

SOSIAALISET VERKOSTOT JA RAKENNUSALAN REKRYTOINTIPROSESSIT

Matti Laukkarinen
Maisterintutkielma
Sosiologia
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos
Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2020

TIIVISTELMÄ

SOSIAALISET VERKOSTOT JA RAKENNUSALAN REKRYTOINTIPROSESSIT

Matti Laukkarinen

Sosiologia

Maisterintutkielma

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

Ohjaaja: Pertti Jokivuori

Kevät 2020

Sivumäärä: 114 sivua + 1 liite

Sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvaa epämuodollista rekrytointia on tyypillisesti pidetty kustannustehokkaana tapana rekrytoida henkilöstöä. Tämä tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystämme sosiaalisten verkostojen hyödyistä rekrytoinnissa. Tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan suomalaisen rakennusalan kontekstissa. Ensisijainen huomio on kiinnitetty työnantajien muodostamiin sosiaalisiin verkostoihin. Tutkimusasetelma muodostuu kahdesta tutkimuskysymyksestä. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä tarkastellaan, kuinka rakennusalan rekrytoijat suhtautuvat sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvaan epämuodolliseen rekrytointiin. Toisena tutkimuskysymyksenä tarkastellaan, miten ja miksi sosiaalisia verkostoja hyödynnetään käytännön rekrytointityössä.

Tutkimus toteutetaan laadullisesti painotettuna monimenetelmätutkimuksena. Ensisijaisena aineistona analysoidaan kahdeltatoista rakennusalan rekrytoijalta kerättyä teemahaastatteluaineistoa. Ensisijaisen aineiston lisäksi tutkimuksessa analysoidaan täydentävää, määrällisiä ja laadullisia elementtejä sisältävää survey-kyselyaineistoa. Aineiston ja teorian suhde on tutkimuksessa perusteltu Layderin adaptiivista lähestymistapaa soveltaen. Laadullisen aineiston analyysi toteutetaan grounded theory-metodologiaa hyödyntämällä. Määrällisen aineiston analyysi toteutetaan tilastollisilla analyysimenetelmillä.

Analyysin pohjalta voidaan todeta, että rakennusalan rekrytoijat kokevat sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotetun informaation luotettavaksi ja kustannustehokkaaksi. Sosiaalisten verkostojen kautta on mahdollista vastaanottaa sellaista rekrytointia tukevaa informaatiota, jota muilla rekrytointimenetelmillä ei ole välttämättä mahdollista saada. Rekrytointia tukevaa informaatiota vastaanotetaan tyypillisimmin omalta henkilöstöltä, toiseksi eniten yhteistyökumppaneilta. Määrällisen aineiston analyysi osoittaa, että eri kokoiset yritykset hyödyntävät sosiaalisia verkostojaan eriävin tavoin. Pienet ja keskisuuret yritykset hyödyntävät sosiaalisia verkostoja rekrytoinnissaan monipuolisemmin. Suurissa yrityksissä sosiaalisten verkostojen aktivointiin tähtäävän vinkkipalkkiojärjestelmän käyttäminen on pk-yrityksiä yleisempää. Tulokset antoivat näyttöä siitä, että sosiaalisten verkostojen aktivointiin käytetyt toimet voivat edesauttaa rekrytoijaa hyödyntämään sosiaalisissa verkostoissa vallitsevaa informaatiohyötyä.

Ensisijaisten tutkimuskysymysten ohessa huomattiin, että rakennusalan työnantajien muodostamissa sosiaalisissa verkostoissa vallitsee sosiaalisin sanktioin vahvistettuja normatiivisia käsityksiä toivottavasta ja ei-toivottavasta rekrytointitoiminnasta. Tulosten tulkinta sosiaalisen pääoman teorian valossa osoittaa, että työnantajien sosiaalisissa verkostoissa vallitsee jaettua sosiaalista pääomaa.

Avainsanat: Sosiaaliset verkostot, työmarkkinat, epämuodollinen rekrytointi, sosiaalinen pääoma

Sisällysluettelo

1.0 JOHDANTO	1
2.0 SOSIAALISET PROSESSIT JA TALOUDELLINEN TOIMINTA	6
2.1 EROAAKO TALOUDELLINEN TOIMINTA SOSIAALISESTA TOIMINNASTA?	6
2.2 TALOUDELLISEN JA SOSIAALISEN YHTEENKIETOUTUMINEN	9
2.3 MITEN SOSIAALINEN VAIKUTTAA TALOUDELLISEEN?.....	11
2.4 ”KAIKKI MALLIT OVAT VIRHEELLISIÄ, MUTTA JOTKUT OVAT HYÖDYLLISIÄ” – SOSIAALISEN TOIMINNAN VERKOSTONÄKÖKULMA	14
2.4.1 Sosiaalisen siteen tyyppi – heikot siteet vs. vahvat siteet	16
2.4.2 Sosiaalisen verkoston rakenne – Rakenteellisten aukkojen teoria.....	18
2.4.3 Sosiaalisten verkostojen resurssinäkökulma	19
2.5 FORMAALI JA INFORMAALI REKRYTOINTI.....	22
3.0 TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN – KATSAUS EMPIIRISEEN AINEISTOON	25
3.1 PALJON TUTKITUT TYÖNHAKIJAN SOSIAALISET VERKOSTOT	25
3.2 VÄHÄN TUTKITUT TYÖNANTAJAN SOSIAALISET VERKOSTOT	28
3.3 REKRYTOINTIMENETELMÄN VALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	30
4.0 TUTKIMUSASETELMA, TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA AINEISTON ESITTELY	34
4.1 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	34
4.2 AINEISTON KUVAUS	35
4.2.1 Puolistrukturoitu teemahaastatteluaineisto	36
4.2.2 Survey-kyselyaineisto	37
4.2.3 Aineiston rajoitukset	39
5.0 TUTKIMUS- JA ANALYYSIMENETELMIEN KUVAUS	42
5.1 ”PUOLITOISTAKERTAINEN” MIXED METHODS - MONIMENETELMÄTUTKIMUS	42
5.2 TUTKIMUSMETODOLOGIAN TEOREETTISET LÄHTÖOLETUKSET	45
5.2.1 Grounded theory	46
5.2.2 Aineiston ja teorian suhde – adaptiivinen lähestymistapa	49
5.3 ANALYYSIPROESSIN YHTEENVETO	53
6.0 TUTKIMUSTULOKSET	56
6.1 YLEISKUVAUS RAKENNUSALAN SOSIAALISISTA VERKOSTOISTA	56
6.1.1 Rakennusalan toimijoiden väliset suhteet	56
6.1.2 Verkostoissa vallitseva vastuuvollisuus – ”rakennusalan herrasmieksäännöt”	58
6.2 YLEISKUVAUS KÄYTETYISTÄ REKRYTOINTIMENETELMISTÄ.....	61
6.2.1 Rekrytointiympäristön kuvaus	61
6.2.2 Käytetyt rekrytointimenetelmät	63
6.2.3 Sosiaalisen median kahdet kasvot.....	71
6.2.4 Mitä työnhakijasta halutaan tietää?.....	73
6.3 EPÄMUODOLLINEN REKRYTOINTI.....	75

6.3.1 Keneltä informaatiota vastaanotetaan?	76
6.3.2 Millaista informaatiota vastaanotetaan?.....	81
6.3.3 Kustannustehokkuus	83
6.3.4 Luotettavuus.....	86
6.4 HENKILÖKOHTAISTEN SITEIDEN ROOLI REKRYTOINTITOIMINNASSA.....	88
7.0 TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	92
7.1 EPÄMUODOLLISEN REKRYTOINNIN ASEMA RAKENNUSALAN REKRYTOINTIPROSESSEISSA	92
7.2 TEORIAN JA TULOSTEN SUHDE: YHDENMUKAISUUDET JA RISTIRIIDAT.....	99
7.3 TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	101
8.0 LOPUKSI.....	104
LÄHTEET	106
LIITTEET	115
KUVIOT	
KUVIO 1. Vahvoja ja heikkoja siteitä sisältävä sosiaalinen verkosto.....	17
KUVIO 2. Rakenteellisia aukkoja sisältävä sosiaalinen verkosto.....	18
KUVIO 3. Formaali ja informaali rekrytointi.....	23
KUVIO 4. Tutkimuksen aineisto.....	36
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Survey-kyselyaineiston rakenne.....	38
TAULUKKO 2. Rekrytointimenetelmiä hyödyntäneiden prosenttiosuudet (%).....	65
TAULUKKO 3. Mieluisimmat rekrytointimenetelmät prosenttiosuuksittain (%).....	69
TAULUKKO 4. Sosiaalisten verkostojen hyödyntämistilanteet prosenttiosuuksittain (%).....	78
TAULUKKO 5. Informaation lähteet prosenttiosuuksittain (%).....	81

1.0 JOHDANTO

Kun työnhakijat ja työnantajat eivät syystä tai toisesta kohta toisiaan työmarkkinoilla, puhutaan kohtaanto-ongelmasta. Tällaisessa tilanteessa voi olla mahdollista, että työmarkkinoilla vallitsee samanaikaisesti työvoimapula sekä rakennetyöttömyyttä korkeampi työttömyysaste. Kohtaanto-ongelman syiksi on useimmiten esitetty työssäkäyntialueiden maantieteellistä eriytymistä sekä työvoiman osaamisen puutteita. Esitetyt syyt ovat luonteeltaan makrotaloudellisia, ja esitetyt ratkaisukeinot ovat useimmiten painottuneet makrotaloudellisiin interventioihin (esim. koulutuspolitiikka, työvoiman liikkuvuuden edistäminen). Kohtaannon ongelmat voivat kuitenkin liittyä myös yksittäisten yritysten ja työntekijöiden tasolla ilmeneviin mikrotaloudellisiin ilmiöihin. Erityisesti lyhyen aikavälin ongelmat työmarkkinoiden kohtaannossa voivat olla kytköksissä yritysten harjoittamaan rekrytointitoimintaan. Esimerkiksi rekrytointiin liittyvät kustannukset ja riskit voivat nostaa rekrytointikynnystä niin korkeaksi, että rekrytointipäätöstä ei – tarpeesta huolimatta – haluta tehdä. Tällaisissa tapauksissa työnantajat ja työnhakijat eivät siis ”kohtaa”, vaikka molemmat osapuolet olisivat siihen halukkaita.

Helmikuussa 2020 Suomessa oli yli 45 000 rakennusalan työtöntä työnhakijaa (SVT 2020). Samanaikaisesti alan julkaisujen mukaan nykyisessä taloussuhdanteessa rakennusalaa vaivaa jatkuva työvoimapula. Ovatko nämä työttömät työnhakijat yksinkertaisesti soveltumattomia tarjolla olevien työtehtävien tekijöiksi? Mikäli vastaus on ei, kyseessä on kohtaannon, eli rekrytoinnin ongelma. Mikäli vastaus olisikin kyllä, on rekrytointikäytäntöjen tehostamiseen tähtäävälle tutkimukselle silti tilausta. Voi olla mahdollista, että nykyisessä taloussuhdanteessa rakennusalan pätevimmät tekijät ovat jo työllistettyjä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että nämä henkilöt eivät olisi halukkaita vaihtamaan työnantajaansa. Erityisesti nykyaikaisilla työmarkkinoilla ihmisten työsuhteiden kestot ovat lyhentyneet, ja työnantajaa vaihdetaan entiseen verrattuna huomattavasti useammin. Työnantajan näkökulmasta tämä voidaan nähdä hyvänä sekä huonona asiana. Huono puoli on se, että pelko oman työntekijän loikkaamisesta kilpailijan leipiin lisää huomattavasti toimintaympäristöön liittyvää riskiä. Hyvä asia on puolestaan se, että työnantajan vaihtoaikheet antavat rekrytoijalle mahdollisuuksia tavoittaa pätevää ja kokenutta henkilöstöä. Näyttäisi olevan niin, että erityisesti nuoret työntekijät kaipaavat työuraltaan vaihtelevuutta, minkä vuoksi nämä henkilöt saattavat olla halukkaita vaihtamaan työnantajaansa, vaikka he olisivatkin jo työsuhteessa. Korkean työllisyyden suhdanteessa potentiaalisimmat rekrytoitavat ovat juuri edellä mainitun kaltaisia *passiivisia*

työnhakijoita. Toisin sanoen henkilöitä, jotka eivät aktiivisesti hae työtä, mutta ovat valmiita neuvottelemaan työpaikan vaihdosta.

Oman henkilöstönsä vaihtuvuuden puolesta pelkäävä työnantaja voi helpottaa ahdistustaan kolmella tavalla. Ensimmäinen ja tärkein asia on olla hyvä työnantaja. Positiivinen työnantajamielikuva on useimmiten mielletty henkilöstön vaihtuvuutta vähentäväksi sekä rekrytointitoimintaa edistäväksi tekijäksi (esim. Ahmad & Daud 2016). Toiseksi, rakennusalan työnantajat voivat yhdessä pyrkiä vaikuttamaan toimialan käytäntöihin niin, että kilpailijoiden työntekijöihin kohdistuva rekrytointitoiminta vähenisi. Vaikka arvomaailman muutos voisi vaikuttaa rakennusalalla harjoitettuun suorarekrytointitoimintaan, ei käytäntöjen muutos kuitenkaan vaikuta siihen, että työntekijät voivat haluta vaihtaa vapaaehtoisesti työnantajaansa. Kolmas vaihtoehto on hyväksyä rakennusalan toimintaympäristön muutos ja pyrkiä sopeutumaan toimialan rekrytointikäytäntöjen muutoksiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan tulisi, muiden kilpailijoiden tavoin, pyrkiä aktiivisesti tavoittamaan työmarkkinoilla olevia passiivisia työnhakijoita. Niitä, jotka eivät aktiivisesti hae uutta työtä, mutta olisivat valmiita neuvottelemaan työpaikan vaihdosta. Monelle rakennusalan toimijalle edellä mainitun kaltainen toiminta voi vaikuttaa epäeettiseltä, ”rakennusalan herrasmiessääntöjä” rikkovalta toiminnalta. Tähän tutkimusraporttiin tutustuva henkilö voi myöhemmin huomata, että ainakin pääkaupunkiseudun ulkopuolisissa pk-yrityksissä tämä kilpailijan työntekijöiden houkuttelua tuomitseva sääntö ohjaa edelleen vahvasti yritysten harjoittamaa rekrytointipolitiikkaa. Näyttäisi kuitenkin olevan niin, että rakennusalan herrasmiessääntö ei ohjaa enää rekrytointikäyttäytymistä entiseen malliin (ks. Kauppalehti 2018). Tämä näkyy esimerkiksi rekrytointitoimeksiantojen kautta tehtyjen suoraohaku-rekrytointien sekä kilpailijoiden työntekijöihin kohdistettujen suorien yhteydenottojen yleistymisenä.

Tämä tutkimus ei ota kantaa työnantajamielikuvan kehittämiseen, eikä myöskään siihen, tulisiko rakennusalan toimijoiden yhdessä tuumin pyrkiä muuttamaan toimialalla vallitsevien rekrytointikäytäntöjen suuntaa. Sen sijaan tämä tutkimus pyrkii antamaan lisätietoa rakennusalalla vallitsevista rekrytointikäytännöistä ja siitä, kuinka työmarkkinoilla työpaikan vaihtoa mietiskelevät henkilöt voitaisiin mahdollisesti tavoittaa. Perinteinen työpaikkailmoitus ei välttämättä ole tässä tehtävässä kaikkein tehokkain vaihtoehto. Sitran Työelämä tutkimuksen (2017) mukaan piilotyönhakijoiden tavoittamisessa yksi rekrytointikanava vaikuttaisi olevan muita menetelmiä tehokkaampi – *sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuva epämuodollinen rekrytointi*. Tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa tarkastellaan, millä tavoin rakennusalan rekrytoijat suhtautuvat sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvaan epämuodolliseen rekrytointiin, ja kuinka

rakennusalan rekrytoijat käytännössä harjoittavat epämuodollista rekrytointia. Analyysiin avulla on pyritty tunnistamaan selittäviä tekijöitä sille, miksi epämuodollinen rekrytointi on niin toimiva rekrytointimenetelmä, kuin tutkimukset antavat ymmärtää.

Työntekijän palkkaaminen on yrityksen tärkein investointi, olipa kyseessä minkä kokoinen yritys tahansa. Rekrytointipäätös on kuitenkin suuri ja riskialtis investointi erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille. On sinänsä ironista, että rekrytointi vaikuttaisi olevan ongelmallisinta juurikin pienille ja keskisuurille yrityksille, joissa rajalliset resurssit estävät systemaattisten rekrytointikäytäntöjen ylläpitämisen. Tälle väitteelle tukensa antaa esimerkiksi viimeisin pk-yritysbarometri (Kuismanen ym. 2020), jonka mukaan erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset kokevat työvoiman saatavuuden merkittäväksi työllistämisen esteeksi. Näissä yrityksissä rekrytointikäytäntöjen tehokkuuden parantamiseen tähtääville toimille vaikuttaisi olevan siis tilausta. Työmarkkinoiden tulevaisuutta ennakoivat tutkimukset ovat arvioineet jo lähes vuosikymmenen ajan, että tulevaisuuden Suomessa työmarkkinoiden kasvupotentiaali tulee painottumaan erityisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin (esim. Känkänen, Lindroos & Myllylä 2013). Pk-yritysten toimintaedellytysten edistämiseen tähtäävä tutkimus on siis perusteltua myös kansantaloudellisesta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa pk-sektorin toimintaedellytyksiä edesauttavan tutkimuksen tärkeys on tiedostettu, jonka vuoksi analyysissa on pyritty kiinnittämään erityishuomiota yrityksen kokoluokan aiheuttamiin eroihin. Rakennusosalalla tarkastelun kohdistaminen pk-sektorille on erityisen aiheellista, sillä Suomessa rakennusala on yleisesti pidetty pienyritysvaltaisena. Pk-sektorilla toimivien työnantajien palkkaamispäätöstä helpottavat toimet ovat avainasemassa, mikäli haluamme nostaa työvoiman kysyntää kansallisella tasolla. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yhdenkin työntekijän puuttuminen voi vaarantaa koko yrityksen toimintaedellytykset ja samalla myös muut työpaikat.

Tässä tutkimuksessa sosiaalisten verkostojen tarkastelu on rajattu koskemaan ensisijaisesti työnantajapuolen sosiaalisia verkostoja. Huomio kiinnitettiin tarkennetusti työnantajien sosiaalisiin verkostoihin, koska Suomessa ei ole tehty kovinkaan paljoa työnantajien sosiaalisiin verkostoihin keskittyvää tutkimusta. Valtaosa epämuodollista rekrytointia käsittelevästä tutkimuksesta on tarkastellut sosiaalisten verkostojen hyödyntämistä työntekijän näkökulmasta. Valppaimmat lukijat voisivat kyseenalaistaa tarkastelukulman olevan yhdenentekevä, sillä epämuodollisten reittien kautta kohtaavat työntekijät ja työnantajat ovat väistämättä osa samaa sosiaalista verkostoa. Vaikka väite pitääkin paikkaansa, rekrytoinnin tutkimisen näkökulmasta on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kummasta suunnasta työneuvotteluihin johtanut aloite on tehty. Tämän tutkimusraportin

teoriaosioon tutustuva henkilö voi huomata, että pelkkä sosiaalisten verkostojen olemassaolo ei välttämättä itsessään edesauta työtä koskevasta informaatiosta kiinnostunutta henkilöä kovinkaan paljoa. Informaatiohyötyjen maksimoinnin kannalta on merkityksellistä, keneltä ja mitä kautta informaatiota pyritään hankkimaan. Informaation liikkumisen näkökulmasta kaikki sosiaaliset verkostot eivät ole yhtä arvokkaita.

Edellä mainittuja lähtökohtia silmällä pitäen tutkimustehtäviä varten kasattiin mahdollisimman tarkoituksenmukainen aineisto. Koska kyseessä oli vähän tutkittu ilmiö, analyysi toteutettiin *laadullisesti painotettuna monimenetelmätutkimuksena* (ks. Morse & Cheek 2014). Ensisijaiseksi tutkimusaineistoksi kerättiin teemahaastatteluaineisto, jonka informanteiksi valikoitiin ensisijaisesti pienten ja keskisuurten yritysten rekrytoinnista vastaavia henkilöitä. Mikäli rakennusalan rekrytoijien rekrytointikäytännöissä olisi olemassa selkeää vaihtelua, tulisi tämä vaihtelu tehokkaimmin ilmi pk-sektorilla toimivien rekrytoijien kokemuksen kautta. Ensisijaisen laadullisen aineiston lisäksi kerättiin myös täydentävä, määrällisiä ja laadullisia elementtejä sisältävä survey-kyselyaineisto. Täydentävän aineiston avulla pyrittiin selvittämään, mitkä taustamuuttujat saattaisivat mahdollisesti selittää sosiaalisten verkostojen hyödyntämisessä ilmeneviä eroja. Rakennusalan toimijoiden keskuudessa pääkaupunkiseutu on useimmiten mielletty muusta Suomesta poikkeavana toimialueena. Tilastojen valossa tämä mielikuva on perusteltu, sillä tälläkin hetkellä noin kolmasosa koko Suomen uudisrakennustuotannosta on valmistumassa pääkaupunkiseudulle (Keskinen, Karikallio & Kiviholma 2020). Maantieteellisesti pienellä pääkaupunkiseudulla rakennusalan toimijoiden määrä on suuri, mikä selittää suurelta osin alueella vallitsevaa kilpailutilannetta. Tässä tutkimuksessa pääkaupunkiseudun poikkeavuus muusta Suomesta on tiedostettu. Toimialueen lisäksi analyysissä on kiinnitetty huomiota myös toimialakohtaisiin eroihin. Toimialakohtaiset erot vuorovaikutuksessa voivat vaikuttaa sosiaalisten siteiden kautta tapahtuvaan informaation liikkumiseen. Näitä kahta taustamuuttujaa silmällä pitäen aineistoa analysoitiin niin, että mahdolliset toimialue- sekä toimialakohtaiset erot tulisivat näkyviksi.

Johdantoluku mukaan lukien, tämä tutkimusraportti voidaan jakaa viiteen osioon. Luvut 2 ja 3 muodostavat aikaisempaan kirjallisuuteen keskittyvän kokonaisuuden, joiden tarkoituksena on antaa lukijalle mahdollisimman kattava kuva verkostotutkimuksen pohjaoletuksista. Luvussa 2 aloitetaan taloussosiologisen viitekehyksen kartoittamisella, jonka jälkeen siirrytään tutkimuksessa sovellettujen teorioiden esittelyyn. Luvussa 3 on luotu katsaus empiiriseen tutkimusaineistoon, jossa verkostoteorioiden toimivuutta on testattu käytännön työmarkkinoiden tasolla. Luvut 4 ja 5 keskittyvät tutkimuksen lähtöasetelmien esittelyyn. Tutkimuksen tutkimustehtävä, aineisto sekä

metodologia on pyritty esittelemään mahdollisimman avoimesti ja seikkaperäisesti. Monimenetelmätutkimuksen teoreettinen viitekehys ei nojautu spesifisti vakiintuneeseen menetelmäoppiin, minkä vuoksi analyysin pohjana käytetyt filosofiset taustaoletukset on pyritty esittelemään kappaleessa mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Luvut 6 ja 7 muodostavat tutkimusraportin tulososion. Luku 6 muodostuu varsinaisen analyysin tuloksista, jonka jälkeen luvussa 7 tuloksien yhteenvedossa on pyritty johtamaan käytäntöön sovellettavia johtopäätöksiä. Tutkimusraportin lopuksi tarkastellaan, missä määrin tutkimuksessa asetetut tavoitteet saavutettiin ja millä tavoin aihetta voitaisiin tutkia tulevaisuudessa.

2.0 SOSIAALISET PROSESSIT JA TALOUDELLINEN TOIMINTA

2.1 Eroako taloudellinen toiminta sosiaalisesta toiminnasta?

Tämä tutkimus lähestyy tutkittavaa ilmiötä taloussosiologisesta näkökulmasta. Ennen tarkempaa perehtymistä aiheeseen on syytä tehdä lukijalle selväksi, millä tavoin taloussosiologisen näkökulman lähtökohdat eroavat klassisen ja uusklassisen taloustieteen vastaavista. Erityisesti uusklassiseen näkemykseen nojaava taloustieteen valtavirtatutkimus on pyrkinyt selittämään ja ennustamaan taloudellista toimintaa ihmisen käyttäytymistä koskevien perusoletustensa kautta.¹ Uusklassista taloustiedettä on kuitenkin kritisoitu siitä, että perisille pohjautuva tutkimus ei ole aina onnistunut menestyksekkäästi tuottamaan reaali maailman ilmiöiden kanssa korreloivaa tutkimustietoa. Yleinen, myös taloustieteiden sisällä esitetty kritiikki (esim. Farmer & Foley 2009) on kohdistunut siihen, että täydellisen kilpailun perusmalliin nojaavien teorioiden näkemys markkinoilla tapahtuvasta informaation liikkumisesta on epärealistinen, ja näin ollen epäpätevä perusta markkinakäyttäytymisen tutkimukselle. Käytäntö on osoittanut, että ihmiset eivät kovinkaan usein sopeudu taloudellisen toimintaympäristön muutoksiin rationaalisesti, eikä heillä myöskään ole useimmiten käytössä täydellistä informaatiota päätöksensä tueksi (mm. DiLorenzo 2011; Rothschild & Stiglitz 1978). Näyttäisi olevan niin, että epäsymmetristä informaation jakautumista² ei mielekästä typistää pelkäksi markkinahäiriön lähteeksi, vaan pikemminkin kaikkialla alati läsnä esiintyväksi markkinajärjestelmän ominaisuudeksi. Kritiikistä huolimatta on kuitenkin korostettava, että vaikka täydellisen kilpailun markkinoihin malliin nojaava taloustieteellinen viitekehys omaa edelleen laajaa kannatusta akateemisen tutkimuksen parissa, myös taloustieteilijät ovat tehneet realistista, markkinatoimintaan vaikuttavia muuttujia perusteellisemmin huomioivaa tutkimusta (esim. Calvo-Armengol & Jackson 2004; Bramoullé & Saint-Paul 2010).

Taloussosiologinen tutkimus on pyrkinyt tekemään oletuksiin perustuvien ennustusten sijaan empiiristä tutkimusta siitä, kuinka ihmiset markkinoilla todellisuudessa toimivat (Hirsch, Michaels, & Friedman 1990, 318). Tämän tehtävän kannalta markkinakäyttäytymisen typistäminen rationaalisesti hyötyään maksimoivien yksilöiden summaksi ei ole perusteltua. Jotta työmarkkinoista pystyttäisiin tuottamaan todenmukaista, reaali maailman kanssa korreloivaa tutkimustietoa, tarvitaan kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa. Taloussosiologia on pyrkinyt kartuttamaan ymmärrystämme

¹ Taloustieteen Nobel-palkinnon voittaneen Milton Friedmanin määritelmän (1984, 171) mukaan *“Economics as a positive science is a body of tentatively accepted generalizations about economic phenomena that can be used to predict the consequences of changes in circumstances.”*

² *Epäsymmetrisen informaation* käsitteellä viitataan markkinoilla vallitsevaan tilanteeseen, jossa informaatio on jakautunut epätasaisesti toimijoiden kesken (Löfgren, Persson & Weibull 2002).

siitä, millä tavoin taloudellista toimintaa ympäröivät sosiaaliset rakenteet vaikuttavat markkinakäyttäytymiseemme ja markkinoilla tapahtuvaan informaation jakautumiseen. Erityisesti moderni taloussosiologia on ollut kiinnostunut siitä, millä tavoin *sosiaaliset siteet* sekä niiden muodostamat *verkostot* vaikuttavat markkinoilla tapahtuvaan informaation välittymiseen (Beckert 1996, 803).

Olisi harkitsematonta väittää, etteikö uusklassisen taloustieteen oletuksiin perustuvilla teorioilla voitaisi tuottaa myös hedelmällistä, reaalia maailman kanssa korreloivaa tietoa. Vielä harkitsemattomampaa olisi kuitenkin väittää, että ennustamiseen tähtäävä deduktiivinen lähestymistapa olisi automaattisesti paras vaihtoehto tarkastella sosiaalista toimintaa. Ihmisten harjoittama sosiaalinen kanssakäyminen kaikkine nyansseineen on äärimmäisen monimutkainen ilmiö, ja matemaattisiin malleihin sisäänrakennetut ennako-oletukset voivat harmittavan usein sokaista tutkijaa yksityiskohtien näkemiseltä. Ihmistoiminnan todellisen olemuksen tavoittaminen onnistuu huomattavasti todennäköisemmin, mikäli ilmiötä lähestytään realistisesti empiirisen tutkimuksen kautta. Voi hyvinkin olla mahdollista, että tulevaisuudessa teknologisten innovaatioiden mukanaan tuoma laskentatehokkuuden kasvu mahdollistaa validin, kaikki sosiaalisen vuorovaikutuksen muuttajat huomioivan mallintamisen. Ennen kuin tämä tapahtuu, ainoa vaihtoehtomme on konkreettisesti tutkia ja kuvata sitä, kuinka ihmiset sosiaalisessa kanssakäymisessään käytännössä toimivat.

Mistä oikeastaan puhumme, kun puhumme taloudellisesta ja sosiaalisesta? Arkikielessä taloudellinen toiminta hahmotetaan useimmiten tuotteiden ja palveluiden ostamiseen tai myymiseen liittyvänä toimintana. Daltonin (1961, 5-7) mukaan taloudellinen-käsite voidaan määritellä kaksijakoisella tavalla. Ensinnäkin, aineellisessa mielessä taloudellinen toiminta voidaan hahmottaa aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden ympärille muodostuneena toimintana, jonka tavoitteena on yksilöiden ja yhteisöjen biologisten ja psykososiaalisten tarpeiden tyydyttäminen. Toisin sanoen käsitteellä voidaan viitata sellaiseen, joka on jollain tapaa kytköksissä hyödykkeiden tuotantoon, jakeluun ja tarjontaan, sekä niihin liittyviin organisaatioihin ja prosesseihin. Toisaalta käsitteellä voidaan viitata myös hegemoniseen ajattelun tapaan, jonka mukaan ihmisen tulisi toiminnassaan pyrkiä maksimoimaan tietyn tavoitteen saavuttaminen niin, että samanaikaisesti toimintaan liittyvät kustannukset pidetään mahdollisimman pieninä. Tämän kaltaista toimintaa voitaisiin nimittää myös kustannustehokkaaksi toiminnaksi.

Arkikielessä sosiaalinen toiminta on puolestaan määritelty muihin ihmisiin kytköksissä olevaksi toiminnaksi. Näin laaja-alaisella määrittelyllä ei, ainakaan tämän tutkimuksen kontekstissa, ole juurikaan käyttöarvoa. Yksinkertaisen ja spesifin määrittelyn antaminen ei kuitenkaan ole kovinkaan helppo tehtävä, sillä eri tieteenalat ovat pyrkineet hahmottamaan sosiaalista eriävillä tavoilla. Luonnontieteellisen maailmankuvaan nojaavat tieteilijät ovat pyrkineet valaisemaan tietämystämme sosiaalisen toiminnan biologisista muuttujista, kun taas yhteiskunta- ja sosiaalitieteilijät ovat pyrkineet käsitteellistämään sosiaalisen kanssakäymisen säännönmukaisia ulottuvuuksia. Getzels ja Guban (1957) ovat helpottaneet laaja-alaisen ilmiön määrittelyä jakamalla ”sosiaalisen” käsitteen kahtiajakoisesti sosiaalisiin systeemeihin sekä sosiaaliseen käyttäytymiseen. Sosiaalisten systeemien tukipilarina toimivat toiston kautta vakiintuneet rutiininomaiset toiminnot, joita Getzels ja Guba nimittävät instituutioiksi. Nämä tiettyä tarkoitusta varten syntyneet sosiaaliset toiminnot ohjaavat yksilöitä toimimaan tietyllä tavoin. Eli toisin sanoen, sosiaaliset systeemit ohjaavat yksilöiden toimeen panemaa sosiaalista käyttäytymistä. Sosiaalisten systeemien luonnetta on tutkinut muun muassa Talcott Parsons. Parsonsin määritelmän (1951, 15-16) mukaan sosiaalinen systeemi on jotain sellaista, jossa *vastavuoroisesti orientoituneet* yksilöt harjoittavat keskenään sosiaalista toimintaa. Vastavuoroisen toiminnan keskiössä on yhteistoimijuus – sosiaalinen on aina jotain sellaista, jossa toimijat suhteuttavat omaa toimintaa suhteessa muihin toimijoihin. Kukaan henkilö ei voi olla sosiaalinen yksin. Sosiaalinen on siis jotain yhteisesti jaettua, kuten esimerkiksi arvoja, rooliodotuksia tai normeja. Nämä yhteisesti jaetut elementit ohjaavat sosiaalista käyttäytymistämme tiettyyn suuntaan. Tyypillisesti niin, että tietyn sosiaalisen systeemin sisällä vaikuttavat yksilöt ovat taipuvaisia samankaltaisiin ajattelun ja toiminnan tapoihin.

Instrumentaalisessa mielessä taloudellisen ja sosiaalisen toiminnan erottaminen toisistaan ei helpota määrittelyämme, sillä käytännön toimintana lähes kaikki taloudellinen toiminta on poikkeuksetta myös sosiaalista toimintaa. Vaikka ihminen olisikin perusluonteeltaan hyötyään maksimoiva *homo economicus*³, kukaan ei voi käydä vaihtokauppaa yksin. Eli, ainakin instrumentaalisessa mielessä, taloudellista toimintaa ei voida erottaa sosiaalisesta toiminnasta. Tämä huomio ei vie meitä kuitenkaan puusta pidemmälle. Tarvitaan yksityiskohtaisempaa jaottelua. Yksi tapa tehdä pesäeroa taloudellisen ja sosiaalisen välille on pohtia, millaisia tunnuspiirteitä molemmat toiminnan muodot sisältävät. On selvää, että me ihmiset teemme päivittäin asioita, jotka eivät ohjaudu taloudellisten motiivien ohjaamina. Toisaalta useimmat meistä tekevät myös sellaisia asioita, joiden taustalla on materiaalistien ja psykologisten edellytysten tyydyttämiseen tähtäävä taloudellinen motivaatio.

³ *Homo economicus*-käsitteellä viitataan taloustieteissä oletettuun ihmiskuvaan, jonka mukaan ihmisen taloudellinen toiminta ohjautuu yksinomaan rationaalisen hyödyn maksimoinnin pohjalta (ks. Dierksmeier 2011).

Taloudellisen ja sosiaalisen toiminnan sijaan onkin siis mielekkäämpää puhua *taloudellisesti motivoituneesta ja sosiaalisesti motivoituneesta toiminnasta*.

Erilaisten päämäärien ja niiden saavuttamisen keinojen analysointi on ollut sosiologisen tutkimuksen keskiössä jo tieteenalan alkuajoista lähtien.⁴ Yksi merkittävimmistä taloudellisen ja sosiaalisen toiminnan *yhteenkietoumia* käsittelevistä teoksista lienee Karl Polanyin vuonna 1944 ilmestynyt teos *The Great transformation* (2001), jossa Polanyi esitti kritiikkiä klassisen taloustieteen esittämille näkemyksille markkinoiden omalakisuuudesta. Tiivistetysti sanoen Polanyin pääargumentti oli, että klassisen ja uusklassisen taloustieteen maalaama ajatus markkinataloudesta omia lainalaisuuksiaan noudattavana, muusta inhimillisestä elämästä irrallisena sektorina on harhaanjohtava. Polanyin mukaan ihmiset eivät taloudellisesti motivoituneissa toimissaan – muusta toiminnasta puhumattakaan – tee päätöksiään kontekstistaan irrallisina yksilöinä. Sen sijaan yksilöiden ja instituutioiden jakamat taloudelliset tavoitteet sekä strategiat ovat vahvasti kytköksissä sosiaalisiin suhteisiin sekä toimintaympäristössä jaettuun käsitykseen tavoiteltavasta ja ei-tavoiteltavasta. Erilaiset sosiokulttuuriset järjestelmät voivat näin ollen arvojen ja normien kautta tapahtuvan ohjaamisen kautta tuottaa erilaisia toimintaympäristöjä. Polanyi korosti jaettujen käyttäytymismallien ja vakiintuneiden toimintatapojen, eli instituutioiden, roolia ihmisten toiminnan ohjautumisessa. Polanyille klassisen taloustieteen esittelemä ajatus markkinatalouden toimintalogiikasta⁵ oli vain yksi vakiintunut ajatusmalli muiden joukossa, ja näin ollen selitti vain osin ihmisten taloudellisesti motivoitunutta päätöksentekoa. Polanyin ajatukset viitoittivat tietä myöhempien aikojen taloussosiologiselle tutkimukselle, jossa taloutta on pyritty ymmärtämään osana laajempaa, sosiaalisten suhteiden muodostamaa verkostoa (ks. Machado 2011).

2.2 Taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkietoutuminen

Erilaiset työmarkkinakontekstit ovat tuottaneet aikojen saatossa mitä erilaisimpia taloudellisen ja sosiaalisen yhteensulautumia kuvaavia käsitteitä, joita ei voida suoranaisesti kääntää kansallisten työmarkkinoiden ulkopuolisille kielille. Suomalaisessa kontekstissa *hyvä veli -verkosto* on lienee tyypillisin sanaparista mieleen juolahtava käsite. Englanninkielisen väestön parissa käytetty termi *old boy network* (ks. Saloner 1985) on etymologisesti lähellä suomenkielistä vastinettaan. Neuvostoliiton

⁴ Kaidesojan mukaan taloudellisen ja sosiaalisen toiminnan tyyppien erotteluun tuotiin ensimmäistä kertaa ilmi jo Max Weberin vuonna 1905 ilmestyneessä teoksessa *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki* (Kaidesoja ym. 2018, 247).

⁵ Klassisessa ja uusklassisessa taloustieteessä jaettu oletus, jonka mukaan markkinatalousjärjestelmässä tapahtuva taloudellinen toiminta ohjautuu vain ja ainoastaan aineellisille ja aineettomille hyödykkeille määritellyn markkinahinnan mukaan. (Polanyi 2001, 45-47).

aikana vakiintuneella *blat*-sanalla viitataan spesifiin, henkilökohtaisten suhteiden avulla toteutettuun julkisten resurssien hyödyntämistoimintaan (Lonkila 2011, 56). Kiinan kielen *quanxi*-käsitteellä viitataan puolestaan työmarkkinakontekstiinsa sidonnaiseen, työmarkkina-asemaa edesauttavaan sosiaaliseen pääomaan (ks. Du, Gao, & Zhang, 2019). Myönteisen miellelyhtymän kautta hahmotetun *quanxin* viittauskohde lähentelee pitkälti korealaisilla työmarkkinoilla ilmenevää *yongoa* pois lukien se, että Koreassa *yongoon* liitettävät miellelyhtymät ovat tyypillisesti negatiivisia (ks. Horak & Taube, 2016). Listaa voitaisiin jatkaa loputtomiin, mutta viesti lienee selvä – taloudelliset ja sosiaaliset motiivit kietoutuivat ympäri maapalloa jatkuvasti yhteen tavoilla, joita kulttuurisen ja työmarkkinakontekstin ulkopuolisten henkilöiden voi olla vaikea ymmärtää. Näyttäisi olevan niin, että taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkietoutuminen on, ainakin jossain määrin, kontekstiinsa sidonnainen ilmiö.

Polanyin tuotantoa on ainakin osittain pidetty uppoutuneisuuden viitekehyksen alullepanijana, mutta käsite vakiintui osaksi akateemista käsitteistöä vasta Mark Granovetterin tuotannon myötä. Granovetterin muotoilema *uppoutuneisuuden* (*embeddedness*) viitekehys perustuu oletukselle, jonka mukaan kaikki taloudellinen toiminta on pohjimmiltaan kytköksissä sosiaaliseen kontekstiinsa (mm. Granovetter 1985). Granovetterin uppoutuneisuutta koskevat näkemykset eivät kuitenkaan ole täysin yhteneväisiä Polanyin tuotannon kanssa. Krippnerin ja Alvarezin (2007) mukaan Polanyin ja Granovetterin koulukunnat eroavat toisistaan perustavalla tavalla siinä, millä tavoin taloudellisen ja sosiaalisen keskinäinen suhde hahmotetaan. Polanyi keskittyi tarkastelemaan taloutta osana suurempia sosiaalisia järjestelmiä, joissa taloudellinen ja sosiaalinen nähtiin yhtenevästi toisiaan muodostavina kokonaisuuksina. Granovetterin tuotannon pääpaino on sen sijaan keskittynyt tarkastelemaan sosiaalista ja taloudellista toimintaa toisistaan erillisinä, mutta yhteenkietoutuneina osa-alueina. Krippnerin ja Alvarezin mukaan granovetteriläisen koulukunnan lähtökohdat omaavat samankaltaisuuksia uusklassisen lähestymistavan kanssa, ja granovetteriläiset teoreetikot ovat useimmiten pyrkineet haastamisen sijaan täydentämään uusklassisia teorioita (Emt. 232-233).

Tarkasteltaessa aihepiiriä käsittelevää kirjallisuutta voidaan todeta, että Alvarezin ja Krippnerin esittämät väitteet eivät pidä täysin paikkaansa. On totta, että Granovetterin tuotannossa yksilötasolla tapahtuvalle merkityksenannolle on annettu huomattavasti enemmän painoarvoa. Tästä huolimatta Granovetter ei – uusklassisten teorioiden tavoin – ajatellut ihmisten toiminnan ohjautuvan puhtaasti yksilön sisältä käsin⁶. Granovetterille atomistiseen minäkuvaan nojaavat uusklassiset

⁶ ”Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy.” (Granovetter 1985, 487).

talousnäkemykset olivat ”*aliosialisoituneita*”, kun taas yliyksilöllisten rakenteiden ohjaavuutta korostavat näkemykset olivat ”*ylisosialisoituneita*” (Granovetter 1985, 485). Tässä viitekehyyksessä ihminen ei siis, taloudellisissa toimissaan, ole hyötyään rationaalisena yksilönä maksimoiva homo economicus, eikä myöskään sosiaalisten voimien virrassa voimattomana ajelehtiva homo sociologicus⁷. Granovetteriläisessä viitekehyyksessä itsenäisiin valintoihin kykenevät toimijat tekevät päätöksiään ympäröivän kontekstin muovaamana. Granovetteriläisessä viitekehyyksessä mikro- ja makrotason taloudelliset ilmiöt linkittyvät toisiinsa *sosiaalisissa verkostoissa*, minkä vuoksi niiden tutkiminen on myös paras tapa luoda siltaa mikro- ja makrotasolla tapahtuvien taloudellisten ilmiöiden välille (ks. Granovetter 1977).

On vaikea kiistää, etteikö uppoutuneisuuden viitekehyyksen perusolettama omaisi selitysvoimaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että viitekehys soveltuisi hyvin empiirisen tutkimuksen työkaluksi. Uppoutuneisuuden konseptia on kritisoitu muun muassa siitä, että käsite on laaja-alaisuutensa vuoksi hankalasti sovellettavissa käytännön tutkimuksen työkaluksi (esim. Krippner ym. 2004, 113). Kritiikki on suurelta osin perusteltua, sillä ainakin nykyisillä tutkimuksenteon välineillä uppoutuneisuuden tason validi mittaaminen on hankala tehtävä. Tämän vuoksi tämä tutkimus ei yritä ottaa kantaa taloudellisen ja ei-sosiaalisen yhteenkietoutumisen tasoon. Edellä esitelty katsaus on kuitenkin tämän tutkimusraportin kannalta oleellinen, sillä se kartoittaa lukijalle tehokkaasti tutkimuksen ontologisia lähtöoletuksia, samalla tarjoten myös työkaluja niiden oikeellisuuden arviointiin. Tämä tutkimus lähestyy tutkimaansa ilmiötä granovetteriläisittäin subjektivistisesta näkökulmasta. Lähtökohtana on, että *taloudelliset ja sosiaaliset motiivit ovat yhteenkietoutuneita, mutta toisistaan erotettavia kokonaisuuksia, jotka molemmat realisoituvat todennettaviksi ilmiöksi sosiaalisten suhteiden muodostamissa verkostoissa*.

2.3 Miten sosiaalinen vaikuttaa taloudelliseen?

Mikäli taloudellisesti ja sosiaalisesti motivoituneet toiminnot ovat toisistaan erotettavia kokonaisuuksia, on luontevaa kysyä, millä tavoin sosiaaliset motiivit voivat vaikuttaa taloudellisesti motivoituneeseen toimintaan. Sosiaaliset suhteet vaikuttavat taloudelliseen toimintaan (Granovetter 2005) pääasiallisesti seuraavien kolmen mekanismin kautta:

1) *Vaikuttaminen vastaanotetun informaation määrään ja laatuun*. Taloudellisesti motivoituneet toimijat pyrkivät useimmiten minimoimaan päätöksiinsä liittyvät riskit. Päätöksiin liittyvä riski sekä

⁷ *Homo sociologicus* – käsitteellä viitataan sosiaalisia rakenteita ylikorostavien teorioiden ihmiskuvaan, jossa ihminen nähdään vailla autonomiaa olevana ”tyhjänä tauluna”, ja jonka toiminta on puhtaasti seurausta ympäröivästä kontekstista omaksutuista arvoista ja normeista. (Hirsch ym. 1990, 322).

epävarmuus ovat vahvasti kytköksissä siihen, kuinka paljon toimijat omaavat tilanteeseen liittyvää informaatiota. Tilanteen kannalta olennaisen informaation hankkiminen voi olla hankalaa, jonka lisäksi vastaanotetun informaation oikeellisuuden todentaminen on myös useimmiten vaikeaa. Sosiaalisten verkostojen avulla voimme kuitenkin täydentää yksilöä tai yhteisöä koskevia kokemuksiamme tuntemiemme henkilöiden kokemuksilla. Tämä kokemusperäisen informaation kerryttäminen lisää todennäköisyyttä sille, että tulkintamme korreloi paremmin reaali maailman kanssa (Frey, Buskens, & Corten 2019). Esimerkiksi rekrytointipäätöksen kannalta olennaisen informaation hankkiminen voi olla yksittäisessä työhaastattelutilanteessa haastavaa, sillä hakijan persoonallisuuteen ja elämäntilanteeseen liittyvän informaation hankkimista on lainsäädännöllisesti rajoitettu. Työnantaja voi kuitenkin halutessaan pyrkiä hankkimaan kaipaamaansa informaatiota sosiaalisten verkostojensa kautta. Christakis ja Fowlerin mukaan (2009, 289-292) sosiaaliset verkostot tulisi hahmottaa kokonaisuuden kaltaisena superorganismina, joka on jotain muuta, kuin pelkkä yksilöidensä summa. Aivan kuten yksittäiset neuronit voivat verkostoituessaan muodostaa monimutkaisiin kognitiivisiin toimintoihin kykeneviä aivoalueita, niin myös yksilöt voivat verkostoituessaan muodostaa kokonaisuuksia, joiden kautta vastaanotettu informaatio voi hyödyttää kaikkia verkoston jäseniä.

2) *Vaikuttaminen koettujen onnistumisten ja epäonnistumisten vakavuuteen.* Voimme arkijärjellämme helposti samaistua tilanteeseen, jossa henkilökohtaiselle tuttavalle aiheutettu pettymys voi tuntua meistä huomattavasti pahemmalta verrattuna tilanteeseen, jossa pettämämme henkilö on meille ennalta tuntematon. Sosiobiologien mukaan (esim. Harrison, Sciberras & James 2011) tämän kaltaiset tilanteet ovat seurausta siitä, että ihmiset ovat – muiden eläinlajien tavoin – biologisesti taipuvaisia suosimaan läheisiä lajitovereita suhteessa ennalta tuntemattomiin toimijoihin. Lopputuloksen kannalta ei ole sinänsä väliä, suosimmeko me tuntemiamme toimijoita biologisin vaiko sosiologisin perustein, sillä ilmiön lopputulema on kuitenkin sama – ihmiset eivät halua lähtökohtaisesti tuottaa pettymystä henkilökohtaisesti tuntemilleen henkilöille. Ilmiön seurauksena esimerkiksi työnantaja voi suhtautua huomattavasti varauksettomammin pitkäaikaiselta työntekijältään vastaanottamaansa suositteluun, kuin esimerkiksi lapsensa jalkapallopelissä puolittutulta vastaanottamaansa suositteluun. Henkilökohtaisesti tunnettu alainen ei oman statuksensa vaarantumisen pelossa halua suositella huonoa työntekijää, sillä pelko luottamuksen pettämisestä seuraavasta sosiaalisesta rangaistuksesta (maineen menettäminen) on niin suuri (ks. Milinski 2016).

