

REKRYTOINTIViestintä MYÖNTEISEN TYÖNANTAJAMaineen TUKENA

Noora Kykkänen
Yhteisöviestinnän pro gradu –tutkimus
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän Yliopisto
Kevät 2011

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Noora Kykkänen	
Työn nimi – Title REKRYTOINTIViestintä MYÖNTEISEN TYÖNANTAJAMAINEN TUKENA	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Toukokuussa 2011	Sivumäärä – Number of pages 84 + liitteet
Tiivistelmä – Abstract <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen rekrytointiviestintä tukee organisaation myönteisen työnantajamainen rakentamista. Lisäksi tavoitteena oli saada viitteitä työnhakijoiden rekrytointiviestinnän kokemuksista.</p> <p>Aihetta lähestyttiin kahden tutkimuskysymyksen kautta: 1) mikä on viestinnän rooli organisaation rekrytoinnissa, sekä miten organisaatiot viestivät työnantajamainettaan, 2) millainen rekrytointiviestintä voisi tukea myönteisen työnantajamainen rakentamista, sekä millaista rekrytointiviestintää Suomi 24 – keskusteluissa aktivoituneet työnhakijat ovat kohdanneet ja millaisia reaktioita se on heissä herättänyt. Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen. Aineisto kerättiin 8 teemahaastattelun ja Suomi 24 - verkkopalvelun keskusteluiden tarkastelun avulla. Analyysitapana tutkimuksessa oli teemoittelu.</p> <p>Tutkimus osoitti viestinnän olevan kiinteä osa yritysten rekrytointiprosessia. Rekrytointiviestinnällä on merkittävä rooli erityisesti työnantajamainen rakentamisessa. Tulosten mukaan työntekijöiden houkuttelu, saaminen ja pitäminen edellyttää myönteistä työnantajamainetta.</p> <p>Tulosten perusteella rekrytointiviestinnän tulisi olla kohdennettua, rehellistä ja vuorovaikutusta tavoittelevaa. Työnhakijoita mietitytti rekrytointiviestinnässä erityisesti työhakemuksiin vastaaminen sekä puuttuva vuorovaikutus tavoitellun työnantajan kanssa. Tulokset antoivat viitteitä myös siitä, että sosiaalinen media on lähitulevaisuudessa merkittävä rekrytointiviestinnän kanava.</p>	
Asiasanat – Keywords Rekrytointi, rekrytointiviestintä, työnantajamaine	
Säilytyspaikka – Depository Viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 REKRYTOINTI.....	5
2.1 Rekrytointi osana organisaation henkilöstötoimintoja	7
2.2 Rekrytointi prosessina.....	8
2.3 Työpaikan ja työnhakijan yhteensopivuus	10
3 REKRYTOINTIVIESTINTÄ	12
3.1 Rekrytointiviestinnän kanavat.....	14
3.1.1 Rekrytointiviestinnän kanavan valinta	15
3.1.2 Rekrytointiviestintä sosiaalisessa mediassa.....	16
3.2 Rekrytointiviestin muodostaminen	19
3.3 Rekrytointiviestin vastaanottaminen.....	21
4 TYÖNANTAJAMAININE	24
4.1 Työnantajamaine organisaation kilpailuetuna	24
4.2 Työnantajamaine ja rekrytointiviestintä.....	30
4.3 Työnantajamaineen arviointi ja mittaaminen.....	32
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	34
5.2 Laadullinen tutkimus	35
5.3 Verkkoaineiston teemoittelu	36
5.3.1 Verkkoaineiston kerääminen	36
5.3.2 Verkkoaineiston analyysi	37
5.4 Organisaatioiden teemahaastattelut	38
5.4.1 Teemahaastattelujen toteutus	39
5.4.2 Teemahaastatteluaineiston analyysi	42
5.5 Tulosten raportointi.....	44
6 VIESTINTÄ REKRYTOINTIPROSESSISSA	45
6.1 Rekrytoinnin käytänteet	45
6.2 Viestintä osana rekrytointia	48
6.2.1 Rekrytointiviestinnän järjestäminen	49
6.2.2 Rekrytointiviestinnän monet mahdollisuudet	50
6.2.3 Vuorovaikutus työnhakijoiden kanssa	52
6.2.4 Rekrytointiviestinnän sidosryhmät ja kanavat.....	53
6.2.5 Työntantajamaineen viestiminen	55

7	TYÖNANTAJAMAINEN	RAKENTAMINEN	JA
	REKRYTOINTIViestintÄ		57
	7.1 Mitä on myönteinen työnantajamaine?		57
	7.2 Rekrytointiviestintä työnantajamaineen tukena		59
	7.3 Työnantajamaine viestinnän, HR:n ja markkinoinnin rajapinnalla		61
	7.4 Työnhakijat Suomi24-verkkopalvelussa		62
8	JOHTOPÄÄTÖKSET		66
	8.1 Pohdinta		66
	8.2 Suosituksia rekrytointiviestintään.....		72
	8.3 Tutkimuksen arviointi.....		73
	8.4 Jatkotutkimusehdotukset.....		76
	KIRJALLISUUS		77

1 JOHDANTO

Virherekrytointi voi maksaa organisaatiolle satojatuhansia euroja, Kauppalehti (28.05.2010) uutisoi keväällä 2010. Toisaalta myös työntekijöiden tiheä vaihtuvuus tulee organisaatiolle kalliiksi. Marraskuussa 2010 Google nosti tuntuvasti kaikkien työntekijöidensä palkkoja, jotta ei menettäisi heitä suurimmalle kilpailijalleen Facebookille (Helsingin Sanomat, 11.11.2010). Työhön ja rekrytointiin liittyvät teemat ovat jatkuvasti esillä mediassa ja yleisessä keskustelussa. Eniten puhututtaa pätevien työntekijöiden löytäminen ja pitäminen. Toisaalta samaan aikaan työttömyysluvut pysyvät korkeina. Vuoden 2011 maaliskuussa työttömyysaste Suomessa oli 9,3 % (Tilastokeskus 2011). Suurien ikäluokkien eläköityminen, korkeakoulutettujen määrän jatkuva kasvu, globaalit työmarkkinat, talouden heilahtelut ja teknologian kehittyminen tuovat kaikki omat mausteensa tämän päivän rekrytointiin. Voitaisiinko ehkä puhua yleisemmin työpaikkojen ja työnhakijoiden kohtaamiseen liittyvästä ongelmasta?

Työnantajan markkinat vallitsevat, kun työvoimaa on määrällisesti paljon tarjolla ja työpaikkoja vastaavasti vähän. Suomessa tietyillä aloilla on kuitenkin pulaa työntekijöistä ja rekrytointiprosessit ovat kovaa vauhtia käynnissä. Yritysten kilpaillessa parhaista osaajista voidaan puhua työntekijän markkinoista. Organisaation strategia on tärkeä rekrytointia määrittävä tekijä. Strategiaan kirjatuihin tavoitteisiin, arvoihin ja toimintatavoitteen riippuu, minkä verran ja millaista osaamista organisaatioon

tarvitaan. Strategia määrittää myös sitä, millaisia persoonia organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. (Strömmer 1999, 243.) Helsingin Sanomien työpaikkailmoituksissa etsitään motivoituneita tuloksentekijöitä, jotka siivittävät yrityksen taantumasta uuteen loistoon. Työpaikkailmoitusten määrä erilaisissa medioissa lisääntyi yli 50 prosentilla loka–marraskuun 2010 aikana (Markkinointi & Mainonta, 18.3.2011). Ilmoitukset eivät kuitenkaan tunnu heijastavan ajan henkeä ja työelämän uusia arvoja. Useat viimeaikaiset tutkimukset (esim. Graduates 2010) ovat todenneet, että elämän eri alueiden välinen tasapaino ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ovat arvostetumpia elementtejä kuin kilpailukykyinen palkka tai näköala globaaleille markkinoille. Onkin hyvä muistaa, että rekrytoinnissa päätoimijoina ovat rekrytoivan organisaation lisäksi työtä hakevat yksilöt. Molemmilla toimijoilla on omat tavoitteensa ja arvonsa, joiden yhteensovittaminen on suurin haaste rekrytoinnin onnistumiselle. (Markkanen 1999, 9.)

Rekrytoinnilla tarkoitetaan yleensä henkilövalintaa ja rekrytointiprosessilla kaikki niitä perättäisiä tapahtumia, joiden avulla valitaan oikea henkilö onnistuneesti (Koivisto 2004, 23). Valviston (2005, 21–54) mukaan rekrytointi muodostuu viidestä eri osatekijästä. Mielikuva työnantajasta määrää hakijajoukon. Toiseksi rekrytointitarpeen huolellinen määrittely ja oikein valittu rekrytointikanava varmistavat oikeat hakijat tuosta joukosta. (Valvisto 2005, 21–54.) Perinteisten kanavien lisäksi Internetin luomia mahdollisuuksia hyödynnetään tänä päivänä runsaasti rekrytoinnissa. Rohkeimmat ovat veikanneet LinkedInin kaltaisten sosiaalisten verkostojen muodostuvan yhdeksi pääasialliseksi rekrytointimuodoksi. Marras–joulukuussa 2010 verkossa järjestettiin uudenlainen Työ 2010 -tapahtuma (www.tyo2010.fi), jossa erilaiset työnantajat ja -hakijat etsivät toisiaan seuranhakusivuston tapaan kahden viikon ajan. Kolmanneksi rekrytoinnin osatekijäksi Valvisto (2005, 21–54) määrittelee itse valintaprosessin, joka löytää hakijoista juuri oikean yksilön. Perehdytys puolestaan takaa, että tuottava työ alkaa mahdollisimman aikaisin. Viides tekijä on esimiehen, johdon ja henkilöstöyksikön hyvä työnjako, joka tukee tehokasta rekrytointiprosessia. Myös viestintä kuuluu olennaisesti rekrytoinnin

kaikkiin osatekijöihin, ja se toimii parhaimmillaan kaksisuuntaisena kanavana työn tarjoajan ja työnhakijoiden välillä. (Valvisto 2005, 21–54.)

Rekrytointiviestintä on organisaatioissa osa sekä sisäistä että ulkoista viestintää. Sen tehtävänä on luoda työnantajasta houkutteleva mielikuva, jotta mahdollisimman monet pätevät työntekijät olisivat kiinnostuneita organisaatiosta. Työnantajamaine ja rekrytointiviestintä kulkevatkin usein käsi kädessä. Organisaatiot kilpailevat pääsystä erilaisille ”Paras työnantaja” ranking-listoille, koska ne ovat ilmaista ja vaikuttavaa työnantajamielikuvan rakentamista. Kiinnostava ilmiö ranking-listoissa on niin sanottujen tavallisten työpaikkojen, kuten Ikean esiinmarssi (Great Place to Work -kilpailun voittaja omassa sarjassaan vuonna 2011). Tämä ilmentää sekä työntekijöiden että työnhakijoiden muuttunutta arvomaailmaa. Työnantajakuva mittaavista tutkimuksista saatua palautetta hyödynnetään usein myös organisaation rekrytointiviestinnän suunnittelussa. Laajasti ajatellen yrityksen kaikki viestintä on rekrytointiviestintää, sillä omalla toiminnallaan se luo sekä itsestään että toimialastaan mielikuvan, joka joko kiinnostaa tai ei kiinnosta työnhakijoita. Rekrytointiviestinnän toinen tehtävä on edesauttaa sopivimpien ihmisten löytymistä työnhakijoiden suuresta joukosta.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yksityisen sektorin yritysten rekrytointia. Lisäksi tutkimus rajataan koskemaan pelkästään ulkoista rekrytointia, sillä organisaation sisäinen rekrytointiprosessi on usein poikkeava erityisesti työnantajamaineen merkityksen suhteen. Ulkoisen rekrytoinnin valintaprosessin keskeiset vaiheet ovat toimenkuvan määrittäminen, henkilöstön hankinta, arviointi ja valintapäätöksen teko (Markkanen 1999, 9). Tämä tutkimus keskittyy nimenomaan tuohon prosessiin ja sen aikana tapahtuvaan rekrytointiviestintään. Rajaukset ovat tarpeellisia, sillä sekä rekrytoinnin että rekrytointiviestinnän käsitteet ovat hyvin laajoja.

Rekrytointiin liittyvää tutkimusta löytyy lähinnä henkilöstöjohtamisen, psykologian ja organisaatiokäyttäytymisen aloilta. Viestinnän näkökulmasta rekrytointia on tutkittu vähäisesti ja aiheeseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita

ja tutkimuksia on tietokannoissa vain muutamia. Rekrytointiviestintä on myös käsitteenä melko uusi. Tarja Tikkanen tutki pro gradussaan (2010) houkuttelevaa rekrytointiviestintää organisaation verkkosivuilla, mutta muita suoraan rekrytointiviestintää käsitteleviä tutkimuksia ei löytynyt. Epätieteellisiä artikkeleita, blogeja ja esityksiä rekrytointiviestinnästä löytyi sen sijaan jo enemmän. Tässä tutkimuksessa pyritään sekä kartoittamaan viestinnän konkreettista roolia rekrytointiprosessissa että sen merkitystä organisaation työnantajamaineen kannalta. Lisäksi tavoitteena on saada viitteitä rekrytoinnin toisen päätoimijan, eli työnhakijoiden, käsityksistä rekrytointiviestinnästä.

Tutkielma etenee johdannon jälkeen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen esittelyyn, jossa tarkastellaan rekrytointia, rekrytointiviestintää ja työnantajamainetta käsittelevää tutkimusta (luvut 2–4). Tämän jälkeen luvussa 5 esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, valitut tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruu ja analysointi. Tämän jälkeen raportoidaan tutkimuksessa saadut tulokset (luvut 6–7). Tutkimuksen viimeisessä Johtopäätökset-luvussa suhteutetaan tutkimuksen tuloksia aiempaan aihetta käsittelevään tutkimukseen, annetaan suosituksia rekrytointiviestintään, arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2 REKRYTOINTI

Tämä luku käsittelee rekrytointia sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Luvussa esitellään rekrytointia ja siihen vaikuttavia organisaation toimintaympäristöstä nousevia seikkoja yleisellä tasolla. Tämän jälkeen eritellään rekrytointiprosessin vaiheita. Lisäksi jäsennetään rekrytoinnin asemaa osana organisaation henkilöstötoimintaa ja johtamista. Luvussa pohditaan myös rekrytointistrategian tarpeellisuutta organisaatiolle. Lopuksi käsitellään vielä Werbelin ja DeMarien (2005, 249) teoriaa yksilön ja työympäristön yhteensopivuudesta.

Rekrytoinnin juuret ovat sotilaallisessa toiminnassa, mutta nykyään sillä tarkoitetaan työsuhteen aloittamista edeltäviä toimenpiteitä, jotka yleensä ovat henkilöhakua ja -arviointia. Rekrytointi ilmiönä on varsin arkipäiväinen, sillä jokainen työssäkäyvä on käynyt sen lävitse. Barberin (1998, 5) paljon käytetyn määritelmän mukaan rekrytointi pitää sisällään kaikki ne toimet ja käytänteet, joihin organisaatio turvautuu etsiessään ja houkutellessaan potentiaalisia työnhakijoita. Breaugh ja Starke (2000, 431) lisäksi Barberin (1998, 5) määritelmään ajatuksen niiden yksilöiden rekrytoimisesta, jotka todennäköisesti menestyisivät haetussa työtehtävässä ja toisivat siten lisäarvoa organisaatiolle. Rekrytointiprosessin aikana kartoitetaan työtehtävän vaatimukset ja arvioidaan työnhakijan edellytykset tehtävään. Prosessi voi olla pitkäkestoinen ja monivivahteinen tai nopea ja suorasukainen riippuen organisaation valitsemista toimintatavoista.

Lopputuloks on kuitenkin aina sama: uusi työntekijä aloittaa työn tarjoajan palveluksessa. (Markkanen 1999, 9–13.)

Rekrytoinnissa on kaksi toimijaa: organisaatio työpaikkoineen ja työtä hakevat yksilöt. Voidaankin puhua vastavuoroisesta prosessista, jossa pyritään löytämään yhteensopiva lopputulos. Rekrytointiin liittyvä päätös on molemmille osapuolille merkittävä. (Barber 1998, 2.) Organisaatio pyrkii löytämään tarpeisiinsa työntekijän, joka toisi lisäarvoa sen päivittäiseen toimintaan. Toisaalta mielekäs työ nähdään yksilön hyvän elämän lähtökohdana, joten sen merkitystä ei käy kiistäminen.

Rekrytointiin vaikuttavat myös organisaation toimintaympäristössä vallitsevat arvot, asenteet, trendit ja suhdanteet. Taloudellisen laman aikana erityisen haluttuja ovat turvalliset ja vakaat työpaikat, kun taas nousukaudella uskalletaan ottaa enemmän riskejä. Globalisaation myötä organisaatiot etsivät työntekijöitä ympäri maailmaa. Parhaat työntekijät kilpailevatkin työpaikoista globaalisti ja toisaalta samalla organisaatioiden on entistä vaikeampi löytää sopivimmat työntekijät suuresta hakijoiden massasta. Teknologian kehittyminen on osaltaan muuttanut rekrytointia monikanavaisempaan ja vuorovaikutteisempaan suuntaan. (Phillips & Gully 2009, 3.) Monikulttuurisuus ja eläkeikäisten määrän kasvu suurten ikäluokkien ikääntyessä tuovat myös omat haasteensa rekrytointiin (McDonald 2006, 74). Lisäksi useat lait ja säädökset määrittävät organisaatioiden rekrytointeja (Phillips & Gully 2009, 3). Toisaalta rekrytoinnin hakuperusteetkin ovat muuttuneet. Alaan liittyvä koulutus tai lahjakkuus ei välttämättä enää riitä, vaan työntekijöiltä vaaditaan myös sosiaalisen kanssakäymisen taitoja, älykkyyttä ja verkostoitumistaitoja. Monipuolisuuden vaatimus asettaa haasteen paitsi työnhakijoille, myös rekrytoijille ja heidän käyttämilleen apuvälineille. (Koivisto 2004, 23.)

2.1 Rekrytointi osana organisaation henkilöstötoimintoja

Kauhanen (2004,14) määrittelee henkilöstöjohtamiselle neljä päätavoitetta, jotka voidaan nähdä myös henkilöstötoimintojen perustehtävinä. Ensimmäinen tavoite on houkutella organisaation palvelukseen sopivia henkilöitä. Toinen tavoite on pitää halutut työntekijät organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla heitä hyviin työsuorituksiin. Kolmanneksi henkilöstöjohtamisen tulee palkita työntekijöitä onnistumisista ja neljänneksi kehittää sekä ylläpitää henkilöstön työkykyä.

Sisson ja Storey (2000, 216–218) puolestaan jakavat henkilöstötoiminnot operationaalsiin ja strategisiin tehtäviin. Rekrytointi, palkanmaksu, työ sopimukset ja työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat esimerkkejä operationaalisista tehtävistä. Henkilöstötoimintojen strateginen tehtävä on henkilöstöstrategian liittäminen osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Sisson & Storey 2000, 216–218.) Lisäksi henkilöstötoimen tehtäviin luetaan usein organisaatiomuutosten johtaminen sekä organisaatiokulttuurin kehittäminen. Tätä voidaan kutsua strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi. (Schuler, Jackson, Storey 2001, 123.)

Henkilöstöjohtamisen linjaukset luodaan laatimalla henkilöstöstrategia, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa ja on täysin linjassa sen kanssa (Strömmer 1999, 13). Isoimmista organisaatioissa henkilöstöstrategiaan sisältyy erillinen rekrytointistrategia, joka pohjautuu organisaation nykytoimintaan, tavoitteisiin sekä ennakoitaviin muutoksiin työympäristössä. Siinä arvioidaan sekä määrälliset että laadulliset henkilöstötarpeet lähivuosille. Keskeisiä asioita rekrytointistrategiassa ovat henkilöstön osaamisvaatimukset, henkilöstön kehittäminen sekä työhyvinvointi. Henkilöstöstrategia sisältää usein lisäksi lakisääteisen tasa-arvosuunnitelman ja yhdenvertaisuussuunnitelman. Henkilöstöstrategia kuvastaa organisaation kulttuuria ja arvoja sekä antaa suunnan ja tavoitteet rekrytoinneille. (Vaahtio 2007, 16.) Lisäksi rekrytointistrategiassa määritellään käytettävät rekrytointikanavat sekä suunnitellaan millainen

rekrytointisanoma potentiaalisille hakijoille halutaan välittää. (Breugh & Starke 2000, 407–409.)

Strategiaa toteutetaan käytännön operatiivisella tasolla henkilöstöpolitiikan avulla. Se määrittelee strategiaa tarkemmin toimenpiteet, vastuut ja aikataulun. Rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka ovat henkilöstöpolitiikan osa-alueita. (Strömmer 1999, 13.)

2.2 Rekrytointi prosessina

Perinteisin rekrytointitilanne syntyy kun työntekijä lähtee yrityksestä tai toiminta laajenee niin, ettei työmäärästä enää selviydytä olemassa olevan henkilöstön voimin. Nykyään uuden työntekijän palkkaamiseen päädytään useimmiten siksi, että organisaatioon kaivataan uudenlaista osaamista, jonka hankkiminen henkilöstökoulutuksen keinoin olisi liian hidasta tai kallista. (Strömmer 1999, 243.) Riippumatta rekrytoinnin taustasta työtehtävä tulisi kuitenkin aina määritellä uudelleen henkilöstöstrategian ja organisaation tulevaisuudensuunnitelmien mukaisesti. Näin ollen paikka täydentyy oletettavimmin juuri oikealla osaamisella. Vaihtoehtona ulkoiselle rekrytoinnille on poislähteneen työtehtävien jakaminen muille työntekijöille tai sisäinen rekrytointi, jossa paikalle nostetaan työntekijä organisaation sisältä. Tehtävä voidaan myös ulkoistaa, mikäli haetaan lisää tehokkuutta tai kustannussäästöjä (Koivisto 2004, 33–36.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan perehdytä tarkemmin sisäiseen rekrytointiin, vaan keskitytään ulkoiseen rekrytointiprosessiin. Viitala (2007, 100) korostaakin, että nykyään rekrytoinnilla pyritään useimmiten löytämään uusia kykyjä täydentämään olemassa olevaa henkilöstöä ja päädytään ulkoiseen rekrytointiin.

Torrington & Hall (1995, 212–234) jakavat ulkoisen rekrytointiprosessin kolmeen päävaiheeseen. Työtehtävän analyysissa yritys määrittelee, millaiseen tehtävään uutta henkilöä tarvitaan ja millaisin hakukriteerein hänet valitaan. Toinen vaihe on avoimesta työtehtävästä kertominen. Yrityksen tulee päättää millä tavoin ja kuinka laajasti työpaikasta

tiedotetaan. Kolmas vaihe on sopivimmaksi katsotun henkilön valitseminen potentiaalisten työnhakijoiden joukosta.

Breaugh ja Starke (2000, 407–410) jakavat mallissaan rekrytointiprosessin hieman tarkemmin viiteen eri osioon: rekrytoinnin tavoitteisiin (objectives), strategian kehittämiseen (strategy development), toimenpiteisiin (activities), välimuuttujiin (intervening variables) ja tuloksiin (results). Rekrytoinnin tavoitteissa tulisi heidän mukaansa määritellä muun muassa rekrytoinnin kustannukset, nopeus, rekrytointien määrä ja monipuolisuus sekä ihanteellinen hakijoiden määrä, laatu ja monipuolisuus. Lisäksi organisaation tulisi katsoa kriittisesti tämän hetkistä työtyytyväisyyttä. Toisessa vaiheessa päätetään rekrytoinnin strategia: ketä halutaan rekrytoida, missä rekrytoidaan, mitä kanavia käytetään, rekrytoinnin aikataulu ja miten rekrytoinnista viestitään. Rekrytoinnin toimenpiteissä, kuten myös perinteisen mallin toteutusvaiheessa, keskeistä on rekrytointikanavien toimivuus sekä päätetyn rekrytointiviestin todenmukaisuus, täydellisyys ja täsmällisyys.

