JYX JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Laukkarinen, Matti

Title: Sosiaaliset kontaktit ja epämuodollinen tieto rekrytoinnissa : tapaustutkimus rakennusalan pk-yrityksistä

Year: 2022

Version: Published version

Copyright: © 2022 Työelämän tutkimus

Rights: CC BY-NC-ND 4.0

Rights url: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Please cite the original version:

Laukkarinen, M. (2022). Sosiaaliset kontaktit ja epämuodollinen tieto rekrytoinnissa : tapaustutkimus rakennusalan pk-yrityksistä. Työelämän tutkimus, 20(2), 160-184. https://doi.org/10.37455/tt.101867

VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

Matti Laukkarinen

Sosiaaliset kontaktit ja epämuodollinen tieto rekrytoinnissa – tapaustutkimus rakennusalan pk-yrityksistä

Tiivistelmä

Artikkelin tutkimuskohteena on sosiaalisten kontaktien hyödyntäminen rekrytoinnissa. Tavoitteena oli selvittää, millaiset työnantajien harjoittamat käytännön toimet liittyvät menestyksekkääseen sosiaalisten kontaktien hyödyntämiseen rekrytoinnissa. Teoreettisessa viitekehyksessä rekrytointiprosessi jaettiin työnhakijoiden keräämisvaiheeseen, seulontavaiheeseen ja työntekijän valintavaiheeseen. Tutkimuksessa haastateltiin kahtatoista rakennusalan pk-yrityksen rekrytoinnista vastaavaa henkilöä. Teemahaastatteluaineisto analysoitiin käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Artikkelissa kuvataan, miten työnantajat hyödyntävät sosiaalisia kontakteja rekrytoinnin eri vaiheissa ja mitkä käytännön toimet liittyvät menestyksekkään sosiaalisten kontaktien hyödyntämiseen. Työnantajat voidaan jakaa kolmeen ideaalityyppiin: passiivisiin, reaktiivisiin ja proaktiivisiin. Tavoitteellisesti ja ennakoivasti sosiaalisia kontakteja hyödyntävät työnantajat hyötyvät sosiaalisista kontakteista kaikissa rekrytoinnin vaiheissa. Passiivisia ja epäjohdonmukaisia toimia harjoittavilla työnantajilla sitä vastoin sosiaalisten kontaktien kautta saadut rekrytointihyödyt jäävät keskimääräistä heikommiksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että erityisesti yrityksen henkilöstön sosiaaliset verkostot tulisi hahmottaa hyödynnettävänä pääomana, jonka aktivointiin suunnatut investoinnit voidaan muuntaa rekrytointia tukevien hyötyjen kautta taloudelliseksi pääomaksi.

Johdanto

Laajaa huomiota herättäneessä tutkimuksessaan *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers* (1974; 1995) Mark Granovetter toi esiin, että sosiaalisten kontaktien kautta tuleva informaatio voi edistää työnhakijan työllistymistä. Granovetterin uraauurtavan tutkimuksen viitoittamana merkittävä osa verkostotutkimuksesta on kohdistunut siihen, kuinka työnhakijat hyötyvät sosiaalisten kontaktien tuomasta, työmahdollisuuksia koskevasta tiedosta. On tutkittu muun muassa sitä, miten sosiaaliset kontaktit vaikuttavat yksilöiden työllistymiseen, työuralla etenemiseen ja palkkakehitykseen (esim. Lin ym. 1981; Montgomery 1991; Calvó-Armengol & Jackson 2004; Oinas ym. 2018; 2020). Edellä mainituissa tutkimuksissa on tarkasteltu sosiaalisten kontaktien hyötyjä työmarkkinoiden tarjonta- eli työntekijäpuolen näkökulmasta. Työmarkkinoiden kysyntä- eli työnantajapuolen näkökulma on sen sijaan jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle (ks. kuitenkin Bills 1999; Fernandez ym. 2000; Fernandez & Galperin 2014). Tätä voidaan pitää tutkimuksellisena puutteena, sillä työnantajien harjoittamat työnhakijoita koskevan informaation keräämis- ja tulkintaprosessit kytkeytyvät vahvasti työllistymisprosesseihin, ja viime kädessä työnantajien rekrytointiin liittyvät valinnat määrittelevät, ketkä saavat töitä ja ketkä eivät (ks. esim. Bills ym. 2017).

Tässä laadullisessa tutkimuksessa kysytään, miten ja missä rekrytoinnin vaiheissa työnantajaorganisaatiot hyödyntävät sosiaalisia kontakteja sekä millaiset työnantajien harjoittamat käytännön toimet liittyvät menestyksekkääseen sosiaalisten kontaktien hyödyntämiseen. Huomio on siis työmarkkinoiden kysyntäpuolella. Tarkastelun kohteena ovat rakennusalalla toimivat pienet ja keskisuuret yritykset. Tutkimus tarjoaa uutta tietoa tavoista, joilla työnantajat voivat rekrytoinnissaan hyötyä sosiaalisissa verkostoissa tapahtuvasta informaation kulusta, sekä käytännön toimista, joilla työnantajat voivat lisätä sosiaalisten kontaktien kautta saatavia rekrytointihyötyjä.