3) *Luottamuksen lisääminen.* Toinen ja kolmas mekanismi ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Voimme luottaa sosiaalisten verkostojen kautta saamaamme informaatioon juurikin siksi, koska väärän informaation levittämisen riskit ovat niin suuret. Emme halua pettää henkilökohtaisten tuttaviemme luottamusta, sillä maineen vaarantuminen voisi vaikuttaa negatiivisesti tuleviin,

vastavuoroisuutta edellyttäviin vaihdantatilanteisiin (esim. Buskens & Raub 2013). Ilmiön seurauksena sosiaalisten verkostojen kautta saatu informaatio voi olla laadultaan poikkeuksellisen luotettavaa. Sosiaalisten verkostojen kautta saadun informaation avulla voimme siis kohdistaa luottamusta muihin toimijoihin jopa sellaisissa tilanteissa, missä kaikki muut tilannetekijät viittaisivat päinvastaiseen suuntaan (Buskens & Raub 2002). On syytä korostaa, että luottamuksen lisääntyminen ei ole itsestäänselvyys. Eri tyyppiset sosiaaliset suhteet edistävät luottamuksen lisääntymistä eri tavoin. On kuitenkin turvallista todeta, että mitä henkilökohtaisempi kahden toimijan välinen suhde on, sitä *todennäköisemmin* toimijat pyrkivät toimimaan luottamusta ja vastavuoroisuutta edistävällä tavalla.

Erityisesti amerikkalaisen koulukunnan taloussosiologit ovat lähestyneet ihmistoimintaa rationaalisen toiminnan oletuksen kautta (ks. Frank 1992). Mikäli ihminen oletetaan omia tavoitteitaan johdonmukaisesti tavoittelevaksi toimijaksi, on syytä pohtia tarkemmin sitä, mitkä päämäärät selittävät edellä esiteltyjen, johdonmukaisten ilmiöiden olemassaoloa. Argumentin tueksi onkin siis syytä kysyä, mikä motivoi ihmistä konformistiseen⁸ toimintaan, ja mikä motivoi ihmistä olemaan toiselle ihmiselle vastavuoroinen ja luotettava kumppani. Ihmisten universaaleja perustarpeita tutkineet Baumeister ja Leary (1995) ovat vakuuttavasti argumentoineet, että me ihmiset omaamme ”*kaiken kattavan halun muodostaa ja ylläpitää vähintäänkin pienimuotoinen määrä kestäviä, positiivisia ja merkityksellisiä ihmisten välisiä suhteita*”. Heidän mukaansa tämä kaiken kattava halu kuulua ryhmään on todennäköinen juurisyy sille, miksi ihmiset ovat motivoituneita mukautumaan ympäröivän yhteisönsä normeihin, arvoihin ja käyttäytymiseen sekä vaalimaan ihmissuhteissa luottamusta edistävää vastavuoroisuutta. Positiivisten ja merkityksellisten ihmissuhteiden kannalta yhteisössä vallitseva maine on yksilölle kirjaimellisesti elintärkeää.

Näyttäisi siis olevan niin, että *väestötasolla* tarkasteltuna me ihmiset omaamme sisäänrakennetun taipumuksen mukautua ympäröivän yhteisömmen normeihin ja käytäntöihin, olivatpa ne sitten mitä tahansa. Yksilötasolla toisin toimimisen mahdollisuus on kuitenkin aina vaihtoehto. Mikäli nappaamme kadulta joukon ihmisiä ja tarkastelemme heidän toimintaansa ohjaavia motiiveja, on todennäköistä, että suurin osa joukosta haluaa ylläpitää elämässään merkityksellisiä ihmissuhteita. Joukossa voi olla myös muutama henkilö, joiden toiminta ohjautuu toisenlaisin perustein. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö teoria pitäisi paikkaansa. Ihmistieteellisessä tutkimuksessa keskimääräiset, väestötason käyttäytymistä kuvaavat teoriat ovat tarkin mahdollinen selitys

⁸ *Konformistisella* toiminnalla viitataan käyttäytymiseen, jossa toimija suhteuttaa omaa käyttäytymistään suhteessa muiden toimijoiden käyttäytymiseen (Cialdini & Goldstein 2004, 606).

ihmistoiminnalle, mitä voimme koskaan tuottaa. Huomattava määrä tieteellisesti tuotettua tutkimustietoa näyttäisi tukevan väitettä, jonka mukaan väestötasolla ihmisten taipumus oman maineen ylläpitämiseen ei kumpua pelkistä peliteorian⁹ maalailemista laskutoimituksista, joissa taloudellinen toimija rationaalisesti laskelmoiden valitsee vaihtoehtojensa väliltä kustannustehokkaimman vaihtoehdon. Taloudelliset motiivit ovat todellinen, mutta eivät ainoa ihmistoimintaa ohjaava tekijä. Sosiaaliset motiivit ovat sisäänrakennettu syvälle psyykeisiimme, ja on kiistaton tosiasia, että ne vaikuttavat myös taloudelliseen toimintaamme. Joissain tilanteissa nämä sosiaaliset motiivit voivat olla taloudellisia motiiveja voimakkaammin toimintaa ohjaava tekijä. Teoriaosion myöhemmässä osiossa esiteltyt empiiriset havainnot osoittavat, että taipumuksemme normien mukaiseen toimintaan voi käytännössä ohjata myös yrityksen rekrytointikäytäntöjä sellaisiksi, jotka näyttävät taloudellisten motiivien näkökulmasta epäedullisina (ks. 3.3).

2.4 ”Kaikki mallit ovat virheellisiä, mutta jotkut ovat hyödyllisiä” – Sosiaalisen toiminnan verkostonäkökulma

On vaikea keksiä verkostonäkökulmaa monitieteellisempää viitekehystä. Lukuisat eri alojen tieteentekijät ovat hyödyntäneet verkostonäkökulmaa erityyppisten tutkimuskohteidensa hahmottamisessa. Tutkijat ovat hyödyntäneet verkostoajattelua niin luonnossa (biologiset ja ekologiset verkostot), ihmisessä (neurologiset ja epidemiologiset verkostot) kuin myös ihmisen rakennelmissa (mm. liikenne- ja telekommunikaatioverkostot) esiintyvien verkostojen tutkimisessa (NRC 2005, 12-13). Myös ihmisten välisiä riippuvuussuhteita on pyritty ymmärtämään paremmin *sosiaalisen verkoston* käsitteen avulla. Sosiaalisen verkoston käsitettä on sivuttu ensimmäisiä kertoja jo 1800-luvun loppupuolella, mutta valtavirtänäkömyksen mukaan käsitteen akateeminen versio tuotiin ensimmäistä kertaa julki vuonna 1954¹⁰. Verkosto-metafora ei ole täydellinen työkalu sosiaalisen vuorovaikutuksen perimmäisen olemuksen tavoittamiseen, sillä sosiaalisen toiminnan typistäminen ”pelkäksi” verkostoksi ei millään tavoin pysty nostamaan esiin kaikkia inhimilliseen vuorovaikutukseen vaikuttavia osatekijöitä (esim. Erickson 2012). Vaikka tieteentekijää kuinka harmittaisi, monimutkaiset ilmiöt on typistettävä useimmiten metaforiksi, jotta niistä voitaisiin ylipäättänsä puhua. Tämän vuoksi verkosto-käsitteen käyttäminen on perusteltua. Ainakin siihen asti, kunnes parempi metafora keksitään.

⁹ *Peliteoria* on tyypillisesti taloudelliseen toimintaan sovellettu matemaattisen mallintamisen osa-alue, jossa tiettyjen olettamien avulla pyritään ennustamaan, millä tavoin kaksi tai useampaa toimijaa suhteuttavat omaa toimintaansa suhteessa muihin toimijoihin (ks. Carlton, Gertner & Rosenfield 1996).

¹⁰ Norjalaisilla saarilla vaikuttaneita seurakuntia tutkinut sosiaaliantropologi John A. Barnes käytti sosiaalisen verkoston käsitettä ensimmäisen kerran akateemissa kontekstissa vuonna 1954 (ks. Knoke & Yang 2008, 9).

Verkostotutkimuksen kritiikki on useimmiten kohdistettu tutkimusperinteen hajanaiseen teoriapohjaan (ks. Knox, Savage & Harvey 2006). Vaikka esitetty kritiikki on suurelta osin perusteltua, on verkostotutkimuksen teoreettisesta keskustelusta erotettavissa myös johdonmukaisia piirteitä. Kilduffin ja Brassin (2010) mukaan taloudellisessa kontekstissa toimivien sosiaalisten verkostojen ominaisuuksia on tyypillisesti pyritty hahmottamaan neljän, toisistaan eroavan, lähtökohdan kautta:

1) *Toimijoiden välisiin suhteisiin* keskittyvä tutkimus (ks. Freeman 2004; Borgatti, Mehra, Brass & Labianca 2009) on kiinnittänyt huomiota ensisijaisesti siihen, millä tavoin sosiaalisen verkoston muodostavat yksilöt ovat verkostoituneet toisiinsa. Tutkimusperinteessä verkostossa vallitsevia sosiaalisia siteitä ja niiden poissaoloa on tyypillisesti pyritty visualisoimaan graafisten sosiogrammien¹¹ avulla, joilla on pyritty helpottamaan sosiaalisen verkoston hahmottamista.

2) *Uppoutuneisuuden* (embeddedness) viitekehyksen (ks. Granovetter 1985) parissa tehty tutkimus on pyrkinyt hahmottamaan, missä määrin taloudellinen toiminta on liittynyt yhteen sosiaalisen toiminnan kanssa. Uppoutuneisuuden viitekehyksen keskeisen lähtökohdan mukaan taloudellisesti motivoituneet toimijat suosivat kaupankäynnissään oman verkostonsa jäseniä (Uzzi 1996). Ihmiset valikoivat taloudellisia toimintakumppaneitaan verkostojen kautta saamansa informaation perusteella, eli toisin sanoen sosiaalinen vaikuttaa siihen, millä tavoin ihmiset muodostavat taloudellisia yhteenliittymiään (ks. Gulati & Gargiulo 1999; Kramarz & Thesmar 2013; Brailly, Favre, Chatellet & Lazega 2016).

3) *Rakenteelliseen analyysiin* keskittyvä verkostotutkimus on kiinnittänyt erityishuomiota siihen, millä tavoin sosiaaliset siteet muodostavat ryhmiä, ja millä tavoin nämä ryhmät ovat sijoittuneet suhteessa toisiin ryhmittymiin. Rakenteellisessa analyysissä huomio ei kiinnity pelkästään kahden toimijan välisiin suhteisiin, vaan myös useampien toimijoiden muodostamien klikkien¹² välisiin suhteisiin (esim. Lau & Murnighan 2005). Ronald Burtin tuotanto (esim. 1980; 1992) on vaikuttanut merkittävästi rakenteelliseen analyysiin keskittyneeseen verkostotutkimukseen.

4) *Sosiaalisten verkostojen hyötyihin* keskittynyt tutkimus on tarkastellut sitä, millä tavoin sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuva vuorovaikutus voi olla verkoston jäsenille hyödyksi. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna sosiaaliset verkostot on pyritty hahmottamaan toimijoita hyödyttävänä resurssina, joka hyödyttää joko yksittäisiä verkoston jäseniä tai koko verkostoa yhteisönä.

¹¹ *Sosiogrammilla* tarkoitetaan sosiaalisen verkoston graafiseen kuvaamiseen tarkoitettua mallia, joka muodostuu henkilöistä sekä niiden välisistä suhteista (Rapoport & Horwath 1961, 279-281).

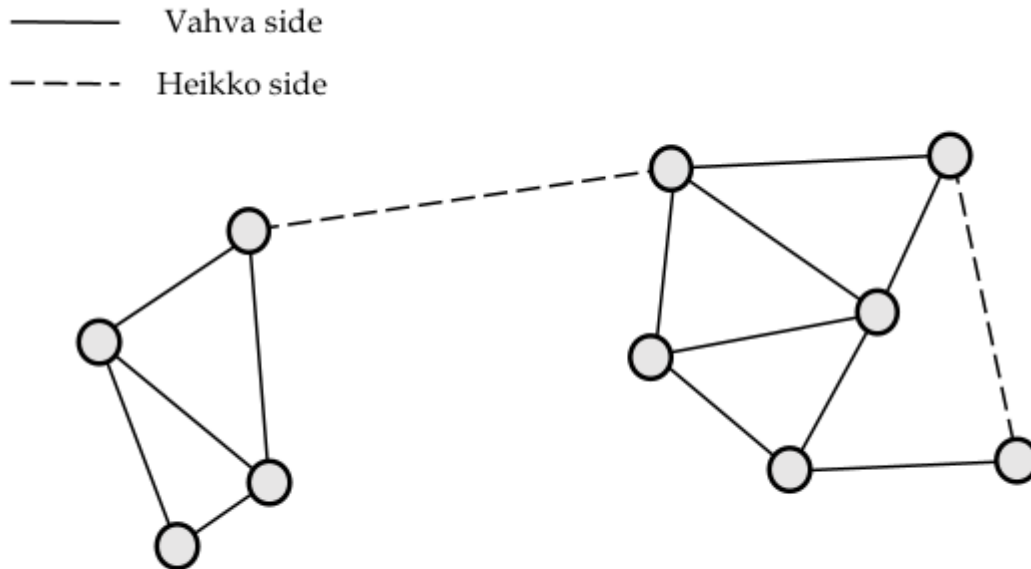
¹² *Klikillä* tarkoitetaan sosiaalisen verkostoon muodostunutta tiivistä toimijoiden joukkoa, jossa jäsenet muodostavat muun verkoston keskiarvoa yhtenäisemmän joukon (Alba 1973, 115-116).

Sosiaalisten verkostojen hyötyä on pyritty havainnollistamaan muun muassa sosiaalisen pääoman käsitteen avulla (esim. Coleman 1988; Putnam 2000, Ruuskanen 2001).

On tärkeää korostaa, että nämä neljä lähestymistapaa eivät ole toisiaan poissulkevia. Sen sijaan lähtökohdat ilmenevät verkostotutkimuksissa usein yhtäaikaisesti ja päällekkäin. Eriävien lähestymistapojen esille tuonti omina kokonaisuuksinaan tuo kuitenkin kouriin tuntuvasti esille sitä, millä tavoin sosiaaliset verkostot voivat poiketa toisistaan. Verkosto-metaforaa arkijärjellä soveltava henkilö voisi pintapuolisesti ajatellen todeta, että ”mitä suurempi verkko, sitä enemmän kalaa”. Sosiaalisten verkostojen tapauksessa väite on kuitenkin liian yksinkertainen. Sosiaaliset yhteenliittymämme omaavat lukemattoman määrän ominaisuuksia ja piirteitä, jotka vaikuttavat verkostossa tapahtuvaan informaation liikkumiseen. Tässä tutkimuksessa verkostojen ominaisuuksia käsittelevä teoreettinen viitekehys muodostettiin ensisijaisesti kolmea teoriaa soveltaen. Nämä kolme teoriaa valittiin osaksi teoreettista viitekehystä ensisijaisesti siksi, koska kaikki kolme viitekehystä ovat herättäneet verkostotutkimuksen parissa paljon huomiota ja siitä seurannutta aktiivista hypoteesien testaamista. Seuraavissa kappaleissa perehdytään tarkemmin näihin kolmeen, sosiaalisten verkostojen ominaisuuksia käsittelevään viitekehykseen.

2.4.1 Sosiaalisen siteen tyyppi – heikot siteet vs. vahvat siteet

Uppoutuneisuuden viitekehysten popularisoinnin lisäksi Granovetterin *sosiaalisten siteiden tyyppiä* käsittelevä tuotanto on inspiroinut merkittävästi myöhempien aikojen verkostotutkimusta. Vuonna 1973 ilmestyneessä artikkelissaan ”*The Strength of Weak Ties*” Granovetter (1977) toi ensi kertaa systemaattisesti ilmi, kuinka kaikki sosiaaliset siteet eivät ole informaatiohyötyjen näkökulmasta samanarvoisia. Hän jakoi sosiaaliset siteet vahvuutensa perusteella heikkoihin ja vahvoihin siteisiin. Tämä sosiaaliselle siteelle määritelty vahvuus perustui arvioon yhdessä vietetystä ajasta, tunnesiteestä, intiimiydestä ja vastavuoroisuudesta (emt. 1361). Tyypillisiä vahvojen siteiden yhdistämiä suhteita ovat esimerkiksi tiiviissä vuorovaikutuksessa olevat perhesuhteet sekä läheisten ystävien välillä tapahtuva vuorovaikutus. Toimija omaa heikon suhteen sellaiseen henkilöön, kenen kanssa hän viettää satunnaisesti aikaa, tai tuntee henkilön jonkin toisen henkilön kautta. Tällaisia heikkoja siteitä voivat olla esimerkiksi satunnaisissa tilanteissa tavatut henkilöt tai hyvän ystävän kautta tavattu, muissa sosiaalisissa piireissä vaikuttava henkilö.



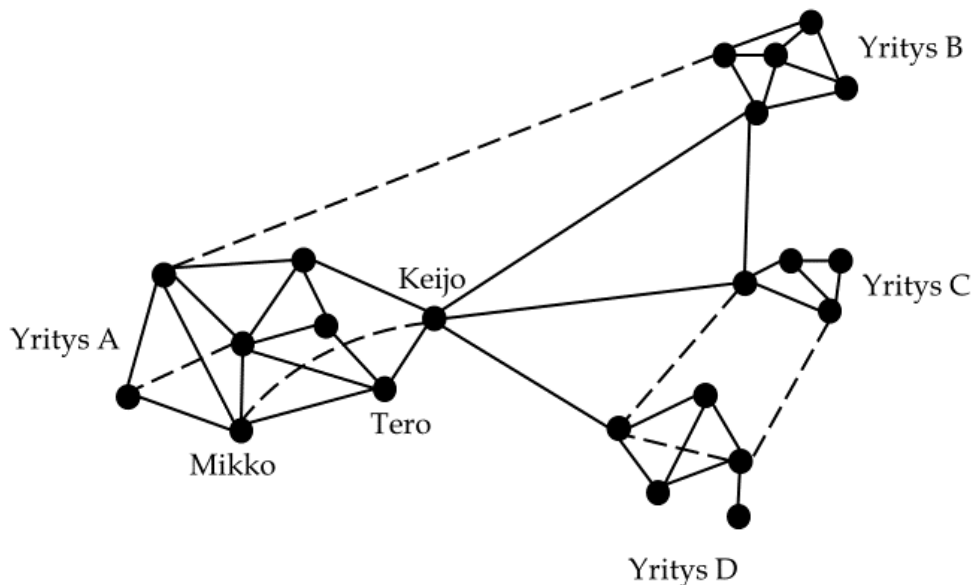
KUVIO 1. Vahvoja ja heikkoja siteitä sisältävä sosiaalinen verkosto (mukaillen Granovetter 1977, 1365).

Tutkiessaan sosiaalisten siteiden vahvuuseroja Granovetter tuli samalla muotoilleeksi modernin verkostotutkimuksen eniten mielenkiintoa herättäneen idean – eri tyyppiset sosiaaliset siteet ovat taipuvaisia välittämään toimijoille eri tyyppistä informaatiota. Granovetterin mukaan yksilön omaamat heikot siteet ovat työmahdollisuuksia koskevan informaation kannalta tärkeämpiä, sillä heikkojen siteiden kautta saatu informaatio on taipuvainen olemaan toimijalle uutta. Vahvojen siteiden muodostamassa verkostossa toisiinsa vahvasti luottavat toimijat, tiheästä vuorovaikutuksesta huolimatta, jakavat tyypillisesti toisilleen tuttua, jo tiedossa olevaa informaatiota. Heikot siteet voivat Granovetteria mukaillen *silloittaa*¹³ tiheässä vuorovaikutuksessa olevia sosiaalisia piirejä toisiinsa, jolloin uuden informaation vastaanottamisen todennäköisyys kasvaa. Granovetterin sosiaalisten siteiden vahvuuteen perustuva jaottelu on herättänyt mielenkiintoa niin taloussosiologian kuin myös taloustieteiden piirissä. Luvussa 3.1. käsitellään tarkemmin, millä tavoin empiiriset tutkimukset ovat soveltaneet viitekehystä informaation liikkumisen tutkimiseen.

¹³ Granovetterin määritelmän mukaan *silta* on ”sosiaalisessa verkostossa oleva side, joka tarjoaa ainoa yhteyden kahden yksikön välille” (Granovetter 1977, 1364).

2.4.2 Sosiaalisen verkoston rakenne – Rakenteellisten aukkojen teoria

Sosiaaliset verkostot voivat myös erota toisistaan sen suhteen, millä tavoin toimijat ovat linkittyneet toisiinsa. Ronald Burt on tuotannossaan (Burt 1980; Burt 1992; Burt 2000) tuonut toistuvasti esille, kuinka sosiaalisen verkoston *rakenne* voi vaikuttaa merkittävästi informaation liikkumiseen. Kuvitellaanpa seuraavan kaltainen, rakennusosalalle tyypillinen tilanne. Keskisuudessa suunnittelutoimistossa työskentelevä Mikko on pohtinut työtehtävän vaihtoa suunnittelijan tehtävistä urakoitsijan tehtäviin. Mikko on toiminut suunnittelijan tehtävissä vasta kolme vuotta, ja hän ei toistaiseksi ole osallistunut projektejensa tiimoilta kovinkaan moneen työmaa- tai suunnittelukokoukseen. Sen sijaan useimmiten yritystä edustamaan on lähetetty vanhempi suunnittelija Keijo. Keijo on toiminut suunnittelijan tehtävissä jo 15 vuotta, ja rakennusprojektien ympärille muodostuvan kokoustoiminnan kautta toimialueella toimivat kilpailijat ovat tulleet hänelle hyvin tutuiksi. Mikon työpaikan vaihtoaiheet ovat kantautuneet myös Keijolle asti, ja Keijo onkin pyrkinyt työmaakokouksissa tapaamiltaan urakoitsijoilta hienovaraisesti tiedustelemaan, olisiko heidän yrityksessään tarvetta lisätyövoiman palkkaamiselle. Työtä koskevan informaation näkökulmasta Keijon ympärille on muodostunut verkostossa tilanne, jossa Keijo toimii ainoana linkkinä Mikon ja tunteisiensa urakoitsijoiden välillä.



KUVIO 2. Rakenteellisia aukkoja sisältävä sosiaalinen verkosto (mukaillen Burt 1992, 27).

Ronald Burt nimittää Keijon ympärillä vallitsevaa tilannetta sosiaalisen verkoston *rakenteelliseksi aukoksi*. Rakenteellisen aukon käsitteellä viitataan tilanteeseen, jossa kaksi toimijaa omaa siteen samaan välittävään toimijaan, mutta toimijat eivät itse omaa toistuvaa, suoraa keskinäistä yhteyttä

(Burt 1992, 18-19). On helppo kuvitella, kuinka esimerkiksi yksittäisen organisaation näkökulmasta tarpeettomien rakenteellisten aukkojen olemassaolo voi olla huono asia. Informaation vapaa liikkuminen voi edesauttaa hyödyllisten innovaatioiden syntyä, mikä voidaan nähdä yrityksen kannalta luonnollisesti positiivisena asiana (ks. Burt 2004). Yksittäisten toimijoiden näkökulmasta tarkasteltuna rakenteelliset aukot voivat tarjota tilanteita, joissa yksilöt voivat halutessaan hyödyntää omaamaansa positiota sosiaalisen verkoston ”pullonkaulana”. Esimerkiksi edellä esitelty Keijo voi hyödyntää saamaansa informaatiota omien tarkoituksensa edistämiseen. Voi olla esimerkiksi mahdollista, että Keijon pidempiaikainen työkaveri Tero on myös aikeissa vaihtaa työnantajaa. Sosiaalisen verkoston rakenteellinen aukko on siis tarjonnut Keijolle tilanteen, jossa hänellä on mahdollisuus valita, kenelle hän välittää saamaansa informaatiota. Sosiaalinen palkinto henkilökohtaisemmin tunnetun Teron auttamisesta voi olla suurempi verrattuna Mikon auttamiseen, jonka vuoksi Keijo voi päätyä välittämään tietonsa Mikon sijaan Terolle.

Rakenteellisten aukkojen informaatiohyötyjä on useimmiten tutkittu myyntityön kaltaisissa tehtävissä, joissa välittäjäpositiossa toimiminen voi vaikuttaa merkittävästi työssä menestymiseen (esim. Du, Gao & Zhang 2019). Työnantajan näkökulmasta sosiaalisen verkoston rakenteelliset aukot eivät välttämättä tarjoa rekrytoijalle samalla tavoin merkittävää etulyöntiasemaa suhteessa muihin toimijoihin, mutta ilmiön tiedostaminen voi olla silti rekrytointipyrkimysten kannalta hyödyllistä kahdesta syystä. Ensinnäkin, Keijon kaltaisten, useisiin eri klikkeihin kytköksissä olevien henkilöiden tunnistaminen ja aktivointi voi olla verkostohyötyjen realisoimisen kannalta elintärkeää. Rakennusalalla on täysin luonnollista, että työmaa- ja suunnittelukokouksissa ahkerasti vuorovaikuttavat työntekijät omaavat huomattavasti enemmän informaatiota toimialueen pätevistä työntekijöistä verrattuna työntekijöihin, jotka työskentelevät pääasiallisesti organisaation oman henkilöstön parissa. Näin ollen on tärkeää, että erityisesti verkostopotentiaalia omaavien henkilöiden positio saataisiin valjastettua työnantajan rekrytointipyrkimysten tueksi. Toiseksi, on syytä muistaa, että työnantaja voi käyttää sosiaalisia verkostojaan myös informaation levittämiseen. Keijon kaltainen sosiaalinen side olisi oiva reitti levittää informaatiota tarjolla olevasta työpaikasta oikealle kohderyhmälle ilman, että työpaikasta tarvitsisi ilmoittaa julkisesti.

2.4.3 Sosiaalisten verkostojen resurssinäkökulma

Granovetterin ja Burtin teorioissa on havaittavissa selkeitä ontologisia yhteneväisyyksiä (Burt 1992, 26-27). Molemmat viitekehykset perustuvat ajatukselle, jonka mukaan toistuvaa, jo tiedossa olevaa informaatiota levittävät sosiaaliset siteet eivät edistä tehokkaasti toimijan työtä koskevan informaation vastaanottamista. Vaikka Granovetter korostaa sosiaalisen siteen tyyppiä ja Burt

toimijan positiota sosiaalisessa verkostossa, on molempien teorioiden lopputulema samankaltainen – uuden informaation tavoittelussa silloittavat sosiaaliset siteet omaavat eniten hyödynnettävää potentiaalia. Silloittavat siteet ovat tärkeitä, sillä ne laajentavat tehokkaimmin toimijan sosiaalisen verkoston kattavuutta. Kumpikaan mainituista näkökulmista ei ole kuitenkaan käsitelty ensisijaisesti arkijärjen kanssa parhaiten yhteensopivaa huomiota – tavoittamiesi ihmisten määrällä ei ole väliä, mikäli kenelläkään heistä ei ole pääsyä aidosti tarpeellisen informaation pariin. Tunnettujen ihmisten määrän lisäksi on myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, ketä nämä tunnetut ihmiset ylipäättensä ovat.

Sosiaalisten resurssien teoria olettaa, että kaikilla ihmisillä ei ole pääsyä saman arvoisten resurssien pariin. Sen sijaan resurssinäkökulma määrittelee sosiaalisen rakenteen verkostoksi, jonka jäsenet voidaan teoreettisesti asemoida resursseja indikoivien muuttujien perusteella (esim. varallisuus, statusasema ja valta-asema). Resurssinäkökulmassa sosiaalinen rakenne hahmotetaan ikään kuin pyramidina, jossa ylemmillä tasoilla olevat toimijat pääsevät helpommin käsiksi myös alemmilla tasoilla olevaan informaatioon. (Lin & Dumin 1986, 366-367). Työhaun kontekstissa resurssinäkökulman mukaan ihmisten tulisi siis pyrkiä hyödyntämään työhaussa sosioekonomisesti korkean statuksen omaavia henkilöitä, sillä näiden siteiden kautta vastaanotettu informaatio omaa todennäköisimmin eniten omaa työmarkkina-asemaa edistävää hyötyä.

Sosiaalisiin verkostoihin sitoutuneita resursseja on pyritty havainnollistamaan muun muassa *sosiaalisen pääoman* käsitteen avulla. Verkostoihin sitoutunut sosiaalinen pääoma on hahmotettu joko tietylle verkostolle ominaiseksi, koko verkostoa hyödyttäväksi resurssiksi tai vaihtoehtoisesti sosiaalisen verkoston yksittäisen jäsenen omaamaksi, muihin jäseniin nähden kilpailuetua luovaksi resurssiksi. Yhteisönäkökulmaa korostaneen James Colemanin (1988) mukaan sosiaalinen verkosto omaa kilpailuetua – eli sosiaalista pääomaa – muihin verkostoihin nähden, mikäli verkoston kolme kriteeriä toteutuvat. Ensinnäkin, verkostojen toimijoiden välillä tulisi vallita vastavuoroisen toiminnan velvoite. Toiseksi, informaation tulisi liikkua verkoston sisällä vapaasti. Kolmanneksi, verkostossa tulisi vallita toimintaa ohjaavia normeja, jotka motivoivat verkoston jäseniä lyhyen aikavälin omasta edusta luopumiseen. Rekrytoinnin näkökulmasta rakennusala omaisi siis, muihin toimialoihin nähden, kaikkia verkoston jäseniä hyödyttävää sosiaalista pääomaa, mikäli rakennusalan toimijat voisivat luottaa siihen, että jakaessaan informaatiota muille rakennusalan toimijoille he myös saisivat informaatiota muilta toimijoilta myöhempänä ajankohtana. Tämän lisäksi rakennusalalla pitäisi myös vallita normatiivisten odotusten luomaa painetta, joka motivoisi rakennusalan rekrytoijia

miettimään myös sitä, ovatko heidän yksilötasollaan tekemät ratkaisut vahingollisia muulle, rakennusalan rekrytoijista koostuvalle verkostolle (ks. 6.1.2).

Rekrytoinnin ja työtä koskevan informaation kontekstissa sosiaalisen pääoman yhteisönäkökulma on jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle. Sen sijaan työelämän kontekstissa resurssinäkökulman avulla on tarkasteltu enemmän sitä, millä tavoin *yksilöt* voivat hyötyä sosiaalsiin verkostoihin sitoutuneista resursseistaan. Tästä näkökulmasta työtä koskevan informaation liikkumista on tutkinut muun muassa Nan Lin. Linille sosiaalsiin verkostoihin kiteytyneet resurssit toimivat samalla tavoin, kuin mitkä tahansa muutkin taloudelliset resurssit – sosiaalsiin siteisiin investoiva henkilö voi tulevaisuudessa odottaa sijoitukselleen tuottoa (Lin 2017, 30). Linin muotoilemana sosiaalisten resurssien teorian perusolettama on, että henkilön pääsy korkeampiin sosiaalsiin resursseihin sekä niiden hyödyntäminen johtaa todennäköisesti keskimääräistä korkeampaan työmarkkina-asemaan. Nämä sosiaaliset resurssit ovat Linin mukaan kytköksissä yksilön omaamaan statukseen. Tämän pohjalta Lin on tuotannossaan tuonut ilmi, että sosiaalisen kontaktin statusasema ja positio voivat vaikuttaa siihen, kuinka hyödyllistä työmarkkina-asemaa parantavaa informaatiota toimijalta voidaan saada (esim. Lin, Fu & Chen 2013).

On tärkeää huomauttaa, että vaikka verkostotutkimuksesta voidaan nostaa esiin toisistaan erotettavia viitekehyksiä, teorioiden pohjaoletukset ovat useimmiten samankaltaisia. Esimerkiksi verkoston rakenteeseen huomiotaan kiinnittänyt Ronald Burt on tullut tunnetuksi myös sosiaalisen pääoman teoreetikkona. Edellä esitellyt teoriat ovat nostettu tässä yhteydessä esiin siksi, koska ne havainnollistavat lukijalle konkreettisesti sitä, millä tavoin sosiaaliset verkostot voivat erota toisistaan. Granovetterin ja Burtin hypoteeseista voidaan vetää yhtenäinen johtopäätös, jonka mukaan silloittavat sosiaaliset suhteet ovat avainasemassa uuden informaation tavoittelussa. Linin hypoteesin mukaan henkilön tulisi kiinnittää myös huomiota sosiaalisen siteen asemaan. On päivänselvää, että sosiaaliset verkostot sisältävät myös lukuisia muita muuttujia, jotka vaikuttavat verkostossa tapahtuvaan informaation liikkumiseen. Muuttujien tarkastelussa vain taivas on rajana. Voi hyvinkin olla mahdollista, että tulevaisuudessa tutkijat voivat hahmottaa sosiaalisten verkostojen ominaisuuksia täsmällisempien käsitteiden avulla. Validia käsitteistöä odottelevan verkostotutkijan kannattaa odotellessa pitäytyä tiedeyhteisössä vakiintuneiden, empiiriselle tarkastelulle altistettujen käsitteiden parissa. Tämä lisää todennäköisyyttä sille, että tutkijat puhuvat samasta asiasta.

Tässä osiossa esiteltyjä kolmea viitekehystä tiivistäen sosiaalisten verkostojen informaatiohyötyjä tavoittelevan rakennusalan rekrytoijan kannattaa kysyä itseltään ainakin seuraavat kolme kysymystä. Ensimmäiseksi, rekrytoijan tulisi kiinnittää huomiota siihen, *millaisista siteistä sosiaalinen verkosto*

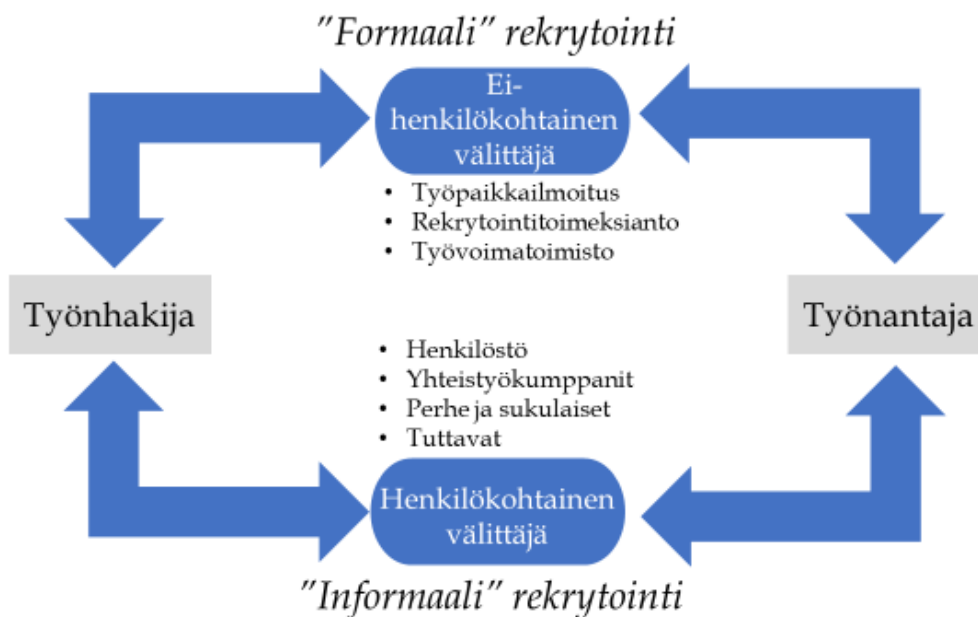
muodostuu. Granovetteria mukaillen henkilön kannattaisi hankkia informaatiota erityisesti ”muissa ympyröissä” pyöriviltä henkilöiltä, sillä nämä henkilöt ovat potentiaalisimpia silloittajia. Toiseksi, rekrytoijan tulisi arvioida, *millä tavoin sosiaalinen verkosto on rakenteellisesti muodostunut.* Burtia mukaillen henkilön tulisi olla hyvää pataa erityisesti sellaisten henkilöiden kanssa, joiden ympärille on muodostunut rakenteellinen aukko. Välittäjä-asemassa toimivat rakenteelliset aukot ovat potentiaalisimpia silloittajia. Kolmanneksi, rekrytoijan tulisi myös pohtia sitä, *millaisista henkilöistä sosiaalinen verkosto muodostuu.* On yhdentekevää, vaikka sosiaalinen verkosto silloittuisi peittämään puolta Suomea, mikäli sosiaalinen verkosto ei sisällä yhtään rakennusalan ihmistä. Mikäli rekrytointitarve koskisi esimerkiksi toimihenkilötehtäviä, rekrytoijan kannattaisi luonnollisesti pyrkiä hankkimaan informaatiota sellaisilta henkilöiltä, jotka positionsa vuoksi omaavat informaatiota potentiaalisista toimihenkilöistä.

2.5 Formaali ja informaalinen rekrytointi

Ennen tarkempaa perehtymistä sosiaalisten verkostojen ja työllistymisen yhteyksiin on syytä luoda katsaus siihen, millä tavoin työnantajat ylipäättensä voivat rekrytoida henkilöstöä. Työnantajan käytettävissä olevat rekrytointimenetelmät ovat tyypillisesti jaettu kaksijakoisesti formaaleihin ja informaaleihin menetelmiin (Rees 1966). *Formaaleilla rekrytointimenetelmillä* (muodollinen rekrytointi) viitataan menetelmiin, joiden avulla työnhakija ja työnantaja voivat tavoittaa toisensa ei-henkilökohtaisen välittäjän avulla. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi laajasti esillä olevat työpaikkailmoitukset, rekrytointitoimeksiannot sekä työvoimatoimiston kaltaiset palvelut. Formaali rekrytointimenetelmät tavoittavat tyypillisesti suuren joukon työnhakijoita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan on jossain rekrytointiprosessin vaiheessa käytettävä resursseja hakijajoukon karsimiseen, jotta potentiaalisimmat hakijakandidaatit voidaan erotella suuresta massasta (Marsden 1994, 981). Formaali rekrytointikanavat voidaan jakaa julkisiin ja yksityisiin työnvälityspalveluihin. Työ- ja elinkeinotoimiston tarjoamat palvelut ovat esimerkki julkisin varoin ylläpidetystä työnvälitystoiminnasta. Sen sijaan Suomenkin rekrytoinnin kentässä vahvasti esillä olevat yksityiset työnvälityksen palveluntuottajat ovat esimerkkejä yksityisen sektorin työnvälitystoiminnasta.

Informaalilla rekrytoinnilla viitataan epämuodolliseen, henkilökohtaisten kontaktien kautta vastaanotetun informaation perusteella tapahtuvaan rekrytointiin. Granovetter (2018, 11) on määritellyt henkilökohtaisten kontaktien hyödyntämisen tilanteeksi, jossa ”henkilö omaa siteen informaatiota välittävään henkilöön, johon hän alun alkaen tutustui tilanteessa, joka ei liittynyt

millään tavoin työnhakua koskevan informaation tavoitteluun”. Toisin sanoen, työtä koskeva informaatio liikkuu sosiaalisissa verkostoissa ikään kuin muun sosiaalisen vuorovaikutuksen oheistuotteena. Kaikki henkilökohtaiset siteet ovat potentiaalisia kanavia työtä koskevan informaation saannissa, mutta on helppo ymmärtää, kuinka tietyt kontaktit voivat olla työtä koskevan informaation kannalta tärkeämpiä kuin toiset. Esimerkiksi rakennusalan rekrytoijan näkökulmasta on todennäköisempää, että rekrytoinnin kannalta oleellista informaatiota vastaanotetaan rakennusalalla toimivilta tuttavilta (esim. henkilöstö, yhteistyökumppanit), kuin esimerkiksi muilla toimialoilla työskenteleviltä perhetuttavilta.



KUVIO 3. Formaali ja informaali rekrytointi (mukaillen Rees 1966; Granovetter 2018).

Rekrytointia käsittelevän kirjallisuuden mukaan informaali rekrytointi omaa tiettyjä etuja formaaliin rekrytointiin nähden. Yleisen hypoteesin mukaisesti työnantajat suosivat epämuodollista rekrytointia erityisesti siksi, koska formaaleihin metodeihin verrattuna informaali rekrytointi on ennen kaikkea kustannustehokasta (mm. Rees 1966; Marsden & Gorman 2001). Tämä on ymmärrettävää, sillä formaalit rekrytointimenetelmät edellyttävät työnantajalta väistämättä taloudellisia investointeja. Vaikka rekrytoija voi halutessaan investoida taloudellisia resursseja myös epämuodolliseen rekrytointiin, ei tämä kuitenkaan ole välttämättömyys. On olemassa myös tutkimusnäyttöä, jonka mukaan sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotetun informaation avulla työnantaja voi tavoittaa keskivertoa pätevämpiä työnhakijoita (esim. Mencken & Winfield 1998, 137). Gerberin ja Mayorovan (2010) mukaan tämä pitää paikkaansa erityisesti tilanteissa, joissa työmarkkinoilla vallitsee tiukka kilpailutilanne. Informaalia rekrytointia ei tulisi kuitenkaan pitää täysin ylivoimaisena rekrytointimenetelmänä, sillä molemmat rekrytointimenetelmät sisältävät sekä hyviä ja huonoja puolia.

Koska formaalit rekryointimenetelmät tavoittavat tyypillisesti laajan joukon potentiaalisia työnhakijoita, informaalia rekryointia suosiva yritys voi heikentää mahdollisuuksiaan tavoittaa laajin mahdollinen hakijajoukko. Informaalissa rekryoinnissa myös rekryointiprosessia koskeva läpinäkyvyys voi kärsiä, mikä voidaan nähdä – ainakin tietyssä kontekstissa – epätoivottavana asiana (Schram ym. 2010, 1035-1036).

3.0 TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN – KATSAUS EMPIIRISEEN AINEISTOON

3.1 Paljon tutkitut työnhakijan sosiaaliset verkostot

Huomattavan suuri osa empiirisestä tutkimuksesta on tarkastellut sosiaalisten verkostojen työllistymishyötyjä työnhakijan näkökulmasta. Työnantajien sosiaalisten verkostojen tarkastelu on jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle. Vaikka tämän tutkimuksen fokus onkin kiinnittynyt erityisesti työnantajien sosiaalisiin verkostoihin, on syytä perehtyä myös tarkemmin siihen, millä tavoin työnhakijat hyödyntävät sosiaalisia verkostojaan. Mikäli työnhakija vastaanottaa työtä koskevaa informaatiota sosiaalisten siteidensä kautta, työnhakija omaa tällöin väistämättä siteen myös työtä tarjoavaan tahoon, eli työnantajaan. Työnhakija ja työnantaja ovat siis väistämättä osa samaa sosiaalista verkostoa, oli aloitteentekijä joko työnhakija tai työnantaja.

Yleisesti ottaen on turvallista todeta, että työnhakijan näkökulmasta sosiaaliset verkostot ovat merkittävä, työllistymispyrkimyksiä edistävä resurssi. Tutkimukset ovat yksiselitteisesti todenneet, että työnhakijan sosiaalisten verkostojen koko korreloi myönteisesti työnsaannin kanssa (esim. Montgomery 1991/1992; Korpi 2001; Wahba & Zenou 2005; Burns, Godlonton, & Keswell 2010; Glitz 2017). Sosiaalisten suhteiden hyödyntäminen voi vaikuttaa myönteisesti myös työnhakijan palkkatasoon. Kuglerin (2003) mukaan suositteluiden kautta työllistyminen näyttäisi olevan yleisempää korkeapalkkaisilla aloilla, mutta suorien johtopäätösten tekeminen ei vaikuttaisi olevan näin yksinkertaista. Tutkimukset ovat myös antaneet näyttöä siitä, ettei informaalien kanavien kautta työllistyminen ei ole automaattinen reitti korkeamman statuksen työtehtäviin (esim. Loury 2006). Pellizzarin (2010) mukaan sosiaalisten suhteiden kautta työllistyvien henkilöiden palkkataso voi vaihdella sen mukaan, millaisilla työmarkkinoilla suhteita pyritään hyödyntämään. Sosiaalisten suhteiden kautta työllistyminen vaikuttaa myönteisesti palkkatasoon erityisesti maissa, joiden työmarkkinoilla on tarjolla paljon formaaleja rekrytointipalveluja tarjoavia toimijoita (esim. työvoimatoimisto). Sen sijaan sosiaalisten suhteiden kautta työllistyminen ei näyttäisi vaikuttavan myönteisesti palkkatasoon niissä maissa, joissa informaali rekrytointi on muutoinkin yleistä. Suositusten vaikutus palkkatasoon vaikuttaisi olevan riippuvainen myös siitä, onko suositeltu henkilö työtön työnhakija vaiko työpaikkaa vaihtava, jo työssä oleva henkilö (Zaharieva 2013/2015). Tämä voi olla seurausta siitä, että työtön työnhakija voi turvautua käyttämään sosiaalisia verkostojaan viimeisenä vaihtoehtona, kun taas jo työssä oleva henkilö voi sosiaalisten verkostojensa kautta hankkia rauhassa informaatiota sellaisista työpaikoista, joissa palkkataso voisi mahdollisesti olla

nykyistä korkeampi. On helppo kuvitella, kuinka edellä mainituissa tilanteissa olevat henkilöt ovat hyvin erilaisessa asemassa palkkaneuvotteluiden suhteen.

Sosiaalisten verkostojen yhteyksiä työntekijän palkkatasoon on tutkittu myös Suomessa. Oinas ym. (2018) tarkastelivat, missä määrin yksilön sosiaaliset verkostot olivat vaikuttaneet 1990-luvun Suomessa työskennelleiden työntekijöiden yksilötason palkkakehitykseen. Analyysissa sosiaaliset siteet oli jaettu sitoviin (vahvoihin) ja silloittaviin (heikkoihin) sosiaalisiin siteisiin. Tulokset osoittivat, että molemmat olivat yhteydessä palkkatulojen kehittymiseen. Näistä kahdesta erityisesti silloittavat sosiaaliset siteet vaikuttivat myönteisesti yksilön palkkatason kehittymiseen. Tarkasteltavan ajanjakson avulla voitiin myös analysoida, millä tavoin työmarkkinoiden suhdannemuutokset voivat mahdollisesti vaikuttaa sosiaalisten verkostojen hyödyntämiseen. Sosiaaliset verkostot olivat hyödyttäneet työnhakijoita erityisesti 1990-luvun laman jälkeisillä, elpyvillä työmarkkinoilla. Oinaksen ym. mukaan laajat sosiaaliset verkostot, eli paljon sosiaalista pääomaa, omaavat työnhakijat olivat nousseet muita työnhakijoita tehokkaammin korkean palkkatason tehtäviin. Tutkimuksessa havaitut, erityyppisten sosiaalisten siteiden vaikutukset tuovat hyvin ilmi, kuinka kaikki sosiaaliset siteet eivät ole hyötyjen näkökulmasta samanarvoisia.

Työnhakijan näkökulmasta tarkasteltuna voidaan siis todeta, että mitä suuremmat verkostot, sen parempi. Sen sijaan sosiaalisen siteen tyypin vaikutus työtä koskevan informaation saannissa ei näyttäisi olevan yhtä selkeää. Useat tutkimukset ovat antaneet tukea Granovetterin alkuperäiselle hypoteesille, jonka mukaan heikot siteet ovat tehokkaampi informaatiokanava työtä koskevan informaation saannissa (mm. Lin, Ensel & Vaughn 1981; Levin & Cross 2004; Yakubovich 2005). Toisaalta on olemassa myös näyttöä siitä, että vahvat siteet voivat toimia heikkoja siteitä todennäköisempänä informaation lähteenä (Godechot 2016; Kim & Fernandez 2017). Bianin (1997) mukaan – ainakin kiinalaisten työmarkkinoiden kontekstissa – vahvat siteet toimivat heikkoihin siteisiin nähden huomattavasti useammin sosiaalisia piirejä toisiinsa linkittävinä silloittajina. Bianin havainnot ovat siis täysin ristiriidassa Granovetterin alkuperäisen hypoteesin kanssa, jonka mukaan *”yksikään vahva side ei voi olla silta”* (1977, 1364). Mitkä tekijät selittävät näin ristiriitaista tutkimusnäyttöä? Vaikka Granovetterin hypoteesi heikkojen siteiden informaatiohyödyistä näyttäisikin pitävän paikkaansa, voi olla mahdollista, että heikon siteen omaavat henkilöt eivät välttämättä ole motivoituneita jakamaan informaatiota toisilleen (ks. Marin 2012). Tällaisessa tilanteessa heikkojen siteiden omaama informaatio jää hyödyntämättä, vaikka se olisikin toimijalle uutta, ja potentiaalisesti hyödyllistä.