Breaugh ja Starken (2000, 407) prosessimallin välimuuttujat selittävät rekrytointitoimenpiteiden suhdetta rekrytoinnin tuloksiin. Välimuuttujat vaikuttavat siihen miten tietty toimenpide johtaa tiettyyn lopputulokseen. Merkittävimpiä välimuuttujia ovat hakijoiden kiinnostus, ymmärrys ja odotukset, rekrytointiviestin uskottavuus sekä organisaation ja työn houkuttavuus. Breaugh ja Starke (2000, 407–410) painottavat rekrytoinnin lopullisten tulosten vertaamista alkuperäisiin tavoitteisiin pitkällä aikavälillä.

Rekrytointi- ja valintavaihe nähdään usein erillisinä toimintoina (Barber 1998, 3). Myös rekrytointia käsittelevässä kirjallisuudessa vaiheet on useimmiten eritelty omiksi pääluvuihinsa (esim. Markkanen 1999, Torrington & Hall 1995, Phillips & Gully 2009, Levant 1995). Rekrytointivaiheessa houkutellessa työnhakijoita, kun taas valintavaiheessa pyritään valitsemaan parhaiten tehtävään soveltuva henkilö (Barber 1998, 3). Torrington ja Hall (1995, 229) korostavat työnhakijan tekemien valintojen merkityksellisyyttä molemmissa vaiheissa. Epäonnistuneet rekrytoinnit

tulevat organisaatiolle kalliiksi ja siksi valintavaiheeseen kiinnitetään yleensä enemmän huomiota. (Torrington & Hall 1995, 229.) Mathews ja Redman (1998, 241) kuitenkin huomauttavat, että huolellisesti toteutettu rekrytointivaihe helpottaa valintojen tekemistä. Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin lähinnä rekrytointivaiheeseen ja sen aikana tapahtuvaan viestintään.

Rekrytoinnille asetetut tavoitteet sisältävät sekä määrällisiä että laadullisia ominaisuuksia (Rynes & Barber 1990, 289–290). Laadullisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan tässä hakijalta toivottuja piirteitä ja ominaisuuksia (Barber 1998, 10–11). Phillips ja Gully (2009, 12–13) jakavat rekrytoinnille asetetut strategiset tavoitteet prosessia ja lopputuloksia koskeviksi. Rekrytointiprosessin tavoitteet sisältävät muun muassa hakijoiden määrän ja laadun sekä aikataulussa pysymisen. Lopputuloksiin liittyvät tavoitteet puolestaan sisältävät muun muassa valittujen työntekijöiden määrän ja laadun, rekrytoinnin lopulliset kustannukset ja tehtyjen rekrytointien vaikutukset organisaation tehokkuuteen tai organisaatiokulttuuriin. Tavoitteet tulisi valita erikseen jokaisen rekrytointitilanteen mukaan. Tavoitteet saattavat myös mennä ristiin, sillä esimerkiksi huippuosajaan vakituinen rekrytointi nopealla aikataululla ja pienillä kustannuksilla saattaa olla haastavaa. (Phillips & Gully 2009, 12–13.)

2.3 Työpaikan ja työnhakijan yhteensopivuus

Henkilöstötoiminnot pyrkivät varmistamaan, että uudet työntekijät sitoutuvat organisaatioon ja sen strategiaan. Tämä voidaan saavuttaa panostamalla yksittäisen työntekijän ja organisaation yhteensopivuuteen. (Rieschi & Slater 2010, 25–28.)

Yhteensopivuudesta keskustellessa viitataan useimmiten Werbelin ja DeMarien (2005, 249) malliin, jossa eritellään kolme yksilön ja työympäristön yhteensopivuustyyppiä (Person-Environment fit). Yksilön ja työn yhteensopivuus (Person-Job fit) viittaa työntekijän teknisten taitojen

vastaavuuteen työtehtävän vaatiman osaamisen kanssa. Lisäksi arvioidaan sopivatko työntekijän persoonallisuuden piirteet haettuun työhön. Yksilön ja ryhmän yhteensopivuus (Person-Group fit) viittaa työntekijän persoonallisuuden piirteiden ja osaamisen sopivuuteen tarkoitettuun työryhmään. (Werbel & DeMarie 2005, 249.) Yksilön ja organisaation yhteensopivuudessa (Person-Organization fit) olennaista on se, miten organisaatiokulttuuri ja arvot yhtenevät työntekijän vastaavien kanssa (Chatman 1989, 339). Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan niitä tapoja ja käytänteitä, joilla yritys toteuttaa liiketoimintaansa sekä sitä miten työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaatiokulttuuri voi olla jopa työsuhde-etuja tehokkaampi houkutin rekrytoinnissa erityisesti nuorempien työnhakijoiden keskuudessa. (McDonald 2006, 75.)

Werbel ja DeMarie (2005, 250) korostavat, että kuten rekrytoinnissakin, myös yksilön ja työympäristön yhteensopivuuden arvioinnissa on kaksi osapuolta: työnantaja ja työnhakija. Molemmat myös hyötyvät toteutuneesta työympäristön ja yksilön yhteensopivuudesta (Chatman 1989, 339–345). Toisaalta on myös huomioitava, että yksilöiden asettama merkitys yhteensopivuudelle vaihtelee. Ikävä aikaisempi rekrytointi- tai työkokemus nostaa merkittävästi yhteensopivuuden merkitystä seuraavissa työnhauissa. Iällä tai työkokemuksella ei sen sijaan tutkimusten mukaan ole vaikutusta yhteensopivuuden merkityksellisyyteen. (Backhaus 2003, 24.)

3 REKRYTOINTIVIESTINTÄ

Tämä luku käsittelee organisaation rekrytointiprosessin aikana tapahtuvaa viestintää. Luvussa esitellään rekrytointiviestinnän tehtäviä, vaihteita ja sidosryhmiä. Rekrytointiviestinnän perinteisiä ja uusia kanavia käsitellään omassa kappaleessaan. Lopuksi pohditaan vielä rekrytointiviestin muodostamista organisaatiossa, sekä sen vastaanottamista työhakijan kannalta.

Rekrytointiviestintä on osa sekä organisaation sisäistä että ulkoista viestintää. Sen pääasiallisena tehtävänä on luoda työnantajasta houkutteleva mielikuva, jotta mahdollisimman monet pätevät työntekijät olisivat kiinnostuneita organisaatiosta. Laajasti ajatellen yrityksen kaikki viestintä on rekrytointiviestintää, sillä omalla toiminnallaan se luo sekä itsestään että toimialastaan mielikuvan, joka joko kiinnostaa tai ei kiinnosta työnhakijoita. Rekrytointiviestinnän toinen tehtävä on edesauttaa sopivimpien ihmisten löytymistä työnhakijoiden suuresta joukosta. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa organisaation rekrytointiprosessin aikana toteuttamaan viestintään.

Ensimmäinen vaihe rekrytointiviestinnässä on yleensä työpaikkailmoituksen laatiminen ja julkaisu. Hyvämaineiselle organisaatiolle pelkkä yrityksen nimi tai logo voi riittää houkuttelemaan hakijoita. (Juholin, 2008, 233–238.) Hyvä

maine houkuttelee myös laadullisesti parempia hakijoita (Turban & Cable 2003, 745–746). Ilmoituksen sisältö, tyyli ja julkaisukanava ovat tärkeitä ensimmäisen vaiheen valintoja. Toisessa vaiheessa hakemusten vastaanottamisen jälkeen hakijalle tulee kertoa milloin hän voi odottaa vastausta ja odotetaanko hänen itsensä olevan aktiivinen. Lisäksi tulisi määritellä, ketkä organisaatiossa ovat viestintävastuussa hakijoihin missäkin vaiheessa. Kolmas vaihe eli valinnasta tiedottaminen on tärkeä vaihe rekrytointiviestinnässä. Tiedotus tulisi hoitaa mahdollisimman pian päätöksenteon jälkeen, sillä huhut pyörivät organisaatiossa koko prosessin ajan. Viimeinen tärkeä vaihe rekrytointiviestinnässä on valitsematta jääneiden hakijoiden huomioiminen. He odottavat sekä tietoa valinnasta, että arviota omasta suoriutumisestaan. (Juholin 2008, 237–238, 275.)

Juholinin (2008, 233–275) määrittelemien rekrytointiviestinnän vaiheiden lisäksi työhaastattelu on tärkeä tilanne rekrytointiviestinnän kannalta. Valvisto (2005, 41–42) korostaa hakijoille lähtevän haastattelukutsun merkitystä. Oikeat sanavalinnat ja muotoilut vievät työnantajakuvaa haluttuun suuntaan, sekä pyrkivät varmistamaan, että työnhakija haluaa vastaisuudessakin olla tekemisissä organisaation kanssa. Myös viestin lähettäjällä on merkitystä. Esimiehen lähettämä kutsu haastatteluun osoittaa arvostusta työnhakijaa kohtaan. Valviston (2005, 42) mukaan haastattelutilanteen tulisi olla ennalta suunniteltu, keskustelunomainen ja kiireetön. (Valvisto, 2005, 41–42.) Markkanen (1999, 120) kuvaa haastattelua osapuolten väliseksi peliksi, jossa molemmat tekevät päätelmiä toistensa ajatuksista. Haastattelun keskustelulle on ominaista ajatusten ja pyrkimysten julkistamisen sekä salaamisen tasapaino. (Markkanen, 1999, 120.) Ammattitaidoton haastattelijä saattaa viestittää yrityksestä lyhyessä ajassa paljon kielteisiä asioita (Valvisto, 2005, 41–42).

Rekrytointiviestinnän kannalta organisaation tärkeimpiä sidosryhmiä ovat potentiaaliset työnhakijat sekä nykyinen henkilöstö. Potentiaalisten hakijoiden mielenkiinnon herättämiseksi tarvitaan usein myös muita sidosryhmiä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi mainostoimistot, erilaiset oppilaitokset, työvoimatoimistot ja ulkoiset palvelut kuten

työvoimanvuokrausyritykset ja työvoimakonsultit (headhunters). (Torrington & Hall 1995, 217.)

3.1 Rekrytointiviestinnän kanavat

Rekrytointiviestinnän kanavat määritellään organisaation kohderyhmien kautta. On tärkeää miettiä, mitkä kanavat ovat ihanteellisimmat toivotun kohderyhmän tavoittamiseksi. Sopivien rekrytointiviestintäkanavien valinta edellyttääkin organisaatiolta tietoa halutun kohderyhmän käyttäytymisestä, mielenkiinnon kohteista sekä tiedonhakatavasta (van Woerkum & Aarts 2008, 205). Kanavan valintapäätökseen vaikuttavat myös siitä aiheutuvat kustannukset (Valvisto 2005, 31).

Mahdollisia rekrytointikanavia ovat muun muassa lehti-ilmoitus sanoma-, aikakaus- ja erityisammattilehdissä, radiomainonta, työvoimatoimiston palvelut, rekrytointimessut ja oppilaitosten urapalvelut. Verkko toimii myös hyvänä rekrytointikanavana. Organisaatio voi ilmoittaa työpaikasta omilla verkkosivuillaan tai julkaista rekrytointi-ilmoituksia useilla muilla yleisillä rekrytointi-sivustoilla. Organisaation kannattaa huomioida rekrytoinnissaan myös aiemmin tulleet avoimet hakemukset, muiden työntekijöiden suosittelut sekä kilpailijoilta mahdollisesti vapautuneet työntekijät. Rekrytointi voidaan myös ulkoistaa käyttämällä työvoimanvuokrausyrityksiä tai kykyjenmetsästäjää ("headhunter"). Erilaisia rekrytointikanavia voi myös yhdistää, esimerkiksi lehti-ilmoitus voi toimia linkkinä organisaation verkkosivuille. (Österberg 2005, 73.) Saman rekrytointiviestin vastaanottaminen useista eri kanavista lisää viestin uskottavuutta (Breugh & Starke 2000, 410).

Etsiessään sopivaa työpaikkaa työnhakija arvioi kaikkea eri rekrytointikanavista saamaansa tietoa. Näihin kanaviin lasketaan myös painetut mainokset, mediassa olleet viestit sekä tuttavat. Työnhakija tekee päätöksen työn hakemisesta perustuen näiden arvioiden pohjalta luotuihin mielikuviin. (Gatewood, Gowan & Lautenschlager 1993, 414.) Virallisia

viestintäkanavia, kuten organisaation verkkosivuja, organisaatio voi kontrolloida ja siten mahdollisesti ohjalla työnhakijan mielikuvia. Epäviralliset kanavat puolestaan ovat hankalasti kontrolloitavissa. (Breugh & Starke 2000, 419.)

Organisaation kannattaa huomioida oppilaitokset rekrytointiviestinnässään. Esimerkiksi työharjoittelun tarjoaminen tai opiskelijajärjestöjen sponsorointi voivat vaikuttaa positiivisesti opiskelijoiden ja potentiaalisten tulevien työnhakijoiden yleisiin asenteisiin organisaatiota kohtaan (Collins & Stevens, 2002, 1123). Martinez (2000) puolestaan kehottaa organisaatioita viestimään itsestään kouluilla esimerkiksi käytäväjulisteiden tai lehtimainoksien avulla. Tämän tyyppiset mainokset ovat hänen mukaansa erityisen tehokkaita, sillä ne voivat vaikuttaa myönteisesti työnhakijoiden tietoisuuteen vaikka he eivät varsinaisesti etsi tietoa organisaatiosta. (Martinez, 2000.) Vuorovaikutteiseen rekrytointiin pyrkivät organisaatiot voivat järjestää erilaisia tapahtumia ja tilaisuuksia oppilaitoksissa, joissa tarjotaan opiskelijoille myönteisiä mielikuvia työskentelystä kyseisessä organisaatiossa. Esimerkiksi oppilaitoksen alumneja ja harjoittelijoita voidaan pyytää jakamaan kokemuksiaan organisaatiosta opiskelijoiden kanssa. (Poe, 2000.)

3.1.1 Rekrytointiviestinnän kanavan valinta

Koivisto (2004, 90) jakaa rekrytoijat kahteen eri luokkaan sen mukaan, minkä tyyppisten rekrytoinnin kanavavalintojen he uskovat parhaiten tavoittavan potentiaaliset työntekijät. Perinteisten kanavien kannattajat rekrytoivat pääosin sanomalehti-ilmoittelulla ja käyttävät uusia kanavia kokeilumiehellä perinteisten rinnalla. Innovatiivisemmat rekrytoijat hankkivat henkilöstön pelkästään uusien kanavien, kuten internetin ja sosiaalisen median, kautta. Koiviston mukaan perinteinen työpaikkailmoittelu saattaa tulevaisuudessa muuttaa luonnettaan lähinnä imagolliseksi toimenpiteeksi, sen sijaan että sillä tavoiteltaisiin potentiaalisia työnhakijoita. Vakiintunut käytäntö useimmissa organisaatioissa on julkaista sanomalehti-ilmoitus myös verkossa, jolloin ilmoituksen kattavuus on mahdollisimman laaja. Toisaalta

uusien kanavien suurimpana vahvuutena pidetään nimenomaan haun kohdentamisen mahdollisuutta ja siten rekrytoinnin kustannusten alenemista. (Koivisto 2004, 90–91.)

Collins ja Han (2004, 688) puolestaan jakavat rekrytointiviestinnän kanavavalinnat kahteen eri strategiaan: matalaan osallistumiseen (Low-involvement) ja korkeaan osallistumiseen (High-involvement). Matalan osallistumisen strategiaa edustavat perinteiset yksisuuntaiset rekrytointikanavat kuten esimerkiksi sanomalehti-ilmoitukset ja verkkosivujen bannerit. (Collins & Han 2004, 687–689.) Korkean osallistumisen strategian rekrytointikanavat pyrkivät vuorovaikutukseen potentiaalisten hakijoiden kanssa. Rekrytointimessut, oppilaitoksissa järjestetyt tilaisuudet ja sosiaalisen median sovellukset ovat hyviä esimerkkejä korkean osallistumisen strategian rekrytointikanavista. (Collins & Han 2004, 690–691.)

Rekrytointikanavien valinnan yhteyttä hakijoiden motivaatioon tai pätevyYTEEN on tutkittu useasti, mutta niitä ei ole voitu luotettavasti yhdistää toisiinsa. Rynes (1991) selittää rekrytointikanavien eroavaisuuksia yksilötekijöiden kautta: Erilaiset rekrytointikanavat tavoittavat ja houkuttelevat erilaisia yksilöitä. Ullman (1966) esittää samaan teoriaan vedoten, että nykyisten työntekijöiden antamisen suositusten kautta rekrytoidut ovat kyvykkäämpiä kuin yleisistä kanavista rekrytoidut työntekijät. Nykyiset työntekijät suojelevat Ullmanin (1966) mukaan omaa mainettaan, suosittelemalla ainoastaan päteviä ehdokkaita. (Breaugh & Starke, 2000, 413.)

3.1.2 Rekrytointiviestintä sosiaalisessa mediassa

Henderson ja Bowley (2010, 239) määrittelevät sosiaalisen median kattokäsitteeksi yhteisöllisille verkkosovelluksille, jotka mahdollistavat osallistumisen, käyttäjälähtöisen sisällöntuotannon, tiedon jakamisen ja yhteisöjen välisen yhteistyön. Sosiaalinen media on muuttanut organisaatioiden verkkopalveluita vuorovaikutuksellisempaan ja

yhteisöllisempään suuntaan. Se on myös luonut uusia mahdollisuuksia organisaation ja sen sidosryhmien väliseen viestintään. Yksi näistä mahdollisuuksista on sosiaalisen median hyödyntäminen organisaation rekrytoinnin tukena. (Henderson & Bowley, 2010, 237.)

MPS:n ja Hill & Knowltonin vuonna 2010 työnantajille ja työntekijöille teettämässä tutkimuksessa 17 prosenttia mukana olleista organisaatioista oli käyttänyt sosiaalista mediaa rekrytointikanavana. Suurin osa näistä työnantajista ei osannut arvioida, oliko sosiaalisesta mediasta ollut hyötyä rekrytoinnissa. Toisaalta 39 prosenttia tutkimuksessa mukana olleista työntekijöistä uskoi, että mielikuva työnantajasta muuttuu paremmaksi, mikäli yritys näkyy sosiaalisessa mediassa. Vastaajista 24 prosenttia uskoi, että työnantajan on näytävä sosiaalisessa mediassa saadakseen parhaat työntekijät. Henderson ja Bowley (2010, 241) huomauttavat, että organisaatiota koskevan arkaluonteisen tiedon jakamisella sosiaalisessa mediassa voi olla merkittäviä seurauksia liiketoiminnalle. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi useat organisaatiot suhtautuvat edelleen varauksella sosiaaliseen mediaan. (Henderson & Bowley, 2010, 241.)

Sosiaalisen median asiantuntijayritys HC Services Oy:n toimitusjohtaja ja Somepitching.com -liikeideakilpailun perustaja Tom Laine (2011) uskoo vahvasti sosiaalisen median rekrytoinnille tarjoamiin mahdollisuuksiin. Viime vuosien aikana esimerkiksi Facebookin käyttö organisaatioiden rekrytointiviestinnän kanavana on moninkertaistunut ja sosiaaliseen mediaan keskittyneitä rekrytointialan yrityksiä on perustettu Suomessakin, kertoo Laine (2011). Hänen mukaansa kiinnostuksen taustalla on sosiaalisen median sovellusten kasvavat käyttäjämäärät. ”Kummassakin työkalussa on saavutettu sellainen kriittinen massa, että niissä on tavallaan 'pakko' olla mukana pärjätäkseen kilpailussa.” (Laine, 2011.)

Laineen (2011) mukaan Suomessa hyödynnetään Facebookin lisäksi erityisesti LinkedIniä, jossa on rekisteröityneenä noin 280.000 suomalaista. Keskimäärin LinkedIniin rekisteröityneet henkilöt ovat eri toimialojen spesialisteja, keskijohtoa tai yritysten ylintä johtoa, joten näiden

rekrytointitarpeiden osalta LinkedInin ansioluettelo-tietokanta on Laineen mukaan ohittamaton. Facebookissa työnantaja voi tehdä yleisempiä hakuja, kun taas LinkedIn soveltuu parhaiten työpaikkailmoitteluun ja headhunting-tyyppisiin hakuihin. Lisäksi Suomessa käytetään jonkin verran mikroblogipalvelu Twitteriä käyttäjien houkutteluun organisaation verkkosivuille. (Laine, 2011.)

Muiden sosiaalisiksi mediaksi miellettyjen verkostojen ja työkalujen osalta erilaiset videota hyödyntävät sovellukset, kuten YouTube ja Vimeo, kasvattavat suosiotaan. Videoita voidaan käyttää erityisesti markkinoinnin ja brändäyksen välineenä rekrytoinnissa. Myös blogien käyttö rekrytoinnin tukena näyttävät olevan kasvussa. Pienessä osassa ovat myös erilaiset keskusteluryhmät ja foorumit, joilla muutamilla on vankka asema tiettyjen erikoisosaajien löytämisessä. Verkkopuhelupalvelu Skypeä voidaan hyödyntää etähaastatteluissa. Laineen (2011) mukaan kanavien eroja ja tehokkuutta on helppo mitata oikeilla välineillä. Organisaatioiden tulee kuitenkin ottaa huomioon, että kaikkiin rekrytointeihin sosiaalinen media ei sovellu. Olennaista onkin tutustua erilaisiin sovelluksiin ja niiden verkostoihin, jotta tietää millaisista työpaikoista missäkin kannattaa ilmoitella. (Laine, 2011.)

Laine (2011) uskoo sosiaalisen median sopivan erityisesti työnantajamaineen rakentamiseen, mutta huomauttaa, että sen käyttö vaatii asiantuntemusta. Perinteinen markkinointi ei yleensä toimi sosiaalisessa mediassa. Yrityksen tulee olla sosiaalinen ja avoin, kommunikoida ihmisten kanssa ja olla valmis vastaamaan hankaliinkin kysymyksiin. Laine (2011) huomauttaa kuitenkin, että yritys voi vielä tehdä virhearviointeja sosiaalisen median kanavissa ilman suurta haittaa, mutta kävijät muuttuvat koko ajan kriittisemmiksi ja vaatimukset aidosta sosiaalisuudesta ja oikeasta toimintatavasta kasvavat. Laine (2011) neuvoo, että ennen laajamittaisen rekrytointiviestinnän aloittamista on tärkeää tunnistaa oikeat kanavat ja toimintatavat, sekä seurata miten muut kyseisessä kanavassa toimivat. (Laine, 2011.)

Laine (2011) kertoo monien yritysten aloittavan sosiaalisen median hyödyntämisen pienimuotoisella työpaikkailmoittelulla tai mainonnalla. Tämän jälkeen jatketaan informaation jakamiseen yrityksestä ja sen arvoista yleisemmin. Monesti yritykset ovat jo tietämättään sosiaalisessa mediassa työntekijöidensä kautta, Laine (2011) toteaa. Kun työntekijä luo henkilöprofiilinsa palveluun ja nimeää nykyisen työnantajansa, luo verkoston ylläpitäjä automaattisesti yrityksestä saatavilla oleviin tietoihin perustuvan yleisen profiilin. Laine (2011) suosittelee organisaatioille vähintään rajoitetun profiilin käyttöönottoa, jolloin profiilin tietojen hallinta on enemmän organisaation omissa käsissä. Laine (2011) uskoo, että viiden vuoden kuluttua sosiaalisen median työkalut ja verkostot ovat rekrytoinnin arkipäivää kaikille organisaatioille. "On parempi hallita pientä määrää omaa tietoa, kuin antaa tuntematon määrä tietoa jonkun muun hallintaan." (Laine, 2011.)

