liiketoimintastrategiaa tukevan sisältöstrategian luomista, jonka avulla saadaan selville muun muassa kohderyhmiä kiinnostavat aihealueet ja kokonaiskäsitely modernin markkinointiviestinnän toimintatavoista (Hakola & Hiila 2012, 10, 66-67).

Suusanallisen viestinnän ja yrityksen itse luoman rekryointimarkkinoinnin lisäksi työnantajakuvaan vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten brändi, julkisuus, toimiala, tuotteet ja muut sidosryhmät (Valvisto 2005, 24). **Työnantajabrändäyksellä** (engl. *employer branding*) viitataan työnantajakuvan pidempiaikaiseen kehittämiseen, kun taas rekryointimarkkinointia voidaan pitää konkreettisena työnantajakuvan edistämisen apuvälineenä (Recruiter 2015b). Näin ollen suora hakuyritys voi vaikuttaa rekrytoivan yrityksen työnantajakuvaan lähinnä toteuttamallaan rekryointimarkkinoinnilla, jonka tulisi olla aina linjassa asiakkaan työnantajakuvan kanssa. Vuonna 2017 rekrytoijat pitivät työnantajakuvaa tärkeimpänä yksittäisenä sijoituskohteena (LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2017, 4), mutta silti suora hakukonsultoinnin yhteydessä siitä ei ole juurikaan kirjoitettu. Kuitenkin sen merkitys rekryointien onnistumiselle on valtaisa erityisesti suora hakukonsultoinnissa. Kuten jo aiemmin on tullut ilmi, nimenomaan suora hakujen kandidaatit ovat yleensä hyvin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Tällöin myönteisellä työnantajakuvalla on tavallista suurempi vaikutus uusien työmahdollisuuksien punnitsemiseen. Siten työnantajakuvan vaikutus rekrytoinnin tehokkuuteen olisikin hyvä ottaa esille jo suora hakuprosessin toimeksiantovaiheessa esimerkiksi asiakasyrityksen nykyistä tilannetta kartoitettaessa (Taulukko 2.).

Työtehtävien mainonta ja työpaikkasivuston hakukoneoptimointi (SEO)

Työtehtävien julkinen mainostaminen, eli **työpaikkailmoittelu** esimerkiksi erilaisilla työpaikkailmoitus sivustoilla ei ole tyypillistä suora hakukonsultoinnissa johtuen passiivisesta työnhakijakohderyhmästä, joka ei aktiivisesti etsi töitä näiltä sivustoilta (Schoyen & Rasmussen 1999, 3). Markkasen (2005, 110) mukaan löytääkseen passiivisia erityisalan osajia, on lähdettävä liikkeelle heidän internetin käyttötottumusten selvittämisestä. Ensin on kartoitettava ne sivustot, joilla potentiaaliset ehdokkaat todennäköisimmin vierailevat. Vaikka kyseiset ehdokkaat eivät varsinaisesti hae töitä, saattavat hekin kiinnostua klikkaamaan esimerkiksi mieleisellä sivustolla olevaa banneria houkuttelevasta työtehtävästä. Toisaalta monet suora haut ovat edelleen niin sanottuja “hiljaisia

hakuja”, joista ei ole lupaa julkisesti ilmoittaa. Tämä voi johtua siitä, ettei asiasta haluta viestiä sisäisesti tai kilpailijoille (Vaahtio 2005, 124-125). Kuten luvussa 2.1.2 tuli esille, suoramarkkinoille on kuitenkin tullut toimijoita, jotka keskittyvät myös muiden organisaatiotasojen rekrytointeihin tai tiettyihin erikoisasiantuntijoihin, kuten IT-alan osaajiin, jolloin ei ole estettä hakea työntekijöitä julkisesti (Vaahtio 2005, 124-125).

Suoramarkkinointiin voidaan siis tarpeen mukaan liittää mainospalveluja, kuten työpaikkailmoittelua perinteisesti sanomalehdissä, mutta nykypäivänä enimmäkseen internetissä tai erilaisilla työpaikkailmoitussivustoilla, kuten www.monster.com. Mainonta on tyypillistä silloin, kun työtehtävään on vaikea löytää sopivia kandidaatteja pelkän suorahaun keinoin tai esimerkiksi julkisella sektorilla, joissa moniin työtehtäviin liittyy ilmoitusvelvollisuus. Sopimuksen mukaan asiakkaan nimi voidaan tuoda esiin mainonnassa. Jos asiakasyrityksellä on entuudestaan vahva brändi, voidaan pelkästään tämän avulla houkuttaa huomattava määrä kandidaatteja hakemaan työtehtävää. Tällöin suoramarkkinointi veloittaa nimenomaan työpaikkasivustolle tekemästään ilmoituksesta, eikä työtehtävän lopullisesta täyttymisestä. Muuten suoramarkkinoinnin tarjoamat mainospalvelut laskutetaan sovitun laskutusmallin mukaisesti. (Jenn 2005, 2-3.) Suoramarkkinointi ja asiakas sopivat erikseen toimeksiantovaiheessa tavatessaan (Taulukko 2: 0), miten mainonta toteutetaan, kuka mainostaa ja missä kanavissa.

Työtehtävästä ilmoittaminen yrityksen internetsivuilla on järkevää, jos sivu tukee yrityksen työnantajakuva ja on muuten käyttäjystävällinen. Jos näin ei ole, voi työnhakija helposti jättää hakematta työtehtävää. Näin ollen sivujen jatkuva ylläpito nähdään tärkeänä. (Markkanen 2005, 98.) On myös huomionarvoista, että nimenomaan erityisosaajien on ennustettu tulevan aloitteellisemmiksi oman ammatillisen osaamisen esittämisessä esimerkiksi avointen hakemusten muodossa, jolloin yritysten internetsivun rooli korostuu jälleen (Markkanen 2005, 108). Suoramarkkinointisetkin mainostavat usein julkisia avoimena olevia työtehtäviä työpaikkasivustollaan. Panostamalla yrityksen **internetsivujen hakukoneoptimointiin (SEO)** voidaan taata, että sivu näkyy hakukoneen luonnollisissa tuloksissa mahdollisimman korkealla, kun tiedonhakija etsii juuri sivua vastaavia tietoja (Hakola & Hiila 2012, 193). Tämä vastaa siis tilannetta, missä potentiaalinen ehdokas etsii vastaavatyypistä työtehtävää, mitä yritys mainostaa internetsivuillaan.

LinkedIn ja muu sosiaalinen media

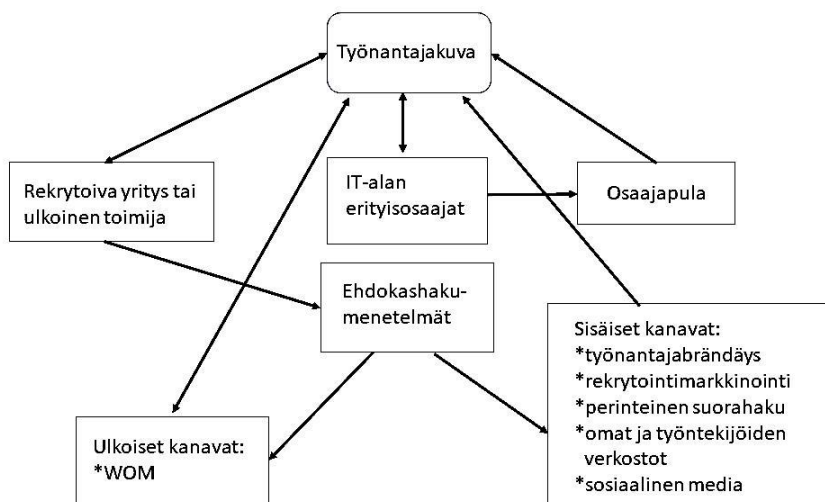
Yksi internetin käytön suurimmista muutoksista 2000-luvulla on tämän luvun alussa esitelty sosiaalisen median nousu. Kolme suosituinta sosiaalisen median sivustoa (SNS) lukeutuvat kaikki maailman 20:en vierailuimman internetsivun joukkoon, Facebook (1.), Twitter (10.) ja LinkedIn (14.). (Hoek, O'Kane & Mccracken 2016, 67.) Sosiaalisen median sivustojen (SNS) hyödyntämisestä rekrytoinnin toisessa ja kolmannessa vai-

heessa, henkilöarvioinneissa ja lopullisten rekrytointipäätösten tukena on kirjoitettu jonkin verran, muttei juurikaan rekrytoinnin ensimmäiseen vaiheeseen, ehdokashakuun liittyen. Nopeuden ja tehokkuuden lisäksi sosiaalinen media kuitenkin tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet kohdentaa ja houkutella nimenomaan sopivia osajia mukaan rekrytointiprosessiin (Broughton ym. 2013, 1). Rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa sosiaalista mediaa on toistaiseksi kuitenkin hyödynnetty pääasiassa vain työpaikkailmoitteluun tai työntajakuvaa tukevana toimenpiteenä (Kluemper, Rosen & Mossholder 2012). Myös Suomessa sosiaalinen media on jo noussut suosituimpien rekrytointikanavien joukkoon. Rekrytointia tekevistä yrityksistä yli 50 % käyttää sosiaalista mediaa rekrytointiin. Yleisimpiä käyttötarkoituksia olivat kuitenkin imagon kehittäminen tai tuotteiden markkinointi, joihin satsasi jopa 89 % sosiaalista mediaa hyödyntävistä yrityksistä. (Tilastokeskus 2017.)

LinkedIn on työntekijöiden ja työnantajien verkostoitumiseen tarkoitettu ammatillinen sosiaalisen median yhteisöpalvelu, jossa voi jakaa esimerkiksi oman ansioluettelonsa ja pyytää suosituksia muilta käyttäjiltä. (Hakola ja Hiila 2012, 193.) LinkedIn on ensimmäinen tunnettu sosiaalisen median alusta, joka tarjoaa rekrytoijille mahdollisuuden löytää kandidaatteja myös hakusanaperusteisesti erillisen **LinkedIn Recruiter** -palvelun kautta. LinkedInin mukaan huimat 75% rekrytoijista onnistuivat rekrytoinneissaan paremmin LinkedIn Recruiterin avulla (LinkedIn Talent Solutions 2017). Hyvät tulokset perustuvat muun muassa palvelun laajaan, yli 350 miljoonan käyttäjän määrään ja siihen, että LinkedIn on toistaiseksi ainoa tunnettu työnhakuun tarkoitettu sosiaalisen median alusta, joka aidosti mahdollistaa käyttäjien oman aktiivisuuden palvelussa (McCabe 2017, 89). Lisäksi toimivat hakumahdollisuudet pohjautuen erilaisiin hakukriteereihin, kuten tittelin, alueen tai tietyn osaamisalueen perusteella hakemiseen, lisäävät LinkedIn Recruiter -palvelun kilpailuetua. Recruiterin lisäksi työnhakijoiden etsintään voi LinkedInissa hyödyntää esimerkiksi kohdennettua mainontaa. Toisin sanoen siihen syötetään halutun työtehtävän kuvaus ja siihen liittyviä oleellisia hakutermejä, jolloin LinkedIn osaa kohdistaa kyseisen työtehtävän näihin hakutermeihin perustuen juuri niistä kiinnostuneille käyttäjille, joiden LinkedInin ”Jobs” -kohtaan kyseinen työtehtävä ilmestyy (LinkedIn.com 2018).

Facebook puolestaan on yksityishenkilöiden, yritysten, yhdistysten ja julkisyhteisöjen väliselle viestinnälle luotu sosiaalisen median yhteisöpalvelu (Hakola & Hiila 2012, 193). Kun LinkedInin avulla saadaan hyvää tietoa henkilön ammatillisesta osaamisesta, epämuodollisemman Facebookin kautta voidaan esimerkiksi arvioida paremmin henkilön soveltuvuutta yrityksen organisaatiokulttuuriin ja niin sanottuja pehmeitä taitoja (engl. *soft skills*) (Hoek, O’Kane & Mccracken 2016, 67). Pehmeillä taidoilla viitataan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, jotka mahdollistavat sujuvan ja tehokkaan vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa (Oxford dictionary 2018). Näitä samoja tietoja voitaisiin käyttää soveltuvissa määrin jo ehdokashakuvaiheessa, jotta keinoilta henkilövalin-

noilta voidaan välttyä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Sosiaalisten verkostojen tarjoamien henkilötietojen hyödyntämisessä on kuitenkin huomioitava yksityisyyden suojaan ja henkilötietoihin liittyvä lainsäädäntö, kuten myös se, miten hyvin sosiaalisessa mediassa jaetut tiedot vastaavat henkilön oikeata elämää, persoonallisuutta ja työpersoonaa (Hoek, O'Kane & Mccracken, 2016, 67; Uski & Lampinen 2016). Tässä tutkielmassa sosiaalista mediaa ei käsitellä erikseen sen yleisen tunnettuuden vuoksi, vaan sitä tarkastellaan luvussa 3.3 suoraan osana big datan hyödyntämistä ehdokkaiden etsinnässä. Seuraava kuvio 3 tiivistää tässä luvussa esittelyt ehdokashakumenetelmät ja suorahakumarkkinoiden toimijat:



Kuvio 3 Ehdokshakumenetelmät suorahakukonsultoinnissa

Kuten kuviosta on nähtävissä, työnantajakuvalla on erityinen vaikutus IT-alalla. Alan erityisosajiin liittyvän työvoimavajeen vallitessa työnantajakuvan merkitys korostuu, sillä potentiaaliset työnhakijaehdokkaat tarkastelevat uusia työmahdollisuuksia tavallista kriittisemmin. Koska suorahakuyritysten katsottiin voivan vaikuttaa rekrytoivien yritysten työnantajakuvaan vain välillisesti, jää päävastuu työnantajakuvan kehittämisestä jää rekrytoivalle yritykselle. Niin perinteiset kuin modernina pidetyt suorahakumenetelmät on kuviossa jaettu vielä yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin rekrytointikanaviin. Tämä nähtiin tärkeänä, sillä verkostojen korostuneen roolin myötä myös ulkoisten verkostojen merkitys ja vaikutus työnantajakuvaan vahvistuu. Toisaalta taas yrityksen sisäisten toimintojen, kuten rekrytointimarkkinoinnin välityksellä voitiin vaikuttaa myönteisesti työnantajakuvaan ja näin siihen, mitä yrityksestä puhutaan sen ulkopuolella (WOM). Rekrytointimarkkinoinnin katsotaan koskettavan kaikkea yrityksen markkinointiviestintää. Näin ollen sen alle lukeutuvat myös luvussa esittelyt muut markkinointiviestintään

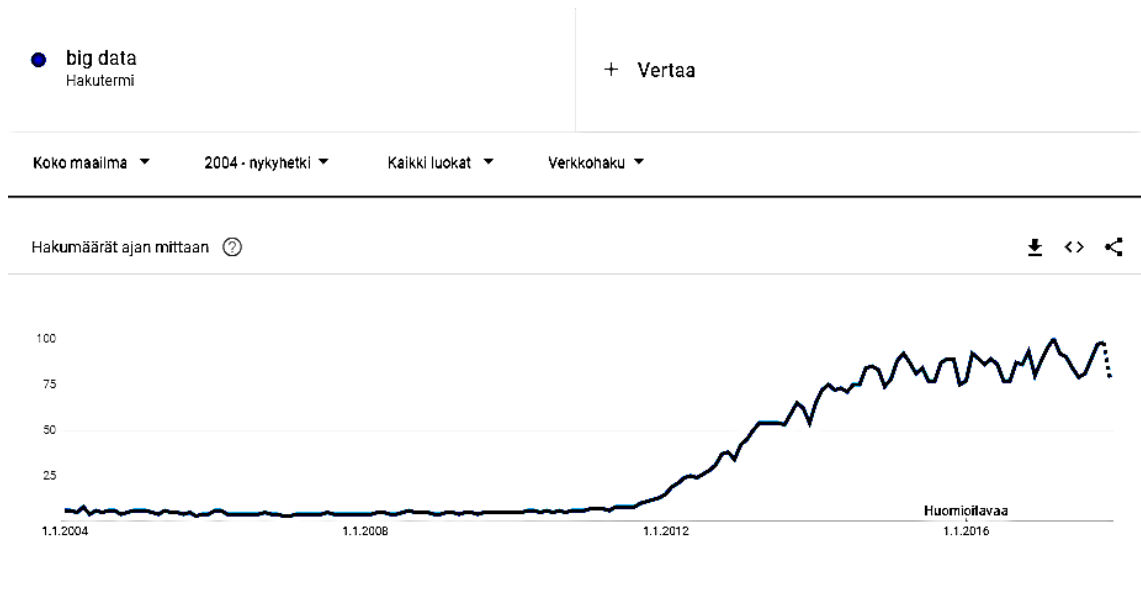
keinot, kuten työtehtäviin liittyvä mainonta, inbound-rekrytointimarkkinointi ja kotisivujen hakukoneoptimointi (SEO).

3 BIG DATAN HYÖDYNTÄMINEN EHDOKASHAUISSA

3.1 Digitaalinen murros ja big datan kehittyminen

Teknologian kehittyminen ja laaja-alainen levittäytyminen on johtanut digitaaliseen murrokseen, mikä on näkynyt esimerkiksi sosiaalisen median nousuna, erilaisten internetpohjaisen sisältöjen lisääntymisenä (Hakola & Hiila 2012, 18-25) sekä nopean internetin ja mobiiliteknologian kehittymisenä (Manyika ym. 2011, 1). Kyseessä oleva digitaalinen vallankumous on samanaikaisesti kasvattanut elektronisena saatavissa olevaa dataa eksponentiaalisesti (kts. esim. Fitz-enz & Mattox 2014, 17; Manyika ym. 2011, 3; McLean ym. 2016). Tätä datan räjähdysmäistä kasvua nimitetään myös **big dataksi**. (Isson & Harriott 2016.) Datan lisääntyminen on niin valtaisa, että McKinseyn tutkimuslaitoksen mukaan globaali datan kokonaismäärä kasvaa vuosittain jopa 40% (Manyika ym. 2011), kun taas IBM:n laskelmien perusteella noin 90% kaikesta digitaalisesta datasta on luotu vasta viimeisen kahden vuoden aikana (McLean ym. 2016).

Big datalla eli isolla datalla tarkoitetaan siis valtavaa määrää dataa, jota muodostuu jatkuvasti lisää pääasiallisesti internetissä jaettujen tietojen seurauksena (Manyika ym. 2011 1; Davenport 2013, 65). Big datan muodostuminen internetin käytön sivutuotteena erottaakin sen niin sanotusta **small datasta** eli pienestä datasta, jota yritykset tietoisesti tuottavat ja jalostavat omien sisäisten liiketoimintajärjestelmiensä avulla (Davenport 2013, 66-67). Koska kyseisistä termeistä käytetään englanninkielisiä vastineita ”big data” ja ”small data”, käytetään niitä myös tässä tutkielmassa puhuttaessa isosta datasta tai pienestä datasta. Big data -termi soveltuu myös tilanteeseen, jossa yritykset joutuvat miettimään keinoja, kuinka hyödyntää näitä valtaisan kokoisia tietomassoja parhaiten (Hakola & Hiila 2012, 193). Seuraavasta Google Trends -palvelusta haetusta kuvasta ilmenee, kuinka big data -ilmiöön liittyvien hakujen määrä on maailmanlaajuisesti kasvanut vuodesta 2004 tähän päivään ja kasvaa edelleen.



Kuva 1 Google Trends 2018

Big data -termin hakumääristä voidaan päätellä, että big data nähdään trendikkäänä ilmiönä. Monet arvelevat sen kuitenkin olevan pikemminkin väliaikainen villitys (Alanko M. & Salo I. 2013, 3). Tästä huolimatta big data nähdään oleellisena kilpailuetekijänä nykypäivän liiketoiminnassa (kts. esim. Gobble 2014, 64) ja sen hyödyntäminen on yrityksissä vielä alkuvaiheessa (kts. esim. Manyika 2011, 3)

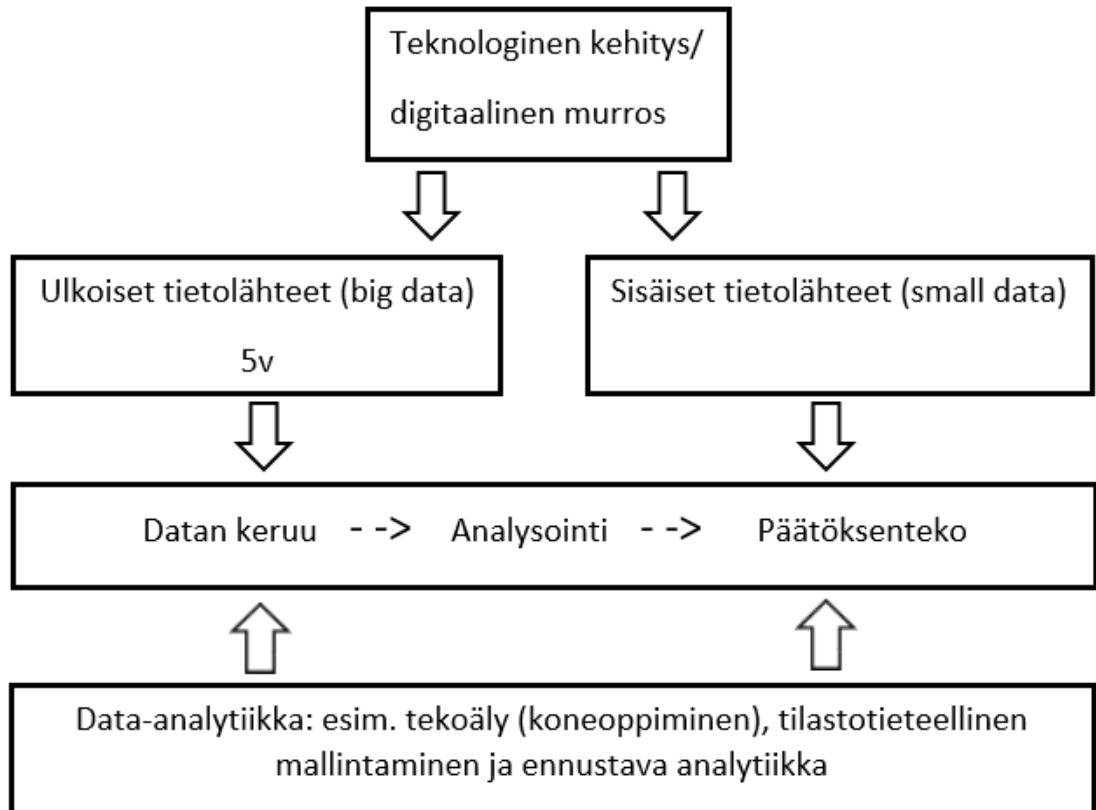
Monilla aloilla ollaan kuitenkin edelleen hyvin skeptisiä sen suhteen, miten big data todellisuudessa hyödyttää yrityksiä ja tehostaa yksittäisten yritysten liiketoimintaa. MIT Center ja McKinsey haastattelivat 330:a julkista pohjoisamerikkalaista yritystä aiheen tiimoilta ja saivat selville, että mitä enemmän kyseessä olevat yritykset pitivät itseään datalähtöisenä toimijana, sitä parempia olivat heidän liiketoiminnalliset tuloksensa. Se kolmasosa eri alojen yrityksistä, joissa käytettiin eniten datalähtöistä päätöksentekoa tukemaan liiketoimintaa, oli keskimäärin 5% tuottoisampia ja 6% kannattavampia kuin kilpailijansa. (McAfee & Brynjolfsson 2012.)

Big datan vähättely voi liittyä muun muassa siihen, että ilmiölle ei ole olemassa täsmällistä määritelmää ja sitä voi olla vaikea hahmottaa siihen liittyvän valtaisan tietomäärän vuoksi. Toisaalta niin Suomi kuin muukin Eurooppa näyttää tulevan perässä big datan valjastamisessa liiketoimintatarkoituksiin (Alanko & Salo 2013, 3). Big datan kehittymistä ja hyödyntämistä liiketoiminnassa on kuvattu usein eri jaotteluin. Seuraavaksi esitellään tyypillisimmät ja tämän tutkielman kannalta merkityksellisimpinä pidetyt määritelmät.

Kuten nimikin antaa ymmärtää, big data kuvaa nimenomaan niin suuria tietomassoja, että niiden analysointi perinteisin menetelmin on hyvin vaikeaa tai mahdotonta (Gobble M. 2013, 64). Pelkkä datan suuruus ei kuitenkaan tee sen analysoinnista hankalaa, vaan siihen vaikuttaa myös datan rakenne (Bill 2012). Big datasta jopa 80 % on niin sanottua

jäsentelemätöntä, eli *strukturoimatonta* dataa (McLean ym. 2016), jolle ei pystytä määrittämään tarkkaa muotoa (Minelli ym. 2013, 100; Davenport 2013, 10). Strukturoimatonta data on yleensä internetin käytöstä aiheutuvaa yrityksen ulkopuolista dataa, kuten verkkosivujen klikkaukset, facebook-postaukset, asiakaspalvelun keskustelut, tweetit, videot ja e-mailit (Big Data: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications 2014, 2; McAfee & Brynjolfsson 2012, 62). Pieni osa big datasta sisältää myös jäseneltyä, eli *strukturoitua* dataa, jota voi sellaisenaan hyödyntää liiketoimintatarkoituksiin. Näiden väliin putoaa *semi-strukturoitu* data, jossa on osia molemmista. Hyvä esimerkki semi-strukturoidusta datasta on sosiaalisen median data, jossa on sekä strukturoitua dataa, kuten eritellyt julkaisutiedot, että strukturoimatonta dataa, kuten kuvia, videota ja tekstiä (Minelli ym. 2013, 10). Datamaailma koki merkittävän edistysaskeleen, kun big datan myötä perinteistä strukturoitua dataa voitiin ensikertaa yhdistää semi-strukturoituun ja strukturoimattomaan dataan ja näin saavuttaa kilpailuetua (Isson & Harriott 2016, 334-335)

Jotta big dataa voitaisiin hyödyntää, pitää ensin miettiä, mikä data on oman liiketoiminnan kannalta merkityksellistä ja osata sitten muuttaa se ymmärrettäväksi tiedoksi (Fitz-enz & Mattox 2014, 17; Pradeep 2015, 184.) Tässä toimivat apuna erilaiset **data-analytiikan keinot**, kuten **tilastotieteellinen mallintaminen ja ennustaminen, tekoäly ja koneoppiminen**. Kyseisiä data-analytiikan keinoja käsitellään tässä tutkielmassa tarkemmin suoraan ehdokkaiden etsinnän yhteydessä (3.3). Seuraava kuvio 4 havainnollistaa big datan ja data-analytiikan hyödyntämistä liiketoiminnassa.



Kuvio 4 Big data ja data-analytiikka liiketoiminnassa

Yllä esiteltyt big datan kuvaukset kiteytyvät niin sanottuun **viiden v:n** malliin, jossa big data määritellään sille tyypillisten tietoon liittyvien ominaisuuksien kautta (McAfee & Brynjolfsson 2012, 62; Fitz-enz & Mattox 2014, 122; Isson & Harriott. 2016., Minelli ym. 2013, 9). Kyseinen jaottelu erottaa big datan myös usein sen kanssa synonyymina pidetystä data-analytiikasta (McAfee A. & Brynjolfsson E. 2012). Viiden v:n määritelmä juontaa alkunsa big datan tyypillisimpien ominaisuuksien englanninkielisistä alkukirjaimista: **tiedon määrä** (engl. *volume*), **nopeus** (engl. *velocity*) **monimuotoisuus** (engl. *variety*), **arvo** (engl. *value*) ja **totuudenmukaisuus** (engl. *veracity*) sekä näiden ominaisuuksien jatkuvasta kasvusta. Gobblen (2013, 64) mukaan big dataa ei voida kuvata vain sen koon perusteella, vaan data voi olla suurta, koska sitä on määrällisesti liikaa (*volume*), sen liikkuvuutta ei ehditä seurata (*velocity*) tai koska se ei ole tarpeeksi jäsenneltyä käytettäväksi (*variety*). Tiedon monimuotoisuutta (*variety*) kuvaa tiedon rakenteen lisäksi moninaiset datan lähteet, kuten sosiaalisen median sisällöt, internetin lokitiedot, navigointipalvelut ja asiakaspalautteet tai arvostelut (Franks 2012; Big Data: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications 2016, 3). 5 v:n mallin uusimmilla osilla puolestaan viitataan siihen, että datan tulee lisäksi olla hyödynnettävissä ja näin tuottaa arvoa (*value*) sekä olla totuudenmukaista (*veracity*). Tiedon totuudenmukaisuudella tarkoitetaan suurien datamäärien analysointiin liittyvien riskien lisääntymistä. Kun

datamäärät ovat suuria, joudutaan niitä yleensä muokkaamaan jonkin verran, jotta dataa ylipäänsä voidaan analysoida. Tämä puolestaan johtaa helpommin virheisiin tai väriin johtopäätöksiin. (Franks 2012.)

Ajallisesti big data -ilmiön katsotaan kehittyneen osana data-analytiikan historiaa, jonka Davenport (2013, 66-67) jaotteli analytiikan aikakausiin 1.0-3.0. Analytiikan aikakausi 1.0 oli liiketoimintatiedon hallinnan aikakautta, jolloin datan analysoinnilla pyrittiin ymmärtämään yritysten vallitsevia liiketoiminnan ilmiöitä ja operationaalisia ongelmia analysoimalla menneisyydestä hankittua dataa. Analytiikan 2.0 aikakaudella data-analytiikan kohteeksi muodostui yritysten sisäisen operationaalisen datan (small datan) sijaan ensi kertaa big data internetin kehityksen ja sosiaalisen median edelläkävijäyritysten, kuten Googlen ja eBain johdatteluina. Analytiikka 3.0 aikakaudella tarkoitetaan aikaa, jolloin valtaosa yrityksistä alkoi hyödyntää big datan luomia mahdollisuuksia liiketoiminnassaan, eikä enää vain operationaalisessa toiminnassa, vaan myös osana yrityksen tarjoamaa. (Davenport 2013, 65-68.)

Data-analytiikan aikakausia myötäillen big datan hyödyntämismahdollisuudet jaotellaan usein myös **kuvailevaan analyysiin** (engl. *descriptive analysis*), **ennustavaan analyysiin** (engl. *predictive analysis*) ja **preskriptiiviseen analyysiin** (engl. *prescriptive analysis*) (Minelli ym. 2013, 100; Davenport 2013, 70; Fitz-enz. & Mattox 2014). Kuvailevalla analyysillä analysoidaan menneisyydessä luotua dataa, ennustavalla analyysillä nimensä mukaan ennustetaan tulevaisuutta aiempaan dataan pohjautuvista malleista, ja preskriptiivisessä analyysissä luodaan malleja, joiden avulla voidaan määrittää optimaalisia käyttäytymismalleja tai toimintaa. Edelleen vallitseva analytiikan 3.0 aikakausi sisältää näitä kaikkia, mutta se on painottunut preskriptiiviseen analyysiin. (Davenport 2013, 70).

3.2 Big datan potentiaali rekrytoinnissa

Big datan hyödyntäminen rekrytoinneissa on yksi merkittävimmistä ajankohtaisista rekrytointialan globaaleista trendeistä. Suurissa yrityksissä big data nähdään jopa merkittävimpänä rekrytointialan trendinä. (LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2017.) Vuoteen 2018 mennessä sekä data, että tekoäly ovat nousseet neljän tärkeimmän rekrytointialan trendin joukkoon (LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018). Utta on myös se, että datan uskotaan auttavan tietokoneita tekemään parempia rekrytointipäätöksiä tekoälyn avulla (LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018, 30). Vallitsevana trendi-ilmiönä pidetäänkin datan hyödyntämiseen rekrytoinnissa vahvasti kytkeytyvää automatisaatiota. Sen ennustetaan muun muassa tehostavan kandidaattien arviointia, vähentävän kandidaatteihin liittyviä inhimillisiä ennakkoluuloja ja helpottavan pehmeiden taitojen (kts. luku 2.2.2), kuten tiimityötaitojen ja uteliaisuuden arviointia. (Lin-

kedIn Global Recruiting Trends Report 2017, 27; 2018, 23). Koska big data on syntynyt digitalisaation oheistuotteena (kts. luku 1.4 & 3.1), rekrytoinnin automatisaatio ja siihen liittyvät uudet toimintamallit on huomioitava sovellettaessa big dataa rekrytointiin.

Strateginen työvoiman hankinta, kriittinen seuraajasuunnittelu sekä yleisesti työvoiman suunnittelun parantaminen ovat vain muutamia muita esimerkkejä big datan tutkimattomista käytännöistä rekrytoinnissa (Pradeep 2015, 184). Koska big datan hyödyntämisestä suoraan suorahakukonsultoinnin yhteydessä ei löydy juurikaan tutkimustietoa, sovelletaan aiheeseen pääosin muuta HR:n ja rekrytoinnin teoriaa, jossa aiheesta on kirjoitettu enemmän (kts. esim. Fitz-enz & Mattox 2014, Recruiter 2015a). HR:ssä big datasta saatavaa uutta tietoa on hyödynnetty esimerkiksi työvoiman ja työnkuvien ennustamisen välineenä. Ennustavan analytiikan (engl. *predictive analytics*) avulla voidaan luoda esimerkiksi tilastotieteellisiä malleja, joiden avulla voidaan kasvattaa todennäköisyyttä löytää oikeat ihmiset yritykseen (Fitz-enz & Mattox 2014, 17.) On puhuttu, että big datan kautta voitaisiin määritellä muun muassa, kuinka helppo kulloiseenkin työtehtävään on löytää ehdokkaita, onko työtehtävälle ehdotettu palkka kilpailukykyinen, ja ketkä muut samalla alueella kilpailevat samoista kyvyistä ja työtehtävistä. Lisäksi yhä useammat HR:n työtehtävät edellyttävät suurten datamäärien analysointia, mikä sekin puhuu big datan hyödyntämisen puolesta rekrytointitarkoituksissa. Lisäksi data-analytiikan käytön voidaan nähdä helpottavan erityisesti kilpailijien osaajien metsästystä (Recruiter 2015a.) Big datan on myös nähty vaikuttavan positiivisesti luvussa 2.1.1 esiteltujen tyypillisesti tehokkaana pidetyn rekrytoinnin kannalta oleellisimpiin tekijöihin, kuten työtehtävän täyttämiseen käytetyn ajan ja kustannuksen minimointiin ja työvoiman pysyvyyden lisääntymiseen (Bruno 2017). Työvoiman vähentynyt vaihtuvuus puolestaan kielii sopivampien osaajien löytämisestä ja näin onnistuneemmista rekrytoinneista.