Samaa hypoteesia on ehdottanut myös Obukhova (2012), joka kiinalaisten yliopisto-opiskelijoiden työllistymistä tutkiessaan huomasi, että vahvan siteen omaavat henkilöt olivat motivoituneempia jakamaan työtä koskevaa informaatiota toistensa välillä. Obukhovan tulokset toivat myös esille toisen mielenkiintoisen seikan. Vahvojen siteiden kautta eteenpäin välitetty ansioluettelo johti todennäköisemmin työtarjouksen saamiseen, kuin ansioluettelon välittäminen formaalien kanavien kautta. Eli toisin sanoen, sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen lisäsi todennäköisyyttä työtarjouksen vastaanottamiselle. Tästä huolimatta, työnhakijat hyväksyivät vastaanottamiaan työtarjouksia yhtä paljon riippumatta siitä, oliko vastaanotettu työtarjous tullut joko vahvojen siteiden tai vaihtoehtoisesti formaalien kanavien kautta. Työnhakijat hyödynsivät siis sosiaalisia siteitään vain mieluisiksi koettujen työpaikkojen kohdalla, ja vahvojen siteiden kautta vastaanotetut, epämieluisiksi tulkitut työtarjoukset sivuutettiin. Tulokset tuovat esille, kuinka työnhaussa kaikki vastaanotettu informaatio ei ole samanarvoista. Sekä työnhakijan, kuin myös työnantajan kannalta on tärkeää arvioida sitä, onko vastaanotettu tieto ”pelkkää” informaatiota, vaiko olennaista, haluttua informaatiota.

Voi olla myös mahdollista, että työtä koskevaa informaatiota ei haluta jakaa edes vahvojen siteiden kautta. Tätä näkemystä puoltaa ainakin Smithin (2005) tutkimus, jossa tarkasteltiin vähäosaisilla alueilla asuvien afroamerikkalaisten työllistymistä. Smithin mukaan sosiaalisen siteen vahvuus ei vaikuttanut merkittävästi siihen, jaettiin työtä koskevaa informaatiota eteenpäin. Vaikka läheinen side henkilöön lisäsi motivaatiota jakaa työtä koskevaa informaatiota, useimmissa tapauksissa henkilöt päättivät tästä huolimatta olla jakamatta informaatiota eteenpäin. Smithin mukaan riski epäpätevän henkilön suosittelusta seuraavasta oman maineen menettämisestä koettiin niin suureksi, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt eivät halunneet suositella epäpäteviksi tulkittemiaan henkilöitä, vaikka kyseessä olisikin ollut läheinen tuttava. Intiimin suhteen luoma sosiaalinen paine lähimmäisen auttamiseksi oli – ainakin tässä kontekstissa – heikompi motivaattori verrattuna oman työmarkkina-aseman vaarantumisen riskiin.

Myös Linin argumentti sosiaalisen kontaktin statusaseman merkityksestä on saanut tuekseen empiiristä tutkimusnäyttöä. Völker ja Flap (1999) huomasivat, että 1990-luvun itäsaksalaisilla työmarkkinoilla sosiaalisia verkostojen hyödyntäneiden henkilöiden työmarkkina-asema ei vaihdellut merkittävästi sen suhteen, olivatko he hyödyntäneet työnhaussa heikkoja tai vahvoja siteitä. Sen sijaan kontaktin statusasema vaikutti siihen, millaiseen työmarkkina-asemaan kontaktejaan hyödyntäneet työnhakijat päätyivät. Chileläisiä työmarkkinoita tutkineet Contreras ym. (2019) päätyivät samaan johtopäätökseen, sillä he huomasivat sosiaalisen kontaktin työmarkkina-

aseman korreloivan myönteisesti työnhakijan tulevan työmarkkina-aseman sekä palkan kanssa. Samalla Contreras ym. totesivat sosiaalisten verkostojen koon korreloivan positiivisesti työnhakijan palkkatason kanssa. Näyttäisi olevan siis niin, että myös kontaktin asema vaikuttaa siihen, kuinka arvokasta informaatiota sosiaaliselta siteeltä voidaan saada.

Edellä esitellyt tutkimusesimerkit tuovat konkreettisesti ilmi, kuinka toisistaan poikkeavat kulttuuriset kontekstit voivat vaikuttaa työmarkkinoilla tapahtuvaan sosiaalisten verkostojen hyödyntämiseen. Esimerkiksi heikkojen ja vahvojen siteiden työllistymishyötyjä tarkastelleet tutkimustulokset ovat niin ristiriitaisia, ettei universaaleja johtopäätöksiä ole mielekästä tehdä. Sen sijaan kontaktien määrä sekä statusasema näyttäisivät korreloivan positiivisesti työllistymisen kanssa työmarkkinakontekstista riippumatta. Useimmat työntekijät tavoittelevat mahdollisimman korkeaa työmarkkina-asemaa, minkä vuoksi he luonnollisesti pyrkivät hyödyntämään mahdollisimman korkean työmarkkina-aseman omaavia kontakteja. Myös työnantajan tulisi pyrkiä hyödyntämään samaa periaatetta rekryointitarpeidensa täyttämiseksi. Mikäli rakennusalan työnantaja haluaa rekrytoida toimihenkilöitä, kannattaisi hänen pyrkiä hyödyntämään toimihenkilöistä koostuvia verkostojaan. Mikäli tavoitteena on rekrytoida työmaahenkilöstöä, kannattaisi hänen pyrkiä hyödyntämään työmaahenkilöstöstä koostuvia verkostojaan.

3.2 Vähän tutkitut työnantajan sosiaaliset verkostot

Aivan kuten tässä tutkimusraportissa on jo useaan otteeseen todettu, työnantajien sosiaalisia verkostoja on rekrytoinnin kontekstissa tutkittu verrattain vähän. Erityisen vähälle huomiolle ovat jääneet empiiriset, konkreettisia informaatiohyötyjä tarkastelevat tutkimukset. On kuitenkin olemassa näyttöä siitä, että työntekijöiden tapaan myös työnantajat hyötyvät sosiaalisten verkostojensa kautta saamastaan informaatiosta. Tutkimukset ovat muun muassa osoittaneet, että työnantajan sosiaalisten verkostojen ulkopuolelle jäänti on merkittävä työllistymistä heikentävä tekijä (Fernandez & Fernandez-Mateo 2006; Schram ym. 2010). Rekrytoijat voivat hyötyä sosiaalisten verkostojen kautta saamastaan informaatiosta erityisesti tilanteissa, joissa muut työntekijän pätevyyttä ilmaisevat indikaattorit ovat vähäisiä. Suositukset voivat kompensoida rekrytoijan puutteellista kuvaa työnhakijasta esimerkiksi tilanteissa, joissa formaalin tutkinnon omaaminen ei indikoi tehokkaasti työnhakijan pätevyyttä (ks. Di Stasio & Gërkhani 2015). Mikäli kaikki työnhakijat omaavat tasalaatuisesti korkeita ammattitutkintoja, rekrytoijat voivat tehdä pesäeroa työnhakijoiden välille sosiaalisten verkostojen kautta saamansa informaation perusteella.

Virtanen ym. (2010) tarkastelivat Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselle laatimassaan selvityksessä, millä tavoin itäsuomalaiset työnantajat pyrkivät rekrytoimaan ulkomaalaista työvoimaa. Noin joka neljäs tutkimukseen osallistunut henkilö oli pyrkinyt hankkimaan ulkomaalaista työvoimaa sosiaalisten verkostojensa kautta. Sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuva epämuodollinen rekrytointi oli lähes yhtä yleistä, kuin työvoimahallinnon tarjoamien palveluiden ja rekrytointitoimintaa harjoittavien yritysten hyödyntäminen. Näistä kolmesta sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvaa rekrytointia pidettiin tehokkaimpana tapana hankkia työvoimaa. Työnantajat kokivat, että tutulta henkilöltä vastaanotettu suositus oli varmempi tae työnhakijan pätevydestä, kuin esimerkiksi työnhakijan itse laatima työhakemus. Sosiaalisten verkostojen toimivuuteen luotettiin myös siksi, koska epämuodollisen rekrytoinnin avulla saatiin hyviä tuloksia työnhakijan työmarkkinakontekstista riippumatta. Esimerkiksi virallisten työvoimapalveluiden toimivuus oli pitkälti riippuvaista siitä, mistä maasta työnhakijat olivat töitä hakemassa. Epämuodollinen rekrytointi oli tuottanut työnantajille myönteisiä tuloksia työnhakijan lähtömaasta riippumatta. Tutkimus puolsi aikaisemmassa kirjallisuudessa esitettyä hypoteesia, jonka mukaan sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotettu työmarkkinainformaatio voi olla laadultaan poikkeuksellisen luotettavaa.

Fernandezin ym. mukaan (2000, 1351) erityisesti *henkilöstön* omaamat sosiaaliset verkostot tulisi hahmottaa pääomana, johon investoitu pääoma voi tuottaa työnantajalle myöhempien aikojen onnistuneina rekrytoineina ”voittoa”. Ensinnäkin, työntekijöiden sosiaalisten verkostojen avulla voidaan tavoittaa huomattava määrä sellaisia työnhakijoita, joita rekrytoijan olisi muilla keinoin hankala tavoittaa. Toiseksi, suosittelijoilla on useimmiten tapana suositella itsensä kaltaisia henkilöitä. Tämä voi lisätä todennäköisyyttä sille, että suositeltu henkilö on soveltuva haettavan tehtävän ja organisaation tarpeisiin. Mikäli suosittelija on onnistunut sopeutumaan organisaation työkuultuuriin ja -tehtäviin, on todennäköistä, että hänen suosittelmansa henkilö tekee samoin. Kolmanneksi, suosittelijat eivät halua turhaan vaarantaa mainettaan työnantajansa ja työyhteisönsä silmissä. Nämä kolme mekanismia lisäävät todennäköisyyttä sille, että henkilöstön sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvat rekrytoinnit ovat keskimääräistä onnistuneempia. Ericksonin mukaan erityisesti korkeatasoisissa työtehtävissä toimivien työntekijöiden omaamat sosiaaliset verkostot tulisi hahmottaa hyödynnettävänä pääomana, johon työnantajan tulisi kiinnittää huomiota jo palkkaamisvaiheessa (Lin ym. 2017, 127-128). Korkean vaatimustason työtehtäviin rekrytoiminen on tyypillisesti kalliimpaa, joten näissä tehtävissä toimivien henkilöiden sosiaaliset verkostot ovat myös keskimääräistä arvokkaampia.

Henkilöstön lisäksi työnantaja voi hankkia informaatiota myös omista, muista työnantajista koostuvista verkostoistaan. Tutkiessaan työnantajien muista työnantajista koostuvia verkostoja Gërkhani ym. (2013) havaitsivat työnantajien muodostavan kahdentyyppisiä verkostoja. Tietyissä sosiaalisissa verkostoissa työnantajat jakavat työntekijöitä koskevaa informaatiota suoraan työnantajalta toiselle, jolloin jakamisen motiivina toimii oletus vastavuoroisuuden velvoitteesta. Tämän kaltaisten verkostojen erityispiirre on se, että informaation jakaminen tapahtuu yksinomaan kahdenvälisesti, yhdeltä henkilöltä toiselle. Vastavuoroisuuden kannalta on tärkeää, että informaation liikkuminen tapahtuu tällä tavoin, sillä informaation levitessä suuremmalle joukolle vastuu myöhempien vastapalvelusten tekemiselle hälvenee. Toisen tyyppisissä työnantajien muodostamissa sosiaalisissa verkostoissa työntekijöitä koskevaa informaatiota jaetaan avoimesti koko verkoston kesken. Toiminnan motiivina voi tällöin olla esimerkiksi solidaarisuus työnantajan harjoittamaa toimialaa kohtaan. Työnantaja ei tällöin välttämättä itse suoranaisesti hyödy informaation jakamisesta, mutta päättää jakaa informaatiota tästä huolimatta, sillä työnantaja kokee toiminnan olevan ”alalle hyväksi”. Kollektiivinen, työnantajien kesken tapahtuva informaation jakaminen on hyvä esimerkki siitä, kuinka sosiaaliset motiivit voivat sekoittua taloudellisiin motiiveihin tavalla, jolla pelkkä yksilön henkilökohtainen voiton maksimointi ei kykene mielekkäästi selittämään toimijoiden taloudellista käyttäytymistä.

3.3 Rekrytointimenetelmän valintaan vaikuttavat tekijät

Keskimääräisesti tarkasteltuna erikokoiset organisaatiot suosivat rekrytointitoiminnassaan erilaisia rekrytoinnin tapoja. Vaikuttaisi olevan niin, että erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset suosivat enemmän informaalia rekrytointia verrattuna systemaattisuutta vaativiin, muodollisiin rekrytointimenetelmiin. (Carroll, Marchington, Earnshaw & Taylor 1999). Tämä johtuu todennäköisimmin siitä, että organisaation koon kasvaessa on tyypillistä, että yritykset pyrkivät yhdenmukaistamaan henkilöstökäytäntöjään (Kotey & Sheridan 2004). Yleensä tämä tarkoittaa rekrytointikäytäntöjen kannalta sitä, että organisaatio alkaa suosia enemmän formaaleja rekrytointikanavia epämuodollisen rekrytoinnin kustannuksella. Rekrytointimenetelmän valinta voi siis ohjautua yksinkertaisesti henkilöstökäytäntöjen muuttumisen seurauksena. Rekrytointimenetelmiin liittyvät mieltymykset voivat vaihdella myös sen mukaan, mille toimialalle ja mihin työtehtävään työtä tarjoava yritys on työnhakijaa palkkaamassa. Formaaleille rekrytointimenetelmille tyypillinen laaja hakijajoukko voi olla tavoiteltu esimerkiksi silloin, jos epäonnistuneen rekrytoinnin mahdollisuus halutaan minimoida hinnalla millä hyvänsä (Mencken & Winfield 1998, 139-140). Käytännössä tällaiset työtehtävät voivat olla sellaisia, joissa menestyksekkäs

suoriutuminen edellyttää tekijältään korkeita tuottavuusvaatimuksia, tai työnantajan tekemiä suuria investointeja työntekijän kouluttamiseen. Rekrytointiin liittyvän suuren taloudellisen riskin vuoksi työnantaja voi olla tällöin valmis investoimaan resursseja suuren hakijajoukon karsimisprosessiin, jotta epäonnistuneen rekrytinnin riski saataisiin minimoitua.

Voi olla myös niin, että ”järkiperusteet” eivät ole ainoa rekrytointimenetelmän valintaa ohjaava tekijä. Tutkimukset ovat antaneet näyttöä siitä, että rekrytointimenetelmiin liittyvät mieltymykset voivat vaihdella paljolti sen mukaan, millä työmarkkina-alueella rekrytoiva yritys toimii. Esimerkiksi Sharone (2014) huomasi, että israelilaiset ja yhdysvaltalaiset työnantajat suhtautuivat eri tavoin sosiaalisten verkostojen kautta saamaansa informaatioon. Suhtautumiserot eivät perustuneet tehokkuuden maksimointiin tähtääville ”järkisyille”. Sen sijaan rekrytointitottumusten erot löytyivät yhteisössä (työmarkkinoilla) jaettujen normatiivisten odotusten eroista. Vaikka israelilaiset työnantajat olisivat voineet hyötyä heikkojen siteiden kautta saamastaan informaatiosta, he pyrkivät aktiivisesti välttämään niiden käyttöä, sillä israelilaisessa työmarkkinakontekstissa heikkojen siteiden hyödyntäminen nähtiin korruptioon verrattavana, ei-toivottuna toimintana. Amerikkalaisessa työmarkkinakontekstissa heikkojen siteiden hyödyntämisessä ei sen sijaan nähty mitään epäilyttävää, minkä vuoksi Yhdysvalloissa sosiaalisten siteiden hyödyntäminen oli – ja on edelleen – täysin legitiimi ja käytetty tapa hankkia työtä koskevaa informaatiota.

Robinsonin (2003) japanilaisia työmarkkinoita käsittelevä tutkimus on myös hyvä esimerkki siitä, kuinka työmarkkinoilla sosiaaliset motiivit voivat joskus olla taloudellisia motiiveja merkittävämpi toimintaa ohjaava tekijä. Rekrytointimenetelmiin keskittyvässä tutkimuksessaan Robinson huomasi, että japanilaiset yritykset pyrkivät aktiivisesti välttämään työkokemusta omaavien, työuransa keskivaiheilla olevien työnhakijoiden palkkaamista. Sen sijaan yritykset suosivat rekrytoinneissaan vastavalmistuneita työnhakijoita. Länsimaalaisten työmarkkinoiden näkökulmasta tämä voi näyttäytyä epärationaalisenä toimintana, sillä länsimaisessa kontekstissa työnhakijan aikaisempi työkokemus on yleisesti nähty työnhakijan ammattitaitoa sekä harjaantumista ilmaisevana myönteisenä asiana. Japanilaisilla työmarkkinoilla aikaisempi työkokemus sen sijaan nähtiin epäilyttävänä, työnhakijan haluttavuutta heikentävänä tekijänä. Robinsonin mukaan tämä näkemys on seurausta japanilaisilla työmarkkinoilla vallitsevasta elinikäisen työuran ideaalista, jonka myötävaikuttamana työpaikkaa vaihtava henkilö nähdään tyypillisesti normaalista poikkeavana ja epäilyttävänä. Työmarkkinoilla jaetut käsitykset toivottavasta ja ei-toivottavasta olivat ohjanneet japanilaisten yritysten rekrytointikäytäntöjä niin, että huolimatta teknistä ammattitaitoa omaavien työntekijöiden puutteesta yritykset päätyivät silti rekrytoimaan vähän kokemusta omaavia,

vastavalmistuneita työnhakijoita. Kulttuurien väliset työmarkkinatutkimukset tuovat kouriin tuntuvasti esille sen, kuinka muun taloudellisen toiminnan ohella myös rekrytointikäytäntöihin liittyvien valintojen takana ei välttämättä ole aina taloudellisen hyödyn maksimointiin tähtäävä ”rationaalinen” syy.

Edellä esiteltyissä luvuissa on esitelty, millä tavoin sosiaalisten verkostojen roolia työmarkkinoilla on aikaisemmassa kirjallisuudessa hahmotettu. Kappaleissa esiteltyt tutkimusesimerkit ovat tarkastelleet sosiaalisten verkostojen roolia erityisesti rekrytointitoiminnan näkökulmasta. On syytä muistaa, että käsillä olevan tutkimuksen tapauksessa ei ole täysin selvää, mitä kaikkea analyysia varten kerätty aineisto voi pitää sisällään. Tämän vuoksi ehdottoman teoreettisen viitekehyksen laatiminen ei ollut tutkimustehtävän kannalta perusteltua. Tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen ulkopuolisten näkökulmien mahdollisuus on tiedostettu, minkä vuoksi laadullista aineistoa on pyritty lähestymään mahdollisimman avoimesti. Tästä huolimatta aihepiiriä käsittelevä aikaisempi kirjallisuus on niin kattavaa, että jo laaditun teorian täydellinen sivuuttaminen ei ollut myöskään perusteltua. Sen sijaan aikaisemman teorian perusteella on tähän tutkimukseen kerätty joukko hypoteeseja, joiden tehtävänä on ollut edesauttaa aineiston keruun ja analyysin prosesseja. Käytännössä aikaisemmasta kirjallisuudesta tehdyt huomiot ovat inspiroineet haastatteluissa käytetyn teemahaastattelurungon ja survey-kyselylomakkeen laatimista. Analyysivaiheessa aineistoa on pyritty arvioimaan hypoteesien näkökulmasta niin, että teoreettisen viitekehyksen ulkopuolisille näkökulmille on annettu mahdollisimman paljon tilaa. Tässä tutkimuksessa toteutettu analyysi on ottanut vaikutteita seuraavista, aikaisemmassa kirjallisuudessa esiteltyistä huomioista:

Huomio 1) Sosiaaliset motiivit voivat vaikuttaa ihmisten työmarkkinakäyttäytymiseen. Tutkimuksen yleisenä lähtökohtana on, että taloudelliset motiivit eivät ole ainoa ihmisten työmarkkinakäyttäytymistä ohjaava tekijä. Sosiaaliset motiivit voivat vaikuttaa ihmisten haluun toimia vastavuoroisuutta ja luottamusta edistävällä tavalla. Rekrytoinnin kontekstissa tämä voi tarkoittaa sitä, että sosiaalisissa verkostoissa tapahtuvasta informaation liikkumisesta voidaan löytää johdonmukaisia piirteitä. Hypoteesin pohjalta rekrytointitoimintaa on lähestytty tässä tutkimuksessa toimintana, joka voi ohjautua myös ei-taloudellisiin perusteisiin. On mahdollista, että ihmisten sosiaalinen taipumus yhteisössä jaettujen normien ja käytäntöjen mukaiseen toimintaan voi vaikuttaa työnantajien harjoittamaan rekrytointitoimintaan. Tämä mahdollisuus on pidetty mielessä rekrytointitoimintaa käsittelevän aineiston analyysissa.

Huomio 2) Muihin rekrytointimenetelmiin verrattuna sosiaalisten siteiden kautta tapahtuva epämuodollinen rekrytointi voi olla keskimääräistä luotettavampaa ja edullisempaa. Aikaisemmassa kirjallisuudessa epämuodollisen rekrytoinnin vahvuuksiksi mainitut luotettavuus sekä

kustannustehokkuus ovat huomioitu teemahaastattelurungon valmistelussa. Analyysivaiheessa on pyritty aktiivisesti arvioimaan, millä tavoin rakennusalan rekrytoijat suhtautuvat sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotetun informaation laatuun ja kustannustehokkuuteen.

Huomio 3) Sosiaalisten siteiden tyyppi, verkostopositio ja statusasema voivat vaikuttaa informaation liikkumiseen. Vaikka tämän tutkimuksen aineistolla ei voida tehdä valideja arvioita rekrytoijien omaamien siteiden tyypeistä tai verkostopositioista, on niiden vaikutus tiedostettu. Aineiston antamien mahdollisuuksien rajoissa on analyysissa pyritty arvioimaan, millaisia henkilöitä informaatiota jakaneet henkilöt olivat. Erityisesti silloittavien sosiaalisten siteiden merkitys on tiedostettu.

Huomio 4) Rekrytoivan organisaation kokoluokka voi vaikuttaa rekrytointimenetelmien käyttöasteeseen. Aikaisemmassa kirjallisuudessa mainitun hypoteesin mukaisesti tässä tutkimuksessa oletetaan, että pienten ja keskisuurten yritysten rekrytointikäytännöt ovat suurempiin yrityksiin verrattuna hajanaisempia. Tämän hypoteesin pohjalta aineisto on pyritty keskittämään erityisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Mikäli rakennusalan yritysten rekrytointikäytännöissä on olemassa vaihtelua, tulisi tämä rekrytointimenetelmien kirjo tavoitetuksi tehokkaimmin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä toimivien rekrytoijien kokemusten kautta. Aineiston tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa on myös pyritty arvioimaan, vaikuttaako rekrytoivan yrityksen kokoluokka todellisuudessa rekrytointimenetelmien valintaan.

4.0 TUTKIMUSASETELMA, TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA AINEISTON ESITTELY

4.1 Tutkimusasetelma ja tutkimustehtävä

Tämä tutkimus pohjautuu osittain vuonna 2018 tehtyyn kandidaatin tutkielmaan (Laukkarinen 2018), jonka aiheena käsiteltiin rakennussektorin yritysten rekrytointiprosesseja. Kandidatutkimuksen alkuvaiheessa ensisijaisena tutkimuskysymyksenä käsiteltiin rakennusalan pk-yritysten rekrytointiprosesseja yleisemmällä tasolla. Tutkimuksen edetessä kävi kuitenkin ilmi, että useimpien yritysten kohdalla epämuodollinen rekrytointi näytteli suurta roolia yritysten harjoittamassa rekrytointitoiminnassa. Tämän vuoksi kandidaattitutkielman analyysin fokusta suunnattiin epämuodollisen rekrytoinnin tarkasteluun. Kandidaatin tutkielmassa tehdyt johtopäätökset antoivat näyttöä siitä, että sosiaaliset verkostot näyttelevät merkittävää roolia rakennusalan harjoitetussa rekrytointitoiminnassa. Kandidaattivaiheen analyysi antoi myös viitteitä siitä, että poiketen arkijärjen mukaisista näkemyksistä, rakennusalan sosiaaliset verkostot eivät välttämättä toimi yksinomaan rekrytointitoimintaa edesauttavina resursseina. Tämä kandidaattivaiheessa tehty huomio oli ensisijainen syy sille, miksi tässä tutkimuksessa tutkimustehtävä laajennettiin tarkastelemaan sosiaalisten verkostojen merkitystä resurssinäkökulmaa laajemmin. Kandidaattivaiheen analyysin pohjalta oli aiheellista olettaa, että rakennusalan sosiaaliset verkostot voivat vaikuttaa rekrytointitoimintaan myös totutusta ajattelusta poikkeavilla tavoilla. Jotta nämä mahdolliset tavat saataisiin tuotua analyysin piiriin, tutkimustehtävän ensisijainen tutkimuskysymys laajennettiin käsittelemään rakennusalan epämuodolliseen rekrytointiin liittyvää asenneilmapiiriä yleisemmällä tasolla.

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävä lähestyy aineistoa seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Kuinka rakennusalan rekrytoivat henkilöt suhtautuvat sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvaan epämuodolliseen rekrytointiin?

Pyrkivätkö rekrytoijat hyödyntämään sosiaalisia verkostojaan? Mikä on epämuodollisen rekrytoinnin asema suhteessa muihin rekrytointikanaviin? Millaiseksi toiminnaksi epämuodollinen rekrytointi koetaan?

2. Millä tavoin sosiaaliset verkostot vaikuttavat konkreettisesti rakennusalan rekrytointiin?

Millaista informaatiota sosiaalisten verkostojen kautta hankitaan? Keneltä informaatiota hankitaan? Kuinka yleistä sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen on? Rajoittavatko sosiaaliset verkostot rekrytointitoimintaa?

Aivan kuten teoriaosiossa tuotiin ilmi, suuri osa verkostotutkimuksesta on ensisijaisesti kiinnittänyt huomiota sosiaalisten verkostojen rakenteellisiin ominaisuuksiin. Verkostonäkökulmaa on kuitenkin kritisoitu siitä, että rakenteisiin kiinnittävä tutkimus ei ole onnistunut kiinnittämään tarpeeksi huomiota sosiaalisen toiminnan kontekstisidonnaisuuteen (esim. Lonkila 2011, 11-12). Koska sosiaalisten verkostojen järjestäytymisen logiikka ei noudata samoja sääntöjä kaikkialla, on perusteltua, että ennen kuin rakenteisiin keskittävää tutkimusta voidaan harjoittaa menestyksekkäästi, tulisi toimintaympäristöön liittyvät erityispiirteet kartoittaa ensin laadullisten tutkimusmenetelmien avulla. Tässä tutkimuksessa määritelty tutkimustehtävä pyrkii vastaamaan juuri tähän tarpeeseen. Koska rakennusalan sosiaalisia verkostoja ei ole, ainakaan suomalaisessa kontekstissa, juurikaan tutkittu, tutkimustehtävä pidettiin ensisijaisesti *eksploratiivisena*¹⁴. Vähän tutkittua ilmiötä valaisevien johtopäätösten lisäksi tutkimuksessa haluttiin myös osittain testata, missä määrin kandidaatin tutkielmassa ja kirjallisuuskatsauksessa esitetyt hypoteesit ovat yleistettävissä suomalaisen rakennusalan kontekstiin. Toisin sanoen tutkimustehtävää voitiin luonnehtia myös osittain *konfirmatoriseksi*¹⁵. On syytä korostaa, että tutkimustehtävät eivät olleet tutkimuksessa samanarvoisessa asemassa. Tutkimuksen ensisijaisena tehtävänä oli tuoda ilmi mahdollisesti piiloon jääneitä ominaisuuksia ja piirteitä vähän tutkitusta ilmiöstä. Yleistettävyyttä koskevien arviointien tekeminen määriteltiin tutkimustehtävässä toissijaiseksi tavoitteeksi. Tutkimustehtävien välille määritelty hierarkia ohjasi myös seuraavassa kappaleessa esitellyn aineiston keräämistä.

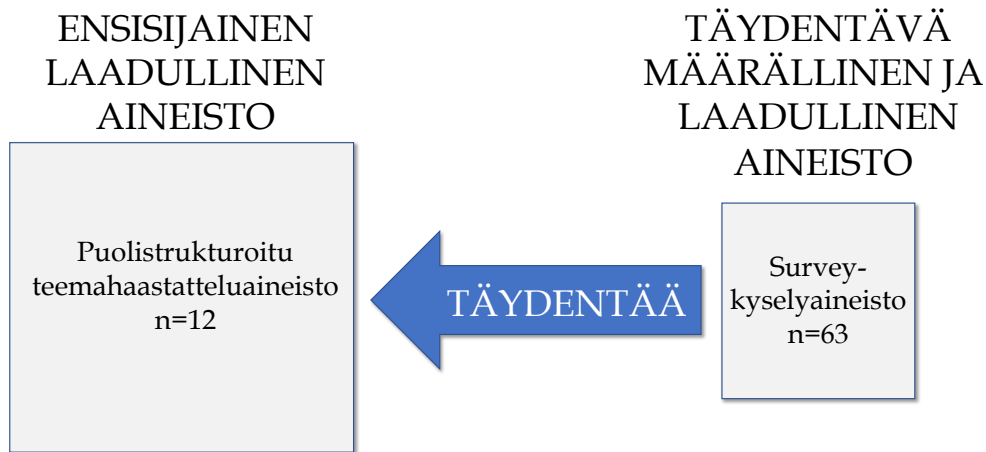
4.2 Aineiston kuvaus

Tutkimustehtävän ensisijaisen tavoitteen saavuttamiseksi kerättiin laadullisesti painotettu aineisto. Puhtaasti kvantitatiivisen aineiston käyttö ei ollut tässä tutkimuksessa aiheellista, sillä tutkijan ja tiedeyhteisön omaama tietämys aiheesta ei antanut perusteita puhtaan kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimusasetelman määrittelyvaiheessa oli olemassa vain vähän tietoa siitä, millaisia ulottuvuuksia tutkittavasta ilmiöstä olisi ylipäättänsä mahdollista löytää. Tällaisissa tilanteissa tutkimuskohdetta tulisi lähestyä laadullisten menetelmien avulla (Metsämuuronen 2011, 220). Näistä syistä johtuen primaariaineisto päätettiin muodostaa puolistrukturoiduista teemahaastatteluista, joiden avulla oli mahdollista käsitellä teoriassa aikaisemmin esiin nostettuja teemoja ja antaa

¹⁴ *Eksploratiivisella* tutkimuksella viitataan induktiiviseen tutkimisen metodologiaan, jonka ensisijaisena pyrkimyksenä on vähän tunnetun ilmiön kuvaaminen. Tutkimuskohteeseen kohdistettu joustavuus ja avoimuus ovat tutkimusmetodologian keskeisimpiä tunnuspiirteitä (Stebbins 2001, 6-11).

¹⁵ *Konfirmatorisen* tutkimuksen ensisijaisena tehtävänä on pyrkimys olemassa olevien hypoteesien testaamiseen. Tutkimusmetodologian keskeisin toiminto on tutkimuskohteesta havaittujen johdonmukaisuuksien tunnistaminen, joiden pohjalta pyritään luomaan deduktiivisia yleistyksiä (Stebbins 2001, 8-12).

informanteille samanaikainen mahdollisuus omien kokemusten vapaaseen ilmaisuun. Tutkimuksen aineisto sekä aineistojen välinen suhde on esitelty visuaalisesti kuviossa 4.



KUVIO 4. Tutkimuksen aineisto.

4.2.1 Puolistrukturoitu teemahaastatteluaineisto

Puolistrukturoidut haastattelut ovat tyypillisiä tilanteissa, joissa ilmiötä tunnetaan niin hyvin, että tutkija kykenee muodostamaan aineiston keruun tueksi perustellun kysymysrunгон, mutta toisaalta myös niin vähän, että hän ei kykene luotettavasti ennakoimaan informanttien vastauksia (Morse 2017, 87). Tämän tutkimuksen lähtöasetelma oli juuri edellä mainitun kaltainen. Haastateltaviksi henkilöiksi pyrittiin valitsemaan aineiston *teoreettista edustavuutta* vahvistavia henkilöitä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan pitää teoreettisesti edustavana, mikäli aineisto sisältää ilmiön kannalta olennaisen informaation (Strauss & Corbin 1998, 201-215). Kirjallisuuskatsauksen perusteella oli syytä olettaa, että pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa rekrytointikäytännöt ovat suurin yrityksiin verrattuna vaihtelevampia, joten haastatteluaineisto päätettiin kerätä ensisijaisesti pk-yrityksissä toimivilta henkilöiltä. Tämän uskottiin edistävän rekrytointikäytäntöjen koko kirjon tavoittamista. Haastatteluihin osallistuvat henkilöt valittiin otantaan julkisesti saatavilla olevien talous- ja yhteystietojen perusteella. Näiden tietojen perusteella yhteydenotot suunnattiin henkilöille, jotka toimivat rakennus- tai talotekniikka-alalla toimivan, pienen tai keskisuuren yrityksen palveluksessa. Otokseen soveltuvat henkilöt pyrittiin tavoittamaan lähtökohtaisesti puhelimitse, jonka yhteydessä informanttien kanssa pyrittiin sopimaan myöhempi ajankohta haastattelulle. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan ensisijaisesti kasvokkain. Tässä tavoitteessa myös onnistuttiin, sillä yhtä videohaastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut saatiin toteutettua

informanttien yritysten toimitiloissa kasvokkain. Haastattelut kestivät neljäkymmenestä minuutista reiluun tuntiin.

Lopullinen primaariaineisto koostettiin *12 puolistrukturoidusta teemahaastattelusta*, joista viisi kappaletta kerättiin kandidaatin tutkielmavaiheessa. Nämä viisi haastattelua tehtiin keväällä 2018, jonka lisäksi loput seitsemän kappaletta kerättiin syksyllä 2019. Molemmissa aineiston keruun vaiheissa käytettiin samaa teemahaastattelurunkoa. Tutkimukseen osallistuneista informanteista kymmenen työskenteli pienessä tai keskisuurissa rakennusalan yrityksessä. Kaksi informanttia työskenteli suuressa rakennusalan yrityksessä. Kaikki haastatellut henkilöt vastasivat pääasiallisesti yrityksensä rekrytoinnista, tai olivat muuten tiiviisti mukana yrityksen rekrytointitoiminnassa. Tehtävänimikkeeltään haastatellut henkilöt olivat tyypillisimmin toimitusjohtajia, mutta joukossa oli myös muilla tehtävänimikkeillä toimivia henkilöitä (esim. suunnittelupäällikkö, projektipäällikkö). Haastatelluista yrityksistä kahdeksan harjoitti pääasiallisena toimialanaan rakennusurakointia. Loput neljä harjoittivat toimialanaan suunnittelu- ja konsulttitoimintaa. Haastateltujen yritysten toimialueet vaihtelivat. Anonymiteetin takaamiseksi tässä tutkimusraportissa yritysten toimialueita ei yksityiskohtaisesti mainita. Anonymiteettia rikkomatta voidaan kuitenkin mainita, että haastattelun tekohetkellä neljä yritystä harjoitti päätoimista tai osittaista liiketoimintaa pääkaupunkiseudulla. Toimialan ja toimialueen näkökulmasta tarkasteltuna voidaan siis todeta, että aineiston perusteella oli mahdollista tavoittaa erilaisissa toimintaympäristöissä toimivien rekrytoijien kokemuksia. Tästä eteenpäin tässä tutkimusraportissa teemahaastatteluaineistoon osallistuneita henkilöitä nimitetään lähtökohtaisesti *informanteiksi*.

4.2.2 Survey-kyselyaineisto

Ensisijaisen aineiston tueksi kasattiin täydentävä, laadullisia ja määrällisiä elementtejä sisältävä survey-kyselyaineisto. Survey-kyselyaineisto koostui määrällisistä monivalintakysymyksistä sekä laadullisesti analysoitavista avoimista kysymyksistä. Survey-kyselyaineiston ensisijainen tehtävä oli tuoda varmuutta rakennusalan rekrytointiympäristöä koskevien arviointien tueksi. Laadullisessa analyysissä tehdyt havainnot ja johtopäätökset pyrittiin hyödyntämään kyselylomakkeen laadinnassa. Ihanteellisessa tilanteessa kyselylomake olisi suunniteltu vasta siinä vaiheessa, kun tutkimuksen laadullinen analyysi olisi ollut kokonaisuudessaan kerätty ja analysoitu. Ajankäytön asettamien rajoitusten vuoksi kyselylomake päätettiin laatia, kun noin puolet haastatelluista oli tehty ja esianalysoitu. Määrällisten kysymyksien avulla pyrittiin tekemään yleistettäviä johtopäätöksiä siitä, kuinka paljon epämuodollista rekrytointia harjoitettiin ja keneltä työtä koskevaa informaatiota hankittiin. Myös mahdollisten toimiala sekä -aluekohtaisten erojen olemassaoloa pyrittiin

analysoimaan määrällisen aineiston avulla. Koska kaikkia havaintoyksiköjä koskevaa tietoa ei ollut saatavilla, oli satunnaisvalintaan perustuvan otoksen laatiminen mahdotonta. Tämän vuoksi survey-kyselyaineistoa voidaan pitää otoksen sijaan *näytteenä*¹⁶.

Survey-kyselyaineisto kerättiin sähköisesti täytettävän kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakeaineistoa ei rajattu koskemaan vain rakennusalan pk-yrityksiä. Teoreettisen edustavuuden edistämiseksi tutkimuskutsussa määriteltiin, että vastaajien tulisi omata kokemusta rakennus- tai talotekniikka-alalla toimivan yrityksen rekrytoinnista. Aineiston keruun alkuvaiheessa tutkimuskutsua pyrittiin levittämään otannalle rakennus- ja talotekniikka-alalla toimivien järjestöjen uutiskirjeiden kautta. Tämä kanava ei kuitenkaan onnistunut tavoittamaan halutun kokoista näytettä, jonka vuoksi myöhemmässä vaiheessa tutkimuskutsua jaettiin myös sähköpostikutsujen välityksellä. Näytteeseen valittujen henkilöiden sähköpostiosoitteet hankittiin julkisesti saatavilla olevien yhteystietojen avulla. Monivaiheisen aineistonkeruun jälkeen lopullinen vastaajamäärä oli 63. Todellista vastausprosenttia on vaikea arvioida, sillä uutiskirjeiden kautta saavutettua ei voida arvioida luotettavasti. Kun saatujen vastausten määrää suhteutetaan yksilöllisesti lähetettyjen tutkimuskutsujen määrään, voidaan todeta, että vastausprosentti on vähemmän kuin 7,5 prosenttia. Erotuksena haastatteluaineistoon osallistuneista informanteista, tästä eteenpäin survey-kyselyaineistoon osallistuneita henkilöitä nimitetään lähtökohtaisesti *vastaajiksi*. Survey-kyselyaineiston rakenne on esitelty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Survey-kyselyaineiston rakenne.

AINEISTON RAKENNE			
Taustamuuttuja		%-osuus	n=
TOIMIALA	Urakointi	52 %	33
	Muu toimiala	48 %	30
TOIMIALUE	Muu toimialue	37 %	23
	Pääkaupunkiseutu	63 %	39
HENKILÖSTÖ- MÄÄRÄ	Alle 250	52 %	33
	Yli 250	48 %	30
Yhteensä		100 %	63

Taustaryhmävertailun edustavuutta silmällä pitäen vastaajajoukko ryhmiteltiin niin, että analysoitavien taustaryhmien koko olisi mahdollisimman suuri. Tällä toimenpiteellä haluttiin

¹⁶ *Näyte* on sellainen perusjoukon osajoukko, jonka poiminnassa ei ole käytetty todennäköisyysotannan menetelmiä (Tilastokeskus 2020).

varmistaa, että pienestä näytekoosta seuraava otantavirheen mahdollisuus olisi mahdollisimman pieni. Toimialavertailussa toimialat ryhmiteltiin niin, että suunnittelua, konsultointia, rakennuttamista sekä myyntiä toimialanaan harjoittavat vastaajat ryhmiteltiin yhdeksi osajoukoksi. Tätä joukkoa voitiin verrata suhteessa urakointia harjoittavien vastaajien joukkoon. Toimialuevertailussa pääkaupunkiseudun ulkopuoliset toimialueet ryhmiteltiin yhdeksi osajoukoksi. Tätä muun Suomen muodostamaa osajoukkoa vertailtiin pääkaupunkiseudun muodostamaan toimialueeseen. Vastaajajoukko jaoteltiin myös kahtiajakoisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin sekä suuriin yrityksiin. Tämä jaottelu tehtiin vastaajien edustamien organisaatioiden henkilöstömäärän perusteella. Tilastokeskuksen määritelmän mukaisesti¹⁷, alle 250 henkilön yritykset määriteltiin yhdeksi osajoukoksi (pk-yritys), kun taas yli 250 henkilön yritykset (suuri yritys) määriteltiin omaksi osajoukokseen.

Survey-kyselyn ensimmäiset kysymykset käsittelivät tutkimukseen osallistuvien henkilöiden rekrytointihistoriaa. Kysymyksiä avulla voitiin arvioida, kuinka paljon rekrytointikokemusta tutkimukseen osallistuvat henkilöt todellisuudessa omasivat. Lähes kaikki (98%) survey-kyselyyn vastanneet henkilöt olivat rekrytoineet henkilöstöä viimeisen vuoden aikana. Muutamilla vastaajilla (2%) viimeisimmästä rekrytoinnista oli kulunut aikaa enemmän kuin yksi vuosi, mutta vähemmän kuin viisi vuotta. Rekrytointimäärien selvittämiseksi vastaajilta kysyttiin, kuinka monta henkilöä he olivat rekrytoineet viimeisen kolmen vuoden aikana. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä yli puolet (52%) oli rekrytoinut tällä ajanjaksolla yli 20 henkilöä. Reilu neljäsosa (27%) vastaajista oli rekrytoinut viidestä kymmeneen henkilöä viimeisen kolmen vuoden aikana. Joka kymmenes vastaaja oli rekrytoinut joko 11-20 (10%) tai alle viisi henkilöä (11%). Vastaajien rekrytointikokemusta kartoittavien vastauksien perusteella voidaan todeta, että vastaajajoukko oli rekrytointikokemusta omaava joukko, ja näin ollen relevantti näyte.

4.2.3 Aineiston rajoitukset

Aivan kuten mikään aineisto ei ole täydellinen, myös tämänkin tutkimuksen aineisto omaa tiettyjä rajoituksia. Aineiston pätevyyttä arvioitaessa huomiota tulisi kiinnittää erityisesti aineiston laatuun sekä määrään. Kun tarkastelemme ensisijaiseen haastatteluaineistoon osallistuneiden informanttien joukkoa, voimme todeta aineiston olevan tarkoituksenmukainen, eli *teoreettisesti edustava* (Strauss

¹⁷ *Pienet ja keskisuuret yritykset* ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, vuosiliikevaihto on vähemmän kuin 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa ja joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2020).

& Corbin 1998, 201-215). Kaikki haastatteluihin osallistuneet informantit omasivat käytännön kokemuksia rakennusalalla tapahtuvasta rekrytoinnista, joten oli siis syytä olettaa, että informanttien kokemusten kautta oli mahdollista tavoittaa todenmukaista informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa otoskoko voidaan tyypillisesti pitää pienenä, mikäli aineisto on teoreettisesti edustava. Otskoon on kuitenkin oltava niin suuri, että aineisto voidaan tulkita kylläntyneeksi eli *saturoituneeksi*. Mikäli aineistossa alkaa ilmetä toistuvia perusrakenteita, voidaan olettaa, että aineisto on saavuttanut, tai on ainakin lähellä kylläntymispistettään. Tällaisessa tilanteessa on perusteltua olettaa, että uudet tapaukset eivät tuo aineistoon uutta informaatiota (Metsämuuronen 2011, 233). Tämän tutkimuksen ensisijaisessa haastatteluaineistossa oli selkeästi havaittavissa toistuvia kuvauksia. Oli syytä olettaa, että lisähaastattelut eivät todennäköisesti olisi tuoneet aineistoon tutkimuskysymyksen näkökulmasta uutta tietoa. Luonnollisesti tätä ei voida pitää absoluuttisen varmana tosiasiana. Tulosten yleistettävyyden näkökulmasta on aina parempi, mitä suurempi analysoitava aineistokoko on. Rajalliset resurssit omaava tutkija ei voi kuitenkaan kerätä aineistoaan loputtomiin. Olettaessa huomioon pro gradu – tutkielman laajuusvaatimukset voidaan todeta, että primaariaineiston koko oli tämän tutkimuksen tarpeisiin riittävä.

Sen sijaan toissijaisen määrällisen aineiston tapauksessa näytekoko olisi voinut olla nykyistä suurempi. Tässä tutkimuksessa määrällisen aineiston avulla pyrittiin analysoimaan laadullisen aineiston esianalyysin pohjalta nousseita hypoteeseja, ja tämän tehtävän kannalta suurempi näytekoko olisi lisännyt johtopäätösten yleistettävyyttä. Toisaalta on syytä muistaa, että tämä tutkimustehtävä oli tutkimusasetelmassa toissijainen. Huomionarvoinen seikka on myös se, että tässä tutkimuksessa molemmat aineistotyypit perustuvat tutkittavien itse tekemilleen arvioinneille. Itsearviointeihin perustuvat aineistot ovat erityisen alttiita virhearvioiden aiheuttamille vääristymille, sillä tutkijan tekemien virhearvioiden lisäksi tulokset voivat vääristyä myös tutkittavien henkilöiden itse tekemistä virhearvioista. Voi olla mahdollista, että ihmisille tyypillinen taipumus mahdollisimman myönteisen julkikuvan luomiseen voi tietyissä tapauksissa johtaa siihen, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt eivät ole kuvailuissaan totuudenmukaisia (ks. Paulhus & Reid 1991). Tämä problematiikka on pidetty erityisesti arkaluontoisiin aihepiireihin liittyvään tutkimuksen ongelmana. Tämän tutkimuksen aihepiiriä voidaan pitää ainakin osittain arkaluontoisena, sillä sosiaalisten verkostojen hyödyntämistä on rajoitettu lainsäädännöllisin rajoittein¹⁸. Molempien aineistotyyppien kohdalla on mahdollista, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat halunneet luoda itsestään kuvaa normien mukaan toimivana henkilönä. Tämä mahdollisuus huomioitiin

¹⁸ Laki yksityisyydensuojasta työelämässä rajoittaa työnantajia keräämästä työntekijöitä koskevaa informaatiota muilta kuin työntekijältä itseltään (759/2004).

erityisesti kasvokkain tapahtuneiden haastattelutilanteiden kohdalla. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä pyrittiin tekemään mahdollisimman selväksi, että kyseessä oli salassapitovelvollisuuden alainen anonymisuojeuttu tilanne. Tästä huolimatta aiheen arkaluontoisuus tuli haastattelutilanteissa ilmi, sillä muutamat informantit kokivat aihepiiristä puhumisen silmin nähden vaivaannuttavaksi. Puolistrukturoidun teemahaastattelurungon avoimuus mahdollisti sen, että näissä tilanteissa aihepiiriä voitiin käsitellä *epäsuorien kysymyksien* avulla (ks. Fisher 1993). Yleisesti ottaen aineistosta voidaan kuitenkin todeta, että haastattelutilanteet eivät antaneet viitteitä siitä, että informantit olisivat pyrkineet aktiivisesti luomaan itsestään valheellista, sosiaalisten normien mukaista kuvaa. Tästä huolimatta tämä on kuitenkin mahdollista.