3.2 Rekrytointiviestin muodostaminen

Keskeinen sisältö, perusviesti tai tarina on tärkeä työkalu rekrytointiviestinnässä. Viestin tulisi olla koko rekrytointiprosessin ajan suunnilleen sama, sillä toisto tehostaa viestin vaikuttavuutta. (Juholin 2008, 270.) Rekrytointiviestintää suunnitellessa organisaation on pohdittava, millaisen viestin avulla herätetään potentiaalisten hakijoiden mielenkiinto. Uusia ratkaisuja haetaan usein erilaisilla mediayhdistelmillä ja verkostoja hyödyntämällä. (Koivisto 2004, 25.) Pääperiaate rekrytointiviestin muodostamisessa on yksinkertainen: Rekrytointiviesti, joka esittelee organisaatiota hakijan kannalta myönteisellä tavalla lisää potentiaalisten hakijoiden kiinnostusta organisaatioon. (Gatewood, Gowan & Lautenschlager 1993, 425.) Organisaation tulisi olla perehtynyt toivotun kohderyhmän eli potentiaalisten hakijoiden arvomaailmaan ja taustoihin, jotta mahdollisimman myönteisiä mielikuvia herättävän rekrytointiviestin muodostaminen olisi mahdollista.

Tutkimusten mukaan potentiaalisten hakijoiden mielenkiinto herää parhaiten värikkäällä ja selkeällä rekrytointiviestillä, joka sisältää esimerkiksi kuvia. Myös viesti, joka sisältää ennalta odottamatonta tietoa tai henkilökohtaisesti merkittävää tietoa herättää helposti hakijan mielenkiinnon. Hakija todennäköisesti kiinnostuu rekrytointi-ilmoituksesta, mikäli hän itse kokee olevansa pätevä tehtävään. On myös tutkittu, että kasvokkain välitetty rekrytointiviesti on tehokkaampi ja rikkaampi kuin esimerkiksi verkossa tai sanomalehdessä esitetty. Toisaalta kirjallinen rekrytointiviesti voi lisätä hakijan ymmärrystä, sillä se voidaan lukea aina uudelleen. (Rynes, 1991, Tybout & Artz, 1994, Kulik & Ambrose, 1993, Chaiken & Stangor, 1987, Breughn & Starcken 2000, 410 mukaan.)

Rekrytointiviestintä vaikuttaa merkittävästi potentiaalisten työnhakijoiden työnhakupäätökseen ja sitä kautta myös saatujen työhakemusten määrään ja laatuun. Rekrytointiviesti kertoo tarjolla olevasta työmahdollisuudesta sekä luo kuvaa organisaatiosta työnantajana. Rekrytointiviestin sisältö tulisi suunnitella huolellisesti sen mukaan, millaisia arvoja ja tavoitteita potentiaalisilla työnhakijoilla uskotaan olevan. (Vaahtio 2005, 129.)

Työpaikkailmoituksen tulee sisältää kaikki potentiaalisten hakijoiden tarvitsema tieto. On hyvä huomata, että runsaasti yksityiskohtaista tietoa sisältävä rekrytointiviesti auttaa työnhakijaa arvioimaan yhteensopivuuttaan niin tarjottuun työtehtävään kuin organisaatioonkin. (Roberson, Collins & Oreg 2005, 333–337.) Jokainen työpaikkailmoitus luo yrityksestä joka myönteistä tai kielteistä kuvaa. Riittämätöntä tietoa antava organisaatio saatetaan arvioida ammattitaidottomaksi työnantajaksi. (Barber & Roehling 1993, 853.) Rekrytointi-ilmoituksia luetaan usein puhtaasti mielenkiinnosta, vaikka ei varsinaisesti etsittäisi työpaikkaa. Huolimattomasti laadittu ilmoitus voi siten saada arvaamattoman suuren yleisön. (Vaahtio 2005, 129.)

Rekrytointitutkijat ovat viime vuosina perehtyneet myös niin sanottuihin todenmukaisiin ennakkotietoihin työpaikasta (RJP= Realistic Job Previews), joilla tarkoitetaan tarjotun työpaikan myönteisten ja kielteisten puolien tasapuolista viestimistä potentiaalisille hakijoille. Näin voidaan taata

hakijalle mahdollisimman todenmukainen ja rehellinen mielikuva tarjotusta työpaikasta. (Morse & Popovich 2009, 1.) Barber ja Roehling (1993, 853) tiivistävät ihanteellisen rekrytointiviestin sisällön seuraavasti: Toimiva rekrytointiviesti tarjoaa hakijalle tarpeellisen määrän tietoa organisaatiosta täsmällisesti ja tarkasti, sekä välittää myönteisiä mielikuvia organisaatiosta.

Työnhakijat arvioivat työnantajien houkuttelevuutta monin eri perustein. Tärkeitä kriteereitä voivat olla esimerkiksi urakehitysmahdollisuudet, ammattitaidon kehittämismahdollisuudet, kulttuuri, yrityskuva, palkka ja muut edut, työpaikan sijainti, työn joustavuus sekä työympäristö. (Strömmer 1999, 49.) Rekrytointiviestinnässään organisaation kannattaakin tuoda esiin niitä piirteitä, joiden uskovat vetoavan potentiaalisiin työnhakijoihin. (Rynes & Barber 1990, 301.)

Palkan ilmoittaminen työpaikkailmoituksen yhteydessä on suositeltavaa, mutta ei pakollista. Ilmoituksessa kerrottu korkea palkkataso saattaa säikäyttää potentiaalisia työnhakijoita, jotka olettavat työpaikan olevan liian haasteellinen heille. Toisaalta jos palkkataso on kovin alhainen, huippuosajaat saattavat jättää hakematta. (Levant, 1995, 15) Yksi käytäntö on mainita ilmoituksessa ala- ja ylärajat, joiden välillä palkkauksessa liikutaan. Yleinen vaihtoehto on myös pyytää työnhakijoilta palkkatoivomusta. Tämä on tavallinen käytäntö varsinkin silloin, kun toimenkuvan ajatellaan muotoutuvan valittavan henkilön osaamisen ja potentiaalin mukaan. (Vaahtio 2007, 38.) On kuitenkin tärkeää huomioida, että tieto palkkauksesta on edelleen yksi tärkeimpiä hakupäätökseen vaikuttavia tekijöitä. (Barber 1998, 42).

3.3 Rekrytointiviestin vastaanottaminen

Rekrytointiviestinnän päätavoite on vaikuttaa potentiaalisten työnhakijoiden asenteisiin ja käsityksiin myönteisesti (Phillips & Gully 2009, 180). Sitä, miten vastaanottaja tulkitsee rekrytointiviestin on lähes mahdotonta ennustaa, sillä yksilöt antavat eri merkityksiä samoille asioille riippuen omasta

elämysmaailmastaan (Eskola & Suoranta 1998, 45).

Työnantajat voivat tutkimusten mukaan kuitenkin tehostaa rekrytointiprosessiaan tarjoamalla rekrytointiviestissään potentiaalisten hakijoiden kaipaamia yksityiskohtaisia tietoja työpaikasta ja organisaatiosta. Tällaisia tietoja voivat olla esimerkiksi etenemismahdollisuudet, työsuhde-edut ja organisaation käytänteet. Robersonin, Collinsin ja Oregin (2005, 333–334) mukaan yksityiskohtaiset rekrytointiviestit tarjoavat hakijoille riittävästi tietoa, jotta he voivat todennäköisimmin muodostaa myönteisiä näkemyksiä siitä mitä organisaatio voisi tarjota työpaikkana. Lisäksi työnhakijoiden on helpompi arvioida omien henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja tarpeidensa yhteensopivuuttaan organisaatioon ja työpaikkaan, kun tietoa on tarjolla riittävästi. Organisaation yleinen houkuttelevuus ja maine vaikuttavat työnhakijoiden hakupäätökseen voimakkaammin yleisluontoisten rekrytointi-ilmoitusten kohdalla, kun taas yksityiskohtaisten ilmoitusten perusteella hakija ottaa organisaation ominaisuudet tarkemmin huomioon päätöksenteossaan. Voidaankin olettaa, että pitkät ja yksityiskohtaista tietoa sisältävät rekrytointiviestit herättävät paremmin potentiaalisten hakijoiden huomion ja kiinnostuksen. (Roberson, Collins & Oreg 2005, 333–337.) Saks ja Uggerslev (2010, 363) korostavat yksityiskohtaisen tiedon lisäksi ystävällisten ja miellyttävien rekrytoijien, oikea-aikaisen viestinnän, ripeän hakijoiden kontaktoinnin sekä vuorovaikutusmahdollisuuksien merkitystä rekrytointiviestinnän onnistumisessa.

Organisaation näkökulmasta monipuolista tietoa tarjoavat rekrytointiviestit vaikuttavat myönteisesti hakijoiden määrään ja laatuun. Esimerkiksi työsuhde-etujen esittely rekrytointiviestien yhteydessä lisää myös koko rekrytointiprosessin hyödyllisyyttä ja tehokkuutta, kun organisaatio saa arvokasta tietoa käytössä olevien etujen houkuttelevuudesta. (Roberson, Collins & Oreg 2005, 337.)

Myös vastaanottajan motivaatio vaikuttaa rekrytointisanoman sisällön tulkitsemiseen (Petty & Cacioppo 1986, 5). Pettyn ja Cacioppon (1986)

harkinnan todennäköisyyden mallin (Elaboration Likelihood Model, ELM) mukaan suostuttelevan sanoman vastaanottaja käsittelee sanomaa joko pääreitillä (Central route) tai perifeerisen reitin (Peripheral route) kautta. Pääreitillä kautta sanomaa käsittelevä motivoitunut hakija arvioi rekrytointisanomaa syvällisesti ja analyttisesti. Vähemmän motivoitunut vastaanottaja altistuu helpommin niin sanotuille perifeerisille vihjeille eli häiriötekijöille. (Petty & Cacioppo 1986, 5–7.) Motivaatio sanoman käsittelyyn pääreitillä kautta voi syntyä esimerkiksi henkilökohtaisista syistä tai tarpeista. Motivaation lisäksi rekrytointisanoman käsittelyyn voivat vaikuttaa erilaiset häiriötekijät kuten sanoman toistettavuus, aikaisempi tieto tai kokemus ja sanoman ymmärrettävyys. Erilaisen kognitiivisen työskentelyn vuoksi pääreitillä kautta sanomaa käsitelleen vastaanottajan asenteiden muutokset ovat usein kestävämpiä ja ennustettavampia kuin perifeerisen prosessoinnin kautta sanomaa tarkastelleen vastaanottajan. (Petty & Cacioppo 1986, 8, 21.) Rekrytoivan työnantajan on lähes mahdotonta ennustaa sitä, miten rekrytointiviestin vastaanottaja käsittelee sen sisällön. Toisaalta rekrytoija voi pyrkiä huolellisella suunnittelulla etukäteen minimoimaan häiriötekijöitä ja vaikuttamaan vastaanottajan motivaatioon.

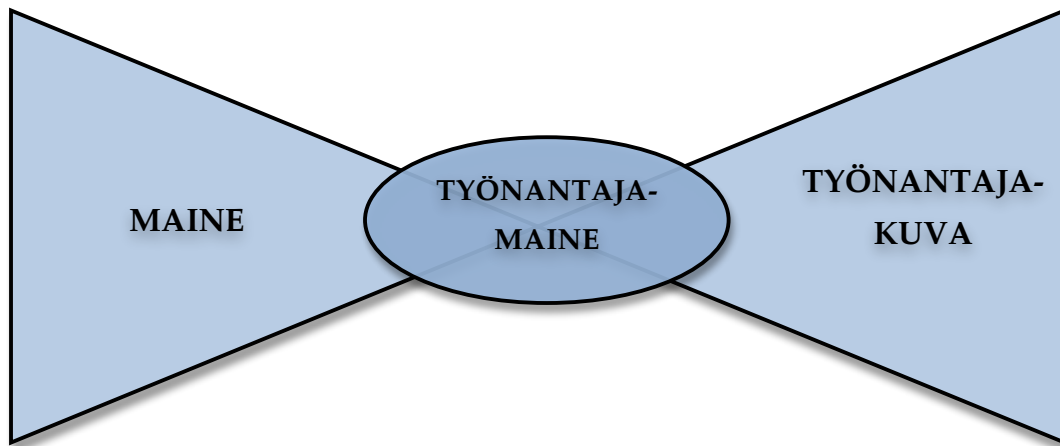
Voidaan kuitenkin pohtia, ovatko Pettyn ja Cacioppon (1986) ELM-mallin kaksi selkeää viestin vastaanottamisen reittiä todellisuudessa niin tarkkaan rajautuvat kuin teoriassa kuvataan. Olisiko tässä kultaisen keskitien mahdollisuus? Jokainen organisaation lähettämä viesti herättää vastaanottajissa lukuisia eriasteisia tuntemuksia ja ajatuksia, joiden tarkka mittaaminen on haasteellista ellei mahdotonta. Tässä tutkimuksessa Pettyn ja Cacioppon (1986) ELM-mallin nähdään kuvaavan melko kattavasti rekrytointiviestinnän vastaanottamiseen vaikuttavia tekijöitä, mutta pääreitillä ja perifeerisen reitin välillä nähdään olevan myös muita mahdollisia vastaanottamisen reittejä.

4 TYÖNANTAJAMAININE

Maine, imago, brändi, työnantajakuva ja identiteetti ovat kaikki organisaation aineetonta pääomaa ja niiden rajat ovat usein vaikeasti määriteltävissä. Tässä luvussa määritellään aluksi työnantajamaineen käsite tämän tutkimuksen näkökulmasta. Tämän jälkeen käsitellään maineen, työnantajamaineen ja työnantajakuvan ulottuvuuksia. Lopuksi pohditaan vielä rekrytointiviestinnän ja työnantajamaineen suhdetta.

4.1 Työnantajamaine organisaation kilpailuetuna

Maineesta on laadittu useita määritelmiä eri näkökulmista. Fombrunin (1996, 37) mukaan organisaation maine (Corporate Reputation) on se kokonaiskuva, jonka sen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat siitä muodostaneet verrattuna kilpailijoihin. Juholin (2008, 274) määrittelee maineen aineettomaksi pääomaksi, johon organisaation toimintaedellytykset ja menestys perustuvat. Se tarkentuu työnantajamaineeksi, joka puolestaan on henkilöstön säilyttämisen ja saamisen elinehto. (Juholin 2008, 274.) Tässä tutkimuksessa työnantajamaineen nähdään muodostuvan organisaation yleisestä maineesta sekä organisaatioon kohdistuvista työnantajamielikuvista (ks. Kuvio 1).



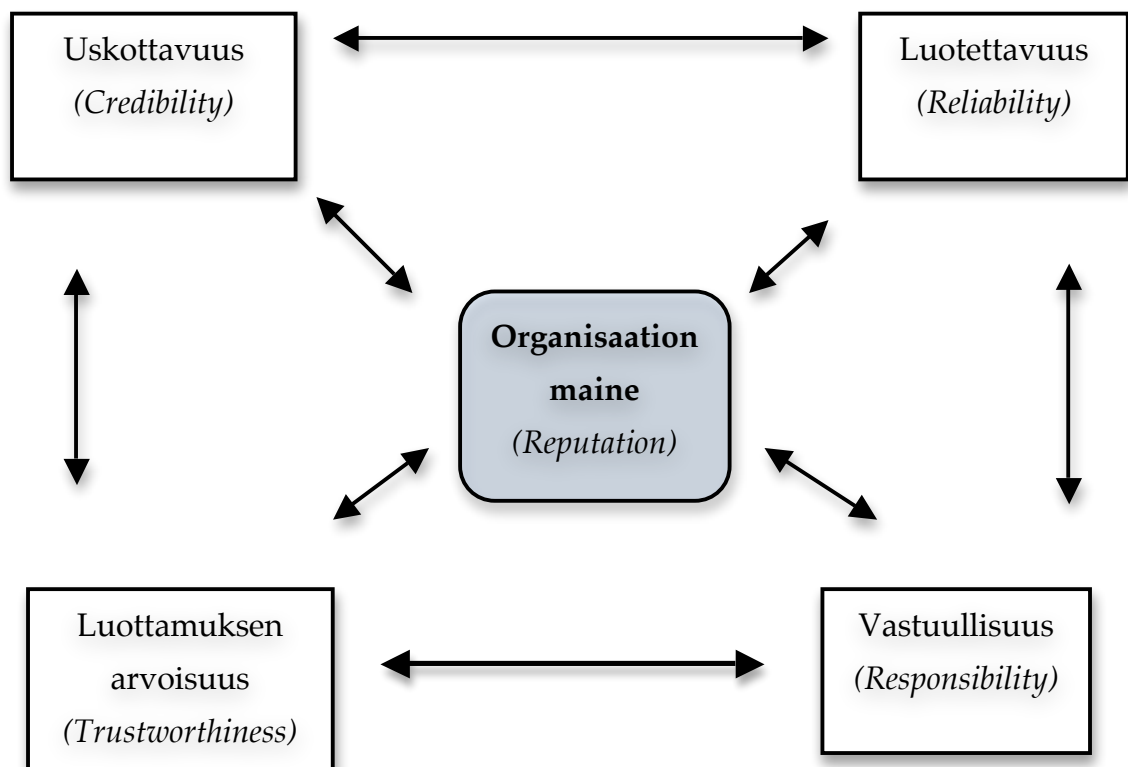
KUVIO 1 Työnantajamaineen rusettimalli.

Rusettimalli havainnollistaa maineen ja työnantajakuvan jatkuvaa keskinäistä vuorovaikutusta: maineen muutokset vaikuttavat työnantajakuvaan ja toisinpäin. Maine, työnantajamaine ja työnantajakuva ovat kaikki organisaation aineetonta pääomaa. Juholin (2008, 278) kuvaa työnantajamainetta jatkumona, sillä ansaittu hyvä työnantajamaine synnyttää luottamusta tulevaisuudessa niin kauan kuin mainearviot ovat myönteisiä. Juholin (2008, 280) esittelee myös seitsemän työnantajamaineen ulottuvuutta, jotka pohjautuvat osittain Fombrunin (1996, 72) klassisiin maineen ulottuvuuksiin (ks. Kuvio 2). Työnantajavastuu, tulevaisuudennäkymät, eettinen johtaminen, menestys, tuotteet/ palvelut/ brändit, vastuullinen liiketoiminta ja viihtyvyys ovat työnantajamaineen ulottuvuuksia, joista tärkeimpänä Juholin (2008, 280–281) nostaa esiin erityisesti organisaation tulevaisuudennäkymät. Ne luovat hänen mukaansa pohjan työntekijöiden kehittymiselle. Yksilöitä arvostava eettinen johtaminen on tärkeää erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa ja se vaikuttaa myös työyhteisön tunnelmaan. Tunnetut ja arvostetut tuotteet, palvelut tai brändit vahvistavat luonnollisesti organisaation mainetta ja sitä kautta myös työnantajakuva. (Juholin 2008, 280–281.)

Työnantajakuva määritellään tässä tutkimuksessa yksilön näkemykseksi siitä, minkälainen työpaikka tietty organisaatio on. Se heijastaa vahvasti

yksilön arvomaailmaa, sillä mielikuvat rakentuvat vasten omia käsityksiä hyvästä tai huonosta työnantajasta. Viitalan (2007, 104) mukaan työnantajakuva ei muutu herkästi, sillä se muodostuu pitkän ajan kuluessa. Kuitenkin jokin merkittävä julkisuuteen noussut organisaatiota koskettava teema voi saada aikaan nopean kielteisen muutoksen työnantajakuvaan. Positiiviset muutokset tapahtuvat paljon hitaammin. (Viitala 2007, 104.)

Fombrunin (1996, 60) mukaan kestävä maine saavutetaan luomalla vahva vuorovaikutussuhde asiakkaiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien kanssa. Maineeseen vaikuttavat kaikki organisaation menneet ja tämän hetkiset teot. Organisaation maine voi muodostua hyväksi ja vahvaksi tai huonoksi ja heikoksi. Hyvän maineen saavuttamiseksi organisaation tulee olla hyvä työpaikka työntekijöilleen, tarjota oikealla tavalla tuotteitaan ja palveluitaan asiakkailleen, toimia hyvänä sijoituksena osakkeenomistajilleen sekä olla arvostettu yrityskansalainen lähiyhteisössään. (Fombrun 1996, 11.) Kuviossa 2 esitellään maineen ulottuvuudet Fombrunin (1996, 72) mukaan.

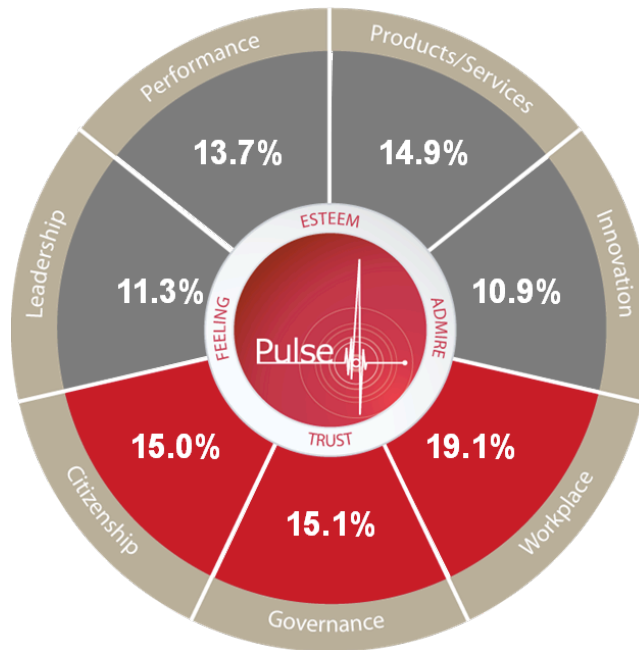


KUVIO 2 Maineen osa-alueet (Fombrun, 1996, 72).

Organisaation luotettavuuden pohjana ovat Fombrunin (1996) mukaan asiakkaiden odotukset. Tuotteista ja palveluista annetut lupaukset tulisi täyttää, jotta asiakkaiden luottamus organisaatioon säilyy. Sijoittajat puolestaan odottavat, että organisaatio on uskottava ja että organisaation johto sitoutuu tiedotteissa, vuosikertomuksissa ja muussa taloudellisessa viestinnässä annettuihin lupauksiin. (Fombrun 1996, 62–65.) Luottamuksen arvoinen organisaatio kunnioittaa työsopimuksia sekä kohtelee työntekijöitä reilusti niin työtehtävien organisoinnissa, palkkauksessa kuin ylennystenkin yhteydessä. Organisaatioilta odotetaan vastuullisia toimintatapoja myös yhteiskunnalliselta taholta. (Fombrun 1996, 67–68.)