Rekrytointi prosessina ja käytäntönä

Työnantajien näkökulmasta rekrytointi voidaan tiivistää prosessiksi, jossa työnantajat pyrkivät löytämään ja tunnistamaan työtehtävän vaatimusten ja organisaa-

tion kulttuurin kanssa yhteensopivia työntekijöitä (ks. esim. Kristof-Brown 2000). Myös työnhakijat hankkivat rekrytointiprosessin aikana tietoa potentiaalisesta työnantajastaan ja haettavan työn piirteistä (ks. Huilaja 2009). Työnantajilla on enemmän tietoa organisaation sisäisistä piirteistä ja työnhakijoilla puolestaan omista tuottavuuden ja motivaation kaltaisista ominaisuuksistaan. Mitä vähemmän osapuolilla on käytettävissään päätöksentekoa tukevaa, toista osapuolta koskevaa informaatiota, sitä suuremmaksi epäonnistuneen rekrytoinnin riski kasvaa. Riskin minimoimiseksi työnantajat hankkivat mahdollisimman paljon tietoa työnhakijoista. Rekrytointiprosessia voidaan siis kuvata kaksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa molemmat osapuolet hankkivat toisesta osapuolesta mahdollisimman paljon päätöksentekoa tukevaa informaatiota.

Tutkimuskirjallisuudessa rekrytointiprosessia on havainnollistettu erilaisten vaiheteorioiden avulla. Rekrytointiprosessin vaiheita ja peruskäsitteitä on määritelty monilla tavoilla (esim. Huilaja 2019, 29-31). Yksinkertaisimmissa määritelmissä rekrytointiprosessi jaetaan seulonnan ja valinnan vaiheisiin. Seulontavaiheessa (*screening*) työnantajat kokoavat työtehtävään soveltuvien potentiaalisten työnhakijoiden joukon. Sen jälkeen valintavaiheessa (*selection*) pyritään löytämään kandidaattien joukosta soveltuvimmat henkilöt ja palkkamaan soveltuvimmaksi tulkittu työnhakija (ks. esim. Bills 1988; 1999).

Fevre (1992) on jakanut rekrytoinnin viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa osapuolet etsivät tietoa mahdollisuuksistaan: työnantajat saatavilla olevista työnhakijoista (*informing employers*) ja työnhakijat olemassa olevista työmahdollisuuksista (*informing employees*). Kolmannessa ja neljännessä vaiheessa molemmat osapuolet arvioivat tarjolla olevia vaihtoehtoja. Työnantajat arvioivat käytettävissä olevan informaation perusteella työnhakijoita (*screening workers*) ja valikoivat hakijajoukosta työtehtävään soveltuvimmat henkilöt. Myös työnhakijat hankkivat informaatiota mahdollisesta työnantajasta ja arvioivat (*screening employers*), kannattaako heidän hyväksyä tarjolla oleva työtehtävä. Viimeisessä vaiheessa osapuolet tekevät hankkimansa informaation pohjalta päätöksen ostaa tai myydä työvoimaa (*offer to buy or sell labour*).

Barberin (1998) määritelmässä rekrytointiprosessi muodostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa työnantajan on kyettävä tunnistamaan ja houkuttelemaan potentiaalisia työnhakijoita eli ”tuottamaan” työnhakijoiden joukko (*generating applicants*). Toisessa vaiheessa työnantajan tulee ylläpitää työnhakijoiden mielen-

kiintoa (*maintaining applicant status*), jotta he jatkavat työnhakuprosessia aina palkkaamispäätökseen asti. Lopuksi työnhakijat päättävät, hyväksyvätkö he työtarjouksen. Työnantajat puolestaan pyrkivät vaikuttamaan hakijoiden päätöksentekoon niin, että heistä soveltuvimmiksi arvioidut hyväksyisivät saamansa työtarjouksen (*influencing job choice*).

Käytännön rekrytointityössä malleissa eritellyt vaiheet eivät välttämättä tapahdu lineaarisesti. Sekä Fevre (1992, 13–15) että Barber (1998, 12–13) ovat todenneet, että käytännössä siirtymät vaiheiden välillä eivät ole yksiselitteisiä ja vaiheet voivat tapahtua yhtäaikaisesti. Rekrytoinnin vaiheteorioita tiivistäen rekrytointi hahmotetaan tässä tutkimuksessa prosessiksi, jossa työnantajan näkökulmasta keskeisimmät vaiheet muodostuvat 1) potentiaalisten työnhakijoiden joukon keräämisestä, 2) työnhakijajoukon karsimisesta eli seulonnasta, ja 3) soveltuvimmaksi tulkitun työnhakijan valinnasta. Lähtökohtana on, että vaiheet voivat tapahtua epälineaarisesti ja päällekkäin.