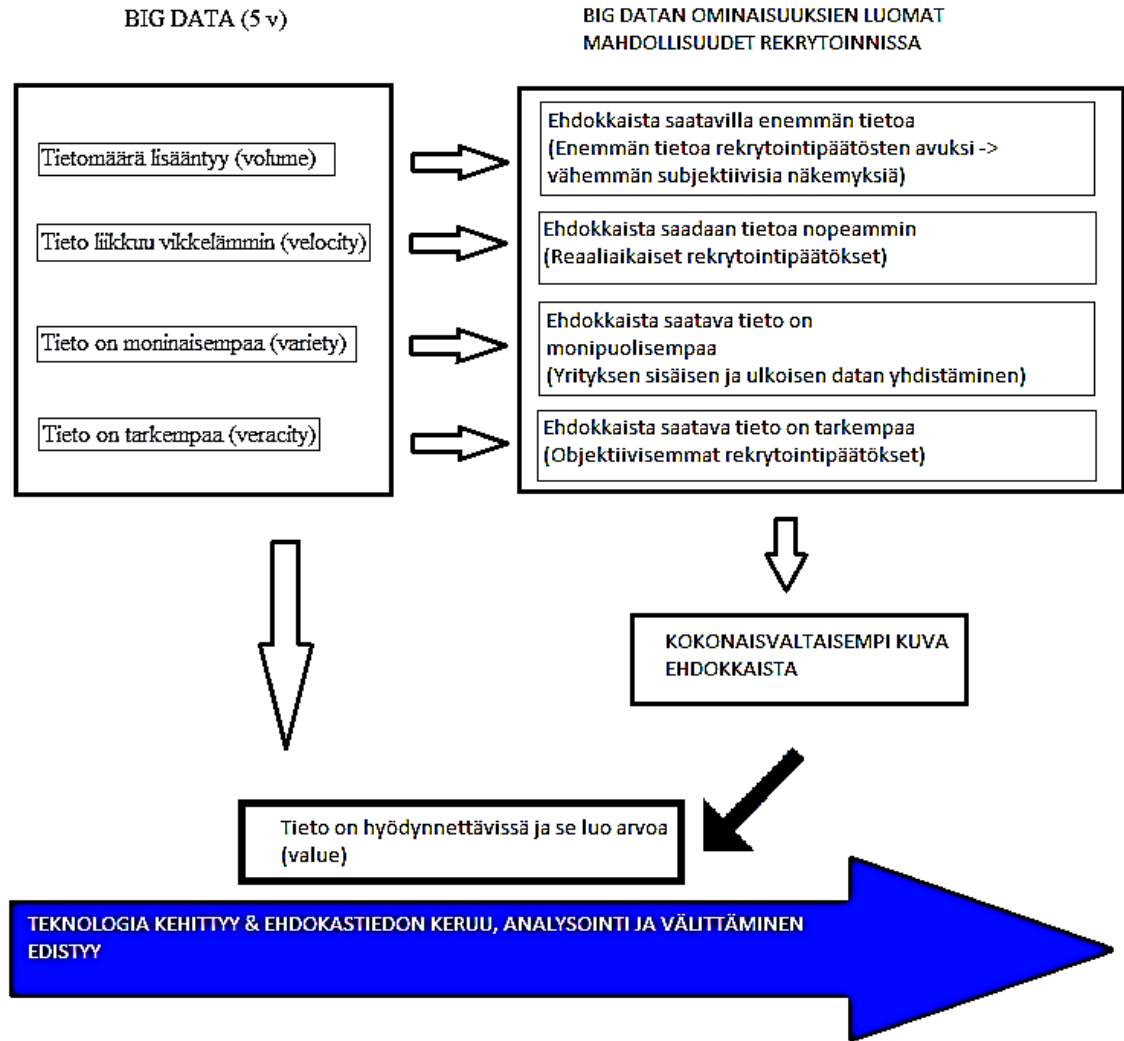
”You can’t manage what you don’t measure.” (McAfee & Brynjolfsson 2012)

Yllä oleva sanonta kuuluu tunnetuimpien liiketoimintajohtamisen fraasien joukkoon. Kyseinen sanonta kuvaa hyvin sitä, miksi tämän hetkinen digitaalisen datan ilmiömaiden kasvu on niin merkityksellistä. Big data tarjoaa rekrytoijille ennennäkemättömät määrät dataa työnhakijakandidaateista sekä mahdollisuuden mitata ja hyödyntää tätä tietämystä tehden parempia rekrytointipäätöksiä ja kohottaen samalla yrityksen suorituskykyä. (McAfee & Brynjolfsson 2012.; Bruno 2017). Mututuntumaan perustuvaa liiketoimintaa ei enää nykypäivänä pidetä järkevänä, koska internetistä on mahdollisuus kerätä ja analysoida tietoa vapaasti (Hakola & Hiila 2012, 9). Toisaalta on hyvä huomioida, ettei kaikkea tietoa ole mahdollista mitata ja myös tätä dataa tulisi kyetä johtamaan

liiketoiminnassa siinä määrin, kun kyseinen liiketoiminta sitä vaatii. Big datan vaikutusvalta ei siis poista tarvetta ihmisten näkemyksille. (McAfee & Brynjolfsson. 2012.)

Erityisesti rekrytointi on perinteisesti nähty nimenomaan ihmisten välisenä funktiona, jossa asiantuntijuuden ja vahvan harkintakyvyn lisäksi aito ihmisten tarpeista välittäminen ja eettiset tekijät ovat keskeisessä roolissa. (Vaahtio 2005, 13; LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018, 33). Monet rekrytoinnissa käsiteltävät tiedot, kuten työnhakijoiden persoonallisuus, ovat vaikeasti mitattavissa ja niiden mahdollisuuksia liiketoiminnan ajureina voi olla vaikea hahmottaa. Tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, miksi HR- ja rekrytointialalla datan hyödyntämisessä tullaan niin jälkijunassa. (Russel & Bennett 2015, 237). Rekrytoijien työnkuvaan kuuluu myös arkaluontoistenkin henkilötietojen käsittelyä, kuten terveystietojen ja etniseen alkuperään tai seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvien tietojen (kts. esim. McLean ym. 2016), jolloin käytettävän datan valinnassa on oltava erityisen tarkkana rekrytoinnin yhteydessä. Tästä keskustellaan tarkemmin luvussa 3.3.2. Rekrytoijilla ei useimmiten ole tietoa ehdokkaiden todellisista valmiuksista menestyä avoimena olevassa työtehtävässä, vaan päätökset perustuvat rekrytoijien näkemykseen esimerkiksi ehdokkaan työkokemuksesta, koulutuksesta ja olemuksesta (Vaahtio 2005, 93). Rekrytoijat luottavat siis edelleen vahvasti perinteisiin rekrytointitapoihin, kuten omiin tulkintoihin sopivista työnhakijoista (vrt. Kuncel, Ones & Klieger 2014), vaikka rekrytoinnin nähdään siirtyneen jo big data -aikakaudelle (kts. luku 1.4). Sen myötä taas on voitu todistaa, että big datan pohjalta tehdyt rekrytointipäätökset voivat olla huomattavasti objektiivisempia (vrt. LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018, 35). Rekrytoinnin pohjautuminen ainoastaan subjektiivisiin näkemyksiin on lisäksi riskialtista, sillä esimerkiksi vähäisetkin kyseenalaiset keinot ja asianulkopuoliset kysymykset pilaavat nopeasti rekrytointiyrityksen maineen (Vaahtio 2005, 13).

Tyypillisesti esimerkiksi pehmeitä taitoja (engl. *soft skills*) on arvioitu vasta työpaikkaaastattelussa, jolloin rekrytoijan subjektiivinen näkemys ehdokkaiden taidoista on ollut avainasemassa. Nykypäivänä erilaisilla internetpohjaisilla arviontityökaluilla työnhakijoiden pehmeistä taidoista tai persoonallisuudesta voidaan saada kokonaisvaltaisempi kuva jo aiemmassa vaiheessa rekrytointiprosessia (LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018, 23; Faliagka, Tsakalidis, & Tzimas 2012). Kokonaisvaltaisemman kuvan muodostumista edesauttaa big datan luoma suurempi tietomäärä, mikä parantaa yritysten mahdollisuuksia kerätä tietoa ja käyttää sitä päätösten tukena samalla hilliten subjektiivisia oletuksia (vrt. Manyika ym. 2011, 98-99). Näin big data voi siis tarkentaa rekrytoijien käsitystä sopivista työntekijöistä. Big datan myötä räjähdysmäisesti kasvanut työnhakijatietomäärä ja sen myötä tehostuvat rekrytointipäätökset kuvastavat vain osin big datan ominaisuuksien luomia hyötyjä rekrytoinnissa. Seuraava kuvio 5 osoittaa, millaista lisäarvoa kaikki big datan 5v-mallin ominaisuudet luovat rekrytoinnille.



Kuvio 5 Big datan ominaisuuksien luoma lisäarvo rekrytoinnissa (mukaillen Minelli ym. 2013, 9, 98-99; McAfee & Brynjolfsson 2012, 62; Fitz-enz & Mattox 2014, 122; Isson & Harriott 2016)

Kuten kuviosta 5 on nähtävissä, tietoa ei ole pelkästään määrällisesti enemmän (*volume*), vaan sitä myös esimerkiksi kertyy monipuolisemmin eri tietolähteistä (*variety*). Työnhakijoista on saatavilla huomattavasti enemmän tietoa internetistä yrityksen sisäisten tietojen (*small data*) lisäksi. Ulkoisen *strukturoimattoman* ja sisäisen *strukturoidun* tiedon yhdistämisellä voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisempi kuva työnhakijan tilanteesta ja sopivuudesta. Henkilötietojen käsittelyyn liittyy kuitenkin rekrytoinnissa omia erityissääntöjä, jotka on huomioitava datan keruussa ja sen yhdistämisessä (kts. luku 3.3.2). Siitä huolimatta tiedon yhdistämisellä nähdään suuria liiketoimintamahdollisuuksia. (McAfee & Brynjolfsson 2012, 62). Big dataan pohjautuvan tiedon jatkuva kasvu ja nopeampi liikkuvuus (*velocity*) puolestaan mahdollistavat päätösten teon reaaliajassa. Tämä luo rekrytoijille mahdollisuuden tietää tarkemmin esimerkiksi työnhakijoiden viimeaikaisista työtehtävistä tai ennustaa, milloin työnhakijat vaihtavat työpaikkaa. Nämä tiedot auttavat kohdistamaan

sopivat työtehtävät sopiville henkilöille oikea-aikaisesti. Objektivisten rekrytointipäätösten tukipilarina seisoo big datan muiden ominaisuuksien rinnalla tiedon totuudenmukaisuuden (*veracity*) jatkuva lisääntyminen. Esiteltyjen viiden v:n mallin ominaisuuksien, tiedon määrän, nopeuden, monimuotoisuuden ja totuudenmukaisuuden voidaan nähdä toimivan rakennuspalikoina mallin uusimmalle tekijälle, tiedon arvolle (*value*). Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien näiden big datan ominaisuuksien on oltava käyttökelpoisia ja tuotettava arvoa. Kuten kuvioista 5 nähdään, kaikki big datan ominaisuudet yhdessä luovat arvoa rekrytointitoimenpiteille.

Vaikka big datan ominaisuudet luovat selkeitä etuja rekrytoinnille, näyttää big datan hyödyntäminen olevan kuitenkin vielä alkutekijöissä rekrytointialalla. Tästä poiketen big dataa on jo varsin tuloksellisesti sovellettu monilla muilla aloilla, kuten markkinoinnissa, jossa yritykset ovat oppineet ymmärtämään ja palvelemaan asiakkaitaan big datan avustamana kannattavimmalla mahdollisella tavalla (Russel & Bennett 2015, 237; Sorensen 2012). Toisaalta big datan nähdään tarjoavan mahdollisuuksia markkinoinnin, tuotekehityksen ja asiakaspalvelun ohella erityisesti rekrytointialalla (Roberts 2013). Rekrytoinnissa tulisi ottaa mallia markkinoinnin big datan hyödyntämistavoista, sillä tämän päivän rekrytointi on yhä lähempänä markkinointia (Vitale 2016; Isson & Harriott 2016, 39). Markkinoinnissa big dataa on hyödynnetty erityisesti markkinointiviestinnän kohdentamisessa (Manyika ym. 2011, 67-68). Samaa ideologiaa voitaisiin hyödyntää yhtä lailla rekrytoinnissa esimerkiksi työpaikkailmoitusten tarkempaan kohdentamiseen big datan pohjalta. Mitä enemmän potentiaalisista työnhakijoista on saatavilla tietoa, sitä paremmin heille pystytään kohdentamaan todella heidän tarpeitaan vastaavia työtehtäviä oikea-aikaisesti. Näin potentiaaliset ehdokkaat välttyvät turhilta yhteydenotoilta ja rekrytoijat löytävät sopivampia osaajia nopeammin.

3.3 Big datan hyödyntäminen ehdokkaiden etsinnässä

“HR:ssä voimme löytää ihmisiä, jotka olisivat kiinnostuneita työskentelemään täällä, muttemme tiedeet heidän olevan olemassa. Big data on kuin heinäsuova, joka auttaa sinua löytämään sen neulan” (Roberts 2013)

Yritykset louhivat yhä enemmän kandidaatteihin liittyvää dataa erilaisista internetin lähteistä, kuten työpaikkasivustoilta ja sosiaalisen median sivustoilta löytääkseen sopivia työntekijöitä. Tässä he hyödyntävät big data -analytiikkaa. Uudet rekrytointijärjestelmät mahdollistavat ehdokkaiden tehokkaamman etsimisen ja analysoinnin yhä kasvavien datamäärien pohjalta esimerkiksi hyödyntäen hakukriteereinä laajempia konsepteja pelkkien hakusanojen sijaan. Yritykset käyttävät big data-analytiikkaa myös rekry-

tointipäätösten analysoinnin välineenä, minkä pohjalta rekrytointistrategioita voidaan kulloisenkin tilanteen mukaan sovittaa niin, että saadaan houkuteltua maksimimäärä sopivia kandidaatteja. (McLean ym. 2016.)

Jo 2000-luvulle tultaessa internetistä löytyi yli 100 hakukonetta, joiden pääasiallisena tarkoituksena oli avustaa tiedon haussa (Schoyen & Rasmussen 1999, 141). Nykypäivänä rekrytointialan yritykset hyödyntävät useampiin sosiaalisen median sivustoihin ja muihin internetin tietokantoihin perustuvia hakukoneita, jotka on suunniteltu nimenomaan sopivien työnhakijaehdokkaiden etsimiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi source.socialtalent.co, jobgo.com, recruitin.net ja Textkernelin Search'

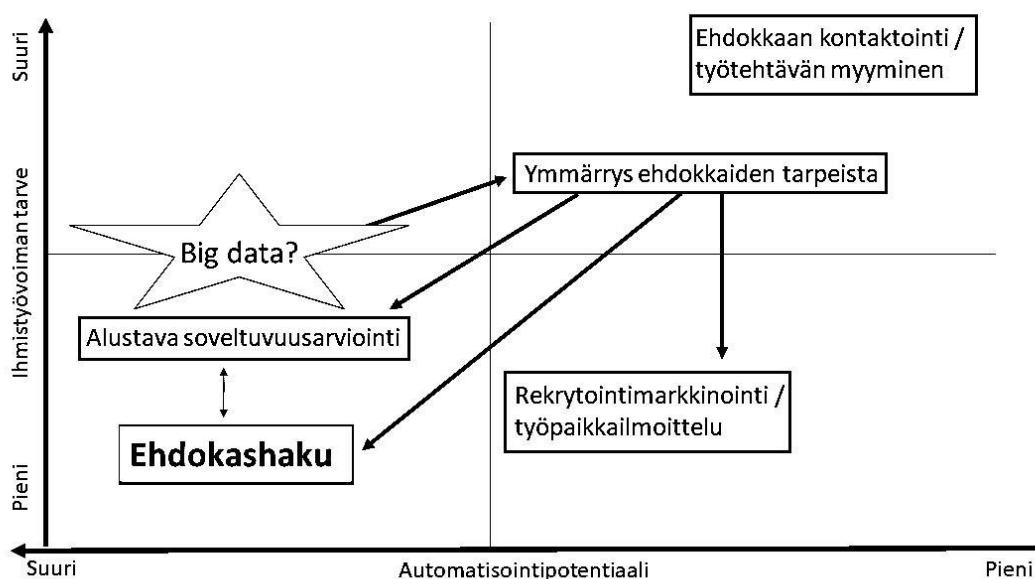
“Boolean search” -tyyppisesti toimivissa Sourcehubissa ja Recruitinissa on esimerkiksi integraatio yleisimpiin tällä hetkellä käytössä oleviin kandidaattien hakuportaaleihin, Sourcehubissa LinkedIniin ja Recruitinissa Googleen, joiden kautta lopullinen ehdokashaku tapahtuu. “Boolean search” perustuu tietyillä hakusanoilla hakemiseen, niin sanottuun “keywords searchiin”, joka lisäksi antaa mahdollisuuden käyttää erilaisia operaattoreita, kuten AND, OR ja NOT tarkentaen hakua joko rajaten tai laajentaen sitä riippuen käytettävästä operaattorista. (Schoyen & Rasmussen 1999, 105-108, 143-145) Erilaiset big data -pohjaiset kandidaattien hakukoneet pohjautuvat usein tekoälyyn (kts. luku 1.4) ja koneoppimiseen, joita tarkastellaan vielä myöhemmin tässä luvussa.

Big datan nähdään siis tuottavan oikein hyödynnettynä objektiivisempia päätöksiä myös rekrytoinnissa (McLean ym. 2016; LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018, 35) muun muassa jatkuvasti kasvavan tietomäärän ja yhä tehokkaampien datan analysointikeinojen myötä. Tehokkaammat rekrytointipäätökset perustuvat usein algoritmeihin ihmisten mututuntuman sijaan (Manyika, ym. 2011). Algoritmit ovat koneelle syötettyjä sääntöjä tai toimintaohjeita jonkin tietyn ongelman ratkaisemiseksi (Oxford dictionary 2018: algorithm). Rekrytoijat ovat erittäin hyviä määrittelemään tiettyyn työtehtävään tarvittavia valmiuksia ja hankkimaan tätä tietoa potentiaalisilta ehdokailta, mutta erittäin huonoja arvioimaan tuloksia. Lisäksi ihmiset kiinnittävät liian helposti huomionsa täysin irrelevantteihin tai tuloksen kannalta suhteellisen vähän merkitseviin asioihin, kuten ehdokkaan imarteluun. Tutkimusten mukaan pelkkä yksinkertainen algoritmi toimii 25 % ihmistä tehokkaammin, kun päämääränä on löytää sopiva työntekijä yritykseen. Samaan tulokseen päästiin riippumatta työtehtävän tasosta, kunhan vain algoritmilla oli saatavilla riittävä määrä potentiaalisia työnhakijakandidaatteja. (Kuncel, Ones & Klieger 2014.) Villeimpien ennusteiden mukaan koneet korvaavat jatkossa koko ehdokashakuvaiheen, sillä ihmiset kykenevät hallitsemaan vain rajallisen määrän tietoa valintapäätöksiin liittyen (Youtube 6.7.2016). 20 Yhdysvaltojen suurinta yritystä, kuten esimerkiksi McDonalds, ovat jo siirtyneet hankkimaan osan työvoimastaan tekoälyn avulla (Nurmilaakso 2017; Sorensen 2012). Tämä on osoittautunut erityisen tulokselliseksi etenkin, kun hakijamäärät ovat suuria. Esimerkiksi McDonaldsilla tekoälyn avulla voitiin selvästi vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, ja uusien korvaavien työntekijöi-

den jatkuvaan etsimiseen ja kouluttamiseen ei näin mennyt yhtä paljon rahaa. (Sorensen 2012.)

Näin ollen sopivan ehdokkaan etsiminen big datan pohjalta tekoälyn avulla parantaa rekrytointituloksia monella tavalla. Kuten yllä havaittiin sekä big data, että tekoäly vähentävät kandidaatteihin liittyviä inhimillisiä ennakkoluuloja, joita rekrytoijilla aina on (LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018; McLean ym. 2016). Toisaalta big dataan pohjautuvien tekoälyllä varustettujen rekrytointipäätösten objektiivisuus perustuu muun muassa siihen, että koneet voivat analysoida huomattavasti suurempia määriä dataa kerralla ja parhaimmillaan oppia itsenäisesti niille aiemmin syötetyistä päätöksistä. **Koneoppimisella** (engl. *machine learning*) viitataan koneen kykyyn parantaa omaa suorituskykyään algoritmin pohjalta ilman, että ihmisen tarvitsee erikseen kertoa sille, miten jokin tietty ongelma ratkaistaan (McAfee A. & Brynjolfsson E., 2017). Kone voi siis oppia itsenäisesti louhimaan valtaisan määrän dataa perustuen sen aiempiin kokemuksiin ja soveltamaan tätä aina uusiin tilanteisiin. Mitä enemmän koneella on saatavilla dataa, sitä paremmin se oppii (LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018). Tekoälyn virstanpylväänä onkin ollut niin sanottu syväoppiminen, jonka algoritmit pystyvät ensi kertaa rajattomasti oppimaan lisääntyvän datan pohjalta. Nämä data-analytiikan keinot soveltuvat siis mainiosti juuri big datan analysointiin, sillä big datan sisältämät tietomäärät ovat valtavia ja tätä dataa kertyy jatkuvasti lisää (kts. luku 3.1). Tästä huolimatta 85-97 % ammattilaisista uskoo edelleen intuition ja omiin näkemyksiin ihmisten arvioinnissa. (Kuncel, Ones & Klieger 2014).

Tässä tutkielmassa keskitytään arvioimaan big datan luomia hyödyntämismahdollisuuksia nimenomaan rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa, ehdokkaiden etsinnässä, mutta huomioidaan myös muut oleellisesti tähän rekrytointiprosessin vaiheeseen vaikuttavat mahdollisuudet, kuten automatisaation vaikutus siirtää ehdokkaiden arviointia jo osaksi rekrytoinnin ensimmäistä vaihetta. Big datan hyödyntämisestä rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa ja vielä tarkemmin suorahakukonsultoinnin ehdokkaiden etsinnässä ei kuitenkaan löydy juuri lainkaan tieteellistä tutkimusta, vaikka aiheesta on kirjoitettu paljon epävirallisemmissa lähteissä. Tällä tutkimuksella pyritään luomaan tähän tutkimusalueeseen lisää tietoa. Seuraava kuvio 6 avaa big datan, tekoälyn ja automaation vaikutusta suorahakukonsultoinnin aktiviteetteihin.



Kuvio 6 Big datan ja suorahaun vaiheiden automatisointipotentiaali (mukaiillen LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018)

Kuten kuvio 6 on havaittavissa, on rekrytoinnin ensimmäinen vaihe eli ehdokashaku-vaihe ja siihen liittyvä alustava soveltuvuusarviointi helposti automatisoitavissa oleva vaihe rekrytointiprosessissa. Rekrytoinnin seuraavissa vaiheissa oltaessa ehdokkasiin yhteydessä ja lopullisissa rekrytointipäätöksissä ihmisten rooli nähdään edelleen merkittävämpänä (Youtube 6.7.2016). Tekoölyn ajatellaan siis automatisoivan juuri rekrytoinnin alkupäätä, jolloin rekrytoijille jää enemmän aikaa rekrytoinnin kriittisimpiin vaiheisiin, kuten rekrytointistrategioille ja työnhakijasuhteille (LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018). Alkuperäiseen kuvioon on lisätty big data omana käsitteenään, jonka voidaan ajatella helpottavan työnhakijoiden tarpeiden ymmärtämistä big datan luomien mahdollisuuksien (kts. kuvio 5) kautta. Kun ehdokkaat tunnetaan paremmin, on heille helpompi kohdentaa ja luoda sopivaa rekrytointimarkkinointia ja arvioida heidän sopivuutta erilaisiin työtehtäviin. Kuten aiemmin tuli ilmi, suurten datamäärien käsittely on tehokkaampaa tekoölyn avulla ja näin ollen big dataan liittyy selkeä automatisointipotentiaali (McAfee A. & Brynjolfsson E., 2017). Toisaalta erityisesti rekrytoinnissa ihmisten roolia pidetään edelleen merkittävänä ja ihmisten nähdäänkin toimivan tekoölyn ohjaajina esimerkiksi luomalla algoritmit koneelle. Koska tutkimustietoa aiheesta ei ole vielä paljon, big datan rooli jää automatisointiprosessissa osittain epäselväksi.

3.3.1 Ehdokkaiden profilointi big datan pohjalta

Kuten luvussa 3.2 tuli ilmi, big datan avulla ehdokkaista saadaan kokonaisvaltaisempi kuva. Tätä voidaan hyödyntää rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa etsittäessä sopivia ehdokkaita. Big datan pohjalta on mahdollista kerätä monenlaista tietoa, kuten tietoa potentiaalisten ehdokkaiden tarpeista ja kiinnostuksenkohteista (kts. kuvio 6). Tämä on yhä tärkeämpää erityisesti IT-alalla, jossa vallitsee työnhakijamarkkinat (vrt. 1.4). Koska kilpailu IT-osaajista on yhä tiukempaa, ne tekijät, joita he arvostavat työssään, saavat korostuneemman aseman rekrytointipyrkimyksissä. Tällöin ne yritykset ja työtehtävät, mitkä vastaavat näihin tarpeisiin löytävät todennäköisemmin sopivia osaajia. Toisaalta IT-alalle ominaisesti myös tekninen kompetenssi on huomioitava ehdokkaita etsittäessä. Niin teknistä osaamista kuin pehmeitä taitojakin voidaan tänä päivänä arvioida jo rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa (LinkedIn Recruiting Trends 2018, 23; Faliagka ym. 2012) myös big datan pohjalta (kts. kuvio 6).

Mistä sitten tietää, mikä data on sellaista, jonka avulla löydetään sopivia työntekijöitä ja tehdään parempia rekrytointipäätöksiä? Tässä on hyvä lähteä liikkeelle miettimällä ensin, mikä on kulloinkin tavoiteltava päämäärä, eli miten määrittää se työntekijä, joka menestyy kyseisessä tehtävässä parhaiten. Rekrytointipäätöksissä, joissa hyödynnetään tekoälyä, tulee esimerkiksi miettiä, millaisia sääntöjä algoritmeille annetaan, jotta tähän päämäärään päästään. (Danieli, Hillis & Luca 2016.) Tähän päästäkseen on löydettävä oikeat mittarit ja muuttujat datan pohjalta.

Yllä määriteltiin, että big dataan kuuluu sekä strukturoitua, semi-strukturoitua, että strukturoimatonta dataa, joiden yhdistämisellä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Näiden datojen pohjalta voidaan valita ehdokashakuun sopivia muuttujia, kuten toimiala, yritykset, tittelit, osaaminen, kokemus ja sertifikaatit sekä verrata näitä suorahakuprosessin alussa luotuun työpaikkailmoitukseen ja ehdokashakuprofiiliin (kts. Taulukko 2). Big datasta saadun tiedon rinnalle voidaan liittää erilaista yrityksen sisäistä tietoa (small data) muun muassa onnistuneista rekrytointipäätöksistä, yleisestä palkkatasosta, menestyneiden työntekijöiden profiileista sekä muita yritykselle ominaisia työtehtävän kannalta merkittäviä tekijöitä. (Search Technologies 2018.)

Kun markkinoinnissa, esimerkiksi verkkokaupoissa luodaan niin sanottuja ostajapersoonia (engl. *buyer persona*) vastaamaan erilaisia kuluttajaryhmiä, rekrytoinnissa on vasta viime vuosien aikana havaittu, että saman logiikan avulla myös työnhakijoille voidaan määritellä niin sanottu **kandidaattipersona** (engl. *candidate persona*) (Indeed.com 2015; Florentine 2017). Kandidaattipersonoien avulla on tarkoitus määritellä, millainen olisi ideaalityöntekijä kyseiseen yritykseen tai työtehtävään. Se voidaan rinnastaa aiemmin suorahakuprosessin yhteydessä määritellyyn ehdokashakuprofiiliin (kts. Taulukko 2).

Suorahakukonsultit voisivat kannustaa ja avustaa asiakkaitaan suunnittelemaan omaan yritykseen sopivan ideaalin kandidaattipersonaan, jos tällaista ei ole vielä luotu. Perehtymällä big dataan etukäteen pystytään asiakasyritystä ohjaamaan ehdokasprofiiliin ja työpaikkailmoituksen luomisessa. Näin osataan sanoa, millaisia asioita tai muuttujia big datasta voidaan ylipäänsä löytää ja varmistaa, että kehitteillä oleva ehdokashakuprofiili ja työpaikkailmoitus vastaavat näitä tietoja. Valmiiseen ehdokashakuprofiiliin ja ilmoitukseen olisi sitten helppo peilata erilaisia yllä esiteltyjä muuttujia. Kandidaattipersonan avulla on mahdollista luoda osuvampaa rekrytointimarkkinointia ja edistää työnantajakuvaa oikealla tavalla (Indeed.com 2015). Toisaalta myös jokaista työtehtävää varten olisi hyvä suunnitella ideaalikandidaattipersonansa, sillä yksikään työtehtävä ei ole täysin samanlainen.

Kun kandidaattipersona on määritelty kaiken käytettävissä olevan datan pohjalta, tiedetään miten, milloin ja missä kanavissa kyseisestä kohderyhmää kannattaa lähestyä, mikä tekee ehdokkaiden löytämisestä yksinkertaisempaa. 67 prosenttia passiivisista ja aktiivisista työnhakijoista pitää henkilöstön moninaisuutta (engl. *diversity*) tärkeänä tekijä valitessa uutta työpaikkaa. (Florentine 2017.) Moninaisuus onkin yksi nopeimmin kasvavista globaaleista rekrytointitrendeistä (LinkedIn Recruiting Trends 2018). Siksi se olisi hyvä huomioida jo kandidaattipersonia luodessa. Moninaisuutta voidaan edistää esimerkiksi tutkimalla, miten tavoittaa muita jo tuttujen kandidaattipersonien ulkopuolelle jääviä kohderyhmiä tai yleisesti aliedustettuja kohderyhmiä (Florentine 2017).

Kandidaattipersonien sisäänrakennettuja moninaisuutta tukevia tekijöitä olisi hyvä hyödyntää yhtä lailla muissa big dataan pohjautuvissa hakumenetelmissä, kuten tekoälyllä toimivissa kandidaattien hakukoneiden algoritmeissa, jolloin voidaan varmistua siitä, että työvoima on tarpeeksi moninaista. Esimerkiksi ehdokasprofiileja rakentamalla ja luomalla niiden pohjalta sopivia hakualgoritmeja suorahakuyritys löytää nopeammin sopivia kandidaatteja laajasta tietomäärästä. Asiakasyritys puolestaan saavuttaa kilpailuetua, kun tämän myötä onnistuneet rekrytoinnit parantavat yrityksen toimintaa ja liiketoimintatuloksia. Sopivien työntekijöiden löytäminen nousi myös rekrytointiteoriassa tärkeimmäksi rekrytoinnin tehokkuuden mittariksi. (vrt. luku 2.1.1)

Edeltävien lukujen pohjalta voidaan todeta, että big datan hyödyntämismahdollisuudet rekrytoinnissa ja tarkemmin ehdokkaiden etsinnässä ovat varsin laajat. Big dataa voidaan käyttää apuna ehdokkaiden etsinnässä niin ehdokashakuprofiilien ja työpaikkailmoitusten luonnissa, soveltuvuusarvioinneissa kuin rekrytointimarkkinoinnissakin. Toisaalta big dataan pohjautuvien kandidaattien hakemiseen tarkoitettujen hakukoneiden kautta voidaan saavuttaa kilpailuetua, kun tekoäly vähentää rekrytoijien subjektiivisiä käsityksiä ja pystyy tehokkaammin käsittelemään suurempia määriä ehdokasdataa kerralla. Big datalla nähtiin olevan myös useita etuja esimerkiksi työvoiman suunnitteluun liittyen. Luvun lopussa oleva kuvio 7 kokoaa ja tarkentaa vielä big datan tuomia

etuja ja kehitysmahdollisuuksia siihen liitettyjen haasteiden, rajoitusten ja uhkien ohella. Jälkimmäisiä käsitellään seuraavaksi lähemmin.

3.3.2 Big dataan liittyvät ongelmat, rajoitukset ja uhat rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa

Vaikka big datan nähdään voivan hyödyttää koko maailman taloutta edistämällä yritysten ja julkisen sektorin tuottavuutta ja kilpailukykyä (Manyika ym. 2011, 1.), se asettaa erinäisiä haasteita myös kaikille suoramarkkinoiden osapuolille. Aiheen kannalta merkityksellisimpinä riskeinä pidetään lainsäädännöllisiä, eettisiä ja teknologiseen kehitykseen tai yritysten toimintaan liittyviä haasteita, joihin paneudutaan seuraavaksi syvällisemmin.

Teknologiset- ja yritysten toimintatapoihin liittyvät haasteet

Koska big datan hyödyntäminen liiketoiminnassa on vielä suhteellisen minimaalista ja rekrytointiala tulee datan analysoinnissa selkeästi muiden alojen perässä (Russel & Bennett 2015), liittyy aiheeseen paljon toiminnallisia ja teknologisia haasteita. Yksi haaste voi olla yksinkertaisesti se, ettei yrityksen sisältä löydy riittävää osaamista datan keräämisen ja analysointiin. Big dataa ja data-analytiikkaa tarpeeksi ymmärtävistä työntekijöistä nähdäänkin olevan selkeä vaje (Manyika ym. 2011, 3). Dataan pohjautuvassa rekrytoinnissa on numerotietouden lisäksi ymmärrettävä liiketoimintatarpeita ja löydettävä se data ja ne datan analysointikeinot, jotka niihin vastaavat. (LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018, 42). Liiketoimintäilyn ja dataosaamisen rinnalla yrityksillä pitää olla riittävä pääsy dataan ja omat teknologiat on valittava niin, että ne tukevat sen hyödyntämistä (Fister 2016). Riittämättömien teknologisten ratkaisujen ja datan käsitteilytaidon lisäksi yrityksen juurtuminen perinteisiin toimintamalleihin voi toimia esteenä big data -aikakauden luomille mahdollisuuksille.