5.0 TUTKIMUS- JA ANALYYSIMENETELMIEN KUVAUS

5.1 ”Puolitoistakertainen” mixed methods - monimenetelmätutkimus

Tämän tutkimuksen analyysi toteutettiin kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia elementtejä sisältävänä monimenetelmätutkimuksena. Erityisesti suomen kielessä monimenetelmätutkimus on laaja käsite, joka ei vielä itsessään kerro lukijalle paljoa siitä, millaista metodologiaa kulloinenkin tutkimus on analyysissään hyödyntänyt. Englannin kielessä käsite monimenetelmätutkimus kääntyy kirjavaksi joukoksi erilaisia painotuseroja omaavia käsitteitä. Käytettyjä käsitteitä ovat esimerkiksi multimethod, mixed method sekä mixed model research (Tashakkori & Teddlie 2003, 11). Englannin kielessä tunnettu laaja käsitteiden joukko kuvastaa hyvin sitä, kuinka monimenetelmätutkimuksen ympärille ei ole muodostunut selkeää ja yksiselitteistä linjausta siitä, millä tavoin metodologia käytetään, ja kuinka se vertautuu suhteessa muihin metodologisiin viitekehyksiin. Monimenetelmätutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia käsittelevä keskustelu ei ole aina onnistunut tavoittamaan metodologian ydinajattusta, sillä metodologiaa on pyritty useimmiten arvioimaan vaihtoehtoisesti joko postpositivistiseen maailmankuvaan nojaavan kvantitatiivisen lähestymistavan kautta, tai vaihtoehtoisesti konstruktivismiin nojaavan kvalitatiivisen lähestymistavan kautta (Tashakkori & Teddlie 2016, 15-18; 23-25). Todellisuudessa monimenetelmätutkimukseen tulisi kuitenkin suhtautua omana metodologisena lähestymistapanaan, jonka pätevyyttä tulisi myös arvioida omien, monimenetelmätutkimukselle määriteltyjen kriteerien avulla.

Tashakkorin ym. mukaan nykyaikainen monimenetelmätutkimus perustuu niin kutsuttuun paradigmaattiseen pluralismiin, eli näkemykseen, jonka mukaan tutkimuksen metodologinen viitekehys voi muodostua useammasta kuin yhdestä filosofisesta viitekehyksestä. (emt. 11). Monimenetelmätutkimusta ei ole siis hedelmällistä lähestyä minkään tietyn yksittäisen metodologisen viitekehyn kautta. On syytä korostaa, että metodologiaan liitetty moniarvoisuus ei tarkoita sitä, että monimenetelmätutkimuksessa kaikki olisi sallittua. Perinteisten metodologioiden tavoin myös monimenetelmätutkimuksesta voidaan nostaa esiin kiinteitä ydinpiirteitä, joiden muodostama kokonaisuutta on mielekästä tarkastella omana, muista metodologioista eroteltavana kokonaisuutena. Creswell ja Plano Clark (2018, 5-6) ovat määritelleet tutkimuksen olevan monimenetelmätutkimus, mikäli seuraavat ehdot täyttyvät:

- 1) *Tutkimuksessa on kerätty ja analysoitu kvalitatiivista ja kvantitatiivista aineistoa.*
- 2) *Erimuotoisia aineistoja on yhdistelty joko samanaikaisesti (concurrent), peräkkäisesti (sequential) tai integroivasti (embedding).*
- 3) *Eriytyypiset aineistot ovat asetettu tärkeysjärjestykseen tutkimuksen tavoitteiden pohjalta.*

- 4) *Menettelytapoja hyödynnetään joko yhdessä tai useammassa tutkimuksen vaiheessa.*
- 5) *Menettelytapojen valintaa on perusteltu (vakuuttavasti) filosofisten maailmankuvien ja teoreettisten viitekehyksien kautta.*
- 6) *Menettelytavoista on koostettu yhtenäinen tutkimusasetelma, joka ohjaa tutkimuksen kulkua.*

Gorardin mukaan monimenetelmätutkimuksessa on kaikessa yksinkertaisuudessaan kyse siitä, että useamman työkalun (oikeaoppinen) käyttäminen voi lisätä tutkijan mahdollisuuksia ymmärtää tutkimuskohdettaan paremmin. Tämän vuoksi tutkijan tulisi aina pyrkiä hyödyntämään kaikkia mahdollisia työkaluja tutkimuksen teossa, sillä hänen mukaansa tämä on ”*ainoa järkevä tapa lähestyä tutkimusta*” (Tashakkori & Teddlie 2016, 248). Ylistyssanoista huolimatta on kuitenkin syytä huomioida, että useamman metodologian hyödyntäminen ei tarkoita sitä, että monimenetelmätutkimus olisi välttämättä automaattisesti parempi vaihtoehto yhteen metodologiaan nojaavalle tutkimukselle. Lukuisat sosiaalisesta todellisuudesta johdettavat tutkimusongelmat ovat sellaisia, joiden tutkiminen onnistuu tehokkaimmin joko kvantitatiivisen tai kvalitatiivisen metodologian avulla (emt. 10-11). Useissa tutkimusasetelmissa materiaaliset edellytykset voivat olla myös sellaisia, että monimenetelmätutkimuksen toteuttaminen ei yksinkertaisesti ole realistinen vaihtoehto. Laadukkaasti toteutettu monimenetelmätutkimus vaatii tekijältään laaja-alaista, sekä kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin pohjautuvaa ammattitaitoa. Mikäli tutkija ei koe omaavansa tarvittavia taitoja, ei monimenetelmätutkimukseen tekoon kannata ryhtyä. Metodologian valinnassa tulisi myös pohtia, kuinka paljon tutkijalla on käytettävissä aikaa ja resursseja tutkimuksena toteuttamiseen. On helppo kuvitella, kuinka useamman aineiston kerääminen ja analysointi voi viedä tutkijalta huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja, kuin yhteen metodologiaan nojaava tutkimus. Tutkimuksen validiteetin kannalta on elintärkeää, että tutkija kykenee realistisesti arvioimaan omaa taitotasoaan ja käytettävissä olevia resursseja. Yhteen metodologiaan nojaava laadukas tutkimus on aina parempi vaihtoehto, kuin useaan metodologiaan nojaava heikkolaatuinen tutkimus (Creswell & Plano Clark 2018, 14-16).

Tutkimussuunnitelman laatimisvaiheessa tehtyjen arviointien perusteella oli syytä olettaa, että tutkimusasetelman materiaaliset edellytykset eivät asettaisi rajoitteita monimenetelmätutkimuksen toteuttamiselle. Näin ollen voitiin todeta, että tutkimuksen puitteissa olisi mahdollista tarkastella ensisijaisen eksploratiivisen tutkimustehtävän lisäksi myös konfirmatorisia kysymyksiä. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että vähän tutkittua ilmiötä valaisevien uusien näkökulmien lisäksi tutkimusasetelmassa voitaisiin testata tutkimuksessa esiin nostettujen hypoteesien yleistettävyyttä. Juuri tällaisissa tilanteissa monimenetelmätutkimuksen vahvuudet tulevat esiin. Yleisesti ottaen

voidaan todeta, että pelkät kvantitatiiviset menetelmät eivät sovellu kovinkaan hyvin vähän tutkittujen ilmiöiden tarkasteluun. Kvalitatiivisilla menetelmillä on puolestaan hankala tehdä luotettavia arvioita esitettyjen hypoteesien yleisyydestä (Metsämuuronen 2011, 220-221). Monimenetelmätutkimus mahdollistaa molempien tutkimustehtävien yhtäaikaisen tarkastelun. Vaikka yhtäaikainen tarkastelu on mahdollista, on tutkijan kuitenkin tehtävä valintoja sen suhteen, mihin tutkimustehtävään yksittäisessä tutkimuksessa panostetaan. Aivan kuten Creswell ja Plano Clark määritelmässään toteavat, monimenetelmätutkimus edellyttää aineistojen priorisointia. Tässä tutkimuksessa yleistettävyyteen kantaa ottavat konfirmatoriset kysymykset ovat alisteisia ensisijaisille eksploraatiivisille tutkimuskysymyksille.

Aineistojen keräämisen ajallista järjestystä on useimmiten pidetty tärkeänä indikaattorina sille, minkä tyyppisestä monimenetelmätutkimuksesta on kulloinkin kyse. Tämän tutkimuksen kohdalla määrittely ei ole yksinkertaista, sillä eriävien aineistotyyppien kasaaminen ei tapahtunut täysin johdonmukaisesti. Survey-kyselylomaketta laadittaessa noin puolet teemahaastatteluista oli jo tehty ja litteroitu, ja olisi valheellista väittää, etteikö tämä laadullisen aineiston esianalyysi olisi vaikuttanut kyselylomakkeen laadintaan. Toisaalta noin puolet laadullisen haastatteluaineiston kasaamisesta tapahtui yhtäaikaisesti määrällisen aineiston kasaamisen kanssa. Erimuotoisten aineistojen yhdistely ei siis tapahtunut täysin peräkkäisesti, eikä myöskään täysin samanaikaisesti. Tiivistäen aineiston keruun ajallisesta järjestyksestä voidaan todeta, että aineiston keruun alkuvaihe tapahtui laadullisen aineiston keruun ohjaamana (exploratory sequential design), jonka jälkeen aineiston keruun jälkimmäinen puolisko tapahtui molempia aineistotyyppiä yhtäaikaisesti (convergent design) keräten (Creswell & Plano Clark 2018, 68-69; 77-78).

Creswellin ja Plano Clarkin määritelmän lisäksi tutkimuksen metodologia on ottanut vahvasti vaikutteita Morsen (2017) *laadullisesti painotetun monimenetelmätutkimuksen* mallista. Myös Morse painottaa mallissan aineistojen välistä priorisointia, sillä myös hänen määritelmän mukaan laadullisesti painotettu monimenetelmätutkimus koostuu laadullisesta ydinkomponentista sekä sitä täydentävistä lisäkomponenteista, jotka voivat olla vaihtoehtoisesti joko laadullisia tai määrällisiä. Analyysin ydinkomponenttina toimiva laadullinen aineisto tulisi Morsen mukaan olla lähtökohtaisesti niin kattava, että tämä voisi itsessään olla jo julkaistavissa oleva tutkimus. Sen sijaan samaa laajuusvaatimusta ei voida soveltaa täydentävien komponenttien arviointiin. Mikäli myös täydentäviksi tarkoitetut komponentit olisivat laajuudeltaan itsessään julkaistavia tutkimuksia, olisi kyseessä silloin kahdesta eri metodologiasta koostuva multiple method -tutkimus. Monimenetelmätutkimusta ei tulisi siis hahmottaa kahdesta tutkimuksesta yhteen nivottuna

tutkimuksena, vaan niin sanottuna ”puolitoistakertaisena” tutkimuksena. Tässä tutkimuksessa täydentävänä aineistona käytetty kyselyaineisto ei itsessään täytä julkaistavan tutkimuksen laajuusvaatimuksia, eikä tämä ole ollut missään tutkimuksen teon vaiheessa myöskään tarkoitus. Sen sijaan täydentävällä kyselyaineistolla on pyritty hakemaan vastauksia yleistettävyyttä koskeviin kysymyksiin, joihin pelkällä haastatteluaineistolla ei voida vastata. Tämän lisäksi survey-kyselyaineistossa mukana olevien avoimien kysymyksien analyysillä on pyritty lisäämään laadullisesta primaariaineistosta johdettujen hypoteesien *varmuutta* (Morse 2017, 2-4; 119).

5.2 Tutkimusmetodologian teoreettiset lähtöoletukset

Ennen yksityiskohtaisempaa analyysimenetelmien tarkasteltua on syytä luoda pikainen katsaus siihen, millaisista ontologisista ja tietoteoreettisista lähtöoletuksista tämä tutkimus on lähestynyt tarkastelemaansa ilmiötä. Joillekin tutkijoille olevaisen perimmäistä olemusta käsittelevien kysymysten esiin tuonti tutkimusraportin yhteydessä voi tuntua tarpeettoman syvämietteiseltä ja epärelevantilta pohdinnalta. Hyvän tutkijan tulisi kuitenkin – ainakin tarpeen tullen – kyetä selväsanaisesti artikuloimaan, millä tavoin tutkimuksessa suhtaudutaan tietoon ja tiedon mahdollisuuteen. Esitettyjen tulosten oikeellisuuden tarkastelemiseksi on tärkeää tuoda avoimesti ilmi, mistä maailmankuvasta käsin tietoa on pyritty tuottamaan. Tietoteoreettisten lähtökohtien julkilausuminen antaa tutkijalle sekä ennen kaikkea lukijalle työkaluja käytetyn metodologian sekä analyysin arviointiin. Monimenetelmätutkimuksen kohdalla filosofisten lähtöoletusten esille tuonti on erityisen tärkeää, sillä *metodologiseen eklektismiin*¹⁹ mukanaan tuoma valinnanvapaus tuo mukanaan myös vastuun. Perinteisistä paradigmaattisista linnakkeista irrottautuvan monimenetelmätutkijan on kyettävä vakuuttavasti perustelemaan, millä perusteilla metodologia on valittu ja miksi. Todistustaakka on tutkijalla. Lähtökohtana tulisi luonnollisesti olla, että suhtautuminen aineistoon, aineiston ja teorian väliseen suhteeseen sekä tehtyihin johtopäätöksiin on koko tutkimusprosessin ajan johdonmukaista ja koherenttia. Aineiston kontekstissa oleellisin kysymys lienee, voidaanko kerätyllä empiirisellä aineistolla saada tietoa tutkitusta ilmiöstä. Metodologiaa arvioivan lukijan kannattaa pitää mielessä, että tässä tutkimuksessa ollaan konkreettisten informaatiohyötyjen lisäksi myös kiinnostuneita siitä, millaisia *arvoja ja asenteita* rakennusalan rekrytoijat kohdistavat sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvaan epämuodolliseen rekrytointiin.

¹⁹ *Metodologisella eklektismillä* viitataan tutkijan vapauteen valita ja yhdistellä metodologioita parhaaksi katsomallaan tavalla niin, että tutkimusasetelmassa esitetyt tavoitteet tulevat todennäköisimmin saavutetuiksi (Tashakkori & Teddlie 2016, 10).

Koska tutkija ei ole täysin tietoinen siitä, mitä tutkimusaineistosta voidaan ylipäättänsä löytää, on tutkittavaa ilmiötä lähestytty laadullisten tutkimusmenetelmien kautta (Morse 2017, 20-21). Tämän tutkimuksen laadullisesti painotettu tutkimusmetodologia pohjautuu Anselm Straussin muotoilemaan *grounded theory*-metodologiaan sekä Derek Layderin *adaptiivisen teorian* malliin. Tiivistetysti sanoen voidaan todeta, että tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty ja analysoitu grounded theory-menetelmäoppeja mukaillen. Myös tutkimusmetodologian pohjana käytetty ihmiskuva omaa yhteneväisyyksiä grounded theory-viitekehysten vastaavan kanssa. Sen sijaan empiirinen aineisto ja teoria ovat asemoitu toisiinsa nähden adaptiivisen teorian mallissa esitettyjen näkemysten mukaisesti. Joidenkin tutkijoiden mielestä näkökulmat eivät omaa perustavanlaatuisia eroja, ja ovat näin ollen myös perusoletuksiltaan samankaltaisia (esim. Thomas & James 2006, 770). Tämä väite ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Viitekehykset eivät ole toisiaan poissulkevia, eivätkä myöskään täysin yhteneväisiä. Seuraavassa on esitelty yksityiskohtaisemmin, millä tavoin grounded theory-viitekehys sekä adaptiivisen teorian malli ovat ohjanneet tämän tutkimuksen tutkimusmetodologiaa ja miksi nämä lähestymistavat ovat ylipäättänsä valittu aineiston keruun ja analyysin lähtökohdiksi.

5.2.1 Grounded theory

Suomen kielessä ankkuroituna teorianakin tunnettu grounded theory-viitekehys on tullut pääasiallisesti tunnetuksi laadullista aineistonkeruuta sekä analyysia ohjaavana menettelytapojen joukkona. Charmazin (2014, 1-2) määritelmän mukaan grounded theory-viitekehys koostuu joukosta systemaattisia ja joustavia ohjeita, joiden tarkoituksena on ohjata tutkijaa keräämään ja analysoimaan laadullista aineistoa niin, että muodostuva teoria kytkeytyy vahvasti aineistoon. Muodostuva teoria on siis vahvasti perustettu (grounded) aineistoon, mistä viitekehysten nimi juontaa juurensa. Grounded theory-käsite tuotiin ensi kertaa julki Barney Glaserin ja Anselm Straussin vuonna 1967 julkaisemassa teoksessa *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (Glaser & Strauss 1967). Kuolemansairaiden potilaiden kokemuksia käsittelevän tutkimuksensa yhteydessä Glaser ja Strauss argumentoivat, että järjestelmällisesti toteutettuna, myös kvalitatiivisella analyysillä pystyttäisiin tuottamaan validia keskitason²⁰ teoriaa (Charmaz 2014, 7). Teoksessaan he myös määrittelivät tänäkin päivänä käytetyt grounded theory-menetelmää ohjaavat ydinpiirteet, joita käsitellään tässä luvussa myöhempanä.

²⁰ Keskitason teoriolla (middle range theory) viitataan Robert Mertonin popularisoimaan lähestymistapaan, jossa tiettyä sosiaalista ilmiötä käsittelevästä empiirisestä aineistosta pyritään luomaan yleistettäviä ja empiirisesti testattavia hypoteeseja (Merton 1968, 39).

Grounded theory-viitekehys on useimmiten mielletty ennen kaikkea metodologisena lähestymistapana, joka ei niinkään ota kantaa ihmistoiminnan perimmäistä olemusta käsitteleviin kysymyksiin. Glaser ja Strauss eivät alkuperäisessä teoksessaan ottaneet suorasanaisesti kantaa siihen, millaisille filosofisille lähtöoletuksille heidän yhdessä muotoilemansa grounded theory-menetelmäoppi perustui. Useimmiten on kuitenkin tuotu esiin, että erityisesti Straussin omaa tausta Chicagon koulukuntana tunnetun akateemisen liikkeen parissa on tuonut vahvoja vaikutteita menetelmän filosofisiin pohjaoletuksiin (emt. 9). Chicagon yliopistossa vuosisadan vaihteessa vallinnut ilmapiiri on useimmiten liitetty *symbolisena interaktionismina*²¹ tunnettuun filosofiseen lähestymistapaan. Erityisesti Straussin myöhemmistä ajatuksista voidaan selkeästi tulkita, että hänen muotoilemansa metodologia on vahvasti kytköksissä symbolisen interaktionismin sosiaalista toimintaa koskeviin näkemyksiin. Suuntauksien lähtöoletuksia vertailleet Aldiabat ym. (2011) toteavat, että (Straussin muotoilemaa) grounded theory-viitekehystä voidaan pitää menetelmäoppina, jonka ihmiskuvaa koskevat lähtöoletukset ovat yhteneväisiä symboliseen interaktionismiin liitettyjen näkemysten kanssa. Aldiabat ym. vertailusta voidaan nostaa esiin kolme perustavanlaatuisinta yhteneväisyyttä. Ensinnäkin, symbolisen interaktionismin tavoin myös grounded theory korostaa yksilöiden jakamien merkityksenantojen roolia ihmistoiminnan ohjautumisessa. Toiseksi, molemmat korostavat ihmisten välisen vuorovaikutuksen roolia toimintaa ohjaavien merkityksenantojen synnyssä. Symboliselle interaktionismille vuorovaikutus on kaiken inhimillisen merkityksenannon perusta. Myös Grounded theory-metodologiassa ensisijainen kiinnostuksen kohde on useimmiten keskittynyt tarkastelemaan sitä, millä tavoin vuorovaikutukseen kytköksissä olevat muuttujat (esim. organisatoriset, psykologiset ja sosiaaliset muuttujat) vaikuttavat ihmisten merkityksenantoihin. Kolmanneksi, molemmat lähestymistavat olettavat yksilön olevan itsenäinen toimija, joka yksilönä kykenee ainakin tietyssä määrin mukautumaan ympäristönsä muutoksiin (Emt. 1070).

Tämän tutkimuksen ensisijainen tutkimuskysymys ohjaa tutkimuksen analyysia informanttien antamien merkitystenantojen tarkasteluun ja analysointiin. Pelkistä sosiaalisten verkostojen informaatiohyödyistä kiinnostunut henkilö voisi esittää näkökulmalle kritiikkiä kysymällä, olisiko verkostohyötyjen tarkastelu voitu toteuttaa perusteellisemmin kartoittamalla konkreettisesti, millä tavoin rakennusalan rekrytoijien sosiaaliset verkostot muodostuvat. Vastaus kysymykseen on kyllä – ihanteellisessa koetilanteessa tutkittavien henkilöiden sosiaaliset verkostot onnistuttaisiin

²¹ Löyhästi määriteltynä *symbolisella interaktionismilla* viitataan ihmisen tutkimisen tapaan, jonka keskiössä on ihmisten välinen vuorovaikutus ja sen tutkiminen. Metodologian perusoletuksena on, että ihmisten esineille ja asioille antamat symboliset merkitykset syntyvät, muovautuvat ja määrittyvät uudelleen jatkuvasti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (ks. Hammersley 1989, 53-57).

kartoittamaan niin perusteellisesti, että koehenkilöiden sosiaaliset verkostot voitaisiin luotettavasti esittää helposti omaksuttavien sosiogrammien muodossa. Ihanteellisessa tilanteessa sosiaalisten siteiden vahvuus sekä positio rakenteessa pystyttäisiin kartoittamaan luotettavasti, jonka pohjalta tutkija voisi tehdä vakuuttavia johtopäätöksiä siitä, minkä tyyppisten sosiaalisten siteiden kautta rekrytoijat hankkivat hyödyllisintä informaatiota. Tämänkaltaisia arvioita ei tämän tutkimuksen aineistolla voida luotettavasti tehdä. Ihmisten subjektiiviset kokemukset ovat alttiita virhetulkinnoille, ja näin ollen eivät välttämättä korreloi absoluuttisesti reaali maailmassa esiintyvien ilmiöiden kanssa.

Sosiaalisten verkostojen konkreettisista informaatiohyödyistä kiinnostuneen henkilön ei kuitenkaan kannata suhtautua subjektiivisia merkityksenantoja käsittelevään tutkimukseen välinpitämättömästi. On totta, että ihmisten arvot ja asenteet eivät korreloi absoluuttisesti reaali maailmassa tapahtuvan käyttäytymisen kanssa, mutta, ainakin symbolisen interaktionismin (ks. Hammersley 1989, 56) mukaan, ihmisten antamat merkityksenannot ohjaavat merkittävästi ihmisten käyttäytymistä. Mikäli rakennusalan rekrytoija pitää sosiaalisten suhteiden kautta saamaansa informaatiota merkityksellisenä, useimmiten hän pyrkii myös konkreettisesti hyödyntämään sitä. Mikäli rekrytoija ei pidä sosiaalisten suhteiden kautta saamaansa informaatiota merkityksellisenä, on todennäköistä, että hän ei myöskään pyri sitä aktiivisesti hyödyntämään. Onkin siis perusteltua olettaa, että merkityksenantoihin kohdistuvan analyysin kautta voidaan tehdä suhteellisen luotettavia arvioita myös ihmisten todellisen käyttäytymisen ohjautumisesta. Tämän vuoksi tutkimus pyrkii konkreettisten verkostohyötyjen lisäksi myös aktiivisesti tarkastelemaan sitä, millaisia arvoja ja asenteita sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvaan epämuodolliseen rekrytointiin kohdistetaan. Mikäli haluamme ymmärtää ihmisten konkreettista toimintaa, on meidän ensin selvitettävä toimintaan vaikuttavien motiivien olemus. Tässä tutkimuksessa tavoite tarkoittaa käytännössä sitä, että sosiaalisten verkostojen informaatiohyötyjen lisäksi tutkimuksessa on pyritty myös selvittämään, millaisessa sosiaalisessa kontekstissa rakennusalan rekrytoijat toimivat. Aivan kuten teoriaosiossa (ks. 3.3) esitellyt tutkimusesimerkit osoittivat, sosiaalisessa kontekstissa vallitseva asenneilmapiiri voi vaikuttaa toimintaan niin, että sosiaalisia verkostojen informaatiohyödyt jätetään käyttämättä, vaikka potentiaali olisi olemassa. Grounded theory-metodologia tarjoaa tutkijalle oivia työkaluja kokemismaailmojen tarkasteluun, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston laadullinen osuus on pyritty keräämään ja analysoimaan metodologiassa esiteltyjen työkalujen avulla.

5.2.2 Aineiston ja teorian suhde – adaptiivinen lähestymistapa

Vaikka grounded theory-metodologiaan liitetyt lähtöoletukset muodostavat suuren osan tässä tutkimuksessa käytetystä tutkimusstrategiasta, tutkimuksen metodologia ei seuraa orjallisesti kaikkia menetelmään liitettyjä näkemyksiä. Yleisin grounded theory-metodologiaa vastaan esitetty kritiikki on kohdistunut metodologian aineiston ja aikaisemman teorian suhdetta koskeviin näkemyksiin. Strauss, sekä erityisesti Glaser, ovat grounded theory-metodologiaa käsittelevässä tuotannossaan korostaneet, että aineistoon ankkuroidun teorian muodostamisessa tutkijan tulisi pyrkiä lähestymään empiiristä aineistoaan mahdollisimman avoimesti, vailla aikaisempien teorioiden ja ennakkoluulojen muovaamia ajatusmalleja (ks. Strauss & Corbin 1998, 34). Tätä induktiivisen teorianmuodostuksen vaatimusta on kritisoitu erityisesti siitä, että oletus kategorioiden ”luonnollisesta esiin noususta” (esim. Allen 2010, 1608-1609) on epärealistinen. Thomas ja James (2006) ovat esittäneet artikkelissaan vakuuttavaa kritiikkiä tälle induktiivisen teorianmuodostuksen vaatimukselle tuomalla ilmi, että tehdyt tulkinnat ovat aina erottamattomasti kytköksissä tulkitsijaansa. Aivan kuten Thomas ja James ovat asian muotoilleet, aineistossa ei ole olemassa piilossa olevaa totuutta, joka voisi itsenäisesti nostaa itsensä esiin. Tämän lisäksi tutkija ei ole kykenevä tarkastelemaan ympäröivää maailmaansa täysin vailla ajattelua ohjaavia ennakkokäsityksiä. Tutkija ei voi muuttaa itseään ”tyhjäksi tauluksi”, vaikka hän niin haluaisi tehdä. (Emt. 782).

Derek Layderin (1998) *adaptiivinen lähestymistapa* pyrkii aktiivisesti ottamaan tämän inhimillisen tosiseikan huomioon. Layderin mukaan tutkimuksenteon lähtökohtana tulisi olla, että kaikki tieteellinen tutkimus on ainakin jossain määrin kytköksissä tiettyihin teoreettisiin lähtöoletuksiin (Layder 1990, 29-37). Koska ajattelua ohjaavien ennakko-oletusten vaikutuksia ei voida absoluuttisesti välttää, tulisi tämä välttämätön ilmiö ottaa kieltämisen sijasta avoimesti huomioon. Tutkijan tulisi siis pyrkiä tuomaan teoreettiset premissit esille niin avoimesti ja systemaattisesti, kuin suinkin mahdollista. Tämä voi hyödyttää tutkijaa kahdesta syystä. Ensinnäkin, teoreettisten lähtöoletusten avoin julki tuonti pienentää todennäköisyyttä sille, että teoriapremissit eivät vaikuta analyysiprosessiin tutkijan itsensä tietämättä. Toisena ja tärkeämpänä syynä voidaan pitää sitä, että vain suhtautumalla avoimesti aihepiiriä käsittelevään teoriaan tutkija voi valjastaa aikaisemman kirjallisuuden tutkimustaan palvelevaksi työkaluksi (Layder 1998, 66-67).

Adaptiivinen lähestymistapa voi ensisilmäyksellä vaikuttaa siltä, että viitekehys lähestyy sosiaalista todellisuutta luonnontieteille tyypillisestä positivistisesta näkökulmasta²². Tämä ei kuitenkaan pidä täysin paikkaansa. Layderin adaptiivinen lähestymistapa ei oleta sosiaalisen todellisuuden koostuvan absoluuttisesti kausaalisen perusolemuksen omaavista ilmiöistä (Layder 1990, 29-33). Tämä voi vaikuttaa ristiriitaiselta lähestymistavalta – kuinka ihmeessä sosiaalisen todellisuuden tutkimiseen voitaisiin soveltaa aikaisemmassa teoriassa esitettyjä hypoteeseja, mikäli sosiaalisen todellisuuden ilmiöt eivät noudata selkeitä syy-seuraussuhteita? Asian selventämiseksi on syytä tuoda selkeästi ilmi, millä tavoin sosiaaliset ilmiöt eroavat Layderin mukaan luonnontieteellisistä ilmiöistä. Jotta tutkimuskohteesta voitaisiin tuottaa yleistettäviä ja lainomaisia ennustuksia, tutkijan tulisi pystyä tekemään tutkimastaan ilmiöstä toistettavia havaintoja, joiden pohjalta myöhempi deduktiivinen päättely voitaisiin suorittaa. Ihmistoiminnan kontekstissa tämän tyyppisiä ilmiöitä ovat esimerkiksi psykofysiologiset ilmiöt. Pystymme esimerkiksi luotettavasti osoittamaan, että fyysisen aktiivisuustason nousu korreloi positiivisesti sydämen lyöntitiheyden kanssa. Sosiaalisten ilmiöiden vaikutuksista sen sijaan emme voi tehdä yhtä luotettavia johtopäätöksiä. Emme voi koskaan absoluuttisesti ennustaa, että tietyn arvon tai sosiaalisen roolin omaava henkilö tulisi poikkeuksetta toimimaan johdonmukaisella ja ennustettavalla tavalla. Itsenäisiin valintoihin kykenevälle yksilölle toisin toimimisen mahdollisuus on aina vaihtoehto.

Reflektiiviseen toimintaan kykenevän toimijan tunnustaminen on kenties merkittävin yksittäinen syy sille, miksi positivistisen lähestymistavan on katsottu olevan epäkelpo näkökulma sosiaalisen toiminnan tutkimiseen. Keskeisin erimielisyys asian ympärillä on tiivistynyt keskusteluun siitä, millä tavoin itsenäisiin valintoihin kykenevä toimija suhtautuu kollektiivisten sosiaalisten ilmiöiden toimintaa ohjaavaan vaikutukseen. Toisessa ääripäässä ovat näkemykset, joissa ihminen on nähty sosiaalisista vaikutuksista vapaana, yksityistä elämää viettävänä yksilönä. Keskustelun toinen ääripää on koostunut näkemyksistä, jotka ovat korostaneet yksilöä edeltävien sosiaalisten sopimusten (rakenteiden) toimintaa ohjaavaa vaikutusta deterministisenä, yksilön luovuutta ja vapautta kahlitsevana voimana. Molempien näkökulmien äärimmäiset muodot ovat saaneet osakseen perusteltua kritiikkiä. Yksilön roolia korostavia näkökulmia on kritisoitu siitä, että ne eivät ole onnistuneet ottamaan huomioon sitä, että todellisuudessa inhimillinen kokemus on vahvasti kytköksissä yksilön omaamaan sosiaaliseen toimintaympäristöön. Sosiaalisten rakenteiden

²² Metsämuurosen (2011, 217) mukaan *positivistisessa* tieteen ihanteessa tutkija nähdään puhtaana objektiivisena tarkkailijana, jonka laatimien konkreettisten tutkimustulosten nähdään korreloivan absoluuttisesti luonnollisten ilmiöiden kanssa. Positivistisessa lähestymistavassa tulosten toistettavuutta pidetään keskeisimpänä ”totuuden” indikaattorina.

ohjaavuutta korostavia näkemyksiä on taas kritisoitu siitä, että teorit olettavat yksilöiden toiminnan ohjautuvan vain ensisijaisesti yhteiskunnassa vallitsevien, yksilöiden toiminnasta riippumattomien entiteettien ohjaamana (Layder 2006, 1-7). Layder on adaptiivisessa lähestymistavassaan pyrkinyt välttämään sitoutumista kummankaan ääripään näkemyksiin. Hän on kuitenkin tuotannossaan tuonut ilmi, että yliyksilöllisten sosiaalisten rakenteiden hahmottaminen omalakisina, ikään kuin yksilöistä riippumattomina systeemeinä on – ainakin tutkimuksellisesta näkökulmasta – mielekästä. Layderin mukaan sosiaaliseen elämään vaikuttavien institutionaalisten ja kulttuuristen ilmiöiden vaikutusten kattava tarkastelu muodostuu miltei mahdottomaksi tehtäväksi, mikäli normien, odotusten ja diskurssien kaltaisia ilmiöitä ei tarkastella objektivistisesta näkökulmasta (Emt. 173-175; 284-285).

Layderin argumentti vaikuttaisi olevan perusteltu, sillä näyttäisi olevan niin, että myös sosiaalisessa todellisuudessa on havaittavissa johdonmukaisia, lainomaisia elementtejä. Tämän tutkimusraportin teoriaosiossa tuotiin esille, kuinka tietyssä työmarkkinakontekstissa toimivat henkilöt ovat taipuvaisia omaamaan samankaltaisia epämuodolliseen rekrytointiin liittyviä arvoja ja asenteita (ks. 3.3) Juuri tämän kaltaisiin huomioihin Layder perustaa adaptiivisessa lähestymistavassa esittelemänsä ajatuksen empiirisen aineiston ja aikaisemman teorian suhteesta. Aivan kuten grounded theory-viitekehyksen kohdalla, tämän tutkimuksen metodologia ei seuraa ortodoksisesti myöskään adaptiivisessa lähestymistavassa esitettyjä näkemyksiä. Tämä tutkimus yhtyy Glaserin ja Straussin esittämään kritiikkiin, jonka mukaan sosiaalisiin rakenteisiin keskittyvät strukturalistiset teorit ovat taipuvaisia tuottamaan enemmän tai vähemmän spekulatiivista teoriaa. Turhan spekulatiivisuuden välttämiseksi tämä tutkimus pyrkii nojautumaan vain sellaisiin sosiaalisen todellisuuden osatekijöihin, joiden johdonmukaisuudesta on olemassa selkeää empiiristä näyttöä.

Tämänkin tutkimuksen teoriaosiossa esitettyihin empiirisiin tutkimuksiin vedoten näyttäisi kuitenkin olevan turvallista todeta, että yksilöä ympäröivässä *sosiaalisessa kontekstissa* on jotain sellaista, joka omaa samankaltaisia elementtejä luonnossa esiintyvien, kausaalisuhteita noudattavien ilmiöiden kanssa. Kohdistamalla katsemme sosiaalisen kontekstin tasolle voimme huomata, että tiettyjen puitteiden alaisuudessa toimivat, itsenäisiin valintoihin kykenevät yksilöt ovat taipuvaisia ajautumaan samankaltaisten ajattelun ja toiminnan tapojen pariin. Sosiaalisen kontekstin muodostamassa toimintaympäristössä on siis jotain sellaista, joka johdonmukaisesti ohjaa ihmisiä samankaltaisen toiminnan pariin. Tämän tutkimuksen kannalta on toissijaista, mikä tämän johdonmukaisuuden aiheuttaa. Tärkeintä on, että tämä johdonmukaisuutta on olemassa. Mikäli ilmiö omaa johdonmukaisuutta, on perusteltua olettaa, että ilmiöstä on – ainakin teoriassa – mahdollista tuottaa luonnontieteiden kaltaista, ennustamispotentiaalia omaavaa ja potentiaalisesti kumuloituvaa

tietoa. Aivan kuten fyysikko voi aikaisempaan tutkimukseen vedoten todennäköisin syin olettaa veden muuntuvan kiinteäksi lähellä 0 °C-astetta, voi sosiaalityeilijä aikaisempaan tutkimukseen vedoten olettaa, että tietyn sosiaalisen kontekstin muodostama toimintaympäristö voi ohjata toimijoita samankaltaisten ajattelun ja toiminnan tapojen pariin. Kyseessä ei missään nimessä ole puhdas vakio, vaan pikemminkin vakionkaltainen muuttuja. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että myös ihmisten subjektiivisten merkityksenantojen kautta tehtävä tutkimus voi hyödyntää tarkastelussaan aikaisemmassa kirjallisuudessa esitettyjä hypoteeseja Layderin adaptiivisen lähestymistavan viitoittamalla tavalla (ks. Layder 1998).

On syytä selvittää, että vaikka tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset lähestyvät tutkittavaa ilmiötä informanttien subjektiivisten näkemysten kautta, eivät nämä yksilöiden omaamat suhtautumistavat suoranaisesti ole tämän tutkimuksen tutkimuskohde. Sen sijaan nämä yksilölliset merkityksenannot ovat väline todellisen tutkimuskohteen, eli rakennusalan toimintaympäristön (sosiaalisen kontekstin) arviointiin. Kun puhumme sosiaalisesta kontekstista, puhumme sosiaalisen verkoston kaltaisesta abstraktiosta, jolle ei ole mahdollista esittää suoria kysymyksiä. Tietyn toimintaympäristön yhteydessä toimivalle yksilölle sen sijaan voimme. Aivan kuten symbolisen interaktionismin sosiaalista toimintaa koskevat näkemykset määrittelevät, sosiaalisen kontekstin vaikutukset (yksilön omaamat arvot, normatiiviset odotukset, rooliodotukset jne.) konkretisoituvat todennettaviksi ilmiöiksi subjektiivisten kokemismaailmojen kautta. Sosiaalisen kontekstin muuttujat syntyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, mutta ovat määriteltävissä vain subjektiivisten kokemismaailmojen kautta. Tiivistetysti sanoen, tämä tutkimus pyrkii tekemään rakennusosalalla toimivien subjektien kautta arvioita siitä, *millaisia epämuodolliseen rekrytointiin liittyviä arvoja ja asenteita rakennusalan sosiaalisessa kontekstissa vallitsee.*

Onko tässä tutkimuksessa muodostettu teoria ankkuroitua teoriaa vai adaptiivista teoriaa? Tiivistäen voidaan todeta, että analyysin pohjalta muodostettu teoria on *ankkuroidun teorian välinein muodostettua adaptiivista teoriaa.* Aivan kuten kappaleen alussa mainittiin, metodologiat eivät ole toisiaan poissulkevia. Metodologiseen eklektismiin oikeutettu tutkija on pyrkimystensä tavoittamiseksi vapaa käyttämään parhaaksi katsomiaan keinoja. Valinnan vapaudesta huolimatta tutkijan on kuitenkin pidettävä mielessä, että tutkija ei tee työtään tyhjiössä. Metodologiaa koskevissa kysymyksissä tutkijan tulee aina muistaa, että käytetty metodologia tulee olla myös tiedeyhteisön arvioitavissa. Tässä tutkimuksessa on pyritty tuomaan avoimesti ilmi, kuinka käytetty metodologia on saanut vaikutteita kahdelta oppisuunnalta. Vaikka analyysi noudattelee suurelta osin Derek Layderin adaptiivisen teorian metodologiaa, olisi valheellista väittää, että analyysi perustuisi

pelkästään Layderin esiin nostamille käytännöille. Grounded theory-metodologiaan liitetyt käytännön menetelmät on tuotu mukaan analyysin siksi, koska laajan käytön perusteella näyttäisi olevan niin, että nämä menetelmät ovat yksinkertaisesti toimivia tapoja analysoida ihmisten merkityksenantoja. Grounded theory-metodologian absoluuttinen sitoutuminen empiristiseen epistemologiaan ei kuitenkaan ole perusteltua, jonka vuoksi tätä lähtökohtaa ei myöskään ole otettu tutkimuksen analyysia ohjaavaksi tekijäksi. Näyttäisi olevan niin, että sosiaalisesta kontekstista on mahdollista tuottaa ainakin tietyiltä osin kumuloituvaa tietoa, minkä vuoksi aikaisemmassa kirjallisuudessa esitettyjen hypoteesien aktiivinen hylkääminen ei ole perusteltua.

5.3 Analyysiprosessin yhteenveto

Rakennusalan sosiaalisia verkostoja on (erityisesti rekrytoinnin kontekstissa) tutkittu niukasti, minkä vuoksi aineisto kasattiin ja analysoitiin eksploratiivisen tutkimuksen ihanteiden mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että analyysi pohjautui ensisijaisesti aineistosta johdettuun induktiiviseen päättelyyn. Tutkija pyrki lähestymään aineistoa *joustavasti* ja *avomielisesti*, jotta aikaisemman kirjallisuuden mahdollisesti sivuuttamat tekijät saatiin tuotua analyysissa tarkastelun piiriin (Stebbins 2001, 6-7). Puhtaan induktiivisen päättelyn rinnalla toteutettiin myös hypoteettisdeduktiivista päättelyä, sillä aikaisemmassa kirjallisuudessa esiin tuodut hypoteesit ja ideat otettiin (tiedostetusti ja tarkoituksenmukaisesti) mukaan aineiston keruun ja analyysin prosessiin. Analyysiprosessissa kiinnitettiin jatkuvasti huomiota siihen, ilmeneekö aineistossa aikaisemman teorian kanssa yhteneväisiä, eriäväisiä tai aikaisemmin sivuutettuja ulottuvuuksia. Induktiivisesta painotuksesta huolimatta analyysin laadullista osiota voidaan siis tietyiltä osin pitää deduktiivisena, eli ”teoriaa testaavana” analyysina. Eksploratiivisen tutkimustehtävän lisäksi analyysissa testattiin, konfirmatorisen tutkimuksen kaltaisesti, laadullisen analyysin pohjalta tehtyjen hypoteesien yleistettävyyttä. Tutkimuksen konfirmatorinen osuus toteutettiin aineiston määrälliseen osuuteen kohdistuneella analyysilla. Nämä tulosten toistettavuuteen liittyvät arvioinnit olivat kuitenkin alisteisia ensisijaiselle tutkimustehtävälle.

Ensisijaisen haastatteluaineiston analyysi toteutettiin hyödyntämällä grounded theory-metodologiassa esiteltyjä työkaluja. Induktiivista teorianmuodostamisprosessia korostavat grounded theory-näkemykset ovat kritisoineet metodologian soveltamista puolistrukturoituihin haastatteluaineistoihin, mutta myös puolistrukturoitujen haastattelurunkojen tarjoama ”notkeuden” taso voidaan katsoa riittäväksi myös grounded theory-metodologian äärimmäistenkin tulkintojen kanssa (ks. Duffy, Ferguson & Watson 2004, 69-70). Puolistrukturoitujen haastattelujen käyttäminen oli perusteltua erityisesti siksi, koska aikaisemmassa kirjallisuudessa esitetyt näkemykset pyrittiin

ottamaan – adaptiivisen lähestymistavan mukaisesti – analyysin tueksi. Aikaisempien teorioiden lisäksi myös tutkijan omat, rakennusalaan koskevat henkilökohtaiset kokemukset pyrittiin hyödyntämään jo teemahaastattelurungon suunnitteluvaiheessa. Grounded theory-metodologiasta poiketen tutkijan omien kokemusten sekä aikaisemmassa kirjallisuudessa esitettyjen hypoteesien vaikutusta ei ole kielletty. Sen sijaan nämä molemmat tekijät tuotiin mahdollisimman avoimesti ilmi. Tässä tutkimuksessa kumulatiivisen tiedon *mahdollisuus* on tunnustettu, ja tämän huomion pohjalta aikaisempi teoria pyrittiin valjastamaan analyysia pätevöittäväksi työkaluksi.

Koska tarkasteltavaa ilmiötä on tutkittu verrattain vähän, oli elintärkeää, että tutkija kykeni tarpeen tullen poikkeamaan valmiiksi määritellystä haastattelurungosta. Aineiston keruu ja esianalyysi toteutettiin *jatkuvan vertailun* periaatteen mukaisesti yhtäaikaaisesti ja rinnakkain (Strauss & Corbin 1998, 78-85). Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että aineiston keruun edetessä jokainen haastattelu litteroitiin ja analysoitiin alustavasti mahdollisimman pian, jotta aineiston keruun aikana nousevat ideat voitiin huomioida ja suhteuttaa myöhemmän aineiston keruun aikana esiin nousseisiin kysymyksiin ja ideoihin. Aineiston keruun kanssa yhtäaikaisesti tapahtuneella esianalyysillä pyrittiin lisäämään todennäköisyyttä sille, että kaikki aineistosta havaitsemattomat ominaisuudet tulisivat varmasti käsitellyksi. Keruuvaiheessa suoritettu esianalyysi herkisti tutkijaa ymmärtämään informanttien käyttämää kieltä, joka myös lisäsi todennäköisyyttä sille, että tutkittavan ilmiön mahdollisesti piilevät ominaisuudet tulivat varmasti käsitellyiksi. On syytä korostaa, että vaikka aineiston keruun aikana nousseet ideat pyrittiin huomioimaan myöhemmän aineiston keruun kanssa, kaikki tehdyt haastattelut pohjautuivat alkuperäiselle teemahaastattelurungolle. Kaikilta haastatelluilta henkilöiltä kysyttiin vähintäänkin samat kysymykset, mutta myöhemmät informantit vastasivat myös aineiston keruun aikana heränneisiin lisäkysymyksiin. Kun haastattelut olivat kokonaisuudessaan kerätty ja esianalysoitu, koko haastatteluaineisto analysoitiin – puolistrukturoidulle aineistolle tyypillisesti – *kategorisoimalla* informanttien vastauksia kategorioihin ja suurempia kokonaisuuksia kuvastaviin alakategorioihin (Morse 2017, 112-113).

Eksploratiivista tutkimustehtävää varten kasattua teemahaastatteluaineistoa täydennettiin laadullisia ja määrällisiä elementtejä sisältäneellä survey-kyselyaineistolla. Kyselyaineiston laadullista osiota (avoimet vastaukset) vertailtiin ja suhteutettiin haastatteluaineistoon. Menettelytavalla pyrittiin lisäämään laadullisesta aineistosta johdettujen hypoteesien varmuutta ja täsmällisyyttä. Kyselyaineiston määrällisestä osuudesta tehtiin suuntaa antavia arvioita laadullisessa analyysissä esiin nostettujen hypoteesien yleistettävyydestä. On syytä korostaa, että kyselyaineiston ensisijainen tehtävä oli lisätä laadulliseen analyysiin pohjautuvien johtopäätösten *täsmällisyyttä*. Analyysissä

tehtyjen hypoteesien yleistettävyyden validi testaaminen olisi edellyttänyt huomattavasti suurempia otoskokoja, joiden keräämistä ei tämän pro gradu -tutkielman puitteissa ollut perusteltua toteuttaa. Survey-kyselyn avoimia vastauksia analysoitiin teemahaastattelujen tapaan kategorisoimalla. Määrällistä osuutta analysoitiin SPSS-ohjelmistolla toteutetun *ristiintaulukoinnin* avulla. Vaikka tämän tutkimuksen puitteissa toteutetusta määrällisestä analyysistä voidaan tehdä tietynasteisia johtopäätöksiä, hypoteesien yleistettävyyden laajamittaisempi testaaminen jää myöhempien tutkimusprosessien tehtäväksi.

Kun laadullisen aineiston keruu ja esianalyysi oli tehty, erityyppiset aineistot analysoitiin - Morsen laadullisesti painotetun monimenetelmätutkimuksen mallia noudattaen – omina kokonaisuuksinaan. Todellisuudessa on vaikea arvioida luotettavasti sitä, missä määrin kunkin aineiston analyysi on ohjannut myöhempien aineistokokonaisuuksien analyysia. Tästä huolimatta, erityyppiset aineistot *pyrittiin* analysoimaan erillisinä kokonaisuuksina, jonka jälkeen koko aineisto otettiin tietoisesti yhtäaikaisen tarkastelun piiriin. Yhtäaikaisen tarkastelun vaiheessa erityyppisiä aineistoja tarkasteltiin kokonaisuutena, jotta aineistoissa ilmeneviä eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä voitiin suhteuttaa toisiinsa. Tämän koko aineistolle yhtäaikaisesti toteutetun tarkastelun pohjalta muodostettiin seuraavassa osiossa esitelty *tulosnarratiivi*, jossa erityyppisten aineistojen tulokset on esitelty yhtenäisenä kokonaisuutena.