Epämuodollinen tieto rekrytointiprosessissa

Sosiaalisiin kontakteihin ja epämuodolliseen tietoon perustuvaa epämuodollista rekrytointia (*informal recruiting*) on yleensä tarkasteltu muodollisesta rekrytoinnista (*formal recruiting*) erillisenä (esim. Rees 1966). Muodollisessa rekrytoinnissa työnantajat voivat hankkia tietoa potentiaalisista työnhakijoista ei-henkilökohtaisten välittäjien (esim. työnvälityspalveluiden, työpaikkailmoitusten ja rekrytointitoimeksiantojen) kautta. Muodolliset rekrytointikanavat tavoittavat usein laajan joukon työnhakijoita mutta vaativat työnantajalta resursseja työnhakijoiden seulonta- ja valintavaiheissa (ks. Gërxhani & Koster 2015). Epämuodollisessa rekrytoinnissa hyödynnetään sosiaalisten kontaktien välityksellä leviävää epämuodollista tietoa (esim. Marsden & Gorman 2001). Työnantajat voivat vastaanottaa rekrytointia tukevaa informaatiota periaatteessa keneltä tahansa, mutta tyypillisesti suosituksia saadaan yrityksen omalta henkilöstöltä (ks. Fernandez ym. 2000). Epämuodollista rekrytointia on pidetty kustannustehokkaana ja onnistuneita rekrytointeja tuottavana, mutta tavoitettujen työnhakijoiden määrä on useimmiten pienempi kuin muodollisessa rekrytoinnissa. Näin ollen epämuodollinen rekrytointi ei todennäköisesti kykene yksin vastaamaan kaikkiin organisaation rekrytointitarpeisiin (Mencken & Winfield 1998).

Epämuodollista rekrytointia käsittelevässä kirjallisuudessa on esitetty erilaisia hypoteeseja siitä, miksi työnantajat saavat sosiaalisten kontaktien kautta poikkeuksellisen rikasta ja luotettavaa informaatiota. Ensinnäkin, suositellut työnhakijat ovat ”esiseulottuja” henkilöitä, koska omasta maineestaan kiinnostuneet suosittelijat pyrkivät suosittelemaan työnantajalle vain soveltuviksi arvioimiaan henkilöitä (esim. Smith 2005). Toiseksi, työnantajat saavat kontaktiensa kautta tietoa työnhakijan vaikeasti mitattavista ominaisuuksista (ks. Fernandez & Weinberg 1997). Työnhakijan henkilökohtaisesti tuntevilla suosittelijoilla voi esimerkiksi olla tämän persoonaan liittyvää tietoa, jota ei välttämättä ole mahdollista saada muiden rekrytointikanavien kautta (ks. Pallais & Sands 2016). Yrityksessä työskentelevät suosittelijat välittävät myös työnhakijalle organisaatiota koskevaa informaatiota, jonka perusteella työnhakija voi itse arvioida soveltuvuuttaan työtehtävään (Saks 1994). Kolmanneksi, ihmisten sosiaaliset verkostot muodostuvat usein samankaltaisista, itseä muistuttavista henkilöistä (homofilia, ks. McPherson ym. 2001; Fernandez & Galperin 2014). Näin ollen työnantajat arvioivat työnhakijaa suosittelijan ominaisuuksien perusteella – organisaatiokulttuurin kanssa yhteensopivan työntekijän suosittelema työnhakija todennäköisesti sopeutuu organisaation kulttuuriin ja vaatimuksiin (Hensvik & Skans 2016). Neljänneksi, henkilöstön suositteluiden perusteella palkatut työntekijät suoriutuvat työstään keskimääräistä menestyksekkäämmin, sillä organisaation sisäiset sosiaaliset siteet lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista (esim. Moser 2005). Organisaation sisäiset sosiaaliset kontaktit eivät siis ainoastaan ennusta työnhakijan soveltuvuutta työtehtävään, vaan ne edistävät tuottavuutta myös rekrytoinnin jälkeen (Castilla 2005).

Myös empiirissä tutkimuksissa on havaittu epämuodollisen rekrytoinnin tuottavan hyötyjä rekrytointivaiheen jälkeisiin lopputuloksiin. Eräiden tutkimusten mukaan henkilöstön suositteluiden kautta palkatut henkilöt pysyvät työnantajan palveluksessa pidempään kuin muiden kanavien kautta rekrytoitu henkilöstö (Loury 2006; Brown ym. 2016). Epämuodollinen rekrytointi voi siis vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Eri toimialoilla toteutuneita rekrytointeja vertailleet Burks ja kumppanit (2015) puolestaan havaitsivat, että logistiikka-alalla henkilöstön suositteluiden kautta palkatut työntekijät joutuivat liikenneonnettomuuksiin harvemmin kuin muu henkilöstö ja teknologia-alalla suositellut työntekijät olivat muuta henkilöstöä innovatiivisempia.

Erilaisissa työmarkkina- ja kulttuurikonteksteissa toimivien työnantajien on todettu suosivan rekrytointityössään sosiaalisia kontakteja vaihtelevasti. Esimerkiksi työmarkkinoilla käytettävissä olevien muodollisten rekrytointikanavien tehokkuus voi vaikuttaa siihen, missä määrin organisaatiot hyödyntävät rekrytoinnissaan epämuodollisia kanavia (Pellizzari 2010). Myös sosiaalisten normien kaltaiset kulttuurisidonnaiset tekijät ovat yhteydessä siihen, missä määrin työnantajat ja -hakijat hyödyntävät työnhaussaan sosiaalisia kontakteja (Sharone 2014). Rekrytointikanavien käyttöön vaikuttavat myös organisaation yksilölliset piirteet. Suurten yritysten on todettu suosivan suhteellisesti enemmän muodollisia rekrytointikanavia (Kotey & Sheridan 2004). Tämän on katsottu johtuvan erityisesti siitä, että organisaation koon kasvaessa sen toimintakäytännöt muuttuvat usein hierarkkisemmiksi, strategisemmiksi ja helpommin dokumentoitaviksi. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä aidosti strategiset henkilöstökäytännöt ovat harvinaisempia, ja rekrytointikäytäntöjä ohjaavat niissä usein avainpositioissa toimivien henkilöiden näkemykset (Cassell ym. 2002). Yleistäen voidaan todeta, että suuriin yrityksiin verrattuna vähemmän resursseja omaavat pk-yritykset suosivat enemmän kustannustehokkaaksi ja toimivaksi tulkittua epämuodollista rekrytointia (esim. Carroll ym. 1999).