Yrityksen oman toiminnan ohella big datan hyödyntämisessä rekrytointitarkoituksessa on huomioitava sen rooli osana jatkuvasti digitalisoituvaa maailmaa ja sille ominaiset piirteet, kuten big datan muodostuminen internetin käytön oheistuotteena (Manyika ym. 2011 1; Davenport 2013, 65). Potentiaalisten työnhakijaehdokkaiden aktiivisuus sosiaalisessa mediassa sekä yleiset internetinkäyttötottumukset voivat esimerkiksi vaihdella huomattavasti. Näin ollen kaikkia hyviä ehdokkaita ei välttämättä löydy big data -pohjaisilla hakumenetelmillä, joiden tiedonlähteenä toimivat pääosin juuri ehdokkaiden täyttämät sosiaalisen median profiilit ja muut heihin liittyvät internetin tietokannat (kts. luku 3.3.1). Toisaalta se, että on täytännyt huolellisesti kaikki kohdat esimerkiksi LinkedInissa ei välttämättä vielä kerro, että kyseessä on hyvä osaaja, vaan päinvastoin voi

esimerkiksi olla, että kilpaillut erikoisasiantuntijat, kuten IT-alan osaajat, eivät vain ehdi päivittää omia profiilejaan yhtä aktiivisesti tai ole muuten aktiivisia sosiaalisessa mediassa. Rekrytoijien tuleekin osata arvioida sosiaalisessa mediassa jaettujen sisältöjen soveltuvuutta rekrytointitarkoituksiin esimerkiksi henkilön oikean elämän, persoonallisuuden ja työpersoonan valossa (Hoek, O'Kane & Mccracken 2016, 67).

Uskin ja Lampisen 2016, 461 tutkimuksen mukaan ihmisen pyrkimys antaa itsestään mahdollisimman hyvä kuva sosiaalisessa mediassa edellyttää itse asiassa usein jonkin asteista teeskentelyä. Toisaalta informaation ja viestinnän toimialalla, johon myös tutkielman esimerkkitoimiala lukeutuu, sosiaalinen media on käytössä yli 95%:ssa yrityksistä (Tilastokeskus 2017). Työnsä luonteen vuoksi näillä IT-alan osaajilla oletetaan olevan muiden alojen ehdokkaita edistyneemmät taidot muokata omaa digitaalista jälkeään, mikä tulee huomioida kyseisen kohderyhmän rekrytoinnissa big data -menetelmillä.

Myös big datan hyödyntämiseen liittyviin data-analytiikan keinoihin lukeutuu erikoisominaisuuksia, jotka on pidettävä mielessä big datan soveltamisessa ehdokkaiden etsintään. Automaatiosta ja big datan hyödyntämisestä rekrytoinnissa ei ole vielä paljon näyttöjä, joten aiheeseen nähdään liittyvän vielä runsaasti teknologisia haasteita. Haasteiksi voi koitua esimerkiksi se, osaako rekrytoija käyttää oikeita hakutermejä, niin, että kone hakee kyseiseen tehtävään parhaimmat henkilöt, eli miten hyvin algoritmit on asetettu koneisiin. Tässä on huomioitava niin sanottujen kovien taitojen lisäksi myös muun muassa ehdokkaiden pehmeät taidot ja sopivuus organisaatiokulttuuriin, työnhakijoiden tarpeet sekä pidemmän aikavälin strategiset tavoitteet, kuten henkilöstön riittävä moninaisuus (vrt. 3.3.1). Tätä tarkastellaan vielä tarkemmin eettisten haasteiden kohdalla.

Lainsäädännölliset haasteet

Erityisesti rekrytoinnissa big data -analytiikan käyttöön liittyy myös selviä lainsäädännöllisiä riskejä ja haasteita, kuten henkilötietojen keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyvää syrjintää tai yksityisyydensuojan rikkomista ja pahimmillaan yrityksen maineen tahraantumista (McLean ym. 2016). Monet yksityishenkilöt suhtautuvatkin big data -ilmiöön epäileväisesti ja datan keruu voidaan kokea yksityisyyttä häiritsevänä. (Manyika ym. 2011, 1.) Yksityisyyden suojaan liittyvät huolet nousivat myös HR-päätäjien toiseksi tärkeimmäksi syyksi olla rekrytoimatta sosiaalisen median kautta Acasin 2013 toteuttamassa tutkimuksessa (Broughton ym. 2013, 10). Rekrytoivien yritysten lisäksi myös suoramarketoimistojen on noudatettava samoja eettisiä periaatteita ja säädöksiä henkilöiden yksityisyyden suojaan liittyen kuin yleensäkin julkisessa työväilytyksessä (Vaahtio 2005, 125)

Muun muassa jatkuvasti kasvavien datamäärien ja big datan käytön yleistymiseen liittyvän riittävän yksityisyydensuojan takaamiseksi henkilötietojen käsittelyyn on

Suomessa noudatettava uutta 25.5.2018 voimaanastunutta Euroopan unionin laajuista tiukennettua tietosuojaa-asetusta GDPR (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 2016/679). Kyseinen asetus korvaa aiemman henkilötietolain 523/99. Ehdokkaiden etsinnässä on noudatettava sekä rekrytointiin ja henkilötietojen käsittelyyn yleisesti liittyviä säädöksiä, sekä sitä, mitä GDPR:ssa on säädetty big data -analytiikan hyödyntämiseen liittyen.

Ensiksikin yrityksillä pitää olla oikeudelliset perusteet hyödyntää potentiaaliin työnhakijoihin liittyvää henkilökohtaista tietoa, jota big datakin sisältää (McLean, S. ym. 2016). Ehdokkaista on saatavilla internetissä, esimerkiksi erilaisilla sosiaalisen median sivustoilla hyvin monipuolisesti dataa, josta kaikki ei ole rekrytointitarkoituksiin sopivaa. Sopimattomana datana pidetään esimerkiksi erityisiä henkilötietoryhmiä koskevaa tietoa, jota ei lähtökohtaisesti saa kerätä rekrytointipäätösten tueksi. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi ehdokkaiden seksuaaliseen suuntautumiseen, etniseen alkuperään, poliittisiin näkökantoihin, uskontoon tai geeniperimään ja terveyteen liittyvät tiedot (Neuvoston asetus (EY) art. 9). Lisäksi tiedon käsittelyn minimointivelvollisuus ja tarpeellisuusvaatimus on huomioitava kaikessa henkilötietojen käsittelyssä. Minimointivelvollisuuden mukaan: *”henkilötietojen on oltava asianmukaisia ja olennaisia ja rajoitettuja siihen, mikä on tarpeellista suhteessa niihin tarkoituksiin, joita varten niitä käsitellään”* (Neuvoston asetus (EY) art.5). Yleisenä sääntönä rekrytoinnissa pidetäänkin sitä, että ehdokkaista saa kerätä vain sellaista tietoa, joka on välttämätöntä sen ymmärtämiseksi, onko kyseinen ehdokas sopiva tiettyyn työtehtävään, mistä ei voida poiketa edes ehdokkaan luvalla (McLean, S. ym. 2016).

Euroopassa yritysten, joiden rekrytointiaktiviteetit sisältävät potentiaalisten ehdokkaiden henkilökohtaisen datan käsittelyä, kuten big data analyysseja tai taustaselvityksiä henkilökohtaisen datan pohjalta, tulee informoida ehdokkaita siitä, mitä dataa heistä kerätään, mihin tarkoituksiin ja huomioida muut henkilötietojen käsittelyn kannalta merkitykselliset asiat, kuten kenelle tätä tietoa jaetaan (McLean ym. 2016, 2). GDPR:n myötä rekrytoijilla on 30 päivää aikaa saada ehdokkailta selkeä suostumus henkilötietojen keruuseen rekrytointitarkoituksissa. Tähän liittyy big data -pohjaisen ehdokkaiden etsinnän kannalta ehkä suurin haaste rekrytoinnissa. Nimittäin uuden asetuksen myötä ehdokkaat voivat myös halutessaan kokonaan kieltää henkilötietojensa käytön profiloititarkoituksissa tai missä kohdassa vain rekrytointiprosessia pyytää rekrytoijia poistamaan heidän tiedot rekistereistään. GDPR:n myötä rekrytoijan tulisi lisäksi proaktiivisesti informoida kandidaatteja tästä mahdollisuudesta. (How to use GDPR – – 2017.) Toisaalta big dataan pohjautuvan profiloinnin käsittelyperusteeksi ei edellytetä nimenomaisesti suostumusta (Tietosuojafi 2018).

Vaikka GDPR asettaa runsaasti vaatimuksia sekä big datan hyödyntämiseen liittyen, että yleensäkin henkilötietojen käsittelyyn rekrytoinnissa, voidaan sen nähdä myös helpottavan näitä toimintoja. Esimerkiksi big datan ominaisuus tuottaa dataa reaaliaikaisesti

ti (kts. luku 3.2) edesauttaa GDPR:n täsmällisyysvaatimuksen kanssa (Neuvoston asetus (EY) art.5). Henkilötietojen paikkansapitävydessä tukevat myös henkilökohtaisten tietojen keruun minimointi, tietojen säilöminen alkuperäiseen tarkoitukseen ja datan omistajuuden luovuttaminen suoraan ehdokkaille (muokkausmahdollisuus). (Varonis 2018.)

GDPR:n lisäksi big dataa sovellettaessa rekrytointiin on huomioitava myös muut siihen liittyvät lainsäädännölliset vaatimukset. Esimerkiksi louhittaessa big dataa kolmansien osapuolien sivustojen kautta, kuten erilaisilta työpaikkasivustoilta saatetaan helposti rikkoo kyseisen sivuston tekijänoikeuksia. (McLean, S. ym. 2016). Big data -pohjaista tietoa saakin käsitellä vain ennalta ilmoitettuun tarkoitukseen, jolle on oltava GDPR:n 6 artiklan mukainen oikeudellinen peruste (Neuvoston asetus (EY) art.6).

Eettiset haasteet

Luvussa 3.3 keskusteltiin siitä, miten rekrytoijien subjektiiviset näkemykset ehdokkaista voivat rajata rekrytointituloksia ja luoda syrjintää rekrytointipäätöksissä (vrt. Danieli ym. 2016). Yhtä lailla kuin ihmisvoimavaroin suoritettuihin ehdokashakuihin liitetään syrjimisvaara, big data -analytiikkaan pohjautuviin koneellisiin hakumenetelmiin liittyy omat eettiset haasteet. Big data-analytiikalla toteuttavassa ehdokashauissa on noudatettava samoja eettisiä periaatteita kuin yleensäkin rekrytoinnissa. Yhdenvertaisuusperiaatteen mukaisesti yllä esiteltyihin erityisiin henkilötietoryhmiin liittyvä suora tai epäsuora syrjintä on kielletty (McLean ym. 2016, 2). Tällöin esimerkiksi big data -pohjaiseen ehdokashakuun sopivien hakusanojen tai koneille opettavien algoritmien suunnittelussa tulee välttää termejä, joita voidaan pitää syrjivinä. Tällaisia termejä voi olla esimerkiksi ”vastavalmistunut”, ”kokenut” tai ”energinen”. (McLean, S. ym. 2016, 3). Syrjintää voidaan ehkäistä huolehtimalla, että toimeksiantovaiheessa suunniteltu ehdokshakuprofiili sekä koneille syötetyt hakutermit ja konseptit kattavat riittävän laajasti työtehtävän kannalta merkitykselliset asiat. Esimerkiksi riittävän moninaisen työvoiman taakaamiseksi täytyy koneille syöttää tekijöitä tarpeeksi moninaisesta työvoimasta (kts. luku 3.3.1)

Yritysten, jotka käyttävät big data -analytiikkaa rekrytoinneissaan on hyvä varmistaa, että rekrytointipäätöksiin liittyy myös ihmistyövoimaa. Toisin sanoen, päätöksen tulisi perustua aina saatavilla olevaan dataan ja ihmisten tulkintaan datasta. (McLean, S. ym. 2016, 2). Tekoälyä hyödyntävä big data -pohjainen hakukone toimii sen mukaan, mitä sille opetetaan. Jos sen algoritmit perustuvat onnistuneisiin rekrytointipäätöksiin, se toimii myös tulevissa rekrytoinneissa kyseisten päätösten pohjalta. Jos aiempien onnistuneiden rekrytointien ehdokkaat ovat sattumalta olleet kaikki valkoihoisia miehiä, se pyrkii suosimaan heitä myös jatkossa. (Nurmilaakso 2017.) Tämä taas luo täysin uudenlaista syrjintää. Toisin kuin ihmiset, koneet nimittäin arvottavat syrjivänä nähdyt asiat

ehdokkaista samanarvoisiksi kuin kaikki muutkin rekryointikriteerit, ellei niille ole erikseen syötetty tätä estäviä ehtoja. Seuraava kuvio 7 kokoaa luvun päätteeksi teorian pohjalta nousseet big data -pohjaisten menetelmien edut, kehitysmahdollisuudet, haasteet ja uhat.

HYÖDYT	KEHITYSMAHDOLLISUUDET
Laajan kandidaattimäärän läpikäynti Passiivisten kandidaattien löytäminen Objektiivisemmat rekryointipäätökset	Työvoiman suunnittelun parantaminen
Automatisointiin liittyvät eettiset haasteet Teknologiaosaamisen puute Uusien toimintamallien omaksuminen Kandidaattien passiivisuus sosiaalisessa mediassa Yksityisyyden suojaan liittyvät rajoitukset/GDPR	GDPR:n tuomat rajoitteet Ehdokasprofiilit eivät sisällä rekryoinnin kannalta olennaisia tietoja
HAASTEET	UHAT

Kuvio 7 Big datan hyödyt, haasteet, kehitysmahdollisuudet ja uhat ehdokashakuvaiheessa

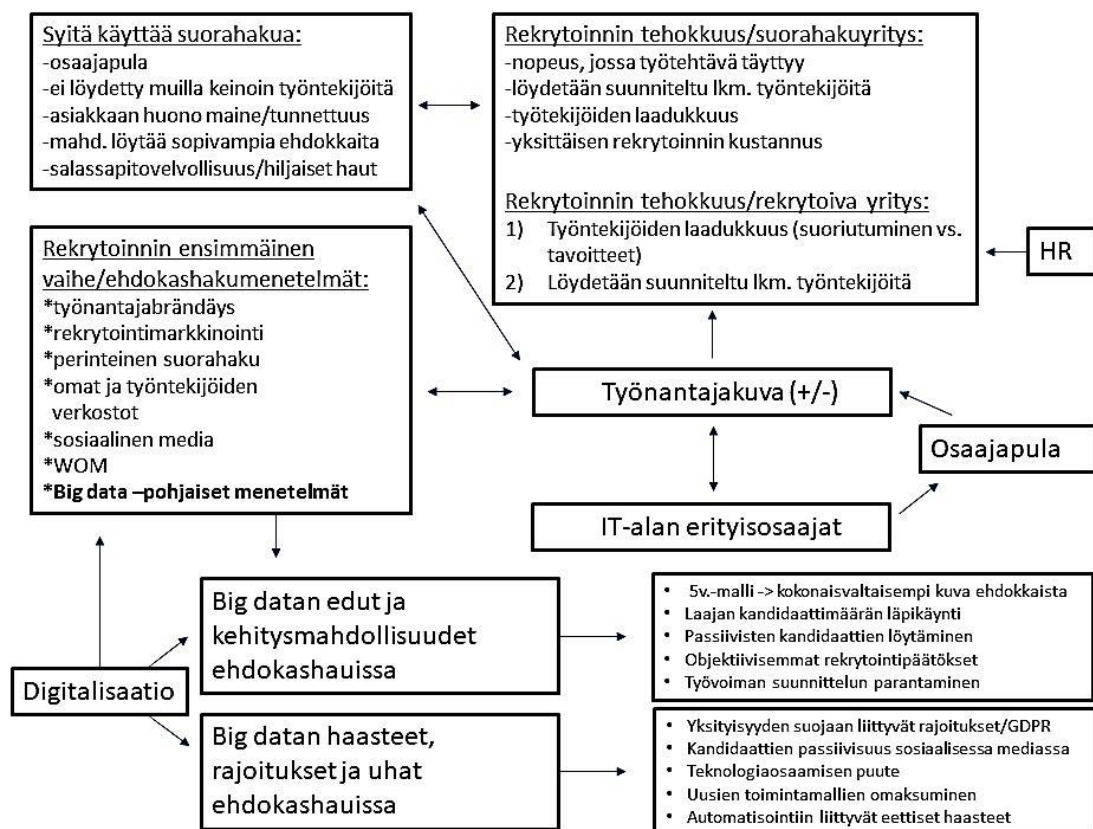
Aiemmin tässä luvussa havaittiin, että big datan soveltaminen rekryointiin ja ehdokkaiden etsintään tuottaa kattavasti erilaisia hyödyntämismahdollisuuksia, mutta toisaalta myös selkeitä rajoitteita. Kuvioon 7 on kerätty keskeisimpiä big datan hyödyntämismahdollisuuksien pohjalta havaittuja etuja ja kehitysmahdollisuuksia. Eduiksi ehdokashauissa nousivat muun muassa mahdollisuus löytää ja analysoida tehokkaammin suurempia määriä ehdokasdataa, tarkentaa ja laajentaa rekrytoijien kandidaattituntemusta, mikä samalla edistää työtehtävien kohdennusta. Big datan kautta voitiin tavoittaa tuloksellisemmin myös passiivisia ehdokkaita. Big datan kehityksen nähtiin olevan vasta alussa HR ja rekryointialalla ja näin ollen kehitysmahdollisuuksiakin on paljon. Tulvaisuuden kehityspotentiaalia nähtiin erityisesti työvoiman suunnitteluun liittyen. Hyötyjen ohella aiheeseen liittyi niin toiminnallisia, teknisiä, lainsäädännöllisiä kuin eettisiä haasteita. Haasteita yrityksille olivat esimerkiksi puutteellinen teknologinen osaaminen ja uusiin toimintamalleihin sopeutuminen. Lainsäädännöllisistä haasteista erityisesti tiukentunut yksityisyydensuoja asetti rajoituksia nimenomaan rekryoinnissa

big data-analytiikan käyttöön liittyen. Ehdokashakuvaiheen automatisointi luo lisäksi omia eettisiä haasteita, kun koneet valitsevat sopivia työnhakijoita. Myös big data ehdokashakumenetelmänä toi omat haasteensa. Potentiaaliset ehdokkaat käyttävät big datan lähteinä toimivaa internetiä ja sosiaalista mediaa hyvin eri tavoin, jolloin kaikki ehdokkaat eivät välttämättä ole sieltä löydettävissä.

3.4 Teorian yhteenveto

Teoriaosuuden perustana on kirjallisuuskatsaus, jossa keskitytään tutkimusongelman kannalta oleelliseen tieteiskirjallisuuteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 111; Eriksson & Kovalainen 2008.) Kirjallisuuskatsaus tuo esille myös, mitä aiheesta on aiemmin tutkittu ja, miten se nivoutuu kehitteillä olevan tutkimuksen kanssa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 112). Teorian rooli on ilmeinen laadullisessa tutkimuksessa, sillä se edesauttaa myös empirian rakentumisessa ja hahmottamisessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18; Eriksson & Kovalainen 2008).

Tämän tutkielman teoriassa tarkasteltiin big dataan -pohjautuvia menetelmiä kilpailuetuna suora hakukonsultoinnin ehdokkaiden etsinnässä. Kuvio 8 vetää yhteen teorian keskeisimmät käsitteet muodostaen samalla tutkielmalle teoreettisen viitekehksen:



Kuvio 8 Teoreettinen viitekehys

Kuviosta 8 nähdään, miten teorian eri käsitteet linkittyvät yhteen. Aihetta arvioitiin ensin laajemmin rekrytoinnin tehokkuuden ja suorahakupalvelun ostamiseen liittyvien tekijöiden kautta, jotka vahvistivat havaittua tarvetta tehokkaammille ehdokashakumenetelmille erityisesti erikoisasiantuntijoiden, kuten IT-alan osaajien löytämiseksi. Huomionarvoista oli se, että rekrytoiville yrityksille tärkein tehokkaan rekrytoinnin mittari oli työntekijöiden laadukkuus, kun rekrytointeja suorittavalle taholle, kuten rekrytoivien yritysten HR-osastolle tai suorahakuyrityksille tärkeitä mittareita olivat laadukkuuden ohella muun muassa rekrytointien nopeus ja kustannus. Koska rekrytoivat yritykset toimivat suorahakuyritysten asiakkaina, ja koska asiakastyytyväisyys on kriittistä liiketoiminnan onnistumisen kannalta, asetettiin laadukkaiden työntekijöiden löytäminen rekrytoinnin pääasialliseksi tavoitteeksi.

Mielenkiintoista oli myös nähdä, miten kielteinen ja myönteinen työnantajakuva korreloivat rekrytoinnin tehokkuuden ja suorahakupalvelujen käyttötarpeiden kanssa, mutta erityisesti huomata työnantajakuvan korostunut merkitys suorahakujen ehdokkaiden kohderyhmässä, mitä vallitseva osaajapula IT-alalla vahvistaa entisestään. Työnantajakuvan rinnalla tarkasteltiin suorahakukonsultoinnille tyypillisiä ehdokashakumenetelmiä, joita päivitettiin samalla moderneilla markkinointiviestinnän keinoilla. Tämä nähtiin tärkeäksi, koska rekrytointi on yhä enemmän markkinointia ja toisaalta niitä keinoja, joilla kilpailuja IT-osaajia voidaan parhaiten saavuttaa, on mietittävä erityisen tarkkaan. Havaittiin, että työnantajakuvan ohella esimerkiksi sosiaalinen media, hakukoneoptimointi, inbound-rekrytointimarkkinointi ja verkostojen korostunut rooli tulee huomioida suorahakukonsultoinnin ehdokashakumenetelmissä.

Digitalisaation ja internetin luomien mahdollisuuksien myötä kehittyneen big datan nähdään tuovan monenlaisia hyödyntämismahdollisuuksia työnhakijaehdokkaiden etsintään. Big datan avulla ehdokkaista on saatavilla enemmän, monipuolisempaa, totuudenmukaisempaa ja ajantasaisempaa tietoa, mikä luo kokonaisvaltaisemman kuvan ehdokkaista. Tätä tietoutta hyödyntäen voidaan tehdä objektiivisempia rekrytointipäätöksiä ja tehokkaampia soveltuvuusarviointeja jo aiemmassa vaiheessa rekrytointiprosessia. Lisäksi big datan kautta on mahdollista saavuttaa nimenomaan passiivisia ehdokkaita, joihin tässä tutkielmassa keskitytään. Big data toimii myös ennustamisen välineenä, mikä helpottaa työvoiman suunnittelua. Big datan on lisäksi nähty vaikuttavan positiivisesti tyypillisesti tehokkaana pidetyn rekrytoinnin avaintekijöihin, kuten rekrytointien nopeuteen, kustannukseen ja työvoiman pysyvyyden kautta sen laadukkuuteen.

Aiheeseen liittyi myös selviä haasteita, rajoituksia ja uhkia. Ehdokkaiden tietoja kerätessä ja soveltuvuutta arvioitaessa on noudatettava EU:n uutta tiukentunutta tietosuojasetusta (GDPR) ja tarpeen mukaan muuta tilanteeseen sovellettavaa lakia. Lainsäädännöllisten rajoitusten lisäksi aiheeseen liittyy myös toiminnallisia ja eettisiä haasteita. Toiminnallisina haasteina nousi esiin esimerkiksi yritysten riittämätön teknologiaosaaminen ja uusiin toimintamalleihin liittyvä epävarmuus. Toisaalta ehdokashaun

perustuminen big data -tietoon asettaa sen riippuvaiseksi siitä, miten työnhakijaehdokkaat käyttävät sosiaalista mediaa. Eettisinä haasteina nähtiin lisäksi big dataan liittyvän automaation tuomat haasteet.

4 METODOLOGIA

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten valintojen kokonaisuutta. Tutkimuksen tarkoitus ja sitä avustavat osaongelmat ohjaavat tutkimusstrategisia ratkaisuja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 123.) Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia *big dataa kilpailuetuna suorahakukonsultoinnin ehdokashauissa*. Big datan tai big data -pohjaisten menetelmien hyödyntämisestä ehdokkaiden etsinnässä ei juuri löydy tieteellisiä artikkeleja, kyseisten menetelmien avulla on parhaimmillaan mahdollista korvata koko rekrytoinnin ensimmäinen vaihe. Aiheen vähäisen aiemman tutkimuksen ja toisaalta sen ajankohtaisuuden perusteella (Bryman & Bell 2003) kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus katsotaan sopivaksi kyseisen tutkimuksen toteuttamiseen. Laadullista tutkimusta hyödynnetään erityisesti silloin, kun käsiteltävästä ilmiöstä olemassa olevat tiedot ovat vähäisiä (Eriksson & Kovalainen 2008).

Tutkielman tarkoitus voidaan jakaa *kartoittavaan, selittävään, kuvailevaan ja ennustavaan* tutkimukseen. Kartoittava lähestymistapa sopii tutkimukseen, jolla pyritään esimerkiksi löytämään uusia näkökulmia tai ilmiöitä tai avaamaan aiempia vähän tunnettuja ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005 129) Koska käsiteltävästä ilmiöstä löytyy niukasti aiempaa tieteellistä tutkimusta, nimenomaan empiirisellä tutkimuksella on tarkoitus kartoittaa big datan hyödyntämistä ilmiönä ehdokkaiden etsinnän yhteydessä. Näin ollen kyseiseen tutkimukseen sovelletaan kartoittavaa lähestymistapaa.

4.2 Aineiston keruumenetelmä

Jotta tutkielman tarkoituksesta saadaan mahdollisimman syvällisesti tietoa, valitaan tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi laadullisista tutkimusmenetelmistä haastattelu (kts. esim. Eriksson & Kovalainen 2008; Tuomi & Sarajärvi 2009). Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, koska sitä suositellaan nimenomaan vähän tutkittujen aiheiden tutkimiseen ja sen pyrkimyksenä on tuottaa mahdollisimman kattavasti tietoa tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2000; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastatteluissa voidaan esimerkiksi pyytää perusteluja esiin tuoduille mielipiteille ja kysyä tarvittaessa lisäkysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Mahdollisimman kattavan tiedon takaamiseksi mahdolliset haastatteluteemat tai tarpeen mukaan haastattelukysymyksetkin olisi hyvä lähettää haastateltaville jo ennen varsinaista haastattelua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.). Kaikki tämän tutkimuksen haastateltavat pääsevät haastatteluteemoihin noin päivää ennen varsinaista haastattelua. Samassa yhteydessä lähetetään aiemmasta big datan tuntemuksesta riippuen tutkielman teoriaan pohjautuva big dataa ja tutkielman tarkoitusta avaava esittely (kts. liite 2). Kyseinen esittely kerrattiin vielä tarvittaessa varsinaisessa haastattelussa ennen toista haastatteluteemaa (B).

Tämän tutkielman haastattelut suoritetaan puolistrukturoitujen teemahaastattelujen muodossa. Teemahaastattelu on siis puolistrukturoitu haastattelu, mikä sijoittuu muodoltaan täysin avoimen ja täysin strukturoidun haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelun etuna on se, että haastateltaville voidaan esittää pääasiallisesti samat kysymykset, mutta keskustelun etenemisen perusteella sopivassa järjestyksessä. Yksityiskohtaisten kysymysten seuraamisen sijaan, teemahaastatteluissa onkin olennaista edetä valittujen haastatteluteemojen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.) Tällainen haastattelumuoto, jossa kysymyksiä voidaan esittää tapauskohtaisesti, sopii kyseiseen tutkimukseen, sillä haastateltavien kokemus haastateltavista aihepiireistä vaihtelee jonkin verran. Tällainen haastattelumuoto, jossa kysymyksiä voidaan esittää tapauskohtaisesti, sopii kyseiseen tutkimukseen, sillä haastateltavien kokemus haastateltavista aihepiireistä vaihtelee jonkin verran. Tätä tutkimusta varten tietoja kerätään kolmesta eri näkökulmasta: *suorahakuyritysten edustajilta, rekrytoivien yritysten edustajilta ja sosiaalipsykologian asiantuntijalta*. Haastateltavien valinnasta ja esimerkkitoimialasta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa 4.3. Osalla suorahakuyritysten edustajista esimerkiksi on usean vuoden kokemus big datan hyödyntämisestä ehdokkaiden etsinnässä. Rekrytoivien yritysten edustajilla taas vastaavanlaista kokemusta ei odoteta olevan yhtä paljon. Rekrytoivien yritysten edustajilla puolestaan oletetaan olevan vahvempi näkemys esimerkiksi rekrytointipalvelujen ostamisesta, yrityksen sisäisesti käyttämistä rekrytointikanavista ja rekrytoivan yrityksen työnantajakuvasta.

Teemahaastatteluihin liittyy lisäksi oletus, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Tässä tutkielmassa kaikilla haastateltavilla lu-

kuun ottamatta sosiaalipsykologia on aiempaa kokemusta sekä ehdokkaiden etsinnästä rekryointitarkoituksissa, että esimerkkitoimialalta IT-alalta. Kaikilla rekrytoivien yritysten edustajilla on lisäksi aiempaa kokemusta ulkoisen rekryointiyrityksen palvelujen käyttämisestä.

Haastatteluteemat ja sen myötä koko haastattelurunko pohjautuvat tutkielman tarkoitukseen ja teoriassa muodostettuihin osaongelmiin. Suorahakuyritysten ja rekrytoivien yritysten haastatteluja varten muodostetaan seuraavat teemat: A) Ehdokashakumenetelmät, B) Big datan hyödyntäminen ja edut, C) Big datan ongelmat, rajoitukset ja uhat ja D) Big datan soveltuvuus ehdokashakuihin. Rekrytoivien yritysten näkökulman kannalta relevanttina nähdään myös yhteistyökokemukset ulkoisen rekryointiyrityksen kanssa, minkä takia rekrytoivia yrityksiä haastatellaan erikseen aiheeseen liittyen teeman A kohdalla (Liite 4: Teema A: kysymykset 1.1-1.1.2). Tämän kautta on tarkoitus tarkastella aihetta suorahakukonsultointia ostavien asiakkaiden näkökulmasta. Rekrytoivien yritysten edustajille esitetään muutamia erillisiä kysymyksiä suorahakupalvelujen ostamiseen liittyen painottuen tilanteeseen, jossa hyödynnettäisiin big data -menetelmiä ehdokashaun välineenä.

Sosiaalipsykologian asiantuntijalle teetetään avoin strukturoimaton syvähaastattelu, jotta tutkielman aiheen soveltuvuudesta voidaan varmistua, ja jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman laaja-alaisesti tietoa, myös esimerkiksi työnhakijoiden näkökulmasta. Tässä haastattelussa hyödynnetään pohjana big dataan liittyviä muiden näkökulmien haastatteluteemoja B-D, mutta aiheesta on tarkoitus keskustella avoimesti ja edetä haastateltavan näkemysten mukaisesti. Syvähaastattelu sopii metodiksi, sillä tavoitteena on varmistua siitä, onko muilla näkökulmilla ja temahaastatteluilla saavutettu kaikki oleellinen tieto aiheesta ja toisaalta edelleen syventää tietoa aiemmin esiintuotuihin teemoihin liittyen. Haastattelun tarkoituksena onkin saada haastateltava rekonstruoimaan kokemuksensa tutkimusaiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 46). Luvussa 4.3 on esitetty tutkimuksen operationalisointitaulukko, joka selventää, miten tutkielman teoreettiset käsitteet on muutettu empiiriseen muotoon omiksi haastatteluteemoikseen ja miten sekä teorian, että empirian kautta vastataan tutkimuksen tarkoitukseen ja osaongelmiin. Kaikkien näkökulmien haastattelurungot löytyvät lisäksi tutkielman liitteistä (Liite 3-5).

4.3 Haastateltavien valinta ja IT-ala esimerkkitoimialana

Jotta tutkielman tarkoituksesta, eli *big datan hyödyntämisestä suorahakukonsultoinnin ehdokashakuihin*, saataisiin mahdollisimman kattava kuva, tutkitaan aihetta useasta eri näkökulmasta. Tällainen tutkimustapa, jossa useiden eri näkökulmien hyödyntäminen kasvattaa kokonaiskäsitystä tutkittavasta ilmiöstä viittaa aineistotriangulaatioon. Sen avulla voidaan paremmin varmistua kerätyn tiedon paikkansapitävyydestä, sillä informaatiota kerätään useasta empiirisestä lähteestä ja näin saadaan samalla laajempia tutkimustuloksia. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Tähän tutkimukseen sopivien näkökulmien edustajiksi valikoitui suorahakuyritysten edustajat, rekrytoivien yritysten edustajat ja sosiaalipsykologian asiantuntija. Suorahakuyritysten näkökulmaa tutkielmassa edustavat esimerkiksi suorahakuyritysten rekrytointikonsultit tai muut kyseisten yritysten big data -pohjaisten käytäntöjen ja ehdokkaiden etsinnän parissa työskentelevät henkilöt, joilla nähdään olevan näihin liittyvää erikoisosaamista. Rekrytointipalveluja ostavien yritysten näkökulmaan lukeutuvat esimerkiksi henkilöstöhankinnasta vastaavat henkilöt (HR), rekrytoivat esimiehet tai yrityksen muut rekrytoinnista vastaavat henkilöt.