6.0 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Yleiskuvaus rakennusalan sosiaalisista verkostoista

6.1.1 Rakennusalan toimijoiden väliset suhteet

Ennen tarkempaa perehtymistä rekrytointimenetelmien käyttöön on syytä luoda katsaus rakennusalan rekrytoijien sosiaaliseen toimintaympäristöön, sillä tämä voi olla kytköksissä harjoitettuun rekrytointitoimintaan. Molemmat aineistot antoivat viitteitä siitä, että rakennusalan toimijoiden muodostamat sosiaaliset verkostot ovat tiiviitä. Kymmenestä vastaajasta noin yhdeksän (87%) oli sitä mieltä, että vastaajan toimialueella rakennusalan toimijat tuntevat toisensa hyvin. Kaikki haastatellut informantit kuvasivat yksimielisesti ja selkeäsanaisesti, kuinka rakennusalan toimijoiden muodostamat ”piirit” ovat pieniä. Erityisesti omalla toimialueella vaikuttavat toimijat tunnettiin hyvin. Useimmat informantit kuvasivat kilpailijoiden välisiä suhteita asiallisiksi. Erään informantin mukaan yhteydenpito rakennusosalalla toimiviin yhteistyökumppaneihin oli hänen kohdallaan ollut niin aktiivista, että työn kautta tapahtuvan vuorovaikutuksen ympärille muodostuneita siteitä voitiin luonnehtia tietyissä tapauksissa ystävyyssuhteiksi. Työn merkeissä alkaneen yhteydenpidon muuntuminen ystävyyssuhteeksi kuvastaa hyvin sitä, kuinka tiiviissä vuorovaikutuksessa rakennusalan toimijat voivat tietyissä tilanteissa toimia.

No tietenkin osan kanssa niin kuin voi sanoa, että ollaan jopa ystävyyssuhteessa. Että jos mietitään niin kun yhteistyökumppaneita.

– Yritys E

Useimpien haastateltujen informanttien mielestä rakennusalan sosiaaliset verkostot erosivat toisistaan toimialuekohtaisesti. Informantit toivat puheessaan toistuvasti ilmi oletuksiaan siitä, kuinka suuremmilla toimialueilla toimivien yritysten suhteet olivat oletettavasti erilaisia pienempiin toimialueisiin verrattuna. Erityisesti pääkaupunkiseudulla toimivien yritysten väliset suhteet ajateltiin selkeästi erilaisiksi verrattuna muualla Suomessa toimivien yritysten välisiin suhteisiin. Informantit pohjasivat ajatuksensa huomiolle, jonka mukaan pääkaupunkiseudun muodostama toimialue oli toimintaympäristönä selkeästi erotettavissa muun Suomen muodostamasta toimintaympäristöstä. Selkeimmiksi eroiksi informantit mainitsivat pääkaupunkiseudulla toimivien yritysten suuren määrän sekä tiukemman kilpailutilanteen. Informantit olettivat, että pääkaupunkiseudun kilpailuorientoitunut toimintaympäristö vaikutti myös toimialueella tapahtuvaan rekrytointitoimintaan. Informantit olettivat, että kilpailutilanteen ja suuren toimijoiden määrän vuoksi pääkaupunkiseudulla rakennusalan toimijoiden väliset suhteet ovat muuta Suomea löyhempiä ja etäisempiä.

Et se on varmaan enemmän tuolla isolla kirkolla nää, jossa on paljon porukkaa ja isompi piiri, niin se on ehkä vähän... tää on niin pieni tää markkina-alue, että melkein putkimiehet osaa luetella jo järjestään, ketä täällä pyörii.

– Yritys K

Se on tosi pieni hiekkalaatikko tää rakentamisen hiekkalaatikko tällä alueella, vaikka ollaan olevinaan niin suuri talousalue. Mutta loppujen lopuksi, niin kyllä kaikki melkein toisensa tuntee ja tietää.

– Yritys D

On huomionarvoista mainita, että informanttien luonnehdinnat toiminta-alueiden eroista noudattivat tiettyä säännönmukaisuutta. Kaikki informantit kokivat itse omaavansa vahvaa paikallistuntemusta toimialueen työntekijöistä ja kilpailijoista. Samanaikaisesti he olettivat, että suuremmilla toimialueilla toimijoiden välillä vallitsevat siteet ovat löyhempiä. Itse pääkaupunkiseudulla toimivat informantit olivat muiden informanttien kanssa samaa mieltä siitä, että pääkaupunkiseudulla toimijoiden määrä eroaa huomattavasti muun Suomen muodostamasta toimialueesta. Tästä huolimatta, muiden toimialueiden yritysten kaltaisesti myös pääkaupunkiseudulla toimivat informantit kuvasivat alueella vaikuttavien rakennusalan toimijoiden muodostamien verkostojen olevan suuremmasta toimijoiden määrästä huolimatta tiiviitä.

Meillä on sangen pienet piirit varsinkin rakennesuunnittelualalla. Jopa valtakunnallisesti meillä on tutut naamat. Samat naamat pyörii pääkaupunkiseudulla, kun me ollaan nyt vuodesta 1995 lähtien, elikkä 25 vuotta pääkaupungissa tehty. Samat naamathan siellä pyörii. Elikkä kanavat, kyllä ne niin kun tekijät ja tekemättömät löytyy sieltäkin helposti.

– Yritys G

Myös survey-kyselyaineistosta tehdyt tulokset haastoivat maakunnissa toimivien informanttien esittämää näkemystä siitä, että pääkaupunkiseudulla rakennusalan toimijoiden väliset suhteet poikkeaisivat merkittäväällä tavalla muusta Suomesta. Arkikeskustelun perusteella olisi voitu olettaa, että pääkaupunkiseudulla toimivien vastaajien kokemukset olisivat poikenneet muilla toimialueilla vaikuttavien vastaajien kokemuksesta. Tämä ei kuitenkaan pitänyt paikkaansa. Vertailtaessa pääkaupunkiseudun muodostamaa toimialuetta (87%) muuhun Suomeen (87%), toimialue ei vaikuttanut merkittäväällä tavalla rakennusalan toimijoiden välisten suhteiden kokemukseen. On syytä mainita, että toimialueiden erot voivat olla riippuvaisia myös rakennusalalla toimivien yritysten toimialasta. Haastatteluaineistossa kaikki pääkaupunkiseudulla toimivat informantit harjoittivat pääasiallisena toimialanaan rakennesuunnittelua ja -konsultointia. Voi olla mahdollista, että pääkaupunkiseudulla urakointiliikkeiden muodostamat sosiaaliset verkostot voivat erota suunnittelutoimistojen muodostamista verkostoista. Tähän kysymykseen tutkimuksen aineistolla ei voida antaa luotettavaa vastausta. Yhtä kaikki, aineiston perusteella voidaan todeta, että rakennusalan

piireissä yleisesti jaettu näkemys pääkaupunkiseudun ainutlaatuisuudesta ei ainakaan sosiaalisten verkostojen näkökulmasta näyttäisi pitävän täysin paikkaansa. Vaikka pääkaupunkiseudun toimialueella toimijoiden määrä on muuhun Suomeen verrattuna huomattavasti suurempi, näyttäisi olevan niin, että muiden toimialueiden kaltaisesti myös pääkaupunkiseudulla toimijoiden välillä vallitsee tiiviitä sekä henkilökohtaisia siteitä.

6.1.2 Verkostoissa vallitseva vastuuvollisuus – ”rakennusalan herrasmiessäännöt”

Yleisestä, kilpailuasetelmaa korostavan puhetavasta poiketen informanttien kuvauksista oli havaittavissa, että rakennusalan toimijoiden välillä vallitsi myös työnantajien verkostoa kohtaan kohdistettua solidaarisuutta. Myötämielisyyden ja yhteisvastuullisuuden kokemukset vaikuttivat kohdistuvan erityisesti muihin, rakennusalalla toimiviin työnantajiin. Haastatteluissa informantit kuvasivat tilanteita, joiden taustamotiiviksi voitiin tulkita kilpailijaa kohtaan kohdistettu solidaarisuus. Eräs informantti oli osoittanut pienempää kilpailijaansa kohtaan myötämielisyyttä tilanteessa, jossa heikentynyt työkanta oli pakottanut kilpailijan lomauttamaan kolme työntekijäänsä. Kilpailijaansa ”auttaakseen” informantti oli palkannut lomautetut työntekijät väliaikaisesti omille palkkalistoilleen niin kauaksi aikaa, kunnes kilpailijan työkanta mahdollisti työntekijöiden uudelleen palkkaamisen. Kilpailijoita kohtaan esitetty solidaarisuus tuli kouriin tuntuvasti näkyväksi myös seuraavassa, suositteluita koskevassa sitaatissa:

Voimme olla kilpailijoitakin, mutta en minä, jos kilpailija soittaa minun entisestä työntekijästä... en minä halua kilpailijallekaan niin pahaä verta, että minä sille ehdotan huonoa työntekijää. Että, koska sen edestään löytää sitten seuraavan kerran.

– Yritys G

On mielenkiintoista, kuinka informantti spontaanissa kuvauksessaan hahmotti suosittelun antamisen ennen kaikkea kilpailevalle työnantajalle kohdistetuksi palvelukseksi. Arkijärjellä ajateltuna suosittelun antaminen informantin kuvaamassa tilanteessa voitaisiin mieltää suositeltavaa henkilöä, eli entistä työntekijää kohtaan osoitetuksi palvelukseksi. Toisaalta informantit olivat suositteluiden kontekstissa osoittaneet solidaarisuutta myös omia työntekijöitä kohtaan. Eräs informantti kertoi olevansa valmis suosittamaan nykyistä työntekijäänsä, mikäli tämä haluaisi välttämättä vaihtaa työnantajaansa kilpailijan palvelukseen. Näyttäisi olevan niin, että sosiaalisissa verkostoissa vallitsevat odotukset tavoiteltavasta ja ei-tavoiteltavasta toiminnasta olivat kannustaneet informantteja solidaariseen ja vastavuoroisuutta edistävään toimintaan. Tutkimuksen aineistolla ei voida tehdä luotettavia arvioita ilmiön yleistettävyydestä, mutta vaikuttaisi olevan niin, että ilmiö on joka tapauksessa todellinen.

Työnantajien muodostamissa sosiaalisissa verkostoissa oli havaittavissa myös jaettuja, vahvasti rekryointitoimintaa ohjaavia odotuksia siitä, millaisia keinoja rekryointitarpeitaan täyttävän työnantajan olisi soveliaista käyttää. Useat informantit toivat oma-aloitteisesti esille, kuinka he omassa rekryointitoiminnassaan pyrkivät välttämään ”rakennusalan herrasmiessääntöiksi” nimittämiensä käytäntöjen rikkomista. Käsitteellä informantit viittasivat rakennusalan työnantajien välillä vallitsevaan ohjeelliseen käytäntöön, joka tuomitsee rekryointitoiminnan kohdistamisen kilpailevan yrityksen palveluksessa toimiviin työntekijöihin. Useimmat haastatellut informantit kertoivat ponnekkaasti paheksuvansa herrasmiessääntöjen vastaista rekryointitoimintaa. Vain yksi informantti myönsi epäsuorasti ottavansa satunnaisesti yhteyttä kilpailevan yrityksen alaisuudessa toimiviin työntekijöihin. Eräällä informantilla herrasmiessäännöt ohjasivat niin voimakkaasti rekryointitoimintaa, että jo pelkkä uhka herrasmiessääntöjä rikkovan henkilön leimasta oli niin suuri riski, että informantti oli työhistoriansa aikana luopunut päteviksi tulkitsemiensa työnhakijoiden rekryoinnista. Informantin kuvaamissa tilanteissa herrasmiessääntöä ei edes suoranaisesti rikottu, sillä työnhakijat olivat olleet oma-aloitteisesti yhteydessä informanttiin. Tilanteessa tulkittu riski maineen tahrautumiselle oli kuitenkin niin suuri, että informantti oli halunnut pelata ”varman päälle”, ja rekryoinnit oli päätetty jättää tekemättä.

Onhan niitä joskus joku heittänyt niin kun ammattimiehistäkin, että vois tulla hommiin tai muuta. Mutta siinä pitää vähän miettiä, että minkälainen närä siitä syntyy sitten. Et varmasti ois niin kun kilpaileviltakin firmoilta ukkoja tulossa ja muuta, mutta sit pitää vähän sitä kokonaisuutta miettiä. - - Sillä sen sotkee ne välit herkästi. Vaikka kaveri vähän kyselisikin, niin me ei välttämättä aina rekrytoida.

– Yritys K

Omasta toiminnastaan huolimatta useat informantit kertoivat, kuinka herrasmiessääntöjä rikkova rekryointitoiminta oli rakennusalalla tyypillinen ilmiö. Muutamat informantit kertoivat muun muassa tilanteista, joissa kilpailevan yrityksen edustajat pyrkivät aktiivisesti rekrytoimaan yrityksen henkilöstöä kasvokkain tapahtuvan työmaakontaktoinnin avulla. Informanttien mukaan rakennusalalla tapahtuva herrasmiessääntöjen rikkominen oli yhteydessä vallitsevaan markkinatilanteeseen sekä toimialueella vallitsevaan kilpailutilanteeseen. Eräs informantti oli vahvasti sitä mieltä, että erityisesti lähivuosien aikana rakennusalan herrasmiessäännöt olivat menettäneet toimintaa ohjaavaa vaikutustaan. Informantin mukaan tämä muutos oli seurausta rekryointitoimintaan liittyvän toimintaympäristön muutoksesta, joka oli mahdollistanut herrasmiessääntöjen kiertämisen. Keskeisimpänä rekryointitoimintaan liittyvänä muutoksena informantti piti suora- ja konsulttien yleistymistä.

Tavallaan se on niin kun ollutkin tämän 30 vuotta niin kun hallinnassa. Mutta nyt, kun on tullu niitä head hunttereita - - Et mun mielestä se on mennyt vähän se... että mua on vielä ärsyttänyt, että en oo käyttänyt head hunttereita.

– Yritys L

Rakennusalan herrasmieissäännöt ohjasivat rekrytointitoimintaa niin voimakkaasti, että rekrytoijat olivat valmiita näkemään huomattavasti vaivaa sen eteen, jotta työnantajaverkostolle annettu kuva normatiivisesta ja sääntöjen mukaisesta rekrytointitoiminnasta säilyisi tahraantumattomana. Yksi informanttien mainitsema tapa kiertää herrasmieissäntöjen rikkomista oli käyttää rekrytointitoimeksiantoja niin sanotusti ”välikätenä”. Useat informantit kokivat, että vaikka rekrytointitoimeksiantojen hyödyntäminen ei suoranaisesti rikkonut herrasmieissäntöä (kilpailijan työntekijään kohdistuvaa suoraa yhteydenottoa ei tehdä), oli toiminta kyseenalaista ja herrasmieissäntöjä rikkovaksi toiminnaksi verrattavaa toimintaa. Eräs informantti kuvasi yksityiskohtaisesti, kuinka yrityksen työntekijästä kiinnostunut kilpaileva yritys oli pyrkinyt kiertämään herrasmieissäntöjen rikkomista käyttämällä rekrytointitoimeksiantoa yhteydenoton välineenä.

Meiltäkin vietiin hiljattain itseasiassa yks kaveri sillä konstilla, että kilpailija halusi just yhden meidän tietyn mestarin palkata ja... ei soittanu suoraan, mutta rekryfirman kautta otettiin yhteyttä häneen. Siinä on niin kun muka puhtaat jauhot pussissa sillä, joka sen siellä asian takana lopulta on. Sen takia pitäisi edes pistää mainosmielessä joku lehti-ilmoitus jossain vaiheessa, että meillä on mestarin paikka auki, taikka jotain, niin se tavallaan hiukan... sitten voidaan ainakin selittää, että juu se mestari soitti tuonne itse, vaikka häneen päin oltais kuitenkin oltu yhteydessä. Se on vähän semmosta harmaata kieltämättä.

– Yritys D

On vaikea arvioida luotettavasti, puhuiko haastateltu informantti näennäisen työpaikkailmoituksen jättämisestä yleisellä tasolla, vai puhuiko hän omakohtaisesta kokemuksestaan. Haastattelun myöhemmässä vaiheessa informantti kertoi hyödyntävänsä itse aktiivisesti rekrytointiyritysten palveluja, joten oli syytä olettaa, että kyseessä oli informantin omakohtainen kokemus. Yleisesti ottaen rakennusalan herrasmieissäännöistä puhuneiden informanttien kuvauksista oli havaittavissa, että informantit toivat keskustelussa voimakkaasti esille, kuinka he itse eivät oman työhistoriansa aikana olleet koskaan rikkoneet rakennusalan herrasmieissäntöjä. Samanaikaisesti he toivat kuitenkin esille, kuinka normatiivisia käytäntöjä rikkova rekrytointitoiminta oli rakennusalalla arkipäiväinen ilmiö.

Vaikka haastattelutilanteen anonymiteettia oli tietoisesti korostettu informanteille, voi olla mahdollista, että informanttien halu sosiaalisten normien mukaiseen toimintaan (ks. 4.2.3) saattoi

vaikuttaa rakennusalan herrasmiessääntöjä koskeviin kuvauksiin. Tarkemmin sanottuna, voi olla mahdollista, että informantit kaunistelivat haastattelutilanteessa omaa, rakennusalan herrasmiessääntöjä rikkovaa rekrytointitoimintaansa. Mikäli tämä pitäisi paikkaansa, kertoisi sekin jo paljon sosiaalisissa verkostoissa vaikuttavien normien ja arvojen toimintaa ohjaavasta vaikutuksesta. Olisi merkittävää, mikäli halu rakennusalan normien ja arvojen mukaisen mielikuvan luomiseen olisi motivoinut informantteja antamaan haastattelutilanteessa valheellista kuvaa omasta rekrytointitoiminnastaan. Vielä merkittävämpää olisi kuitenkin se, mikäli informantit olivat kuvailuissaan totuudenmukaisia, ja rakennusalan rekrytoijat olivat todellisuudessa uhranneet resurssejaan ”jälkiensä peittämiseen”, sekä luopuneet kilpailevien yritysten työntekijöiden rekrytoinnista oman etunsa kustannuksella. On syytä korostaa, että vain muutamien informanttien kanssa käydyt, herrasmiessääntöjä koskevat keskustelut olivat sellaisia, joissa haastattelijalle nousi varovainen epäily informanttien kuvailujen totuudenmukaisuudesta. Useimpien haastateltavien kohdalla ei herännyt epäilystäkään siitä, etteivätkö informanttien omaa rekrytointitoimintaa koskevat kuvailut olisivat olleet rehellisiä. Yhtä kaikki, aineiston perusteella voidaan todeta, että rakennusalan sosiaalisissa verkostoissa näyttäisi vallitsevan normatiivisia näkemyksiä toivottavasta ja ei-toivottavasta rekrytointitoiminnasta. Nämä jaetut arvot näyttäisivät myös omaavan vahvaa toimintaa ohjaavaa vaikutusta. Näyttäisi olevan niin, että ainakin osa rekrytointitoimintaa harjoittavista rakennusalan työnantajista kokee olevansa *vastuuvollinen* noudattamaan muiden verkoston jäsenien kanssa jaettuja rekrytointitoiminnan pelisääntöjä.

6.2 Yleiskuvaus käytetyistä rekrytointimenetelmistä

6.2.1 Rekrytointiympäristön kuvaus

Survey-kyselyyn vastanneista yhdeksän kymmenestä (92%) koki, että nykyisessä tilanteessa pätevän henkilöstön rekrytoiminen ei ollut helppoa. Niin ikään yhdeksän kymmenestä (90%) oli myös valmis palkkaamaan nykytilanteessa uutta henkilöstöä, mikäli pätevää työvoimaa olisi tarjolla. Haastateltujen informanttien kuvaukset olivat yhteneväisiä kyselyaineiston tulosten kanssa. Kaikki informantit kuvailivat yksimielisesti, kuinka nykyisessä taloudellisessa suhdanteessa ammattitaitoisen rakennusalan henkilöstön palkkaaminen oli vaikeaa. Erityisesti työkokemusta omaavien toimihenkilöiden saatavuus koettiin heikoksi. Useimmat informantit olivat haastatteluiden tekohetkellä valmiita palkkaamaan uutta henkilöstöä, mikäli pätevää ja ammattitaitoista työvoimaa olisi saatavilla. Rekrytointihalukkuus rajoittui kuitenkin vain työkokemusta omaaviin ja ammatillisesti päteviin työntekijöihin. Informantit kokivat, että vähän työkokemusta omaavia työnhakijoita oli kyllä saatavilla, mutta vähäistä työkokemusta omaavien vastavalmistuneiden

rekrytointiin suhtauduttiin varauksellisesti. Informanttien mukaan toimialueiden pätevimmat työntekijät olivat poikkeuksetta jo työsuhteessa olevia henkilöitä. Työkokemusta omaavan henkilöstön tavoittamista ei kuitenkaan koettu täysin mahdottomaksi tehtäväksi. Erään informantin mukaan rakennusalalla oli yleistä, että kokemusta omaavat työntekijät vaihtoivat työnantajaansa. Tämä talosta toiseen vaihtaminen mahdollisti sen, että rakennusalan työnantajan oli mahdollista rekrytoida myös kokemusta omaavia henkilöitä.

Hyviä ei tuossa vapaana pilvin pimein ole, se on niin kun ihan selvä asia. Mutta kyllä niitä tietysti, kyllä ihmiset vaihtaa talosta toiseen. Sitähän se paljon on, ettei vapaalla ole semmoisia varsinkin, jos pitäisi vähän kokemusta olla. Niitä ei ole.

– Yritys D

Esitetyt syyt työnantajan vaihtamishalukkuudelle olivat moninaisia. Informanttien mukaan toimihenkilöt saattoivat vaihtaa työnantajaansa paremman palkkatason, mielenkiintoisempien projektien tai mielekkäämmän työyhteisön perässä. Myös survey-kyselyaineisossa ”ihmisten perässä vaihtaminen”, eli toisin sanoen työyhteisön vuoksi tapahtuva työnantajan vaihtaminen mainittiin yhtenä syynä. Projektien perässä työnantajaa vaihtavat toimihenkilöt harjoittivat toimintaa kahdesta syystä. Ensinnäkin, toimihenkilöt saattoivat hakeutua tiettyjen ammatillisesti haastavien projektien pariin, koska nämä oli tulkittu henkilökohtaisella tasolla mielenkiintoisiksi ja motivoiviksi. Toiseksi, toimihenkilöt saattoivat hakeutua tiettyjen projektien pariin mielekkään, ja myöhemmän uran kannalta relevantin työkokemuksen vuoksi. Työntekijät saattoivat vaihtaa työnantajaansa myös yksityiselämässä tapahtuvien muutosten vuoksi. Esimerkiksi perhesyistä johtuva paikkakunnan vaihdos mainittiin yhdeksi syyksi työnantajan vaihdolle.

Informantit kokivat, että kaikki edellä mainitut syyt avasivat rekrytoijalle mahdollisuuksia kokeneen henkilöstön palkkaamiselle. Informanttien kuvauksista oli havaittavissa, että ainakin toimihenkilöiden kohdalla sitoutuminen työnantajaa kohtaan ei ollut tasalaatuista. Useat informantit olivat sitä mieltä, että työnantajan vaihtaminen oli huomattavasti yleisempää urakointiin erikoistuneiden toimihenkilöiden parissa. Suunnittelutehtävissä tapahtuva työnantajan vaihtaminen koettiin urakointiin nähden harvinaisemmaksi ilmiöksi. Erään informantin mukaan työntekijöiden sitoutuminen työnantajaa kohtaan oli myös kytköksissä työntekijöiden ikään. Yli kolmekymmentä vuotta rakennusalalla toiminut informantti koki, että entiseen verrattuna nuoremmat työntekijät olivat tänä päivänä huomattavasti halukkaampia vaihtamaan työnantajaansa. Informantin mukaan työntekijöiden sitoutumisessa työnantajaan oli siis tapahtunut viime vuosina selkeää muutosta.

Suunnittelijat ovat minusta aika uskollisia, niin kun verrattuna vaikka työmaamestareihin. Työmaamestarit vaihtaa, ne kiertää paljon enemmän. - - Täällä on just näitä isoja rakennusliikkeitä, niin jotkuthan on kiertäny ne kaikki.

– Yritys C

Viime vuosina on kyllä huomannut sen, että nykynuoret on erilaisia, kuin nuoret ennen vanhaan. Että ei niin kuin jäädä helposti, tai sillai, että niin kun helpommin haluaa vaihtaa. Vaikka ois tyytyväisiäkin toimistoon tai työhön, niin haluaa kuitenkin kokeilla muuta.

– Yritys L

Vaikka kaikki informantit kokivat pätevien työntekijöiden tavoittamisen olevan nykysuhdanteessa vaikeaa, erityisesti suunnittelutehtävissä toimivien informanttien kuvaukset nykytilanteessa saatavilla olevasta työvoimasta olivat poikkeuksellisen kielteisiä. Survey-kyselyaineisto ei kuitenkaan antanut tukea toimialakohtaisten erojen olemassaololle. Kun urakointia (91%) verrattiin muihin rakennusalalla toimiviin toimialoihin (93%), pätevän henkilöstön tavoittamisen kokemuksessa ei havaittu merkittäviä eroja. Palkkaamishalukkuutta käsittelevän kysymyksen kohdalla urakointia harjoittavat yritykset (94%) olivat nykytilanteessa hieman muita toimialoja (87%) valmiimpia palkkaamaan henkilöstöä, mikäli pätevää työvoimaa olisi helposti tavoitettavissa.

Erot palkkaamishalukkuudessa sekä saatavilla olevan työvoiman kokemuksessa voivat selittyä työtehtävien koulutustasovaatimusten eroilla, jotka vaihtelevat toimialoittain. Rakennusalan toimialoista urakointia harjoittavat yritykset ovat ainoita, joiden työvoimasta suurin osa koostuu keskiasteen²³ koulutustason omaavista työntekijöistä (rakennusmies, putkiasentaja ym.). Suunnitteluun ja konsultointiin erikoistuneiden yritysten henkilöstö koostuu ensisijaisesti korkeamman koulutustason, sekä korkeamman palkkatason, omaavista toimihenkilöistä (insinööri ja diplomi-insinööri). Näissä yrityksissä toimihenkilön palkkaaminen voidaan ajatella suuremmaksi investoinniksi verrattuna matalamman palkkatason omaavien työntekijöiden palkkaamiseen. Vaikka kaikki rakennusalan toimialat näyttäisivät kokevan pulaa pätevistä työvoimasta, korkeammassa palkkaluokassa työskentelevien toimihenkilöiden rekrytoiminen voi saada suunnitteluun ja konsultointiin erikoistuneet yritykset suhtautumaan palkkauspäätökseen varautuneemmin.

6.2.2 Käytetyt rekrytointimenetelmät

Jotta epämuodollisen rekrytoinnin asemaa voitiin arvioida mielekkäästi, oli tarpeellista luoda kokonaiskuvaa rakennusalalla käytettyjen rekrytointimenetelmien kentästä. Kokonaiskuvan

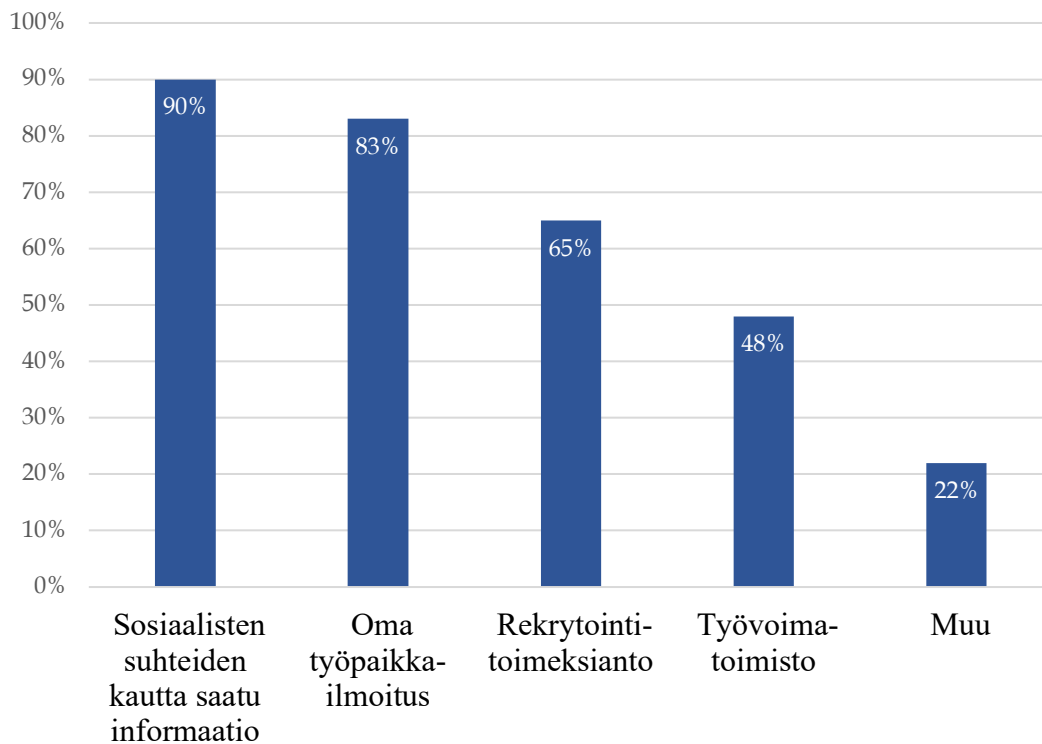
²³ Tilastokeskuksen määritelmän mukaan *keskiasteen* tutkinnon suorittaneilla henkilöillä on koulutusta 11-12 vuotta. Keskiasteen koulutuksia ovat esimerkiksi ylioppilastutkinnot, yhdestä kolmeen vuotta kestävät ammatilliset tutkinnot sekä ammatilliset perustutkinnot (Tilastokeskus 2020).

luominen oli tärkeää, koska tällöin epämuodollisen rekrytoinnin asemaa voitiin vertailla suhteessa muihin käytettävissä oleviin rekrytointimenetelmiin. Rakennusalan rekrytointikentän kokonaiskuvaa kartoitettiin selvittämällä, mitä rekrytointimenetelmiä rekrytoijat olivat käyttäneet, mitä rekrytointimenetelmää rekrytoijat käyttäisivät ideaalitulanteessa sekä mistä rekrytointimenetelmästä rakennusalan rekrytoijat omasivat myönteisimpiä kokemuksia. Näihin kysymyksiin etsittiin vastauksia molempien aineistojen avulla. Ennen haastatteluiden tekoa oli odotettavissa, että informantit eivät olleet välttämättä täysin tietoisia siitä, mitä kaikkea voidaan pitää epämuodolliseksi rekrytoinniksi määriteltävänä toimintana. Näin ollen epämuodollisen rekrytoinnin käyttöä ei ollut mielekästä arvioida suorien, epämuodollista rekrytointia käsittelevien kysymysten kautta. Sen sijaan haastattelutilanteissa informanteilta kartoitettiin kokemuksia konkreettisista tilanteista, joissa informantit olivat hyödyntäneet sosiaalisten verkostojensa kautta saamaansa informaatiota. Epämuodollisen rekrytoinnin käsitteen laaja-alaisuus ja mahdollisten väärinymmärrysten mahdollisuus huomioitiin myös survey-kyselyssä. Mittaustuloksen tarkkuuden parantamiseksi epämuodollisen rekrytoinnin käyttöastetta tiedusteltiin useamman mittarin avulla. Epämuodolliseen rekrytointiin perehdytään yksityiskohtaisesti kappaleessa 6.3.

Informantit olivat käyttäneet työhistoriansa aikana useita eri rekrytointikanavia. Kaikki informantit omasivat kokemusta työpaikkailmoitusten, työvoimatoimiston sekä epämuodollisen rekrytoinnin käytöstä. Yhtä informanttia lukuun ottamatta kaikki informantit omasivat myös kokemusta rekrytointitoimeksiantojen käytöstä. Survey-kyselyaineistoon vastanneiden joukossa rekrytointimenetelmien käytössä oli havaittavissa laajempaa vaihtelua. Yhdeksän kymmenestä vastaajasta (90%) oli hyödyntänyt rekrytoinnissaan sosiaalisten verkostojen kautta vastaanottamaansa informaatiota. Noin neljä viidestä (83%) oli hyödyntänyt omia työpaikkailmoituksia rekrytointinsa apuna. Noin joka toinen (48%) oli hyödyntänyt työuransa aikana työvoimatoimiston palveluita. Noin kaksi kolmesta (65%) oli hyödyntänyt rekrytointitoimeksiantoja. Kysyttäessä muista mahdollisista rekrytointimenetelmistä kyselyyn vastanneet mainitsivat käyttäneensä myös suorahakua (head hunting). On todennäköistä, että suurin osa vastaajista hahmotti suorahakurekrytoinnin rekrytointitoimeksiannoksi määriteltävänä toimintana. Vastauksien perusteella ei voitu tehdä luotettavia arvioita siitä, olivatko vastaajat harjoittaneet suorahakutoimintaa omatoimisesti, vai oliko suorahakurekrytoinnit tehty suorahakukonsulteille annettujen toimeksiantojen kautta. Toisaalta useimmat vastaajat mainitsivat hyödyntävänsä suorahakutoiminnassaan sosiaalisen median kanavana tunnettua LinkedIn-palvelua. Tämän perusteella oli syytä olettaa, että vastaajat harjoittivat suorahakutoimintaa myös omatoimisesti

organisaation sisältä käsin. Taulukossa 2 on esitelty prosenttiosuuksittain, kuinka suuri osuus survey-kyselyyn vastanneista rekrytoijista omasi kokemusta eri rekrytointimenetelmien käytöstä.

TAULUKKO 2. Rekrytointimenetelmiä hyödyntäneiden prosenttiosuudet (%).



Epämuodollisen rekrytoinnin käyttöasteen tarkasteluun tarkoitettut mittarit tuottivat hieman eriäviä tuloksia. Kun rekrytointimenetelmien käyttöastetta tiedusteltiin kokonaisvaltaisesti (taulukko 2), yhdeksän kymmenestä (90%) vastaajasta kertoi hyödyntäneensä sosiaalisten suhteiden kautta vastaanottamaansa informaatiota. Kun vastaajilta tiedusteltiin yksiselitteisesti, olivatko he rekrytoineet henkilöstöä sosiaalisten suhteiden kautta vastaanotetun informaation perusteella, lähes kaikki (97%) vastaajat kertoivat tehneensä niin. On vaikea arvioida, mitkä tekijät selittävät tuloksissa havaittuja eroavaisuuksia. Voi olla mahdollista, että vastaajat olivat ymmärtäneet kysymykset eriävin tavoin. Tätä voidaan kuitenkin pitää epätodennäköisenä, sillä mittareiden kysymyksen asettelu oli lähes vastaava. Havaituista eroista huolimatta molempien mittareiden ja haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että *lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt omasivat kokemusta epämuodollisesta rekrytoinnista*. Tulosta voidaan pitää tietyssä määrin yllättävänä erityisesti otettaessa huomioon se, että noin joka viides survey-kyselyyn vastannut ei omannut minkäänlaista kokemusta perinteisimpänä rekrytointikanavana pidetystä työpaikkailmoittelusta.

Rekrytointimenetelmien käyttöastetta koskevien vertailujen yhteydessä on syytä muistaa, että useimmiten rakennusalan rekrytoijat pyrkivät tavoittamaan potentiaalisia työnhakijoita yhtäaikaaisesti useiden eri kanavien kautta. Tämä tuli ilmi sekä informanttien haastatteluissa kuin myös kyselyaineiston avoimissa vastauksissa. Eri rekrytointimenetelmiin liittyvien käyttöasteiden tarkastelu ei myöskään kerro sitä, kuinka menestyksekkäästi tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat todellisuudessa onnistuneet rekrytointipyrkimystensä täyttämässä. On tärkeää ymmärtää, että rekrytointimenetelmän käyttöaste ei korreloi yksioikoisesti rekrytointimenetelmän toimivuuden kanssa. Työkalun laajamittainen käyttö ei tarkoita sitä, etteikö olemassa voisi olla myös paremmin käyttötarkoitukseen sopivia työkaluja. Toisaalta käyttöasteen perusteella voidaan tehdä tietynasteisia arvioita rekrytointimenetelmien toimivuudesta. On epätodennäköistä, että rekrytoijat käyttäisivät aktiivisesti huonoiksi tulkitsemiaan rekrytointimenetelmiä.

Rekrytointimenetelmien toimivuutta arvioitiin informanttien eri rekrytointimenetelmiä koskevien subjektiivisten näkemysten kautta. Haastattelutilanteissa pyrittiin luomaan kokonaiskuvaa siitä, millaisia tiettyyn rekrytointimenetelmään liittyviä kokemuksia informantit omasivat. Tämän lisäksi informanteilta kysyttiin, mitä rekrytointimenetelmää he itse mieluiten käyttäisivät ja miksi. Tämä kysymys esitettiin myös survey-kyselyyn osallistuneille vastaajille. Yleisesti ottaen informanttien kokemuksista voidaan todeta, että eri rekrytointimenetelmien arviointi ei ollut informanteille helppo tehtävä. Informantit osasivat selkeäsanaisesti kertoa, mikäli he omasivat poikkeuksellisen myönteisiä tai kielteisiä tiettyyn rekrytointimenetelmään liittyviä kokemuksia. Rekrytointimenetelmien joukossa oli kuitenkin myös sellaisia, joiden toimivuudesta informantit eivät osanneet ilmaista selkeää mielipidettä. Tiettyjen rekrytointimenetelmien kohdalla informantit omasivat myös vaihtelevia ja toistensa kanssa ristiriitaisia kokemuksia menetelmien toimivuudesta. Seuraavissa kappaleissa on esitelty tutkimukseen osallistuneiden näkemykset rekrytointimenetelmittäin.

Haastattelut loivat karua kuvaa informanttien suhtautumisesta *työvoimatoimistoon*. Kaikki informantit olivat yksimielisiä siitä, että pätevän henkilöstön tavoittamisessa työvoimatoimisto ei omannut juurikaan käyttöarvoa. Tämän vuoksi useimmat informantit olivat luopuneet työvoimatoimiston palvelujen käytöstä. Informanttien mielestä oli epätodennäköistä, että nykyisessä taloussuhdanteessa ammatillisesti pätevä rakennusalan työntekijä olisi työvoimatoimiston kautta tavoitettava työtön työnhakija. Työvoimatoimiston kautta tavoitettavan työnhakijajoukon ammattitaidon lisäksi muutamat informantit kertoivat suhtautuvansa epäilevästi myös itse työvoimatoimiston toimintaan. Survey-kyselyaineiston tulokset olivat yhteneväisiä informanttien

kuvailujen kanssa. Kyselyyn vastanneista vain 2% mainitsi työvoimatoimiston mieluisimmaksi rekrytointikanavakseen.

Laajasti esillä olevien *työpaikkailmoitusten* kohdalla suhtautuminen oli pitkälti riippuvaista siitä, mitä kautta työpaikkailmoitus oli julkaistu. Eri kanavia koskevien arviointien tekeminen koettiin kuitenkin hankalaksi, sillä informantit eivät omanneet tarkkaa tietoa siitä, mistä kanavasta kulloinenkin työnhakija oli yrityksen työpaikkailmoituksen huomannut. Epätietoisuudesta huolimatta kaikki informantit olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että lehdissä tapahtuva työpaikkailmoittelu oli kustannuksiinsa nähden tehoton, ja näin ollen huono tapa tavoittaa työnhakijoita. Pitkään rekrytointia harjoittaneet informantit kokivat, että sanoma- ja rakennusalan lehdissä tapahtuva työpaikkailmoittelu oli tuottanut menneinä aikoina onnistuneita rekrytointeja, mutta uusien ja kustannustehokkaampien rekrytointikanavien tullessa osaksi rekrytointitoiminnan kenttää lehti-ilmoittelu oli auttamatta jäänyt kilpailijoidensa jalkoihin.

Suhtautuminen verkossa esillä olevien työpaikkailmoitusten tehokkuuteen oli huomattavasti myönteisempää, mutta ei kuitenkaan tasalaatuista. Haastatteluiden tekohetkellä kaikkien yritysten verkkosivuilla oli mahdollisuus jättää avoin työhakemus, vaikka virallista, tiettyyn työtehtävään sidottua hakua ei ollutkaan välttämättä käynnissä. Useimmat informantit olivat hyödyntäneet myös muita verkossa toimivia työnvälityspalveluja. Suhtautuminen verkossa esillä olevien työpaikkailmoitusten toimivuuteen oli vaihtelevaa, koska informantit eivät omanneet tarkkaa näkemystä siitä, minkä verkossa julkaistun ilmoituksen kautta yritykseen yhteydessä ollut työnhakija oli työpaikasta kuullut. Yrityksen verkkosivuille jätetyistä avoimista hakemuksista informanteilla oli kuitenkin olemassa tarkkaa tietoa, jonka vuoksi informantit omasivat selkeitä mielipiteitä avoimen haun kautta tavoitetuista työnhakijoista. Useimmat informantit kokivat, että verkkosivujen kautta vastaanotettujen työhakemusten määrä oli suhteellisen vähäinen ja laatu keskimäärin heikko. Tyypillisesti avoimen työnhakuilmoituksen jättäneet henkilöt olivat informanttien mukaan nuoria, vähän työkokemusta omaavia henkilöitä. Muutamit informantit mainitsivat tilanteita, joissa kokeneet työnhakijat olivat olleet yritykseen avoimen työnhaun kautta. Mainitut tilanteet olivat kytköksissä sosiaalisten verkostojen kautta välittyneeseen informaatioon. Toimialueen kokeneet työntekijät saattoivat siis hyödyntää avointa hakua yhteydenottoon tilanteissa, joissa he olivat sosiaalisten verkostojensa kautta kuulleet yrityksen työkantatilanteen muuttuvan lähiaikoina. Näyttäisi olevan niin, että sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuva, yritysten sisäisiä tilanteita koskevan informaation leviäminen voi joissain tapauksissa olla rakennusalan rekrytoijalle hyödyksi.

Ja sitten on joitakin, että joku kaveri on vihjannut toiselle, ja sitä kautta on sitten pistänyt meille avoimen hakemuksen.

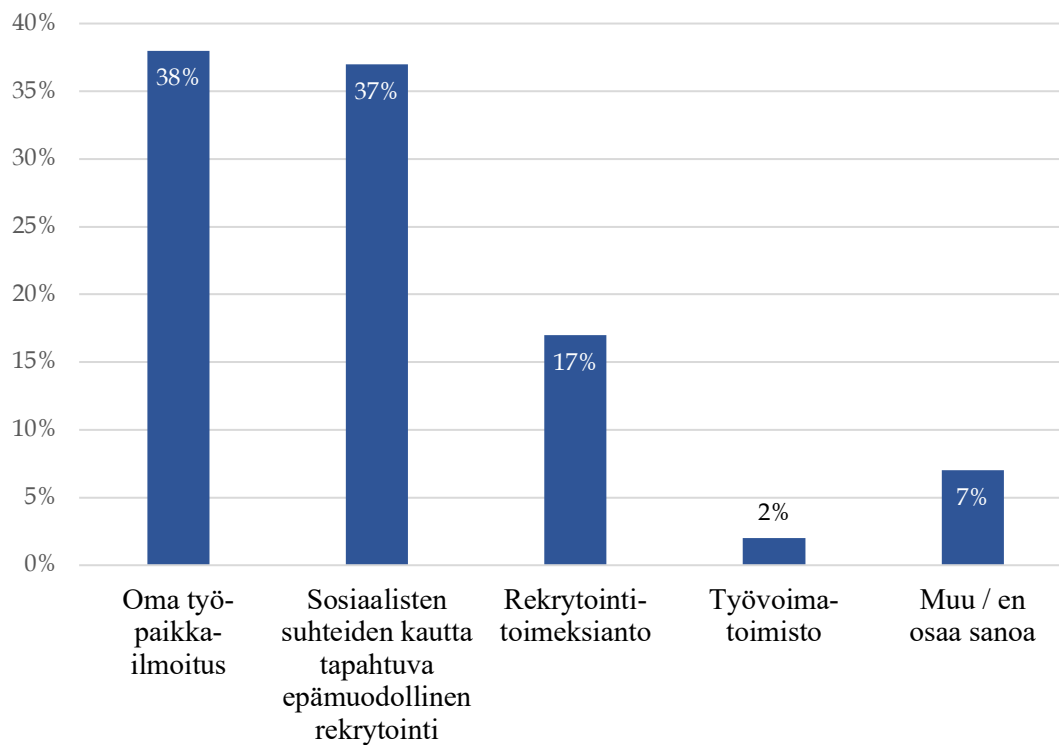
– Yritys C

Sit taas siinä kohtaa, kun tää kylän markkinahan on jollain lailla... ne tietää, että kenellä on hanke lähdössä. Jollain lailla se tieto tuolla kylällä kulkee. Ja sitten, kun se hanke on lähdössä, niin sit tuntuu, että näihin avoimiinkin ilmoituksiinkin hakee semmoinen riittävää kokemusta omaava kaveri.

– Yritys H

Noin neljä kymmenestä (38%) survey-kyselyyn vastanneesta piti omaa työpaikkailmoitusta mieluisimpana rekrytointikanavana. Myös muutamat informantit kokivat oman työpaikkailmoituksen kautta suoritettavan rekrytointin ideaaliksi vaihtoehdoksi. Nämä informantit olivat yksinomaan sellaisia, jotka harjoittivat toimialanaan rakennesuunnittelua tai -konsultointia. Survey-kyselyn taustaryhmävertailu antoi viitteitä siitä, että suhtautuminen omiin työpaikkailmoituksiin oli kytköksissä rekrytoivan yrityksen toimialaan sekä kokoon. Rakennusurakointia harjoittavista yrityksistä noin joka neljäs (27%) piti omaa työpaikkailmoitusta mieluisimpana rekrytointikanavana, kun taas muilla toimialoilla toimivien vastaajien joukossa vastaava osuus oli lähes kaksinkertainen (50%). *Tasapuolisuus* ja *eettisyys* mainittiin julkisen työpaikkailmoittelun myönteisinä piirteinä. Oman työpaikkailmoituksen mieluisimmaksi rekrytointikanavaksi valinneet vastaajat kertoivat oman työpaikkailmoituksen olevan rekrytoijalle ”helppo” ja ”ajankäytöllisesti kustannustehokas” rekrytointimenetelmä, sillä ilmoituksen laatimisen ja jakamisen jälkeen rekrytointiprosessi oli kytköksissä työnhakijoiden aktiivisuuteen. Toisaalta laajasti esillä olevien työpaikkailmoitusten huonoksi puolena mainittiin myös se, että laajan kattavuuden vuoksi työpaikkailmoitukset saattoivat tuottaa suuren määrän hakemuksia, joiden käsittely vaati rekrytoijalta paljon aikaa ja resursseja. Taulukossa 3 on esitelty prosentiosuoksittain, mitä rekrytointimenetelmää survey-kyselyyn vastanneet pitivät mieluisimpana rekrytointimenetelmänään.

TAULUKKO 3. Mieluisimmat rekryointimenetelmät prosenttiosuuksittain (%).



Survey-kyselyn avoimissa vastauksissa aktiivisten työnhakijoiden tavoittaminen mainittiin yhdeksi työpaikkailmoituksen myönteiseksi puoleksi, sillä työnhakijan oma aktiivisuus tulkittiin motivaatiota ilmaisevaksi indikaattoriksi. Kuitenkin, suurempi osa vastaajista hahmotti työpaikkailmoitusten rajoittumisen pelkkiin aktiivisiin työnhakijoihin ennen kaikkea kielteisenä asiana. Survey-kyselyn avoimiin kysymyksiin vastanneet henkilöt kertoivat työpaikkailmoituksen olevan huono keino tavoittaa työmarkkinoiden *passiivisia työnhakijoita*, jotka vastaajien mukaan olivat tyypillisesti myös ammatillisesti pätevimpiä ja näin ollen halutuimpia työnhakijoita. Useiden vastaajien mielestä nykyisessä markkinatilanteessa aktiivisten työnhakijoiden määrä oli niin pieni, että rakennusalan rekrytoijan oli ehdottomasti pyrittävä tavoittamaan myös passiivisia työnhakijoita. Tämän vuoksi useat vastaajat kokivat, että avoimuudestaan ja eettisyydestään huolimatta perinteinen työpaikkailmoittelu ei tuottanut kovinkaan usein haluttuja tuloksia. Erään survey-kyselyyn vastanneen mielestä työpaikkailmoitukset ovat huono tapa tavoittaa passiivisia työnhakijoita, koska passiiviset työnhakijat eivät välttämättä selaile aktiivisesti työpaikkailmoituksia. Tämän lisäksi passiiviset työnhakijat voivat kokea työpaikkailmoituksiin liittyvän, resursseja vaativan hakuprosessin luotaantyöntäväksi.

Työpaikkailmoitukset ovat vaan rakennusosalalla epätoimivia; suuri osa työvoimasta ainakin PK-seudulla ovat passiivisia työnhakijoita, eivät siis aktiivisesti seuraa saatikka hae työpaikkoja. Hakuprosessit koetaan usein raskaaksi, sillä ne vaativat usein CV:n ja hakemuksen muotoilun ja hakemuslomakkeen täyttämisen.