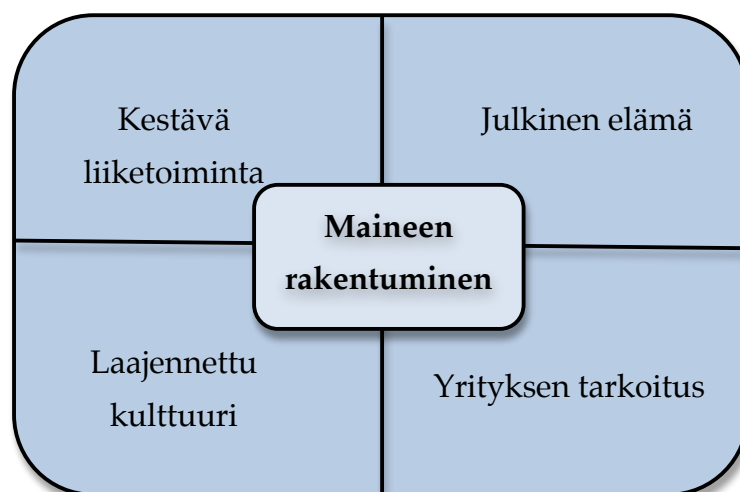
Fombrun (1996, 11) näkee organisaation maineen aineettomana pääomana, jonka avulla se voi saavuttaa kilpailuetua. Mainepääoma syntyy, kun organisaation ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät ovat tyytyväisiä organisaation toimintaan. Hyvämaineisen organisaation asiakkaat ovat valmiita maksamaan organisaation tarjoamista tuotteista ja palveluista enemmän. Mainepääomalla on merkitystä myös rekrytoinnin kannalta, sillä hyvämaineisen organisaation työntekijät ovat sitoutuneita ja henkilöstön vaihtuvuus on pieni. Tällainen organisaatio on myös potentiaalisten työnhakijoiden mielissä houkuttelevampi ja luotettavampi työnantaja kuin sen kilpailijat. (Fombrun 1996, 73–77.)

Fombrunin perustaman maineen konsultointi- ja tutkimusyhtiön Reputation Instituten näkemys maineen ulottuvuuksista on päivitetty versio Fombrunin aikaisemmasta (1996) mallista. Reputation Instituten mukaan organisaation maineen keskiössä ovat siihen kohdistuva arvostus, ihailu, luottamus ja myönteiset tunteet. Jotta nämä voitaisiin saavuttaa on seitsemän kuviossa 3 esitetyn ulkokehän ulottuvuuden oltava organisaatiossa kunnossa. Nämä maineen ulottuvuudet ovat: tuotteet ja palvelut, uudistumiskyky, työpaikka, hallinto, yrityskansalaisuus, johtajuus ja tehokkuus. Vuonna 2010 Suomessa maineeseen vaikutti eniten organisaation työnantajakuva (Kuvio 3), kun maailmassa keskimäärin suurin vaikutin oli yrityksen tuotteet ja palvelut. Tämä kertoo työnantajamaineen tärkeydestä maineen ulottuvuutena erityisesti Suomessa.



KUVIO 3 Reputation Institute: Global Pulse 2010/ Suomi

Aula ja Heinonen (2011, 34) puolestaan määrittelevät maineen rakentamisen peruspilareiksi kestävän liiketoiminnan, onnistuneen julkisen elämän, yrityksen tarkoituksen kirkastamisen ja ajatuksen laajennetusta kulttuurista (Kuvio 4). Teoria käsittelee erityisesti yritysten maineen rakentumista. (Aula ja Heinonen, 2011, 34–35.)



KUVIO 4 Maineen rakentamisen peruspilarit (Aula & Heinonen 2011, 35)

Kestävällä liiketoiminnalla Heinonen ja Aula (2011, 34–35) tarkoittavat yrityksen vastuullista toimintaa. Yrityksen on kohdeltava resurssejaan, pääomiaan ja ihmisiä kunnioituksella. Yrityksen toiminnan on myös oltava linjassa paikallisten ja globaalien yhteisöjen sekä yhteiskuntien poliittisten ja taloudellisten järjestelmien kanssa. Tämä ulottuvuus vastaa pitkälti Fombrunin (1996) vastuullisuuden ja luottamuksen arvoisuuden käsitteitä. Julkisella elämällä Aula ja Heinonen (2011, 36) käsittävät eri mainejulkisuuden areenoiden, kuten verkon, median ja asiantuntijoiden hyödyntämisen maineen rakentamisessa. He korostavat luottamusta rakentavan markkinoinnin merkitystä. Tässä suhteessa tämä ulottuvuus kohtaa jossain määrin Fombrunin (1996) luotettavuuden määritelmän. Yrityksen perimmäisen olemassaolon tarkoituksen ymmärtäminen, kiteyttäminen ja viestiminen ovat Heinosen ja Aulan (2011, 35–36) mielestä olennainen osa maineen rakentamista. Tämä ulottuvuus ei suoranaisesti vastaa Fombrunin (1996) teorian ulottuvuuksia. Myöskään laajennetun kulttuurin käsitteelle (Aula & Heinonen, 2011, 37) ei Fombrunilta (1996) löydy suoraa vastinetta. Sillä tarkoitetaan erilaisten sidosryhmien sitoutumista yrityksen luottojoukoiksi. Aulan & Heinosen (2011, 37) mukaan hyvän maineen rakentaminen on yhteisprojekti, jossa sekä yritys että sen sidosryhmät yhdessä määrittävät yritystä ja rakentavat sen mainetta. Aulan ja Heinosen (2011, 35) malli maineen rakentamisesta kuvaa hyvin maineen rakentamisen haasteita tänä päivänä. Fombrunin (1996) määrittelemät peruseriaatteet maineesta tuskin menettävät merkitystään lähivuosina, mutta on hyvä huomioida myös muuttuvat tekijät. Tässä tutkimuksessa organisaation kokonaisuus tarkastellaan Fombrunin (1996) lähtökohdista, mutta Aulan ja Heinosen (2011) ajatuksilla päivitettyinä.

Työnantajamaine on maineen spesifimpi osa-alue, jonka Juholin (2008, 275) jakaa ulkoiseen ja sisäiseen työnantajamaineeseen. Ulkoinen arvio työnantajamaineesta muodostuu esimerkiksi näkemyksistä siitä, kuinka hyvin organisaatiota johdetaan tai kuinka houkuttelevana työpaikkana potentiaaliset hakijat organisaation mieltävät (Fombrun & Gardberg 2000, 14). Organisaation sisältä katsottuna työnantajamaine on työyhteisön

jäsenten oma arvio organisaation maineesta ja siitä, millainen sen tulisi olla tai millainen sen haluttaisiin olevan. Sekä sisäiset että ulkoiset arviot koskevat yleensä organisaation kiinnostavuutta, vastuullisuutta ja arvostusta. (Juholin 2008, 275.) Vastuullisuus löytyy suoraan myös Fombrunin (1996, 72) määrittelemistä maineen ulottuvuuksista, ja arvostuksen voisi ajatella syntyvän luotettavuuden, luottamuksen arvoisuuden sekä uskottavuuden toteutuessa. Fombrunin (1996) malli ei varsinaisesti ota huomioon organisaation kiinnostavuutta, jonka voisi ajatella ainakin työnantajamaineen viidenneksi ulottuvuudeksi.

4.2 Työnantajamaine ja rekrytointiviestintä

Gatewood, Gowan ja Lautenschlager (1993, 424) toteavat, että informaatiolle altistaminen on olennaista yksilön näkemykselle organisaatiosta. Näin ollen voidaan olettaa rekrytointiviestinnän vaikuttavan hakijoiden mielikuviin työnantajan maineesta ja olevan siten merkittävä tekijä hakijan päätöksenteossa (Collins & Stevens 2002, 1132). Hakemuksen lähettäneellä hakijalla onkin aina jonkinlainen mielikuva organisaatiosta, mutta todellinen käsitys muodostuu rekrytointiprosessin aikana. Kun hakijan tiedot organisaatiosta täydentyvät, aikaisemmat mielikuvat vahvistuvat tai häviävät. Näin ollen hakijoiden kanssa kommunikointi kaikissa rekrytointiprosessin vaiheissa on olennaista hyvän työnantajamaineen saavuttamiseksi. Puhelut, työhaastattelut, väliaikatiedotus ja jälkiviestintä ratkaisevat sen, millainen mielikuva myös valitsematta jääneille työnhakijoille muodostuu organisaatiosta. (Juholin, 2008, 233–238.)

Sisäisen ja ulkoisen työnantajamaineen muodostumisessa on eroavaisuuksia. Sisäiseen työnantajamaineeseen vaikuttaa yrityksen tapa ottaa vastaan ja kohdella työntekijöitään. Palkkataso, perehdyttämisen taso, henkilöstön kehittäminen ja johtamiskulttuuri ovat asioita, jotka leviävät nopeasti työntekijöiden viidakkorummun kautta työmarkkinoille. Tuttavilta saatu tieto vaikuttaa työnantajamaineeseen virallista viestintää tai markkinointiviestintää vahvemmin, sillä tutulta ihmiseltä saatua tietoa

pidetään uskottavampana kuin vaikkapa mediasta saatua tietoa. (Strømmer 1999, 245.) Yritysten virallinen viestintä voi joidenkin tutkimusten mukaan jopa heikentää työnantajamainetta, jos se on ristiriidassa epävirallisista kanavista saadun tiedon kanssa (Juholin 2008, 277; Viitala 2007, 104). Työntekijöiden rooli maineenhallinnassa on siis merkittävä (Gotsi & Wilson 2001, 101).

Ulkoiseen työnantajamaineeseen organisaatio voi Juholinin (2008, 284) mukaan vaikuttaa, mikäli perusasiat ovat kunnossa. Perusasioilla viitataan siihen, että organisaatiossa toteutuvat kaikki maineen ulottuvuudet (ks. Kuvio 2). Viestinnällä on tärkeä rooli ulkoisen työnantajakuvaan rakentamisessa, sillä se toimii kanavana organisaation ja sen sidosryhmien välillä. Työnantajamaine syntyy teoista, puheista, tapahtumista ja kertomuksista. Uskottava ja myönteinen työnantajamaine saavutetaan, kun sidosryhmät ovat tietoisia organisaation hyvistä teoista ja periaatteista. Avoimen, aktiivisen ja rehellisen viestinnän avulla huonomaineinenkin organisaatio voi parantaa mainettaan. (Juholin 2008, 283.) Rekrytointiviestinnän huolellinen suunnittelu ja toteutus on muutenkin tärkeää, sillä valittu rekrytointikanava, -tyyli ja -viesti kertovat organisaatiosta työnantajana. Esimerkiksi ilmaisjakelulehden kautta rekrytointi on organisaatiolle kustannustehokasta, mutta pihistely saattaa vaikuttaa kielteisesti työnantajakuvaan. Rekrytointiviestin tulee tukea haluttua työnantajakuvaa. (Valvisto 2005, 35.)



KUVIO 4 Rekrytointiviestinnän ja työnantajamaineen suhde rekrytointiin

Rekrytointiviestinnällä ja organisaation työnantajamaineella voidaan sanoa olevan vuorovaikutteinen suhde toisiinsa. Rekrytointiviestintä on yksi työkalu työnantajamaineen rakentamisessa, ja toisaalta työnantajamaine

vaikuttaa suuresti rekrytointiviestinnän suunnitteluun. Collinsin ja Hanin (2004, 685) tutkimukset osoittavat, että rekrytointiviestinnällä ja organisaation työnantajamaineella on molemmilla selkeä yhteys työnhakijoiden määrään ja laatuun, sekä siten myös rekrytoinnin onnistumiseen. Mikäli organisaatiolla on heikko työnantajamaine, sen täytyy panostaa huomattavasti enemmän rekrytointiviestintäänsä kuin hyvämaineisen organisaation. Korkeatasoisten työnhakijoiden lisäksi hyvämaineinen organisaatio vetää puoleensa sijoittajia, mediaa ja asiakkaita (Juholin 2008, 274; Fombrun 1996, 4). Maineen merkitys jatkuu rekrytoinnin jälkeen pätevien työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon. (Juholin 2008, 278).

4.3 Työnantajamaineen arviointi ja mittaaminen

Juholinin (2008, 275) mukaan työnantajamainetta pitää tarkkailla sekä sisältä, että ulkopuolelta. Sisältä katsottuna se on työyhteisön jäsenten arvio omasta organisaatiostaan ja myös siitä, millainen maineen tulisi olla tai sen haluttaisiin olevan. Ulkoa katsottuna maine on se arvio, jonka potentiaaliset työntekijät ja muut tahot organisaatiolle siitä antavat. (Juholin, 2008, 275.)

Erilaiset työnantajamainetta mittaavat tutkimukset ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosina, ja yritykset suorastaan kilpailevat pääsystä niiden ranking-listojen kärkeen. Niistä tulevaa palautetta voidaan hyödyntää oman työnantajamaineen hallinnassa ja rakentamisessa. (Juholin, 2008, 276.) Tässä luvussa esitellään kolme tunnettua suomalaista työnantajamaine-tutkimusta viime vuodelta. Tässä luvussa käytettävät tiedot on kerätty tutkimusyriyten verkkosivuilta sekä tutkimusmateriaaleista. T-Median toteuttama Graduates 2010 -tutkimus mittasi organisaatioiden ulkoista työnantajakuvaa suomalaisten nuorten silmissä. Myös Universumin toteuttama IDEAL Employer Ranking -tutkimus mittaa korkeakouluopiskelijoiden suosikkityöpaikkoja. Great Place to Work® Institute Finlandin toteuttama Suomen parhaat työpaikat -tutkimus puolestaan mittasi sisäistä työnantajamainetta organisaatioille suunnatun

henkilöstökyselyn keinoin. Molemmat tutkimukset tuottavat parhaiden työpaikkojen tai työnantajien ranking-listan, joissa sijoittumistaan organisaatiot voivat seurata joka vuosi.

Graduates 2010 -tutkimus toteutettiin sähköisenä lomakekyselyinä, johon vastasi yli 8000 suomalaista nuorta aikuista. Otos vastasi tilastolliselta painotukseltaan suomalaisten 17–29-vuotiaiden opiskelijoiden jakaumaa sukupuolen, asuinalueen ja opiskelupaikkatyypin suhteen (ammattiopisto, lukio, ammattikorkeakoulu tai yliopisto). Otoksessa oli myös alle 30-vuotiaita päätoimisesti työssä käyviä vastaajia. Tutkimuksen tulokset antoivat tietoa nuorten työelämäodotuksista ja mielikuvista. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin suosikkityönantajat, joista muodostettiin ranking-lista.

Universum on kansainvälinen tutkimus- ja konsultointiyritys, joka tuottaa Suomessa opiskelijoiden mielikuvia mittaavaa työnantajakuvatutkimusta ja ranking -listoja. Vuonna 2010 tutkimukseen osallistui hieman vajaa 8000 opiskelijaa eri aloilta. Ranking-listat on myös muodostettu alakohtaisiksi, jotta jokainen organisaatio löytää itseään kiinnostavat tulokset.

Suomen parhaat työpaikat 2010 -tutkimuksen toteutti Great Place to Work® Institute Finland, joka on yhdysvaltalaisen tutkimus- ja konsultointiorganisaatio Great Place to Work® Institute:n tytäryhtiö. Suomen parhaat työpaikat -tutkimukseen voi osallistua mikä tahansa organisaatio, joka työllistää vähintään 15 henkilöä. Tutkimukseen osallistuvat organisaatiot arvioidaan samalla tavalla ympäri maailman. Suurin osa pisteytyksestä muodostuu suoraan työntekijöiden henkilöstökyselyn perusteella. Lisäksi jokainen osallistuva organisaatio täyttää taustakyselyn organisaation henkilöstöjohtamiskäytännöistä, josta Great Place to Work® Institute Finland:in tekemä asiantuntija-arvio muodostaa loput pisteytyksestä. Tutkimus mittaa siis organisaation sisäistä työnantajamainetta. Kaikista tutkimukseen osallistuneista organisaatioista parhaimmat pisteet saaneet julkaistaan tutkimuksen valmistuttua Parhaat työpaikat -listalla.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksessa pyritään tutkimaan rekrytointiviestinnän ja työnantajamaineen suhdetta mahdollisimman syvällisellä tavalla ja ymmärtämään rekrytointiviestintää kokonaisuutena. Laadullinen tutkimusstrategia sopii tämältyyppiseen tutkimukseen määrällistä paremmin. (Janesick 2000, 385.) Tutkimus jakautuu kahteen vaiheeseen: valmiin verkkoaineiston teemoitteluun ja teorian sekä verkkoaineiston pohjalta laadittuihin organisaatioiden teemahaastatteluihin.

Tässä luvussa esitellään laadullisen lähestymistavan lisäksi tutkimuksessa käytetty aineisto, aineiston kerääminen ja tehdyt rajaukset. Lisäksi esitellään käytettyä tutkimusmenetelmää sekä analysoinnin eri vaiheita.

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista organisaatioiden viestintä on rekrytointiprosessin aikana ja mikä rekrytointiviestinnän merkitys on organisaation työnantajamaineen kannalta. Tutkimus pyrkii myös selvittämään miten organisaatiot kertovat työnantajamaineestaan henkilöstölleen tai ulkoisille sidosryhmilleen. Lisäksi tavoitteena on saada viitteitä siitä, millaisia näkemyksiä työnhakijoilla on rekrytointiviestinnästä.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1) Mikä on viestinnän rooli organisaation rekrytoinnissa?

- Miten organisaatiot viestivät työnantajamainettaan?

2) Millainen rekrytointiviestintä voisi tukea myönteisen työnantajamaineen rakentamista?

- Millaista rekrytointiviestintää Suomi24-keskusteluissa aktivoituneet työnhakijat ovat kohdanneet ja millaisia reaktioita se on heissä herättänyt?

5.2 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksen toteutus perustuu laadullisen tutkimuksen tausta-ajatukselle siitä, että yksityisessä toistuu yleinen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen suuri määrä, vaan aineisto koostuu pienestä erästä tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. (Daymon & Holloway 2002, 6; Eskola & Suoranta 1998, 18.) Tutkimalla yksittäistä tapausta perusteellisesti voidaan päätellä mikä ilmiössä toistuu yleisemmällä tasolla ja mikä siinä on tärkeää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 182.)

Laadullinen tutkimus pitää sisällään hyvin monentyyppisiä tutkimuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 9). Tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi valikoitui hermeneuttis-fenomenologista tutkimusta mukaileva ote. Hermeneuttisuus tarkoittaa tässä tutkimuksessa tulkinnallisuutta. Tutkija pyrkii ilmiöiden ymmärtämiseen hyväksyen kuitenkin sen että toisen yksilön täydellinen ymmärtäminen ei koskaan ole mahdollista (Rauhala 1993, 91). Tässä tutkimuksessa ajatellaan, että todellisuutta on mahdollista tutkia vain siten, että tutkija ja tutkittava ovat toisiinsa interaktiivisesti yhteydessä. (Metsämuuronen 2008, 12.) Fenomenologisuus tutkimusstrategiassa painottaa tutkijan omia kokemuksia ja ymmärryksen muodostumista. Näin

tutkimuskohteesta pyritään löytämään sen keskeinen olemus. Lähtökohtana on tutkijan avoimuus: tutkimuskohdetta pyritään lähestymään ilman ennalta määrättyjä oletuksia, määritelmiä tai teoreettista viitekehystä. Strategian luonteeseen kuuluu pohdiskeleva ote. (Embree, 1997.)

5.3 Verkkoaineiston teemoittelu

Tämän tutkimusvaiheen tavoitteena on tarkastella rekrytointiviestintään liittyviä teemoja, jotka herättävät työnhakijoissa myönteisiä tai kielteisiä tuntemuksia organisaatiota kohtaan. Rekrytointiviestintää lähestytään tässä tutkimusvaiheessa siis yksilön eli työnhakijan näkökulmasta.

Juholinin (2008, 76) mukaan sosiaalinen media mahdollistaa verkostoitumisen minkä tahansa yhdistävän asian tai teeman ympärille erilaisissa Internet-yhteisöissä. Useimmiten aihepiirit koskettavat hyvin konkreettisesti käyttäjien elämää ja herättävät vahvoja mielipiteitä puolin tai toisin. Tämän tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan rekrytointiviestintään viittaavia verkkokeskusteluja Suomi24-palvelussa. Kiinnostavia sosiaalisen median kanavia monitorointiin on olemassa lukuisia. Suomi24 valittiin, koska siellä käytävät keskustelut ovat kaikille julkisia ja niihin voi osallistua kuka tahansa. Lisäksi Suomi24 on laajalti tunnettu ja paljon käytetty verkkokeskustelupalvelu. TNS-Gallupin Metrix-mittauksen mukaan Suomi24 oli kahdeksanneksi käytetyin suomalainen verkkosivu viikolla 13 vuonna 2011. Tuon viikon aikana sivustolla vieraili 1 260 721 eri kävijää.

5.3.1 Verkkoaineiston kerääminen

Aineisto kerättiin 11.1.2011 Suomi24-sivuston keskusteluosiosta. Polulla ”Suomi24/ keskustelut / työ ja opiskelu/ työpaikat/ työn hakeminen” löytyi yhteensä 24 434 viestiä. Kaikki keskustelut silmäiltiin systemaattisesti läpi ja niistä poimittiin organisaatioiden rekrytointiviestintää koskevat viestit erilliseen tiedostoon. Tiukka rajaus oli tässä kohtaa aiheellinen, sillä suurin

osa työnhakuun liittyvästä keskustelusta koski työhakemuksen tai ansioluettelon kirjoittamista. Työnhakijasta lähtöisin oleva rekrytointiviestintä rajattiin aineiston ulkopuolelle, jotta voitaisiin mahdollisimman kattavasti tarkastella nimenomaan organisaation työnantajamaineeseen vaikuttavia rekrytointiviestinnän teemoja. Tällä rajauksella viestejä löytyi yhteensä 42 kappaletta, jotka käsittelivät selkeästi joko työpaikkailmoituksia tai vuorovaikutusta organisaation kanssa. Aineiston tarkastelu rajataan tässä tutkimuksessa vuonna 2010 Suomi24-verkkopalvelussa julkaistuihin organisaatioiden rekrytointiviestintää koskeviin viesteihin.

Aineiston ei ole tarkoitus antaa kattavaa kuvaa työnhakijoiden mielipiteistä, mutta se antaa viitteitä niistä. Huomionarvoista on myös verkkokeskusteluiden napakka luonne. Usein keskustelu aloitetaan aiheesta, joka on aiheuttanut itsessä voimakkaita kielteisiä tai myönteisiä tunteita. Toisaalta verkkokeskusteluissa toistuvia rekrytointiviestintään liittyviä teemoja voidaan pitää merkittävinä juuri niiden sisältämän tunnelatauksen vuoksi. Lisäksi on huomioitava, että tutkijalla ei ole tarkempaa tietoa keskustelijoiden taustoista.

5.3.2 Verkkoaineiston analyysi

Verkkokeskusteluista saadun aineiston analyysiin käytettiin teemoittelua. Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostettiin etsimällä keskusteluista yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teemoiksi voidaan hahmottaa sellaisia aiheita, jotka toistuvat aineistossa muodossa tai toisessa. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee siis teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Verkkokeskusteluista löydetty rekrytointiviestintää käsittelevät 42 viestiä koottiin yhteen tiedostoon julkaisujärjestyksessä. Viestit luettiin huolellisesti läpi useaan kertaan. Tämän jälkeen aineistosta pyrittiin löytämään toistuvia

aiheita ja ne teemoiteltiin eri värikoodeja käyttäen. Muodostetut neljä teemaa sijoitettiin taulukkoon ja niiden alle luokiteltiin myönteiset ja kielteiset viestit erikseen. Taulukon avulla voidaan havainnoida sitä, mitkä seikat aineistossa ovat keskeisiä ja yhdistäviä nimittäjiä eli teemoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Taulukosta myös näkee helposti, kuinka monta myönteistä ja negatiivista kirjoitusta mistäkin rekrytointiviestinnän teemasta löytyi. Näin saadaan hahmoteltua kokonaiskuvaa siitä, millaista rekrytointiviestintää verkossa aktivoituneet työnhakijat kohtaavat ja onko siitä syntynyt reaktio organisaatiota kohtaan myönteinen vai kielteinen.