Koska big data -pohjaisten käytäntöjen hyödyntäminen potentiaalisten työnhakijoiden pääasiallisena hankintakanavana herättää myös monenlaisia uhkakuvia, esimerkiksi inhimillisyyden säilymisestä henkilövalinnoissa, haastatellaan aihetta varten lisäksi sosiaalisen median tutkimukseen erikoistunutta sosiaalipsykologian tohtoria. Tämän näkökulman avulla pyritäänkin vahvistamaan näkemystä big datan käytön kokonaisvaltaisesta soveltuvuudesta ehdokashakuihin. Ilmiön kokonaisvaltaisen kuvan saavuttamiseksi suorahakuyritysten ja rekrytoivien yritysten näkökulmien ohella myös potentiaalisten työnhakijoiden näkemystä pidetään huomionarvoisena. Kyseisellä haastattelulla onkin tarkoitus kerätä tietoa erityisesti potentiaalisten työnhakijoiden käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa ja siitä, miten hyvin he hahmottavat ja osaavat itse vaikuttaa big data -pohjaiseen rekrytointiin omalla sosiaalisen median ja internetin käytöllään. Haastateltaessa sosiaalipsykologian asiantuntijaa on huomioitava, että sosiaalipsykologiassa ja sen lähitieteissä on omat perinteensä laadullisen tutkimuksen toteuttamiselle (Tesch, R. 1992).

Esimerkkitoimialana tässä tutkielmassa tarkastellaan tietotekniikan palvelutuotantoa ja konsultointia (kts. 1.4). Toimialarajauksella pyritään luomaan tarkka kuva nimenomaan tämän tutkielman esimerkkitoimialasta, jota tutkielmassa nimitetään yleisesti vain IT-alaksi. Sosiaalipsykologian asiantuntijaa lukuun ottamatta kaikki tämän tutkielman haastateltavat työskentelevät joko itse IT-alalla tai ovat toimineet IT-alan rekrytointien parissa. Rekrytoivien yritysten näkökulmaa varten tässä tutkielmassa haastateltiin pieniä suomalaisia ohjelmistotuotannon suunnitteluun ja valmistukseen erikoistuvia tai muita IT-palveluja tarjoavia yrityksiä (Tilastokeskus 2018). Yrityskoon ja toimiala-

rajauksen perusteella voidaan saavuttaa mahdollisimman tarkka kuva aiheen soveltuvuudesta juuri kyseisen kokoisille yrityksille kyseisellä toimialalla. Rekrytoivien yritysten näkökulman avulla oli tarkoitus tarkastella aihetta suoramarkkinointien mahdollisten asiakkaiden näkökulmasta. Asiakasnäkökulman saavuttamiseksi rekrytoivien yritysten edustajat valittiin niin, että kaikilla oli aiempaa kokemusta suoramarkkinoinnin tai muun ulkoisen rekrytointiyrityksen käyttämisestä. Kaikki suoramarkkinoinnin näkökulman haastateltavat olivat puolestaan nimenomaan erikoistuneet IT-alan rekrytointeihin tai olleet vähintään mukana esimerkkitoimialan rekrytoinneissa.

Rekrytoivien yritysten edustajille lähetettiin haastattelukutsun (kts. liite 1) ohessa big dataa ja tutkielman tarkoitusta selventävä teksti (kts. liite 2) sähköpostitse, joiden avulla pyrittiin varmistamaan, että haastateltavilla on aiempaa kokemusta rekrytointiyhteistyöstä ja ehdokkaiden etsinnästä IT-alalla. Big datan tuntemusta pidettiin lisäksi hyvänä, muttei välttämättömänä. Liite 2 nähtiin tarpeellisena, koska big datan hyödyntäminen ehdokkaiden etsinnän yhteydessä on vielä vähän tutkittu ilmiö ja oletuksena oli, ettei big data ole käsitteenäkään haastateltaville välttämättä tuttu. Big datan ja tutkielman tarkoituksen esittely (kts. liite 2) otettiin käsittelyyn aiheen aiempaan tuntemukseen perustuen tarvittaessa myös suoramarkkinoinnille. Tutkimuksen aihe herätti haastattelukutsun saaneissa kiinnostusta ja siksi vain 40 lähetyn haastattelukutsun kautta saavutettiin tarvittava määrä haastateltavia rekrytoitavien yritysten näkökulmaan. Suoramarkkinointien näkökulman haastateltavien löytäminen oli myös suhteellisen vaivatonta tutkijan omien alan verkostojen myötä. Suoramarkkinointien edustajia tutkimukseen valittiin neljä. Tutkimusta varten toteutetaan siis yhteensä kahdeksan haastattelua kolmesta eri näkökulmasta. Näillä haastattelumäärillä uskotaan saavutettavan riittävän kattava kuva tutkitusta ilmiöstä kyseessä olevalta esimerkkitoimialalta.

Koska big datan hyödyntämiseen liittyy muun muassa jo teoriassa kuvailtuja arkaluontoisiakin asioita, kuten lainsäädännöllisiä ja eettisiä haasteita ja toisaalta mahdolliseen big datasta saatavaan kilpailuetuun liittyviä salassapitovelvollisuuksia, koettiin haastattelujen anonymisoinnin kautta saavutettavan kattavimmin vastauksia. Luotettavuuden takaamiseksi haastateltavien vastaukset anonymisoitiin niin, ettei haastateltava tai hänen edustamansa yritys ole tutkielmasta tunnistettavissa. Haastateltavien taustaa on kuitenkin kuvailtu lyhyesti tarkemmin seuraavissa taulukoissa tutkimuksen tarkoituksen kannalta oleellisten tietojen valossa.

Taulukko 3 Suorahakuyritysten edustajat

Suorahakuyrityksen edustaja	Haastateltavan toimenkuva	Toimiala ja yrityskoko	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto
Yritys A	CEO & suorahakukonsultti	Liikkeenjohdon konsultointi, liikevaihto vuodessa 0,5 milj. euroa	25.1.2018	1 h 8 min
Yritys B	Myyntijohtaja & aiemmin suorahakukonsultti	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, 11 hlöä	31.1.2018	1 h 3 min
Yritys C	Maajohtaja & suorahakukonsultti	Henkilöstön vuokraus ja välitys, 9 hlöä Suomessa	19.2.2018	1h 4 min
Yritys D	CEO & suorahakukonsultti	Konsultointi rekrytointipalvelut, 14 hlöä	21.2.2018	1h 23 min

Taulukossa kolme on esitelty tutkielman suorahakuyritysten näkökulman edustajat. Kaikki haastateltavat toimivat tai olivat toimineet suorahakukonsultteina ja heiltä löytyi lisäksi johtamiskokemusta. Taulukosta on myös nähtävissä yritysten tarkka toimiala, koko ja haastattelun ajankohta ja kesto. Seuraavasta taulukosta 4 ilmenee suorahakuyritysten rekrytointi- ja ehdokashakukokemus, big datan aiempi tuntemus ja IT-alan rekrytointikokemus.

Taulukko 4 Suorahakuyritysten edustajien kokemus tutkimusaiheesta

Suorahakuyrityksen edustaja	Aiempi rekryointikokemus & ehdokashakumenetelmien käyttö	Big datan tuntemus ja käyttö ehdokashauissa	IT-alan rekryointikokemus
Yritys A	4 vuotta suorahakua, kaksi ja puoli vuotta rekrytoivana esimiehenä, 4 vuotta ehdokashakua	Nykyisessä yrityksessä käyttänyt big data -pohjaisia menetelmiä	Kokemusta useasta yrityksestä
Yritys B	5-6 vuotta suorahakua, tuhansia ehdokashakua	Yli 20 vuotta toiminut töissä analytiikan parissa ja käyttänyt puhtaasti big dataa ja sen luomia menetelmiä ehdokashauissa	Kokemusta useasta yrityksestä
Yritys C	5 vuotta päätoimisesti rekryointia ja ehdokashakua	Nykyisessä yrityksessä käyttänyt big data -pohjaisia menetelmiä	Kokemusta viisi vuotta
Yritys D	19 vuotta suorahakukonsultointia ja ehdokashakua	Oma big data -pohjainen menetelmä ehdokaiden etsintään	N. 40 % työtehtävistä IT-rekryointia

Taulukosta 4 nähdään, että kaikilla suorahakuyrityksillä on vankka kokemus ehdokaiden etsinnästä osana muuta suorahakukonsultointia. Kaikki suorahakuyritykset ovat myös hyödyntäneet big dataan -pohjautuvia hakumenetelmiä. Yritys B on lisäksi luonut profiileja puhtaasti big datan ja muun datan pohjalta ja yritys D:llä on oma big dataan -pohjautuva hakukone. Haastatellut suorahakuyritykset ovat lisäksi pitkälti keskittyneet IT-alan rekryointeihin, joista kaikilla on runsaasti kokemusta. Seuraavaksi esitellään rekrytoivien yritysten edustajat.

Taulukko 5 Rekrytoivien yritysten edustajat

Rekrytoivan yrityksen edustaja	Haastateltavan toimenkuva	Toimiala ja yrityskoko	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto
Yritys A	HR-asiantuntija	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus/IT-konsultointi, liikevaihto vuodessa 2-10 milj. euroa	09.02.2018	1 h 8 min
Yritys B	Henkilöstöpäällikkö	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, IT-palvelujen konsultointi, liikevaihto vuodessa 2-10 milj. euroa	11.02.2018	59 min
Yritys C	Toimitusjohtaja	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, 12 hlöä/0,4-1 milj. euroa	19.02.2018	1h 1min

Vaikka rekrytoivien yritysten edustajien tittelit vaihtelivat, kuului rekrytointi kaikkien edustajien toimenkuvaan. Haastateltavat työskentelivät kokoluokaltaan pienissä IT-alan ohjelmistojen suunnitteluun ja valmistukseen erikoistuneissa yrityksissä. Taulukosta on nähtävillä myös haastattelujen kesto ja ajankohta. Seuraava taulukko 6 kuvaa vielä tarkemmin rekrytoivien yritysten tuntemusta tutkielman kannalta merkittävistä aiheista.

Taulukko 6 Rekrytoivien yritysten edustajien kokemus tutkimusaiheesta

Rekrytoivan yrityksen edustaja	Aiempi rekrytointikokemus & ehdokashakumenetelmien käyttö	Big datan tuntemus ja käyttö ehdokashauissa	IT-alan rekrytointikokemus	Ulkoisten rekrytointipalvelujen käyttö
Yritys A	5 vuotta päätyönä tehnyt rekrytointia ja ehdokashakuja, lisäksi noin 4 vuotta aiemmin suorahakukonsultointia	Big data käsitteenä tuttu, ei ole käyttänyt big data -pohjaisia menetelmiä, paitsi sosiaalista mediaa ehdokashauissa	Kokemus nykyisestä yrityksestä	IT-alan suorahakuyrityksen avulla haettu muutamiin jottotason tehtäviin henkilöitä
Yritys B	5 vuotta henkilöstönvuokrauksessa, jossa osan ajasta päätoimisesti rekrytointia. Lisäksi 1,5 vuotta ehdokashakua nykyisessä yrityksessä	Big data käsitteenä tuttu, osa ydinliiketoimintaa, ei käyttänyt big dataa, eikä siihen pohjautuvia menetelmiä ehdokashauissa	Kokemusta useasta yrityksestä	2-3 kumppanista kokemusta
Yritys C	20 vuotta rekrytointia ja ehdokashakuja tarvittaessa siinä ohessa	Big data käsitteenä tuttu, tietää mihin sitä voidaan hyödyntää, ei rekrytoinnissa suoraan hyödynnetty	13-14 vuoden kokemus nykyisestä yrityksestä	1-2 ulkoista rekrytointiyritystä käyttänyt vuosien varrella

Taulukosta 6 huomataan, että vaikka kaikilla rekrytoivilla yrityksillä on kokemusta rekrytoinnista ja ehdokkaiden etsinnästä, on suorahakukonsulteilla enemmän kokemusta tällä saralla. Vaikka big data oli rekrytoiville yrityksille käsitteenä tuttu, ei yksikään yritys ollut hyödyntänyt sitä suoraan ehdokkaiden etsinnässä. Kaikki yritykset toimivat

IT-alalla, jolloin IT-alan rekrytoinnista oli luonnollisesti kokemusta. Yritys B:llä oli lisäksi useammasta alan yrityksestä rekrytointikokemusta. Kaikki haastateltavat olivat myös ostaneet rekrytointipalvelua ulkoiselta toimijalta ja toimineet näin myös suorahakuyritysten asiakkaina.

Laadullisessakin tutkimuksessa teoreettiset käsitteet täytyy niin sanotusti ”operationalisoida” empiirisesti mitattaviksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimuksen teoreettisille käsitteille on löydettävä jonkinlainen empiirinen vastike, jotta aihetta voidaan ylipäänsä tutkia. Tämän tutkielman empirian luomiseksi teetetty haastattelurunko muodostettiin tutkielman teoriassa määriteltyjen osaongelmien kautta, ja näin tutkielman tarkoitukseen pyritään hakemaan vastauksia sekä teorian, että empirian kautta. Operationalisoinnin avulla siis varmistetaan, että teoria ja empiria keskustelevat keskenään. Hyvin suunniteltu operationalisointi, on yksi onnistuneen tutkielman avaintekijöistä. (Eskola & Suoranta 1998.) Seuraava operationalisointitaulukko havainnollistaa asiaa tämän tutkielman osalta.

Taulukko 7 Operationalisointitaulukko

Tutkielman tarkoitus	Osaongelmat	Teemat	Teoria	Haastattelukysymykset
Tutkia big datan ja big data - pohjaisten käytäntöjen tuomaa kilpailuetua suorahakukonsultoinnin ehdokashauissa	Mitä ehdokashakumenetelmiä ehdokkaiden etsintään voidaan käyttää?	A) Ehdokashakumenetelmät	Luku 2.1.3, 2.2, 3.3 & 3.1.3	Suorahakuyritykset: Teema A: kysymykset 1.1, 1.3.1, 1.4-1.7 Asiakasyritykset: Teema A: kysymykset 1.1, 1.2, 1.4.1, 1.5-1.6
	Miten a) suorahakuyritykset ja b) rekrytoivat yritykset voivat hyötyä big datasta tai siihen pohjautuvista menetelmistä ehdokkaiden etsinnässä?	B) Big datan hyödyntäminen ja edut ehdokkaiden etsinnässä	Luku 3.3 & 3.3.1	Suorahakuyritykset: Teema B: kysymykset 2.1-2.3 Asiakasyritykset: Teema B: kysymykset 2.1-2.2 Sosiaalipsykologi: Teema B: kysymys 2.1, 2.1.1
	Mitä haasteita, rajoituksia ja uhkia liittyy big datan tai big data -pohjaisten menetelmien käyttöön ehdokkaiden etsinnässä a) suorahakuyrityksen ja b) rekrytoivan yrityksen näkökulmasta?	C) Big datan ongelmat, rajoitukset ja uhat ehdokkaiden etsinnässä	Luku 3.3.2	Suorahakuyritykset: Teema C: kysymys 3.1 Asiakasyritykset: Teema C: kysymys 3.1 Sosiaalipsykologi: Teema C: kysymykset 3.1, 3.1.1-3.1.3
	Miten big data ja big data -käytännöt soveltuvat suorahakukonsultoinnin ehdokashakuihin?	D) Big datan soveltuvuus ehdokashakuihin	Luku 3.3, 3.3.1 & 3.3.2	Suorahakuyritykset: Teema D: kysymykset 4.1, 4.1.1, 4.1.1.1-4.1.1.4, 4.2, 4.3 Asiakasyritykset: Teema D: kysymykset 4.1, 4.1.1-4.1.2, 4.1.2.1-4.1.2.4, 4.2, 4.3 Sosiaalipsykologi: Teema D: 4.1, 4.1.1-4.1.3, 4.2-4.4

4.4 Aineiston analysointi

Aineiston keruun jälkeen tutkimuksen aineisto, eli kahdeksan haastattelua analysoitiin. Aineiston analysoinnin tukena toimi laadullisen tutkimuksen analysointiin liittyvä kirjallisuus (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000; Tuomi & Sarajärvi 2009) sekä yllä esitelty tutkimuksen operationalisointitaulukko.

Tutkimusaineiston analysointiin käytettiin sisältöanalyysia, joka soveltuu hyvin käytettäväksi menetelmäksi kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Tarkemmin määriteltynä on sovellettu nimenomaan teorian ohjaamaa muotoa, jossa tuloksia peilataan teoriaan. Se avustaa tutkielman analysoinnissa siten, että painopiste pysyy tutkielman tarkoituksen kannalta oleellisissa asioissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Tutkielman teoriassa esitellyt ehdokashakumenetelmät, big dataan liittyvät hyödyt ja haitat ehdokkaiden etsinnässä sekä big data -pohjaisten hakumenetelmien soveltuvuus ehdokkaiden etsintään toimivatkin aineiston analysoinnin tukena. Toisaalta nimenomaan big datan hyödyntämisestä suorahakujen ehdokkaiden etsinnässä on niin vähän aiempaa tieteellistä tutkimusta, että tästä ilmiöstä pyrittiin saamaan etusijassa empirian kautta uutta tietoa, jota voitaisiin hyödyntää myös aiemman teoreettisen viitekehyksen tukena.

Aineiston analysointi olisi loogista suorittaa vasta aineiston keruun ja järjestelyn jälkeen. Laadullisessa tutkimuksessa suositellaan kuitenkin aineiston analysointitavan valintaa ja aineiston purkamista jo aineiston keruun yhteydessä. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 135.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen litterointi aloitettiin yhtä aikaa aineiston keruun kanssa, ja alustavan teemoittelun kautta voitiin havaita, jos jonkin teeman alle ei saatu tarpeeksi vastauksia ja näin haastattelukysymyksiä voitiin vielä muokata tulevia haastatteluja varten. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen joitakin haastattelukysymyksiä poistettiin, joidenkin paikkaa siirrettiin ja osa korvattiin uusilla kysymyksillä, kuitenkin niin, että alustavat haastattelu-teemat pysyivät kaikissa haastatteluissa samoina.

Teemoittelussa tutkimusaineisto jaotellaan eri teemojen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Suorahakuyritysten ja rekrytoivien yritysten haastattelut noudattivat seuraavia teemoja: A) Ehdokashakumenetelmät, B) Big datan hyödyntäminen ja edut, C) Big datan ongelmat, rajoitukset ja uhat sekä D) Big datan soveltuvuus ehdokshakuihin. Sosiaalipsykologian asiantuntijaa puolestaan haastateltiin big dataan liittyvien teemojen B-D osalta ja hänelle esitettiin lisäksi muutamia erillisiä kysymyksiä ilmiön kokonaisvaltaisen käsittelyn varmistamiseksi ja hypoteettisen työnhakija-aspektin luomiseksi.

Tutkimuksen aineisto litteroitiin ja järjesteltiin tutkielman tarkoituksesta ja osaongelmista johdettujen yllä esiteltyjen teemojen alle. Aineiston litteroinnissa hyödynnettiin erillistä aineiston analysointiin tarkoitettua tekstianalyysiohjelmaa (Nvivo), jonka avulla tutkielman eri näkökulmille oli helppo luoda omat kansiot ja vertailla jokaisen

näkökulman tuloksia ensin keskenään ja sen jälkeen suhteessa muihin näkökulmiin. Tekstianalyysiohjelman avulla on myös mahdollista muun muassa luokitella samaa teemaa koskevat vastaukset tai tietyn haastateltavan tiettyä teemaa koskevat vastaukset omiksi kokonaisuuksikseen, niin, että vastausten alkuperäinen järjestys säilyy ja on tarvittaessa saatavilla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 141). Näitä keinoja hyödynnettiin myös tämän tutkimuksen analysoinnissa. Kun aineisto oli jaoteltu teemoihin, käytiin litteroidut haastattelut vielä kertaalleen läpi ja näin pyrittiin varmistamaan, että kaikki tarpeellinen oli tuotu esiin.

Suorahakuyritysten ja rekrytoivien yritysten aineistoja käsiteltiin ensin erillään, jolloin kummastakin aineistosta pyrittiin nostamaan esiin sille tyypillisiä yhteneviä ja erotavia tekijöitä. Tämän jälkeen näiden näkökulmien aineistoja vertailtiin toisiinsa jälleen etsien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Lopuksi suorahakuyritysten ja rekrytoivien yritysten analysoituja aineistoja vertailtiin sosiaalipsykologian asiantuntijan vastauksiin teemojen 2-4 osalta. Teorialähtöistä aineiston analysointitapaa noudattaen, aineistoa analysointiin liittyi olennaisesti myös tutkimusaiheen vertailu aiheen aiemmin esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Tämän pohjalta voitiin samalla huomata, mitä sellaista aineistosta nousi esiin, mitä ei aiemmassa teoriassa ole käsitelty.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa arvioidaan tämän tutkielman luotettavuutta. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkielman luotettavuudelle ei ole mitään yksittäistä arviointitapaa ja näkemykset totuudenmukaisuudesta luotettavuuden mittarina vaihtelevat (Tuomi & Sarasjärvi 2009, 131). Laadullisen tutkimuksen arviointitavat eroavat myös määrällisen tutkimuksen mittareista, jotka pohjautuvat pääasiallisesti oletukseen yhdestä mitattavasta todellisuudesta. (Tuomi & Sarasjärvi 2009, 133). Määrällistä tutkimusta usein mitataan sen toistettavuudella (reliabiliteetti) ja paikkansapitävyydellä (validiteetti), kun laadullisen tutkimuksen päämääränä on ennen kaikkea laajentaa ja tuoda uusia näkemyksiä vähän tutkitusta ilmiöstä. (Tuomi & Sarasjärvi 2009, 133; Hirsjärvi & Hurme 2000)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudelle on kuitenkin asetettu seuraavat kriteerit, joihin sitä usein peilataan: tutkimuksen johdonmukaisuus (engl. *confirmability*), riippuvuus (engl. *dependability*) uskottavuus (engl. *credibility*) ja siirrettävyys (engl. *transferability*) (Tuomi ja Sarasjärvi 2009, 136-137). Tutkimuksen johdonmukaisuus (engl. *confirmability*) tulee ilmi muun muassa siitä, että tutkielman pääkäsitteiden tarkastelussa on edetty johdonmukaisesti tutkittavan ilmiön laajemmista teemoista suppeampiin ja jokaisen luvun kohdalla on kerrottu, mitä seuraavaksi käsitellään. Toisaalta, koska tutkielmassa päädyttiin tarkastelemaan kaikkia osaongelmia niin teoriassa kuin empiriassa, oli loogista valita teorian ohjaama analysointitapa, jossa tuloksia peilattiin teoriaan.

Näin voitiin samalla varmistua, että analysointi pysyy johdonmukaisesti tutkielman tarkoituksen kannalta merkittävässä asioissa (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yhtä tarkkaan tutkimustulosten yleistämiseen kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta tulosten pysyvyys on tärkeää myös siinä (Hirsjärvi & Hurme 2000). Tätä voidaan arvioida tutkielman riippuvuuden (engl. *dependability*) kautta. Tutkijan tuleekin ennakoida mahdollisesti tutkimukseen ulkoisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten myös huomioida ilmiölle tyypilliset piirteet tutkimuksen analysoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136-137.) Koska big data -ilmiö on monille vielä melko tuntematon, lähetettiin kaikille yrityksille, joiden big data tuntemuksesta ei ollut tietoa etukäteen, tarkennus siitä, mitä big datan hyödyntämisellä tarkoitetaan tämän tutkielman yhteydessä. Ilmiölle tyypillisenä piirteenä nähtiin myös siihen liittyvät eettiset ja lainsäädännölliset haasteet, jonka vuoksi haastateltavien nimet anonymisoitiin. Näillä keinoilla uskottiin saavutettavan mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä ennalta vähän tunnetusta aiheesta. Toisaalta haastatteluihin oli myös varattu runsaasti aikaa (noin tunti), jotta ilmiötä ehdittiin käsitellä tarpeeksi laajasti.

Koska tutkimus toteutettiin yleistä tieteellistä tutkimusta koskevien periaatteiden mukaisesti, uskotaan tulosten olevan siirrettävissä myös toiseen tutkimuskontekstiin. Toisaalta tämän tutkielman siirrettävyys (engl. *transferability*) ei ole täysin aukotonta, sillä tutkijalla oli ennalta suhteellisen laajat henkilökohtaiset verkostot suomalaisiin suoramarkkinayrityksiin, mikä mahdollisti nimenomaan big dataa tuntevien ja IT-alaan erikoistuneiden yritysten haastattelun. Myös juuri sosiaalista mediaa tutkivan sosiaalipsykologian asiantuntijan löytäminen voisi toisissa tutkimusolosuhteissa olla hyvin haasteellista, ellei mahdotonta.

Haastattelun katsottiin olevan luotettava metodi tutkimukseen, sillä tutkimusaiheesta on hyvin vähän tieteellistä tutkimusta, jota kartoittavalla laadullisella tutkimuksella pyrittiin hankkimaan lisää ja toisaalta aiheen soveltuvuudesta ja siihen liitetyistä eettisistä haasteista uskottiin saavutettavan monipuolisimmin näkemyksiä haastattelujen avulla. Mahdollisimman kattavan kuvan saavuttamiseksi aihetta tutkittiin myös useasta näkökulmasta, niin sanotulla aineistotriangulaatiolla. Sen nähdään vähentävän tutkijan ennakkoluuloja aiheesta, sillä tutkielmaa ei tarkastella vain ennakkoon suunnitellusta näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141). Aineistoriangulaation voidaan katsoa tässä tutkimuksessa lisäävän myös tulosten vahvistettavuutta, mikä on yksi johdonmukaisuutta (engl. *confirmability*) kuvaavista kriteereistä.

Laadullisessa tutkimuksessa sopivan aineistomäärän nähdään löytyneen, kun tutkimusaineistossa esiintyvät asiat alkavat toistumaan, eli aineistossa saturaatio (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.) Kyseisessä tutkimuksessa aineisto nähtiin riittäväksi, sillä viimeisen osaongelman kohdalla haastateltavien vastauksissa alkoi toistua samoja asioita eikä uusia näkökulmia big dataan nähtyihin hyötyihin ja haasteisiin liittyen juuri noussut esille. Näin ollen aineistossa tapahtui saturaatio. Tutkielman uskottavuutta (engl. *credi-*

bility) lisäsi lisäksi yhtenäisten haastatteluteemojen ja kysymysten esittäminen kaikkien näkökulmien edustajille. Toisaalta etukäteen lähetettyyn tarkennukseen tutkielman tarkoituksesta, liittyi myös riski haastateltavien alkuperäisten konstruktioiden manipuloinnista. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 136). Tämä nähtiin kuitenkin välttämättömäksi kokonaisvaltaisten tutkimustulosten saavuttamiseksi.

5 TULOKSET

5.1 Ehdokashakumenetelmät

Koska rekrytoinnin ensimmäisen vaiheen ehdokashakumenetelmien tehokkuudesta on toistaiseksi vähän tieteellistä tutkimusta (ks. esim. Han & Collins 2004, 686), ja koska tällä tutkimuksella haluttiin saada tietoa nimenomaan big datan ja siihen pohjautuvien menetelmien hyödyntämisestä vähän tutkitussa rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa, koettiin eri ehdokashakumenetelmien merkitys ja niiden vertailu big data -menetelmien käyttöön relevanttina. Rekrytoinnin ensimmäistä vaihetta tässä tutkielmassa kuvataan tyypillisten suoramakonsultoinnin ehdokashakumenetelmien kautta.

Sekä suoramakuyritysten edustajia, että rekrytoivien yritysten edustajia pyydettiin kertomaan haastattelujen alussa vapaamuotoisesti rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa käyttämistään ehdokashakumenetelmistä ja niiden koetusta hyödyllisyydestä. Tämän jälkeen käytettäviä ehdokashakumenetelmiä ja niiden hyödyllisyyttä kartoitettiin vielä teoriaosuudessa 2.2 esiteltujen ehdokashakumenetelmien kautta. Haastatteluteeman A) kohdalla tarkasteltiin lisäksi hakumenetelmien valintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten toimiala- ja työtehtäväsidonnaisuutta, menetelmien mittaamista sekä työnantajakuvan merkitystä.

5.1.1 *Suoramakuyritysten rekrytointitavat*

Seuraava taulukko kuvaa suoramakuyritysten käyttämiä ehdokashakumenetelmiä ja niiden merkitystä rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa. Eri menetelmien merkitys suhteessa muihin käytettäviin menetelmiin on eroteltu värikoodein: punainen – ei kovin tärkeä, keltainen – kohtalaisen tärkeä ja vihreä – tärkeä tai erittäin tärkeä. Menetelmät, joita yrityksillä ei ollut käytössä tai joiden hyödyllisyyttä ei osattu arvioida ovat puolestaan yliviivattu.

Taulukko 8 Ehdokashakumenetelmät suoramakuyrityksissä

Ehdokashakumenetelmät		Suora- hakuy- ritys A	Suora- hakuy- ritys B	Suora- hakuy- ritys C	Suora- hakuy- ritys D
Perinteisen suora- haku	Suorat yhteydenotot kohdeyrityksiin ja etukäteen nimettyihin ehdokkaisiin				
	Toimialayhdistykset ja -luettelot				
	Toimialan uutiset				
Oma tietokanta/ATS-järjestelmä					
Verkostot	Henkilökohtaiset verkostot				
	Työnhakijoiden verkostot				
	Alan tapahtumat				
Rekrytointimarkkinointi	Työpaikkailmoitukset				
	Työnantajakuva				
	Inbound-rekrytointimarkkinointi				
Työpaikkailmoitus- sivustot	Monster, Oikotie, Duunitori, mol.fi ja työpörssit				
	Indeed.com, CareerBuilder				
	IT-ala: Stack Overflow				
Sosiaalinen media	LinkedIn				
	Facebook				
	Twitter				
	Keskustelufoorumit				
	Meetup.com, Google+, Slack, Instagram				
	IT-ala: Github				
Big data - pohjainen haku	Hakukoneet, sovellukset ja sivustot (esim. Sourcehub, Jobgo, Entelo, TextKernel)				

Kuten taulukosta 3 on havaittavissa, suoramakuyritykset hyödyntävät ehdokkaiden etsintään useita erilaisia menetelmiä, eli niin sanottu monikanavaisuus on suosittua. Suosituimpina menetelminä haastateltavat nostivat esille LinkedInin ja työnantajakuvan edistämisen. Vähiten hyödyllisinä haastateltavat kokivat puolestaan lehti-ilmoittelun ja työpaikkailmoitus-sivustot. Edellisestä poiketen IT-alan rekrytoinneissa IT-alan työpaikkasivustoja ja sosiaalisen median kanavia, kuten Githubia ja Stack Overflowta pidettiin

kuitenkin tärkeinä rekrytointikanavina. Ehdokashakumenetelmien käyttö ja niiden hyödyllisyys vaihteli lisäksi tilannekohtaisesti, esimerkiksi työtehtävän, toimialan, toimeksiantajayrityksen ja siihen liitetyn työnantajakuvaan mukaan. Näitä teemoja tarkastellaan myöhemmin tässä luvussa. Seuraavaksi käsitellään vielä tarkemmin taulukon 3 tuloksia.

Perinteinen suoramaku ja verkostot

Perinteistä suoramakua pidettiin suoramakuyrityksissä edelleen kohtuullisen tärkeänä, vaikkakin esimerkiksi tyypillisesti suoramakuun liittyvän toimialayhdistysten kautta potentiaalisten työnhakijoiden tiedustelua ei juurikaan hyödynnetty, vaan vastaavia tietoja työnhakijoista pyrittiin hakemaan internetistä. Myös toimialan uutisten seuraaminen oli siirtynyt internetiin ja digitalisoitumisen myötä yksikään haastateltu suoramakuyritys ei ilmoittanut käyttävänsä enää lehti-ilmoittelua, joka on kuulunut tyypillisten suoramakuissa hyödynnettävien ehdokasmenetelmien joukkoon (Jenn 2005, 2; Taulukko 2: 1 a-d).

Rekrytointikonsulttien henkilökohtaisten verkostojen nähtiin menettäneen hieman merkitystään aiempaan, mikä nousi esille myös teoriassa, jonka mukaan 2000-luvulla enää vain 15% rekrytoitavista kandidaateista löydetään henkilökohtaisten verkostojen kautta ja 85% muilla tutkimusmenetelmillä (Schoyen & Rasmussen 1999 xvi). Niin henkilökohtaisia verkostoja kuin myös **potentiaalisten työnhakijoiden verkostojen** pidettiin kuitenkin yleisesti tärkeänä tai erittäin tärkeänä vaihtoehtona muiden ehdokashakumenetelmien rinnalla. Haastateltavat katsoivat eri verkostojen liittyvän toisiinsa ja niiden arvon riippuvan pitkälti kyseessä olevan kontaktin tai hänen antamansa kontaktin laadukkuudesta ja toisaalta kokivat hyvien suhteiden luomisen suhteellisen työlääksi. Suoramakuyritys C piti lisäksi alan tapahtumia tärkeänä verkostojen rakentamisen keinona, ja sekä suoramakuyritys C että A kokivat rekrytointiprosessissa mukana olleista työnhakijoista tehdyn oman tietokannan hyödyntämisen ehdokkaiden etsinnässä tärkeänä kehityskohteenä. Tämä osaltaan kieli siitä, että potentiaalisten työnhakijoiden verkostojen rooli on korostunut tämän päivän rekrytointissa, mikä todettiin myös teoriassa (Vaahtio 2005, 40).

Suoramakuyritys C: Verkostot ovat tosi tärkeitä, myös suhteessa muihin menetelmiin. Se on tietysti aina riippuvainen kanssa hieman siitä, kuka suosittelee, että jos on tiedossa, että ns. laatukandi suosittelee, niin se on ikään kuin laatu, eli usein on tiedossa joku laadukas ehdokas silloin myös. Mutta sekin vaatii sitä tosi vahvan suhteen luomista tähän kandiin ensin ja omien verkostojen ylläpitämistä. Että silloin, kun se toimii, se on niin kuin huippuhyvä kanava.