Haastateltujen informanttien kokemukset *rekryointitoimeksiannoista* olivat vaihtelevia. Tämä voi johtua ainakin osittain siitä, että käsitteenä rekryointitoimeksianto miellettiin eriävin tavoin. Osalle informanteista rekryointitoimeksianto tarkoitti ensisijaisesti rekrytoinnin tukitoimintoina käytettyjä lisäpalveluita, joita ovat esimerkiksi hakijoiden esikarsinta sekä henkilöarviointi. Suurin osa informanteista mielsi rekryointitoimeksiannot yksinomaan suorahaku- eli niin kutsutuksi head hunting-rekrytoinniksi. Haastateltujen informanttien kokemukset suorahakurekrytoinnista olivat suurelta osin kielteisiä. Informantit omasivat kokemuksia onnistuneista rekryointitoimeksiannoista, mutta nämä onnistumiset olivat olleet sattumanvaraisia. Rakennusalan herrasmiessääntöjen näkökulmasta suorahakurekrytoinnit näyttäytyivät useimmille informanteille vähintäänkin harmaalla alueella tapahtuvana rekryointitoimintana. Muutamit informantit rinnastivat suorahakurekrytoinnin täysin rakennusalan herrasmiessääntöjä rikkovaksi toiminnaksi, minkä vuoksi he olivat tietoisesti pidättäytyneet suorahakukonsulttien palveluiden käytöstä. Eräs suunnittelu- ja konsulttialan yrityksessä työskentelevä informantti kertoi rekryointitoimeksiantojen tuottaneen yritykselle heikkoja rekryointituloksia. Informantti uskoi suorarekrytointien tuottavan kehnoa tulosta erityisesti suunnittelutehtävissä, joissa hänen mukaansa organisaatioon sitoutuminen oli muita toimialoja korkeammalla tasolla.

Nehän meillekin yritti projektipäällikköä muutama vuosi sitten. Nehän sitten niin kun kyseli eri firmoissa olevia ihmisiä, että kiinnostaako. - - Mutta ei sieltä sitten mitään tullut. Niin kun sanoin, ne on aika uskollisia ihmiset työnantajalleen suunnittelupuolella.

– Yritys C

Survey-kyselyn avoimet vastaukset antoivat suorahakurekrytointien tehokkuudesta huomattavasti haastatteluja myönteisemmän kuvan. Rekryointitoimeksiannot kuvattiin taloudellisesti kalliiksi, mutta useimmiten myös toimivaksi rekrytointimenetelmäksi. Muutamien, pääkaupunkiseudulla toimivien rekrytoijien mielestä suorahakurekrytoinnit olivat nykyisessä taloustilanteessa ainoa toimiva rekrytointimenetelmä. Avoimissa vastauksissa *passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen* koettiin suorahakurekrytointien erityisenä vahvuutena. Avoimien vastauksien myönteisistä kuvauksista huolimatta vain vajaa viidesosa (17%) mainitsi rekryointitoimeksiannot mieluisimmaksi rekrytointikanavakseen. On mahdollista, että rakennusalan herrasmiessääntöjen vuoksi rekrytoijat eivät koe rekryointitoimeksiantoja mieluisaksi vaihtoehdoksi, vaikka menetelmä tuottaisikin myönteisiä tuloksia.

6.2.3 Sosiaalisen median kahdet kasvot

Sosiaalisen median kautta tapahtuvaa rekrytointia ei sellaisenaan voitu lokeroida puhtaasti tiettyyn rekrytointimenetelmään sidotuksi, sillä aineiston perusteella sosiaalista mediaa voitiin hyödyntää usean eri rekrytointikanavan yhteydessä. Sosiaalista mediaa oli käytetty muun muassa omien työpaikkailmoitusten jakamisen kanavana sekä potentiaalisten työnhakijoiden yhteyden ottamisen välineenä. Rekrytoinnin näkökulmasta työnantajat olivat siis käyttäneet sosiaalista mediaa informaation jakamiseen ja hankintaan. Useimmille arkikielestä omaksutut mielleyhtymät voivat johtaa siihen, että sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuva rekrytointi mielletään samaa tarkoittavaksi sosiaalisen median kautta tapahtuvan rekrytoinnin kanssa. On syytä huomauttaa, että tässä tutkimuksessa epämuodollisella, sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvalla rekrytoinnilla viitataan henkilökohtaisten siteiden kautta liikkuvan informaation avulla tehtyyn rekrytointitoimintaan. Vaikka sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää myös epämuodollisessa rekrytoinnissa, sosiaalisen median kautta tapahtuva rekrytointi ei, ainakaan tässä tutkimuksessa, tarkoita automaattisesti sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvaa rekrytointia. Esimerkiksi LinkedIn-palvelua voidaan hyödyntää rekrytointitoiminnassa niin, että rekrytoijan ja työnhakijan välillä ei ole minkäänlaista henkilökohtaista sidettä.

Noin puolet haastatteluun osallistuneista informanteista kertoi hyödyntävänsä rekrytointitoiminnassaan verkkoyhteisöpalveluita. Nämä informantit kertoivat hyödyntävänsä sosiaalista mediaa yksinomaan informaation jakamisen kanavana. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että informantit olivat jakaneet työpaikkailmoituksia yritystensä sosiaalisen median sivustoille. Käytetyimpiä verkkoyhteisöpalveluita olivat Facebook ja LinkedIn. Vain yksi informantti kertoi yrityksensä julkaisevan työpaikkailmoituksia myös Instagram-palvelussa. Useimmat informantit mainitsivat käyttävänsä yksinomaan LinkedIn-palvelua rekrytointitoimintansa tukena. Sosiaalista mediaa rekrytointitoiminnassaan hyödyntäneiden informanttien kokemukset verkkoyhteisöpalveluista olivat joko neutraaleja tai myönteisiä. Muutamit informantit kertoivat tavoittaneensa hyviä työnhakijoita verkkoyhteisöpalveluissa jaettujen työpaikkailmoitusten kautta. Neutraalisti verkkoyhteisöpalveluiden kautta tapahtuvaan rekrytointiin suhtautuneet informantit eivät osanneet arvioida sosiaalisen median kautta tavoitettujen työnhakijoiden määrää, mikä varmastikin selitti suurelta osin neutraalia suhtautumista. Toisaalta kaikki verkkoyhteisöpalveluja hyödyntäneet informantit olivat sitä mieltä, että sosiaalisen median kautta tapahtuva rekrytointi oli kustannustehokasta, minkä vuoksi menetelmää kannatti hyödyntää. Verkkoyhteisöpalveluiden vahvuudeksi koettiin myös se, että esimerkiksi LinkedInin kautta työpaikkailmoituksia voitiin

kohdistaa rakennusalan toimijoille tarkennetusti. Tämänkaltainen toiminta onnistui tavoittamaan myös rakennusalan passiivisia työnhakijoita, sillä rakennusalan toimija voi verkkoyhteisöpalveluissa törmätä työpaikkailmoitukseen, vaikka hän ei niitä varsinaisesti etsisikään.

Haastatteluissa yksikään informantti ei kertonut käyttävänsä verkkoyhteisöpalveluita potentiaalisten työnhakijoiden kartoittamiseen tai tavoittamiseen. Sen sijaan survey-kyselyaineiston avoimissa vastauksissa vastaajat kertoivat käyttävänsä LinkedIn-verkkoyhteisöpalvelua suoraan hakurekrytoinnin apuvälineenä. LinkedIn-palvelua pyrittiin hyödyntämään erityisesti passiivisten työnhakijoiden tavoittamisessa. Useampi vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, että verkkoyhteisöpalvelujen kautta tapahtuva suoraan hakurekrytointi ei ollut kovinkaan tehokas tapa tavoittaa päteviä toimihenkilöitä. Tämän katsottiin johtuvan osittain siitä, että suuri osa rakennusalan pätevimmistä henkilöstöstä ei ole tavoitettavissa LinkedInin kaltaisten verkkoyhteisöpalvelujen kautta. Eräs informantti koki tämän johtuvan siitä, että rakennusalan toimihenkilöt eivät ole kovinkaan innokkaita LinkedIn-palvelun käyttäjiä. Tämä johtui informanttien mukaan joko rakennusalan ammattilaisten korkeasta iästä tai tyydyttäväksi koetusta työtilanteesta.

LinkedIn Recruiter-suorahakutyökalun osalta kokemukset ovat vaihtelevia, mutta viesteihin ei usein vastata, mikä kertoo siitä, että monet hakijat eivät edes passiivisesti vilkuile muita työmahdollisuuksia. Suurin osa niistä, jotka vastaa, ilmoittavat että ovat tyytyväisiä nykyiseen tai että projekti on kesken. Lisäksi tuntuu (ja tätä kuulee myös markkinoilta), että yhteydenottoja rekrytoijilta tai kilpailijoiden työpäälliköiltä tulee niin paljon, että "puheluihin ei jaksa edes vastata" - tämä kertoo markkinoiden ylikuumentumisesta ja isosta työvoimapulasta.

Muusta aineistosta poiketen yksi informantti hahmotti verkkoyhteisöpalvelut ennen kaikkea yrityksen henkilöstötilannetta uhkaavana tekijänä. Rakennusalan herrasmiessääntöihin vakavasti suhtautunut informantti koki, että LinkedInin kautta tapahtuvat yhteydenotot olivat rinnastettavissa työnantajien normatiivisia rekrytointikäytäntöjä rikkovaan toimintaan. Tästä huolimatta rekrytointiin liittyvän toimintaympäristön muutos oli informantin mukaan ollut viime vuosina niin radikaalia, että informantti oli olosuhteiden pakottamana joutunut laajentamaan rekrytointitoimintaansa myös verkkoyhteisöpalveluiden piiriin.

Kyllä me koko aika mietitään näitä rekrytointitapoja. Ja yksi on niin kun tää LinkedIn, mitä ollaan yritetty. Ja oikeastaan se on lähteny siitä, kun... LinkedIn on mun mielestä semmonen, että esimerkiksi mun työntekijät saattaa pistää profiilinsa sinne. Ja sitten, kun ne pistää profiilinsa sinne, ja siellä on sitten näitä head hunttereita, jotka siellä sitten löytää näitä ja kyselee. Että siitä on tullut semmoinen vähän, niin kuin meidän kannalta katsoen vähän kyseenalainen paikka. Että miten suhtautua semmoiseen, että

mun työntekijä pistää tämmöiseen ikään kuin itsensä tarjolle sinne. Sitä me ollaan mietitty, että millä sen sais niin kun (kuriin).
– Yritys L

Informantille LinkedIn näyttäytyi alustana, jonka kautta suoramarkurekrytoijat saattoivat harjoittaa ”rauhassa” herrasmiessääntöjen vastaista rekrytointitoimintaa. Informantin kuvauksesta oli havaittavissa syyllistävää sävyä sekä verkkoyhteisöpalvelussa esillä olevaa omaa henkilöstöä kohtaan, kuin myös suoramarkkutoimintaa harjoittavia rekrytoijia kohtaan. Muuhun aineistoon verrattuna informantin näkemys verkkoyhteisöpalveluista oli ainutlaatuinen. Marginaalisuudesta huolimatta informantin näkemys oli kuitenkin syytä tuoda ilmi, sillä näkökulma toi tehokkaasti esille, kuinka rekrytointitoiminnan kontekstissa uuden henkilöstön palkkaaminen on vain osa kokonaisuutta. On tärkeää muistaa, että mitä pienempi yrityksen henkilöstön vaihtuvuus on, sitä pienempi tarve yrityksellä on myös palkata uutta henkilöstöä. On kuitenkin täysin toinen kysymys, ovatko omaan henkilöstöön kohdistetut valvontatoimenpiteet tehokkain tapa minimoida henkilöstön vaihtuvuutta. Useat informantit kokivat henkilöstön vaihtuvuuden olevan vahvasti kytköksissä yrityksen työnantajamielikuvaan, jonka kautta he myös pyrkivät ensisijaisesti vaikuttamaan henkilöstön vaihtuvuuteen.

6.2.4 Mitä työnhakijasta halutaan tietää?

Jotta sosiaalisten verkostojen kautta saatavan informaation hyödyllisyyttä voitiin arvioida, oli ensimmäiseksi selvitettävä, minkä tyyppinen informaatio oli haastateltavien mielestä rekrytointin kannalta kaikkein arvokkainta. Suoraan kysyttynä informanttien kuvailut olivat suurelta osin epämääräisiä. Informantit kuvailivat, kuinka he työntekijää arvioidessaan kiinnittävät eniten huomiota ”asenteeseen” ja siihen, oliko kyseessä ”hyvä tyyppi”. Jo haastattelurungon suunnitteluvaiheessa oli olemassa epäilyksiä siitä, että suoraan kysyttäessä olisi olemassa suuri riski siitä, että informanttien kuvailut jäisivät abstraktille tasolle. Jotta asia saatiin tuotua konkreettisemmän tarkastelun piiriin, asiaa päätettiin lähestyä kysymällä informanttien konkreettisia kokemuksia tilanteista, joissa rekrytointi oli jollain tapaa epäonnistunut. Tällä kysymysteemalla haluttiin tehdä näkyviksi niitä asioita ja piirteitä, jotka ovat tyypillisesti kytköksissä epäonnistuneisiin rekrytointitilanteisiin. Tiivistetysti sanoen, epäonnistuneiden rekrytointikokemusten avulla pyrittiin arvioimaan, *minkä tyyppisen informaation puute oli tyypillisesti johtanut epäonnistuneisiin rekrytointeihin*. Tämän käänteisen lähestymistavan kautta oli mahdollista luoda konkreettista kokonaiskuvaa siitä, minkä tyyppinen informaatio oli rekrytointin kannalta arvokkainta.

Kaikki informantit omasivat kokemuksia epäonnistuneista rekrytoinneista. Epäonnistunut rekrytointi oli informanttien mukaan useimmiten seurausta siitä, että haastattelutilanteessa tehdyt arviot työnhakijasta osoittautuivat myöhemmin epäpäteviksi. Informantit kuvasivat tilanteita, joissa työnhakija oli liioitellut omaa ammattiosaamistaan. Puutteellisen ammattitaidon paljastuminen oli myöhemmin paljastuessaan johtanut työsuhteen purkuun. Muutamat haastateltavat kokivat haastattelutilanteen tarjoavan riittävät puitteet työnhakijan arvioinnille. Tämän mielipiteen ilmaisseet informantit olivat kuitenkin vähemmistössä. Enemmistö informanteista kuvasi työhaastattelutilannetta tilanteeksi, jossa tehdyt tulkinnat olivat alttiita virhearvioinneille. Informantit kokivat, että työnhakijat saattoivat, tahallisesti tai tahattomasti, luoda haastattelutilanteessa itsestään valheellista kuvaa. Useat informantit kertoivat, kuinka työnhakijoiden antama valheellinen kuva omasta ammatillisesta pätevydestään oli tyypillinen epäonnistuneeseen rekrytointiin johtanut syy. Myös työnhakijan persoonaan liittyvien ominaisuuksien arviointi oli joissain tapauksissa epäonnistunut.

No yleensä se ongelma on niin päin, että haastattelussa ihminen lupaa enemmän, mitä hän osaa. Ja koska nyt joutuu luottamaan aika paljon siinä haastattelussa ihmisen osaamiseen, ja tietysti koeaika siinä tulee, mutta niin kun luvataan liikoja. On liian hyvät luulot itsestään, osaamisestaan. Se on se pettymys monesti.

– Yritys C

Muutamia kertoja ollut semmoisia, mitkä on antanu hyvän vaikutelman niin kun (haastattelu)tilanteessa. Mutta sitten lopputulos on kuitenkin että, ei olla oltu tyytyväisiä. - - Molemmissa tapauksissa semmoinen, että ne on ollu hyviä puhujia, ulospäinsuuntuneita kavereita. Mutta sitten, kun tää homma on tässä, että ei tässä kauhean ulospäinsuuntuneet niin kun pärjää. Et pitää olla niin kun keskittymiskyky hyvä näissä hommissa.

– Yritys L

Informantit kuvasivat tilanteita, joissa haastattelutilanteessa ollut työnhakija oli vaikuttanut aktiiviselta ja korkean työmoraaalin omaavalta henkilöltä. Myöhemmässä vaiheessa haastattelutilanteessa luodut arviot olivat kuitenkin osoittautuneet epäpäteviksi, ja työntekijän työsuhde oli jouduttu purkamaan. Työhön liittyvä substanssiosaaminen (ammatillinen pätevyys) sekä persoonaan liittyvät ominaisuudet (asenne) olivat asioita, joista informantit olivat työnhakijaa arvioidessaan eniten kiinnostuneita. Vaikka työkokemus ja sen mukanaan tuoma substanssiosaaminen mainittiin tärkeäksi rekrytointipäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi, suurimmalle osalle informanteista persoonaan liittyvät ominaisuudet olivat tärkeimpiä palkkaamispäätösten perusteita. Oma-aloitteellisuuden ja työmoraaalin lisäksi informantit olivat myös kiinnostuneita työnhakijan sosiaalisista taidoista. Sosiaaliset taidot koettiin tärkeäksi asiaksi erityisesti siksi, koska niiden arvioitiin vaikuttavan merkittävästi työnhakijan myöhempään työyhteisöön integroitumiseen.

Tietysti se on aika korkealla siinä, että tuntuis siltä, että työnhakija voisi tulla tämän porukan kanssa toimeen. Meillä on aika hyvä porukkahenki tossa, että siinä kaveria autetaan ja yhteistyötä tehdään ja muuta. Että ihan kylmästi jos valkkais CV:n perusteella niin oltaisiin monesti päädytty eri ratkaisuun, mutta se ei olisi välttämättä istunut tähän porukkaan.

– Yritys D

Suorien kysymysten ja epäonnistuneisiin rekrytointikokemuksiin liittyvän analyysin pohjalta voidaan yhteenvedonomaaisesti todeta, että rekrytoinnin kannalta työnhakijan *ammattilliseen pätevyyteen* sekä *persoonaan liittyviin ominaisuuksiin* liittyvä informaatio oli kaikkein arvokkainta. Myös työnhakijan *sosiaalisia taitoja* koskeva informaatio koettiin arvokkaaksi. Seuraavassa epämuodollista rekrytointia käsittelevässä luvussa sosiaalisten verkostojen kautta saatavia informaatiohyötyjä on analysoitu erityisesti näitä kriteerejä silmällä pitäen. Erityisesti kappaleessa 6.3.2 sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotettua informaatiota arvioitiin suhteessa tässä kappaleessa määriteltyyn, arvokkaaksi tulkittuun informaatioon.

6.3 Epämuodollinen rekrytointi

Käsitteen epämääräisyyden vuoksi epämuodollista rekrytointia ei ollut mielekästä arvioida suorien kysymysten kautta. Oli myös mahdollista, että tutkija ei ollut itsekään tietoinen kaikista mahdollisista tavoista, joilla sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotettua informaatiota voitiin hyödyntää. Tämän vuoksi haastattelutilanteet pyrittiin pitämään epämuodollisen rekrytoinnin osalta mahdollisimman avoimina. Haastattelutilanteissa informanteilta pyrittiin tiedustelemaan konkreettisia tilanteita, joissa informantit olivat hyödyntäneet sosiaalisten verkostojensa kautta saamaansa informaatiota. Haastattelutilanteessa esitetyt, epämuodolliseen rekrytointiin liittyvät epäsuorat kysymykset aiheuttivat muutamissa informanteissa varautuneita reaktioita. Pidättyväinen suhtautuminen aihepiiriin saattoi johtua osittain siitä, että informantit halusivat luoda itsestään sosiaalisten normien mukaista mielikuvaa. Henkilötietosuojaan liittyvät lainsäädännölliset rajoitteet saattoivat myös vaikuttaa siihen, että informantit eivät halunneet keskustella aihepiiristä avoimesti. Keskustelun edetessä kävi kuitenkin selkeästi ilmi, että kaikki informantit olivat hyödyntäneet rekrytoinnissaan sosiaalisten verkostojensa kautta saamaansa informaatiota.

Informanttien näkemykset sosiaalisten verkostojen hyödyntämisestä olivat yllättävän polarisoituneita. Useimpien informanttien kuvauksista oli tulkittavissa, että sosiaalisten verkostojen roolia rekrytoinnissa ei oltu juurikaan pohdiskeltu. Nämä informantit suhtautuivat epämuodollisen rekrytoinnin tehokkuuteen neutraalisti. Toisaalta informanttien joukossa oli myös sellaisia henkilöitä,

jotka olivat selkeästi tiedostaneet sosiaalisten verkostojen hyödyntämispotentiaalin. Kolmen informantin yrityksessä sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuva epämuodollinen rekrytointi oli tulkittu yrityksen *tehokkaimmaksi* rekrytointikanavaksi. Huomionarvoista on kuitenkin mainita, että epämuodollisen rekrytoinnin kautta tehdyt rekrytoinnit eivät olleet tulleet yrityksille ilmaiseksi. Näissä yrityksissä epämuodollinen rekrytointi oli tunnustettu rekrytointikanava, johon yritys pyrki tietoisesti panostamaan. Yritykset olivat pyrkineet valjastamaan sosiaalisia verkostoja rekrytoinnin tueksi muun muassa yrityksen henkilöstöön kohdistetuilla aktivointitoimilla.

Noin neljä kymmenestä (37%) survey-kyselyyn vastanneesta rekrytoijasta nimesi sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvan epämuodollisen rekrytoinnin mieluisimmaksi rekrytointikanavakseen. Taustaryhmävertailun perusteella epämuodollista rekrytointia koskevat näkemykset olivat yhteydessä vastaajan harjoittamaan toimialaan. Rakennusurakointia harjoittavien vastaajien joukossa lähes joka toinen (45%) piti epämuodollista rekrytointia mieluisimpana rekrytointikanavanaan, kun taas muiden toimialojen joukossa samaa mieltä oli noin joka neljäs vastaaja (27%). Mielekkyyttä ja kokemuksen omaamista mittaavien tulosten tarkasteluissa on kuitenkin syytä pitää mielessä, että tulokset eivät kerro vielä mitään toteutuneiden rekrytointien määrästä. Tarkemman kokonaiskuvan saamiseksi oli tarpeen tehdä yksityiskohtaisempaa tarkastelua siitä, millä tavoin epämuodollista rekrytointia oli käytännössä harjoitettu. Seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin siihen, millaisia hyviä ja huonoja puolia sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuva epämuodollinen rekrytointi voi pitää sisällään. Teoriaosiossa esitettyä verkostonäkökulmaa hyödyntäen kappaleessa pyritään myös tekemään näkyväksi, millaisten sosiaalisten siteiden kautta rakennusalan rekrytoijat olivat hankkineet rekrytointiin liittyvää informaatiota ja minkä laatuista informaatiota vastaajat olivat sosiaalisten siteidensä kautta vastaanottaneet.

6.3.1 Keneltä informaatiota vastaanotetaan?

Rekrytoijien informaation lähteiden (siteiden) tarkastelun yhteydessä oli myös syytä tehdä näkyväksi, millaisissa *tilanteissa* tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat tyypillisesti hyödyntäneet, tai olivat pyrkineet hyödyntämään, sosiaalisia verkostojaan. Tutkimuksen alkuvaiheessa oletettiin, että informaation jakamiseen liittyvä tilannekonteksti saattoi vaikuttaa siihen, keneltä rekrytoijat vastaanottivat tai pyrkivät hankkimaan rekrytointia tukevaa informaatiota. Analyysin edetessä kävi kuitenkin ilmi, että sosiaalisten verkostojen hyödyntämiseen liittyvä tilannekonteksti ei juurikaan vaikuttanut siihen, keneltä rekrytoijat vastaanottivat rekrytointia tukevaa informaatiota. Tästä huolimatta verkostojen hyödyntämiseen liittyvien tilanteiden tunnistaminen oli tarpeellista, sillä tiedon perusteella voitiin tehdä seikkaperäisempiä arvioita siitä, millä tavoin rakennusalan rekrytoijat

olivat hyödyntäneet sosiaalisia verkostojaan. Seuraavissa kappaleissa on esitelty, millaisissa tilanteissa tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat hyödyntäneet sosiaalisia verkostojaan ja keneltä rekrytointia tukevaa informaatiota oli vastaanotettu. Aluksi osiossa keskitytään tilannekohtaisten kontekstien tunnistamiseen. Osion ensisijainen huomio on kuitenkin keskittynyt siihen, *keneltä rakennusalan rekrytoijat tyypillisesti hankkivat rekrytointia tukevaa informaatiota.*

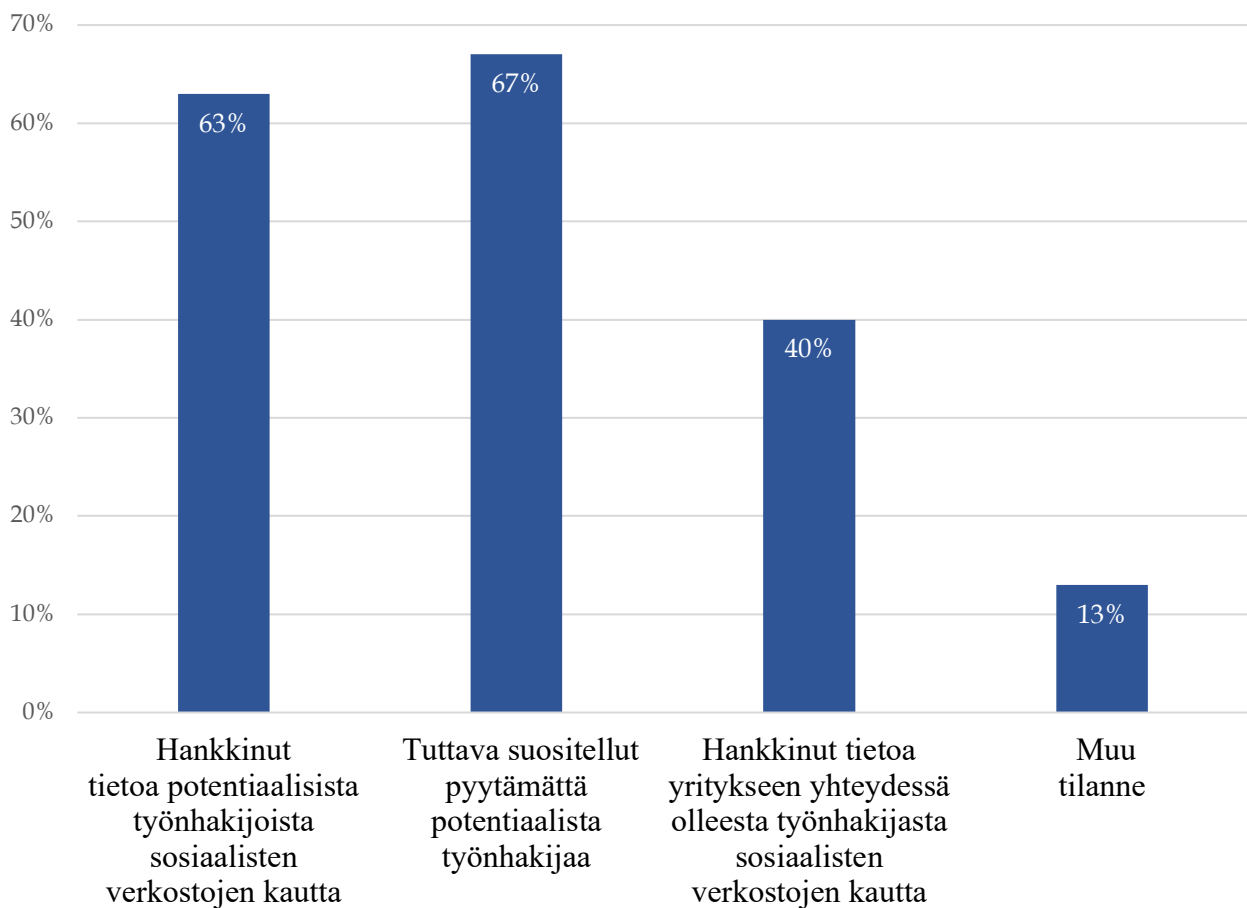
Sosiaalisten verkostojen hyödyntämiseen liittyvät tilanteet pyrittiin erottamaan toisistaan kaksijakoisesti sen mukaan, kuka oli toiminut tilanteissa aloitteen tekijänä. Aloitteen tekijän tunnistamisen kautta voitiin tehdä arvioita siitä, olivatko sosiaaliset verkostot informanteille pelkkä tarvittaessa hyödynnettävä informaatiokanava, vai hyödyttivätkö sosiaaliset verkostot rekrytoijaa myös ikään kuin omatoimisesti pyytämättä. Käytännön tasolle tuotuna tilannekohtainen arviointi tiivistyi kahteen kysymykseen. Verkostosta rekrytoijaan päin kohdistettua aktiivisuutta selvitettiin kysymällä, omasivatko rekrytoijat kokemusta tilanteista, joissa aloite rekrytointia tukevan informaation jakamiseen oli tullut joltain muulta, kuin rekrytoijalta itseltään. Rekrytoijan omaa aktiivisuuden tasoa pyrittiin tekemään näkyväksi selvittämällä, missä määrin rekrytoijat pyrkivät itse aktiivisesti ottamaan kontaktia verkoston suuntaan, ja näin hyödyntämään sosiaalisia verkostojen kautta hankittua informaatiota rekrytointitoimintansa tukena.

Kaikki haastatellut informantit omasivat kokemuksia tilanteista, joissa he olivat vastaanottaneet tuttaviltaan rekrytointia tukevaa informaatiota pyytämättä. Nämä tilanteet olivat olleet tyypillisiä ”vinkkaamisia”, joissa rekrytoijalle tuttu henkilö oli suositellut hänelle päteväksi tulkitsemaansa henkilöä. Tyypillisesti pyytämättä vastaanotetut suositukset olivat tulleet omalta henkilöstöltä. Myös yhteistyökumppanit olivat antaneet informanteille suosituksia pyytämättä, mutta tämä oli omaan henkilöstöön nähden harvinaisempaa. Survey-kyselyaineistoon vastanneista noin kaksi kolmasosaa (67%) oli jossain työuransa vaiheessa vastaanottanut tuttaviltaan informaatiota potentiaalisista työnhakijoista pyytämättä. Aineiston perusteella ei voitu tehdä luotettavia arvioita siitä, kuinka paljon tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat määrällisesti vastaanottaneet pyytämättä tulleita suosituksia. Analyysin perusteella voitiin kuitenkin tehdä johtopäätös, että sosiaaliset verkostot voivat hyödyttää rakennusalan rekrytoijaa ilman tarvetta omalle aktiivisuudelle.

Omaa aktiivisuutta käsittelevien kysymysten kohdalla informanttien kuvailut muuttuivat varautuneemmiksi. Tämä saattoi johtua siitä, että informantit eivät halunneet antaa itsestään mielikuvaa henkilötietosuojaan liittyvää lainsäädäntöä tai rakennusalan herrasmiessääntöjä rikkovana henkilönä. Haastatteluiden edetessä kävi kuitenkin ilmi, että informantit olivat pyrkineet

myös itse aktiivisesti hyödyntämään sosiaalisia verkostojaan. Haastatteluiden pohjalta muodostettu mielikuva oli yhteneväinen survey-kyselyaineiston kanssa. Survey-kyselyyn vastanneista lähes kaksi kolmasosaa (63%) oli pyrkinyt itse aktiivisesti hankkimaan informaatiota potentiaalisista työnhakijoista sosiaalisten verkostojensa kautta. Pienet ja keskisuuret yritykset olivat harjoittaneet tätä toimintaa suurilla yrityksillä enemmän. Pk-yritysten joukossa noin seitsemän kymmenestä (73%) kertoi toimineensa edellä mainitulla tavalla, kun suurissa yrityksissä noin viisi kymmenestä (53%) oli toiminut vastaavalla tavalla. Taulukossa 4 on esitetty prosenttiosuuksittain, millaisissa tilanteissa survey-kyselyyn vastanneet rekrytoijat olivat hyödyntäneet sosiaalisten verkostojensa kautta saatua informaatiota.

TAULUKKO 4. Sosiaalisten verkostojen hyödyntämistilanteet prosenttiosuuksittain (%).



Sosiaalisia verkostoja oli pyritty hyödyntämään esimerkiksi tilanteissa, joissa työkannan muutokset olivat luoneet painetta lisähenkilöstön palkkaamiselle. Erään informantin yrityksessä henkilöstöä pyrittiin aktivoimaan rekrytointia tukevan informaation jakamiseen erityisesti silloin, kun yrityksen tilauskanta oli korkealla tasolla. Informantin mukaan oman henkilöstön sosiaalisten verkostojen

valjastaminen rekrytoinnin tueksi oli ollut viimeisimpien vuosien aikana eniten käytetty ja parhaiten menestystä tuottanut rekrytointimenetelmä. Informantin mukaan yritys pyrki jatkuvasti hankkimaan tietoa potentiaalisista työnhakijoista sosiaalisten verkostojen kautta. Työvoimatarpeen kasvaessa sosiaalisia verkostoja pyrittiin kuitenkin hyödyntämään normaalitasoa aktiivisemmin. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että rekrytointitarpeen kasvaessa yrityksen henkilöstöä kannustettiin jakamaan rekrytointia tukevaa informaatiota.

No kyllä me siis pyritään käyttämään niin paljon epämuodollisia suhteita, kun vaan pystyy. Eli käytännössä niin kun, toimitusjohtaja sanoo, kun hän pitää kuukausittain kuukausipalaverin, missä käydään aina markkinatilanne ja suurimmat projektit ja mitä on tarjottu. Siellä hän sitten yleensä sanoo, että hei meille on tulossa näin ja näin iso projekti ja vaikka tää on vasta puolen vuoden päästä tulossa, niin olisi hyvä saada porukkaa. Niin nyt kysytte kaikki hyvät tyypit tuolta kentältä ja kavereista ja pyydätte töihin. Että meillä on yks meidän työntekijä rekrytoinut varmaan seitsemän tyyppiä sen luokalta.

– Yritys I

Haastateltujen informanttien joukossa oli myös niitä, keiden sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen voitiin nähdä sekä lainsäädäntöä kuin myös alan normatiivisia käytäntöjä rikkovana toimintana. Sosiaalisia verkostoja oli hyödynnetty esimerkiksi tilanteissa, joissa yritykseen yhteydessä olleesta työnhakijasta haluttiin saada lisäinformaatiota. Eräs informantti kertoi hankkivansa informaatiota yritykseen yhteydessä olevista työnhakijoista tyypillisesti oman henkilöstönsä kautta. Informantti tiedosti toiminnan olevan henkilötietosuojalakea rikkovaa toimintaa, mutta harjoitti toimintaa juridisista rajoitteista huolimatta. Informantti koki, että työnhakijoita koskevan informaation hankkiminen oli rakennuslalla normaalia, myös työnhakijoiden tiedossa olevaa toimintaa. Tästä huolimatta informantti koki toimintansa niin arkaluontoiseksi, että hän pyrki pitämään huolen siitä, että hänen harjoittamansa toiminta ei tulisi työnhakijoiden tietoon.

Kyllä mä hyödynnän. Jätän sen HR-päällikön mielipiteet joskus ihan omaan arvoonsa, mutta näin se on ainakin mua koittanu kouluttaa, että me ei saada käyttää mitään muuta, kun sen mitä siinä työhakemuksessa kerrotaan tai mitä se ihminen itse työhaastattelussa kertoo. - - Heti jos on palkkaamassa kaveria ja saa työmailta kuulla, että se on kauhea olemaan sairaslomalla, niin ei tarvitse paljoa keskustella sen enempiä esimerkiksi. Mutta nää on just niitä asioita, mitä varmaankaan ei saisi sitten penkoa.

– Yritys D

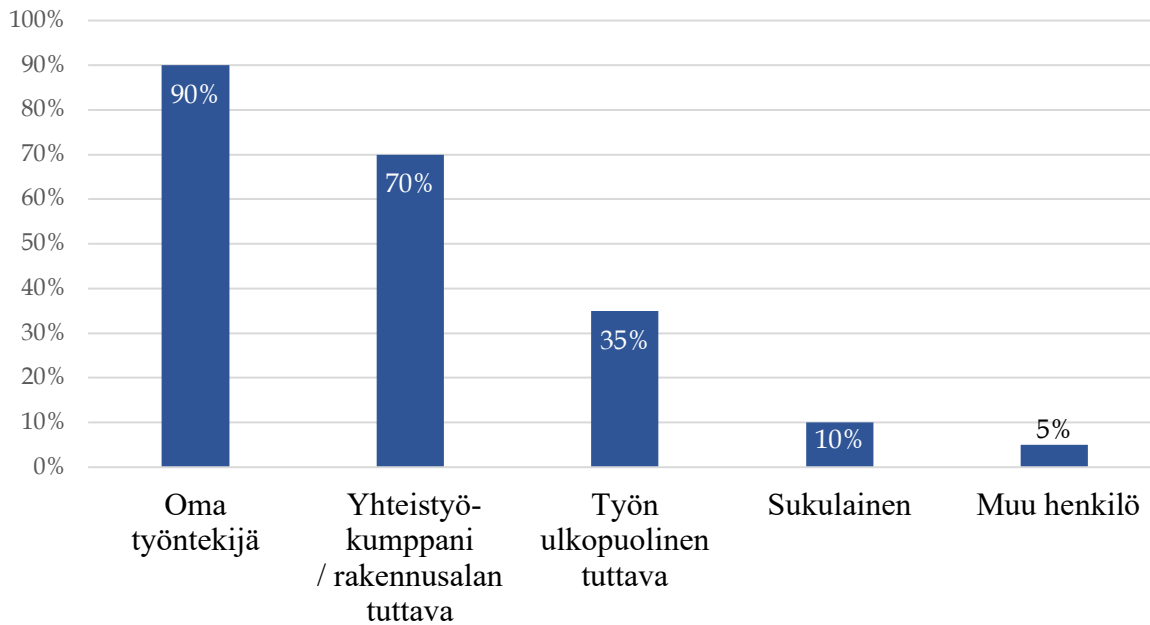
Useat informantit olivat luottavaisia, että halutessaan he pystyisivät hankkimaan lisäinformaatiota työnhakijoista sosiaalisten suhteidensa kautta. Edellä mainittu informantti oli kuitenkin ainoa haastateltu, joka avoimesti myönsi hankkivansa lisäinformaatiota yritykseen yhteydessä olevista työnhakijoista sosiaalisten verkostojensa kautta. Muut informantit kertoivat olevansa tietoisia

informaation hankkimiseen liittyvistä juridisista rajoitteista, ja he kertoivat myös kunnioittavansa henkilötietosuojaan liittyviä lakeja. Survey-kyselyyn vastanneista kuusi vastaajaa kymmenestä (60%) oli sitä mieltä, että he pystyisivät sosiaalisten verkostojensa kautta halutessaan hankkimaan informaatiota yritykseen yhteydessä olleesta työnhakijasta. Tästä joukosta suuri osa oli myös tehnyt niin, sillä kaksi viidestä (40%) oli hankkinut informaatiota yritykseen yhteydessä olleesta työnhakijasta sosiaalisten verkostojensa kautta (taulukko 4). Kyselyn perusteella ei voida olla varmoja siitä, olivatko vastaajat tehneet näin ilman työnhakijan lupaa.

Kaikki informantit olivat yksimielisiä siitä, että rekrytointia tukevaa informaatiota vastaanotettiin tyypillisimmin *omalta henkilöstöltä*. Muutamia informantit kertoivat myös tilanteista, joissa he olivat vastaanottaneet informaatiota yhteistyökumppaneiksi nimittämiltään rakennusalan tuttavilta. Rakennusalan ulkopuolisilta tuttavilta saadut suositukset olivat harvinaisia – vain yksi informantti kertoi vastaanottaneensa rekrytointia tukevaa informaatiota harrastuksen ympärille muodostuneen ystäväpiirinsä kautta. Haastatteluaineiston kanssa yhtenevästi myös survey-kyselyyn vastanneiden joukossa rekrytointia tukevaa informaatiota oli tyypillisimmin vastaanotettu omalta henkilöstöltä. Yhdeksän vastaajaa kymmenestä (90%) oli vastaanottanut rekrytointia tukevaa informaatiota omalta henkilöstöltä. Seitsemän vastaajaa kymmenestä (70%) kertoi vastaanottaneensa informaatiota yhteistyökumppaneilta tai muilta rakennusalan tuttavilta (poissulkien oma henkilöstö).

Oli jossain määrin yllättävää, että noin joka kolmas (35%) vastaaja oli vastaanottanut informaatiota myös rakennusalan ulkopuolisilta tuttavilta. Joka kymmenes (10%) vastaaja oli vastaanottanut suosituksia myös omilta sukulaisiltaan. Taustaryhmävertailun perusteella vaikuttaisi olevan niin, että vastaajien joukossa pk-kokoluokkaan kuuluvien yritysten rekrytoijat olivat hyödyntäneet sosiaalisia verkostojaan suurten yritysten rekrytoijia monipuolisemmin. Suurten yritysten joukossa noin joka toinen (53%) vastaaja oli vastaanottanut informaatiota yhteistyökumppaneilta tai rakennusalan tuttavilta. Pk-kokoluokkaan kuuluvien vastaajien joukossa lukema oli suurempi, sillä tässä joukossa noin neljä viidestä (85%) oli vastaanottanut informaatiota samalta joukolta. Rakennusalan ulkopuolisten tuttavien kohdalla tilanne oli samankaltainen. Suurten yritysten joukossa noin joka neljäs (27%) vastaaja oli vastaanottanut informaatiota rakennusalan ulkopuolisilta tuttavilta. Pk-yritysten joukossa noin neljä kymmenestä (42%) oli vastaanottanut informaatiota työn ulkopuolisilta tuttavilta. Taulukossa 5 on esitetty prosenttiosuuksittain, keneltä vastaajat olivat vastaanottaneet rekrytointia tukevaa informaatiota.

TAULUKKO 5. Informaation lähteet prosenttiosuuksittain (%).



Pienen aineistokoon vuoksi survey-kyselyaineistosta johdettuihin taustaryhmävertailuihin on syytä suhtautua tietyin varauksin. Tästä huolimatta analyysi antoi viitteitä siitä, että pienten ja keskisuurten yritysten rekrytoijat vaikuttaisivat hyödyntävän sosiaalisia verkostojaan suurempia yrityksiä monipuolisemmin. Aineiston perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, olivatko pk-yritysten rekrytoijat pyrkineet itse aktiivisesti hyödyntämään sosiaalisia verkostojaan monipuolisemmin, vai oliko vastaanotettu informaatio tullut heille olosuhteiden mahdollistamana pyytämättä. Yksi selittävä tekijä havaituille eroille voi löytyä eri kokoluokassa toimivien rekrytoijien toimintaympäristöön liittyvistä eroista. Useimmiten suurissa yrityksissä toimivat rekrytoijat ovat rekrytointiin ja muihin henkilöstöhallinnon tehtäviin erikoistuneita henkilöitä. Pienissä ja keskisuurissa rakennusalan yrityksissä on sen sijaan tyypillistä, että yrityksen toimitusjohtaja tai muussa substanssitehtävässä toimiva toimihenkilö vastaa muun työnsä lisäksi myös yrityksen rekrytoinnista. Voi olla mahdollista, että muun työnsä ohessa rekrytointitoimintaa harjoittava rekrytoija voi ”kentällä” toimiessaan altistua monipuolisemmalla kirjolla sosiaalisia kontakteja. Tiivis yhteydenpito yhteistyökumppanien ja rakennusalan tuttavien kanssa voi, ainakin osittain, selittää havaittua eroa eri kokoluokkaan kuuluvien rekrytoijien välillä.

6.3.2 Millaista informaatiota vastaanotetaan?

Haastatteluiden yhtenä tavoitteena oli selvittää, millaista informaatiota haastateltavat informantit vastaanottavat sosiaalisten verkostojensa kautta. Tätä pyrittiin selvittämään suorilla kysymyksillä, mutta informantit tulivat haastattelun edetessä kuvanneeksi epäsuorasti, millaista informaatiota

sosiaalisten verkostojen kautta oli mahdollista saada. Informantit olivat vastaanottaneet sosiaalisten verkostojensa kautta informaatiota sekä työnhakijan *ammattilliseen pätevyyteen* ja *persoonaan liittyvistä ominaisuuksista*. Useimmat informantit kokivat, että erityisesti ammatilliseen pätevyyteen liittyvää informaatio liikkui sosiaalisten verkostojen kautta tehokkaasti. Erityisesti pienemmillä markkina-alueilla toimivat informantit kertoivat, kuinka toimialueen ”suorituskykyisimmät” työntekijät olivat kaikkien työnantajien tiedossa. Informantit olivat vastaanottaneet myös työnhakijoiden persoonaan liittyvää informaatiota. Eräs informantti kuvasi perustaneensa viimeisimmän rekrytointipäätöksensä sosiaalisten verkostojen kautta saamansa informaatioon, joka koski yksinomaan työnhakijan persoonaan liittyviä ominaisuuksia. Informantti luotti sosiaalisten verkostojen kautta vastaanottamiinsa arvioihin niin paljon, että rekrytointipäätös oli päätetty tehdä, vaikka työnhakijan ammatillinen pätevyys oli puutteellista, ja työnantajan oli panostettava työnhakijan kouluttamiseen.

Ehkä tulee tuosta vinkkailusta mieleen just niin kun tää viimeisin värväys. Pari tommosta tuttua ukkoa sano, saman kylän miehiä, niin sanoi että hän on ahkera ukko. Se oli ollu vähän eri hommissa ja tälle, niin siinä oli vinkkaamista. - - että vois olla hyvä ukko hommiin ja muuta.

– Yritys K

Informanttien kuvauksien perusteella tyypillisin sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotettu informaatio oli omalta henkilöstöltä saatu suositus. Muutamit informantit kertoivat myös vastaanottaneensa omalta henkilöstöltään työnhakijoita koskevia kielteisiä arvioita. Nämä kielteiset arviot oli koettu niin luotettaviksi, että informaation perusteella työnhakijan palkkaamisesta oli päätetty luopua. Eräs informantti kertoi vastaanottaneensa työntekijöiltään työnhakijoista sekä kielteisiä kuin myös myönteisiä arvioita. Saamansa informaation perusteella informantti oli pidättäytynyt työnhakijan palkkaamisesta tai vaihtoehtoisesti solminut työnhakijan kanssa työsopimuksen.

Omilta asentajilta kysyn, koska mä tiedän, että ne ei halua ketään paskaa asentajaa tähän firmaan töihin. Niin sieltä saa rehellisen mielipiteen sitten. Että oon saanu, monesti on sanottu, että älä palkkaa. Että parempi, ettet palkkaa. Mutta sitten taas tuolta on tullu paljon semmosta, että tässä on hyvä kaveri, että heti paikalla työsopimus.

– Yritys F

Yksi sosiaalisten verkostojen kautta saadun informaation keskeisimmistä piirteistä oli se, että *sosiaalisten verkostojen kautta oli mahdollista hankkia sellaista rekrytointia tukevaa informaatiota, jota oli muulla keinoin äärimmäisen vaikea saada*. Tällainen informaatio koski esimerkiksi kilpailevien yritysten sisäisiä tilanteita, joista saatua informaatiota voitiin käyttää

rekrytointitoiminnan kohdistamisessa oikeille henkilöille. Eräs informantti kuvasi esimerkinomaisesti tilannetta, jossa rekrytoijan ja potentiaaliset työnhakijat yhdistänyt side, ”hyvä tuttu”, oli mahdollistanut tilanteen, jossa molemmat osapuolet pystyivät välittämään työtä koskevaa informaatiota toisilleen ilman formaalia rekrytointiprosessia tai toimialan normatiivisten käytäntöjen rikkomista.

Tai sitten, jos joku hyvä tuttu vaikka kertoo, että siellä joku hyvä timpuripari etsii uutta työpaikkaa ja ovat tyytymättömiä nykyiseen firmaan. Johonkin olosuhteisiin taikka johonkin. Usein voi olla henkilöjuttuja, että ei tule vaikka esimiehen kanssa juttuun. -- Niin mä oon joskus sanonutkin, että en mä rupee niille soittelee, mutta jos niitä kiinnostaa, niin meillä on kyllä töitä. Että kerro terveisiä, että ottavat yhteyttä suoraan.
– Yritys D

Eräs informantti kertoi vastaanottaneensa tuttaviensa kautta informaatiota sellaisista henkilöistä, jotka olivat muuttamassa tai olivat harkinneet muuttamista yrityksen toimialueelle. Sosiaalisen siteen kautta välittynyt informaatio oli johtanut neuvotteluihin sekä myöhemmin työsopimuksen solmimiseen. Informantin lisäksi myös kaksi muuta informanttia kertoi palkanneensa työntekijöitä vastaavan kaltaisessa tilanteessa.