5.4 Organisaatioiden teemahaastattelut

Tutkimuksen toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Daymonin ja Hollowayn (2002, 168) mukaan haastattelu on oikea menetelmä, kun halutaan ymmärtää haastateltavien mielipiteiden ja uskomusten taustalla olevia rakenteita. Tässä tutkimuksessa pyritään haastattelujen avulla ymmärtämään viestinnän ja rekrytoinnin vuorovaikutteisuutta organisaatioissa.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 48) määrittelevät teemahaastattelun sijoittuvan strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun väliin, mutta kuitenkin lähemmäs strukturoimatonta syvähaastattelua kuin tiukasti strukturoitua lomakehaastattelua. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden vapaasti kuvailla mielipiteitään ja uskomuksiaan annetusta teemasta, sen sijaan että esitettäisiin tarkasti muotoiltuja kysymyksiä (Kvale & Brinkmann 2009, 31). Tästä syystä tutkimuksen teemahaastattelurungot muodostettiin siten, että haastattelussa oli vain kolme väljää teemaa, jotka pohjaavat tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen teoreettiseen osaan.

Teemahaastattelun suurimpana etuna on joustavuus, sillä haastattelija voi johdatella keskustelua eteenpäin saatujen vastausten perusteella (Daymon & Holloway 2002, 166–167). Tämä on tärkeää, koska haastattelussa voi nousta esiin myös uusia aiheeseen liittyviä teemoja haastattelurungon ulkopuolelta

(Patton 2002, 341). Toisaalta tämä on myös haaste tutkijalle, sillä haastattelijalta vaaditaan herkkyyttä arvioida kriittisesti omia ennakkoolettamuksiaan haastattelun aikana (Kvale & Brinkmann 2009, 31). Daymon ja Holloway (2002, 184–185) huomauttavatkin, että haastatteluaineistoa tulisi tarkastella kriittisesti kriittisesti ja pohtia, miksi tällaisia tuloksia on saatu ja mitä ne tarkoittavat. On myös huomioitava, että haastateltavien sanat eivät käytännössä aina vastaa todellisuutta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 106–107).

5.4.1 Teemahaastattelujen toteutus

Tässä tutkimuksessa haastateltiin harkinnanvaraisesti valittuja kymmentä eri henkilöä kahdeksasta yrityksestä. Keskosta ja KONEelta haastateltavana oli kaksi henkilöä heidän omasta toivomuksestaan, sillä heidän tietämyksensä täydensivät toisiaan tutkimuksen aiheen näkökulmasta. Harkinnanvaraisen valinnan tarkoituksena oli löytää mahdollisimman monipuolista tietoa tarjoavia haastateltavia (Patton 2002, 46). Kohdeyrityksiksi valittiin suuria, eri aloilla Suomessa toimivia yrityksiä, joilla on selkeä ja suunniteltu rekrytointiprosessi. Tärkeä valintakriteeri oli myös menestys viimeaikaisissa työnantajamaine -mittauksissa (Graduates 2010 ja Great Place to Work 2010). Collinsin ja Stevensin (2002, 1132) mukaan rekrytointiviestinnän voidaan olettaa vaikuttavan hakijoiden mielikuviin työnantajan maineesta, joten aineiston hyvämaineisten yritysten rekrytointiviestinnästä voidaan koettaa löytää yhteisiä piirteitä, jotka saattaisivat olla yhteydessä työnantajamaineeseen.

Yrityksiin ja niiden rekrytointiprosesseihin perehdyttiin yritysten verkkosivujen kautta ennen haastattelua. Haastattelupyynnössä toivottiin, että haastateltavalla olisi kattava käsitys organisaationsa rekrytoinnista ja sen aikana toteutetusta viestinnästä. Näin ollen haastateltavien tehtävänimikkeet vaihtelivat yrityksen rakenteesta ja rekrytointiviestinnän organisoinnista riippuen, mutta he olivat kaikki organisaationsa rekrytoinnin tai viestinnän asiantuntijoita.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 59) mukaan jo muutamaa henkilöä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa. Näin ollen tutkimusta voidaan pitää merkittävänä haastateltavien verrattain vähäisestä määrästä huolimatta. On myös huomattava, että haastattelupyynnöt lähetettiin alun perin kaikkiaan 17 eri organisaatioon. Organisaatiot, joita tutkimuksen haastateltavat edustivat, on listattu ja esitelty lyhyesti taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Tutkimuksessa haastateltujen edustamat organisaatiot satunnaisessa järjestyksessä. Lähteenä on käytetty organisaatioiden omia Internet-sivuja.

Organisaatio	Lyhyt kuvaus
Kesko Oyj	Kaupan alan kansainvälinen palveluyritys, joka toimii ruoka-, käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekaupassa. Pörssiyrityksessä on 45 000 työntekijää. Sijoitus Graduates 2010 -mittauksessa 20. (+1 vuoteen 2009 verraten). Citymarket Oy 4. Great Place to Work -tutkimuksessa vuosina 2008 ja 2009. Universumin tutkimuksessa kaupan alan opiskelijoiden 18.
Wärtsilä Oyj Abp	Konepajateollisuuden kansainvälinen pörssiyritys, jolla on noin 12 000 alaista Suomessa ja ulkomailla. Sijoitus Graduates 2010 -mittauksessa 27. (-7). Universumin tutkimuksessa tekniikan alan opiskelijoiden 10.
Oy Karl Fazer Ab	Ruokailupalveluja sekä makeis- ja konditoriatuotteita tarjoava yritys, jolla on 17 000 työntekijää. Graduates 2010 -tutkimuksen 5. (+1). Universumin tutkimuksessa kaupan alan opiskelijoiden 7.
Oy Hartwall Ab	Panimoteollisuuden yritys, jolla on 900 työntekijää. Graduates 2010-tutkimuksen 16. (+2). Universumin tutkimuksessa kaupan alan opiskelijoiden 20.
Accenture	Yksi maailman suurimmista konsultointi- teknologia ja ulkoistamispalveluja tarjoavista yrityksistä 181 000 työntekijällään. Suomessa heistä on 1100. Great Place to Work -tutkimuksen voittaja suurten organisaatioiden

	sarjassa vuosina -07, -08, -09 ja -10. Graduates 2010 - tutkimuksessa kauppatieteilijöiden 10. suosituin työpaikka (+5). Universumin tutkimuksessa kaupan alan opiskelijoiden 14.
Metso Oyj	Metso on kansainvälinen konserni, jonka erikoisosaamista ovat teknologia- ja palveluratkaisut kaivos-, maarakennus-, voimantuotanto-, öljy- ja kaasuu-, kierrätys- sekä massa- ja paperiteollisuudelle. Metso työllistää 27 000 työntekijää. Graduates 2010- tutkimuksessa sijoitus 25. Tekniikan akateemisten listalla 14. Universumin tutkimuksessa tekniikan alan 7.
KONE Oyj	KONE on kansainvälinen yritys, joka tarjoaa asiakkailleen hissejä, liukuportaita ja automaattiovia sekä ratkaisuja niiden huoltoon ja modernisointiin. KONE työllistää 33 800 henkilöä. Graduates 2010 - tutkimuksen neljäs. Universumin tutkimuksessa tekniikan alan 4.
Fortum Oyj	Fortumin liiketoimintaa on sähkön ja lämmön tuotanto, myynti ja jakelu sekä energia-alan asiantuntijapalvelut. Konsernissa työskentelee 11 000 henkilöä. Graduates 2010 -tutkimuksen kuudes ja tekniikan akateemisten neljäs. Universumin tutkimuksessa tekniikan alan 6.

Haastateltavia tavoiteltiin sähköpostitse ja heille tarjottiin mahdollisuutta toteuttaa haastattelu joko kasvokkain tai puhelimitse. Haastateltaville kerrottiin haastattelupyynnön yhteydessä vain lyhyesti tutkimuksen tarkoitus. Yksi haastateltava halusi tutustua haastattelurunkoon etukäteen, joten se lähetettiin hänelle sähköpostitse. Haastattelun yhteydessä haastateltaville kerrottiin tarkemmin tutkimuksen taustoista. Haastateltaville tarjottiin myös mahdollisuutta tarkastaa omat lausuntonsa väärinymmärrysten estämiseksi. Haastattelut toteutettiin 11.1.–9.2.2011 välisenä aikana. Haastatteluista kuusi toteutettiin kasvokkain ja kaksi puhelimitse. Kasvokkain tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja toteutettiin

haastateltavan työpaikalla. Haastattelujen kesto vaihteli 25 minuutista 60 minuuttiin.

Eri teemojen painotus haastatteluissa vaihteli haasteltavien taustojen ja kiinnostuksen kohteiden mukaan. Haastattelurungon teemat (Rekrytointiprosessi, Rekrytointiviestintä ja Työnantajamaine) olivat kaikki antoisia, eikä niistä mikään painottunut haastatteluissa ylitse muiden. Teemojen 2 ja 3 (Rekrytointiviestintä ja Työnantajamaine) aiheet osoittautuivat kuitenkin haasteellisiksi haastateltaville, sillä kaikki haastateltavat eivät heti pystyneet hahmottamaan käsitteiden merkitystä omassa organisaatiossaan. Tämä johtunee siitä että organisaatiossa ei ole käytetty kyseisiä käsitteitä, vaikka asia sinänsä olisi tuttu. Työnantajamainetta tutumpi käsite haastateltaville olisi luultavasti ollut työnantajakuva. Monesti haastateltavat viittasivat kuitenkin näihin teemoihin kautta haastattelun jopa tiedostamattaan. Teemahaastatteluille tyypillisesti (esim. Patton 2002, 344) useissa haastatteluissa nousi esiin muita aiheita haastattelurungon ulkopuolelta. Esimerkiksi markkinoinnin rooli ja brändäyksen keinot nousivat esiin keskeisinä pohdittaessa työnantajamainetta ja viestintää rekrytoinnissa, vaikka niitä ei alun perin ollut kirjattu haastattelurunkoon.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 138) mukaan litterointi voidaan tehdä valikoiden, esimerkiksi vain teema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. Tässä tutkimuksessa haastattelut litteroitiin vain haastateltavien osalta mahdollisimman tarkasti sanasta sanaan, mutta tutkimuskysymysten ja valittujen teemojen kannalta epäoleelliset katkelmat, tauot, turhat toistot, huokaukset ja äänenpainot jätettiin litteroimatta. Litteroitua aineistoa kertyi näin menetellen kaikkiaan 32 A4-liuskaa.

5.4.2 Teemahaastatteluaineiston analyysi

Teemahaastatteluaineiston analyysi toteutettiin induktiivisesti. Aineistosta etsittiin teemoja, malleja ja luokkia ilman valmiita teoreettisia kytkentöjä. (Patton 2002, 453.) Aineiston jäsentelyyn vaikuttivat taustalla todennäköisesti

tutkijan ennakko-oletukset ja tiedot. Aineistolähtöinen analyysi on aina yhdistelmä tutkijan ennakkoluuloja ja aineiston tulkintaa (Eskola & Suoranta 1996, 120).

Eskola ja Suoranta (1996, 115) esittelevät kolme tapaa edetä haastatteluaineiston analyysiin. Tutkija voi siirtyä aineiston purkamisesta suoraan analyysiin, koodata aineiston purkamisen jälkeen ennen analysointia tai yhdistää purkamis- ja koodaamisvaiheet, jonka jälkeen ryhdytään analysointiin. Tässä tutkimuksessa aineisto koodattiin sen litteroinnin jälkeen.

Haastatteluaineiston käsittely aloitettiin lukemalla koko aineisto tarkkaavaisesti läpi useaan kertaan. Kun kokonaisuus alkoi hahmottua muutaman lukukerran jälkeen, aineistoa ryhdyttiin alustavasti koodaamaan. Tutkija kirjasi sivujen marginaaleihin kiinnostavia havaintoja ja huomioita avainsanoja käyttäen. Koska analyysin lähtökohta oli aineistolähtöinen, analyysiyksiköinä ja koodeina toimineet avainsanat eivät olleet etukäteen sovittuja, vaan muodostuivat aineistoa käsitellessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95).

Yhteensä erilaisia koodeja löytyi aineistosta noin viisikymmentä. Eri koodien kuvaamien asioiden välillä huomattiin kuitenkin yhteyksiä ja ne tiivistettiin saman teeman alle. Esimerkiksi koodit "mitä on työnantajamaine" ja "sisäinen työnantajamaine" liitettiin samaan teemaan, joka nimettiin "työnantajamaineen määrittelyksi" (Taulukko 2). Tämä analyysivaihe muistutti teemoittelua, jossa aineistosta tarkastellaan eri yhteyksissä toistuvia, tutkimusongelman kannalta oleellisia asioita (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173). Käytännössä löydetyt teemat numeroitiin teemarunkoon. Aineiston reunaan merkittiin aina kyseessä olevan teeman numero. Tässä vaiheessa teemoja oli yhteensä 12. Seuraavaksi teemat selitettiin auki. Jokaisen teeman alle kirjattiin tiiviisti teeman sisältö ja erilaiset aineistosta nousseet näkökulmat.

Analyysin lopuksi teemat koottiin kahden laajemman luokan alle paitsi

aineistolähtöisesti, myös teorian ja tutkimuskysymysten kautta. Lopulliset luokat ovat ”Viestinnän rooli rekrytointiprosessissa” sekä ”Rekrytointiviestintä osana työnantajamaineen rakentamista”. Taulukossa 2 esitellään esimerkki haastatteluaineiston koodaamisesta, teemoittelusta ja lopullisesta luokittelusta.

TAULUKKO 2 Esimerkki haastatteluaineiston käsittelystä.

Ote aineistosta	Koodit	Teemat	Lopullinen luokka
<p>”Työnantajamaine on osa yrityksen koko mainetta ja brändiä.</p> <p>Työnantajamaine on hyvin paljon sitä miten yritys nähdään sisä- ja ulkopuolelta.” (H5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä on työnantaja-maine? - Sisäinen työnantaja-maine - Ulkoinen työnantaja-maine 	<ul style="list-style-type: none"> - Työnantajamaineen määrittely (teema numero 4) - Työnantajamaineen osa-alueet 	<p>Rekrytointiviestintä osana työnantajamaineen rakentamista.</p>

5.5 Tulosten raportointi

Tutkimuksen tulokset esitellään luvuissa 6 ja 7. Tulokset on jaettu kahteen lukuun tutkimuskysymysten mukaisesti, minkä lisäksi luvut jakaantuvat kahdesta neljään alaotsikkoon, joissa käsitellään aiheeseen liittyviä teemoja.

Tuloksien tukena esitetään suoria lainauksia haastatteluista. Lainaukset antavat lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkijan tekemiä tulkintoja. Suorista lainauksista on anonymiteetin turvaamiseksi poistettu tunnistamisen mahdollistavia tietoja, kuten organisaatioiden nimet. Lisäksi haastatteluotteista poistettiin tarpeettomia täytesanoja ja puhekielisyyksiä.

6 VIESTINTÄ REKRYTOINTIPROSESSISSA

Aihetta lähestytään määrittelemällä rekrytoinnin käytänteet haastateltavien organisaatioiden näkökulmasta ja esittelemällä sitä, millaisia merkityksiä haastateltavat antavat viestinnälle rekrytoinnin yhteydessä. Luvussa kerrotaan myös, miten haastateltavien organisaatioiden rekrytointiviestintä on käytännössä järjestetty, ja millaisia haasteita haastateltavat näkevät rekrytoinnille ja rekrytointiviestinnälle tulevaisuudessa. Lopuksi esitellään haastateltavien pohdintoja työnantajamaineen viestimisestä rekrytoinnin yhteydessä.

6.1 Rekrytoinnin käytänteet

Haastattelun aluksi haastateltavia pyydettiin kuvailemaan pääpiirteissään yritystensä rekrytointiprosessia. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet yritykset olivat suuria, joten niissä oletettiin jo ennakkoon olevan suhteellisen vakiintuneet rekrytointikäytänteet ja -periaatteet. Lisäksi tutkimukseen valittuja yrityksiä pidetään hyvinä työnantajina, joten voidaan olettaa myös rekrytointiprosessin olevan toimiva ja harkittu. Kaikkien tutkittavien organisaatioiden rekrytointiprosessi noudatti pitkälti perinteistä, teoriakirjallisuudessakin esiteltyä, kaavaa.

Kaikki haastateltavat määrittelivät rekrytoinnin tarvelähtöiseksi. Kun tarve on tunnistettu ja tehtäväkuva määritelty, joko esimies tai HR ottaa vastuun prosessin jatkosta. Kaksi haastateltavista korosti erityisesti esimiehen sitoutumista rekrytointiin.

Esimies on se jolla on se viimeinen sanavalta ja hänän rekrytoi omaan tiimiinsä tuntien sen. Hänen on rekrytoitava yritykseen sopiva, tiimiin sopiva ja myös omaan johtamistapaansa sopiva henkilö. (H9)

Tarpeen ja vastuiden määrittelyn jälkeen työpaikka avataan kaikissa organisaatioissa sekä sisäiseen että ulkoiseen hakuun. Rekrytointikanavia ja ilmoituksia käsitellään tarkemmin luvussa 6.2.4 Rekrytointiviestinnän sidosryhmät ja kanavat. Hakuajan päätyttyä yrityksen haastava tehtävä on löytää juuri oikea henkilö. Mihin asioihin yritykset kiinnittävät huomiota kiinnostuneissa työnhakijoissa?

Haastateltavia pyydettiin ottamaan kantaa siihen, miten he pyrkivät huolehtimaan työntekijän ja työpaikan yhteensopivuudesta. Muutamat korostivat ilmoituksessa määriteltyä tehtäväkuvausta, mutta useimmat kertoivat myös hakijan persoonalla ja luonteenpiirteillä olevan vaikutusta valintaan – relevanttia tietotaitoa kuitenkin unohtamatta. Haastateltavat pohtivat erityisesti arvojen yhteensopivuutta. Useimmissa yrityksissä oli myös käytössä erityiset soveltuvuustestit. Vain yksi haastateltavista korosti työnhakijan näkökulmaa yhteensopivuuden arvioinnissa.

Näen sen hirvittävän tärkeänä että ihminen viihtyisi meillä töissä. Vaikka kuinka meillä olisi näpeissämme todella hyvä ihminen joka toisi meille paljon osaamista mitä me tarvittaisiin, mutta jos me jo siinä haastattelutilanteessa nähdään et tämä ihminen ei ikimailmassa tule viihtymään meillä niin se on sitä ihmistäkin kohtaan väärin palkata se meille työhön. Pätevyys ja kompetenssi on tietysti ne tekijät joista lähdetään mutta aika usein on paljon asioita joita voidaan opettaa jos perusosaaminen tehtävän hoitamista varten on siellä taustalla. Loppu on sitä et ihminen itse viihtyy. Ihan puhtaasti hyvä tyyppi-linjalla ei kuitenkaan olla. (H2)

Kyllä se varmaan tällä hetkellä on enemmän henkimaailman juttua että synkkaako sen esimiehen kanssa ja millaisen kuvan HR antaa talosta. (H4)

Haastatteluiden määrä ja muoto vaihteli yrityksestä ja haettavan työn luonteesta riippuen. Hakemuksien ja haastatteluiden perusteella valittu uusi työntekijä kirjoittaa työsopimuksen ja hänet perehdytetään huolellisesti tehtäväänsä.

Osa haastateltavista korosti rekrytointiprosessin yhteneväisyyden merkitystä työnantajakuvan kannalta. Koettiin tärkeäksi, että prosessi on samankaltainen riippumatta maasta tai toimipisteestä.

Prosessi on koko talossa samanlainen. Syy miksi siihen on menty on työnantajakuva, että asiat hoidetaan samalla lailla joka paikassa ja näytään ulospäin yhtenä yrityksenä. (H2)

Suurimmat eroavaisuudet havaittiin haastateltavien näkemyksissä rekrytoinnin tulevaisuudesta. Kaksi haastateltavista ei uskonut suurten ikäluokkien ikääntymisen johtavan työnhakijamarkkinoihin omalla alallaan, kun taas muut kokivat työnhakijoista kilpailemisen olevan jo tätä päivää.

70-luvun loppupuolelta asti on puhuttu suurien ikäluokkien eläköitymisestä ja siitä seuraavasta suuresta pamauksesta kun loppuu työväki ja alkaa taistelu. Varmasti omalla tavallaan totta. Yllättävää että se ei kuitenkaan ole vielä näkynyt. (H9)

Suhdanteet vaikuttaa tietysti aina ja siinä mennään vuorotellen ylös ja alaspäin eli välillä on työntekijän ja välillä työnantajan markkinat. Mutta kyllä minä uskon että pitkässä juoksussa suomen työmarkkinoilla ollaan liukumassa voimakkaammin työnhakijan markkinoille, kilpailu lisääntyy ja työvoima vähenee. (H10)

Haastateltavat mainitsivat useita nykyisiä ja mahdollisesti tulevaisuudessa kasvavia rekrytoinnin haasteita. Työnhakijoilla on meneillään useampia hakuja ja kilpailuttaminen etuisuuksilla on tavallista. Yksi haastateltava totesi palkkapyyntöjen kohonneen viimeisin vuosien aikana. Tulevan sukupolven todettiin kaiken kaikkiaan olevan erilainen kuin aiemmat ja tämän koettiin tuovan oman haasteensa rekrytointiin.

Tämän lyhyehkön laman jälkeen on näkynyt selkeästi taas sellaista liikehdintää ja sitä et tietyissä teknologioissa tietyillä henkilöillä on palkkapyynnöt kohonneet ja huomaa että henkilöillä on useampia prosesseja käynnissä. Kyllä tässä on ainakin tietyillä osin, tiettyjen teknologioiden parissa jälleen työntekijän markkinat. (H1)

Nuoret, jotka nyt on tulossa työelämään suhtautuu työhön ihan erilalla. Niillä on erilaiset odotukset kuin minun ikäisillä ihmisillä. Me ei voida vaan nakella niskoja et otetaan ketä otetaan. (H2)

Haastateltavat toivat esiin uudenlaiset rekrytointikampanjat yhtenä työkaluna tulevaisuuden rekrytointihaasteisiin. Myös parhaiden käytäntöjen jakaminen koettiin tärkeäksi.

Me pyritään käyttämään innovatiivisia rekrytointikampanjoita. Pyritään jakamaan niitä hyviä käytäntöjä ettei aina tarvitse keksiä sitä pyörää alusta. (H1)

Teknologian kehittyminen, sosiaalinen media ja verkostot nostettiin vahvasti esiin rekrytoinnin tulevaisuutta pohtiessa. Näitä teemoja käsitellään tarkemmin kappaleessa 6.2.4 Rekrytointiviestinnän sidosryhmät ja kanavat.

Työnhaku ja työnhaun välineet muuttuvat. Esimerkiksi nyt viime vuosina sosiaalinen media on tullut vahvemmin esiin työnhakukanavana ja työmarkkinapaikkana. No kyllä meidän pitää niissä olla hereillä, seurata niitä trendejä ja olla niissä mukana. (H10)

6.2 Viestintä osana rekrytointia

Haastateltavat mielsivät rekrytointiviestinnän hyvin eri tavoin. Kaikki haastateltavat tunnistivat viestinnän osana rekrytointia, mutta sen roolin tai merkityksen tiedostaminen vaihteli. Kaikki haastateltavat kuitenkin tiedostivat viestinnän olevan läsnä koko rekrytointiprosessissa, mutta osa vastaajista koki että siihen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Syyksi tähän arveltiin osittain resurssipulaa ja osittain viestinnällisen osaamisen puutetta.

6.2.1 Rekrytointiviestinnän järjestäminen

Pääasiallinen viestintävastuu rekrytointiprosessissa oli kaikissa yrityksissä HR-osastolla. Osa haastateltavista kuvasi viestintää luontevana osana HR – työtä, koska itsellä oli viestinnän osaamista.