Rekryointimarkkinointi ja työpaikkailmoitussivustot

Työnantajakuvan vaikutusta rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa käsitellään erikseen vielä myöhemmin tässä luvussa, sillä laajempaan ilmiöön sen katsotaan vaikuttavan kaikkeen yrityksen tuottamaan rekryointimarkkinointiin ja toisaalta siihen vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten WOM, tuote, toimiala, julkisuus ja brändi (Valvisto 2005, 24). **Rekryointimarkkinoinnilla** puolestaan viitataan kaikkeen rekrytoijien luomaan markkinointiviestintään (Collins & Stevens, 2002, 10), minkä takia rekryointimarkkinointia voidaan käytännössä toteuttaa kaikkien suora-yritysten tuottamien ehdokashakumenetelmien välityksellä. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin rekryointimarkkinointia ja tyypillisesti työnantajakuvan ohella siihen liitettyjä ehdokashakumenetelmiä: **työpaikkailmoittelua** ja **inbound-rekryointimarkkinointia**.

Teorian mukaan suora-yritykset ovat tyypillisesti keskittyneet ylemmän tason rekryointeihin, joiden työnhakijakohderyhmä ei yleensä aktiivisesti hae töitä. Tähän ryhmään on tullut viimeisten vuosien aikana mukaan myös muita erikoisasiantuntijoita, kuten IT-alan asiantuntijoita (Schoyen & Rasmussen 1999, 3). Haastateltavat suora-yritykset toivat myös tämän väitteen esille pääasiallisena syynä sille, miksi he eivät pitäneet työpaikkailmoitussivustoja kovinkaan tärkeinä IT-alan erikoisasiantuntijoiden rekryoinnissa. Toisaalta IT-alaan keskittyneet työpaikkasivustot, kuten Stack Overflow nähtiin tärkeinä.

Hakolan ja Hiilan (2012, 193) mukaan inbound-rekryointimarkkinoinnilla on tarkoitus houkutella työnhakijoita hakemaan yritykseen töihin nyt tai tulevaisuudessa tarjoten heille sisältöä, joka todella vastaa heidän tarpeitaan, niin kuin yleensäkin inbound-markkinoinnissa. Inbound-rekryointimarkkinointia ja muuta rekryointiviestintää pidettiin rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa yleisesti kohtuullisen tärkeinä tai tärkeinä, vaikkakaan niillä ei nähty olevan yhtä suurta merkitystä IT-alan rekrytoinneissa tai näiden menetelmien käytöstä ei ollut kokemusta. Osa haastateltavista kertoi hyödyntävänsä inbound-rekryointimarkkinointia lähinnä kirjoittamalla blogikirjoituksia tai erilaisia uratarinoita kotisivuilleen. Yksikään suora-yritys ei kertonut optimoivansa kotisivujaan niin sanotusti hakukoneystävälliseksi (SEO) ja rakentavansa inbound-rekryointimarkkinointia tukemaan sitä. Tässä nähdäänkin olevan kehitettävää erityisesti suora-yritysten osalta, sillä kuten luvussa 2.2.2 tuotiin esille, orgaanisten hakujen kautta tulevilla verkkosivuvierailijoilla on aito tarve, tässä tapauksessa sopivan työpaikan löytäminen, mitä hyvin optimoitu verkkosivu vastaa (Hakola & Hiila 2012).

Suora-yritys C: Inbound-rekryointimarkkinointi, on myös tärkeä. Musta se on osa sitä ”employer brandingia”. En kyllä usko, että tässä IT-alalla sillä tulee olemaan niin suurta merkitystä, koska tämä on niin kilpailtu markkina, mutta uskoisin, että semmoinen yhdistelmä, missä on

sekä inbound-markkinointia, että outbound-markkinointia toimii. (...) Rekrytointimarkkinointi on sitä tarinoiden luomista tiettyyn työpaikkaan liittyen ja sitä lisäarvon luomista sille potentiaaliselle työnhakijalle, että miksi hän haluaisi miettiä tätä paikkaa tulevana mahdollisena työpaikkana, mitä kaikkea siihen liittyikin sosiaalinen media, työntekijätarinat jne.

Sosiaalinen media ja muu big data -pohjainen haku

LinkedIn nousi suoramarkkinointien haastatteluissa esille tärkeimpänä yksittäisenä rekrytointikanavana. LinkedInissa työnhakijaehdokkaista etsittiin muun muassa hakusanaperusteisesti rekrytointiin tarkoitettua **LinkedIn Recruiter** -työkalun avulla ja ilmoittamalla työtehtävistä yritysten ja työntekijöiden LinkedIn-tilien kautta sekä hyödyntämällä tarvittaessa kohdennettua mainontaa. LinkedIn nousi tärkeimpänä yksittäisenä sosiaalisen median kanavana ehdokkaiden etsinnässä myös teoriassa (luku 2.2.2). Muita sosiaalisen median kanavia haastateltavat kertoivat käyttäneensä ehdokkaiden etsinnässä enimmäkseen työpaikkailmoittelun ja mainonnan keinoin sekä hyödyntäneensä erilaisia palvelujen sisäisiä ryhmiä ehdokkaiden etsinnässä.

Yleisesti ottaen oli havaittavissa, että mitä henkilökohtaisemmasta kanavasta oli kyse, sitä merkityksettömämpänä sitä pidettiin ehdokkaiden etsinnän kannalta. Haastatteluissa ei juurikaan tullut esiin henkilökohtaisempien kanavien, kuten Facebookin ja Instagramin, hyödyntämistä ehdokkaiden soveltuvuuden arviointiin, mikä nousi esille teoriassa esille. (vrt. esim. Hoek, O'Kane & Mccracken 2016, 67). Tämä liittyi siihen, etteivät suoramarkkinointien edustajat kokeneet näitä kanavia kovin merkityksellisiksi ehdokkaiden etsinnässä, koska kyseisiä kanavia ei ole luotu rekrytointitarkoituksiin. Rekrytoijat saavatkin käyttää vain sellaista tietoa rekrytointitarkoituksiin, mikä työnhakijan työsuhteen kannalta tarpeellista (McLean ym. 2016). Koska esimerkiksi Facebookissa ja Instagramissa on paljon henkilökohtaista tietoa, on myös niiden soveltamisessa noudatettava tarkempaa huolellisuutta.

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi, olivatko he hyödyntäneet *big dataan -pohjautuvia* sosiaalisen median profiileja ja muita internetin tietokantoja yhdisteleviä kandidaattien hakemiseen tarkoitettuja hakukoneita, sovelluksia tai sivustoja. Kaikki haastateltavat yritykset olivat hyödyntäneet näitä ehdokashakumenetelmänä. Sekä suoramarkkinointi A että C kertoivat jatkuvasti kokeilevansa uusia big dataan pohjautuvia sivustoja ja sovelluksia, joista osa toimii paremmin ja osa huonommin. Big dataan -pohjautuvia hakusivustoja ja muita tapoja hyödyntää big dataa ehdokkaiden etsinnässä käsitellään tarkemmin seuraavassa tulosluvussa 5.2. Kaikki haastateltavat nostivat kuitenkin LinkedIn Recruiter Liten toistaiseksi ylivoimaiseksi hakukoneeksi ehdokkaiden etsinnässä.

Suorahakuyritys C: (...) näitä softiahan on tosi paljon, jotka keräävät tietoa eri nettisivuilta, jotka ovat nimenomaan suunnattu niin kuin IT-alan rekrytointiin. Sit ne kerää niin kuin dataa esim. githubista ja stack overflowsta ja muualta, jossa niin kuin kehittäjät on ja kokoaa sen niin kuin yhteen softaan, ja niistä osa on hyviä ja osa huonoja.

5.1.2 Rekrytoivien yritysten rekrytointitavat

Rekrytoivien yritysten ensimmäisen haastatteluteeman (A) haastattelurunko oli pääosin yhtenevä suorahakuyritysten haastattelurunkoon nähden. Teoriasta nostettujen ehdokashakumenetelmien kohdalta poistettiin kuitenkin muutamia kysymyksiä nimenomaan suorahauissa hyödynnettäviin menetelmiin liittyen, kuten perinteiseen suorahakuun liittyvät menetelmät. Seuraava taulukko kuvaa rekrytoivien yritysten käyttämiä menetelmiä rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa ja niiden merkitystä suhteessa muihin käytettyihin menetelmiin. Eri menetelmien merkitys suhteessa muihin on eroteltu värikoodin: punainen – ei kovin tärkeä, keltainen – kohtalaisen tärkeä ja vihreä – tärkeä tai erittäin tärkeä. Menetelmät, joita yrityksillä ei ollut käytössä tai joiden hyödyllisyyttä ei osattu arvioida ovat puolestaan yliviivattu.

Taulukko 9 Ehdokashakumenetelmät rekrytoivissa yrityksissä

Ehdokashakumenetelmät		Rekrytoiva yritys A	Rekrytoiva yritys B	Rekrytoiva yritys C
Palvelun ulkoistaminen suoraan hakuyritykselle		Yellow	Yellow	Green
Työpaikkailmoitus omilla kotisivuilla		Green	Green	Red
Hakukoneoptimointi ja -markkinointi		White	Yellow	White
Verkostot	Sisäiset ja potentiaalisten työnhakijoiden verkostot	Green	Yellow	Green
	Alan tapahtumat & rekrytointimessut	Yellow	Yellow	Yellow
	Oppilaitosyhteistyö	Yellow	White	Green
Rekrytointimarkkinointi	Työpaikkailmoitukset	Green	Green	Yellow
	Työnantajakuva	Green	Green	Green
	Inbound-rekrytointimarkkinointi	Yellow	Green	Yellow
Työpaikkailmoitus sivustot	Monster, Oikotie, Duunitori, mol.fi ja työpörssit	Red	Green	Yellow
Sosiaalinen media	LinkedIn	Green	Yellow	White
	Facebook	Yellow	Yellow	White
	Twitter	Yellow	Yellow	White
	Keskustelufoorumit	White	White	Yellow
	Instagram	Yellow	White	White
Big data - pohjainen haku	Hakukoneet, sovellukset ja sivustot (esim. Sourcehub, Jobgo, Entelo, TextKernel)	White	White	White

Taulukon pohjalta ilmenee, että rekrytoivien yritysten käyttämät ehdokashakumenetelmät ja niiden välinen tärkeysjärjestys ehdokkaiden etsinnässä noudatteli pitkälti suoraan hakuyritysten hyödyntämiä menetelmiä. Toisaalta oli selkeästi havaittavissa, että rekrytoiville yrityksille muun muassa työpaikkailmoittelu eri kanavissa, kuten myös sosiaalisen median monimuotoisempi käyttö sekä henkilöstön omat verkostot ja suosittelut olivat huomattavasti keskeisemmässä roolissa rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa. Suoraan hakuyritysten ohella myös kaikki rekrytoivat yritykset pitivät työnantajakuvaan tärkeänä tai erittäin tärkeänä ja siihen panostettiin vielä suoraan hakuyrityksiä monipuolisemmin. Lisäksi erilaisiin tapahtumiin osallistuminen, kuten rekrytointimessut tai oppilaitosyhteistyö sekä omien kotisivujen hyödyntäminen ja niihin liittyvä hakukoneoptimointi tai -markkinointi oli tyypillisempää rekrytoiville yrityksille. Kaikki haastatellut yritykset kertoivat myös käyttävänsä ulkoisia rekrytointiyrityksiä, jos eivät löydä

itse sopivia työntekijöitä tai tähän ei ole tarpeeksi resursseja. Ulkoisen palvelun tarjoajan käyttämiseen vaikuttavista syistä on kerrottu tarkemmin tässä luvussa kohdassa Rekrytointiyhteistyö.

Nämä erot ehdokasmenetelmien käytössä eri näkökulmien välillä vaikuttivat olevan pääosin vahvasti liitoksissa näkökulmille ominaiseen rooliin. Rekrytoivien yritysten mahdollisuudet panostaa esimerkiksi omaan työnantajakuvaansa verrattuna ulkoiseen rekrytointiyritykseen ovat luonnollisesti aivan eri tasolla. Sama pätee työpaikkailmoitteluun. Työpaikkailmoituksen luomisen on lähdettävä rekrytoivan yrityksen tarpeista, jolloin heillä on paras näkemys siitä, millaista henkilöä ollaan etsimässä (Taulukko 2). Rekrytoivilla yrityksillä on myös parhaat lähtökohdat mainostaa työpaikkoja omilla sivuillaan ja sosiaalisen median kanavissa, sillä ne tuntevat itse parhaiten oman brändinsä ja sille sopivat rekrytointikanavat.

Näkökulmille ominaisten painotusten ohella tärkein erottava tekijä rekrytoivien yritysten ja suoraohjauksien käyttämissä ehdokashakumenetelmissä vaikutti olevan se, että vain yksi rekrytoiva yritys kertoi käyttävänsä LinkedIn Recruiter -sovellusta, minkä suurin osa suoraohjauksien edustajista valitsi tärkeimmäksi yksittäiseksi työkaluksi ehdokkaiden etsinnässä. Yksikään rekrytoiva yritys ei ollut myöskään käyttänyt big dataan pohjautuvia kandidaattien hakukoneita, sivustoja tai sovelluksia, mitä kaikki suoraohjauksien olivat vähintään kokeilleet ja arvioivat ne kohtuullisen tärkeiksi tai tärkeiksi menetelmiksi ehdokkaiden etsinnässä.

Rekrytointiyhteistyö

Ulkoista toimijaa, kuten suoraohjauksia, pyrittiin hyödyntämään vain tarvittaessa, esimerkiksi johdon hauissa tai vaikeiden IT-alan erikoisasiantuntijoiden rekrytointeihin, mihin ei omin avuin löydetty sopivia tekijöitä. Tärkeimpinä syinä käyttää ulkoista toimijaa nähtiinkin juuri suoraohjauksien laajemmat verkostot potentiaalisista työnhakijoista ja ajansäästö. IT-alalla rekrytointikumppanin valintaan vaikutti lisäksi oleellisesti ulkoisen toimijan aiempi IT-alan tuntemus ja rekrytointikokemus. Niin syyt käyttää ulkoista rekrytointikumppania, kuin sopivan toimijan valintaan vaikuttavat tekijät myönteivät aiemmin tutkittua teoriaa aiheesta. (vrt. Nevasuo 2008).

Ulkoista toimijaa hyödynnettiin siis vain tarpeen mukaan oman toiminnan tukena. Tämä johtui siitä, että IT-alalla työnantajakuvalle nähtiin olevan niin oleellinen merkitys rekrytoinneissa, että ajateltiin, ettei ulkoinen toimija pysty viestimään potentiaalisille työnhakijoille kaikkea yritykseen liittyvää tietoa, esimerkiksi hiljaista tietoa tarpeeksi tehokkaasti ja toisaalta rekrytointien hoitaminen sisäisesti nähtiin edullisempänä ratkaisuna. Tyypillisesti ulkoinen toimija hoitaa rekrytoinnin ensimmäisen ja toisen vaiheen, eli ehdokkaiden etsinnän, yhteydenoton ja alustavan soveltuvuusarvioinnin. Tämän jälkeen sopivimmat ehdokkaat esitellään asiakkaalle, joka tekee lopullisen arvioinnin ja

valinnan (vrt. Taulukko 2). Myös kyseisen tutkielman rekrytoivien yritysten edustajat toivoivat rekrytointiapua nimenomaan prosessin alkupäähän ja toisaalta halusivat itse vastata ehdokasvalinnoista.

*Rekrytoiva yritys A: Juuri ehkä meillä on ollut se **ajanpuute** se ongelma, että en ole niin paljon ehtinyt tekemään sitä ehdokkaiden etsintää tai sitä rekrytoinnin alkuvaihetta tai siis etsimään eri tietokannoista ja netistä niitä ehdokkaita, että siksi se on ollut enemmän sitä perinteisempää, että laitetaan työpaikkailmoitus auki ja odotetaan, että sieltä tulee niitä kandidaatteja. (...) Ja toki se ehdokkaiden hakeminenkin on niin kuin tavallaan oma osaamisalueensa, että sä löydät niitä ehdokkaita esimerkiksi LinkedInista ja internetistä ja niin kuin eri foorumeilta, että ehkä siihenkin jonkinlainen **koulutus** voisi olla hyvä, jos ei sitten halua ostaa sitä palvelua ulkopuolelta.*

5.1.3 Ehdokashakumenetelmien valinta, mittaaminen ja työnantajakuvan merkitys rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa

Käytettävät ehdokashakumenetelmät riippuivat haasteltavien mukaan monesta eri tekijästä, kuten toimialasta, työtehtävästä, suora hakukonsulteilla asiakkaasta, rekrytoinnin tärkeydestä ja siitä, kuinka helposti kyseiseen tehtävään löydetään ehdokkaita. Myös kustannustehokkuus ja helppokäyttöisyys vaikuttivat ehdokashakumenetelmän valintaan. .

Suorahakuyritys B: Aiemmin piti kohdistaa tiettyjä hakuja, tiettyihin kanaviin, tänä päivänä pitää käyttää kaikkia kanavia ja menetelmiä, jotta löydetään sopivia työntekijöitä. (...) Olen IT-alalla rekryjä hoitanut jonkun verran, ja siellä ehdokashakujen on pitänyt olla erittäin kohdennettua aina.

Sekä suorahakuyritysten että rekrytoivien yritysten mielestä ehdokashakumenetelmät vaihtelivat siis työtehtävän ja rekrytoitavan kohderyhmän mukaan. Eroja havaittiin niin IT-alan sisällä eri työtehtävien ja kohderyhmien välillä kuin suhteessa muihin toimialoihin.

Suorahakuyritys C: (...) totta kai sellaiset tosi spesifit rekrytoinnit, joissa haetaan jotain niin kuin manageria tai C-tason henkilöä, niin niissä esim. LinkedIn toimii paremmin, mutta esim. devaajia etsittäessä Stack Overflow toimii paremmin.

Haastatellut yritykset eivät juuri mitanneet käyttämiään ehdokashakumenetelmiä tai niiden tuloksellisuutta. Myöskin vertailu eri menetelmien välillä oli vähäistä.

Suorahakuyritys C: No joo kyllä tehdään silloin tällöin semmoista A/B testausta, että katotaan, mikä on tietyillä hakusanoilla tulos esimerkiksi Stack Overflowssa verrattuna Linkediniin, mutta ei meillä semmoista järjestelmällistä mittaamista varsinaisesti ole tehty eri hakumenetelmien välillä.

Tähän voi olla useita syitä, kuten se, että koska yritykset painottavat monikanavaisuutta ehdokkaiden etsinnässä, yksittäisen kanavan mittaaminen voi tuntua turhan työläältä. Toisaalta ehdokkaiden etsintä on vain pieni osa koko rekrytointiprosessia ja näin ollen rekrytoijat ovat tottuneet arvioimaan prosessia kokonaisvaltaisemmin. Tuloksellisuuden mittaaminen onkin tyypillisesti painottunut rekrytoinnin loppupäähän, josta rekrytoinnin toteutumisen on nähty riippuvan. Rekrytoinnin ensimmäisellä vaiheella nähdään kuitenkin olevan suurin merkitys rekrytoinnin onnistumisen kannalta, sillä myöhemmin tätä rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa hankittua työnhakijoiden joukkoa voidaan vain ylläpitää tai vähentää (Han & Collins 2004, 686). Rekrytointien nopeus ja mahdollisimman laadukkaiden ja työtehtävään sopivien työntekijöiden löytäminen ovat molemmat tyypillisesti toimineet tehokkaan rekrytointiprosessin pääasiallisina mittareina. (kts. esim. McCormick & Andrews 2016; Fitz-enz & Mattox 2014, 34; Clark, 1992, 6-7.) Näin ollen todetaan, että paremmalla ehdokashakumenetelmien mittaamisella yritys voi tehostaa koko rekrytointiprosessiaan. Erityisesti IT-alalla, missä kilpailu työntekijöistä on tiukkaa, ehdokashakumenetelmien valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Kaikkien suorahakuyritysten mielestä asiakasyrityksen työnantajakuvalla oli oleellinen merkitys rekrytoinnin onnistumiseen. Myös rekrytoivat yritykset pitivät työnantajakuvaan tärkeänä tai erittäin tärkeänä tehokkaan rekrytoinnin osatekijänä (vrt. Taulukko 3 & 4.)

Rekrytoiva yritys B: No kyl se on tärkeä, et se, et jotkut, jotka tulee tänne ei tiedä oikeastaan meistä mitään, mut jälkikäteen he yleensä kiittelevät ja kertovat, että meidän viestintä on sellaista suoraviivaista ja nopeaa. Mä otan sydänasiakseni sen, et niin kuin informoin heitä ja nopeasti pyrin sopimaan työpaikkahaastattelut, ja jos me ei valita työpaikkahaastatteluun, niin mä kerron, että mistä se jäi ehkä kiikastamaan tai vahvuudet ja heikkoudet, ja siitä ne kyllä kiittelevät. Et vaikka me ei suoraan kilpail-

la tolla tunnettuudella tai että oltaisiin iso toimija, niin kyllä mekin silti näin voidaan saada ihan hyviä hakijoita.

Haastateltavat yritykset näkivät työnantajakuvalla vaikuttamisen tapahtuvan erityisesti oltaessa yhteydessä potentiaalsiin työnhakijoihin erilaisin rekrytointimarkkinoinnin keinoin. Tämän pohjalta vaikuttaisi siis siltä, että työnantajakuvalla olisi suurempi merkitys rekrytoinnin ensimmäisen vaiheen sijaan rekrytoinnin toisessa vaiheessa otettaessa yhteyttä ehdokkasiin (kts. Taulukko 2:2). Toisaalta yritykset olivat sitä mieltä, että työnantajakuva välittyy myös yrityksen eri toimintojen kautta, kuten erilaisissa tapahtumissa edustamisen välityksellä, ja että kaikki yrityksen tuottama rekrytointimarkkinointi olisi rakennettava tukemaan näitä toimintoja. Tämä käsitys vastaa teoriassa esiin tuotua työnantajakuvan ja rekrytointimarkkinoinnin yhteyttä (Recruiter 2015). Työnantajakuvan luominen toimii ikään kuin lähtökohtana ehdokkaiden etsinnälle ja muulle rekrytoinnille. Esimerkiksi työpaikkailmoitusten luomista ja tapahtumissa edustamista voidaan pitää rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa tapahtuvana työnantajakuvalla vaikuttamisen välineinä.

Suorahakuyritys A: (...) kun me tehdään suorahakua, niin me myydään se yritys. Kun me saadaan kontakti johonkin semmoiseen ehdokkaaseen, niin se on kaikista tärkeintä, koska se on niin kuin ihmiseltä ihmiselle myymistä, niin siinä niin kuin tapahtuu se vaikuttaminen.

Rekrytoiva yritys A: Joo, no me puhutaan paljon siitä, että sen työnantajakuvan pitää vastata sitä meidän nykyisten työntekijöiden fiilistä siitä yrityksestä. Se on aika huono juttu, jos se meidän nykyisten työntekijöiden tunne on eri kuin se, mitä me markkinoidaan ulospäin. Eli se on aika paljon niin kuin sen kertomista, mitä me tehdään, että ne voi olla esim. erilaisia uratarinoita tai case-tarinoita tai sitten ihan sen työpaikan arjen jakamista ulospäin ja millaisia projekteja täällä on ja mihin on mahdollisuus päästä kehittymään, ja näitä tarinoita voi sitten käyttää siinä rekrytoinnissakin. Totta kai myös sosiaalinen media, eli kaikki kuvat ja sisältö mitä me siellä jaetaan ja millaista mielikuvaa se meistä luo, samoin kuin siihen vaikuttaa ihan kaikki viestintä mitä me täällä tehdään ja millä lailla esim. edustetaan eri tapahtumissa jne.

Työnantajakuvan merkityksen nähtiin vaihtelevan lisäksi niin työtehtäväkohtaisesti, rekrytoitavan kohderyhmän kuin jopa yksittäisten työnhakijoiden intressien perusteella. Osa suorahakuyrityksistä ja kaikki rekrytoivat yritykset kokivat, että työnantajakuvalla oli merkittävämpi rooli IT-alla kuin muilla aloilla. Rekrytoiva yritys A jopa uskoi työn-

antajakuvaan panostamisen lähteneen liikkeelle nimenomaan IT-alalta. Työnantajakuvan merkityksen nähtiin korostuvan, koska alan erikoisasantuntijat eivät pääsääntöisesti hae aktiivisesti töitä. Tällaisessa tilanteessa uusia uramahdollisuuksia tarkastellaan entistä kriittisemmin ja näin ollen yritysten on panostettava työnantajakuvaansa yhä enemmän löytääkseen sopivia työntekijöitä. Tivin 01/2018 esiin tuoma ohjelmistoalan työntekijöiden vaje ja sen tuomat rekrytointihaasteet esimerkiksi työnantajakuvan kehittämiseen liittyen konkretisoituivat siis myös haastateltavien käytännön työssä.

Suorahakuyritys C: Erityisesti It-alalla työnantajakuva on kaikki kaikessa, että eihän täällä nyt käytännössä kukaan enää oikeastaan hae mihinkään, ihmiset tulee kontaktien kautta tai suorahaun kautta. Että ehkä eri asia jos sulla on erityisen hyvä työnantajakuva, niin totta kai ehkä sitten jengi saattaa haluta hakea näihin yrityksiin.

5.2 Big datan hyödyntäminen rekrytinnin ensimmäisessä vaiheessa

Tässä luvussa tarkastellaan, millaisia hyödyntämismahdollisuuksia haastateltavat yritykset näkevät big datalla tai siihen pohjautuvilla menetelmillä olevan ehdokkaiden etsinnässä vastaten haastatteluteemaa (B). Aihetta käsitellään ensin suorahakuyritysten näkökulmasta, mistä siirrytään rekrytoivien yritysten näkemyksiin ja lopulta vielä sosiaalipsykologin näkemyksiin. Teoriassa tätä teemaa käsitellään luvussa 3.3 ja 3.3.1.

5.2.1 Big datan luomat edut suorahakuyrityksille

Kaikki suorahakuyritykset olivat hyödyntäneet aiemmassa luvussa esiin tuotuja big data-pohjaisia kandidaattien hakemiseen tarkoitettuja sivustoja tai sovelluksia. Niiden ohella suorahakuyritykset C ja D olivat louhineet big dataa myös suoraan itse. Suorahakuyritys D oli rakentanut big dataan pohjautuvan hakukoneen, jonka avulla se pääasiallisesti etsi sopivia työntekijöitä LinkedIn Recruiterin ohella. Suorahakuyritys B puolestaan kertoi etsivänsä ehdokkaita yhdistämällä eri tietokannoista ja sosiaalisen median profiileista kerättyä big dataa ja yrityksen sisäistä tietoa (small data) (vrt. Isson & Harriott 2016, 334-335). Suorahakuyritys C oli lisäksi luonut niin sanottuja ideaalisia ehdokashakuprofiileja (kandidaattipersonia) tietyille työnhakijakohderyhmälle yrityksen sisäisen rekrytointijärjestelmän datan pohjalta (small data). Nämä ehdokasprofiilit eivät vastanneet todellisia henkilöitä vaan varsinaista ehdokashakua edeltävää vaihetta, missä kyseiseen työtehtävään sopivan työnhakijan profiili määritellään (Taulukko 2:1d; Florentine S.

2017) Kaikkiin näihin suorahakuyritysten kehittämiin big datan hyödyntämismahdollisuuksiin viitattiin myös teoriassa luvussa 3.

Suorahakuyritys A: Niit on semmosia hakukoneita, esim. Googlessa voi tehdä hakuja suoraan sinne tietokantaan vaikka LinkedIniin, ettei käytäkään sitä LinkedInin hakugeneraattoria, semmoista ollaan kokeiltu. Sit ollaan kokeiltu semmoisia erilaisia useita sivustoja ja tietokantoja yhdisteleviä sivustoja tai kandidaattien hakukoneita, esimerkiksi Sourcehubia ollaan käytetty ja TextKerneliä mietitty.

Suorahakuyritys B: (...) Me käytetään avoimia dataa hyväksi. Voidaan ottaa esim. THL:n dataa, se on aika rajua, no väestötietorekkaria eli siellä on ruututietokanta, sit käytetään Mosaiikkia, sen data on vielä tarkempaa kuin ruututietokanta. Sieltä on saatu perheet ja tällaiset tyypit ja luotu sitä kautta, minkälainen henkilö menestyy tämmöisessä tehtävässä. Siitä me ollaan mallinnettu sitten eri profiilit. Tässä käytettiin monimuuttujia ja tehtiin vaan verkkoja, ei mitään koneoppimista tai mitään. (...) Eli me ollaan luokiteltu ihmiset puhtaasti big datan ja muun datan pohjalta. Ollaan erikseen analysoitu ihmisiä myös vain esim. some-datan pohjalta, eli millainen kaveriympäristö sulla on esim. facebookissa.

Big datan hyödyntämismahdollisuuksien lisäksi haastateltavat toivat esiin useita konkreettisia hyötyjä niihin liittyen. Nämä edut on myös suhteutettu suoraan muista ehdokashakumenetelmistä saatavaan koettuun hyötyyn. Keskeisimpinä etuina pidettiin big data -pohjaisten menetelmien mahdollisuutta **nopeuttaa** ja **helpottaa oleellisesti rekrytoinnin ensimmäistä vaihetta**. Big datan erikoisominaisuutena nähtiin mahdollisuus yhdistellä dataa yhtäaikaaisesti useista tietolähteistä ja näin arvioida ehdokkaita monipuolisemmin jo rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa, minkä taas koettiin nopeuttavan sopivan työntekijän löytämistä. Big data -pohjaiset menetelmät nähtiin myös suhteessa muihin menetelmiin **edullisena** ja **kustannustehokkaana** vaihtoehtona. Suorahakuyritys D näki lisäksi toiminnan **läpinäkyvyyden** tärkeänä elementtinä big data -pohjaisissa ehdokashauissa. Tällä viitattiin yrityksen big data -analytiikkaan liittyvän toiminnan avoimuuteen muun muassa ehdokkaille ja asiakkaille päin (vrt. McLean ym. 2016). Suorahakuyritys B:n big dataan ja yrityksen sisäiseen dataan perustuvan profiiloinnin kautta löydetyt **työntekijät myös menestyivät paremmin työssä** ja näin ollen edistivät sekä rekrytoivan yrityksen että suorahakuyrityksen kilpailuetua markkinoilla. .

Suorahakuyritys C: Mun mielestä esim. IT-alalla tittelit ei kerro juuri mitään, mitä se ihminen oikeasti tekee, että big data on tietyllä tavalla teh-

*nyt kandidaattien hakemisesta huomattavasti helpompaa. (...) Että jos joku keksisi tällöisen menetelmän, millä saataisiin yhdisteltyä kaikkea tätä kandidaatteihin liittyvä dataa eri tietokannoista tehokkaasti, niin olisi sihan se tosi iso etu, esim. **nopeuttaisi huomattavasti rekrytoijien työtä ja sitä niin kuin niin sanotun oikean ”matchin” löytämistä.***

*Suorahakuyritys B: Aika tylyä sanoa, että **taloudelliset edut.** Kun mä äsken puhuin tehosta, se on sekä loppuasiakkaalle, asiakkaalle että rekrytointiyritykselle äärettömän hyvä. Ihan kylmästi rahassa mitattuna kannattavampaa, eli asiakkaat ostavat enemmän, ne on tyytyväisempiä siihen, ketä sitä hommaa tekee ja tämä tarkoittaa, että yritys kasvaa ja tarvitsee jälleen lisää henkilökuntaa. Kylmää sanoa, että mä mittaan kaiken aina tehossa, tämä on siis ollut **edullisempaa ja huomattavasti nopeampaa.** Eli verrattuna muihin perinteisiin ehdokasmenetelmiin se on siis ollut tehokkaampi, mutta se, että tämän systeemin saa toimimaan, sitä ei olla suoraan mitattu johonkin vastaavaan menetelmään.*

*Suorahakuyritys D: Käytännössä big data antaa sulle ehkä **leveämmin sitä dataa ja nopeammin,** mutta kyllähän käytännössä kaikilla on pääsy siihen dataan, mutta pitää osata mennä sinne missä sitä dataa on (...) Se, mikä etu big datassa myös on, että sä saat niin kuin luotua ihmisistä ja heidän osaamisista ymmärrystä ilman että sä niin kuin vaadit ehdokkaita itse luomaan oman osaamishistoriansa, kuten LinkedInissa, se aika on vähän niin kuin mennyt, että ihmiset jaksaisivat kirjoittaa omaa CV:tä jonnekin ja satsata siihen tunteja ja myös ylläpitää sitä jatkuvasti.*

5.2.2 Big data -pohjaisten palvelujen luomat edut asiakasyrityksille

Tätä tutkielmaa varten haastattelut rekrytoivat yritykset eivät olleet suoraan hyödyntäneet big dataa tai siihen pohjautuvia menetelmiä ehdokkaiden etsinnässä. Kuten aiemmassa luvussa tuli ilmi, rekrytoivien yritysten ehdokashakumenetelmät poikkesivatkin jonkin verran suorahakuyritysten käyttämistä menetelmistä. Sen lisäksi, ettei big data kuulunut rekrytoivien yritysten ehdokashakumenetelmiin, he hyödynsivät myös muuta sosiaalista mediaa eri tavoin. Sosiaalinen media toimi pääasiassa työpaikkailmoittelukanavana, kun suorahakuyrityksillä sosiaalista mediaa, erityisesti LinkedInia, hyödynnettiin rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa pääosin hakukoneperusteisesti LinkedIn Recruiter -palvelun välityksellä. Vain yksi rekrytoiva yritys kertoi käyttävänsä LinkedIn Recruiter -palvelua, mutta arvioivansa sen tärkeiksi tai erittäin tärkeäksi menetelmäksi

ehdokkaiden etsinnässä. LinkedInin Recruiter muistuttaakin pitkälti big data -pohjaista hakukonetta, mutta siitä poiketen se etsii tietoa vain LinkedInin omasta tietokannasta. Siksi sitä käsitellään tässä tutkielmassa sosiaalisen median kanavana. Alla on esitelty rekrytoivien yritysten kokemia big datan hyödyntämiseen liittyviä mahdollisuuksia rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa.