No joo kyllä niitä on. Ja on ollut semmoisiakin, että on niin kun vinkattu, että joku olisi halukas vaihtamaan paikkakuntaa, mutta ei ole työpaikkaa. Että tavallaan, jos löytyisi työpaikka, niin vois vaihtaa paikkakuntaa ja muuta.
– Yritys J

On helppo kuvitella, kuinka kilpailevien yritysten sisäisiä tilanteita sekä paikkakunnan vaihdosta suunnittelevia työnhakijoita koskeva informaatio voi olla rekrytoinnin kannalta kullanarvoista. Informanttien kuvauksien perusteella kokemusta omaavat työnhakijat olivat kaikkein halutuimpia. Informanttien mukaan tämänkaltaisten työnhakijoiden tavoittaminen on kuitenkin hankala tehtävä, sillä nykyisessä taloudellisessa suhdanteessa kokemusta omaavat ja toimialueella hyvän maineen omaavat työntekijät olivat poikkeuksetta jo työsuhteessa olevia, ja näin ollen vaikeasti rekrytoitavia henkilöitä. Sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotettu, työnhakijoiden ammatillista pätevyyttä ja persoonaan liittyviä ominaisuuksia koskeva informaatio kuitenkin mahdollisti sen, että epämuodollisen rekrytoinnin avulla oli mahdollista rekrytoida myös ammatillisesti päteviä työntekijöitä. Myös kilpailevien yritysten sisäisiä tilanteita koskeva informaatio edisti kokeneiden työntekijöiden rekrytoimista.

6.3.3 Kustannustehokkuus

Rekrytointia käsittelevässä kirjallisuudessa rekrytointitoiminta on hahmotettu useimmiten investointina, jossa toimintaan kohdistetuille taloudellisille panostuksille voitiin odottaa

tulevaisuudessa arvonlisäystä. Myös useat informantit hahmottivat rekryointitoiminnan investointinäkökulman kautta. Investointinäkökulma selitti suurelta osin sitä, että rekryointimenetelmään liittyvät kustannukset olivat informanteille merkittävä rekryointimenetelmän valintaan vaikuttava tekijä. Rekryointimenetelmiä koskevissa kuvauksissaan informantit ottivat useimmiten itse spontaanisti puheeksi, kuinka kalliiksi tai edulliseksi he kunkin rekryointimenetelmän kokivat. Tiedetyt rekryointimenetelmät oli arvioitu hyötyihinsä nähden niin kalliiksi, että niistä oli päätetty luopua kokonaan (mm. lehti-ilmoittelu). Investointinäkökulman mukaisesti epämuodollisen rekryoinnin kustannustehokkuutta arvioitiin vertailemalla, missä määrin informantit kokivat saavansa investoimilleen resursseille tuottoa.

Teoriaosuudessa tuotiin ilmi, kuinka aikaisemmassa kirjallisuudessa epämuodollista rekryointia on pidetty muodollista rekryointia *kustannustehokkaampana* tapana rekrytoida uutta henkilöstöä. Informanttien kuvaukset antoivat tukea tälle väitteelle. Informantit kertoivat suosivansa epämuodollista rekryointia erityisesti siksi, koska toiminta oli taloudellisesti ja ajankäytöllisesti kustannustehokasta. Useiden informanttien mukaan sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuva rekryointi oli edullisin käytettävissä oleva rekryointimenetelmä. Sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuva rekryointi oli koettu niin edulliseksi rekryointimenetelmäksi, että tietyt yritykset olivat uhranneet taloudellisia resurssejaan sosiaalisten verkostojen aktivointiin. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että yritykset pyrkivät motivoimaan omaa henkilöstöä rekryointia tukevan informaation jakamiseen *vinkkipalkkiojärjestelmän* avulla. Kolmen haastatellun informantin yrityksessä työsopimukseen johtaneesta suosittelusta työntekijöitä palkittiin rahapalkkioilla. Kahdelle informantille kokemukset vinkkipalkkiojärjestelmästä olivat olleet erittäin positiivisia. Informanttien mukaan epämuodollisesta rekryoinnista oli muodostunut vinkkipalkkiojärjestelmän käyttöönoton myötä yrityksen tehokkain rekryointimenetelmä. Vinkkipalkkiojärjestelmä ei ollut kuitenkaan tuottanut kaikille informanteille yhtä menestyksekkäitä tuloksia. Erään informantin mukaan useita vuosia käytössä ollut vinkkipalkkiojärjestelmä ei ollut juurikaan lisännyt henkilöstöltä vastaanotettujen suositteluiden määrää.

Paras kanava, mikä nyt on sitten keksitty, meillä on vinkkipalkkio nykyisille asentajille. Eli ne saa 500 euron palkkion puolen vuoden päästä siitä, kun palkataan uusi henkilö töihin. Se on toiminut kaikkein parhaiten.

– Yritys F

Meillähän on tällainen vihjepalkkiosysteemi. - - Se on ollut kuitenkin jo vuosia käytössä, mutta ei niitä kovin paljon niitä vihjeitä ole loppujen lopuksi tullut.

– Yritys C

Vinkkipalkkiota maksavat yritykset palkitsivat henkilöstöään suositteluista erisuuruisilla summilla. Kahden informantin yrityksessä maksettava summa oli 500 euroa. Kahdesta muusta poiketen yhden informantin yrityksessä maksettava vinkkipalkkio oli 2500 euroa. Syy vinkkipalkkion määrän suurelle vaihtelulle saattoi selittyä yritysten henkilöstörakenteilla. Pienempää vinkkipalkkiota maksavien yritysten henkilöstöstä suurin osa koostui keskiasteen koulutuksen omaavista työntekijöistä. Viisinkertaista vinkkipalkkiota maksavan yrityksen henkilöstö koostui sen sijaan yksinomaan ylemmistä toimihenkilöistä. Korkeamman koulutus- ja vaatimustason tehtäviin rekrytoiminen voidaan tulkita yritykselle suuremmaksi investoinniksi, mikä puolestaan voi motivoida yritystä investoimaan enemmän rekrytointiprosessin onnistumiseen. Suuresta rahasummasta huolimatta informantti koki 2500 euron vinkkipalkkion hyötyensä nähden kohtuulliseksi investoinniksi. Informantin mukaan henkilöstön suositusten perusteella tehdyt rekrytoinnit olivat olleet niin onnistuneita, että yritys oli suunnitellut nostavansa jo valmiiksi suuren vinkkipalkkion määrää.

Se kaksi ja puoli tonnia on meidän mielestä varsin kohtuullinen. Että me, siis (nimi sensuroitu) on ehdottanut, että sitä pitäisi nostaa, koska hän on sitä mieltä, että kaikki ketkä on tullu suositteluiden perusteella, niin ne on ollut just niin täydellisiä, kuin ikinä voi olla. Ja sit se, että siihen nähden, paljon sulla menee aikaa pistää se rekrytointi pystyyn, saada ne ihmiset sitoutettua siihen. Ja sit, on se sitten alan lehti, mainos tai mikä tahansa sosiaalisen median mainos, niin kahdella ja puolella tonnilla ei hirveästi osteta.

– Yritys I

Survey-kyselyaineiston perusteella vinkkipalkkiojärjestelmän hyödyntäminen oli kytköksissä erityisesti yrityksen toimialueeseen sekä kokoluokkaan. Pääkaupunkiseudulla toimivista yrityksistä noin seitsemän kymmenestä (72%) maksoi henkilöstölleen vinkkipalkkioita. Muualla Suomessa toimivien yritysten joukossa vain noin joka kolmannessa (36%) oli käytössä vinkkipalkkiojärjestelmä. Kun erikokoisia yrityksiä vertailtiin vinkkipalkkioiden maksamisen suhteen, erot olivat vielä suurempia. Suurista yrityksistä noin yhdeksän kymmenestä (87%) maksoi työntekijöilleen vinkkipalkkioita. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä vastaavasti vain noin joka kolmannessa yrityksessä (34%) oli käytössä vinkkipalkkiojärjestelmä. Myös toimialojen välillä oli havaittavissa eroja. Urakointiin (44%) verrattuna vinkkipalkkioiden maksaminen oli muilla toimialoilla (77%) huomattavasti yleisempää. Näyttäisi olevan niin, että erityisesti pääkaupunkiseudulla toimivissa suurissa yrityksissä sosiaalisten verkostojen hyödyntämispotentiali on tiedostettu.

6.3.4 Luotettavuus

Survey-kyselyaineiston perusteella suhtautuminen sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotettuihin suosituksiin oli luottavaista – vastanneista neljä viidesosaa (80%) kertoi suhtautuvansa sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotettuihin suosituksiin luottavaisesti. Toimiala, toimialue tai yrityksen koko ei vaikuttanut merkittävästi suosituksiin suhtautumisen kokemukseen. Informanttien suhtautuminen sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotettuun informaatioon oli pitkälti riippuvaista siitä, kuinka läheinen suhde informantilla ja suosittelijalla oli. Mikäli suosittelija ei ollut informantille ennalta tuttu henkilö, suhtautuminen vastaanotettuihin suosituksiin oli varautuneempaa.

Siis onhan se, jos joku semmoinen suosittelee, kenetkä tuntee niin tuota, niin kyllähän se silloin todennäköisyys... tai riippuu siitä, kuka sitä vinkkaa. Että vois olettaa, että silloin se on niin kun se suositeltu henkilö pätevä.

– Yritys J

Tämä huomio oli yhteneväinen teoriaosuudessa esiteltyjen, sosiaalisten siteiden vahvuutta koskevien hypoteesien kanssa. Mitä henkilökohtaisempi side rekrytoijalla ja suosittelijalla oli, sitä enemmän vastaanotettuun informaation luotettiin. Suositusten arveltiin olevan myös sitä täsmällisempiä, mitä läheisempi tuttava suosittelija oli. Lähes kaikki informantit ilmaisivat selkeäsanaisesti, että *omalta henkilöstöltä* vastaanotetut suositukset olivat useimmiten luotettavia ja täsmällisiä, minkä vuoksi informantit suhtautuivat niihin varauksettomasti. Informantit kertoivat luottavansa omalta henkilöstöltään saamiinsa suosituksiin siksi, koska omat työntekijät tiesivät tarkalleen, millaisia ominaisuuksia yrityksen toimintakulttuuri ja työyhteisö työnhakijalta vaativat. Muutamit informantit kertoivat luottavansa omalta henkilöstöltään vastaanottamiin suosituksiin niin paljon, että he olivat tietyissä tilanteissa päättäneet luopua omakohtaisesta työnhakijan arvioinnista kokonaan. Eräs informantti kertoi suhtautuvansa näin varauksettomasti vain pitkäaikaisilta ja luotetuiksi kokemiltaan toimihenkilöiltä vastaanotettuihin suosituksiin. Päätös luopua työhaastattelun mahdollistamien omakohtaisten arviointien tekemisestä kertoo paljon siitä, kuinka varauksettomasti informantit saattoivat suhtautua luotetuilta työntekijöiltä vastaanottamaansa informaatioon.

Mä sanon varsinkin, jos ne on näitä meidän pitkään olleita, kun meillä on näitä yli 30 vuotta olleita mestareita, jos sellainen tulee sanomaan, niin se on selvä. Mä sanon heti, että otetaan koeajalle, katsotaan sitten kolmessa kuukaudessa. Että kyllä, jos nämä kokeneemmat luotetut mestarit tulee sanomaan, niin kyllä otan aina.

– Yritys A

Vinkkipalkkiota maksavien yritysten kanssa käydyt keskustelut toivat kuitenkin ilmi, että kaikki työnantajat eivät suhtautuneet omalta henkilöstöltä vastaanotettuihin suosituksiin yhtä varauksettomasti. Kahden informantin yrityksessä onnistuneeseen rekrytointiin johtaneesta

suosituksesta maksettiin vinkkipalkkio vasta, kun suositeltu henkilö oli ollut työsuhteessa vähintään puoli vuotta. Informanttien mukaan takautuvasti maksettavalla vinkkipalkkiolla pyrittiin minimoimaan mahdollisten väärinkäytösten mahdollisuus. Näillä väärinkäytöksillä informantit viittasivat mahdollisiin tilanteisiin, joissa oma työntekijä saattaisi vinkkipalkkion toivossa suositella ketä tahansa henkilöä. Kahdesta informantista poiketen eräs informantti kertoi, että hänen edustamansa yritys maksoi vinkkipalkkion suosittelijalle heti, kun yritys oli solminut työsuhteen suositellun henkilön kanssa. Informantti tulkitsi takautuvasti maksettavan vinkkipalkkion henkilöstöön kohdistetuksi epäluottamuksen osoitukseksi, joita yritys pyrki kaikin keinoin välttämään. Informantin mukaan yritys pyrki rakentamaan johdon ja henkilöstön välille avointa ja luottavaista organisaatiokulttuuria. Informantin kokemus oli, että tässä tehtävässä oli myös onnistuttu, jonka vuoksi yritys pystyi kohdistamaan omaan henkilöstöönsä poikkeuksellista luottamusta.

Myös survey-kyselyn avoimet vastaukset toivat ilmi, kuinka sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvat rekrytoinnit olivat tyypillisesti onnistuneita ja luotettavia. Epämuodollisen rekrytoinnin mieluisimmaksi rekrytointikanavakseen valinneista henkilöistä valtaosa kuvasi sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotetun informaation vähentävän rekrytointiin liittyviä epävarmuustekijöitä, eli toisin sanoen riskiä. Erityisesti survey-kyselyyn vastanneet henkilöt hahmottivat sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotetut suositukset *takuuksi*, jossa suositteleva henkilö ikään kuin takasi omalla panoksellaan suositellun henkilön kompetenssin.

Luotettava suositus on iso tae.

Helpointa, nopeinta ja työntekijästä on "takuu".

Takuuta luonnehditaan tyypillisesti tilanteeksi, jossa takuun antaja sitoutuu vastaamaan joko omista tai toisen osapuolen sitoumuksista kolmannelle osapuolelle. Takuusta puhuneet vastaajat hahmottivat siis suosittelun antamisen tilanteeksi, jossa suositteleva henkilö ikään kuin vakuutti suositellun henkilön olevan soveltuva työtehtävään. Mikäli suosittelu hahmotetaan vakuuden kaltaisena ilmiönä, voidaan pohtia, millaisella panostuksella suositteleva henkilö takasi suosittelmansa henkilön pätevyyden. Mikä oli suosittelijoiden antama ”pantti”, jonka he laittoivat peliin suositellessaan tunteidensa henkilöitä? Kumpikaan aineisto ei antanut suoraa vastausta tähän kysymykseen. Granovetterin tuotantoa mukailen (ks. 2.3) voidaan kuitenkin esittää hypoteesi, jonka mukaan suosittelutilanteessa suositteleva henkilö asettaa tilanteessa pantiksi oman maineensa ja siitä seuraavan riskin vastavuoroisuuden velvoitteen vaarantumisesta.

6.4 Henkilökohtaisten siteiden rooli rekrytointitoiminnassa

Kahden informantin kokemukset sosiaalisten verkostojen käytöstä poikkesivat muusta aineistosta mielenkiintoisella tavalla, sillä nämä henkilöt olivat vastaanottaneet rekrytointia tukevaa informaatiota ensisijaisesti *yksittäisiltä tuttaviltaan*. Nämä spesifit henkilökohtaiset siteet olivat hyödyttäneet informantteja suuresti, sillä molempien informanttien mukaan yritysten viime vuosina tapahtuneet rekrytoinnit olivat tapahtuneet lähes yksinomaan yksittäisten, hyvin tunnettujen henkilökohtaisen tuttavien kautta. Molempien informanttien tuttavat toimivat työtehtävissä, joiden kautta henkilöt pystyivät vastaanottamaan rekrytointia tukevaa informaatiota keskimääräistä enemmän. Määrän lisäksi tuttavat pystyivät vastaanottamaan myös rekrytoinnin kannalta laadullisesti arvokasta informaatiota. Seuraavassa luvussa on pyritty seikkaperäisesti arvioimaan, miksi juuri nämä tietyt sosiaaliset siteet olivat tuottaneet informanteille niin paljon rekrytointia tukevaa informaatiota.

Eräs informantti omasi muuhun aineistoon nähden poikkeuksellisen myönteisiä kokemuksia rekrytointitoimeksiantojen käytöstä. Kaikki rekrytointitoimeksiannot eivät olleet kuitenkaan tuottaneet informantille myönteisiä kokemuksia. Sen sijaan onnistuneet rekrytoinnit olivat tapahtuneet yksinomaan tietyssä henkilöstöpalvelu yrityksessä toimivan *henkilökohtaisen tuttavan* kautta. Informantin kokemukset rekrytointitoimeksiannoista olivat niin myönteisiä, että henkilöstöpalvelu yrityksessä työskentelevästä tuttavasta oli tullut yrityksen ensisijaisin ja käytetyin rekrytointikanava.

Sitten mä oon paljon tehnyt sitä, että mulla on yhdestä rekryfirmasta hyvä tuttu, jolle mä sit saatan soittaa, että moro mä tartten tämmöisen tekijän, että viitsitkö heittää muutaman CV:n, että jos sattuu löytymään. Sit jos ei löydy, niin sit se hommaa. Ja tuota yleensä sieltä aika hyvin niitä löytyy. Kaikille ei löydy, mutta mulle on kyllä löytyny. Sillai, että esimerkiks viimeisin tuotantoinssi-rekrytointi tällei tapahtui, että tarvitaan ihminen ja sitten joku kysy, että pannaanko lehteen ilmoitusta. Mä vastasin, että ei, kun mä soitan tolle kaverille, pieni hetki. Ja seuraavana päivänä meillä oli ihminen haastattelussa.

– Yritys D

Informantin kuvauksesta oli selkeästi tulkittavissa, että informantin omaama side rekrytointi yrityksessä toimivaan henkilöön oli keskivertoa asiakassuhdetta läheisempi. Tämä keskimääräistä vahvempi side oli todennäköinen selittävä tekijä sille, miksi informantti oli onnistunut tekemään onnistuneita rekrytointeja toimeksiantojen kautta. Informantin kuvauksista oli tulkittavissa, että hän koki saavansa rekrytointi yrityksessä toimivalta ”hyvältä tutultaan” keskivertoa parempaa palvelua, mikä asetti informantin etulyöntiasemaan suhteessa muihin rekrytointi yrityksen

asiakkaisiin nähden. Informantti koki tuttavien hyödyntämisen mielekkääksi rekrytointitavaksi myös siksi, koska menetelmä mahdollisti toimialueen piilotyönhakijoiden tavoittamisen niin, ettei rakennusalan herrasmiehsääntöjä tarvinnut rikkoa. Haastattelussa informantti paheksui voimakkaasti rakennusalan herrasmiehsääntöjä rikkovaa toimintaa. Hyvän tutun käyttäminen välikätenä kuitenkin mahdollisti sen, että informantti pystyi hankkimaan informaatiota piilotyönhakijoista niin, ettei hänen tarvinnut itse henkilökohtaisesti ottaa yhteyttä kilpailijoiden työntekijöihin. Verkostonäkökulmasta tarkasteltuna informantin hyvä tuttava toimi positiossa, jonka kautta hän pystyi vastaanottamaan informaatiota laajasta joukosta työnhakijoita. Läheinen suhde informanttiin puolestaan toimi edistävänä tekijänä sille, että hyvä tuttu päätyi jakamaan arvokasta rekrytointia tukevaa informaatiota juuri hyvin tuntemalleen informantille.

Toisen, spesifiä henkilökohtaista sidettä hyödyntäneen informantin kohdalla asetelma oli pitkälti edellä mainitun kaltainen. Rekrytointiyrityksessä työskentelevän hyvän tuttavien sijaan henkilökohtainen side oli rakennusalan oppilaitoksessa opettajana toimiva ”entinen opiskelukaveri”. Informantti oli vastaanottanut entiseltä opiskelukaveriltaan rekrytointia tukevaa informaatiota niin paljon, että yrityksen viime vuosina tapahtuneet rekrytoinnit olivat tapahtuneet lähes yksinomaan entisen koulukaverilta vastaanotettujen suositusten perusteella.

Parhain tulos on ollut se, että niin kun oppilaitoksiin soittaa ja pyytää opettajia, opettajille kertoo et olis tarjolla työpaikka. - - Tähän mennessä on ollut, että niin kun (oppilaitoksen nimi sensuroitu) on ehkä se tärkein tällä hetkellä yhteistyökumppaneista. Se on vaan tämmönen henkilökohtainen... henkilökohtaiset suhteet siellä että, et siellä on semmoisia (tuttavia)... tavallaan siinä mielessä tärkeissä asemassa, jotka tuntee oppilaat ja on niin kun, on mun entinen opiskelukaveri.

– Yritys L

Oppilaitoksessa työskentelevä tuttava pystyi työssään vastaanottamaan luontevasti informaatiota vastavalmistuvien opiskelijoiden kompetenssista sekä työhön liittyvistä mieltymyksistä. Oppilaitoksessa työskentelevä tuttava oli myös auliisti jakanut hankkimaansa tietoa informantille, ja informantti oli pyrkinyt myös aktiivisesti hyödyntämään vastaanottamaansa tietoa. Informantti oli tyypillisesti hyödyntänyt entiseltä koulukaveriltaan saamaa informaatiota jokavuotisissa harjoittelu- ja kesätyörekrytoinneissa. Päteviksi työntekijöiksi tulkitut harjoittelu- ja kesätyöntekijät olivat useimmiten päätetty palkata myöhemmässä vaiheessa vakituisen työsuhteeseen. Informantin mukaan yrityksen nykyinen henkilöstö oli palkattu käytännössä kokonaan aikaisempien harjoittelu- ja kesätyösuhteiden kautta. Voidaan siis todeta, että informantti oli hyötynyt merkittävästi entiseltä koulukaveriltaan saamasta informaatiosta.

Keskustelutilanteessa oli havaittavissa, että informantti koki koulukaverinsa suositteluista puhumisen vaivaannuttavaksi. Tämä saattoi johtua osittain siitä, että ainakin toisen asteen oppilaitoksissa oppilaiden kompetenssia koskevien näkemysten jakamiseen suhtauduttiin paheksuvasti. Tämä kävi ilmi kolmannen informantin kuvauksessa, jossa hän kertoi luopuneensa oppilaitoksissa työskentelevien tuttaviansa hyödyntämisestä. Informantti kertoi hyödyntäneensä rekrytointihistoriansa aikana oppilaitoksissa työskenteleviltä tuttavilta saamaansa informaatiota, mutta puolueettomuuteen tähtäävien käytäntöjen yleistymisen myötä suositteluiden tiedusteluista oli jouduttu luopumaan. Informantti tiedosti selkeästi tuttavilta saatavien suositteluiden arvon, sillä muuttuneet käytännöt koettiin rekrytointitoimintaa hankaloittavaksi tekijäksi.

Kyllä se niin kun ammattikoulun opettajakaarti on suht koht tuttua ja myös aikuiskoulutuspuolella. - - Me on joskus kysytty totta kai niitä nohevimpia meille hommiin, mutta niiden pitäisi olla vähän puolueettomia, että ei niin hirveästi tuota... niille käy käry sitten, jos hirveästi suosittelee, että ota Matti ja Teppo tuosta, se Pekka on vähän tuommoinen, Pekka menee kilpailijalle sitten.

– Yritys K

Kun arvioimme kahden edellä mainitun, rekrytointitoimintaa edistäneen henkilökohtaisen tuttavan työnkuvaa ja positiota, voidaan huomata, että verkostonäkökulmasta tarkasteltuna molempien tuttavien positiot omaavat samankaltaisuuksia. Sekä rekrytointiyrityksessä työskentelevä ”hyvä tuttu”, kuin myös oppilaitoksessa työskentelevä ”vanha koulukaveri” toimivat työtehtävissä, joiden kautta he pystyivät hankkimaan informaatiota laajasta joukosta potentiaalisia työnhakijoita. Määrän lisäksi molemmat henkilöt pystyivät hankkimaan myös rekrytoinnin kannalta laadullisesti arvokasta informaatiota. Rekrytointiyrityksessä työskentelevä tuttava pystyi hankkimaan informaatiota toimialueella toimivien työntekijöiden työpaikan vaihtoaikaisista, kun taas korkeakoulussa työskentelevä tuttava pystyi hankkimaan informaatiota tulevien työnhakijoiden persoonallisista ominaisuuksista sekä ammatillisesta pätevyydestä. Burtin teoriaa (ks. 2.4.2.) soveltaen voidaan ajatella, että molempien tuttavien ympärillä vallitsi *rakenteellinen aukko*. Informantit pystyivät tavoittamaan henkilökohtaisten tuttaviansa kautta välillisesti laajan joukon potentiaalisia työnhakijoita, joita he eivät itse henkilökohtaisesti tunteneet.

On aiheellista pohtia, miksi informanttien tuttavat olivat päättäneet jakaa omaamansa informaatiota juuri haastatelluille informanteille. Aineiston perusteella oli vaikea arvioida, jakoivatko informanttien tuntemat henkilöt omaamaansa rekrytointia tukevaa informaatiota yhtä avoimesti myös muille henkilöille. Kuvauksien perusteella vaikutti kuitenkin siltä, että informantit saivat tuttaviltaan ”erikoiskohtelua”. Ainakin rekrytointiyrityksessä työskentelevää tuttavaansa hyödyntänyt

informantti koki selkeästi, että hän pystyi vastaanottamaan hyvän tuttavansa kautta sellaista rekrytointia tukevaa informaatiota, jota ”tavalliset” rekrytointiyrityksen asiakkaat eivät saaneet. Keskimääräistä paremmaksi koettu palvelu ei kuitenkaan tuottanut informantille normaalia hintatasoa korkeampia rekrytointikustannuksia. Myöskään oppilaitoksessa työskentelevää tuttavaansa hyödyntävä informantti ei maksanut tuttavalleen saamastaan informaatiosta taloudellisia korvauksia. Vaikka informaation jakamisen lopputulokset hyödyttivät informantteja taloudellisesti, on selvää, että tuttavien harjoittama informaation jakaminen ei ollut taloudellisesti motivoitunutta toimintaa. Granovetterin teorian (ks. 2.3) mukaisesti tuttavat jakoivat rekrytointia tukevaa informaatiota todennäköisimmin siksi, koska sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseksi tuttavat halusivat toimia luottamusta ja vastavuoroisuutta edistävällä tavalla. Rekrytointia tukevan informaation jakamiseen kannustaneet motiivit olivat siis luonteeltaan sosiaalisia. Näyttäisi olevan niin, että sosiaalisia motiiveja tehostavat henkilökohtaiset siteet *välittävissä* verkostopositioissa toimiviin henkilöihin (rakenteellinen aukko) voivat tuottaa rakennusalan rekrytoijalle merkittäviä rekrytointipyrkimyksiä edistäviä hyötyjä.

7.0 TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Epämuodollisen rekrytoinnin asema rakennusalan rekrytointiprosesseissa

Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt omasivat kokemusta epämuodollisesta rekrytoinnista. On turvallista todeta, että rakennusalan rekrytoinnissa sosiaalisten suhteiden hyödyntäminen rekrytoinnin tukena on yleinen ja paljon käytetty menettelytapa. Tuttavilta vastaanotetut suositukset olivat tyypillisesti johtaneet onnistuneisiin rekrytointeihin. Oli jossain määrin yllättävää, kuinka luottavaisesti rekrytoijat suhtautuivat sosiaalisten verkostojensa kautta vastaanottamaan informaatioon. Toisaalta kaikkeen informaatioon ei suhtauduttu yhtä luottavaisesti. Mitä henkilökohtaisempi side rekrytoijalla oli suosittelijaan, sitä varauksettomammin informaatioon suhtauduttiin. Tyypillisesti potentiaalisia työnhakijoita koskeva informaatio oli vastaanotettu omalta henkilöstöltä. Toiseksi yleisin rekrytointia tukevan informaation lähde oli yhteistyökumppani tai muu rakennusalan tuttava. Satunnaisia suosituksia oli myös vastaanotettu sukulaisilta sekä muilta tuttavilta. Nämä olivat kuitenkin satunnaisia. Olisi ollut mielenkiintoista analysoida täsmällisiä lukuja siitä, kuinka paljon rekrytoijat olivat vastaanottaneet hyödyllisiä suosituksia kultakin sosiaalisen siteen tyypiltä. Valitettavasti tutkimuksen aineisto ei antanut mahdollisuuksia tämän tyyppisten eksaktien lukujen arviointiin. Vaikka kattavia yleistyksiä ei aineiston puutteiden vuoksi voitu tehdä, haastattelut loivat yksimielistä kuvaa siitä, että oman henkilöstön kautta vastaanotettiin selvästi eniten rekrytointia tukevaa informaatiota. Tämä on sinänsä ymmärrettävää, sillä organisaation sisällä tapahtuva aktiivinen vuorovaikutus voi parhaimmillaan luoda otolliset puitteet molemminpuoliselle informaation vaihdolle. On kuitenkin syytä muistaa, että nämä puitteet eivät ole itsestäänselvyys. Sosiaalisten verkostojen informaatiohyödyt jäävät auttamatta hyödyntämättä, mikäli työntekijät eivät syystä tai toisesta päädy jakamaan rekrytointia tukevaa informaatiota rekrytoijalle asti. Tällaisen tilanteen ehkäisemiseksi rekrytoijan tulisi pyrkiä kannustamaan ja aktivoimaan organisaation henkilöstöä rekrytointia tukevan informaation jakamiseen.

Kokemuksen omaaminen epämuodollisesta rekrytoinnista ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että sosiaalisten verkostojen informaatiohyödyt olivat tuottaneet rekrytoijille automaattisesti laajamittaista hyötyä. Oli selkeästi havaittavissa, että kaikki rakennusalan rekrytoijat eivät hyödyntäneet sosiaalisia verkostojaan yhtä tehokkaasti. Haastateltujen ihmisten kokemukset epämuodollisesta rekrytoinnista olivat silmiinpistävästi polarisoituneita. Toisessa ääripäässä olevat rekrytoijat olivat saavuttaneet niin myönteisiä tuloksia sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvan epämuodollisen rekrytoinnin avulla, että menetelmästä oli tullut yrityksen ensisijaisin ja eniten

menestystä tuottanut rekryointimenetelmä. Toisessa ääripäässä olevat rekrytoijat omasivat myös kokemuksia epämuodollisesta rekrytoinnista, mutta nämä rekrytoinnit olivat harvinaisempia ja ennen kaikkea satunnaisia. Toisistaan voimakkaasti poikkeavat kokemukset helpottivat eroavaisuuksien tunnistamista. Selkein kokemuksia toisistaan erottava tekijä oli se, että epämuodollisessa rekrytoinnissa onnistuneet rekrytoijat olivat tietoisesti ja systemaattisesti *panostaneet* sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvaan rekrytointiin.

Sosiaalisten verkostojen potentiaalin tiedostaneet rekrytoijat olivat panostaneet epämuodolliseen rekrytointiin usealla tapaa, sillä henkilöstön aktivointiin oli käytetty sekä taloudellisia kuin myös organisatorisia resursseja. Toimintaan ohjatut taloudelliset resurssit tarkoittivat käytännössä henkilöstön aktivointiin tarkoitettua vinkkipalkkiojärjestelmää. Vaikka kaikki epämuodollisessa rekrytoinnissa onnistuneet yritykset maksoivat henkilöstölleen vinkkipalkkioita, ei vinkkipalkkiojärjestelmä itsessään ollut taannut kaikille rekrytoijille myönteisiä tuloksia. Vinkkipalkkion maksamisen lisäksi epämuodollisessa rekrytoinnissa onnistuneet rekrytoijat pyrkivät myös systemaattisesti ja aktiivisesti kannustamaan henkilöstöä rekrytointia tukevan informaation jakamiseen. Resurssien ohjaaminen sosiaalisten verkostojen aktivointiin oli seurausta ennen kaikkea siitä, että sosiaalisten verkostojen hyödyntämispotentiaali oli *tiedostettu*. Satunnaisia epämuodollisen rekrytoinnin kokemuksia omaavien rekrytoijien joukossa oli havaittavissa, että nämä henkilöt eivät olleet juurikaan pohtineet epämuodollista rekrytointia menetelmänä, johon rekrytoija kykenisi itse aktiivisesti vaikuttamaan. Nämä henkilöt hahmottivat sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvan rekrytoinnin ikään kuin satunnaisena toimintana, jossa suosittelut olivat tullakseen, jos olivat tullakseen.

Epämuodollisen rekrytoinnin satunnaisena toimintana hahmottaneet henkilöt olivat tietyllä tapaa oikeassa. Useimmat sosiaalisten verkostojen kautta tehdyt rekrytoinnit olivat kytköksissä tilanteisiin, joissa työnhakijat olivat halukkaita vaihtamaan työnantajaansa muuttuneiden olosuhteiden vuoksi. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi ristiriitatilanteet nykyisen työnantajan kanssa tai puolison muutto yrityksen toimialueelle. Luonnollisesti tällaiset työnhakijan elämäntilanteeseen liittyvät muuttajat ovat satunnaisia, rekrytoijan vaikutuspiirin ulkopuolisia tekijöitä. Maksettavan vinkkipalkkiosumman korottaminen ei tule lisäämään suositteluiden määrää, mikäli sisäpiirin tietoa potentiaalisten työnhakijoiden muuttuneista elämäntilanteista ei ole tarjolla. On kuitenkin epärealistista ajatella, että työmarkkinoilla tulisi koskaan todellisuudessa vallitsemaan tämänkaltaista tilannetta. Perhetilanteet muuttuvat, jonka lisäksi ihmiset riitaantuvat, kyllästyvät ja tylsistyvät työpaikoillaan jatkuvasti. On tosiasia, että rekrytointia tukevaa informaatiota on alati saatavilla.

Keskeisimmäksi kysymykseksi muodostuu se, kuinka *todennäköisesti* rekrytoija törmää tähän rekrytointia tukevaan informaatioon. Sosiaalisten verkostojen laajentaminen ja aktivointi voi parantaa tätä todennäköisyyttä.

Palataanpa hetkeksi verkostometaforan alkulähteille, ja havainnollisestaan sosiaalisten verkostojen informaatiohyötyjä kalastajaesimerkin avulla. Aivan kuten enemmän tai vähemmän kalaa täynnä oleva meri, niin myös rakennusalan työmarkkinat ovat enemmän tai vähemmän täynnä muuttuvien elämäntilanteiden myllerryksessä eläviä potentiaalisia työnhakijoita. Aivan kuten kalastaja ei voi juurikaan vaikuttaa meressä uiskentelevien kalaparvien sijaintiin tai syöntihalukkuuteen, myös rakennusalan rekrytoija voi vaikuttaa vain rajallisesti kilpailevissa yrityksissä työskentelevien henkilöiden vaihtoikeisiin (esim. työnantajamielikuva). Kalastaja törmää kuitenkin kalaparveen sitä todennäköisemmin, mitä suurempia verkkoja hän käyttää. Niin myös rakennusalan rekrytoija voi sosiaalisia verkostojaan laajentamalla törmätä todennäköisemmin potentiaalista työnhakijaa koskevaan informaatioon. Rekrytoijaan verrattuna kalastaja pääsee huomattavasti helpommalla, sillä pelkkä verkkojen veteen heittäminen on hänelle riittävä toimenpide. Rakennusalan rekrytoijalle pelkkä verkostojen olemassaolo ei kuitenkaan vielä takaa haluttua lopputulosta. Sosiaalisten verkostojen informaatiohyötyjen toteutumiseksi verkostojen tulisi muodostua aktiivisesti informaatiota hankkivista, sekä rekrytoijalle eteenpäin jakavista siteistä. Omaan henkilöstöön tulisi kannustaa pitämään korvat ja silmät auki, ja ennen kaikkea jakamaan hankkimaansa tietoa myös rekrytoijalle asti.

Epämuodollisen rekrytoinnin tarkastelu paljasti mielenkiintoisia tuloksia myös itse rakennusalan rekrytoijien muodostamista sosiaalisista verkostoista. Rakennusalan rekrytoijien keskuudessa rekrytointitoimintaa ohjaavat odotukset realisoituivat käytännöksi rakennusalan herrasmiessääntöjen muodossa. Rakennusalan rekrytoijien näkemykset hyväksyttävästä ja ei-hyväksyttävästä rekrytointitoiminnasta ovat konkreettinen esimerkki siitä, kuinka sosiaalisissa verkostoissa vallitsevat normatiiviset odotukset ja arvot voivat ohjata verkostonsa jäseniä toimimaan tavalla, jolla he luopuvat henkilökohtaisen edun tavoittelusta verkoston edun nimissä. Toimintaa ohjaavat käytännöt eivät synny tyhjästä. Tämän vuoksi onkin oleellista kysyä, mitä tarkoitusta varten rakennusalan herrasmiessääntöt ovat alun alkujaan muodostuneet. Rakennusalan herrasmiessääntöjen funktiota voidaan tarkastella ainakin kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin, rekrytointitoimintaa ohjaavat odotukset voidaan nähdä rakennusalan rekrytoijien välillä vallitsevan vastuuvollisuuden aineellistumana, jonka tarkoituksena on vähentää kaikkien verkoston jäsenien, eli rakennusalan työnantajien, toimintaympäristöön liittyvää riskiä. Mitä epätodennäköisempää oman työntekijän

loikkaaminen kilpailijan leipiin on, sitä varmempaa ja ennustettavampaa yrityksen pitkän aikavälin toiminta myöskin on. Yksittäisen rekrytoijan näkökulmasta kilpailijoiden henkilöstöön kohdistetut suorat yhteydenotot saattaisivat tuottaa lyhyellä aikavälillä erinomaisia rekrytointituloksia, mutta pitkällä aikavälillä tarkasteltuna toimintaympäristön epävarmuuden lisääntyminen aiheuttaa rekrytoijille väistämättä myös ongelmia.

Toisaalta herrasmiessäännöt voidaan nähdä myös rakennusalan työnantajien kollektiivisena järjestäytymisenä työntekijäpuolta ”vastaan”. Aivan kuten informantit toivat ilmi, useimmat työntekijät vaihtavat työnantajaansa paremman palkkatason perässä. Mitä enemmän työntekijät vastaanottavat työtä koskevaa informaatiota toimialueensa työnantajilta, sitä parempi työntekijöiden neuvotteluasema on. On helppo kuvitella, kuinka kilpailevalta yritykseltä työtarjouksen vastaanottanut työntekijä voi luottavaisin mielin painella työnantajansa pakeille pyytämään itselleen palkankorotusta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna rakennusalan herrasmiessäännöt voidaan nähdä työntekijöiden informaationvaihtoa ehkäisevänä tekijänä. Olipa kyseessä sitten kumpi näkökulma tahansa, rakennusalan herrasmiessäännöt voidaan nähdä rakennusalan rekrytoijien sosiaalisissa verkostoissa vallitsevan *jaetun sosiaalisen pääoman* konkreettisena ilmenemismuotona. Teoriaosiossa esitellyn James Colemanin näkemyksen (ks. 2.4.3.) mukaan sosiaalista pääomaa omaavassa sosiaalisessa verkostossa tulisi vallita toimintaa ohjaavia normeja, jotka motivoivat verkoston jäseniä lyhyen tähtäimen omasta edusta luopumiseen. Rakennusalan herrasmiessäännöt ovat juuri tämänkaltaisia, sanktioin vahvistettuja normeja.

Monien informanttien mielestä normien rikkomisesta seuraavat sanktiot olivat kuitenkin menettäneet normeja vahvistavaa voimaansa. Kun sovellamme Colemanin sosiaalisen pääoman viitekehystä pidemmälle, voimme huomata, että myös muut Colemanin asettamat kriteerit täyttyvät ainakin tietyssä määrin. Rakennusalan herrasmiessääntöjä noudattavien rekrytoijien välillä näyttäisi vallitsevan selkeitä vastavuoroisen toiminnan velvoitteita. Aivan kuten informantit kuvailivat, rakennusalan herrasmiessääntöjen mukaisesti toimivat henkilöt odottivat muiden rekrytoijien toimivan vastaavalla tavalla. Rekrytointia tukeva informaatio näyttäisi myös liikkuvan rekrytoijien välillä suhteellisen avoimesti. Tästä esimerkkinä olivat informanttien kuvaukset, joissa he kertoivat jakavansa entisiä työntekijöitä koskevaa informaatiota, koska he eivät halunneet ”kilpailijalle pahaa”. Tutkimus antoi viitteitä siitä, että kilpailutilanteesta huolimatta taloudellisen hyödyn maksimointi ei ole ainoa rakennusalan rekrytoijien toimintaa ohjaava tekijä. Taloudellisen voiton lisäksi rakennusalan työnantajat olivat selkeästi kiinnostuneita myös omasta maineestaan muiden toimialueella toimivien työnantajien parissa. Sosiaaliset motiivit näyttäisivät siis olevan, ainakin

tietyissä määrin, yksi rekrytointitoimintaa ohjaava tekijä. Olisi saivartelua väittää, että rakennusalan rekrytoijien maineen ylläpitämiseen tähtäävät toimet olisivat pelkästään taloudellisten motiivien ohjaamaa toimintaa.

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa oli odotettavissa, että pääkaupunkiseudun muodostamalla toimialueella sosiaaliset verkostot poikkeaisivat merkittäväällä tavalla muusta Suomesta, sillä pääkaupunkiseudun rakennusalan toimijoiden määrä on muuhun Suomeen verrattuna huomattavasti suurempi. Oli odotettavissa, että toimijoiden määrällä olisi vaikutusta sosiaalisten verkostojen hyödyntämiseen, sillä aikaisemman kirjallisuuden mukaan eri tyyppiset sosiaaliset verkostot välittävät informaatiota erilaisin tavoin. Tutkimustulokset toivat kuitenkin ilmi, että sosiaalisten verkostojen näkökulmasta pääkaupunkiseutu ei välttämättä poikkea muusta Suomesta niin merkittäväällä tavalla, mitä yleinen keskustelu on antanut ymmärtää. Toimijoiden suuresta määrästä huolimatta vaikuttaisi siltä, että myös pääkaupunkiseudulla rakennusalan toimijoiden välillä vallitsee henkilökohtaisia ja tiiviitä suhteita, joiden kautta rakennusalan rekrytoijat voivat potentiaalisesti hankkia rekrytointia tukevaa informaatiota. Rekrytointitoimintaa ohjaavien normien näkökulmasta tarkasteltuna pääkaupunkiseutu poikkesi kuitenkin muusta Suomesta. Informantit olivat yksimielisiä siitä, että pääkaupunkiseudulla rakennusalan herrasmiessääntöihin ei suhtauduta yhtä vakavasti, kuin muualla Suomessa.

Tämän voidaan nähdä johtuvan ainakin kahdesta syystä. Todennäköisin selitys löytynee pääkaupunkiseudulla vallitsevasta kilpailutilanteesta. Vaikka tällä hetkellä koko Suomessa on pulaa pätevistä rakennusalan työntekijöistä, on selvää, että pääkaupunkiseudulla tilanne on muuta Suomea kriittisempi. Tämän tutkimuksen tulokset antoivat tukea tälle väitteelle. Rekrytoinnin kontekstissa kova kilpailutilanne on tarkoittanut käytännössä sitä, että rekrytoijat ovat valmiita käyttämään kaikkia keinoja pätevien työntekijöiden tavoittamiseksi. Voi hyvinkin olla mahdollista, että monet pääkaupunkiseudun rekrytoijat haluaisivat noudattaa rakennusalan herrasmiessääntöjä, mutta toimintaympäristön olosuhteiden pakottaman eivät pysty sitä tekemään. On inhimillistä, että kovassa kilpailutilanteessa taloudellisten motiivien täyttämiseksi rekrytoijat joutuvat joustamaan sosiaalisista motiiveistaan (normien mukainen toiminta). Tutkimustulokset antoivat tukea tälle väitteelle. Useat vastaajat kokivat, että pääkaupunkiseudulla suorarekrytoinnit olivat heille valitettava, mutta ainoa toimiva vaihtoehto.

Toinen selittävä tekijä voi löytyä pääkaupunkiseudun rekrytoijien muodostamien sosiaalisten verkostojen rakenteesta. Colemanin mukaan sosiaalisissa verkostoissa realisoituvat normit ovat sitä

tehokkaampia, mitä tiheämmin verkoston jäsenet omaavat keskinäisiä suhteita (Coleman 1988, 105-108). Kun kaikki tuntevat toisensa, verkoston jäsenet pystyvät nopeasti identifioimaan sääntöjä rikkoneet henkilöt. Tulosten perusteella periaate näyttäisi pätevän myös rakennusalan rekrytoijien keskuudessa. Vaikka myös pääkaupunkiseudun rekrytoijat kokivat toimialueen ”piirien” olevan pieniä, on todennäköistä, että todellisuudessa toimijoiden väliset siteet eivät ole pienempiin toimialueisiin verrattuna yhtä tiheitä. Pienemmillä toimialueilla toisensa ristiin tuntevat rakennusalan työnantajat voivat kollektiivisella paheksunnallaan ”rangaista” rakennusalan herrasmiessääntöjä rikkovaa rekrytoijaa tehokkaasti. Pääkaupunkiseudulla tehokas sanktiointi ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä on epätodennäköistä, että koko verkosto tulisi missään olosuhteissa kuulemaan vastavuoroisuuden veloitteen rikkomisesta.

Pitkään rakennusallalla toimineiden rekrytoijien mielestä rakennusalan herrasmiessäännöt olivat menettäneet vuosien varrella toimintaa ohjaavaa vaikutustaan. Koska kyseessä ei ole normatiivinen tutkimus, tämä tutkimus ei ota aktiivisesti kantaa siihen, tulisiko rakennusalan työnantajien pyrkiä aktiivisesti vaikuttamaan siihen, mihin suuntaan rakennusalan herrasmiessäännöt ovat tällä hetkellä menossa. Olisi tekopyhää, mikäli rekrytoijien päivittäisestä arjesta irtonainen tutkija pyrkisi ponnekkaasti valistamaan toteuttavaa osapuolelta siitä, kuinka asioiden kuuluisi olla. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin pohtia mahdollisia skenaarioita siitä, onko rakennusalan herrasmiessääntöihin vaikuttaminen ylipäättänsä mahdollista ja mitä nämä mahdolliset vaikutuskeinot voisivat olla. Rakennusalan rekrytoijat voivat hahmottaa tilannetta kahdelta suunnalta. Toisessa vaakakupissa rekrytoijat voivat nähdä pitkän aikavälin toimintaympäristöön liittyvän riskin, joka realisoituu käytännöksi pelkona oman henkilöstön loikkaamisesta kilpailijan leipiin. Toisessa vaakakupissa rekrytoijat voivat nähdä lyhyen tähtäimen rekrytointitarpeet, joiden kannalta kilpailijoiden työntekijöihin kohdistuva aggressiivinen rekrytointitoiminta voidaan nähdä rekrytointitavoitteita edistävänä toimintana. Mikäli toimintaympäristöön liittyvän riskin pienentäminen koetaan tärkeämmäksi, rakennusalan tulisi kollektiivisesti pyrkiä vahvistamaan rakennusalan herrasmiessääntöjä. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että kilpailijoiden henkilöstöön kohdistettuun rekrytointiin suhtauduttaisiin tulevaisuudessa nykyistä tuomitsevammin. Tietyt tahot ovat jo ryhtyneet tämänkaltaisiin toimenpiteisiin. Esimerkiksi suunnittelu- ja konsulttiyritysten toimialajärjestö SKOL ry on julkisesti pyrkinyt vetoamaan rakennusalan toimijoihin herrasmiessääntöjen mukaisen rekrytointitoiminnan puolesta (ks. Kauppalehti 2018).