Aineisto ja menetelmät

Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Rakennusalalle kohdistetut haastattelut toteutettiin vuonna 2018, jolloin rakennusala oli Suomessa eniten rekrytointiongelmia kokeva sekä uusia työpaikkoja luova toimiala (Räisänen 2020). Rakennusala on selkeästi pienyritysvaltainen toimiala: Tilastokeskuksen ylläpitämän alueellisen yritystoimintatilaston mukaan vuonna 2018 rakennusalalla toimivista yrityksistä noin 90 prosenttia oli alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä (SVT: Alueellinen yritystoimintatilasto). Toisin sanoen selvä enemmistö rakennusalan yrityksistä edustaa kokoluokkaa, jossa yksittäisen palkkaamispäätöksen merkitys on suhteellisesti korkea mutta rekrytointikäytännöt ovat tyypillisesti hajanaisia (Cassell ym. 2002). Rekrytoinnin näkökulmasta rakennusalan erityispiirteenä voidaan pitää alan suhdanne- ja kausiherkkyyttä, minkä takia toi-

mialan työnantajat joutuvat tasapainottelemaan vaihtelevien työvoiman yli- ja alitarjontakausien välillä. Rakennusalan työvoiman kysyntätilanne on eriytynyt voimakkaasti myös alueellisesti: korkean suhdanteen aikana työvoimapulaa koetaan erityisesti pääkaupunkiseudulla (ks. Keskinen ym. 2020). Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset harjoittivat toimintaansa alueilla, joissa työvoiman kysyntä oli haastatteluiden tekohetkellä keskisuurta tai suurta.

Haastattelupyynnöt kohdennettiin rakennusalalla toimiviin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse, ja puhelun aikana pyrittiin sopimaan aika kasvokkain tapahtuvalle haastattelulle. Lopullinen aineisto koostui kahdestatoista rakennusalan pienessä tai keskisuuressa yrityksessä[1] työskentelevän henkilön haastattelusta. Haastateltavien edustamien yritysten henkilöstömäärät vaihtelivat 12 henkilöstä 77 henkilöön (ka. 43 henkilöä), ja kaikki yritykset harjoittivat pääasiallisena toimialanaan asuinrakentamista. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 45 minuutista puoleentoista tuntiin. Rakennusalalla vallitsevaa sukupuolijakaumaa heijastaen haastateltavien joukko oli miesvaltainen: tutkimukseen osallistuneista henkilöistä 11 oli miehiä. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta epämuodollisesta rekrytoinnista, joten aineistoa voitiin pitää tutkittavan ilmiön kannalta olennaista informaatiota sisältävänä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Kaikki haastateltavat olivat niin kutsuttuja rekrytoivia esimiehiä eli päätoimisten työtehtäviensä ohessa rekrytointia harjoittavia henkilöitä. Haastateltavista kahdeksan työskenteli rakennusurakointia harjoittavassa yrityksessä ja neljä rakennussuunnittelua tai -konsultointia harjoittavassa yrityksessä. Haastateltavista kuusi vastasi yrityksessään pelkästä toimihenkilötason (esim. rakennusinsinöörit, projekti-insinöörit ym.) rekrytoinnista ja kuusi toimihenkilötason rekrytoinnin lisäksi myös työntekijätason (esim. rakennustyöntekijät, putkiasentajat ym.) rekrytoinnista. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta vakituiseen työsuhteeseen palkattavien työntekijöiden rekrytoinnista; määräaikaisiin työsuhteisiin palkattavien rekrytoinnista oli kokemusta vain osalla. Rekrytointipäätökseen liittyvän riskin näkökulmasta tarkastelu rajattiin vakituisiin työsuhteisiin tehtyihin rekrytointeihin,

1 Pienen ja keskisuuren yrityksen määritelmän mukaisesti haastateltavien edustamien yritysten henkilöstömäärät vaihtelivat yli kymmenestä henkilöstä alle 250 henkilöön (Tilastokeskus: Pienet ja keskisuuret yritykset).

minkä vuoksi haastateltavia kannustettiin kertomaan erityisesti vakituiseen työsuhteeseen palkattavien työntekijöiden ja toimihenkilöiden rekrytointiin liittyvistä kokemuksista.

Tutkimuskirjallisuuteen nojaten haastatteluita varten laadittiin teemahaastattelurunko, jonka teemat painottuivat epämuodollisen rekrytoinnin kannalta keskeisiin kysymyksiin: Kuinka työnantajat suhtautuvat epämuodolliseen rekrytointiin? Miten ja missä rekrytoinnin vaiheissa työnantajat pyrkivät hyödyntämään sosiaalisia kontakteja? Keneltä työnantajat vastaanottavat suosituksia? Millaisissa tilanteissa sosiaalisten kontaktien hyödyntäminen oli tulkittu onnistuneeksi toimintamuodoksi? Ennalta valmistellusta teemahaastattelurungosta huolimatta haastattelutilanne pyrittiin pitämään mahdollisimman joustavana, ja haastateltaville pyrittiin antamaan mahdollisimman paljon tilaa kuvata omia kokemuksiaan. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti, ja ne esianalysoitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Näin pyrittiin varmistamaan, että haastattelurungossa mahdollisesti sivuutetut mutta haastatteluissa ilmenevät teemat voitiin ottaa käsiteltäviksi myöhemmissä haastatteluissa.