*Rekrytoiva yritys A: No varmasti siis hyötynä on se, että **sieltä voi löytää niitä passiivisia työnhakijoita**, että esim. IT-alalla tosi monet potentiaaliset työnhakijat ovat töissä. Ne ei siis hae töitä tai lue mitään työpaikkailmoitussivustoja, niin sitten sen big datan avulla voi päästä kiinni niihin potentiaalsiin tekijöihin, et sillä tavalla se auttaa rekrytoinnissa varmasti kyllä. (...) tietysti se tieto, mitä niistä hakijoista sieltä löytyy, on siinä mielessä objektiivista, et sä oot kirjottanut siellä niistä sulle mieluisista asioista, esimerkiksi nyt eri projekteista jne., kun jos vertaa työpaikkahakemuksen tekoon.*

Rekrytoiva yritys B: Jos tää lupaa helpottaa ja löytää ne tekijät, niin onhan se sitten hieno asia. (...) sit siin on se hyöty, et sieltä oikeasti löytyy ne hyvät ja se poistaa paljon tämmöistä hukka-aikaa, et ei tarvitse tehdä mitään tämmöistä excelöintiä enää jne.

Rekrytoiva yritys C: Mitä tarkemmin sen haettavan henkilön profiilin pystyy kuvaamaan ja saisi sitten semmoisia sopivia tuloksia sieltä sen datan pohjalta, niin olisihan tuo rekrytoinnin ensivaiheen kahlaaminen sitten tehokkaampaa ja nopeampaa.

Myös rekrytoivat yritykset näkivät big data -pohjaisten menetelmien keskeisimpinä etuina ehdokkaiden etsinnässä niiden mahdollisuuden **helpottaa** ja **nopeuttaa** potentiaalisten työnhakijoiden löytämistä. Big data -menetelmien uskottiin lisäksi avustavan nimenomaan **passiivisten työnhakijoiden**, esimerkiksi IT-alan osaajien **löytämisessä**. Lisäksi tällaisten menetelmien nähtiin olevan ideaalitapauksessa yhteydessä nimenomaan **sopivimpien työnhakijoiden löytämiseen**, mikä nousi myös teoriassa tärkeimmäksi tehokkaan rekrytoinnin mittariksi (luku 2.1.1). Rekrytoivien yritysten vastauksissa korostui lisäksi näkemys siitä, että tällaisten menetelmien kautta **työnhakijoista saadut tiedot ovat objektiivisempia**. Tämä tuli esille myös teoriassa luvussa 3.3.

5.3 Big datan rajoitukset, ongelmat ja uhat rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa

Tässä luvussa tarkastellaan, millaisia haasteita haastateltavat yritykset näkevät big data-la tai siihen pohjautuvilla menetelmillä olevan ehdokkaiden etsinnässä vastaten haastatelu-teemaa (C). Aihetta käsitellään ensin suorahakuyritysten näkökulmasta, mistä siirrytään rekrytoivien yritysten näkemyksiin ja lopulta vielä sosiaalipsykologin näkemyksiin. Teoriassa tätä teemaa käsitellään luvussa 3.3.2.

5.3.1 Big dataan liittyvät haasteet suorahakuyritysten näkökulmasta

Big datan hyödyntämismahdollisuuksien ohella niin suorahakuyritykset kuin rekrytoivat yrityksetkin näkivät aiheeseen liittyvän runsaasti erilaisia haittoja, rajoituksia ja uhkia. Aihetta verrataan teoriaan käyttäen pohjana luvun 3.3.2 jaottelua haasteisiin liittyen. Teorian jaottelun mukaan keskeisimpinä haasteita olivat yrityksen toiminnalliset ja tekniset haasteet sekä lainsäädännölliset ja eettiset haasteet. Haasteita verrattiin lisäksi muihin ehdokashakumenetelmiin siinä määrin kuin haastateltavilta löytyi tähän näkemyksiä.

Teknisinä haasteina suorahakuyritykset kokivat erityisesti big datan hyödyntämiseen liittyvät haasteet. Suorahakuyritys A näki haasteena myös sen, että big data ja siihen pohjautuvat menetelmät ovat kaikkien rekrytoijien saatavilla ja näin kyseisten palvelujen käytön kasvaessa niiden kautta kontaktoidut työnhakijaehdokkaat voivat kyllästyä lisääntyviin yhteydenottoihin. Suorahakuyritys A:n mukaan suurin haaste liittyy siihen, että big dataa on niin paljon eri paikoissa, että kaikkeen dataan ei ole helppo päästä käsiksi ja toisaalta pitää osata noukkia dataa oikeista paikoista. Datan käyttöön liittyvät haasteet nousivat esiin myös teoriassa luvussa 3.3.2 (vrt. Fister 2016; LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018, 42). Teoriassa teknisenä haasteena korostui toisaalta myös esimerkiksi työnhakijaehdokkaiden vaihtelevat internetin käyttötottumukset ja niiden vaikutus big data -menetelmien tehokkuuteen (vrt. Manyika ym. 2011 1; Davenport 2013, 65). Tämä ei kuitenkaan tullut juurikaan esille haastateltavien vastauksissa.

Suorahakuyritys C: Näiden sivustojen kehitysmahdollisuutena olisi just tämä, että ne keräisi vielä vähän paremmin tietoa yhteen näistä henkilöistä eri sivuilta ja että siihen saisi myös heidän yhteystiedot liitettyä ja samalla vähän tietoa esim. heidän omista henkilökohtaisista harrasteprojekteista, joista voisi nähdä mistä nämä henkilöt ovat oikeasti kiinnostuneet tällä hetkellä.

Haastateltavien vastauksista eettisinä haasteina voidaan pitää esimerkiksi datan manipulointiin ja koneiden suorittamaan rekrytointiin liittyviä haasteita. Suorahakuyritys C:n mielestä rekrytoijien täytyy olla tarpeeksi kokeneita siinä mielessä, että big data - pohjaisilta hakukoneilta osataan kysyä oikeita kysymyksiä. Myös McLean ym. 2016, 3 mukaan esimerkiksi ehdokkaiden etsinnässä käytettävät hakusanat on mietittävä niin, ettei niihin liity syrjintää. Suorahakuyritys B nosti manipuloitujen profiilien luomisen keskeisimmäksi haasteeksi big data -pohjaisten menetelmien ehdokashakuihin liittyen

Suorahakuyritys B: Joo ainakin se, että sitä dataa pystytään manipuloimaan. (...) Varsinkin nää robotit, en tiedä kehittääkö ne itte jotain, siis näähän on hakukoneita ja luoko ne profiileja. Niitä on nimittäin alkanut ihan yhtäkkiä näkymään. (...) eli taas mennään siihen datan oikeellisuuteen (...) minun mielestä tää ei oo ihminen, tämmöistä yli-ihmistä ei ole olemassa (...) eli ei saa sokeasti luottaa ja vaan jatkaa ja jatkaa tekoälyn kehittämistä, vaan siellä pitää koko ajan pitää olla joku, joka varmistaa, mitä siellä tapahtuu. (vrt. McLean, ym. 2016, 2)

Eettisiin haasteisiin voi liittyä myös lainsäädännöllisiä rajoitteita. Suurimpana lainsäädännöllisenä rajoittavana tekijänä nähtiin uusi tietosuoja-asetus (GDPR), minkä vaikutusta big data -menetelmillä toteutettavaan ehdokashakuun käsiteltiin laajasti myös teoriassa luvussa 3.3.2. Suorahakuyritys C koki lisäksi, että datan käyttö ammatillisiin tarkoituksiin on ehkä paremmin perusteltua muissa ehdokashakumenetelmissä kuin big data -menetelmissä. .

Suorahakuyritys C: Yksi asia tai uhka, minkä uskon muuttavan tätä alaa tai big datan hyödyntämistä tässä ehdokkaiden etsinnässä, on tämä uusi tietosuoja-asetus. Esim. se, mitä näistä kandidaateista saadaan pitää ja mitä ei ja mikä tieto on oikeasti merkityksellistä ja siinä mielessä uskon, että aika moni näistä firmoista, joka yhdistelee tätä dataa eri tietolähteistä, joutuu varmaan muokkaamaan tosi paljon sitä omaa liiketoimintaa. just sen tietosuoja-asetuksen ja datan turvallisuuden kannalta.

Suorahakuyritys D: Haitta on aina niin kuin se ihmisten henkilötietosuoja, ihmisillä on tieto itsestään, ja heistä muodostuu digitaalinen jalanjälki olemalla aktiivinen, ja se vaan tapahtuu ja se voi olla toiselle ikään kuin pelkoa tuova elementti ja toiselle taas "hey this is who I am and what I have done" (...) Meillä on yhtä lailla oikeus käyttää sitä julkista dataa kuin esimerkiksi Googlella. Se on sitten eri asia, miten sitä dataa esitetään asiakkaalle. Me emme esimerkiksi esitä ehdokkaita asi-

akkaille kysymättä ensin ehdokkaalta lupaa, eli ehdotetaan asiakkaalle vain ehdokkaita, jotka ovat itse kiinnostuneet.

5.3.2 Big dataan liittyvät haasteet asiakasyritysten näkökulmasta

Rekrytoivien yritysten haastatteluteeman (C) vastauksissa korostui aiheen tarkastelu työnhakijoiden perspektiivistä, mikä ei juurikaan tullut esiin suorahakuyrityksiä haasteltaessa. Kaikki rekrytoivat yritykset pohtivat muun muassa, voiko big dataan pohjautuvaan tietoon luottaa rekryointitarkoituksissa. Rekrytoiva yritys B ja C miettivät esimerkiksi, että rajaavatko big data -pohjaiset menetelmät hyviäkin työnhakijoita pois esimerkiksi pohjautuen liian tiukkoihin hakuehtoihin tai työnhakijoiden profiileihin kirjoittamiin inhimillisiin virheisiin. Myös teorian mukaan rekrytoijien tulisi suhtautua kriittisesti internetistä kerättyihin tietoihin työnhakijoista (kts. Hoek, O’Kane & McCracken 2016, 67; Uski ja Lampinen 2016, 461). Rekrytoivien yritysten vastauksissa ei tullut esille muita teknisiä haasteita.

Rekrytoiva yritys B näki eettisenä ongelmana sen, että jos ehdokashaku automatisoidaan äärimmilleen, häviääkö siitä kokonaan niin sanottu ”ihmiskosketus”. Rekrytoiva yritys A puolestaan näki merkittävimpänä moraalisenä uhkana big data -menetelmiin liittyvän tiedon väärinkäytön. Tämä koski sekä yksittäiseen sosiaalisen median profiiliin liittyvää hakkerointia kuin myös rekrytoijien rajallista kykyä arvioida, mitä kaikkea tietoa big datasta saa käyttää hyödyksi ehdokkaiden etsinnässä. Myös tähän liittyvät lainsäädännölliset haasteet, kuten yksityisyydensuojaan liittyvä tarpeellisuusvaatimus (kts. luku 3.3.2) nousivat esille tärkeänä huomioitavana seikkana.

Rekrytoiva yritys A: Joo no just ehkä se, että miten me voidaan varmistua siitä, että se tieto, mitä me saadaan, on ensiksikin luotettavaa tietoa ja vaikka jossain somessa joku muu on voinut vaikka hakkeroitua jonkun tilille ja väärentää niitä tietoja, mitä siellä on ja siihen pitäisi sitten olla aika vahvat perusteet, että saa käyttää niitä tietoja, ja sitten jos ihmiseltä ei kysytä, saako niitä tietoja käyttää, niin sit siin on se yksityisyydensuoja, niin se voi olla aika vaikea vetää se raja, et, mikä on tällaista yksityistä ja mikä julkista tietoa.

5.4 Big datan ja big data -pohjaisten menetelmien soveltuvuus suorahakukonsultoinnin ehdokkaiden etsintään

Viimeisessä tulosluvussa tarkastellaan vielä big data -pohjaisten menetelmien kokonaisvaltaista sopivuutta suorahakujen ehdokashakuihin. Soveltuvuudessa on huomioitu myös vertailu muihin ehdokashakumenetelmiin. Aihetta käsitellään erikseen jokaisesta näkökulmasta ja tulevaisuuden näkökantojen valossa. Teoriassa tätä teemaa puidaan luvuissa 3.3-3.3.2

5.4.1 Big datan soveltuvuus suorahakuyrityksen näkökulmasta

Kaikki suorahakuyritykset näkivät big data -pohjaisten menetelmien soveltuvan hyvin suorahakujen ehdokkaiden etsintään. Suorahakuyritys C esimerkiksi uskoi big data -menetelmistä olevan paljon lisäarvoa, jos työpaikkoja pystytään **kohdentamaan** niiden avulla **tarkemmin** juuri oikealle kohderyhmälle, juuri oikeaan aikaan. Haastateltava kertoi, että tästä on erityisesti hyötyä IT-alalla, missä työntekijät ovat hyvin kysytyjä ja näin tavallista tarkempia, mihin työtarjouksiin tarttuvat. Suorahakuyritys D oli puolestaan huomannut, että oman tekoälyllä toimivan big data -pohjaisen hakukoneen avulla oli mahdollista **nopeuttaa ehdokashakua ja löytää enemmän työnhakijoita**. Suorahakuyritys B:n mukaan big data -menetelmien avulla etsityt ehdokkaat **pysyivät** lisäksi **pidempään rekrytoineessa yrityksessä**, eli rekrytointi oli tuloksellisempaa.

Suorahakuyritys C: (...) ehkä ne matchit on sitten ollut parempia, että on pystytty esimerkiksi tekemään personoidumpia yhteydenottoja ja näkemään paremmin, että voisiko tämä kandidaatti oikeasti olla sopiva kyseen tehtävään vai ei.

Vaikka big data -pohjaisiin menetelmiin ehdokkaiden etsinnässä liitettiin paljon potentiaalia, nähtiin siihen liittyvän myös runsaasti ja suuria riskejä. Näitä käsiteltiin tarkemmin edellisessä luvussa 5.3.

Suorahakuyritys B: (...) tää on kuin tehdastyö, vaikka se on kuitenkin lähellä ihmistä, niin siinä on myös kysymysmerkkinä se luottamus, mutta kyllä mä nään, että tähän liittyen voi tehdä ihan uskomattomia juttuja, kuhan sitä ei vaan mee ryssimään. Siin ei tarvitse, ku yks asia tehdä väärin.

Seuraavaksi käsitellään lyhyesti vielä erikseen kahta merkittävästi aiheeseen vaikuttavaa riskitekijää, GDPR:ää ja tekoälyä. Kaikki suorahakuryitykset näkivät tekoälyä hyödyntäviin big data -menetelmiin liittyvän erityisesti eettisiä riskejä ja uskoivat, etteivät ne ainakaan vielä voi toimia täysin itsenäisesti. Ihmisillä nähtiinkin olevan merkittävä rooli nimenomaan koneiden toiminnan ohjaajina.

Suorahakuryitys D: Suurin haaste on tietysti se, että se heittää esim. ihan väärää ehdokkaita, siellä on hyviäkin, mutta myös todella huonoja joukossa, jos sulla on jokin täysin automatisoitu versio tässä käytössä. (...) Tekoäly pohjautuu sisään syötettyihin algoritmeihin, eli toimintaohjeisiin ja se oppii koneoppimisen keinoin niistä tehdyistä virheistä, joka ei sitten jatkossa esitä näitä ns. huonoja ehdokkaita. Eli se on vaan ajan kysymys, kun joku "neilaa" tän.

Suorahakuryitys C: Tietysti niihin liittyy riskejä, niin kuin yleensäkin robotiikkaan, että osaavatko ne tekoälyllä toimivat hakukoneet myös esim. eettisesti arvioida, että millainen data näistä potentiaalisista kandidaateista on sopivaa työtehtävän kannalta. Jos esim. sieltä nyt pöllähtääkin jokin seksivideo kyseisen kandidaatin menneisyydestä, niin kuuluuko se sille rekrytoijalle tai sen työhön, niin ei tietenkään. Sen takia tämä niin kuin "human factor" on mun mielestä ehkä se keskeisin juttu tässä.

Kaikki suorahakuryitykset näkivät GDPR:n tukevana tekijänä ehdokkaiden etsinnän kannalta, vaikka kuten teoriassa 3.3.2 tuotiin ilmi, se luo paljon rajoitteita aiheeseen liittyen.

Suorahakuryitys A: Mun mielestä ihan hyvä, että sitä tiedon käyttöä rajoitetaan tai seurataan ja pitää sitten myös just tarkistaa omat prosessit sen mukaisiksi.

Suorahakuryitys B: Tukevana tekijänä, mitään ristiriita ei oo, koska kaikki pitää mennä sen läpinäkyvyyden kanssa, eli palataan taas siihen luottamukseen, mistä lähdettiin liikkeelle. Ne, jotka eivät noudata tähän big datan hyödyntämiseen liittyviä lainsäädännöllisiä käytäntöjä voivat saada ehkä lyhytnäköisesti kilpailuetua, mutta se ei nykymaailmassa riitä.

5.4.2 *Big datan soveltuvuus asiakasyritysten näkökulmasta*

Myös rekrytoivat yritykset uskoivat, että big data -menetelmät voivat tuoda optimaalisesti toimiessaan paljon lisäarvoa ehdokkaiden etsintään, mutta toisaalta he suhtautuivat niihin vielä melko varauksellisesti. Esimerkiksi rekrytoivan yrityksen A mielestä big datan hyödyntäminen ehdokashauissa on vielä pitkälti kehitysvaiheessa, minkä vuoksi sitä ei voida pitää ainakaan vielä ensisijaisena rekrytointikanavana. Kaikki yritykset olivat kuitenkin lähtökohtaisesti kiinnostuneita ostamaan tai vähintään kokeilemaan big dataan pohjautuvaa ehdokashakua. Rekrytoivan yrityksen B mukaan tämäntyyppinen palvelu kannattaakin mieluummin ostaa kuin ruveta itse kehittämään. Ostopäätöstilanteessa rekrytoiva yritys B kertoi haluavansa tietää, miten ulkoinen toimija olisi huomioinut big data -menetelmiin liittyvät rajoitteet, esimerkiksi eettiset haasteet. Palvelun hinta ja kulloinenkin rekrytointitarve nähtiin myös oleellisesti ostopäätökseen vaikuttavina tekijöinä. Lisäksi palvelun kokeilu tai ostaminen oli vahvasti liitoksissa kyseisillä menetelmillä saavutettuihin tuloksiin ja niihin liittyviin näyttöihin.

Myös rekrytoivilta yrityksiltä kysyttiin, mitä mieltä he ovat tekoälyn hyödyntämisestä osana big data -pohjaisia menetelmiä. Haastateltavien vastaukset myötäilivät pitkälti suoramarkkinointien vastauksia. Vastauksissa nousi esille erityisesti algoritmien laadun parantamiseen panostaminen, eli rekrytoijien tulisi muun muassa suunnitella algoritmit riittävän laajasti ja toisaalta niiden pitäisi olla ehdokkaille ja asiakkaille läpinäkyviä sekä mukauttavissa tarpeen mukaan. Aihe korostui myös teoriassa (vrt. Danieli ym. 2016).

5.4.3 *Big datan soveltuvuus sosiaalipsykologisesta näkökulmasta*

Sosiaalipsykologin haastattelu koettiin tarpeelliseksi tutkimusaiheen soveltuvuuden riittävän monipuolisen tarkastelun varmistamiseksi ja toisaalta hahmottaen työnhakijoiden roolia big data -pohjaisten hakumenetelmien hyödyntämisessä. Tutkimusaiheeseen sopivan sosiaalipsykologin valinta on perusteltu luvussa 4.3.

Näkemykset big datan hyödyistä ehdokkaiden etsinnässä

Sosiaalipsykologin mielestä big datan hyödyntäminen esimerkiksi mainonnan kohdentamisessa, eli rekrytoinnissa esimerkiksi **työpaikkailmoitusten kohdentamisessa**, on aihealue, jossa olisi vielä kehitettävää. Hän uskoo, että myös esimerkiksi **ennustava alaytiikka** big data -pohjaisena menetelmänä yleistyy huomattavasti tulevaisuudessa. Toisaalta hän kertoo, että myös niin sanottua **small dataa** todennäköisesti tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään rekrytointitarkoituksissa huomattavasti tehokkaammin. Tämä tarkoittaa sitä, että kehittyneemmän data-analytiikan myötä yrityksillä on entistä

paremmat mahdollisuudet mitata omien työntekijöidensä tehokkuutta. Työtehon pohjalta voidaan siis jatkossa tehdä suoria arvioita työntekijän motivaatiosta nykyiseen työhön tai esimerkiksi ennustaa, milloin työntekijä vaihtaa työpaikkaa.

Sosiaalipsykologian edustaja uskoo, että big dataan pohjautuvat data-analytiikan keinot voivat olla toimivia rekrytointityökaluja, mutta rekrytointia ei voi perustaa pelkästään niihin. Hän on myös sitä mieltä, että esimerkiksi big dataan -pohjautuvat kandidaattien hakukoneet ovat tällä hetkellä erinomainen hakumenetelmä, sillä työnantajat haluavat nimenomaan ihmisiä, joilla on niin sanotusti hyvä ulosanti, eli he panostavat omaan henkilöbrändiinsä muun muassa olemalla aktiivisia sosiaalisessa mediassa, minkä vuoksi he myös nousevat big data -pohjaisten hakukoneiden hauissa korkealle. Se, millaiset työnhakijat ovat tällä hetkellä työnantajien silmissä niin sanotusti arvokkaita, voi kuitenkin näyttää aivan erilaiselta muutaman vuoden päästä. Tällöin myös käytettävien ehdokashakumenetelmien tulee vastata uusia näkemyksiä sopivista työntekijöistä. Keskeisimpänä big data -pohjaisten menetelmien hyötynä haastateltava arvioi, että se voi antaa uusia mahdollisuuksia ehdokkaiden etsintään ja toimia näin inspiroivana tekijänä suora- ja hakukonsulteille.

Näkemykset big data -pohjaisiin menetelmiin liittyvistä haasteista ja relevanssista ehdokkaiden etsinnässä

Myös sosiaalipsykologi näkee useita riskejä sosiaalisen median profiilien ja eri tietokantojen yhdistämisessä. Hänen mielestään big data -menetelmät sopivat parhaiten metatason käsittelyyn kuin, että tehdään big datan pohjalta tulkintoja yksilöistä. Suurimpana uhkana hän kuitenkin pitää sitä, että tulkinnot ihmisistä perustuvat big data -pohjaisen tietoon. Sosiaalipsykologin mielestä big datan hyödyntäminen nimenomaan henkilöarvioinnin välineenä on aihe, johon liittyy erityinen riski vääristä tulkinnoista. Hänen mukaansa big data -menetelmien soveltuvuus ehdokkaiden etsintään riippuu myös siitä, kuinka henkilökohtaisen datan tulkinnasta on kyse. Tähän liittyy hänen mielestään myös GDPR, joka tulee rajoittamaan big dataan pohjautuvaa henkilöarviointia entisestään. Lisäksi hän ei näe big dataan pohjautuvaa ehdokkaiden persoonallisuuden arviointia tai erilaisia persoonallisuustestejä hyödyllisinä. Hänen mukaansa nyky maailmassa ihminen pyrkii jatkuvasti kehittämään itseään ja testien tulokset eivät välttämättä korreloi siksi juurikaan sen mukaan, miten henkilö todella suoriutuu työelämässä.

Yksi ongelma big data -pohjaisten menetelmien hyödyntämiseen henkilöarvioinnissa liittyy siihen, että ihmiset esittävät sosiaalisessa mediassa itseään, eli identiteetin takia he pyrkivät näyttämään itsensä aina hieman paremmassa valossa ja tuomaan esiin vain positiivisia asioita, mikä ei välttämättä kerro ihmisten oikeista arjen realiteeteista mitään (kts. Uski ja Lampinen 2016, 461). Tämä näkökanta on ristiriidassa rekrytoivien yritysten näkemykseen sosiaalisen median objektiivisuudesta (kts. luku 5.2.2). Tähän

liittyy myös tulevaisuuden uhka siitä, että ihmiset oppivat niin sanotusti ratsastamaan algoritmeilla ja kehittämään profiilejaan tarkoituksellisesti sellaisiksi, että tulevat rekrytoituksi, jos tietävät, että rekrytointi pohjautuu vain tällaisiin big data -menetelmiin. Toinen ongelma liittyy siihen, että Suomessa ei olla kovin aktiivisia sosiaalisessa mediassa ja välttämättä osata luoda omaa profiilia kovin hyvin. Eli esimerkiksi LinkedInista ehdokkaiden etsintään liittyy se ongelma, että profiilien taso voi vaihdella hurjasti, eikä ne välttämättä kerro todellisesta osaamisesta mitään. Jollain voi olla hyvin pelkistetty tai huono profiili, mutta hän menestyy erinomaisesti työelämässä, toisella taas todella kattavasti ja esimerkiksi niin sanotusti amerikkalaiseen tyyliin kirjoitettu profiili, mikä iskee heti rekrytoijan silmään, mutta todellisuudessa hän ei välttämättä pärjäisi rekrytoitavassa työtehtävässä. Kolmanneksi, jos tehdään sosiaalisen median profiilien perusteella arvioita ihmisen muusta, ei sosiaalisessa mediassa toimimiseen liittyvästä osaamisesta, ollaan sosiaalipsykologin mukaan myös hataralla pohjalla. Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta ei riitä se, mitä palkattava henkilö osaa, vaan enemmän kiinnostaa se, miten hän on valmis kehittymään ja aidosti tekemään töitä yrityksen eteen. Nämä ovat esimerkiksi sellaisia asioita, joita ei välttämättä sosiaalisen median profiileista löydy. Verrattaessa haastateltavan suorahakuyritys B:n kokemuksiin hyötyihin ihmisten luokittelusta sosiaalisen median aktiivisuuden perusteella osana big data -pohjaisia menetelmiä, sosiaalipsykologi katsoo asiaa päinvastaiselta kantilta. Hänen mielestään ihmisten aktiivisuus tai kaverimäärä sosiaalisen mediassa ei välttämättä kerro henkilön todellisesta sosiaalisesta aktiivisuudesta mitään ja hän ei uskokaan, että sen avulla voidaan tehdä kovin luotettavia päätelmiä siitä, millainen ihminen on. Sen lisäksi, että sosiaalipsykologi näkee big data -menetelmiin liittyvän yllä mainittuja riskitekijöitä ihmisten tavasta toimia sosiaalisessa mediassa, hän nostaa lisäksi esille datan väärinkäytön tai toisin sanoen manipuloinnin mahdollisuuden. Hänen mukaansa myös tämä on yksi selvä uhka big data -pohjaisten menetelmien luotettavuudessa.

Sosiaalipsykologi uskoo, että big datan pohjalta on mahdollista löytää enemmän työntekijöitä ja ehkä nopeammin, mutta sopivuudesta ei hänen mukaansa voida olla varmoja. Hänen mukaansa sosiaalista mediaa ei osata vielä käyttää tarpeeksi kypsästi ammatillisissa tarkoituksissa ja esimerkiksi LinkedInista todennäköisesti löytyy ne työntekijät, jotka haluavatkin tulla rekrytoituksi, mutta ei välttämättä esimerkiksi kaikkia hyvin kilpailtuja It-alan osaajia. Sosiaalipsykologin mukaan ihmiset eivät muutenkaan osaa kovin hyvin tuoda omaa osaamistaan oikealla tavalla esille ja vielä vaikeampaa se on sosiaalisessa mediassa.

Hänen mielestään big datan sovellukset ovat mielekkäitä silloin, kun kehitetään jotain ei niin intiimiä asiaa, kuten liikenteenvalvontaa, mutta jos osana big data -menetelmiä hyödynnetään hyvin henkilökohtaisia tietoja, kuten terveystietoja tai muita arkaluontoisia tietoja, se on ristiriidassa yleisesti eettisesti hyväksyttävän maailmankuvan kanssa. Tällaisella toiminnalla voidaan toki saavuttaa hetkellistä kilpailuetua, mutta

sosiaalipsykologi uskoo, että yritys todennäköisemmin tuhrii näin vain oman maineensa. Huomionarvoisena seikkana sosiaalipsykologi nosti esille myös rekrytoijien muuttuvat arvovalinnat työntekijöiden valintakriteereihin liittyen. Hänen mielestään näyttää siltä, että esimerkiksi terveystietojen pohjalta ennustamisesta ja sen hyödyntämisestä muun muassa rekrytoinnissa on vain koko ajan tullut hyväksytympää. Hän on kuitenkin itse sitä mieltä, että ennustamisen välineitä tulisi käyttää vain eettisesti kestäviin kohteisiin. Hänen mielestään ei ole reilua arvioida työntekijöitä esimerkiksi sen perusteella, kuinka todennäköisesti heille tulee syöpä ja toisaalta se ei myöskään välttämättä mitenkään korreloi työntekijöiden työtehon kanssa. Kuten luvussa 3.3.2 tuli ilmi, kuitenkin toistaiseksi erityisiin henkilötietoryhmiin, kuten terveystietoihin pohjautuvat rekrytointipäätökset ovat kuitenkin laissa lähtökohtaisesti kielletty (Neuvoston asetus (EY) art. 9).

Myös sosiaalipsykologin mukaan tekoälyn toimivuus big data -pohjaisissa menetelmissä riippuu pitkälti siitä, miten hyvin sen algoritmit luodaan. Hänen mukaansa tekoälyyn pohjautuvissa malleissa painotukset syntyvät myös koneperusteisesti, jolloin kone alkaa helposti vahvistaa tietynlaisia yhteyksiä datan pohjalta, johon taas liittyy suuri riski siitä, että kone hakee pitkälti vain samoja, algoritmin kannalta parhaiten soveltuvia henkilöitä.

Lisäyksenä aiempiin näkökulmiin sosiaalipsykologin mielestä useita dataja yhdistäessä sillä ei olekaan niin suurta merkitystä, mitä tuloksia saadaan, vaan sillä, millaisia tulkintoja niiden pohjalta tehdään, minkä vaikutusta ei usein osata ottaa tarpeeksi huomioon päätöksenteossa. Hänen mielestä emme osaa vielä mitata ihmistä kovin hyvin datan pohjalta. Usein oletetaan, että kerätyn datan avulla saadaan kokonaisvaltainen kuva ihmisestä, vaikka todellisuudessa se ei välttämättä edes tuo päätöksen kannalta oleellisia asioita ihmisistä esille, jolloin tehdään helposti vääriä päätelmiä.

Sosiaalipsykologi uskoo, että, jos voidaan todistaa, että big data -pohjaisella menetelmällä voidaan tuoda selvää lisäarvoa suoramarketingin asiakkaille, kyseessä on sopeva ehdokashakumenetelmä. Tätä voidaan arvioida sillä, että kuinka paljon ehdokkaiden laadun määrää todella voidaan kasvattaa. Silti hänen mielestään on eri asia, kuinka eettisestä menetelmästä on kyse.

5.4.4 Tulevaisuuden skenaariot

Useampi suoramarketingin edustaja mainitsi Googlen ja Facebookin mukaan tulon rekrytointimarkkinoille lähitulevaisuudessa ja koki ne big data -pohjaisiin menetelmiin liittyvänä kehitysmahdollisuutena. Myös big data pohjaisten hakukoneiden uskottiin kehittyvän yhä monipuolisemmiksi. Uhkina aiheeseen liittyen nähtiin teknologian nopea kehitys, mutta sille vastakkaisesti rekrytointialan hitaus omaksua uusia toimintatapoja.

Uhkia olivat lainsäädännölliset ja eettiset haasteet. Alla on esitelty vielä lyhyesti muita haastateltavien yritysten näkemiä tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksia ja uhkia big data -pohjaiseen ehdokashakuun liittyen alkaen kehitysmahdollisuuksista.

Suorahakuyritys C: Myös rekrytoinnin on muututtava tulevaisuudessa (...) eli pitää miettiä, mitkä on ne kriteerit, millä me valitaan niitä kandidaatteja. (...) koska me ollaan vaan ihmisiä ja me tehdään myös tiedostamattomia päätöksiä esimerkiksi sukupuoleen, ihon väriin tai etniseen taustaan liittyen, eli sil tavalla mä nään niin kuin tavallaan tässä tekoälyssä ja sen käyttöön rekrytoinnissa myös paljon mahdollisuuksia, että rekrytointipäätöksiä tehtäisiin tarkoituksellisesti ajatellen enemmän diversiteettiä tai ehkä jopa niin kuin huomioimatta jotain tiettyjä osaluueita ihmisen taustasta.

Suorahakuyritys A: No sen LinkedInin merkitys tulee varmaan laskemaan, koska ihmiset menee enemmän ja enemmän piiloon siellä. 1-1,5v. kuluttua nää parhaat IT-alan ekspertit on jossain muualla. (...) Tulee jotain tilalle, mut en osaa ennustaa mitä. Monet on Googlea kehuskellu, että sinne tulee työpaikat ja Facebookiin myös. Niillä taitaa jenkeissä olla-kin jo jotain, mutta ei oo kokemusta niistä.

Suorahakuyritys D: Hyvin vaikea analysoida, mikä on se murrosta tekevä sovellus tai what ever, että onks se tämmönen LinkedIn -tyyppinen sovellus vai enemmän big dataan perustuva. (...) Eli mikä voisi olla seuraava vaihe tässä voisi olla se, että joku vain analysoi siitä koko big datan massasta, mitä ihminen osaa ja millainen persoona se on ja että milloin se on ollut tarpeeksi kauan nykyisellä työnantajalla ja esim. twitterin kirjoituksista ynnä muista luo ymmärrystä ja ratkaisuja oikea-aikaisesti, ja luo siitä kaikesta sitten niin kuin version, joka johtaa siihen, että tässä on sulle esim. viisi parasta ehdokasta, jotka ovat kaikki tästä kiinnostuneita, haluatko tavata? Valtaosa maailman rekrytoinnista edelleen vaatii ihmisten välistä kanssakäymistä, eli halutaan siis haastatella ja tavata myös.

Seuraavaksi vielä muutamia suorahakuyritysten näkemiä uhkia big data -menetelmien käyttöön liittyen.

Suorahakuyritys A: Suorahakuyrityksen näkökulmasta uhka on se, että koko ajan toi kenttä muuttuu, eli pitää olla koko ajan ns. antennit pystyssä seuraamassa, mitä tapahtuu, jotta pysytään perässä.

Suorahakuyritys B: Se rajoitus tulee siinä, että, mitä EU direktiivit tulevat sanomaan.