Toisena vaihtoehtona rakennusalan toimijat voivat kollektiivisesti hyväksyä, että muuttuneet rekrytointikäytännöt ovat tulleet pysyväksi osaksi rakennusalan toimintaympäristöä. Tässä

tapauksessa kaikkien rakennusalan työnantajien tulisi kyetä myös sopeutumaan henkilöstöpolitiikan muutoksiin. Käytännön tasolla tämä tarkoittaisi sitä, että työnantajien tulisi kyetä suhteuttamaan omaa toimintaansa suhteessa henkilöstön kohonneeseen neuvotteluasemaan ja korkeampaan vaihtuvuuteen. Tämä tutkimus ei ota kantaa siihen, kumpaan suuntaan rakennusalan toimijoiden tulisi suunnata. Tasa-arvoisten työmarkkinoiden kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että asian suhteen pyrittäisiin tekemään selkeitä linjanvetoja. Tällä hetkellä näyttäisi olevan niin, että kaikki rakennusalan rekrytoijat eivät pelaa samoilla säännöillä, minkä seurauksena rakennusalan herrasmiessääntöjä noudattavat rekrytoijat jäävät auttamatta aggressiivista rekrytointitoimintaa harjoittavien yritysten jalkoihin. Erityisesti pienille rakennusalan toimijoille nykyinen tilanne on kestämaton, sillä pienten yritysten toiminta on vahvasti henkilösidonnaista. Pienille toimijoille yhdenkin työntekijän menettäminen voi koitua liiketoiminnalle kohtalokkaaksi. On perusteltua kysyä, voidaanko kelloja ylipäättänsä kääntää enää takaisinpäin, vaikka rakennusalan toimijat niin haluaisivatkin tehdä. Tämän tutkimuksen perusteella rakennusalan toimijoiden on kuitenkin olemassa henkilöitä, keiden mielestä kelloja tulisi pyrkiä kääntämään taaksepäin. Kilpailijoiden välillä vallitsevan solidaarisuuden perusteella monet olisivat myös valmiita luopumaan henkilökohtaisesta edustaan (työnantajien) yhteisen hyvän nimissä.

Useimmat haastateltavat mielsivät suorarekrytointitoiminnan automaattisesti rakennusalan herrasmiessääntöjä rikkovaksi toiminnaksi. On kuitenkin syytä huomauttaa, ettei kaikki suorarekrytointitoiminta välttämättä ole rakennusalan herrasmiessääntöjä rikkovaa toimintaa. Pesäeron tekeminen suorarekrytoinnin ja herrasmiessääntöjen rikkomiselle on kuitenkin tietyllä tapaa triviaalia, sillä rakennusalan työnantajan näkökulmasta molemmat toimintamallit omaavat vastaavanlaisia myönteisiä ja kielteisiä puolia. Työntekijöiden näkökulmasta suorarekrytointitoiminta voidaan nähdä yksinomaan myönteisenä asiana, sillä kollektiivisella tasolla tarkasteltuna työtarjouksia koskevan informaation vapaampi liikkuminen poikkeuksetta parantaa työntekijöiden neuvotteluasemaa. Työnantajien näkökulmasta suorarekrytoinnit voivat auttaa rakennusalan rekrytoijaa löytämään hankalasti rekrytoitaviin positioihin pätevää henkilöstöä. Toisaalta yleisellä tasolla tarkasteltuna suorarekrytointitoiminta voi heikentää työnantajien neuvotteluasemaa juuri samasta syystä, miksi suorarekrytointitoiminta voi edesauttaa työntekijäpuolen neuvotteluasemaa.

7.2 Teorian ja tulosten suhde: yhdenmukaisuudet ja ristiriidat

Aikaisemmassa kirjallisuudessa esitettyjen viitekehysten ja tutkimustulosten vertailussa on syytä muistaa, että tutkimuksen aineiston perusteella ei voitu täsmällisesti arvioida rakennusalan rekrytoijien sosiaalisten verkostojen rakennetta ja siteiden tyyppiä. Tässä tutkimuksessa tehdyt arviot verkostojen rakenteesta olivat tutkijan haastatteluaineistosta johtamia valistuneita arvauksia. Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena ei ollut testata viitekehysten pätevyyttä. Sen sijaan aikaisemmassa kirjallisuudessa esitetyt hypoteesit pyrittiin valjastamaan tutkijan luovuutta inspiroiviksi työkaluiksi, jotta kaikki mahdollisesti aikaisemmin piiloon jääneet osatekijät saataisiin tuotua tarkastelun piiriin. Näin tutkimusprosessin loppuvaiheessa on kuitenkin syytä pohtia tarkemmin sitä, millä tavoin aikaisempi teoria suhtautuu tässä tutkimuksessa luotuun teoriaan. Tehty tarkastelu voi auttaa lukijaa tutkimuksessa tehtyjen hypoteesien arvioinnissa.

Sosiaalisten verkostojen kautta rekrytoiminen on nähty useimmiten ennen kaikkea kustannustehokkaana rekrytointimenetelmänä. Tutkimustulokset antoivat tukea tälle väitteelle. Useat rekrytoijat suosivat epämuodollista rekrytointia erityisesti siksi, koska se oli yksinkertaisesti halpaa. Rekrytointimenetelmän koettu hinta-laatusuhde koettiin tärkeäksi kriteeriksi menetelmän valinnassa. Vinkkipalkkiojärjestelmästä koituvista kuluista huolimatta monien rekrytoijien mielestä sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuva rekrytointi oli silti kustannustehokkain tapa tavoittaa päteviä työntekijöitä. Myös sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotetun informaation laatu koettiin hyväksi, mikä oli myös suurelta osin linjassa esitettyjen hypoteesien kanssa. Näyttäisi olevan niin, että myös rakennusalalla toimijat haluavat toimia vastavuoroisuutta, mainetta ja statusasemaa edistävällä tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että rekrytoijalle informaatiota jakavat työntekijät ja tuttavat jakavat ensisijaisesti luotettavaa ja paikkaansa pitävää tietoa. Useimpien rekrytoijien kohdalla epämuodollisessa rekrytoinnissa ongelmaksi ei muodostunut niinkään informaation laatu, vaan se, että informaatiota vastaanotettiin liian vähän.

Granovetterin mukaan eri tyyppiset sosiaaliset siteet välittävät informaatiota erilaisin tavoin. Tutkimuksessa käytetyllä aineistolla on vaikea arvioida tarkasti, minkä tyyppisten siteiden kautta rekrytoijat olivat vastaanottaneet rekrytointia tukevaa informaatiota. Esimerkiksi omaan henkilöstöön muodostettujen siteiden vahvuus voi vaihdella paljolti sen mukaan, kuinka pitkään kukin työntekijä on työnantajan palveluksessa toiminut. Aineiston avulla voitiin kuitenkin arvioida, millä tavoin rekrytoijat suhtautuivat enemmän ja vähemmän tunnetuilta tuttavilta vastaanottamaansa informaatioon. Rekrytoijat olivat yksimielisiä siitä, että mitä vahvemman siteen rekrytoija omasi

informaatiota jakavaan henkilöön, sitä varauksettomammin vastaanotettuun informaation voitiin suhtautua. Tämä arkijärkeen käypä havainto ei omaa kovinkaan suurta huomioarvoa. Sen sijaan yllättävämpänä havaintona voidaan pitää sitä, että tutkimustulokset antoivat tukea Ronald Burtin rakenteellisten aukkojen teorialle. Spesifejä henkilökohtaisia siteitään hyödyntäneiden rekrytoijien kuvaukset toivat kouriin tuntuvasti esille, kuinka niin kutsutut silloittavat sosiaaliset siteet voivat tuottaa merkittäviä informaatiohyötyjä. Oli hätkähdyttävää, kuinka paljon muutamat rekrytoijat olivat hyötyneet yksittäisiltä, strategisissa positioissa toimivilta tuttavilta saadusta informaatiosta. Nämä suurta informaatiohyötyjä tuottaneet siteet olivat täsmälleen Burtin rakenteellisten aukkojen teorian määrittelemiä silloittavia siteitä, jotka linkittivät rekrytoijan suureen määrään potentiaalisia työnhakijoita.

Rekrytointimenetelmiä käsittelevässä kirjallisuudessa on yleisesti todettu, että erikokoiset organisaatiot suosivat rekrytoinnissaan erilaisia rekrytoinnin menetelmiä. Suuret yritykset on tyypillisesti mielletty formaaleja rekrytointimenetelmiä suosiviksi, kun taas pienten ja keskisuurten yritysten on ajateltu suosivan enemmän sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvaa epämuodollista rekrytointia. Epämuodollisen rekrytoinnin näkökulmasta tarkasteltuna tämä tutkimus antoi osittaista tukea näille väitteille. Survey-kyselyaineiston perusteella pienissä ja keskisuurissa yrityksissä toimivat rekrytoijat olivat hyödyntäneet rekrytoinnissaan monipuolisempaa sosiaalisten siteiden kirjoa, jonka lisäksi he olivat pyrkinet itse hyödyntämään sosiaalisia verkostojaan suurten yritysten rekrytoijia aktiivisemmin. Toisaalta vinkkipalkkiojärjestelmän hyödyntäminen oli huomattavasti yleisempää suurissa yrityksissä. Tätä voidaan indikaattorina siitä, että suurissa yrityksissä henkilöstökäytännöt ovat, aikaisemman kirjallisuuden mukaisesti, pienempiä kilpakumppaneita systemaattisempia.

Sosiaalisia verkostoja käsittelevästä kirjallisuudesta voidaan yhteenvedonomaaisesti todeta, että verkostotutkijat omaavat vielä paljon työsarkaa, jotta viitekehuksesta saataisiin kehitettyä nykyistä koherentimpi ja yhdenmukaisempi kokonaisuus. Itse verkostotutkijoita ei teoriaperinteen hajanaisuudesta tule kuitenkaan syyttää. Lukuisia muuttujia sisältävien ilmiöiden validi kartoittaminen on haastava tehtävä, ja toistettavien tulosten tuottaminen on poikkeuksetta hankalaa. Monimutkainen ei ole kuitenkaan synonyymi kaoottiselle. Ilmiön monimutkaisuus ei tarkoita sitä, etteikö ilmiöstä olisi löydettävissä säännönmukaisuutta. Mikäli ilmiö omaa säännönmukaisuutta, voidaan siitä tuottaa myös potentiaalisesti kumuloituvaa tutkimustietoa. Johdonmukaisen käsitteistön löytämiseksi verkostotutkijoiden on myös jatkossa pyrittävä aktiivisesti haastamaan olemassa olevien teorioiden paikkaansa pitävyyttä sekä käsitteiden reliabiliteettia.

7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen aineisto oli suurelta osin tarkoitukseensa sopiva. Tästä huolimatta erityisesti survey-kyselyaineisto olisi voinut olla suurempi. Vaikka tässä tutkimuksessa määrällisen kyselyaineiston tehtävä oli ennen kaikkea tukea laadullista primaariaineistoa, olisi suurempi näytekkoko tuonut tehdyille johtopäätöksille aina tervetullutta uskottavuutta. Pieni näytekkoko rajoitti erityisesti luotettavien taustamuuttujavertailujen tekemistä. Nykyinen aineisto antoi viitteitä siitä, että rakennusalasta ei ole mielekäästä puhua tasalaatuisena kokonaisuutena. Suurempi aineisto olisi mahdollistanut esimerkiksi urakointi- ja suunnittelualan täsmällisemmän vertailun, joka olisi eittämättä tarjonnut mielenkiintoista lisänäkemystä toimialojen välisistä eroista. Haastatteluaineistossa oli havaittavissa selkeää toistoa, mitä on yleisesti pidetty laadullisen aineiston kylläntymisen indikaattorina. Tähän huomioon perustuen voidaan olettaa, että laajempi primaariaineisto ei välttämättä olisi tuonut merkittäviä muutoksia tutkimuksessa toteutetun laadullisen analyysin tuloksiin. Voi kuitenkin olla mahdollista, että lisähaastattelut olisivat voineet tuoda analyysiin mahdollisia uusia näkökulmia.

Useille tutkimuksille tyypillisesti myös käsillä oleva tutkimuksessa saadut vastaukset herättivät tutkijalle ison liudan lisäkysymyksiä. Tämä ei kuitenkaan välttämättä kieli heikkolaatuisesta aineistosta, vaan pikemminkin kattavasta analyysiprosessista. On syytä muistaa, että yhden tutkimuksen puitteissa ei ole mielekäästä pyrkiä kartoittamaan kaikkia ilmiöön liittyviä piirteitä. Tämän tutkimuksen ensisijaisena tehtävänä oli tehdä näkyväksi sosiaalisten verkostojen hyödyntämiseen liittyviä, mahdollisesti piiloon jääneitä piirteitä. Laadullinen aineisto oli tähän tarkoitukseen sopiva, mutta tästä huolimatta olisi kuitenkin ollut kiinnostavaa, mikäli tulkintojen tueksi olisi saatu täsmällisiä arvioita sosiaalisten verkostojen hyödyntämistilanteiden määristä. Verkostojen hyödyntämisen validi määrällinen analyysi jää tässä tapauksessa myöhempien tutkimusten tehtäväksi.

Rekrytointiprosessit ovat elimellinen osa työmarkkinoiden dynamiikkaa, ja tässä mielessä kaikki rekrytointia käsittelevä tutkimus olisi jatkossa erittäin tervetullutta. Mikäli työelämän murrosta käsittelevät ennustukset pitävät edes puoliksi paikkaansa, on todennäköistä, että tulevaisuuden muutokset tulevat vaikuttamaan myös rekrytointikäytäntöihin. On selvää, että ikärakenteen muutos tulee tulevaisuudessa pahentamaan nykyistä, korkean vaatimustason tehtävien osajapulaa. Suomessa tämä alati kasvava pula huippuosajista on ollut jo pidemmän aikaa tiedostettu ongelma, johon on pyritty etsimään kuumeisesti ratkaisukeinoja. Useat ministeriöt, työmarkkinajärjestöt ja

poliittiset instituutiot ovat ehdottaneet tulevaisuuden työmarkkinatarpeiden täyttämisen ongelmaan ratkaisuksi *työperäistä maahanmuuttoa*. Työperäistä maahanmuuttoa on pyritty edistämään muun muassa erilaisin ohjelmin, joiden tarkoituksena on ollut edistää maiden välistä liikkuvuutta sekä Suomen houkuttelevuutta kansainvälisten osaajien silmissä. Mikäli haluamme toden teolla sitoutua työperäisen maahanmuuton edistämiseen, organisaatioiden on kyettävä irtautumaan vanhoista ajattelutavoistaan. Olimmepä asiasta mitä mieltä tahansa, näyttäisi olevan niin, että työmarkkinat eivät enää rajoitu kansallisvaltioiden sisälle entiseen malliin. On hyväksyttävä, että tulevaisuudessa suomalaiset organisaatiot kilpailevat huippuosaajista muun maailman kanssa. Onnistunut rekrytointitoiminta on tässä kilpailussa avainasemassa.

Käytännön tasolla paradigman muutos tarkoittaisi sitä, että organisaatioiden tulisi kyetä laajentamaan verkostonäkökulmaa kansallisten työmarkkinoiden ulkopuolelle. Tämän tutkimuksen perusteella sosiaaliset verkostot olivat hyödyttäneet eniten niitä rekrytoijia, jotka olivat tietoisesti panostaneet sosiaalisten verkostojen aktivointiin. Ei ole mitään syytä olettaa, etteikö sama periaate pitäisi paikkaansa myös globaalien työmarkkinoiden kontekstissa. Verkostotutkimus voisi tarjota kaivattuja työkaluja siihen, millä tavoin ylikansallisten työmarkkinaverkostojen kehittymistä voitaisiin tehokkaimmin edistää. Rajallisten resurssien maailmassa organisaatiot ja instituutiot joutuvat jatkuvasti pohtimaan, mihin rajalliset resurssit kannattaisi panostaa. Verkostotutkimus voi tarjota poliittisille ja yksityisen sektorin päättäjille elintärkeää informaatiota siitä, mihin asioihin globaalien työmarkkinoiden edistämässä tulisi todellisuudessa kiinnittää huomiota. Muutokseen nopeimmin ja tehokkaimmin sopeutuvat organisaatiot omaavat eittämättä kilpailuetua vanhoihin ajattelutapoihin juurtuneisiin nähden. Tämä pätee niin kansallisvaltioihin kuin myös yksittäisiin yrityksiin.

Vielä muutama vuosikymmen sitten ajatus globaalien verkostojen validista kartoittamisesta olisi luultavimmin nähty megalomaanisena haihatteluna. Tänä päivänä tehtävä ei kuitenkaan vaikuta lainkaan niin mahdottomalta, kuin ennen. Teknologiset innovaatiot ovat tarjonneet verkostotutkijoille erinomaisia työkaluja, joiden avulla sosiaalisten verkostojen määrällisestä analyysistä on tullut huomattavasti helpompaa ja ennen kaikkea täsmällisempää. Suuret massa-aineistot tarjoavat tämän päivän tutkijalle mahdollisuuksia, joista aikaisempien vuosikymmenien tutkijat rohkenivat korkeintaan haaveilla. Sosiaalisten verkostojen kohdalla on kuitenkin syytä muistaa, että ilmiön todellisen luonteen tavoittaminen ei onnistu pelkästään määrällisin keinoin. Lukuisia muuttujia sisältävien kompleksien ilmiöiden analyysi tarvitsee tuekseen myös kartoittavaa tutkimusta. Sosiaalisten verkostojen kontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että verkostotutkimusta tulisi tehdä myös laadullisin keinoin. Teknologinen kehitys on tarjonnut verkostotutkijoille erinomaisia työkaluja myös

tämän tutkimustehtävän edistämiseksi. Alati kehittyvä tekoälyteknologia voi tarjota tutkijalle työkaluja, joiden avulla laadullisia massa-aineistoja voidaan analysoida ennen näkemättömässä mittakaavassa. Tänä päivänä maailmaa on mahdollista tutkia suuresti niin määrällisesti kuin myös laadullisesti. Tutkijan tarvitsee ainoastaan kyetä ajattelemaan suuresti. Tämä vaatimus pätee sekä tiedeyhteisöön kuin myös poliittisiin päätöksentekijöihin.

8.0 LOPUKSI

Tutkimuksen ensisijaisena tutkimustehtävänä oli selvittää, millä tavoin rakennusalan rekrytoijat suhtautuvat sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvaan epämuodolliseen rekrytointiin ja millä tavoin rekrytoijat harjoittavat epämuodollista rekrytointia. Tätä tehtävää varten kasattiin laadullisesti painotettu aineisto, jota tutkittiin sekä laadullisia kuin myös määrällisiä elementtejä sisältävänä monimenetelmä tutkimuksena. Ensisijaisen tutkimustehtävän vanavedessä tutkimus antoi myös lisäinformaatiota rakennusalan sosiaalisista verkostoista. Työnantajien muodostamat sosiaaliset verkostot olivat tutkimuksen keskiössä.

Aikaisemmassa kirjallisuudessa esitetyt näkemykset epämuodollisen rekrytoinnin vahvuuksista näyttäisivät pätevän myös suomalaisen rakennusalan kontekstissa. Useimmat rekrytoijat kokivat, että sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuva epämuodollinen rekrytointi oli yksi parhaista, ellei jopa paras, keino tavoittaa työmarkkinoiden pätevimmät työnhakijat. Erityisesti oman henkilöstön kautta saadun informaation avulla työnantajat olivat onnistuneet rekrytoimaan pätevää henkilöstöä omille palkkalistoilleen. Toiseksi eniten työnhakijoita koskevaa informaatiota oli vastaanotettu yhteistyökumppaneilta sekä muilta rakennusalan tuttavilta. Sosiaalisten verkostojen kautta vastaanotettu informaatio koettiin luotettavaksi sekä useimmiten myös täsmälliseksi. Henkilökohtaisesti tunnetulta henkilöltä vastaanotettu suositus hahmotettiin takuunkaltaisena vakuutena, joka pienensi huomattavasti epäonnistuneen rekrytoinnin riskiä. Sosiaalisten suhteiden kautta oli myös mahdollista tavoittaa sellaista informaatiota, jota olisi muilla keinoin hankala tavoittaa. Tämän tyyppisiä tilanteita olivat esimerkiksi kilpailevien yritysten sisäisiä ristiriitatilanteita koskeva informaatio sekä paikkakunnan vaihtoa harkitsevia työnhakijoita koskeva informaatio.

Epämuodollisen rekrytoinnin ongelmallisuus ei piile informaation laadussa, vaan pikemminkin määrässä. Useat rekrytoijat kokivat, että he vastaanottaisivat työnhakijoita koskevaa informaatiota mieluummin, mikäli heidän sosiaaliset kontaktinsa jakaisivat sitä laajemmin. Epämuodollisessa rekrytoinnissa onnistuneet yritykset olivat pyrkineet aktiivisesti vaikuttamaan tähän ongelmaan. Tyypillinen henkilöstön aktivointiin tähtäävä toimenpide oli vinkkipalkkion maksaminen. Vinkkipalkkiojärjestelmän käyttäminen ei ole yhtä yleistä kaikkien rakennusalan yritysten keskuudessa. Toimialuevertailun perusteella vinkkipalkkioiden maksaminen on pääkaupunkiseudulla muuta Suomea yleisempää. Myös suurissa yrityksissä vinkkipalkkioiden maksaminen on pieniä ja keskisuuria yrityksiä yleisempää. Pelkkä vinkkipalkkiojärjestelmän olemassaolo ei ollut tuottanut kaikki rekrytoijille automaattisesti myönteisiä tuloksia. Tämän

tutkimuksen perusteella parhaimpaan lopputulokseen päätyneet yritykset olivat taloudellisten kannustimien lisäksi pyrkinneet myös motivoimaan henkilöstöään muilla keinoin. Nämä yritykset kannustivat henkilöstöään aktiivisesti jakamaan työnantajille vinkkejä ja suosituksia potentiaalisista työnhakijoista.

Toinen epämuodollisen rekrytoinnin ongelma liittyi toiminnan oikeusnormatiivisiin rajoituksiin. Työnantaja ei voi hankkia informaatiota yritykseen yhteydessä olevista työnhakijoista täysin vapaasti, sillä henkilötietosuojaan liittyvät juridiset rajoitteet asettavat toiminnalle rajoitteita. Myös rakennusalan sisällä vallitsevat, rekrytointitoimintaa ohjaavat käytännöt tuomitsevat kilpailijan työntekijöihin kohdistetut suorat yhteydenotot. Vaikka rekrytoija noudattaisikin säntillisesti Suomen perustuslakia sekä rakennusalan herrasmiesääntöjä, on hänellä silti käytettävissään laaja kirjo sosiaalisten verkostojen tarjoamaa, laillista ja verkoston hyväksymää potentiaalia. Rekrytoijan olisi hyvä pitää mielessä, että sosiaaliset verkostot eivät ole pelkkä informaation lähde, vaan myös väline informaation levittämiseen.

Oli mielenkiintoista huomata, kuinka voimakkaita näkemyksiä rakennusalan rekrytoijat kohdistivat rakennusalan herrasmiesääntöjä rikkovaan toimintaan. Kilpailuasetelmaa korostavasta markkinaretoriikasta huolimatta useat työnantajat olivat valmiita joustamaan omista rekrytointitarpeistaan yhteisesti sovittujen sääntöjen vuoksi. Toisaalta kaikki rekrytoijat olivat yksimielisiä siitä, että useat toimijat eivät kunnioittaneet rekrytointitoimintaa ohjaavia normeja. Mitä rakennusalan herrasmiesääntöjen suhteen tulisi tulevaisuudessa tehdä? Aivan kuten monissa muissakin tapauksissa, tässäkin tapauksessa kauneus piilee katsojan silmässä. Yhdeltä kannalta rekrytointitoimintaa ohjaavat käytännöt voidaan nähdä markkinoiden vapaata kilpailua rajoittavana häiriötekijänä. Toiselta kannalta rakennusalan herrasmiesäännöt voidaan nähdä työntekijäpuolen neuvotteluaseman heikentämiseen tähtäävänä toimintana. Mitä vähemmän työntekijät vastaanottavat informaatiota tarjolla olevista työmahdollisuuksistaan, sitä paremmassa asemassa työnantajat ovat suhteessa työntekijöihinsä nähden. Kolmannelta kannalta herrasmiesäännöt voidaan nähdä yrittäjien toimintaympäristöön liittyvän riskin vähentämiseen tähtäävinä toimenpiteinä. Tässä mielessä rakennusalan herrasmiesäännöt voidaan hahmottaa kaikkia verkoston jäseniä hyödyttävänä sosiaalisena pääomana. Tutkija ei voi antaa tyhjentävää vastausta siihen, tulisiko rakennusalan herrasmiesääntöjä aktiivisesti vahvistaa vaiko purkaa. Pohdinnan yhteydessä on kuitenkin syytä muistaa, että historiallisesti tarkasteluna yhteisiin tavoitteisiin sitoutuneet ja yhteistyöhön kykenevät yhteisöt ovat aina omanneet kilpailuetua muihin ryhmiin nähden.

LÄHTEET

- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698.
- Aldiabat, K. M., & Navenec, L. (2011). Philosophical roots of classical grounded theory: Its foundations in symbolic interactionism. *The Qualitative Report*, 16(4), 1063-1080.
- Alba, R. D. (1973). A graph-theoretic definition of a sociometric clique. *Journal of Mathematical Sociology*, 3(1), 113-126.
- Allen, L. M. (2010). A critique of four grounded theory texts. *The Qualitative Report*, 15(6), 1606-1620.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497.
- Beckert, J. (1996). What is sociological about economic sociology? uncertainty and the embeddedness of economic action. *Theory and Society*, 25(6), 803-840.
- Bian, Y. (1997). Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in china. *American Sociological Review*, , 366-385.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*, 323(5916), 892-895.
- Brailly, J., Favre, G., Chatellet, J., & Lazega, E. (2016). Embeddedness as a multilevel problem: A case study in economic sociology. *Social Networks*, 44, 319-333.
- Bramoullé, Y., & Saint-Paul, G. (2010). Social networks and labor market transitions. *Labour Economics*, 17(1), 188-195.
- Burns, J., Godlonton, S., & Keswell, M. (2010). Social networks, employment and worker discouragement: Evidence from South Africa. *Labour Economics*, 17(2), 336-344.
- Burt, R. S. (1980). Models of network structure. *Annual Review of Sociology*, 6(1), 79-141.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes : The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Saatavilla: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=3300361>
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Buskens, V., & Raub, W. (2002). *Embedded trust: Control and learning*. Advances in group processes (pp. 167-202) Emerald Group Publishing Limited.

- Buskens, V., & Raub, W. (2013). Rational choice research on social dilemmas: Embeddedness effects on trust. *Handbook of Rational Choice Social Research*, , 113-150.
- Calvo-Armengol, A., & Jackson, M. O. (2004). Social networks in determining employment: Patterns, dynamics, and inequality. *American Economic Review*, 94(3), 426-454.
- Carlton, D. W., Gertner, R. H., & Rosenfield, A. M. (1996). Communication Among Competitors: Game Theory and Antitrust. *Geo. Mason L. Rev.*, 5, 423.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), 236-250.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed ed.). London: Sage.
- Christakis, N. A. & Fowler, J. H. (2009). *Connected: The surprising power of our social networks and how they shape our lives*. New York: Little, Brown and Co.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 591-621.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Contreras, D., Otero, G., Díaz, J. D., & Suárez, N. (2019). Inequality in social capital in Chile: Assessing the importance of network size and contacts' occupational prestige on status attainment. *Social Networks*, 58, 59-77.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (Third edition ed.). Thousand Oaks, California ; London, United Kingdom ; New Delhi, India ; Singapore: Sage.
- Dalton, G. (1961). Economic theory and primitive society. *American anthropologist*, 1-25.
- Di Stasio, V., & Gërxhani, K. (2015). Employers' social contacts and their hiring behavior in a factorial survey. *Social science research*, 51, 93-107
- Dierksmeier, C. (2011). Reorienting management education: From the homo economicus to human dignity. *Humanistic Management Network, Research Paper Series*, (13-05).
- DiLorenzo, T. (2011). A note on the canard of "asymmetric information" as a source of market failure. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 14(2), 249.
- Du, M., Gao, H., & Zhang, J. (2019). Toward a guanxi-bases view of structural holes in sales gatekeeping: A qualitative study of sales practices in China. *Industrial Marketing Management*, 76, 109-122.
- Duffy, K., Ferguson, C., & Watson, H. (2004). Data collecting in grounded theory-some practical issues. *Nurse Researcher*, 11(4)

- Erickson, M. (2012). Network as metaphor. *International Journal of Criminology and Sociological Theory*, 5(2)
- Erickson, B. H. (2017). Good networks and good jobs: The value of social capital to employers and employees. *Social capital* (pp. 127-158) Routledge.
- Farmer, J. D., & Foley, D. (2009). The economy needs agent-based modelling. *Nature*, 460(7256), 685.
- Fernandez, R. M., Castilla, E. J., & Moore, P. (2000). Social capital at work: Networks and employment at a phone center. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1288-1356.
- Fernandez, R. M., & Fernandez-Mateo, I. (2006). Networks, race, and hiring. *American Sociological Review*, 71(1), 42-71.
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of consumer research*, 20(2), 303-315. ISO 690
- Frank, R. H. (1992). Melding sociology and economics: James Coleman's foundations of social theory. *Journal of economic literature*, 30(1), 147-170.
- Freeman, L. (2004). The development of social network analysis. *A Study in the Sociology of Science*, 1
- Friedman, M., & Friedman, M. (1953). *Essays in positive economics*. University of Chicago press.
- Frey, V., Buskens, V., & Corten, R. (2019). Investments in and returns on network embeddedness: An experiment with trust games. *Social Networks*, 56, 81-92.
- Gerber, T. P., & Mayorova, O. (2010). Getting personal: Networks and stratification in the Russian labor market, 1985–2001. *American Journal of Sociology*, 116(3), 855-908.
- Gërkhani, K., Brandts, J., & Schram, A. (2013). The emergence of employer information networks in an experimental labor market. *Social Networks*, 35(4), 541-560.
- Getzels, J. W., & Guba, E. G. (1957). Social behavior and the administrative process. *The School Review*, 65(4), 423-441.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, Ill.
- Glitz, A. (2017). Coworker networks in the labour market. *Labour Economics*, 44, 218-230.
- Godechot, O. (2016). The chance of influence: A natural experiment on the role of social capital in faculty recruitment. *Social Networks*, 46, 60-75.
- Granovetter, M. S. (1977). The strength of weak ties. In *Social networks* (pp. 347-367). Academic Press.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.
- Granovetter, M. (2018). *Getting a job: A study of contacts and careers* University of Chicago press.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Hammersley, M. (1989). *The dilemma of qualitative method: Herbert Blumer and the Chicago tradition*. London ; New York: Routledge.
- Harrison, F., Sciberras, J., & James, R. (2011). Strength of social tie predicts cooperative investment in a human social network. *PLoS One*, 6(3), e18338.
- Hirsch, P., Michaels, S., & Friedman, R. (1987). "Dirty hands" versus "clean models": Is sociology in danger of being seduced by economics?. *Theory and society*, 317-336.
- Horak, S., & Taube, M. (2016). Same but different? similarities and fundamental differences of informal social networks in china (guanxi) and korea (yongo). *Asia Pacific Journal of Management*, 33(3), 595-616.
- Kauppalehti (2018). *Kamppailu insinööreistä kovenee – työntekijöitä huhuillaan puskaradiosta, lähestytään kirjeitse ja kilpailijan tähti halutaan itselle*. Www-julkaisu. Julkaistu 24.9.2018. Luettu 2.2.2020.
 Saatavilla: https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kamppailu-insinooreista-kovenee-tyontekijoita-huhuillaan-puskaradiosta-lahestytaan-kirjeitse-ja-kilpailijan-tahti-halutaan-itselle/7351fe9d-7c52-3d8b-9ccd-96144930d6ea?_ga=2.29006652.1895002888.1582192746-1379221649.1541090553
- Kaidesoja, T., Kankainen, T., Ylikoski, P., Jokivuori, P., Kokkonen, T., Kuorikoski, J., . . .
 Kankainen, T. (2018). *Systä selityksiin: Kausaalisuus ja selittäminen yhteiskuntatieteissä*. [Helsinki]: Gaudeamus.
- Keskinen, P., Karikallio, H. & Kiviholma, S. (2020). *PTT-ennuste: Alueelliset asuntomarkkinat 2020*. Helsinki 2020. Www-julkaisu. Luettu: 12.3.2020 Saatavilla:
<https://www.ptt.fi/ajankohtaista/uutiset/asuntomarkkinat-2020-ennuste.html>
- Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational social network research: Core ideas and key debates. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 317-357.
- Kim, M., & Fernandez, R. M. (2017). Strength matters: Tie strength as a causal driver of networks' information benefits. *Social Science Research*, 65, 268-281.
- Knoke, D., & Yang, S. (2008). *Quantitative Applications in the Social Sciences: Social network analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Knox, H., Savage, M., & Harvey, P. (2006). Social networks and the study of relations: Networks as method, metaphor and form. *Economy and Society*, 35(1), 113-140.

- Korpi, T. (2001). Good friends in bad times? social networks and job search among the unemployed in Sweden. *Acta Sociologica*, 44(2), 157-170.
- Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.
- Kramarz, F., & Thesmar, D. (2013). Social networks in the boardroom. *Journal of the European Economic Association*, 11(4), 780-807.
- Krippner, G. R., & Alvarez, A. S. (2007). Embeddedness and the intellectual projects of economic sociology. *Annu.Rev.Sociol.*, 33, 219-240.
- Krippner, G., Granovetter, M., Block, F., Biggart, N., Beamish, T., Hsing, Y., ... Hall, J. (2004). Polanyi symposium: A conversation on embeddedness. *Socio-Economic Review*, 2(1), 109-135.
- Kugler, A. D. (2003). Employee referrals and efficiency wages. *Labour economics*, 10(5), 531-556.
- Kuismanen, M., Malinen, P. & Seppänen, S. (2020). Pk-yritysbarometri, kevät 2020. Www-julkaisu. Luettu 2.3.2020. Saatavilla: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_pk_barometri_kevät2020_2020.pdf
- Känkänen, J., Lindroos, P., & Myllylä, M. (2013). Elinkeino- ja teollisuuspoliittinen linjaus: Suomen talouskasvun eväitä 2010-luvulla. Www-julkaisu. Luettu 20.2.2020. Saatavilla: <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Elinkeino-+ja+teollisuuspoliittinen+linjaus+19022013.pdf>
- Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 759/2004. Voimaantulo 1.1.2004. Www-julkaisu. Luettu 18.3.2020. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2004/20040759>
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659.
- Laukkarinen, M. (2018). Sosiaaliset verkostot ja pk-yritysten rekrytointiprosessit. Kandidaatin tutkielma.
- Layder, D. (1990). *The realist image in social science*. Basingstoke: Macmillan.
- Layder, D. (1998). *Sociological practice : Linking theory and social research*. London: Sage.
- Layder, D. (2006). *Understanding social theory (2nd ed ed.)*. London: Sage.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Lin, N. (2017). Building a network theory of social capital. *Social capital* (pp. 3-28) Routledge.
- Lin, N., Cook, K. S. & Burt, R. S. (2001). *Social capital: Theory and research*. New York, NY: Aldine de Gruyter.

- Lin, N., & Dumin, M. (1986). Access to occupations through social ties. *Social networks*, 8(4), 365-385.
- Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. (1981). Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment. *American Sociological Review*, , 393-405.
- Lin, N., Fu, Y., & Chen, C. J. (2013). *Social capital and its institutional contingency: A study of the United States, China and Taiwan*. Routledge.
- Lonkila, M. (2011). *Networks in the russian market economy*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Loury, L. D. (2006). Some contacts are more equal than others: Informal networks, job tenure, and wages. *Journal of Labor Economics*, 24(2), 299-318.
- Löfgren, K. G., Persson, T., & Weibull, J. W. (2002). Markets with asymmetric information: the contributions of George Akerlof, Michael Spence and Joseph Stiglitz. *The Scandinavian Journal of Economics*, 104(2), 195-211.
- Machado, N. M. C. (2011). Karl polanyi and the new economic sociology: Notes on the concept of (dis) embeddedness. *RCCS Annual Review. A Selection from the Portuguese Journal Revista Crítica De Ciências Sociais*, (3)
- Marin, A. (2012). Don't mention it: Why people don't share job information, when they do, and why it matters. *Social Networks*, 34(2), 181-192.
- Marsden, P. V. (1994). The hiring process: Recruitment methods. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 979-991.
- Marsden, P. V., & Gorman, E. H. (2001). Social networks, job changes, and recruitment. *Sourcebook of labor markets* (pp. 467-502) Springer.
- Mencken, F. C., & Winfield, I. (1998). In search of the "right stuff": The advantages and disadvantages of informal and formal recruiting practices in external labor markets. *American Journal of Economics and Sociology*, 57(2), 135-154.
- Merton, Robert King. *Social Theory and Social Structure*. Enl. ed. New York (NY): The Free press, 1968.
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä : E-kirja opiskelijalaitos*. Helsinki: International Methelp, Booky.fi.
- Milinski, M. (2016). Reputation, a universal currency for human social interactions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 371(1687), 20150100.
- Montgomery, J. D. (1991). Social networks and labor-market outcomes: Toward an economic analysis. *The American Economic Review*, 81(5), 1408-1418.
- Montgomery, J. D. (1992). Job search and network composition: Implications of the strength-of-weak-ties hypothesis. *American Sociological Review*, , 586-596.

- Morse, J. M. (2017). *Essentials of qualitatively-driven mixed-method designs*. New York, New York ; London, England: Routledge. Saatavilla: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=4595011>
- Morse, J. M., & Cheek, J. (2014). Making Room for Qualitatively-Driven Mixed-Method Research. *Qualitative Health Research*, 24(1), 3-5.
- National Research Council (U.S.). (2005). *Network science*. Washington, DC: National Academies Press.
- Obukhova, E. (2012). Motivation vs. relevance: Using strong ties to find a job in urban china. *Social Science Research*, 41(3), 570-580.
- Oinas, T., Ruuskanen, P., Kankainen, T., Anttila, T., & Kivitalo, M. (2018). Sosiaalinen pääoma ja yksilötason tulokehitys Suomessa. *Sosiologia*, 55 (1), 65-81.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Paulhus, D. L., & Reid, D. B. (1991). Enhancement and denial in socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(2), 307.
- Pellizzari, M. (2010). Do friends and relatives really help in getting a good job? *ILR Review*, 63(3), 494-510.
- Polanyi, K. (2001). *The great transformation : The political and economic origins of our time* (2nd Beacon Paperback ed ed.). Boston, MA: Beacon Press. Saatavilla: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=3117969>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Rapoport, A., & Horvath, W. J. (1961). A study of a large sociogram. *Behavioral science*, 6(4), 279-291.
- Rees, A. (1966). Information networks in labor markets. *The American Economic Review*, 56(1/2), 559-566.
- Robinson, P. A. (2003). The embeddedness of Japanese HRM practices: The case of recruiting. *Human Resource Management Review*, 13(3), 439-465.
- Rothschild, M., & Stiglitz, J. (1978). Equilibrium in competitive insurance markets: An essay on the economics of imperfect information. *Uncertainty in economics* (pp. 257-280) Elsevier.
- Ruuskanen, P. (2001). *Sosiaalinen pääoma: Käsitteet, suuntaukset ja mekanismit*. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Saloner, G. (1985). Old boy networks as screening mechanisms. *Journal of Labor Economics*, 3(3), 255-267.

- Schram, A., Brandts, J., & Gërkhani, K. (2010). Information, bilateral negotiations, and worker recruitment. *European Economic Review*, 54(8), 1035-1058.
- Sharone, O. (2014). Social capital activation and job searching: Embedding the use of weak ties in the american institutional context. *Work and Occupations*, 41(4), 409-439.
- Smith, S. S. (2005). "Don't put my name on it": Social capital activation and job-finding assistance among the black urban poor. *American Journal of Sociology*, 111(1), 1-57.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. Thousand Oaks, Calif. ; London: SAGE. Saatavilla: <http://methods.sagepub.com/book/exploratory-research-in-the-social-sciences>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed ed.)*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. (2017). *Työelämän tutkimus 2017*. Www-julkaisu. Luettu 10.4.2020. Saatavilla: https://media.sitra.fi/2017/05/16144238/Sitra-Työelämän-tutkimus-2017-FINAL_sitrafi_PDF.pdf
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työ- ja elinkeinoministeriö, Työnvälitystilasto. ISSN: 1797-3694. 201V:KK, Työllisyyskatsaus, helmikuu 2020. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 15.4.2020. Saatavilla: https://www.temtyollisyyskatsaus.fi/Textbase/Tkat/Pdf/Tkat_fi.pdf
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2003). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2016). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research (Second edition ed.)*. Thousand Oaks, California: SAGE. Saatavilla: <http://methods.sagepub.com/book/sage-handbook-of-mixed-methods-social-behavioral-research-2e>
- Thomas, G., & James, D. (2006). Reinventing grounded theory: Some questions about theory, ground and discovery. *British Educational Research Journal*, 32(6), 767-795.
- Tilastokeskus: Tietoa tilastoista, käsitteet ja määritelmät: Koulutusaste. Helsinki: Tilastokeskus. Www-julkaisu. Luettu 17.3.2020 Saatavilla <https://www.stat.fi/meta/kas/koulutusaste.html>
- Tilastokeskus: Tietoa tilastoista, käsitteet ja määritelmät: Näyte. Helsinki: Tilastokeskus. Www-julkaisu. Luettu 10.4.2020 Saatavilla <https://www.stat.fi/meta/kas/nayte.html>
- Tilastokeskus: Tietoa tilastoista, käsitteet ja määritelmät: Pienet ja keskisuuret yritykset. Helsinki: Tilastokeskus. Www-julkaisu. Luettu 16.3.2020 Saatavilla https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, , 674-698.
- Virtanen, P., Lähteenmäki-Smith, K., Terävä, E., Mäkinen, L., Ruuth, M., & Kinnunen, K. (2010). Laadullinen tutkimus ulkomaalaisen työvoiman hankinnasta itäsuomalaisten työnantajien näkökulmasta. Etelä-Savon Ely-keskus. Www-julkaisu. Luettu 14.2.2020. Saatavilla:

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/86282/Etela_Savon_ELY-keskuksen_julkaisu_4_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Völker, B., & Flap, H. (1999). Getting ahead in the GDR: Social capital and status attainment under communism. *Acta Sociologica*, 42(1), 17-34.

Wahba, J., & Zenou, Y. (2005). Density, social networks and job search methods: Theory and application to egypt. *Journal of Development Economics*, 78(2), 443-473.

Yakubovich, V. (2005). Weak ties, information, and influence: How workers find jobs in a local russian labor market. *American Sociological Review*, 70(3), 408-421.

Zaharieva, A. (2013). Social welfare and wage inequality in search equilibrium with personal contacts. *Labour Economics*, 23, 107-121.

Zaharieva, A. (2015). Social contacts and referrals in a labor market with on-the-job search. *Labour Economics*, 32, 27-43.

LIITTEET

Liite 1.

Tutkimus rakennussektorin rekrytoinnista

Hyvä rakennusalan ammattilainen,

Seuraavat kysymykset ovat osa tutkimusta, jonka tarkoituksena on kartoittaa ammattilaisten kokemuksia rakennusalan rekrytoinnista. Tutkimuksen tavoitteena on luoda systemaattista kokonaiskuvaa rakennussektorilla käytetyistä rekrytointimenetelmistä, jonka pohjalta yritysten rekrytointikäytäntöjä voitaisiin kehittää nykyistä tehokkaammiksi.

Vastauksiasi käsitellään luottamuksellisesti, eivätkä ne pääse sivullisten tietoon. Antamiasi vastauksia ei tulla tarkastelemaan yksittäin, eikä sinua voida tunnistaa niistä. Tietosuojaan tai tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä ota yhteyttä matti.m.laukkarinen@student.jyu.fi.

Tutkimusterveisin

Matti Laukkarinen

Jyväskylän yliopisto

1) Mikä on yrityksesi toimiala?

- Urakointi
- Suunnittelu / konsultointi
- Rakennuttaminen / valvonta
- Myynti
- Muu, mikä?

2) Millä seuraavista alueista yrityksenne pääasiallinen toimialue sijaitsee?

- Pohjois-Suomi
- Länsi-Suomi
- Keski-Suomi
- Itä-Suomi
- Etelä-Suomi (ei pääkaupunkiseutu)
- Pääkaupunkiseutu (Espoo, Helsinki, Kauniainen ja Vantaa)
- En osaa sanoa

3) Mikä on yrityksenne arvioitu henkilöstömäärä?

- Alle 10
- 11-50

- 51-100
- 101-249
- 250 tai enemmän
- En osaa sanoa

4) Kuinka kauan aikaa on kulunut viimeisimmästä rekrytoinnistasi?

- Alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta
- En osaa sanoa

5) Kuinka monta henkilöä olette rekrytoineet viimeisen kolmen vuoden aikana?

- Alle 5
- 5-10
- 11-20
- Yli 20
- En osaa sanoa

6) Mitä seuraavista vaihtoehtoista olet käyttänyt rekrytointisi apuna? Voit valita useamman, kuin yhden vaihtoehdon.

- Oma työpaikkailmoitus (lehdessä, verkkosivuilla tai sosiaalisessa mediassa)
- Työvoimatoimisto
- Rekrytointitoimeksianto
- Sosiaalisten suhteiden kautta saatu tieto (suositellut, vinkkaamiset yms.)
- Muu, mikä?

7) Oletteko pyrkineet rekrytoimaan henkilöstöä oppilaitoksista (esim. rekrytointitapahtumat, työpaikkailmoittelu kouluissa)?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

EPÄMUJODOLLINEN REKRYTOINTI

8) Oletko rekrytoinut henkilöstöä sosiaalisten suhteiden kautta saamasi tiedon perusteella? (Mikäli vastauksesi on ei, voit siirtyä suoraan kysymykseen 12.)

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

9) Millaisissa tilanteissa olet hyödyntänyt sosiaalisten verkostojen kautta saamaasi tietoa? Voit valita useamman, kuin yhden vaihtoehdon.

- Olen itse aktiivisesti pyrkinyt hankkimaan tietoa potentiaalisista työnhakijoista sosiaalisten verkostojeni kautta
- Tuttavani on pyytämättä suositellut minulle potentiaalista työnhakijaa
- Olen hankkinut tietoa yritykseeni yhteydessä olleesta työnhakijasta sosiaalisten

verkostojeni kautta

Muu tilanne, mikä?

10) Keneltä olet vastaanottanut tällaista tietoa? Voit valita useamman, kuin yhden vaihtoehdon.

- Omalta työntekijältä
 Yhteistyökumppanilta / rakennusalan tuttavalta
 Työn ulkopuoliselta tuttavalta
 Sukulaiselta
 Muu henkilö, kuka?
 En osaa sanoa

11) Onko yrityksessänne käytössä vinkkipalkkio-järjestelmä?

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

12) Jos sinun pitäisi valita, mitä seuraavista vaihtoehdoista pidät mieluisimpana rekrytointikanavana?

- Oma työpaikkailmoitus
 Työvoimatoimisto
 Rekrytointitoimeksianto
 Sosiaalisten suhteiden kautta tapahtuva epämuodollinen rekrytointi
 Muu, mikä?
 En osaa sanoa

13) Kerro muutamalla sanalla, miksi käyttäisit mieluiten yllä valitsemaasi rekrytointikanavaa? (AVOIN KYSYMYS)

14) Valitse sopivin vaihtoehto seuraavien väittämien kohdalla.

Vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 1=täysin samaa mieltä...5=täysin eri mieltä.

	Täysin samaa mieltä (1)	Jokseenkin samaa mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (4)	Täysin eri mieltä (5)	En osaa sanoa
Nykyisessä taloussuhdanteessa pätevän henkilöstön rekrytoiminen ei ole helppoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olisin tällä hetkellä valmis rekrytoimaan uutta henkilöstöä, mikäli pätevää työvoimaa olisi helposti tavoitettavissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pätevän henkilöstön tavoittaminen on aikaisemmin ollut yritykseni kasvueste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pätevän henkilöstön tavoittaminen on tällä hetkellä yritykseni kasvueste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni toimialueella rakennusalan toimijat tuntevat toisensa hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin samaa mieltä (1)	Jokseenkin samaa mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (4)	Täysin eri mieltä (5)	En osaa sanoa
Suhtaudun sosiaalisten verkostojen kautta saamiini suosituksiin luottavaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tuttaviam, joiden kautta voisin halutessani hankkia tietoa yritykseeni yhteydessä olevasta työnhakijoista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) Tuleeko sinulle mieleen jotain muuta rakennusalan rekrytointiin tai eri rekrytointimethodien hyviin/huonoihin puoliin liittyvää? Voit jättää avoimet kommenttisi tähän. (AVOIN KYSYMYS)

16) Mikä on sukupuolesi?

- Mies
- Nainen
- Muu / en halua sanoa

17) Mikä on syntymävuotesi? (Ilmoita nelinumeroisena lukuna, esim. 1972).