Olen kosketuksissa viestinnän kanssa hyvinkin paljon. Minun työssä on elementtejä viestinnästä esimerkiksi työnantajakuvassa. Kaikissa meidän projekteissa, mitä me sisäisesti tehdään on hyvin paljon sisäisen viestinnän elementtejä, kaikki projektit sisältää projektiviestintää, ilmapiiritutkimuksen tekemisessä isompaan rooliin nousee se miten se viestitään ennen ja jälkeen kun se mitä se käytännössä on. Melkein sanoisin että minunkin työssä se on koko ajan läsnä, siinä on kokoajan kaksi linjaa tasaisesti vierekkäin. (H9)

Yhdellä yrityksistä oli hyviä kokemuksia rekrytointiviestinnän osittaisesta ulkoistamisesta viestintätoimistolle. Tällöin oman viestintäosaston mahdollinen resurssipula saadaan kierrettyä, ja viestintätoimisto vastaa lähes kaikista rekrytointiviestintään liittyvästä.

Meillä on viestintätoimisto joka vastaa meidän rekrytointi-ilmoitusten tekstin laadusta ja kielenhuollosta. Oma viestintäyksikkö ei ole millään tavalla rekrytoinnissa mukana. Ei ole resursseja. Tämä toimii äärimmäisen hyvin, me ollaan oltu todella tyytyväisiä. He tekevät meidän printti -ilmoitukset ja toimivat poliiseina jos mediasta löytyy ilmoituksia jotka eivät ole menneet heidän kauttaan. Se on äärimmäisen hyvä, koska se on aina viestintää mitä niissä teksteissä lukee. Se kertoo jotain meistä ja siksi on hyvä et meillä on yksi taho joka toimii suodattimena. (H3)

Suurin osa haastateltavista kertoi HR:n ja viestintäosaston tekevän yhteistyötä rekrytointiviestinnässä. Osa heistä koki viestintäosaston olevan lähinnä tukena tietyissä prosessin vaiheissa tai erityisissä rekrytointiviestintään liittyvissä projekteissa.

Tehdään paljon yhteistyötä sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kanssa. Sisäinen viestintä on tullut mukaan sisäisissä työmarkkinoissa. Kun meillä on avoimia työpaikkoja niin aina ensin tarjotaan niitä omille työntekijöille ja se tieto kulkee sisäisen tiedotuksen kautta. Ulkoinen viestintä koskee työnhakua, työpaikkailmoituksia mitkä suuntaa talon ulkopuolelle. Ja sitten kun on kysymys

ihan mainonnasta ja employer image -toiminnasta niin myös siinä tehdään paljon yhteistyötä viestinnän kanssa. (H10)

Kun meidän lehti-ilmoittelua on uudistettu niin toki viestintä oli siinä vaiheessa kaverina, mutta sitten kun tätä arkea pyöritetään niin siinä viestintä ei ole mukana. (H2)

Vastuunjako menee niin että me ollaan vastuussa suunnittelusta ja ideoinnista mutta me monesti konsultoidaan viestintäosastoa. He tsekkaavat että me ollaan talon linjan mukaisia ja he auttavat stilisoimaan hakutekstejä et miten ne on kieliasullisesti. (H4)

Yhdellä yrityksistä on viestintäosastollaan oma henkilönsä vastaamassa rekrytointiviestinnästä ja näkyvyydestä. Järjestelyn taustalla on näkemys siitä että viestinnän asiantuntija pystyy parhaiten suunnittelemaan näkyvyyttä ja rekrytointiviestejä, kunhan HR antaa hänelle tarpeellisen tiedon pohjaksi.

Meillä on oma markkinointi ja viestintä osasto ja siellä on oma henkilönsä joka on suuntautunut pelkästään tähän rekrytointiviestintään ja meillä on erittäin tiivis yhteistyö, melkein päivittäin käydään eri tyyppisiä keskusteluja. Mietitään kanavavalintoja ja ohjataan budjettia ja rahaa siihen suuntaan mihin halutaan panostaa. (H1)

Muutamit haastateltavat kertoivat viestinnän ja HR:n suhteen ylipäättänsä olevan muutostilassa. Myös markkinoinnin suhde rekrytointiin nousi esille useammassa haastattelussa. Tätä aihetta käsitellään tarkemmin luvussa 8.

Meillä viestintä hakee nyt vähän paikkaansa HR:ään nähden. Aikaisemmin oli aika vahva yhteistyö, nyt tällä hetkellä en kuvaisi sitä kauhean vahvaksi. (H4)

6.2.2 Rekrytointiviestinnän monet mahdollisuudet

Rekrytointiviestintä koettiin tärkeäksi erityisesti työnhakijoiden kiinnostuksen herättämiseksi. Viestinnän miellettiin liittyvän eniten työnhakuilmoituksiin ja haastattelutilanteisiin.

Ilmoitus on näkyvin osa viestintää. Mutta tietysti esimerkiksi se haastattelutilanne tai kun ilmoitellaan että et ole nyt päässyt haastatteluun niin siinäkin on viestinnällä aika iso merkitys. (H2)

Jos me vaikka haastattelussa oltaisiin kauhean tyyliä niin varmasti sille ihmiselle jäisi ikävä kuva. Itse uskon siihen että hakijoista saa paljon enemmän irti kun kohtelee heitä hyvin. Ihmiset on myös rehellisempiä, koska meidän ei haeta mitään täydellistä ihmistä vaan siihen tehtävään sopivaa. On arvokasta saada siitä ihmisestä ne oikeat asiat irti rekrytoinnin aikana. Jos kysyn standardikysymyksen niin saan standardivastauksen. Tärkeämpää on saada sieltä oikeita asioita kaivettua esiin. (H9)

Lisäksi viestinnän koettiin mahdollistavan myönteisten tunteiden ja mielikuvien rakentamisen yrityksestä työnantajana. Yksi haastateltavista näki tärkeänä elämyksen tuottamisen hakijoille.

Viestintä siinä prosessin aikana on hirveen vastuullista, vaikka se henkilö ei koskaan tulisi meille töihin niin hänelle pitää tulla sellainen olo että hakeminen hyödytti häntä ja hän oppi tästä. Nuorten kohdalla usein mietin vähän että mitä hän on tehnyt ja mitkä on hänen valovoimaisempia asioita ja miten hänen ura etenee ja kiinnostun usein tarinoista. Silloin on kiva antaa vähän sitä havainnointia ulospäin ja miksei sitä omaa kokemusta jakaisi kun sitä on. (H9)

Työpaikkailmoitus miellettiin näkyvimmäksi osaksi viestintää. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä ilmoitukset laadittiin huolella. Erityishuomiota kiinnitettiin ilmoituksen välittämään kuvaan yrityksestä, visuaaliseen ilmeeseen ja tietosisällön määrään. Osa haastateltavista korosti työpaikkailmoitusten tuovan myös näkyvyyttä yritykselle.

Se on imagollinenkin asia laittaa välillä ilmoitus Helsingin Sanomiin, että pääsis näkyville. (H4)

Me tutkitaan paljon sitä ilmoitusta, miten se ilmoitus nähdään ja koitetaan saada kuva siitä mitä siinä pitäisi olla. Nyt näyttää olevan suunta se, että ilmoituksissa ei enää tarvitsekaan lukea ihan kaikkea, että täytyy vaan se hakijan huomio saada sillä ja sen jälkeen voidaan ohjata meidän omille sivuille josta se lisätieto löytyy ja jossa sen hakemuksen voi jättää. (H9)

Työpaikkailmoituksilla ei välttämättä ole mitään tekemistä sen oman brändin kanssa, ne on hirveän hätköiden tehtyjä ja huonolaatuisia. Niihin ei ole ymmärretty panostaa, vaikka se on hirveän tärkeä osa viestintää. Voi olla että se on yksi niitä suurimpia viestintäkanavia mitä yrityksellä on ja jos se on se ainoa, niin millaisen kuvan siitä yrityksestä sitten saa. (H3)

6.2.3 Vuorovaikutus työnhakijoiden kanssa

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä pyrittiin vastaamaan kaikille hakemuksensa jättäneille työnhakijoille. Käytännössä vastauksen lähettää automaatti. Tätä perustellaan hakijamäärillä, jotka suurissa yrityksissä voivat olla tuhansia. Jokaiselle hakijalle ei voida vastata henkilökohtaisesti, vaikka haluttaisiinkin.

Järjestelmä mikä meillä on käytössä on tehnyt ilmoituksiin vastaamisesta systemaattisempaa. Varsinkin Suomessa meille tulee todella paljon hakemuksia ja jos ei olisi mitään järjestelmää jonka avulla pysyä kärryillä, niin se olisi iso rumba jokaiselle ilmoittaa erikseen. Kaikille hakemuksen lähettäneille lähtee nyt automaattinen vastaus. Siitä helposti tulee huono mielikuva jos ei saa ollenkaan vastausta. (H8)

Meidän järjestelmässä on erittäin hienot ”kiitos hakemuksesi on vastaanotettu”-viestit mutta se on aika nolaa se koneen vastaus. (H9)

Henkilökohtainen kontakti otetaan haastatelluissa organisaatioissa vain hakemusten perusteella kiinnostavan oloisiin hakijoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa yleensä haastattelukutsua.

Sitten kun löytyy joku niin se kommunikointi alkaa! Itse teen niin, että koitan luoda henkilökohtaisemman otteen, eli käyn heti keskustelua kiinnostavien hakijoiden kanssa. Koska sehän on kaupankäyntiä. Tämä on juuri sitä kilpailuakin että se joka kiinnittää hakijan organisaatioon niin voittaa. (H9)

Osa yrityksistä lähettää automaattiviestit niille hakijoille, jotka eivät tulleet valituiksi haastatteluihin. Osa luottaa hakijoiden omaan päättelykykyyn kutsun uupuessa. Haastatteluiden jälkeen tippuneisiin hakijoihin oltiin kaikissa yrityksissä henkilökohtaisesti yhteydessä.

Yleisesti työnhakijoille vastaaminen koettiin erittäin tärkeäksi osaksi rekrytointia. Vastaamisen haasteiksi koettiin erityisesti automaattivastaukset ja vastaamisen hitaus.

Mitä korostan meidän rekrytoijille on nopeus, vastaavuus ja kommunikointi. Kaikkein pahinta on se, että meillä on hakemus sisällä mutta me ei sanota mitään. Tällaista tapahtuu aika paljon. (H9)

6.2.4 Rekrytointiviestinnän sidosryhmät ja kanavat

Haastateltavat määrittivät rekrytointiviestinnän sidosryhmät hyvin eri tavalla. Osa mielsi sidosryhmiksi pelkästään erilaiset tavoiteltavat työnhakijaryhmät.

Voidaan puhua kahdesta sidosryhmästä et toiset on opiskelijat tai vastavalmistuneet ja toinen ryhmä on kokeneet henkilöt joilla on yli vuoden tai kahden työkokemuksesta eteenpäin. Eli heille meillä on kahden tyyppistä viestintää. (H1)

Suurin osa haastateltavista jakoi sidosryhmät sisäisiin ja ulkoisiin. Sidoryhmät oli määritelty, mutta niille ei välttämättä oltu tehty kohdennettua viestintää.

Sidosryhmät voi jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisiä on työntekijät ja esimiehet. Ulkoisia on yhteistyökumppanit eli työnantajakuvamittaukset, testifirmat, rekrytointifirmat ja headhuntauksset. Sitten on työnhakijat, opiskelijat joita kontaktoidaan oppilaitosten kautta, työssä olevat, työttömät, joita on paitsi ne jotka on mol:issa niin myös meiltä irtisanotut, entiset työntekijät. (H4)

Olemassa olevan työntekijät on tärkeä sidoryhmä työnhakijoiden ohella. Se on tärkeää kun tehdään rekrytointia että omat työntekijät tunnistavat että se on meidän yritys mistä puhutaan. Kilpailijat omalla tavallaan tietysti, onhan se myös viesti heille että meillä tapahtuu nyt tällaista. (H2)

Rekrytointikanavien kirjo oli valtava. Perinteinen printtimedia oli edelleen käytössä kaikilla tutkimuksen yrityksillä, mutta sen oheen on tullut kasvavassa määrin muita tapoja kertoa avoimista työpaikoista.

Tärkeimmäksi rekrytointikanavaksi moni haastateltava mielsi omat verkkosivut. Lisäksi suurin osa haastateltavista mainitsi käyttävänsä rekrytointin verkkopalveluita. Nimeltä näistä mainittiin mol.fi, aarresaari.net, monster.fi ja oikotie.fi. Muutama haastateltavista koki suurimmaksi haasteeksi passiivisten työnhakijoiden tavoittamisen, koska he eivät seuraa ainakaan aktiivisesti rekrytointifoorumeita. Osa haastateltavista mielsi rekrytointikanaviksi myös yhteistyötahot, kuten oppilaitokset ja työvoimaviranomaiset.

Kotisivut on pääkanava ja Mol on hirveen hyvä koska siellä käy kaikki. Monsteri ja Oikotie on meidän yhteistyökumppanit. Printtiä me ei käytetä loppujen lopuksi ihan hirveästi, mutta tietysti silloin kun asiantuntijoita haetaan niin pyritään miettimään että mitä lehtiä tämä kohderyhmä mahtaa lukea. Hesari ei välttämättä ole aina se mihin laitetaan. Sillä on paljon lukijoita ja se on hyvä tapa viestiä kilpailijoille, mutta sillä ei välttämättä saa niitä oikeita työnhakijoita. Ongelma on aina löytää ne passiiviset työnhakijat. Ne jotka on tyytyväisiä oloonsa ja joilla on hyvä osaaminen ja joita olisi kiva saada meille. Tavallaan pitää tuoda siihen ihan silmien eteen että huomaa nyt miten mielenkiintoinen tehtävä meillä on tässä auki.” (H2)

Rekrytointikanavina yliopistot on tärkeitä. Meillä on paljon yhteistyötä: messuja, tutkimuksia ja graduja otetaan paljon. Yleisin tapa tulla meille töihin on joko kesätyöntekijänä tai gradun tekijänä. (H9)

Sosiaalinen media jakoi haastateltavien mielipiteitä. Osalle se oli itsestäänselvyys, osa piti sitä uhkana ja osa mahdollisuutena. Facebook ja LinkedIn olivat yleisimmät rekrytointinissa käytettävät palvelut. Yksi erityksistä on hyödyntänyt myös musiikkipalvelu Spotifyta työnantajamaineensa rakentamisessa.

Enemmän ja enemmän ollaan menossa sosiaaliseen mediaan. Facebookissa ollaan terävöidytty ja LinkedInissä kanssa. Ongelmatilanteissa olen yrittänyt ohjata esimiehiä käyttämään sitä. Rekrytoijathan on käyttäneet LinkedIniä vuosikaudet, mutta suuri yleisö on löytänyt sen vasta nyt. (H3)

Me ollaan kokoajan pikkuhiljaa menty sosiaaliseen mediaan, mutta se ei niin yksinkertaista kun voisi luulla. Joku hehkuttaa että hän aukaisi paikan LinkedIniin ja sai 120 hakemusta alta kahden päivän, mutta ei sekään niin yksiselitteistä ole. Me nähdään että perinteiset kanavat toimii edelleen aika hyvin. Me ei olla ne jotka

menee ykkösenä mutta me maistellaan näitä juttuja. Tavallaan perinteisesti menee vielä, mutta niitä uusia elementtejäkin on löydyttävä. (H9)

Sosiaalisen median käytön etuna pidettiin näkyvyyttä siellä missä kohderyhmät viettävät aikaansa. Osa tutkituista yrityksistä oli Facebookissa, mutta sivustoa ei mielletä rekrytoinnin kanavaksi.

Me halutaan näkyä niissä kanavissa mitä nuoret ihmiset käyttää. Facebookin käyttö on nyt alkutekijöissään että vähän tarkkaillaan millaisia tuloksia sieltä voidaan saada. Meillä on ollut kyllä firman sivut siellä pidempään mutta erityisesti rekrytoinnissa ei olla aikaisemmin käytetty. Linkediniä jonkun verran ollaan ulkomailla hyödynnetty, ja nyt kun on menossa iso rekrytointikampanja niin sitä on hyödynnetty täälläkin. (H7)

Suurimpana haasteena sosiaalisessa mediassa pidettiin sen nopeutta. Osa haastateltavissa koki, että omassa organisaatioissa ei ole tällä hetkellä tarpeeksi ketteryyttä vastata tähän haasteeseen.

Netti on hirveän nopea. Joku on kiva juttu, mutta sitten se alkaa ärsyttämään. Nyt on Facebook ja me ollaan vasta alkamassa laatimaan sosiaalisen median ohjeistusta. Tästä kaksi vuotta eteenpäin kun meillä on ne ohjeistukset, niin Facebook voi jo olla ihan kuollut. (H4)

Me halutaan näkyä niissä kanavissa mitä nuoret ihmiset käyttää. Facebookin käyttö on nyt alkutekijöissään et vähän tarkkaillaan millaisia tuloksia sieltä voidaan saada. Meillä on ollut kyllä firman sivut siellä pidempään mutta erityisesti rekrytoinnissa ei olla aikaisemmin käytetty. Linkediniä jonkun verran ollaan hyödynnetty ja nyt kun on menossa iso rekrytointikampanja niin siinä on hyödynnetty täälläkin. (H7)

6.2.5 Työntajamaineen viestiminen

Työntajamaineen viestimisessä tärkeimmäksi viestinviejäksi koettiin omat työntekijät. Tyytyväinen ja onnellinen työntekijä kertoo yrityksestään huomattavasti mukavampia tarinoita kuin tyytymätön.

Sisäisesti on tärkeää kehittää työntajamielikuvaa, koska jokainen tuntee 10 muuta ihmistä jolle kertoo onko täällä hyvä vai huono olla töissä. Joten me halutaan myös

sisäisesti pitää huolta siitä et me ollaan hyvä työpaikka ja meistä puhutaan hyvää.
(H8)

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet yritykset teettävät vähintään yhden työnantajakuva tai -mainetta mittaavan tutkimuksen vuodessa. Tutkimustuloksista viestiminen vaihtelee, vaikka menestystä on tullut. Sisäisesti tuloksista kerrotaan, mutta ulospäin ei menestystä pääsääntöisesti hehkuteta. Tutkimukseen osallistuneista vain Accenture on käyttänyt sijoitustaan hyödyksi markkinoinnissaan.

Pyritään tekemään mittausten tuloksista infopaketti, joka jaetaan viestinnän ihmisille ja rekrytoijille työvälineeksi. Johdolle pyritään tekemään yhteenveto kaikista tutkimuksista. Tutkimusten tekijät kyllä viestii tulokset ulos ja niiden omilla julkaisuissa ne menestyvät kyllä näkyy. Me ei olla nähty tarpeelliseksi lähteä itse sitä ulospäin kertomaan. (H9)

Totta kai se lämmittää sisäisesti että ollaan pärjätty. Oman henkilökunnan tyytyväisyys tähän taloon nousee. Messuilla tai luennoilla on voitu tuloksia käyttääkin, mutta mainontaan en niitä laittaisi. Mekin ollaan sen verran suuri talo että jos joku pienikin asia menee jossain pieleen, niin se nostetaan välittömästi esiin. Näitä vastakkainasetteluja rakastetaan. (H5)

7 TYÖNANTAJAMAINIEN RAKENTAMINEN JA REKRYTOINTIVIIESTINTÄ

Aihetta lähestytään kartoittamalla ensin vastaajien näkemyksiä myönteisestä työnantajamaineesta ja sen rakentumisesta. Tämän jälkeen esitellään haastateltavien pohdintoja siitä, miten rekrytointiviestintä toimii työnantajamaineen rakentamisen tukena. Toisaalta pohditaan myös HR:n, viestinnän ja markkinoinnin keskinäisen yhteistyön merkitystä työnantajamaineen kannalta. Lopuksi esitellään vielä Suomi24-verkkopalvelun keskusteluiden analyysin tuloksia siitä, millaista rekrytointiviestintää keskustelijat ovat kohdanneet ja miten siitä viestitään verkossa.

7.1 Mitä on myönteinen työnantajamaine?

Haastateltavia pyydettiin määrittelemään työnantajamaine heidän omasta näkökulmastaan ja kertomaan mitä se heidän edustamalleen yritykselle merkitsee käytännössä. Työnantajamaineen kiteyttäminen osoittautui vaikeaksi tehtäväksi. Vastaajat mielsivät sen toisaalta maineen osa-alueeksi, toisaalta omaksi laajaksi kokonaisuudekseen. Hyvä työnantajamaine nähtiin erittäin tärkeäksi yrityksen rekrytoinnin onnistumiselle ja koko liiketoiminnalle. Onnistuneen maineen koettiin näkyvän eniten

työhakemusten määrässä ja erityisesti laadussa. Yksi haastateltavista myös korosti, että jos yritys tulee ensimmäisten joukossa työnhakijan mieleen, työnantajamaine on kohdallaan.

Sehän on kaikki. Me saadaan oikeita hakijoita riittävästi jos meidän maine on kunnossa ja sitä kautta se tuo menestystä sille yritykselle että ei jouduta tyytymään niihin jotka nyt sattuvat hakemaan. Jos työnantajamaine menisi niin mehän oltaisiin ihan pulassa. (H2)

Myönteisen työnantajamaineen koettiin myös nostavan yrityksen arvoa. Osa haastateltavista uskoi, että asiantuntijat joustavat myös palkkatoiveistaan, jotta pääsevät töihin hyvämaineiseen yritykseen. Hyvän työnantajamaineen nähtiin myös sitouttavan henkilöstöä.

Se nostaa yrityksen arvoa ja tutkimukset osoittavat selkeästi, että mitä parempi maine niin sitä vähemmän tarvitsee maksaa palkkaa yli mediaanin. Kun henkilö vaihtaa työnantajaa niin usein hän haluaisi vähän korottaa palkkaansa, mutta firmoissa missä on hyvä maine niin se marginaali on paljon pienempi. Se myös sitouttaa omaa henkilöstöä, ihmiset on ylpeitä omasta työnantajastaan, ne on sitoutuneita ja tekee parempaa työtä ja tulosta paremmalla mielellä. (H3)

Useimmat vastaajista jakoivat työnantajamaineen sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisellä työnantajamaineella tarkoitettiin oman henkilöstön näkemyksiä yrityksestä ja ulkoisella sitä, millaisena työnantajana suuri yleisö yritystä pitää.

Työnantajamaine on hyvin paljon sitä miten ulkopuolelta nähdään miten yritys pitää huolta henkilökunnastaan ja miten se sisäpuolelta nähdään. Se tarkoittaa siis sitä et onko täällä oikeantyyppisiä ihmisiä, pystyykö vaihtaa tehtäviä, pääseekö etenemään urallaan, vaihtamaan kokonaan erilaisiin tehtäviin, työolosuhteet, ihmisten kunnioittaminen, kaikki tämmöinen. (H5)

Henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä huolehtimisella nähtiin olevan myös kauaskantoisempia vaikutuksia työnantajamaineelle. Oman henkilökunnan antamat suositukset ja myönteiset tarinat ovat uskottavampia kuin organisaation itsensä.

Meidän täytyy pitää meidän henkilöstöstä niin hyvää huolta, että se välittyy ulospäin. Se mitä ihmiset meistä puhuu ystävilleen ja kollegoilleen on olennaista. Että ne haluaa oikeasti heidän ex-kollegat ja muut meille töihin koska me ollaan vaan yksinkertaisesti niin hyvä työpaikka. (H1)

Osa haastateltavista pohti, että työnantajamaineen merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Sen koettiin auttavan hyvien työntekijöiden houkuttelussa, jos työntekijämarkkinat kiristyvät ja kilpailu osajista kovenee.