Työelämän yksityisyydensuojaa koskevan lainsäädännön mukaan työnantajan tulee kerätä työnhakijaa koskevaa henkilötietoa lähtökohtaisesti työnhakijalta itseltään (Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 759/2004 4 §). Ilman työnhakijan lupaa muista lähteistä tapahtuva henkilötietojen kerääminen voidaan tulkita lainvastaiseksi toiminnaksi. Aiheen arkaluontoisuuden vuoksi aineiston käsittelyssä kiinnitettiin erityistä huomiota tutkittavien anonymiteetin takaamiseen. Ennen haastatteluiden tekoa oli odotettavissa, että aihepiiriin liittyvät juridiset rajoitteet saattaisivat vaikuttaa haastateltavien vastaamishalukkuuteen. Tämän vuoksi haastattelutilanteissa korostettiin, että kyseessä oli vaitiolovelvollisuuden alainen anonyymi tilanne. Juridisesti arkaluontoisten teemojen yhteydessä aihepiiriä pyrittiin käsittelemään tarvittaessa epäsuorien kysymysten kautta (ks. Fisher 1993). Haastattelutilanteiden edetessä useimmat haastateltavat keskustelivat aiheesta avoimesti. Ei ilmennyt mitään siihen viittaavaa, että yksikään haastateltava olisi antanut omasta rekrytointitoiminnastaan tietoisesti valheellista kuvaa.

Tutkimusmenetelmät

Analyysiprosessia voidaan tiivistäen kuvata teoriaohjaavaksi sisällönanalyysiksi, joka eteni ensisijaisesti aineistolähtöisesti, mutta myös osittain aikaisempaan teoriaan suhteuttaen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysin myöhemmissä vaiheissa kiinnitettiin vuorottelevasti huomiota siihen, millä tavalla aineistosta esiin nostetut ilmiöt kytkeytyivät aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Puolistrukturoiduille aineistoille tyypillisesti haastatteluaineiston analysointi aloitettiin teemoittelusta, joka toimi pohjana analyysin keskeisimpänä tuloksena muodostetulle kolmijakoiselle ideaalityypittelylle (Eskola & Suoranta 1998, 130–132).

Analyysiprosessi jakautui kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa käytiin läpi mahdollisimman aineistolähtöisesti. Haastateltavat puhuivat rekrytointikanaviin liittyvistä kokemuksistaan laaja-alaisesti, ja aluksi aineistoa redusoitiin niin, että sosiaalisten kontaktien hyödyntämiseen liittyvä puhe eroteltiin tutkimustehtävän kannalta epäolennaisesta aineistosta. Aineistossa toiston kautta esiin nousseet teemat kirjattiin ylös. Nämä teemat perustuivat haastateltavien kuvauksiin sosiaalisten kontaktien hyödyntämistilanteista ja erityisesti tilanteista, jotka nähtiin rekrytoinnin näkökulmasta onnistuneena toimintamuotona. Analyysin toisessa vaiheessa aineistoa tarkasteltiin aikaisempaa teoriaa silmällä pitäen. Huomiota kiinnitettiin siihen, missä rekrytoinnin vaiheissa sosiaalisia verkostoja hyödynnetään ja keneltä työnantajat vastaanottavat rekrytointia tukevaa informaatiota. Rekrytoinnin vaiheteorioita mukaillen (ks. Fevre 1992; Barber 1998) tarkasteltiin, hyödynnetäänkö sosiaalisia kontakteja työnhakijajoukon keräämisessä, työnhakijoiden seulonnassa vai työntekijän valinnassa.

Toisessa vaiheessa tehtyjen huomioiden pohjalta analyysin kolmannessa vaiheessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, millä tavalla työnantajan harjoittamat käytännön toimet olivat haastateltavien mukaan yhteydessä onnistuneisiin sosiaalisten kontaktien hyödyntämistilanteisiin. Tarkastelun pohjalta muodostettiin ideaalityyppinen luokittelu: sosiaalisia kontakteja rekrytoinnissaan hyödyntävät työnantajat jaettiin harjoitettujen käytännön toimien perusteella kolmeen tyyppiin (ks. esim. Koivunen 2017). Todellisuudessa tyyppien rajat voivat olla esitettyä liukuvampia, mutta tyypittelyn avulla voidaan tiivistetysti nostaa esiin tutkittavan ilmiön kannalta keskeisiä piirteitä.

Sosiaalisten kontaktien rekrytointihyödyt

Tässä tulososiossa esitellään kolme keskeisintä tapaa, joilla työnantajat voivat hyödyntää sosiaalisia kontakteja rekrytoinnin tukena. Jokaisen tavan yhteydessä kerrotaan, mihin rekrytoinnin vaiheeseen sosiaalisten kontaktien hyödyntämistilanne liittyy ja keneltä rekrytointia tukevaa informaatiota tyypillisimmin vastaanotetaan. Tämän jälkeen tarkastellaan, millä tavalla analyysissa aineistolähtöisesti keskeisiksi nousseet, henkilöstöön kohdistuvat aktivointitoimet kytkeytyvät sosiaalisten kontaktien hyödyntämiseen. Lopuksi esitellään teemojen vertailuun pohjautuva tyypittely, jossa sosiaalisia kontakteja hyödyntävät työnantajat jaetaan epämuodolliseen rekrytointiin liittyvien käytännön toimien perusteella kolmeen luokkaan.