Suorahakuyritys D: Kyllähän LinkedInillakin meni lähes 10v. yhteensä, että se löi itsensä läpi. Eli jos nyt tulisi jokin uusi big data -pohjainen tekoälyyn pohjautuva ylivertainen menetelmä markkinoille, niin kyllä sen läpilyönti tässä hitaassa HR-maailmassa kestäisi ihan yhtä lailla kuin esim. LinkedIn, joka on kuitenkin verrattuna muihin menetelmiin lyönyt suhteellisen nopeasti itsensä läpi.

Seuraava kuvio 9 nivoo yhteen haastatteluissa esiin nousseet big datan hyödyt, haasteet, kehitysmahdollisuudet ja uhat.

HYÖDYT	KEHITYSMAHDOLLISUUDET
Laajojen kandidaattitietokantojen läpikäynti Passiivisten kandidaattien löytäminen Objektivisemmat tiedot hakijoista Ehdokashakujen nopeuttaminen Datojen yhdistäminen useista tietolähteistä Kustannustehokkuus	Googlen ja Facebookin tulo rekrytointimarkkinoille Syntyy sovellus, joka etsii kaikista sallituista internetin tietokannoista listan sopivista kandidaateista
Datan käytön tekniset haasteet Uusien toimintamallien omaksuminen Kandidaattien passiivisuus sosiaalisessa mediassa Yksityisyyden suojaan liittyvät rajoitukset Big data –tiedon luotettavuus	Kandidaatit kyllästyvät jatkuviin yhteydenottoihin GDPR:n tuomat rajoitteet Ehdokasprofiilien kehittyminen hakualgoritmien mukaisesti Ehdokasprofiilit eivät sisällä rekrytoinnin kannalta olennaisia tietoja
HAASTEET	UHAT

Kuvio 9 Big datan hyödyt, haasteet, kehitysmahdollisuudet ja uhat rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Pääasialliset löydökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia big dataa kilpailuetuna suoramarkkinointien ehdokkaiden etsinnässä. Tutkimusaiheen soveltuvuuden arvioimiseksi aihetta tarkasteltiin lisäksi suoramarkkinointien asiakasyritysten ja sosiaalipsykologin näkökulmasta. Esimerkkitoimialaksi valittiin IT-ala, jolla vallitsee erityinen työvoimapula ja näin ollen näiden ehdokkaiden houkuttelu nähdään erityisen haasteellisena. Koska kaikkia osaongelmia käsiteltiin niin teoriassa kuin empiriassa, on tässä luvussa esitelty koko tutkielman pääasialliset löydökset. Tutkielman tarkoitus jakautui seuraaviin osaongelmiin:

- Millaisia ehdokashakumenetelmiä ehdokkaiden etsintään voidaan käyttää?
- Miten a) suoramarkkinointien ja b) rekrytoivat yritykset voivat hyötyä big datasta ehdokkaiden etsinnässä?
- Mitä haasteita, rajoituksia ja uhkia big datan käyttöön liittyy a) suoramarkkinointien näkökulmasta, b) rekrytoivan yrityksen näkökulmasta?
- Miten big data -käytännöt soveltuvat suoramarkkinointien ehdokshakuihin?

Ensimmäinen osaongelma käsitteli erilaisia hakumenetelmiä, joita työnhakijaehdokkaiden etsintään voidaan käyttää. Aihetta käsiteltiin suoramarkkinointien ja rekrytoivien yritysten näkökulmista. Suoramarkkinointien pitivät LinkedInia ja erityisesti LinkedIn Recruiter -palvelua hyödyllisimpänä ehdokshakumenetelmänä, kun vain yksi rekrytoiva yritys oli kokeillut LinkedIn Recruiteria. Rekrytoivat yritykset puolestaan hyödynsivät huomattavasti monipuolisemmin muun muassa verkkosivujaan ja sosiaalista mediaa ja pitivät esimerkiksi työpaikkailmoittelua sekä työntekijöiden verkostoja tärkeimpinä yksittäisinä rekrytointikanavina. Suoramarkkinointien eivät taas pitäneet työpaikkailmoituksia juurikaan hyödyllisinä IT-alalla, lukuun ottamatta IT-alan työpaikkailmoitustustavoja. Ehdokkaiden etsinnässä korostui lisäksi monikanavaisuus ja tilannekohtaisuus.

Käytettävät menetelmät vaihtelivat esimerkiksi toimialan, työtehtävän, rekrytoitavan kohderyhmän ja rekrytoinnin tärkeyden mukaan. Käytettyjen ehdokshakumenetelmien hyödyllisyyttä ei juurikaan mitattu. Menetelmien mittaamisen uskotaan tehostavan rekrytointiprosessia ja näin mittaaminen nähdäänkin kehityskohteena kaikille alan yrityksille. Haastatteluissa kartoitettiin myös työnantajakuvan merkitystä rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa. Kaikki haastateltavat pitivät työnantajakuvaa hyvin tärkeänä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Työnantajakuvalla vaikuttaminen tapahtui pääosin vasta rekrytoinnin toisessa vaiheessa, viestittäessä työtehtävästä potentiaalisille työnhakijoille. Työnantajakuvan kehityksellä voitiin kuitenkin vaikuttaa potentiaalisten eh-

dokkaiden mielikuvaan yrityksestä jo ennen rekrytoinnin aloitusta luomalla kaikki yrityksen toiminnot niin, että ne viestivät haluttua työnantajakuvaa, mikä osaltaan helpottaa myös ehdokashakua. Tällöin rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa esimerkiksi työpaikkailmoitukset voidaan suunnitella työnantajakuvan mukaiseksi ja näin parantaa mahdollisuuksia löytää juuri kyseiselle yritykselle sopivia työntekijöitä.

Koska IT-alan erikoisosaajat eivät pääsääntöisesti hae töitä, ja koska alan työvoimapula on entisestään tiukentanut kyseisten ehdokkaiden löytämistä, hyvällä työnantajakuvalla nähtiin suurempi painoarvo arvioidessa uusia työmahdollisuuksia. Työnantajakuvan nähtiinkin korostuvan esimerkkitoimialalla, jolloin siihen tulee myös satsata enemmän löytääkseen sopivia työntekijöitä. Rekrytoivat yritykset kertoivat ostavansa rekrytointipalvelua suorahakuyrityksiltä yleensä vain, jos eivät itse löydä sopivia työntekijöitä. Yksi tärkeä syy tälle oli juuri työnantajakuvan olennainen merkitys IT-alalla. Rekrytoivat yritykset eivät uskoneet, että ulkoinen toimija pystyisi viestimään kaikkea heidän työnantajakuvansa kannalta oleellista tietoa yhtä hyvin potentiaalisille työntekijöille.

Seuraava kuvio kokoaa tutkielman teorian ja empirian pääasialliset tulokset vastaten samalla tutkielman muihin osaongelmiin 2-4. Suorahakuyritysten ja rekrytoivien yritysten lisäksi näitä osaongelmia peilattiin sosiaalipsykologian asiantuntijan näkemysten valossa.

HYÖDYT	KEHITYSMAHDOLLISUUDET
Laajojen kandidaattitietokantojen läpikäynti Passiivisten kandidaattien löytäminen Objektivisemmat rekrytointipäätökset Ehdokashakujen nopeuttaminen Datojen yhdistäminen useista tietolähteistä Kustannustehokkuus	Googlen ja Facebookin tulo rekrytointimarkkinoille Syntyy sovellus, joka etsii kaikista sallituista internetin tietokannoista listan sopivista kandidaateista Työvoiman suunnittelun parantaminen
Automatisointiin liittyvät eettiset haasteet Teknologiaosaamisen puute Uusien toimintamallien omaksuminen Kandidaattien passiivisuus sosiaalisessa mediassa Yksityisyyden suojaan liittyvät rajoitukset Big data –tiedon luotettavuus	Kandidaatit kyllästyvät jatkuviin yhteydenottoihin GDPR:n tuomat rajoitteet Ehdokasprofiilien kehittyminen hakualgoritmien mukaisesti Ehdokasprofiilit eivät sisällä rekrytoinnin kannalta olennaisia tietoja
HAASTEET	UHAT

Kuvio 10 Pääasialliset löydökset

Kuvio 10 kuvaa big datan hyötyjä, haasteita, kehitysmahdollisuuksia ja uhkia suorahakujen ehdokashakuvaiheessa. Toisen osaongelman kohdalla tarkasteltiin big datan hyötyjä ja kehitysmahdollisuuksia rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa. Suorahakuyritykset hyödynsivät tai olivat itse luoneet big dataan -pohjautuvia menetelmiä, kuten kandidaattien hakemiseen tarkoitettuja hakukoneita, kun rekrytoivista yrityksistä kukaan ei käyttänyt vastaavia hakukoneita ja vain yksi hyödynsi LinkedIn Recruiter -hakukonetta. Big data -menetelmiä pidettiin tärkeinä myös suhteessa muihin ehdokashakumenetelmiin. Molempien näkökulmien edustajat näkivätkin selkeää potentiaalia big data -menetelmien hyödyntämisessä ehdokashauissa ja rekrytoivat yritykset olivat lähtökohtaisesti kiinnostuneita ostamaan big data -menetelmiä sisältävää suorahakupalvelua. He myös uskoivat, että big data -pohjaisten palvelujen ostaminen olisi ainakin aluksi järkevämpää kuin niiden itse kehittäminen. Näin ollen big data -pohjaisilla menetelmillä nähdään erityistä liiketoimintapotentiaalia suorahakuyrityksille.

Big data -menetelmien mahdollisuutena teorian pohjalta nousi esiin esimerkiksi big datan antama kokonaisvaltaisempi kuva ehdokkaista tiedon määrän, nopeuden, moninaistumisen ja totuudenmukaistumisen jatkuvana lisääntymisenä. Ehdokkaista tällä tavoin saatu parempi tuntemus helpottaa työtehtävien kohdentamista ja sopivien työntekijöiden löytämistä. Tämä on erityisesti hyödyksi tutkielman esimerkkitoimialalla, jonka kilpaillut ja passiiviset työnhakijaehdokkaat punnitsevat uusia uramahdollisuuksia tavallista tarkemmin. Big datan kautta uskottiin myös löytyvän paremmin nimenomaan passiivisia työnhakijoita. Lisäksi havaittiin, että rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe on helposti automatisoitavissa oleva vaihe, ja että big datan pohjalta on mahdollista arvioida ehdokkaita jo tässä ehdokashakuvaiheessa. Automaation katsottiinkin tuovan lisäarvoa nimenomaan big datan analysoinnissa, sillä tekoälyyn pohjautuvien koneiden avulla suurten datamäärien analysointi tehostuu. Tutkimusten perusteella koneiden kautta saavutettiin objektiivisempia rekrytointipäätöksiä, kunhan niillä oli tarpeeksi ehdokasdataa saatavilla. Ne myös tarkensivat rekrytoijien subjektiivisia käsityksiä. Toisaalta ihmisten nähtiin ymmärtävän koneita paremmin eri työtehtäviin tarvittavia valmiuksia ja näin ollen on loogista, että ihmisillä on koneita ohjaava rooli. Big datan pohjalta voidaan myös ennustaa ja löytää täysin uusia asioita, kuten havaita työmarkkinoilla ja työnkuvissa tapahtuvia muutoksia ja näin ennakoiden edistää työvoiman suunnittelua.

Hyödyntämismahdollisuuksien kautta big datalla ja siihen pohjautuvilla menetelmillä havaittiin useita etuja ehdokashauissa. Teoriassa nousseiden hyötyjen lisäksi haastateltavat näkivät big datan keskeisinä etuina sen nopeuden, kustannustehokkuuden ja mahdollisuuden yhdistää dataa useilta sivustoilta yhdellä klikkauksella. Yritykset myös näkivät big datan avulla löytyvän monipuolisemmin tietoa ehdokkaista, minkä katsottiin nopeuttavan ja helpottavan sopivampien työntekijöiden löytämistä. Menetelmien nähtiin tarjoavan laadukkaampia kandidaatteja myös, koska niiden avulla rekrytoidut työntekijät pysyivät pidempään yrityksessä. Niin teorian kuin empirian perusteella big datan

nähtiin edistävän perinteisesti tehokkaana pidetyn rekrytinnin osa-alueita, kun rekrytointien nopeutta, hintaa ja työvoiman laatua uusien työntekijöiden vähentyneen vaihtuvuuden kautta.

Vaikka big data -pohjaisilla menetelmillä nähtiin selkeä potentiaali ehdokashakuvaiheen suorittajana, liitettiin niihin myös runsaasti huomionarvoisia haasteita, rajoituksia ja uhkia. Näitä käsiteltiin tutkielman kolmannessa osaongelmassa. Aiheeseen liitetyt haasteet jakautuivat niin teoriassa kuin empiriassa pääasiassa toiminnallisiin, teknisiin, lainsäädännöllisiin ja eettisiin haasteisiin. Toiminnallisina haasteina teoriassa nousi esiin yritysten riittämätön dataosaaminen ja uusiin big data-analytiikan tuomiin toimintamalleihin liittyvä epävarmuus. Yksi este big datan käytölle olikin yritysten puutteellinen teknologinen osaaminen. Toisaalta koko HR ja rekrytointialan nähtiin yleensäkin tulevan perässä big datan hyödyntämisessä. Näiden syiden rinnalla myös suoraan big dataan tai sen analysointiin liittyi selviä haasteita. Ensiksikin big datan -pohjaisten menetelmien perustuminen pitkälti ihmisten internetissä jakamiin tietoihin nosti esiin erilaisia näkemyksiä menetelmän luotettavuudesta. Teoriassa menetelmien todettiin tuottavan objektiivisempia rekrytointipäätöksiä suuremman ehdokasdatamäärän vuoksi ja myös osa haasteltavista uskoi niiden kautta saatavan luotettavampaa tietoa ehdokkaista kuin esimerkiksi varta vasten tehdystä työhakemuksesta. Tätä vastoin niin teoriassa kuin empiriassa tuli esille, että ihmiset usein teeskentelevät sosiaalisessa mediassa pyrkiesään antamaan itsestään mahdollisimman hyvän kuvan. Big data tiedon luotettavuuteen vaikuttaa näin oleellisesti myös ehdokkaiden vaihtelevat internetinkäyttötottumukset, ja esimerkiksi kilpailulla IT-alalla osa ehdokkaista saattaa jopa tarkoituksellisesti piilottaa profiilejaan rekrytoijilta, jolloin näitä passiivisia osajia ei voi tavoittaa big data -menetelmillä. Haastatteluissa nousi esille myös riski siitä, että joku ulkopuolinen väärää ehdokkaiden tietoa tai kone luo itse hyväksi havaitsemia ehdokashakuprofiileja.

Ehdokasdatankeruussa ja ehdokkaiden big data -pohjaisessa profiloinnissa on myös noudatettava vallitsevaa lainsäädäntöä, mikä asettaa kyseiselle aiheelle runsaasti rajoitteita. Tätä toimintaa rajoitti erityisesti uusi tiukentunut EU:n tietosuojasetus (GDPR), mikä on luotu osin juuri siksi, että yrityksillä on muun muassa big datan myötä käytettävissään nykyisin huomattavasti enemmän tietoa ihmisistä, ja näin ollen herää kysymys yksilöiden yksityisyydensuojasta ja tietoturvasta. Toisaalta rekrytointiin liittyy ennestään runsaasti lainsäädännöllisiä rajoitteita henkilötietojen käytöstä, mitä GDPR osaltaan tiukentaa. Yhdeksi suurimmaksi ongelmaksi nousi se, miten määrittää raja sille, mikä on kulloisenkin rekrytinnin kannalta tarpeellista tietoa, kun big datan myötä ehdokasdataa on saatavilla miltei rajattomasti. Toinen merkittävä haaste oli rekrytoijien tarvitsemat oikeudelliset perusteet kaikkiin tietokantoihin, joista haetaan dataa. Vaikka big data -pohjaiseen profilointiin ei tarvita ehdokkaiden nimenomaista suostumusta, nousi selkeäksi haasteeksi myös se, että he voivat kuitenkin täysin kieltää heidän tietojensa käytön profilointitarkoituksiin. Kaksi viimeistä haastetta nousi selkeästi esille vain

teoriassa. Lisäksi, jos big dataa hyödynnetään profiloititarkoituksiin tai ehdokashakua automatisoidaan, liittyy näihin omia lainsäädännöllisiä ohjeistuksia, joita on noudatettava muun lainsäädännön ohella. Tarkka lainsäädäntö big data -analytiikan käytöstä vaikuttaisi kuitenkin olevan vielä varsin vajavaista ja sitä on arvioitava aina tapauskohtaisesti.

Niin teoriassa kuin empiriassa nousi kuitenkin esiin ajatuksia siitä, että GDPR voi myös tukea big data -menetelmien käyttöä ehdokashauissa. Teorian mukaan sitä tuki mahdollisimman vähäisen henkilötietomäärän keruu, säilytys alkuperäisessä tarkoituksessa sekä datan muokkausmahdollisuuden jakaminen suoraan ehdokkaille. Nämä lisäävät toiminnan läpinäkyvyyttä, paikkansapitävyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta. Suorahakuyritykset pitivät tätä oivana tilaisuutena muokata omat prosessit GDPR:n mukaisiksi ja uskoivat, että tällä voidaan lisätä luottamusta myös ehdokkaisiin ja toisaalta saavuttaa kilpailuetua niihin maihin, joissa ehdokkailla ei ole samanlaista vapautta vaikuttaa omiin tietoihin.

Eettisinä haasteina nähtiin ensisijaisesti big dataan liittyvän automaation tuomat haasteet. Niin teoriassa kuin empiriassa nousi esille, että big data menetelmien toimivuus on paljon kiinni siitä, miten hyvin sen algoritmit on luotu. Haastateltavien mukaan algoritmien tulisi myös olla mahdollisimman läpinäkyviä ja jatkuvasti muokattavissa. Katsottiin, että algoritmit pitää suunnitella niin, ettei niissä esiinny syrjiviä hakukriteerejä ja toisaalta myös rekrytoijien tulee osata käyttää eettisesti soveltuvia hakusanoja hyödyntäessään big dataan pohjautuvia hakukoneita. Haastateltavat näkivät big data -menetelmien olevan vielä kehitysvaiheessa ja niihin liittyvien aivan uudenlaisten syrjintämahdollisuuksien ohella huoleksi nousivat esiin myös yksinkertaisesti tekniset puutteet, joiden vuoksi koneet eivät aina pysty tarjoamaan tehtävään sopivimpia ehdokkaita. Huomionarvoista tässä on kuitenkin se, että vaikka koneet toimisivat tehokkaampina ehdokashaun toteuttajina, niiden menestys on aina kiinni myös siitä, miten hyvin rekrytoijat ovat osanneet määritellä kyseisen työtehtävän ja siihen etsityn henkilön profiilin ja syöttää nämä tiedot koneelle. Niin teoriassa kuin empiriassa oltiinkin yhtä mieltä siitä, ettei ihmisten roolia toiminnan ohjaajana voi sivuttaa.

Viimeisen osaongelman kautta pyrittiin saavuttamaan kokonaisvaltainen kuva aiheen soveltuvuudesta niin aiempien osaongelmien (2 & 3) pohjalta, sosiaalipsykologisesta näkökulmasta kuin aiheen tulevaisuuden merkittävyyden kannalta. Näin voitiin samalla varmistaa, että aiheeseen liitettyjä merkittäviäkin riskejä käsiteltiin tarpeeksi laajasti. Niin suorahakuyritykset kuin rekrytoivat yritykset näkivät big data -menetelmien tuovan optimaalisessa käytössä selvää lisäarvoa ehdokkaiden etsintään. Toisaalta niiden käyttöön suhtauduttiin vielä toistaiseksi melko varauksellisesti ja niihin liitettiin useita merkittäviä riskejä. Sosiaalipsykologisesta näkemyksestä big data nähdään tällä hetkellä ihanteellisena ehdokashakumenetelmänä, sillä yritykset haluavat töihin ehdokkaita, joilla on hyvä ulosanti, ja jotka näin ollen panostavat henkilöbrändiinsä sosiaalisessa medi-

assa ja nousevat big datan pohjalta esille. Tähän liittyi tosin se haaste, että tietyt työnhakijat oppivat niin sanotusti ratsastamaan algoritmeilla ja nousevat potentiaalisina ehdokkaina esille kaikissa rekrytoinneissa, vaikka he eivät välttämättä parhaiten sovellu kyseisiin työtehtäviin.

Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta big datan avulla voidaan löytää ehkä enemmän ja nopeammin ehdokkaita, mutta soveltuvuudesta ei voida olla varmoja. Tähän liittyi useita syitä, kuten se, että ihmiset eivät vielä kovin hyvin osaa käyttää sosiaalista mediaa ammatillisiin tarkoituksiin ja toisaalta rekrytoijat eivät osaa tulkita ehdokasdataa oikein. Ehdokkaiden arviointia sosiaalisen median pohjalta ei pidettykään kovin luotettavana metodina. Sosiaalipsykologisesta aspektista big datan nähtiin soveltuvan metatason asioiden analysointiin, eikä niinkään intiimien asioiden, kuten ihmisten tulkintaan. Lisäksi tulee huomioida, että nyt pinnalla olevat big data -menetelmät eivät välttämättä sovellu tulevaisuuden rekrytointitarpeisiin. Tulevaisuuden skenaarioita on analysoitu jatkotutkimuskohteina ja rajoituksina luvussa 6.3.

6.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Big data -pohjaisten ehdokashakujen avulla voidaan löytää laajasta potentiaalisten kandidaattien joukosta tavoiteprofiiliin sopivia hakijoita. Haku tapahtuu erittäin nopeasti varsinkin, jos hyödynnetään tekoälyyn perustuvia algoritmeja. Tämän myötä ehdokashaun kustannukset pysyvät matalina, joka jo itsessään luo suorahakuyritykselle kilpailuetua. Lisäksi mahdollisuudet tarjota asiakasyritykselle nopeaa ja laadukasta palvelua lisäävät suorahakuyrityksen menestystä markkinoilla. Tehokkaan ehdokshakuprosessin myötä, se pystyy laajentamaan asiakaskuntaansa ja käsittelemään samoilla henkilökustannuksilla aiempaa suuremman määrän rekrytointeja.

Omat liiketoimintamahdollisuutensa on myös big data -pohjaisten hakumenetelmien rakentamisessa. Tällä alueella tarvitaan kykyä kehittää tekoälyä hyödyntäviä algoritmeja. Kyseeseen tulisi tyypillisesti IT-alan yritys. Yritys voisi toimia suorahakuyrityksen tai rekrytoivan yrityksen alihankkijana keskittyen toteuttamaan vain rekrytoinnin ensimmäisen vaihetta.

Sen lisäksi, että big data -pohjaisten menetelmien avulla suorahakuyritykset voivat hankkia optimaalisessa käytössä asiakasyrityksille nopeammin, kustannustehokkaammin ja myös sopivampia työntekijöitä, toimivat ne myös erottautumistekijänä. Suorahakuyritys voi erottautua kilpailijoistaan panostamalla menetelmän soveltuvuuteen liittyviin riskeihin, kuten automatiikkaan liittyviin eettisiin haasteisiin ja yksityisyyden suojaan liittyviin haasteisiin esimerkiksi toimimalla mahdollisimman läpinäkyvästi ja myös brändäämällä palvelunsa niin, että se pyrkii vähentämään menetelmiin liitettyjä riskejä.

Näin se vastaa samalla asiakasyrityksen näkemiin haasteisiin ja madaltaa kynnystä keilla palvelua.

Ehdokashaun lisäksi big datan hyödyntäminen on mahdollista koko rekrytointiprosessin aikana. Tämän myötä sillä saavutetut hyödyt kertautuvat. Tällä hetkellä etupäässä pienet suorahakuyritykset ovat ottaneet big datan osaksi hakumenetelmiään oletettavasti niiden varsin rajallisten henkilöresurssien vuoksi. Myös alan suurempien yritysten liikkeenjohdon kannattaisi kuitenkin tulevaisuudessa arvioida big datan tuomat edut. Nämä olisivat luonnollisesti suhteessa yrityksen tekemien suorahakujen määrään. Suurissa yrityksissä big datan onkin arvioitu olevan jopa tärkein rekrytointialan trendi. Tulevaisuudessa sitä olisi mahdollista hyödyntää yhä enenevässä määrin muun muassa strategisen työvoiman hankintaan, kriittiseen seuraajasuunnitteluun sekä yleisesti työvoiman suunnittelun parantamiseen.

Big datan määrän jatkuva kasvu edesauttaa sen myötä syntyviä liiketoimintamahdollisuuksia. Samalla pätevien työntekijöiden löytäminen koetaan monilla aloilla yhä vaikeammaksi ja parhaat kandidaatit ovat usein passiivisia hakijoita. Tällöin rekrytoinnit toteutuvat enemmän ja enemmän suorahakuina ja aiempien ylemmän tason tehtävien kandidaattien lisäksi myös ehdokkaat muihin tehtäviin pitää jatkossa etsiä. Tämä osaltaan edistää suorahakuyritysten liiketoiminnan kasvua, jota puolestaan voidaan tehostaa hyödyntämällä big dataa.

Rekrytoivien yritysten hyöty big datasta näkyy siinä, että ne saavat rekrytoitua työtehtäviin entistä paremmin soveltuvaa henkilöstä, joka selviytyy hyvin tehtävistään ja myös pysyy yrityksen palveluksessa. Liikkeenjohdon kannalta on luonnollisesti keskeistä, että yritykseen saadaan ammattitaitoista henkilökuntaa, joka rakentaa yrityksen menestystä nyt ja tulevaisuudessa.

6.3 Jatkotutkimuskohteet ja rajoitukset

Big data -menetelmien optimaalisen käytön nähtiin tuovan selkeää lisäarvoa suorahakuyritysten ehdokkaiden etsintään. Sen potentiaali korvata perinteiset ehdokkaiden etsintätavat ja avustaa ehdokkaiden arvioinnissa jo ehdokashakuvaiheen yhteydessä tehostaisi selvästi koko rekrytointiprosessia. Toimintaa rajoittaa kuitenkin selkeät lainsäädännölliset, eettiset, toiminnalliset ja tekniset rasitteet. Koska big data -menetelmien nähdään tehostavan yritysten rekrytointia ja ne ovat jo käytössä useilla suorahakualan yrityksillä, nähdään kiistaton tarve aiheen lisätutkimukselle etenkin, aiheeseen liittyvän lainsäädännön vajavaisuuden ja merkittävien eettisten riskien osalta. Liian tiukkoihin rajoitteisiin liittyy myös riski toiminnan loppumisesta tai vähenemistä, mikä heikentäisi jo ennestään muita aloja perässä tulevan rekrytointialan yritysten kilpailukykyä big datan hyödyntämisessä. Uuden tietosuojasetuksen rinnalle voi myös tulla maakohtaisia tiuken-

nuksia, mikä vaikuttaa myös kansainväliseen kilpailuasetelmaan. Tällöin suomalaiset rekrytointialan yritykset voivat saada etulyöntiaseman tai toisinpäin jäädä kilpailusta jälkeen riippuen kansallisesta lainsäädännöstä.

Big datalla nähtiin olevan myös paljon muita hyötyjä rekrytoinnissa kuin ehdokashakuvaiheen tehostaminen. Yksi selkeä kehitysmahdollisuus oli sen valjastaminen tulevaisuuden työmarkkinoiden ennustamiseen. Koska tämä tutkimus on rajattu laajuudessaan, tätä ei tutkittu tässä tutkielmassa tarkemmin. Big datan hyödyntämisestä rekrytoinnissa kuin rekrytoinnin ensimmäisestä vaiheesta, saatikka näistä yhdessä suorahakukonsultoinnin yhteydessä ei löydy juurikaan tutkimustietoa. Kaikkia näitä aiheita olisi silti mielekästä tutkia tarkemmin.

Yksi tapa kartoittaa aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksia on selvittää, millaisia tulevaisuuden näkymiä siihen liittyy. Kehitysmahdollisuutena edistyneen työvoiman suunnittelun ohella yritykset nostivat muun muassa Googlen ja Facebookin tulon rekrytointimarkkinoille tai jonkin muun yrityksen luoman sovelluksen, joka etsisi kaikista sallituista tietokannoista vielä tehokkaammin sopivia ehdokkaita ja loisi niistä valmiin listan rekrytoijille. Tämä puoltaa sitä, että alan yritykset näkevät aiheessa kehityspotentiaalia myös tulevaisuudessa. Tehokkaampien sovellusten kehitys on kuitenkin mahdollista vain, jos ehdokkaista big datan myötä saatavilla olevia tietoja on mahdollisuus hyödyntää riittävän laaja-alaisesti. Mitä enemmän tietoa on käytettävissä, sitä tuloksellisemmin työtehtäviä voidaan kohdentaa oikeille ihmisille, oikeaan aikaan, minkä merkitys korostui kilpailtujen IT-osaajien kohderyhmässä. Tämä nähdään myös mielenkiintoisena jatkotutkimuskohteena.

Aiheen tulevaisuuteen liittyi kuitenkin myös monenlaisia uhkakuvia. Yksi haastateltavien näkemä mahdollinen riski liittyi siihen, että algoritmit rupeavat helposti suosimaan parhaaksi katsomiaan ehdokkaita, jotka tämän seurauksena saavat jatkuvasti yhteydenottoja rekrytoijilta. Tämä voi ärsyttää jo ennestään kilpailtuja työnhakijaehdokkaita, kuten IT-osaajia. Niin sanottujen algoritmien vinoumien ohella riskinä nähtiin myös se, mihin lainsäädäntö kehittyy aiheen osalta ja, että ehdokshakuprofiileihin pääsee tai sieltä noukitaan tietoa, joka ei ole rekrytoinnin tarkoituksen mukaista. Tulevaisuudessa voitaisiinkin tutkia tarkemmin, millaisia vinoumia nimenomaan big dataan - pohjautuvat hakukoneet tuottavat. Toisaalta big data -tiedon pohjautuminen pääosin sosiaalisen median profiileihin ja muihin ehdokastietokantoihin luo tarpeen tarkastella, miten ehdokkaat luovat tietoa ammatillisissa tarkoituksissa. Tätä puoltaa myös sosiaalipsykologin näkemys siitä, että Suomessa ei osata vielä kovin hyvin käyttää sosiaalista mediaa. Näin ollen olisikin mielekästä hankkia enemmän vertailevaa aineistoa muualta maailmasta, jossa sosiaalista mediaa hyödynnetään aktiivisemmin, myös ammatillisissa tarkoituksissa. Tässä tutkimuksessa työnhakijoiden näkökulmaa sivuttiin lisäksi vain sosiaalipsykologisesta näkemyksestä. Sen syvällisempi tarkastelu toisi aiheelle huomattavasti lisää.

tavaa lisäarvoa nykyisillä työnhakijoidenmarkkinoilla, etenkin kilpailtujen erikoisasiantuntijoiden kohderyhmässä.

Työnhakijoiden ja kansainvälisen näkökulman ohella aihetta olisi mielekäästä tutkia myös suurempien yritysten osalta ja mahdollisesti myös muilla aloilla. Tämän tutkielman haastateltavat yritykset olivat kooltaan pieniä ja, koska suuret yritykset arvostivat big datan tärkeimmäksi rekrytointialan trendiksi olisi tutkimus mielekäästä toteuttaa myös suuremmille yrityksille. Tutkimus voitaisiin toteuttaa myös eri metodeilla. Kyseen voisi tulla ainakin jatkotutkimus tehokkaaksi koettujen big data -pohjaisten hakukoneisiin liittyen selvittäen, millä kriteereillä on löydetty työvoimaa, joka todella pysyy pidempään yrityksissä ja voidaanko sitä näin pitää sopivampana. Tämä tutkimus voitaisiin aloittaa mittaamalla kvantitatiivisesti onnistuneina pidettyjä rekrytointipäätöksiä ja vertailla niiden dataa epäonnistuneisiin päätöksiin. Lisäksi lopullisia tuloksia voitaisiin vielä arvioida laajemmin sosiaalipsykologisesta näkökulmasta ja testaten muilla aloilla varmistuen siitä, että big data -pohjaisilla hakukoneilla todella löydetään kulloiseenkin tarpeeseen parhaiten soveltuvaa työvoimaa.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia big data -pohjaisten menetelmien kilpailuetua suorahakukonsultoinnin ehdokashauissa. Aihetta lähestyttiin seuraavien osaongelmien kautta:

- 1) Millaisia ehdokashakumenetelmiä ehdokkaiden etsintään voidaan käyttää?
- 2) Miten a) suorahakuyritykset ja b) rekrytoivat yritykset voivat hyötyä big datasta ehdokkaiden etsinnässä?
- 3) Mitä haasteita, rajoituksia ja uhkia big datan käyttöön liittyy a) suorahakuyrityksen näkökulmasta, b) rekrytoivan yrityksen näkökulmasta?
- 4) Miten big data -pohjaiset menetelmät soveltuvat suorahakukonsultoinnin ehdokashakuihin?

Tutkielma koostui seitsemästä luvusta. Se alkoi johdannolla. Toinen luku käsitteli ehdokashakua suorahakukonsultoinnissa. Siinä kuvattiin tehokaan rekrytoinnin käsitettä ja sitä, miten tehokkuutta oli tyypillisesti mitattu, jotta voitiin myöhemmin arvioida big data -pohjaisten käytäntöjen tehokkuutta suorahakukonsultoinnin ehdokashauissa. Lopuksi käsiteltiin vielä suorahakukonsultointia rekrytointimuotona sekä siinä hyödynnettäviä ehdokashakumenetelmiä. Samassa yhteydessä arvioitiin lisäksi suorahakuyritysten palvelujen tehokkuutta ostavien yritysten näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa käsiteltiin big datan hyödyntämistä ehdokashauissa. Siinä määriteltiin big data -käsite ja tarkasteltiin sen hyödyntämismahdollisuuksia ehdokkaiden etsinnässä. Big datan hyödyntämistä arvioitiin vielä siihen liitettyihin haasteisiin, ongelmiin ja rajoituksiin nähden. Luvun lopussa sidottiin vielä yhteen teorialuvut kaksi ja kolme muodostaen teoreettinen viitekehys koko tutkielmalle.