Tulevaisuuden työntekijöiden suosiossa on se miten kohdellaan omia työntekijöitä. Tällöinen maine, et pidetään hyvänä työnantajana. Saa pitää lomansa ja maksetaan kohtuullista korvausta, työpaikka on suhteellisen varma ettei ihan koko potkita ihmisiä ulos. Jos tämän tyyppisissä asioissa pystyy pärjäämään, niin kyllä minä uskon että siitä on oma apunsa kun menestystä mitataan. (H10)

7.2 Rekrytointiviestintä työnantajamaineen tukena

Haastateltavat kokivat työnantajamaineen muodostuvan paitsi konkreettisesti omasta toiminnasta, myös siitä, miten toiminnasta viestitään eri sidosryhmille. Yleisellä tasolla yrityksen taloudellisen menestyksen ja medianäkyvyyden koettiin vaikuttavan työnantajamaineeseen merkittävästi.

Miten yritys menestyy vaikuttaa tosi paljon työnantajamielikuvaan. Me ollaan paljon mediassa, meistä kirjoitellaan eri asioita. Vaikka me puhuttaisiin ihan jostain bisneksen osa-alueesta tai sen menestyksestä, niin se vaikuttaa heti. Noilla menee hyvin, se on varmaan hyvä talo. Ja jos menee huonommin niin sehän heti vaikuttaa sitten negatiivisesti. (H6)

Rekrytointiviestinnän osalta korostettiin työpaikkailmoittelun roolia maineen luomisessa. Harkitut ilmoitukset toimivat parhaimmillaan paitsi potentiaalisten hakijoiden houkuttimena, myös myönteisenä näkyvyytenä suurelle yleisölle ja erityisesti passiivisille työnhakijoille.

Työpaikkailmoittelu on yksi olennainen työnantajaimagoon vaikuttava tekijä. Ilman muuta sellaisina aikoina kun on paljon työpaikkailmoituksia työnantajamaine lähtee kasvamaan ihan itsestään. (H10)

Sisäinen viestintä koettiin tärkeäksi osaksi paitsi rekrytointiviestintää, myös työnantajamainetta. Sisäisen viestinnän toimivuus korostuu suurissa yrityksissä, joissa on tuhansia työntekijöitä: ”Meillä on Suomessa 7000–8000 työntekijää. Jos he kertovat hyvää meistä, sillä on jo hirveen iso merkitys.” (H8) Lupauksien pitäminen ja rehellinen toiminta osana sisäistä viestintää tulivat esiin kaikissa haastatteluissa.

Me ollaan panostettu sisäiseen työnantajaviestintään. Se mitä me luvataan ulospäin, me myös pidetään myös sisällä. Eli lupaukset on aitoja eikä luvata mitään mitä meillä ei ole. Me ollaan luotu siihen kysely, että kun henkilö on ollut neljä kuukautta talossa niin kysytään miten kaikki lupaukset on toteutuneet ja miten esimiehen kanssa sujuu. (H7)

Realistisen työnantajakuvan viestiminen ja mahdollisten harhojen korjaaminen, esimerkiksi sosiaalisesta mediasta, koettiin tärkeäksi osaksi myönteisen työnantajamaineen tavoittelua. Haastateltavat kertoivat olevansa myös hieman varovaisia rekrytointiviestinnässään, jotta luvatut asiat varmasti pystytään pitämään.

Tietenkin me ollaan tosi hyvä työpaikka eli kun me luvataan niin meillä kanssa on kivaa ja hyvä olla. Sillä tavalla me pidetään totena sitä mitä me ollaan luvattu. Ei voi maalata mitään sateenkaaria taivaalle koska sinä päivänä kun astut ovesta sisälle ja jos ne luvatut asiat ei olekaan näin niin se romuttaa meidän koko maineen. (H8)

Monet haastateltavat pohtivat, etteivät ehkä kerro yrityksestään tarpeeksi ulospäin. Inhimillisistä piirteistä ja työpaikan vahvuuksista kertominen unohtuu, koska ne ovat itselle niin arkipäivää.

Meillä on hirveästi hyviä juttuja, mutta ne on ollut niin pitkään talossa että me pidetään niitä itsestäänselvyyksinä. Monesti esimiehet ei osaa edes kertoa meidän eduista haastattelussa. HR:n tehtävä on tehdä näkyväksi näitä asioita ja kertoa niitä itsestäänselvyyksiä. Edut on pitkälti aina työhyvinvointiin liittyviä asioita. (H4)

Mielenkiintoinen piirre haastatteluissa oli, että haastateltavat kokivat yrityksen hyvistä asioista kertomisen tärkeäksi, vaikka

työnantajakuvatutkimusten tuloksia ei haluttu viestiä ulospäin. Haastateltavat kuitenkin suhtautuivat työnantajakuvaan ja -mainetta mittaaviin tutkimuksiin erittäin myönteisesti. Tutkimukset koetaan ennen kaikkea HR:n ja esimiesten työkaluksi. Niitä pidetään hyvänä tapana kartoittaa sekä oman henkilöstön, että potentiaalisten työnhakijoiden mielikuvia yrityksestä.

Me ollaan iso yritys ja meillä on hyvä maine. Me ollaan lähdetty siitä että meidän pitää olla parempia kertomaan mikä yritys on ja mihin yritys on menossa. Sen takia me tehdään kokoajan tutkimuksia ja seurataan työnantajakuvaan. Kyllä me luetaan tosi tarkasti, mitä esimerkiksi nuoret ihmiset ajattelevat meistä. (H9)

Haastateltavat kokivat, että tutkimuksiin suhtaudutaan vakavasti ja esille tulleisiin asioihin puututaan yrityksissä. Korkeiden sisäisten vastausprosenttien uskottiin kertovan henkilöstön välittämisestä, ja siitä, että he kokevat vastaamisella olevan vaikutusta yrityksen toimintaan. Tutkimukset koettiin arvokkaiksi myös viestinnän painopisteiden suunnittelun kannalta. Haastateltavat arvelivat myös sijoittajien arvostavan hyviä tutkimustuloksia.

7.3 Työnantajamaine viestinnän, HR:n ja markkinoinnin rajapinnalla

Haastatteluista kävi hyvin ilmi haastateltavien kokemus siitä, että työnantajamaineen rakentamiseen tarvitaan paitsi HR:n, myös viestinnän ja markkinoinnin ponnisteluja. Parhaimmillaan työnantajamainetta rakennettaisiin yhteistyöllä ja osastojen rajapinnoilla.

Se on äärimmäisen tärkeä lähtökohta, että kun työnantajakuvaan lähdetään rakentamaan sitä ei voi HR yksin tehdä. Eikä se välttämättä ole edes HR, se on tavallaan siinä harmaassa välimaastossa. Osittain HR:ää mutta myös viestintää ja brändiä. (H3)

Tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä HR, viestintä ja markkinointi toimivat erillisinä, mutta ne tekevät yhteistyötä tarpeen vaatiessa. Muutama HR:ssä työskentelevistä haastateltavista arveli, ettei oma tietotaito viestinnästä ole riittävää. Toisaalta osalla haastateltavista oli vahva viestintätausta, vaikka työskentelivätkin HR:n parissa. Haastateltavat kokivat saavansa apua muilta osastoilta tarvittaessa, mutta pohtivat sen riittävyttä. Muutamat haastateltavista uskoivat, että työnantajamaineen kehittäminen olisi helpompaa ja tehokkaampaa tiiviissä yhteistyössä viestinnän ja markkinoinnin kanssa. Selkeimpänä yhdistävänä tekijänä nähtiin työpaikkailmoitukset ja erilaiset kampanjat, koska niiden tekemisessä hyödynnetään eniten yhteistyötä.

Ulkoisen rekrytointi on aina tietysti viestintää ja työnantajakuvamainontaa. Esimerkiksi kun on tosi hiljaista rekrytointirintamalla, niin se on imagollinenkin asia laittaa välillä ilmoitus Hesariin. (H4)

Se on nimenomaan sellainen kokonaisuus. Ja varsinkin viestinnän kanssa, eli kun heillä on omia kampanjoita niin niitä on liitetty yhteen näiden työnantajaviestien kanssa. Se on tämmöistä palapeliä ja yhteistyötä. (H5)

7.4 Työnhakijat Suomi24-verkkopalvelussa

Tässä alaluvussa kartoitetaan verkkoaineiston teemoittelun tuloksia. Luku ei pyri antamaan kattavaa kuvausta työnantajamaineen rakentumisesta verkossa tai työnhakijoiden rekrytointiviestinnän kokemuksista. Luvussa keskitytään kuvaamaan Suomi24-verkkopalvelun keskustelijoiden tuntemuksia ja mielikuvia organisaatioista, joihin he ovat hakeneet töihin.

Suomi24-keskustelusivustolta poimitut työnhakuun ja rekrytointiviestintään liittyvät viestit on sijoitettu teemoittain alla olevaan taulukkoon 3. Taulukosta näkee selvästi, että verkkoaineisto oli kaiken kaikkiaan varsin kielteisesti sävyttynyt, mikä oli täysin odotettua keskustelupalstojen luonteen huomioon ottaen. Aineistossa oli kuitenkin myös myönteisiä ja

neutraaleja keskusteluja. Eniten keskustelua rekrytointiviestinnän aihepiireistä aiheuttivat työhakemuksiin vastaaminen ja muu vuorovaikutus työpaikan ja hakijan välillä. Myös työpaikkailmoitukset olivat suosittu aihe keskustelupalstalla. Suurin osa keskusteluista käsitteli ilmiöitä yleisellä tasolla, mutta 11 viestissä mainittiin kyseessä oleva organisaatio nimeltä. Kahdeksan viestiä käsittelivät työnhakuun liittyvää yleistä hämmennystä.

TAULUKKO 3 Verkkoaineiston teemat.

TEEMA	Hakemuksiin vastaaminen	Työpaikka-ilmoitukset	Tietyn org. rekrytointiviestintä	Hämmennys/ neutraali kysymys
Myönteiset viestit	4	1	1	8
Kielteiset viestit	16	8	10	

Aineiston perusteella voidaan todeta, että organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota erityisesti nopeaan työhakemuksiin reagointiin sekä yhteydenpitoon hakijoihin. Kirjoittajat olivat ahdistuneita, koska eivät saaneet mitään yhteyttä työnantajiin. Monesti organisaatioiden vastaamattomuus tulkittiin hyvinkin henkilökohtaisena ja sen saattoi tulkita vaikuttavan hakijan itsetuntoon. Jo automaattinen ”Hakemuksesi on vastaanotettu” -viesti koettiin erittäin myönteiseksi, koska hakija saa edes tiedon hakemuksensa perillemenosta. Seuraava lainaus kuvaa hyvin monesta viestistä välittyneitä turhautuneisuutta:

Viimeinen haku aika oli eilen. Ilmoitus ollut Mol:in sivuilla jo pitkään. Haet - soitetaan - ei kuulu mitään - soitat takaisin - laitat uuden hakemuksen sähköpostitse - tarkistat ilmoituksen - viimeinen haku aika - laitat kolmannen hakemuksen ja nyt roikutaan löysässä hirressä puhelimen soittoa odotellessa. KIVAA!!!! Ja tarkistele sähköpostia vähän väliä. On vaikeeta keskittyä mihinkään kun ajatukset pyörii vaan yhden asian ympärillä. Olen laittanut toki muitakin hakemuksia, ei tää ole ainut. Etkä yhtään tiedä paljon oli hakijoita. Muutama kymmen vai satoja? Ei viitsi

soittakaan kun haku on vasta päättynyt.

Toisaalta hyvin hoidettu rekrytointiviestintä oli innostanut työnhakijoita myös erittäin myönteisiin kirjoituksiin, joissa kiiteltä organisaatio oli usein mainittu nimeltä. Näissä kirjoituksissa kerrottiin, että hakijalle jäi hyvä mieli ja myönteinen kuva organisaatiosta, vaikka ei sillä kertaa tullut valituksi.

En saanut paikkaa. Moni puolustelee vastaamattomuutta sillä, että ei kaikkeen ehdi... Itse hain paikkaa pienehköstä yhtiöstä, jossa ei ole edes erillistä rekrytointihenkilöstöä. Paikkoja oli auki yhteensä kolme, hakijoita satoja. Niin vain henkilö ehti oman toimensa ohella ilmoittamaan ketkä oli valittu ja valittujen koulutukset olivat myös laitettu. Jo silloin, kun hakemuksen laitoin, tuli vastaus, että hakemus tuli ja kerrottiin aikataulu. Näin ne toiset osaavat. Jäi hyvä mieli ko. paikasta ja henkilöstä, vaikken edes haastatteluihin päässyt. Vastaukset tulivat vieläpä nopeasti.

Myös työpaikkailmoittelu herätti paljon keskustelua Suomi24-sivustolla. Haukkuja saivat tylsät ja epämääräiset ilmoitukset, joissa ei oltu määritelty kriteerejä tai aikatauluja tarkasti. Monesti huomattiin myös ilmoitusten jääneen rekrytointisivustoille, vaikka paikka oli organisaation mukaan jo täytetty. Myös ilmoitusten erikoiset vaatimukset tai sävy saivat kommentteja.

Hauska tapaus oli äitiysvaatemyymälä (Kampissa) johon myyjäkokelaalta vaadittiin luomusynnytystä. Tein kantelun tasa-arvovaltuutetulle (ihan mielenkiinnosta) ja vastaus oli, että rintapumppujen ja tissiliivien myyjältä voidaan vaatia luomusynnyttämistä ja äitiyttä, eikä se riko tasa-arvoa mitenkään. Harmi vaan, ettei aina hyväkään myyjä voi päättää sukupuoltaan, äitiyttään tai tuleeko lapsi ilman kivunlievitystä. Itse lopetin asioimisen kyseisessä liikkeessä.

Organisaatio mainittiin joko suoraan nimeltä tai pääteltävin kiertoilmaisuin (kuten yllä) 11 viestissä. Vain yksi viesteistä oli tarkoitettu kehuksi kyseiselle organisaatiolle. Monesti kielteinen viesti tietystä organisaatiosta herätti laajempaa keskustelua, kun muut keskustelijat intoutuivat kertomaan omia kokemuksiaan kyseisestä organisaatiosta.

Hämmentyneet viestit käsittelivät lähinnä työnhakijoiden yleisiä kysymyksiä liittyen rekrytointiviestintään, kuten milloin odottaa työnantajan yhteydenottoa tai miten itse ottaa yhteyttä organisaatioon päin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tärkeimmät tulokset tutkimuskysymyksittäin. Samalla pohditaan saatuja tuloksia ja tehdään niistä päätelmiä. Kappaleessa 8.2 esitetään käytännönläheisiä suosituksia yritysten viestinnälle. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen onnistumista, sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

8.1 Pohdinta

Tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden rekrytointiprosessit vastaavat pitkälti muun muassa Barberin (1998, 20) ja Markkasen (2002, 9) määrittelemää prosessia, joka muodostuu suunnittelu, toteutus, päätöksenteko ja seurantavaiheesta. Haastatteluissa painottui kuitenkin erityisesti Breughn ja Starcken (2000, 407–410) malli, jossa välimuuttajat vaikuttavat rekrytoinnin toimenpiteiden lopputuloksiin. Merkittävimpinä välimuuttujina sekä Breughn ja Starke (2000, 407–410) että haastateltavat pitivät hakijoiden vaihtelevaa kiinnostusta, ymmärrystä ja odotuksia, rekrytointiviestinnän uskottavuutta sekä organisaation työnantajamainetta. Haastateltavat uskoivat työnantajamaineen merkityksen potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelussa olevan kasvussa. Useimmat haastateltavista

kokivatkin rekrytoinnin, rekrytointiviestinnän ja työnantajamaineen olevan murrosvaiheessa.

Arveltiin, että työnantajamarkkinat muuttuvat ainakin tietyillä aloilla työnhakijoiden markkinoiksi ja kilpailu sopivista asiantuntijoista kovenee. Haastateltavat uskoivat, että tähän haasteeseen voidaan vastata rekrytointiviestintää tehostamalla ja kohdentamalla. Myös Barberin (1998, 9) mukaan organisaation kannattaa rekrytointiviestinnällään tavoitella tarkoin määriteltyä hakijoiden ryhmää, joka vastaa organisaation tarpeisiin. Tästä ryhmästä organisaatio voi sitten pyrkiä löytämään ne hakijat, joiden taidot, osaaminen, arvot ja käyttäytyminen sopivat parhaiten organisaation työympäristöön (Werbel & DeMarie 2005, 249). Kaikki myös totesivat, että perinteisten rekrytointikanavien rinnalle tarvitaan uudenaikaisempia kampanjoita.

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli ” Mikä on viestinnän rooli organisaation rekrytoinnissa?”. Tulosten perusteella viestinnän rooli rekrytointiprosessissa on keskeinen ja se on mukana lähestulkoon kaikissa prosessin vaiheissa, vaikkei työnantaja sitä aina viestinnäksi tiedostaisikaan. Viestinnän käytännön järjestämisessä oli runsaasti eroja tutkimuksessa mukana olleiden yritysten kesken. Yhdellä HR-johtotehtävissä organisaatiossaan työskentelevällä haastateltavalla oli riittävän vahva viestintätausta, jolloin viestintäosaston tai viestintätoimiston apua ei koettu tarpeelliseksi. Suurin osa haastateltavista kertoi HR:n tekevän tiivistä yhteistyötä viestintäosaston kanssa ainakin työpaikkailmoitusten ja kampanjoiden osalta. Yhdessä yrityksessä oli oma rekrytointiviestinnästä vastaava työntekijä, ja yksi oli ulkoistanut rekrytointiviestinnän viestintätoimistolle. Yhteistä kaikille näille yrityksille oli kuitenkin se, että rekrytointiviestintä on tiedostettua ja sitä pyritään kehittämään.

Haastateltavat määrittivät, että rekrytointiviestinnän tärkein tehtävä on kertoa yrityksestä hyvänä työpaikkana uskottavasti ja houkuttaa laadukkaita työnhakijoita. Barberin (1998, 10–11) määritelmän mukaan rekrytointiviestinnän laadulliset tavoitteet sisältävät ne piirteet ja

ominaisuudet, joita organisaatio toivoo hakijoilla olevan. Rekrytointiviestinnän määrällinen tavoite puolestaan toteutuu, kun herätetään sopivan hakijamäärän kiinnostus. Liian pienellä hakijamäärällä rekrytoijalle voi jäädä liian vähän valintamahdollisuuksia. Toisaalta liian suuri hakijamäärä voi työllistää organisaatiota liikaa. (Barber 1998, 10–11.)

Rekrytointiviestinnän tulee näkyä aikaisempaa useammassa kanavissa. Rekrytointiviestinnän kanavat tulisi määritellä organisaation kohderyhmien kautta. On tärkeää miettiä, mitkä kanavat ovat ihanteellisimmat toivotun kohderyhmän tavoittamiseksi. Harkinnan todennäköisyyden mallin mukaan vastaanottajan motivaatio ja kyky vaikuttavat siihen, millä tavalla hän käsittelee rekrytointiviestiä. (Petty & Cacioppo 1986, 5–7.) Sopivien rekrytointiviestintäkanavien valinta edellyttääkin organisaatiolta tietoa halutun kohderyhmän käyttäytymisestä, mielenkiinnon kohteista sekä tiedonhakatavasta (van Woerkum & Aarts 2008, 205). Kanavan valintapäätökseen vaikuttavat myös siitä aiheutuvat kustannukset (Valvisto 2005, 31). Suurin osa haastateltavista kertoi perinteisen sanomalehti-ilmoittelun kattavan edelleen vähintään puolet organisaation rekrytointi-ilmoituksista. Muista matalan osallistumisen strategiaan (van Woerkum & Aarts 2008, 203) kuuluvista kanavista haastateltavien organisaatioissa oli käytössä erilaiset verkkorekrytointipalvelut, kuten Mol.fi ja Monsteri.fi. Lisäksi työpaikkailmoitukset olivat esillä organisaatioiden omilla verkkosivuilla. Korkean osallistumisen strategian rekrytointikanavista useimmat organisaatiot hyödynsivät erityisesti oppilaitosyhteistyötä (van Woerkum & Aarts 2008, 203). Haastateltavat kertoivat pyrkivänsä lisäämään rekrytointiviestintäänsä vuorovaikutteisuutta hakijoiden kanssa. Monia sosiaalisen median sovelluksia voidaan pitää tällaisina korkean osallistumisen rekrytointikanavina. Tästä huolimatta sosiaalisen median ja verkostoitumisen tarjoamat mahdollisuudet rekrytoinnille olivat monille tutkimuksen organisaatioille vielä hyödyntämättä. Kaikki kuitenkin myöntävät sen olevan nouseva ilmiö, johon olisi lähitulevaisuudessa pystyttävä vastaamaan.

Vain kolmessa tutkimuksen organisaatioista käytetään aktiivisesti sosiaalisen median sovelluksia rekrytointiviestinnän tukena. Kaikki haastateltavat ilmaisivat kuitenkin kiinnostuksensa sosiaalista mediaa kohtaan. Sosiaalisen median ja rekrytoinnin yhdistämisen asiantuntija Tom Laine (2011) kertoi erityisesti Facebookin ja LinkedInin hyödyntämisen kasvaneen jatkuvasti Suomessa. Hänen mukaansa erityisesti Nokian ja Tiedon kaltaiset suuryritykset ovat ottaneet aktiivisen roolin sosiaalisen median rekrytointitoimintojen käytössä. Facebook ja LinkedIn olivat tuttuja välineitä myös kaikille haastateltaville ja he kertoivat vähintään pohtineensa niiden käyttöönottoa myös rekrytoinnissa. Sosiaalisen median etuna osa haastateltavista mainitsi rekrytointiviestinnän kohdentamisen mahdollisuudet. Myös Laine (2011) korostaa mahdollisuutta kohdentaa rekrytointiviestintä esimerkiksi tietyille asiantuntijaryhmille. Osa haastateltavista kertoi vasta tarkkailevansa sosiaalista mediaa, eikä tietoisesti halua olla vielä mukana. Laine (2011) kehoittaaakin organisaatioita tutustumaan ensin haluttuun sovellukseen ja sen toimintoihin, käyttäjiin, luonteeseen ja etikettiin. Vasta tämän jälkeen voidaan tunnistaa omalle organisaatiolle sopivat toimintatavat, kanavat ja kohderyhmät sovelluksessa. Laine (2011) kertoi myös videoiden ja niiden jakopalveluiden toimivan hyvin rekrytoinnin ja maineen rakentamisen apuvälineenä. Kukaan haastateltavista ei kertonut hyödyntäneensä videoita toiminnassaan. Laine (2011) tuo esiin videoiden hyödyntämisen paitsi maineen rakentamisen apuvälineenä, mutta myös työpaikkailmoittelussa. Hyvä esimerkki tästä on vuonna 2011 verkkosivunsa avannut JustRecruitMe-rekrytointipalvelu, jossa sekä työpaikkailmoitukset että työhakemukset ovat videoita.

Haastateltavat määrittelivät työnantajamaineen yleisen maineen tärkeäksi osa-alueeksi, joka voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen puoleen. Sisäinen työnantajamaine tarkoitti haastateltavien mukaan henkilöstön mielipiteitä omasta työpaikastaan, kun taas ulkoinen työnantajamaine muodostuu potentiaalisten työnhakijoiden ja suuren yleisön näkemyksistä. Juholin (2008, 275), Fombrun ja Gardberg (2000, 14) määrittelevät työnantajamaineen haastateltavien tavoin maineen erityisalueeksi, sekä henkilöstön saamisen ja säilyttämisen elinehdoksi. Juholin (2008, 275) toteaa myös sisäisten että

ulkoisten arvioiden koskevan yleensä organisaation kiinnostavuutta, vastuullisuutta ja arvostusta.