Luvussa neljä käsiteltiin sitä, miten kyseessä olevan tutkielman empiirinen tutkimus oli toteutettu. Siinä esiteltiin tutkimukselle suunniteltu tutkimusstrategia, tuotiin esiin tutkimuksen aineiston keruussa käytetty tutkimusmetodi, esiteltiin haastateltavat sekä paneuduttiin vielä aineiston analysointitapoihin. Haastateltavien esittelyn yhteydessä avattiin myös tutkielman esimerkkitoimialana toimiva IT-ala. Lopuksi tarkasteltiin tutkimuksen luotettavuutta.

Luvussa viisi käsiteltiin empiirisen tutkimuksen tuloksia. Haastatteluteemassa (A) yrityksiä pyydettiin kertomaan käyttämistään ehdokashakumenetelmistä ja niiden koetusta hyödyllisyydestä. Aihetta tarkasteltiin myös menetelmiin vaikuttavien tekijöiden, kuten toimiala- ja työtehtäväsidonnaisuuden, mittaamisen ja työnantajakuvan osalta. Haastatteluteeman (B) kohdalla tutkittiin, miten big dataa voi hyödyntää ehdokkaiden etsinnässä. Big datan hyödyntämismahdollisuuksista siirryttiin haastatteluteemaan (C), jossa käsiteltiin big dataan liitettyjä haittoja, rajoituksia ja uhkia ehdokashakuvaiheessa. Lopuksi viimeisessä teemassa (D) pyrittiin vielä saavuttamaan käsitys big data -

pohjaisten menetelmien soveltuvuudesta suoramarkkinakonsultoinnin ehdokkaiden etsintään.

Tutkielman lopuksi luvussa kuusi esiteltiin johtopäätökset. Tehtyjä löydöksiä verrattiin sen alussa määriteltyihin osaongelmiin. Lopuksi esiteltiin vielä liikkeenjohdolliset suositukset tutkielman pohjalta. Luku seitsemän sisältää tutkielman yhteenvedon.

LÄHTEET

- Alanko, Markku & Salo, Immo (2013) *Big data Suomessa*. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu 25/2013, Helsinki. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/77955/Julkaistu_25-2013.pdf?sequence=1>, haettu 07.06.2018
- Armstrong, Michael (2006) *Strategic human resource management: a guide to action*. 3. uud. p. Kogan Page, London.
- Armstrong, M. & Baron, A. (2002) *Strategic HRM: The route to improved business performance*. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Barber, Alison E. (1998) *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Bibb, Sally (2016) *Strengths-based recruitment & development. A practical guide to transforming talent management strategy for business results*. Kogan Page Limited, London.
- Big Data: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (2016) Information Resources Management Association. IGI Global, United States of America.
- Broughton, A. – Foley, B. – Ledermaier, S. – Cox, A. (2013) *The use of social media in the recruitment process*. Acas Research Publications 03/2013, IES, Brighton. <<http://www.acas.org.uk/media/pdf/0/b/The-use-of-social-media-in-the-recruitment-process.pdf>>, haettu 07.06.2018
- Brown, J. N. & Swain, A. (2009) *The professional recruiter's handbook. Delivering excellence in recruitment practice*. Kogan Page Limited, London.
- Bruno, Barbara (2017) Impact of big data on sourcing talent. <https://www.linkedin.com/learning/talent-sourcing/impact-of-big-data-on-sourcing-talent?autoplay=true&trk=course_tocItem>, haettu 08.06.2018
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2003) *Business Research Methods*, Oxford University Press, Oxford.
- Clark, Timothy (1992) Management Selection by Executive Recruitment Consultancies: A survey and explanation of selection methods. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.7 (6), 3-10
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002) The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (6), 1121–1133.
- Danieli, O. – Hillis, A. – Luca, M. (2016) How to Hire with Algorithms. Assessing performance. *Harvard Business Review*. Harvard Business Publishing, USA.

- Davenport, Thomas H. (2013) Analytics 3.0. *Harvard Business Review*. Vol. 91 (12), 64-72.
- Duunitori 2017: Kansallinen Rekrytointitutkimus 2017. <<https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>>, haettu 08.06.2018
- Eriksson, P. – Kovalainen, K. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, Lontoo.
- EK (2010) Nostetta liiketoimintaa osaavilla ihmisillä. EK:n henkilöstö- ja koulutus-tiedustelu 2010. Elinkeinoelämän keskusliitto (EK). <https://ek.fi/wpcontent/uploads/Henko2010_Nostetta_liiketoimintaan_osaa_villa_ihmisilla.pdf> haettu 08.06.2018
- EK (2014) Osuvuutta rekrytointiin, tehoa työnvälitykseen. EK:n henkilöstö- ja koulutus-tiedustelu 2015. Elinkeinoelämän keskusliitto (EK). <<https://ek.fi/wp-content/uploads/Henko-2014-Osuvuutta-rekrytointiin-tehoatyönvälitykseen.pdf>>, haettu 08.06.2018
- Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.119.01.0001.01.FIN&toc=OJ:L:2016:119:FULL>, haettu 08.06.2018
- Faliagka, Evanthia – Tsakalidis, Athanasios – Tzimas, Giannis (2012) An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet Research*, Vol. 22 (59), 551-568. 18p.
- FEX Suorahakuyritykset ry (2017): Työprosessikaavio. <<http://ssy.fi/suorahaku/tyoprosessikaavio>>, haettu 08.06.2018
- Fitz-enz, J. – Mattox, J. R. (2014) *Predictive Analytics for Human Resources*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Fister Gale, Sarah (2016) Predictive analytics begin to emerge, but unifying data is still a major hurdle for a major rollout at most companies. *Workforce*. Vol. 95 (5), 44-47. 4p. 1 Chart, 4 Graphs.
- Florentine, Sharon (2017) Why building candidate personas helps you hire the right talent. *CIO* (13284045) 3/24/2017, 17-17. 1p.
- Forbes.com 2017: Best Executive Recruiting Firms 2017 Ranking. <<https://www.executivegrapevine.com/content/article/news-2017-07-06-forbes-best-executive-search-firms-of-2017>>, haettu 08.06.2018
- Franks, Bill (2012) *Taming the Big Data Tidal Wave: Finding Opportunities in Huge Data Streams with Advanced Analytics*. Wiley, Hoboken, NJ, USA.
- Gobble, MaryAnne M. (2013) Big Data: The Next Big Thing in Innovation. *Journal Research-Technology Management*. Vol. 56 (1)

- Han, J. – Collins, C. (2004) Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, Vol. 57 (3), 685–717. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2004.00004.x/epdf>>, haettu 08.06.2018
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2005) *Tutki ja kirjoita*. 11. uudistettu painos, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hoek, J. - O'Kane, P. - Mccracken, M. (2016) Publishing personal information online: How employers' access, observe and utilise social networking sites within selection procedures. *Personnel Review*, Vol. 45 (1), 67-83.
- How to use GDPR to your recruitment agency's advantage (2017) Firefish Software, e-kirja. <<https://blog.firefishsoftware.com/gdpr-for-recruitment-agencies-use-it-to-your-advantage>>, haettu 26.5.2018
- Huuhtanen, Kaisu (2010) Kotimaiset suorahakumarkkinat — Toimialan rakenne ja toimivuus Suomessa. Pro gradu -tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu, Turku.
- Indeed.com (2015) *Candidate Personas: What They Are & Why You Need Them*. <<http://blog.indeed.com/2015/07/14/candidate-personas/>>, haettu 08.06.2018
- Ivancevich, John M. (2007) *Human Resource Management*. 10. uud. p., McGraw-Hill, New York.
- Isson, J. P. & Harriott, J. S. (2016) *People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent*. Wiley Publishing, Hoboken, NJ.
- Faulconbridge, James R. – Beaverstock, Jonathan V. – Hall, Sarah – Hewitson, Andrew (2009) The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum* Vol. 40 (5), 800–808.
- Jenn, N. G. (2005) *Headhunters and How to Use Them: A Guide for Organizations and Individuals*. The Economist Newspaper: London.
- Kluemper, D. H. – Rosen, P. A. – Mossholder, K.W. (2012) Social Networking Websites, Personality Ratings, and the Organizational Context: More Than Meets the Eye? *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 42 (5), 1143-1172.
- Kotilainen, Samuli (2017) Tieto- ja viestintätekniiikan lehti. *Tivi* 05/2017, Alma Talent Oy.
- Kuncel, Nathan R. – Ones, Deniz S. – Klieger, David M. (2014) In Hiring, Algorithms Beat Instinct. Decision making. *Harvard Business Review*, 05/2014.

- LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2017: *What you need to know about the state of talent acquisition LinkedIn*. LinkedIn Talent Solutions. <<http://hrs.wsu.edu/wp-content/uploads/2015/09/linkedin-global-recruiting-trends-report.pdf>>, haettu 08.06.2018
- LinkedIn Global Recruiting Trends Report 2018: *The four ideas changing how you hire*. LinkedIn Talent Solutions. <<https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/2018-global-recruiting-trends>>, haettu 08.06.2018
- LinkedIn.com (2018) LinkedIn.com/jobs. <<https://www.linkedin.com/jobs/>>, haettu 06.08.2018
- LinkedIn Talent Solutions (2017) <<https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiter-lite#>>, haettu 06.08.2018
- Manyika, J. – Chui, M. – Brown, B. – Bughin, J. – Dobbs, R. – Roxburgh, C. – Byers, A. H. (2011) *Big data: the next frontier for innovation, competition and productivity*. McKinsey Global Institute.
- Markkanen, M. (2005) *Henkilöstön hankinta sähköistyy*. WSOY, Helsinki.
- McAfee, A. – Brynjolfsson, E. (2017) The business of Artificial intelligence. What it can — and cannot — do for your organization. *Harvard Business Review*, 07/2017.
- McAfee, A. – Brynjolfsson, E. (2012) Big data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, Vol. 1 (1), 53-60.
- McCabe M. B. (2017) Social media marketing strategies for career advancement: an analysis of LinkedIn. National University, *Journal of Business and Behavioral Sciences*, Vol. 29 (1), 85-99.
- McCormick, N. & Andrews, C. (2016) Innovation in Human Resources: The combination of HR standards, HR auditing and big data. *Human Resources Director*. Bond Business School Publications, Australia.
- McLean, Susan – Stakim, Caroline – Timner, Hanno – Lyon, Christine (2016) Big data and human resources: letting the computer decide? *Scitech Lawyer*, Vol. 12 (2), 20-23.
- Michaels, E. – Handfield-Jones, H. – Axelrod, B. (2001) *The war for talent*. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Minelli, M. – Chambers, M. – Dhiraj, A. (2013) *Big data, big analytics: emerging business intelligence and analytic trend for today's business*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Nurmilaakso, Tiia (2017) Tekoäly valitsee jo Suomessakin parhaat työnhakijat. – Tutkijat: “Lisää syrjintää, seksismiä ja rasismia”. *Yle Tiede*, 7.10.2017. <<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/10/07/tekoaly-valitsee-jo-suomessakin-parhaat-tyonhakijat-tutkijat-lisaa-syrjintaa>>, haettu 26.05.2018

Nevasuo, Mika (2008) Suorahakuyrityksen valinta ja käyttö. Pro gradu -tutkielma, Turun Kauppakorkeakoulu, Turku.

Oxford dictionary (2018): Soft skills. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/soft_skills>, haettu 08.06.2018

Pradeep, Sahay (2015) The complexity of recruiting. *Strategic HR Review*, Vol. 14 (5), 182-187.

Recruiter (2015a) How to use big data to get scientific about recruiting. <<https://www.recruiter.com/i/5-ways-to-use-big-data-to-get-scientific-about-recruiting/>>, haettu 26.05.2018

Recruiter (2015b) Recruitment marketing. <<https://www.recruiter.com/i/recruitment-marketing/>>, haettu 26.05.2018

Roberts, Bill (2013) The Benefits of Big Data. *HR Magazine*, Vol. 59 (10), 20-22,24,26,28,30.

Russel, Chuck & Bennett, Nathan (2015) Big data and talent management: Using hard data to make the soft stuff easy. *Business Horizons*, Vol. 58 (3), 237-242.

Sangeetha, K. (2010) Effective Recruitment: A Framework. *The IUP Journal of Business Strategy*, Vol. 7, Nro. 1 & 2, 93-107.

Search Technologies (2018) Recruiting with Big Data: Finding Your Best Candidates through Statistical Models & Predictive Analytics. <<https://www.searchtechnologies.com/blog/big-data-recruiting-search-match>>, haettu 26.05.2018

Sorensen, Chris (2012) The new boss: big data. <<https://www.macleans.ca/economy/business/the-new-boss-big-data/>>, haettu 26.05.2018

Suomen tekoälyaika (2017) *Suomi tekoälyn soveltamisen kärkimaaksi: Tavoite ja toimenpidesuosituksset*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 41/2017. Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Helsinki. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80849/TEMrap_41_2017_Suomen_teko%C3%A4lyaika.pdf>, haettu 08.06.2018

Tietosuoja.fi (2018) *Automaattinen päätöksenteko ja profilointi*. Tietosuojavaltuutetun toimisto. <<http://www.tietosuoja.fi/fi/index/euntietosujauudistus/ohjeitarekisterinpi tajalle/automaattinenpaatoksentejojaprofilointi.html>>, haettu 26.05.2018

Tilastokeskus 2016a: *Big datan hyödyntäminen hyvällä alulla yrityksissä*. <http://www.stat.fi/til/icte/2016/icte_2016_2016-11-30_tie_001_fi.html>, haettu 23.4.2018.

Tilastokeskus 2016b: *Tietotekniikkataidot, rekrytointi ja palveluiden osto*. <www.stat.fi/til/icte/2016/icte_2016_2016-11-30_kat_005_fi.html>, haettu 23.4.2018.

- Tilastokeskus 2017: *Sosiaalinen media laajasti yritysten käytössä.* <http://www.stat.fi/til/icte/2017/icte_2017_2017-11-30_tie_001_fi.html>, haettu 23.04.2018.
- Tilastokeskus 2018: *Pienet ja keskiuuret yritykset.* <https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html>, haettu 23.4.2018
- Tivi 01/2018 Tieto- ja viestintäteknikan lehti. Alma Talent Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* 6 uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tesch, Renata (1992) *Qualitative research: Analysis types and software tools.* Falmer Press, New York.
- Uski, S. ja Lampinen, A. (2016). Social norms and self-presentation on social network sites: Profile work in action. *New Media & Society*, Vol. 18 (3), 447–464.
- Vaahio, E-L. (2005) *Rekrytointi menestystekijänä.* Edita Prima Oy, Helsinki.
- Valvisto, Elisa (2005) *Oikeat ihmiset oikeille paikoille.* Talentum Media Oy, Jyväskylä.
- Hoye, G. V. & Lievens, F. (2007) Social influences on organizational attractiveness: investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 37 (9), 2024–2047.
- Varonis (2018) GDPR: A practical guide. <<https://info.varonis.com/practical-guide-to-gdpr>>, haettu 05.05.2018
- Viitala, Riitta (2014) *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä.* 4. uud. p. Edita Publishing, Helsinki.
- Vitale, Susan (2016) *Recruitment Marketing and Today's Consumer Candidate.* <<https://custom.forbes.com/2016/03/29/recruitment-marketing-and-todays-consumer-candidate/>>, haettu 06.08.2018
- Workopolis (2017) What Big Data is (and how can it help with your recruiting). Workplace trends. <<https://hiring.workopolis.com/article/whos-big-data-and-how-can-he-help-with-your-recruiting/>>, haettu 26.05.2018
- Youtube 6.7.2016: Can algorithm do a better job of matching the right candidates with the right jobs? #RecHangout Katsottavissa: <<https://www.youtube.com/watch?v=tbcFhb2IrS4>>, haettu 01.10.2017

LITTEET

Liite 1: Haastattelukutsu rekrytoivien yritysten edustajille

Hyvä vastaanottaja,

Olen markkinoinnin pääaineopiskelija Turun Kauppakorkeakoulusta ja teen pro-gradu tutkielmaa big datan ja big data -pohjaisten menetelmien hyödyntämisestä rekrytoinnissa. Tutkielman avulla olisi tarkoitus samalla löytää ratkaisuja vallitsevaan osaajapulaan erityisesti IT-alalla.

Tutkimustani varten toivoisin rekrytoinnista vastaavien henkilöiden näkemyksiä mielellään ulkoisen rekrytointiyrityksen palvelujen käyttämisestä, kuten suora hakukonsultoinnin ostamisesta ja mahdollisista itse käyttämistänne työnhakijoiden hakumenetelmistä. Lisäksi big datan tuntemus on hyödyksi, muttei ole välttämätöntä.

Haastattelu ei vaadi teidän puoleltanne erityistä valmistautumista ja kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelut anonymisoidaan niin, ettet sinä tai yrityksesi ole niistä tunnistettavissa ja kaikkia haastatteluista saatuja tietoja hyödynnetään vain tämän tutkielman tekoon.

Voin toteuttaa haastattelut teille sopivana aikana ja sopivassa paikassa. Kaikki haastattelut olisi tarkoitus saada toteutettua mielellään vielä helmikuun 2018 aikana. Haastattelun kestää arviolta noin tunnin.

Jos haluat saada vinkkejä parhaiden työnhakijoiden löytämiseen ja olet valmis itse kertomaan omista näkemyksistäsi aiheeseen liittyen, otathan yhteyttä minuun joko sähköpostitse naakkasara@gmail.com tai puhelimitse +358-41-5484666.

Ilmoitathan myös, jos koet, että jokin toinen henkilö yrityksessänne olisi sopivampi henkilö vastaamaan kyseiseen tutkimukseen. Lähetän kaikille haastatteluun osallistuneille valmiin pro-gradu tutkielmani, jonka kautta on mahdollista saada arvokasta lisätietoa työnhakijoiden etsintään liittyen.

Ystävällisesti,

Sara-Selia Naakka

Turun Kauppakorkeakoulu/Markkinointi

[+358-41-5484666](tel:+358415484666)

naakkasara@gmail.com

Liite 2: Big datan ja tutkielman tarkoituksen esittely

Teknologian kehittyminen ja laaja-alainen levittäytyminen on johtanut digitaaliseen murrokseen, mikä on näkynyt esimerkiksi sosiaalisen median nousuna ja nopean internetin ja mobiiliteknologian kehittymisenä. Tämä digitaalinen vallankumous on samanaikaisesti luonut elektronisena saatavissa olevan datan määrän eksponentiaalisen kasvun, mitä kutsutaan big dataksi.

Big datalla on monia määrittelyjä, mutta tässä tutkielmassa isolla datalla (engl. *big data*) tarkoitetaan siis valtavaa määrää dataa, jota muodostuu jatkuvasti lisää pääasiallisesti internetissä jaettujen tietojen seurauksena. Big datan muodostuminen internetin käytön sivutuotteena erottaakin sen niin sanotusta pienestä datasta (engl. *small data*), jota yritykset tietoisesti tuottavat ja jalostavat omien sisäisten liiketoimintajärjestelmiensä avulla.

Tässä tutkielmassa on tarkoitus tutkia big datan hyödyntämistä rekrytoinnin ensimmäisessä vaiheessa, ehdokkaiden etsinnässä. Rekrytoinnin ehdokashakuissa big dataa voidaan hyödyntää itsessään tai jonkin siihen pohjautuvan menetelmän kautta, kuten sosiaalisen median sivustojen tai työntekijöiden hakemiseen tarkoitettujen hakukoneiden avulla.

Liite 3: Teemahaastattelurunko suoramakuyritysten edustajille

Alustus

1. Yritys ja rooli yrityksessä (suoramakukonsultti, rekrytointiassistentti, koodari, muu?)
2. Toimiala ja yrityksen koko
3. Suoramakukonsultointialan kokemus? Paljon tehnyt ehdokashakuja? IT-alan rekrytointikokemus?
4. Aiempi big data -käytäntöjen tuntemus ja big datan käyttö ehdokkaiden etsinnän yhteydessä?

1. TEEMA A: Ehdokashakumenetelmät

- 1.1. Millä hakumenetelmillä tai mistä rekrytointikanavista olette etsineet potentiaalisia työntekijöitä?
 - 1.1.1. Mitkä ehdokkaiden hakumenetelmät olette kokeneet hyödyllisimmiksi ja mitkä vähiten hyödyllisiksi?
 - 1.1.2. Riippuvatko käytettävät menetelmät työtehtävästä ja rekrytoitavasta kohderyhmästä?
- 1.2. Mittaatteko edellä mainitsemienne hakumenetelmien tuloksellisuutta/ovatko niiden hyödyt mitattavissa?
- 1.3. Miten toimeksiantajayrityksen/asiakasyrityksen työnantajakuva mielestänne vaikuttaa rekrytoinnin tehokkuuteen?
 - 1.3.1. Miten työnantajakuvalla voidaan vaikuttaa potentiaalisten kandidaattien houkuttelemiseen?
 - 1.3.2. Vaihtelee ko työnantajakuvan merkitys aloittain tai vaikuttaako siihen rekrytoitavana oleva työnhakijoiden kohderyhmä? Voitteko antaa esimerkkejä tästä? Miten esimerkiksi IT-alalla tai IT-ala vs. muut alat?

Arvioi seuraavien menetelmien tärkeys suhteessa muihin ehdokasmenetelmiin:

- 1.4. Miten tärkeänä koet suoramakukonsulttien henkilökohtaiset verkostot potentiaalisia ehdokkaita etsittäessä?
- 1.5. Entä kolmansien osapuolien, kuten asiakkaan, alan asiantuntijoiden tai, toimialayhdistysten tarjoamat kandidaatit?
- 1.6. Entä nykyisten ja potentiaalisten työnhakijoiden verkostot tai heidän suosittelut muista potentiaalisista kandidaateista?
- 1.7. Kuinka tärkeänä pidätte *rekrytointimarkkinointia, julkista mainontaa/työpaikkailmoittelua, inbound-rekrytointimarkkinointia, sosiaalista mediaa ja kandidaattien hakemiseen tarkoitettuja sivustoja?*

Big datan esittely (tarpeen mukaan tässä, kts. liite 2)

2. TEEMA B: Big datan hyödyntäminen ja edut

- 2.1. Miten big dataa voisi mielestänne hyödyntää ehdokkaiden etsinnässä?
 - 2.1.1. Miten olette käyttäneet omassa yrityksessänne big dataa hyödyksi ehdokkaiden etsinnässä?
 - 2.1.2. Tuleeko teillä mieleen muita big datan hyödyntämistapoja ehdokashakuihin liittyen?
- 2.2. Mitkä ovat mielestänne big data -menetelmien tuomat keskeisimmät edut ehdokkaiden etsinnässä? / Entä verrattuna muihin menetelmiin?
- 2.3. Miten uskotte big data -pohjaisten menetelmien kehittyvän lähitulevaisuudessa?

3. TEEMA C: Big datan ongelmat, rajoitukset ja uhat

- 3.1. Mitä haittoja, rajoituksia tai uhkia olette havainneet tällaisilla käytännöillä toteutettavaan rekrytointiin tai tarkemmin ehdokkaiden etsintään liittyvän? / Entä verrattuna muihin menetelmiin?

4. TEEMA D: Big datan soveltuvuus ehdokashakuihin

- 4.1. Miten hyvin big data ja siihen liittyvät käytännöt, esim. (kandidaattien hakusivustot, muu big datan mallintaminen tai profilointi) mielestänne soveltuvat nimenomaan suora hakukonsultoinnin ehdokashakuun?
 - 4.1.1. Miten hyvin big datan pohjalta mielestänne löytyy sopivia kandidaatteja?
 - 4.1.1.1. Löytyvätkö big data -pohjaisilla menetelmillä enemmän kandidaatteja kuin muilla menetelmillä?
 - 4.1.1.2. Nopeuttavatko big data -pohjaiset menetelmät mielestänne ehdokashakua?
 - 4.1.1.3. Löytyykö niiden kautta mielestänne parempia kandidaatteja kuin muilla menetelmillä?
 - 4.1.1.4. Pysyvätkö nämä kandidaatit rekrytoineessa yrityksessä esimerkiksi pidempään tai menestyvätkö siellä muilla tavoilla rekrytoituja henkilöitä paremmin?
- 4.2. Miten tuleva henkilötietosuojalaki (GDPR) mielestänne vaikuttaa rekrytoinnin ensimmäiseen vaiheeseen?
- 4.3. Kandidaattien hakemiseen tarkoitettut sivustot toimivat yleensä tekoälyllä, niin, että hakukone etsii big datan pohjalta parhaat mahdolliset kandidaatit koneelle syötettyihin algoritmeihin perustuen. Mitä mieltä olet tällaisesta käytännöstä ehdokkaiden etsinnän suorittajana?

Liite 4: Teemahaastattelurunko rekrytoivien yritysten edustajille

Alustus

1. Yritys ja rooli yrityksessä (HR, rekrytoiva esimies, muu?)
2. Toimiala ja yrityksen koko
3. Kokemus rekrytointiyhteistyöstä suora- tai muun ulkoisen rekrytointiyrityksen kanssa (esim. vuosissa)**? Aiempi omakohtainen rekrytointikokemus?
4. Kuinka paljon tehnyt ehdokkaiden etsintää (esim. vuosissa/tehtyjen rekrytointien määrä)?
5. IT-alan rekrytointikokemus?
6. Big datan aiempi tuntemus? Onko teillä kokemusta big datan tai big data - pohjaisten menetelmien hyödyntämisestä ehdokkaiden etsinnässä?* (esim. sosiaalisen median sivustot, kandidaattien hakemiseen tarkoitettut hakukoneet ja muut tietokannat) Jos ei, kysytään vain osa alla olevista teemahaastattelukysymyksistä mahdollisesti eri järjestyksessä. Nämä kysymykset ovat merkitty * -merkillä

1. TEEMA A: Ehdokashakumenetelmät ja rekrytointiyhteistyö

- 1.1. Mitkä tekijät vaikuttavat ulkoisen palveluntarjoajan käyttämiseen rekrytoinnissa?
 - 1.1.1. Mihin rekrytointiprosessin vaiheisiin käytätte tai hyödynsitte ulkoista toimijaa? / Mihin vaiheeseen koette tarvitsevanne rekrytointiapua?
 - 1.1.2. Millä perusteilla valitsette sopivan yhteistyökumppanin (esim. suorahakuyrityksen) avustamaan rekrytoinnissa?
- 1.2. Millä hakumenetelmillä tai mistä rekrytointikanavista olette itse etsineet potentiaalisia työntekijöitä?
 - 1.2.1. Mitkä ehdokkaiden hakumenetelmät olette kokeneet hyödyllisimmiksi ja mitkä vähiten hyödyllisiksi?
 - 1.2.2. Riippuvatko käytettävät menetelmät työtehtävästä ja rekrytoitavasta kohderyhmästä?
- 1.3. Mittaatteko edellä mainitsemanne hakumenetelmien tuloksellisuutta/ovatko niiden hyödyt mitattavissa?
- 1.4. Miten yrityksen työnantajakuva mielestänne vaikuttaa rekrytoinnin tehokkuuteen?
 - 1.4.1. Miten työnantajakuvalla voidaan vaikuttaa potentiaalisten kandidaattien houkuttelemiseen?

- 1.4.2. Vaihtelee työantajakuvan merkitys aloittain tai vaikuttaako siihen rekrytoitavana oleva työnhakijoiden kohderyhmä? Voitteko antaa esimerkkejä tästä?

Arvioi seuraavien menetelmien tärkeys suhteessa muihin ehdokasmenetelmiin:

- 1.5. Miten tärkeänä koet yrityksenne sisäiset verkostot potentiaalisia ehdokkaita esittäessä? Esimerkiksi nykyisten ja potentiaalisten työntekijöidenne verkostot tai heidän suosittelut muista potentiaalisista työntekijöistä?
- 1.6. Kuinka tärkeänä pidätte *rekrytointimarkkinointia, julkista mainontaa/työpaikkailmoittelua, inbound-rekrytointimarkkinointia, sosiaalisen mediaa ja kandidaattien hakemiseen tarkoitettuja sivustoja*?

Big datan esittely (tarpeen mukaan tässä, kts. liite 2)

2. TEEMA B: Big datan hyödyntäminen ja edut ehdokkaiden etsinnässä

- 2.1. Miten big dataa voisi mielestänne hyödyntää ehdokkaiden etsinnässä? *
- 2.1.1. Miten olette käyttäneet omassa yrityksessänne big dataa hyödyksi ehdokkaiden etsinnässä?
- 2.1.2. Tuleeko teillä mieleen muita big datan hyödyntämistapoja ehdokashakuihin liittyen? *
- 2.2. Mitkä ovat tai voisivat olla mielestänne big data -menetelmien tuomat keskeisimmät edut ehdokkaiden etsinnässä? * / Entä verrattuna muihin menetelmiin? *

3. TEEMA C: Big dataan liittyvät ongelmat, rajoitukset ja uhat ehdokkaiden etsinnässä

- 3.1. Mitä haittoja, rajoituksia tai uhkia olette havainneet tai arvioisitte tällaisilla käytännöillä toteutettavaan rekrytointiin tai tarkemmin ehdokkaiden etsintään liittyvän? * / Entä verrattuna muihin menetelmiin? *

4. TEEMA D: Big datan soveltuvuus ehdokashakuihin

- 4.1. Miten big data -menetelmät mielestänne sopivat tai soveltuisivat potentiaalisten työntekijöidenne etsintään? Miksi? *
- 4.1.1. Oletteko itse löytäneet näillä menetelmillä mielestänne hyviä kandidaatteja?
- 4.1.2. Olisitteko kiinnostuneita ostamaan rekrytointipalveluja, joiden ehdokshaku pohjautuu tällaisiin menetelmiin? Jos kyllä, miksi? Jos ei, miksi ei? *
- 4.1.2.1. Jos tietäisitte näiden menetelmien nopeuttavan ehdokkaiden etsintää, miten se vaikuttaisi päätökseenne tällaisen palvelun tarjoajan käyttämisestä? *

- 4.1.2.2. Jos tietäisitte näiden menetelmien avulla löytyvän kandidaatteja, mitä muilla menetelmillä ei löydy, miten se vaikuttaisi päätökseenne tällaisen palvelun tarjoajan käyttämisestä? *
- 4.1.2.3. Jos tietäisitte näillä menetelmillä löytyvän parempia työnhakijoita, miten se vaikuttaisi päätökseenne tällaisen palvelun tarjoajan käyttämisestä? *
- 4.2. Mitä mieltä olet tulevasta henkilötietosuojalaista (GDPR) ja sen vaikutuksesta ehdokkaiden etsintään big data -menetelmillä?
- 4.3. Kandidaattien hakemiseen tarkoitettut sivustot toimivat yleensä tekoälyllä, niin, että hakukone etsii big datan pohjalta parhaat mahdolliset kandidaatit koneelle syötettyihin algoritmeihin perustuen. Mitä mieltä olet tällaisesta käytännöstä ehdokkaiden etsinnän suorittajana?

Liite 5: Sosiaalipsykologian asiantuntijan haastattelu

Alustus

1. Tausta, sosiaalipsykologian asiantuntijuus
2. Yritys ja rooli yrityksessä
3. Toimiala ja yrityksen koko
4. Aiempi big datan, sosiaalisen median ja rekrytoinnin tuntemus (ehdokashaut)
5. IT-alan rekrytointikokemus

2. TEEMA B: Big datan hyödyntäminen ja edut ehdokkaiden etsinnässä

- 2.1. Mitä hyötyjä näet big datan ja big data -pohjaisten menetelmien käyttöön liittyen rekrytoinnissa tai tarkemmin työnhakijoiden etsinnässä? / Mitkä voisivat olla mielestäsi big data -menetelmien tuomat keskeisimmät edut rekrytoinnissa ehdokkaiden etsinnässä?

- 2.1.1. Entä verrattuna muihin ehdokashakumenetelmiin?

3. TEEMA C: Big dataan liittyvät ongelmat, rajoitukset ja uhat ehdokkaiden etsinnässä

- 3.1. Entä mitä haittoja, rajoituksia tai uhkia näet tällaisilla käytännöillä toteutettavaan rekrytointiin liittyvän?

- 3.1.1. Mitä ongelmia liittyy ihmisten internetissä ja sosiaalisessa mediassa jakamien tietojen hyödyntämiseen rekrytoinnissa?

- 3.1.2. Datan keruu ja henkilötietojen yksityisyyteen liittyvät riskit rekrytointitarkoituksissa on yksi potentiaalisten työnhakijoiden suurimmista huolenaiheista data -pohjaiseen rekrytointiin liittyen. Mitä mieltä olet tästä?

- 3.1.3. Tuleeko mieleen muita rajoituksia tai uhkia työnhakijoiden etsintään liittyen big data -pohjaisilla menetelmillä?

4. TEEMA D: Big datan soveltuvuus ehdokashakuihin

- 4.1. Miten big data -käytännöt (sosiaalinen media, kandidaattien hakusivustot, muut tietokannat) mielestäsi soveltuvat rekrytointiin tai nimenomaan sopivien työnhakijoiden etsintään?

- 4.1.1. Mitä voi päätellä siitä, mitä ihmiset kirjoittavat esimerkiksi LinkedIn-profiiliinsa? Ole hyvä ja kuvaile.

- 4.1.2. Miten luotettavaa rekrytointi on big data -pohjaisten käytäntöjen kautta? Voiko siitä, mitä tietoa ihminen on kirjoittanut sosiaalisen median profiiliinsa päätellä, soveltuuko hän ko. työtehtävään?

- 4.1.3. Uskotko, että big datan avulla voidaan löytää enemmän, nopeammin ja/tai sopivampia työntekijöitä?
- 4.2. Mitä mieltä olet tulevasta henkilötietosuojalaista (GDPR) ja sen vaikutuksesta big data -menetelmillä toteutettavaan ehdokkaiden etsintään?
- 4.3. Kandidaattien hakemiseen tarkoitettut sivustot toimivat yleensä tekoälyllä, niin, että hakukone etsii big datan pohjalta parhaat mahdolliset kandidaatit koneelle syötettyihin algoritmeihin perustuen. Mitä mieltä olet tällaisesta käytännöstä ehdokkaiden etsinnän suorittajana?
- 4.4. Näetkö big datan ja siihen pohjautuvien menetelmien hyödyntämisen (liiketoiminnassa) ja rekrytoinnin ensimmäisen vaiheen suorittajana tulevaisuutta? / Millaista? Mihin suuntaan uskot tämän kehittyvän?