Ensimmäisen tutkimuksen alakysymys oli ”Miten organisaatiot viestivät työnantajamainettaan?”. Työnantajamainetta viestitään ensisijaisesti oman henkilöstön kautta. Tyytyväiset työntekijät levittävät myönteisiä kertomuksia työnantajasta omille verkostoilleen. Yleensä hyvän työnantajan mainetta ei viestitä aktiivisesti ulospäin rekrytoinnin aikana. Se koettiin hieman suomalaisen liiketoimintakulttuuriin sopimattomana. Toisaalta Suomen parhaiksi työpaikoiksi useampaan otteeseen valitut Accenture ja Reaktor Innovations Oy esittelevät tuloksia näkyvästi verkkosivuillaan ja mainonnassaan. Ulkoisen viestinnän sijaan tuloksia esiteltiin kaikkien organisaatioiden sisällä omille työntekijöille ja niistä saattoi olla maininta yrityksen verkkosivuilla. Uskottiin, että tulokset vahvistavat henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja ylpeyttä työpaikastaan. Monet haastateltavista arvelivat, että tyytyväiset työntekijät myös viestivät organisaatiosta myönteisesti ulospäin verkostoilleen. Lisäksi tutkimusyrietykset markkinoivat ranking-listojensa menestyjiä.

Haastateltavat kokivat työnantajamaineen rakentuvan HR:n, viestinnän ja markkinoinnin rajapinnoilla. Haastateltavat kertoivat osastojen tekevän jo paljon yhteistyötä, mutta lisää yhteisiä linjauksia ja osaamisen jakamista kaivattiin. Tulosten perusteella viestinnällä on siis merkittävä rooli työnantajamaineen rakentamisessa. Toinen tutkimuskysymys olikin ”Millainen rekrytointiviestintä voisi tukea myönteisen työnantajamaineen rakentamista?”. Vastauksena tähän korostui rehellisyys. Rekrytointiviestinnän tulee sisältää todellisia asioita työpaikan toimintatavoista ja haetun työn luonteesta. Mikäli rekrytointiviestintä antaa todellisuutta ruusuisemman kuvan, uusi työntekijä pettyy pahasti ja organisaation maine on vaarassa. Mitä realistisemmin työtehtävää kuvataan (Realistic Job Preview), sitä paremmin myös potentiaalinen hakija voi arvioida omaa sopivuuttaan tehtävään. Työtehtävään liittyvän ennakkoinformaation tarjoaminen voi olla myös organisaatiolle etu. Rekrytoiva organisaatio voidaan nähdä luotettavampana, kun se tarjoaa

realistista ennakkoinformaatiota työtehtävästä kertomalla niin positiiviset kuin mahdollisesti negatiivisetkin seikat. (Morse & Popovich 2009, 1.) Myönteinen työnantajamaine syntyy usein tarinoiden kautta. Onnistunut rekrytointiviestintä välittää organisaatiosta myönteisiä, persoonallisia ja koskettaviakin tarinoita rehellisyyttä unohtamatta. Rekrytointiviestinnän ja erityisesti vuorovaikutuksen työnhakijan kanssa tulee olla mahdollisimman nopeaa ja henkilökohtaista. Tuloksista nousi esiin kokemuksen tai elämyksen tuottaminen jokaiselle hakijalle. Jos hakija tuntee hyötyneensä hakuprosessista, vaikkei tullutkaan valituksi tehtävään, on myönteinen työnantajamaine taattu.

Haastateltavat nostivat voimakkaasti esiin myös sisäisen viestinnän merkityksen työnantajamaineen rakentamisessa. Kun oma henkilöstö tietää, miksi oma työpaikka on hyvä, siitä on helppo kertoa eteenpäin. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan työntekijät ovat mieluummin töissä hyvämaineisessa organisaatiossa, koska nämä ominaisuudet vaikuttavat myönteisesti työntekijän omaan minäkäsitykseen ja siihen, millä tavalla muut näkevät hänet (Cheney ym. 2004, 112). Voidaankin olettaa, että henkilöstö osallistuu rekrytointiviestintään mielellään, sillä he voivat samalla rakentaa työnantajalleen hyvää mainetta ja samalla parantaa omaa asemaansa verkostoissaan. Organisaatio saattaa hyötyä henkilöstön toteuttamasta rekrytointiviestinnästä jopa enemmän kuin mediaviestinnästä, sillä rekrytointisanomaa pidetään luotettavampana ja uskottavampana, kun se esitetään työntekijöiden kertomana. (Walker, Feild, Giles, Armenakis & Bernerth 2009, 1360.)

Toisen tutkimuskysymyksen alakysymyksenä oli ”Millaista rekrytointiviestintää Suomi 24 -keskusteluissa aktivoituneet työnhakijat ovat kohdanneet ja millaisia reaktioita se on heissä herättänyt?”. Keskustelua oli herättänyt eniten työhakemuksiin vastaaminen ja puuttuva vuorovaikutus tavoitellun työnantajan kanssa. Odottaminen koettiin turhauttavaksi ja itsetuntoa alentavaksi. Toisaalta muutama keskustelija oli tuonut esiin kokemuksiaan onnistuneesta rekrytointiviestinnästä. Näille henkilöille oli selvästi jäänyt hyvä mieli organisaatiosta, vaikka eivät olleetkaan tulleet

valituiksi. He kokivat itsensä tärkeäksi ja suhtautuivat työnhakuun myönteisesti. Jonkin verran verkossa keskusteltiin myös työpaikkailmoituksista ja niissä esiintyvistä vaatimuksista. Huomattavaa oli myös, että melko usein keskustelijat mainitsivat organisaatiot nimeltä.

Laajemmin yhteisöviestinnälle tämän tutkimuksen tulokset osoittavat kaksi asiaa. Ensinnäkin yritysten viestinnästä vastaavien tulisi osallistua aktiivisesti rekrytointiin HR:n ja markkinoinnin tukena. Rekrytointikäytännöt ovat murroksessa yhteiskunnallisten muutosten myötä. Erityisesti rekrytointiviestintään tulisikin kiinnittää aiempaa tarkempaa huomiota, jotta organisaatio onnistuisi luomaan itselleen myönteisen työnantajamaineen, sekä houkuttelemaan ja säilyttämään haluamansa työntekijät. Onnistunut rekrytointi tapahtuu HR:n, viestinnän ja markkinoinnin rajapinnalla. Toiseksi tulokset osoittavat, että rekrytointiviestinnän tulisi olla kohdennettua, rehellistä ja vuorovaikutukseen pyrkivää. Tätä voidaan tavoitella vuorovaikutuksellisten viestintäkanavien hyödyntämisellä.

8.2 Suosituksia rekrytointiviestintään

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan antaa muutamia suosituksia rekrytointiviestintään yrityksille. Suositukset ovat sisällöllisesti pääosin tulleet esiin jo aiemmissa luvuissa, mutta tässä alaluvussa ne esitetään kuudeksi käytännönläheiseksi ohjeeksi koottuna.

Oman organisaation hyvistä puolista kannattaa viestiä aktiivisesti, mutta rehellisesti. Viestiä voi vain yrityksen todelliseen toimintaan pohjautuvista asioista.

Rekrytointiviestinnän tulisi olla yhtenäistä. HR:n, viestinnän ja markkinoinnin tulisi yhdistää voimansa suunnitteluvaiheessa, sekä jakaa vastuut viestinnän toteutuksesta.

Oma henkilöstö on paras rekrytointiviestinnän ja erityisesti työnantajamaiseen rakentamisen voimavara. Organisaation tulisi huolehtia siitä, että henkilöstön odotukset työpaikkaa ja työnantajaa kohtaan täyttyvät, ja että he ovat kiintyneitä organisaatioonsa. Heille tulisi myös tarjota riittävästi tietoa organisaation toiminnasta ja arvoista.

Organisaation tulisi pyrkiä lisäämään vuorovaikutuksellisten viestintäkanavien määrää rekrytoinnissaan. Perinteisiä työpaikkailmoituksia ei kuitenkaan kannata hylätä, sillä niillä on merkittävä rooli myös näkyvyyden kasvattamisessa.

Sosiaalinen media on tehokas ja kohdennettu rekrytointikanava. Sinne ei kuitenkaan kannata rynnätä suunnittelematta. Eri palveluiden toimintatapoja ja verkostoja seuraamalla organisaatio voi löytää itselleen sopivan lähestymistavan.

Rekrytointiviestintä on tehokkainta, kun se on persoonallista. Organisaation kannattaa pyrkiä antamaan viestinnälleen ”kasvot” ja kertomaan viestit tarinoiden muodossa.

8.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta voidaan pitää pätevänä silloin, kun valitut menetelmät soveltuvat kuvaamaan tutkittavien ajatuksia, tutkimus on toteutettu oikeudenmukaisesti ja siitä voidaan arvioida olevan hyötyä. (Daymon ja Holloway 2002, 93) Tässä tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä, teemahaastattelulla ja Suomi24:sen keskusteluiden teemoittelulla, saatiin kerättyä aineisto, jonka avulla onnistuttiin vastaamaan asetettuihin kysymyksiin. Näin ollen tutkimuksen menetelmävalintoja voitaneen pitää onnistuneina ja tutkimuksen voidaan katsoa saavuttaneen pääasialliset tavoitteensa.

Tutkimuksen toteutuksessa pyrittiin eettisyyteen. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen ja heille tarjottiin mahdollisuutta tarkistaa omat lausuntonsa. Aineistoa on myös pyritty käsittelemään luottamuksellisesti.

Tutkimuksen voidaan nähdä valottavan tarkemmin yhtä kapeaa osa-aluetta viestinnän suuressa muutosmyllyssä, jossa tiedon välittämisestä ollaan siirtymässä vuorovaikutukselliseen ja vastuulliseen dialogiin. Näin ollen tutkimuksen tuloksia voidaan toivottavasti hyödyntää yrityksissä pohdittaessa rekrytointiviestinnän kehittämistä.

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden perusteella. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 133.) Käsitteet on kuitenkin tarkoitettu kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, eivätkä ne välttämättä käy sellaisenaan laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan puolestaan arvioida erittelemällä sen uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistuvuutta (Daymon & Holloway 2002, 93–94). Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan ja tutkittavien tulkintojen vastaavuutta (Eskola & Suoranta 1996, 167). Tutkijan lähtökohta ja taustatiedot olivat erilaiset kuin pääasiassa HR-työtä tekevien haastateltavien, joten tulkintojen yhteneväisyys oli merkittävä haaste tutkimuksessa. Eskola ja Suoranta (1998, 211–212) painottavatkin, että laadullisen tutkimuksen keskeinen tutkimusväline on tutkija itse ja tämä subjektiviteetti tulee myöntää, jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Tutkijan tulkintojensa oikeellisuus pyrittiin varmistamaan tekemällä haastattelujen aikana useita tarkentavia kysymyksiä. Aineiston analyysin aikana palattiin myös useaan kertaan alkuperäisiin aineistoihin, jotta tulkinnat olisivat mahdollisimman perusteltuja.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan ilmiötä nimenomaan suurten ja hyvämaineisten yritysten näkökulmasta. Tällä pyrittiin saamaan viitteitä

hyvistä toimintatavoista rekrytointiviestinnän suhteen. Yhtäältä ilmiön tarkastelu näin rajatun joukon kannalta vaikeuttaa tulosten yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä, koska tutkimuksessa ei otettu huomioon muuntyyppisiä organisaatioita. Toisaalta juuri tutkittavien organisaatioiden samankaltaisuuden vuoksi tuloksien voidaan arvioida kuvaavan ilmiötä melko edustavasti yritysten kannalta. Keskittyminen yhteen yritystyyppiin toi tutkijan mielestä käytännössä helpommin hyödynnettävissä olevaa tietoa. Toisaalta ilmiön tutkiminen useampien organisaatiotyyppien ja huonomaineisten organisaatioiden näkökulmista olisi saattanut antaa yleistettävämpää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Saadut tulokset kuitenkin tukevat ja vahvistavat aikaisempaa tutkimusta, jota voidaan pitää yhtenä tutkimuksen luotettavuutta kuvaavana tekijänä (Eskola & Suoranta 1996, 167).

Jotta tehdyn tutkimuksen varmuutta voidaan arvioida, tutkimuksen ja erityisesti analyysin toteutus on kuvattava tarkasti. (Daymon & Holloway 2002, 94.) Tämän tutkimuksen luvussa 5 on pyritty kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti haastateltavien valintaa, aineistonkeruuta ja tulosten analysointia. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 60) muistuttavat, että haastateltavien harkinnanvarainen näyte voi olla monella tavoin virheellinen ja epäedustava. Kaikkien tutkittujen yritysten lähtökohtia puhua rekrytointiviestinnästä ja työnantajamaineesta voidaan pitää hyvinä verrattuna moniin muihin suomalaisyrityksiin, sillä niiden työnantajamaine oli tutkitusti hyvä. Tämä on otettava huomioon arvioitaessa tutkimuksen tuloksia yleisesti yritysten osalta.

Tutkimuksen aineistonkeruu on myös tärkeä osa varmuuden arviointia. Aineisto kerättiin suoraan verkosta sekä kahdeksalla teemahaastattelulla, joista kaksi toteutettiin puhelimesta. Puhelinhaastattelujen haasteena on haastateltavan keskittymisen ja rauhoittumisen varmistaminen. Puhelinhaastattelut olivat kuitenkin yhtä pitkiä ja antoisia kuin kasvokkain toteutetut haastattelut, joten niitä voidaan pitää varsin onnistuneina.

8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tuloksista nousee esiin muutamia kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita. Rekrytointiviestinnän tutkiminen sellaisissa yrityksissä, joilla on ongelmia työnantajamaineen kanssa olisi kiinnostavaa. Näin saataisiin vertailutietoa tälle tutkimukselle siitä, millainen rekrytointiviestintä ei tue myönteisen työnantajamaineen rakentamista. Lisäksi olisi kiinnostavaa analysoida kuinka tiedostettua ja tarkoituksenmukaista rekrytointiviestintä tai työnantajamaineen tarkkailu näissä yrityksissä on. Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi julkisyhteisöt tai järjestöt. Ne eivät pyri saamaan suoraa voittoa toiminnastaan, mutta pätevistä työntekijöistä kilpaileminen rekrytointiviestinnän ja työnantajamaineen keinoin on olennaista myös heidän toimintansa kannalta.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin hieman myös työnhakijoiden näkökulmaa rekrytointiviestintään, mutta tätä olisi kiinnostavaa tutkia laajemminkin. Tutkimus voitaisiin toteuttaa laajamittaisilla teemahaastatteluilta eri tyyppisille työnhakijoille, sekä aktiivisille ja passiivisille, että eri koulutustasoja ja eri ikäluokkia edustaville. Laadullisella menetelmällä saataisiin syvällisempää tietoa työnhakijoiden kokemuksista ja tuntemuksista, mutta toisaalta verkossa toteutettu laaja määrälliseen tutkimukseen lukeutuva kysely voisi tarjota yleistettävämpää tietoa aiheesta.

KIRJALLISUUS

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. *Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Backhaus, K. 2003. Importance of person-organization fit to job seekers. *Career Development International*, 8 (1), 21–26.

Barber, A. E. 1998. *Recruiting Employees*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Barber, A. E. & Roehling, M. V. 1993. Job Postings and The Decision To Interview: A Verbal Protocol Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 845–856.

Bernstein, D. 1985. *Company image and reality – A critique of corporate communications*. East Sussex: Holt, Rinehart and Winston Ltd.

Breaugh, J. A. & Starke, M. 2000. Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26 (3), 405–434.

Chatman, J. A. 1989. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person–Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333–349.

Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, Jr., T. E. & Ganesh, S. 2004. *Organizational Communication In an Age of Globalization. Issues, Reflections, Practices*. Waveland Press, Inc.

Collins, C. J. & Han, J. 2004. Exploring Applicant Pool Quantity And Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 57, 685–717.

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*, 87, 1121–1133.

Daymon, C. & Holloway, I. 2002. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.

Embree, L. 1997. What is Phenomenology. Center for Advanced Research in Phenomenology. Saatavilla osoitteesta: < <http://swbplus.bsz-bw.de/bsz055668917kap.pdf> >13.12.2010.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fombrun, C. J. 1996. *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.

Fombrun, C. J., & Gardberg, N. 2000. Who's Tops in Corporate Reputation?. *Corporate Reputation Review*, 3 (1), 13–17.

Gatewood, R. D. Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J. 1993. Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36 (2), 414–427.

Gotsi, M. & Wilson, A. 2001. Corporate Reputation Management: "Living The Brand". *Management Decision*, 39 (2), 99–104.

Great Place to Work 2010, Suomen parhaat työpaikat. Saatavilla osoitteesta: < <http://www.greatplacetowork.fi/best/list-fi-2010.htm> > 15.1.2011.

Helsingin Sanomat. 11.11.2010. Google nostaa työntekijöiden palkkoja 10 prosenttia. Saatavilla osoitteesta: <

<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Google+nostaa+työntekijöiden+palkkoja+10+prosenttia/1135261550727> > 03.12.2010.

Henderson, A. & Bowley, R. 2010. Authentic dialogue? The role of "friendship" in a social media recruitment campaign. *Journal of Communication Management*, 14 (3), 237–257.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Janesick, V. J. 2000. The Choreography of Qualitative Research Design: Minuets, Improvisations, and Crystallization. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage, 379–399.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous - Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

JustRecruitMe. 2011. <
<http://www.justrecruitme.com/en/content/frontpage>> 31.4.2011.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY.

Kauppalehti. 28.05.2010. Virherekrytointi maksaa jopa satoja tuhansia. Saatavilla osoitteesta:
<<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2010/05/33884&text=rss>> 03.12.2010.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kvale, S. & Brinkmann, S. 2009. InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. 2nd edition. Los Angeles: Sage.

Laine, T. 2011. Rekrytointi sosiaalisessa mediassa. Email noora.kykkanen@jyu.fi 28.3.2011. Tulostettu 29.3.2011.

Levant, J. 1995. Selecting the right people. England: Technical Communications (Publishing) Ltd.

Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. 2002. Qualitative Communication Research Methods. 2nd edition. Thousands Oaks: Sage.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 1999. Etsi, Arvioi, Valitse - Onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.

Markkinointi & Mainonta. 18.03.2010. Rekrymarkkina virkosi.

Martinez, M. N. 2000. Winning ways to recruit. HR Magazine, 45 (6), 56–64. Saatavilla osoitteesta: http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_6_45/ai_63324382/?tag=content;col1 29.11.2010.

Mathews, B. P., & Redman, T. 1998. Managerial Recruitment Advertisements – Just How Market Oriented Are They?. International Journal of Selection and Assessment, 6 (4), 240–248.

McDonald, P. 2006. The Quest for Talent. Internal Auditor. June. 72–77.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & DeNisi, A. S. 1997. When Does It Hurt To Tell The Truth? The Effect Of Realistic Job Reviews On Employee Recruiting. *Public Personnel Management*, 26 (3), 413–422.

Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. painos. Helsinki: International Methelp.

Morse, B. J. & Popovich, P.M. 2009. Realistic recruitment practices in organizations: The potential benefits of generalized expectancy calibration. *Human Resource Management Review* 19, 1–8.

Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage.

Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. 1986. *Communication and Persuasion. Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. New York: Springer-Verlag.

Phillips, J.M. & Gully, S.M. 2009. *Strategic Staffing*. New Jersey: Pearson Education.

Phillips, R. 2003. *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Poe, A.C. 2000. Face value: Snag students early by establishing a long-term personal presence on campus. *HR Magazine*, 45 (5), 60–68. Saatavilla osoitteesta:<http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_5_45/ai_62303389/?tag=content;col1> 29.11.2010.

Rauhala, R. 1993. Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä: maailmankuvan kokonaisrakenteen erittelyä ihmistä koskevien tieteiden kysymyksissä. *Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta* 41.

Reputation Institute, *The Global Reputation Pulse* 2010.

Rieschi, G. & Slater, S. 2010. Emerge Stronger. *Canadian Manager*. 35 (3). 25–28.

Roberson, Q.M., Collins, C.J. & Oreg, S. 2005. The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organizations. *Journal of Business and Psychology*. 19 (3), 319–339.

Rynes, S. L. & Barber, A. E. 1990. Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*, 15 (2), 286–310.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla osoitteesta: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>> 6.10.2010.

Saks, A.M. & Uggerslev, K.L. 2010. Sequential and Combined Effects of Recruitment Information on Applicant Reactions. *Journal of Business and Psychology*. 25. 351–365.

Schein, E. H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide. Sense and Nonsense about Cultural Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schuler, R.S., Jackson S.E. & Storey, J. 2001. HRM and its Link with Strategic Management. Teoksessa Storey, J. (toim.) *Human Resource Management. A Critical Text*. London: Thomson Learning. 114–130.

Sisson, K. & Storey, J. 2000. *The Realities of Human Resource Management. Managing the Employment Relationship*. Buckingham: Open University Press.

Sosiaalinen media tuli työpaikalle – kenen säännöillä toimitaan? 2010. MPS ja Hill & Knowlton. Saatavilla osoitteesta: <

<http://www.mps.fi/FI/uutishuone/tutkimukset/Documents/Sosiaalinen%20Media%20tuli%20työpaikoille%20tutkimusyhteenvedo.pdf> > 3.5.2011.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Tikkanen, T. 2010. Houkutteleva rekrytointiviestintä organisaation verkkosivuilla. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla osoitteesta: <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23591/URN%3aNBn%3afi%3ajyu-201005201874.pdf?sequence=1>> 1.5.2011.

Tilastokeskus 2010. Tilastokeskuksen tiedote, julkaistu 21.9.2010: Elokuun työttömyysaste 7,3 %. Saatavilla osoitteesta: <http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2011/03/tyti_2011_03_2011-04-28_tie_001_fi.html> 2.5.2011.

TNS-Gallup 2011. Saatavilla osoitteesta: <<http://tnsmatrix.tnsgallup.fi/public/>> 6.4.2011.

Torrington, D. & Hall, L. 1995. Personnel Management. HRM in Action. Hertfordshire: Prentice Hall International (UK) Limited.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turban, D. B. & Cable, D. M. 2003. Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 733–751.

T-Media: Graduates 2010 -tutkimus.

Universum 2010. The Universum Finnish Student Survey. Saatavilla osoitteesta: <<http://universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Finnish-Student-Survey>> 15.1.2011.

Vaahio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum.

Van Woerkum, C. & Aarts, N. 2008. Staying connected. The communication between organizations and their environment. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (2), 197–211.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F. & Bernerth, J. B. 2008. The Interactive Effects of Job Advertisement Characteristics and Applicant Experience on Reactions to Recruitment Messages. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 619–638.

Werbel, J. D., & DeMarie, S. M. 2005. Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit. *Human Resource Management Review*, 15, 247-262.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko yrityksille

Taustatiedot:

- asema ja tehtävä organisaatiossa
- suhde organisaation rekrytointiin ja viestintään

Teema 1. Rekrytointiprosessi

- Vastuut
- Suunnittelu
- Työpaikan ja työntekijän yhteensopivuus
- Tulevaisuus

Teema 2. Rekrytointiviestintä

- Viestinnän rooli ja tehtävä rekrytointiprosessissa
- Yhteys rekrytoinnin suunnitteluun
- Sidosryhmät
- Rekrytointikanavat

Teema 3. Työnantajamaine

- Työnantajamaineen käsite
- Saavuttaminen ja ylläpito
- Rekrytointiviestintä myönteisen työnantajamaineen tuki vai uhka
- Myönteisen työnantajamaineen viestiminen työnhakijoille