Työnhakijoiden houkuttelu

Haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa työnantaja ja yrityksen henkilöstö oli välittänyt sosiaalisille kontakteilleen myönteistä työnantajamielikuvaa edustamastaan yrityksestä. Tämän odotettiin lisäävän yritykseen yhteydessä olevien työnhakijoiden määrää. Työnantajat ja työntekijät saattoivat levittää myönteistä työnantajamielikuvaa tuttavilleen tahattomasti normaalin vuorovaikutuksen yhteydessä, mutta he saattoivat jakaa tuttavilleen myönteistä työnantajamielikuvaa myös tietoisesti ja tarkoitushakuisesti.

> *Paljon on työntekijöitä, ketkä puhuu omasta työnkuvasta ja työtehtävästään tuttavapiirilleen, kaveripiirilleen ja harrastepiirilleen, ja sitä kautta on niitäkin kyllä tullut. Mäkin oon kehunut tosi paljon kavereille tätä työpaikkaa, että totta kai se sekin alkaa kiinnostamaan tietyllä tavalla jota kuta, että millainen työpaikka ja mitähän työtehtäviä* [yrityksellä on], *että häntä kiinnostaisi tulla ja haenpas sinne.* (Yritys 1)

Tietoista työnantajamielikuvan levittämistä voidaan pitää sosiaalisten kontaktien kautta toteutettuna työnhakijoiden houkutteluna (*applicant attraction*) (ks. Rynes & Barber 1990; Van Hoye & Lievens 2009). Haastateltavien mukaan työnantajat pyrkivät hyödyntämään työnhakijoiden houkuttelussa ensisijaisesti yrityksen henkilöstöä ja heidän sosiaalisia kontaktejaan. Henkilöstö nähdään luontevaksi kanavaksi, koska henkilöstön sosiaalisten verkostojen oletetaan muodostuvan suurelta osin rakennusalan toimijoista eli potentiaalisista työnhakijoista. Haastateltavien mukaan

työnhakijoiden houkuttelua voidaan näin kohdistaa tehostetusti oikealle kohderyhmälle. Tämä toteutuu esimerkiksi työntekijöiden jakaessa yritystä koskevaa informaatiota omissa sosiaalisen median kanavissaan:

> *Kyllä ja niin se just menee, sitten kun työntekijät tai tutut siellä somessa jakaa niitä postauksia niin se leviää, ja sittenhän se helposti leviää just oikeaan kanavaan tai oikeaan kohderyhmään. Et sehän siinä on hyvä.* (Yritys 7)

Haastateltavien mukaan myönteisen työnantajamielikuvan levittämisen hyötyjen tarkka arviointi oli hankalaa, sillä useinkaan rekrytointiprosessin aikana ei käy ilmi, miksi työnhakija hakee kyseistä työtehtävää. Kontaktien kautta toteutetun työnhakijoiden houkuttelun arvioitiin kuitenkin lisäävän yritykseen yhteydessä olevien työnhakijoiden määrää.

Potentiaalisia työnhakijoita koskevat suositukset

Jokaisella haastateltavalla oli kokemusta tilanteista, joissa työnantajan tuttava oli oma-aloitteisesti suositellut hänelle potentiaalista työnhakijaa. Sosiaaliset kontaktit voivat suositella potentiaalista työnhakijaa, vaikka yritys ei kyseisellä hetkellä pyrkisi aktiivisesti rekrytoimaan uutta henkilöstöä. Näissä tilanteissa suosituksen hyödyntämispotentiaali saatetaan nähdä niin arvokkaaksi, että henkilö rekrytoidaan, vaikka akuuttia tarvetta uudelle työvoimalle ei juuri sillä hetkellä olisikaan.

> *No joo kyllä niitä* [suosituksia] *on tullut. On ollut esimerkiksi semmoisia, että on vinkattu, että joku* [rakennusalan työntekijä] *olisi halukas vaihtamaan paikkakuntaa, mutta ei ole työpaikkaa. Eli jos löytyisi työpaikka, niin voisi vaihtaa paikkakuntaa. Tämän tyyppisiä on kyllä ollut.* (Yritys 7)

Haastateltavien mukaan työnantajat vastaanottavat potentiaalisia työnhakijoita koskevia suosituksia omalta henkilöstöltä, rakennusalan tuttavilta ja yhteistyökumppaneilta sekä työkontekstin ulkopuolisilta tuttavilta. Eniten suosituksia saadaan omalta henkilöstöltä. Henkilöstön keskeinen rooli selittynee suurelta osin rakennusalalle tyypillisillä alihankintaprosesseilla[2], joiden seurauksena alan työn-

2 Alihankinnalla tarkoitetaan ulkopuolisen yrityksen palkkaamista tarjoamaan jokin liiketoiminto osatekijöineen (Tilastokeskus: Alihankinta).

tekijät kommunikoivat arkisessa työssään tiiviisti kilpailevissa yrityksissä työskentelevän henkilöstön eli potentiaalisten työnhakijoiden kanssa. Tämä kanssakäyminen tarjoaa hyvän mahdollisuuden molemminpuoliselle tiedonvaihdolle:

> *No kyllä se varmaan oma henkilöstö on* [joilta hakijoita koskevia suosituksia saadaan]. *Että meidän omat toimihenkilöt toimivat tietenkin useimmin työnantajan palveluksessa ja omaavat kokemusta. Niin kun sanottu tämä on aika pieni ala, että kyllä siellä melkein ihmiset tuntee toisensa ja kyllä sieltä meidänkin työntekijöistä yleensä löytyy joku, joka tietää sen hakijan.* (Yritys 3)

Kontakteilta on mahdollista saada tietoa, jota on vaikea hankkia esimerkiksi työhaastattelutilanteessa (ks. Pallais & Sands 2016). Useat haastateltavat mainitsivat työnhakijan persoonaan liittyvät ominaisuudet eli niin kutsutun ”asenteen” yhdeksi tärkeimmistä rekrytointiin vaikuttavista kriteereistä. Perinteinen työhaastattelutilanne koettiin virhearvioinneille alttiiksi erityisesti persoonaa koskevissa asioissa. Sosiaalisten kontaktien kautta tätä rekrytoinnin kannalta arvokasta tietoa oli mahdollista saada:

> *Ehkä tulee tuosta vinkkailusta mieleen just tämä viimeisin värväys. Pari tuttua ukkoa sanoi, saman kylän miehiä, niin sanoi, että hän on ahkera ukko. Että se ei ollut kenellekään ennalta tuttu, se oli ollut vähän eri hommissa. Niin siinä oli vinkkaamista, että voisi olla hyvä ukko hommiin ja muuta. Sehän ei ollut sellainen mikään ammattilainen, mutta lähinnä siitä asenteesta.* (Yritys 8)

Edellisessä sitaatissa mainittu työnhakija oli siis päätetty palkata työtehtävään huolimatta siitä, että kyseessä oli ennalta tuntematon työnhakija, jolla ei ollut juurikaan tehtävään liittyvää työkokemusta. Kontaktien kautta saatu informaatio voi luoda luottamusta työnhakijaan tilanteessa, jossa esimerkiksi ansioluettelosta näkyvät tiedot eivät anna luottamukselle perusteita (ks. Granovetter 2005).

Sosiaalisten kontaktien kautta oli mahdollista saada myös yksityiskohtaista tietoa kilpailevien yritysten sisäisistä tilanteista. Tätä tietoa voitiin hyödyntää kilpailevien yritysten henkilöstöön kohdistuviin täsmärekrytointeihin:

> *Jos joku hyvä tuttu vaikka kertoo, että siellä joku hyvä timpuripari etsii uutta työpaikkaa, ja he ovat tyytymättömiä nykyiseen firmaan, johonkin olosuhteisiin tai johonkin. Usein voi olla henkilöjuttuja, että ei tule esimerkiksi esimiehensä kanssa*

> *juttuun. Oon mä joskus sanonutkin* [suosittelijalle], *että en mä rupea niille soittelee, mutta jos niitä kiinnostaa, niin meillä on kyllä töitä.* (Yritys 5)

Uzzin (1999) mukaan edellä mainitun kaltaista yksityistä informaatiota (*private information*) on mahdollista saada erityisesti sosiaalisten kontaktien kautta. Strategista hyödyntämispotentiaalia omaava yksityinen informaatio voidaan erottaa yleisesti saatavilla olevasta julkisesta informaatiosta (*public information*), jonka tarjoama kilpailuetu on laajan tavoittavuutensa vuoksi heikompaa. Uzzia mukaillen muodolliset rekrytointikanavat voidaan määritellä julkista informaatiota välittäviksi mediaattoreiksi. Kontaktien kautta vastaanotettu, kilpailevien yritysten sisäisiä tilanteita koskeva informaatio on puolestaan esimerkki strategista etua omaavasta yksityisestä informaatiosta.

Työntekijän valintaa tukevat arviot

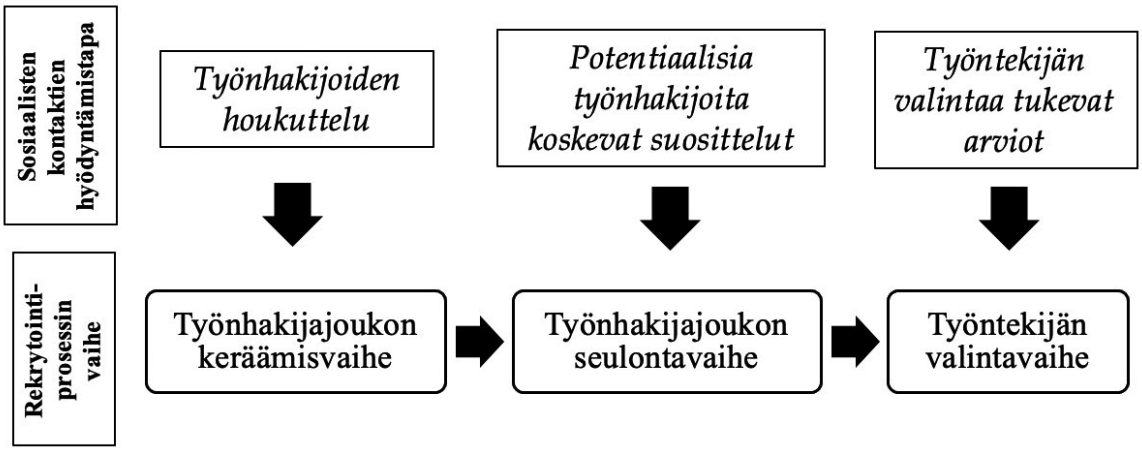
Pyytämättä vastaanotettujen suositusten lisäksi työnantajat voivat hankkia tietoa työnhakijoista oma-aloitteisesti sosiaalisten kontaktiensa kautta. Oma-aloitteinen tiedon hankinta saattaa liittyä esimerkiksi tilanteeseen, jossa työnantaja pyrkii hankkimaan lisäinformaatiota rekrytoinnin loppuvaiheen palkkaamispäätöksen tueksi. Näissä tilanteissa työnantajat voivat tiedustella kontakteiltaan työnhakijan soveltuvuuteen ja kompetenssiin liittyviä arvioita. Haastateltavien mukaan tyypillisimmin työnhakijoita koskevia arvioita pyydetään omalta henkilöstöltä:

> *Omilta asentajilta kysyn, koska mä tiedän, että ne eivät halua ketään paskaa asentajaa tähän firmaan töihin. Niin sieltä saa rehellisen mielipiteen sitten. Että monesti on sanottu, että älä palkkaa. Että parempi, ettet palkkaa. Mutta sitten taas tuolta on tullut paljon semmoista, että tässä on hyvä kaveri, että heti paikalla työsopimus. (Yritys 10)*

Sosiaalisilta kontakteilta saatujen arvioiden luotettavuus riippuu vahvasti siitä, kuinka hyvin kontaktit ovat oletettavasti perillä tarjolla olevan työtehtävän vaatimuksista. Yrityksen työntekijät koetaan luotettavaksi arvioiden lähteeksi, sillä heidän uskotaan olevan perillä työn vaatimuksista ja osaavan näin arvioida työnhakijan soveltuvuutta. Työntekijöiden arvioihin luotetaan myös siksi, että heidän uskotaan olevan työnantajalleen lojaaleja ja yrityksen kokonaistilanteesta aidosti kiinnostu-

neita. Työnantajaa kohtaan osoitettu solidaarisuus voi siis toimia henkilöstöltä vastaanotetun informaation luotettavuutta parantava tekijänä (ks. Van Hoye 2013).

Työnantajat voivat käyttää edellä esiteltyjä sosiaalisten kontaktien hyödyntämistapoja rekrytoinnin eri vaiheissa eli työnhakijajoukon keräämisvaiheessa, työnhakijoiden seulontavaiheessa sekä työnhakijan valintavaiheessa. Sosiaalisten kontaktien hyödyntämistavat eri rekrytoinnin vaiheissa on esitetty tiivistetysti kuviossa 1.



Kuvio 1. Sosiaalisten kontaktien hyödyntämistavat rekrytoinnin eri vaiheissa (Fevreä 1992 ja Barberia 1998 mukaillen)

Kaikissa rekrytointiprosessin vaiheissa työnantajat hyötyvät eniten yrityksen henkilöstöstä ja heidän sosiaalisista kontakteistaan. Työnhakijoiden houkuttelussa henkilöstö nähdään luontevaksi kanavaksi, koska henkilöstön sosiaalisten verkostojen oletetaan muodostuvan suurelta osin rakennusalan toimijoista eli potentiaalisista työnhakijoista. Työnhakijoiden seulonta- ja valintavaiheessa henkilöstön kontakteja hyödynnetään, koska henkilöstöllä uskotaan olevan tarvittavaa tietoa sekä työntekijän vaikeasti mitattavista ominaisuuksista että tarjolla olevan työtehtävän vaatimuksista. Kaikissa vaiheissa henkilöstön nähdään toimivan ideaalissa välittäjäpositiossa.

Henkilöstöä osallistavat aktivointitoimet

Sosiaalisten kontaktien hyödyntämistä voidaan tarkastella työnantajan harjoittamien käytännön toimien näkökulmasta. Tällöin havaitaan, että epämuodollisessa rekrytoinnissa onnistuminen riippuu pitkälti siitä, kuinka tehokkaasti työnantaja kykenee aktivoimaan henkilöstöä mukaan yrityksen rekrytointitoimintaan. Haastateltavien kuvauksista oli pääteltävissä, että osa työnantajista hahmottaa sosiaalisten kontaktien kautta saatavat rekrytointihyödyt sattumanvaraisiksi ja yrityksen toimista riippumattomiksi. Nämä työnantajat eivät kannusta henkilöstöään informaation jakamiseen. Osa työnantajista puolestaan näkee sosiaaliset verkostot ikään kuin hyödynnettävänä pääomana, joten niiden aktivointiin kannattaa investoida niin taloudellisia kuin organisatorisia resursseja (ks. myös Fernandez ym. 2000). Nämä työnantajat kannustavat henkilöstöä rekrytointia tukevan informaation jakamiseen erilaisilla aktivointitoimilla.

Haastateltavat kertoivat kahdenlaisesta tavasta aktivoida henkilöstöä. Tyypillinen toimenpide on ”vinkkipalkkio”: henkilöstölle maksetaan rekrytointiin johtavasta suosittelusta rahallinen palkkio. Käytännön toimena tämä tarkoitti sitä, että työnantajat maksavat suositteluita jakaville työntekijöille rahallisen ”bonuspalkkion”:

> *Oikeastaan paras kanava, mikä nyt on keksitty, meillä on vinkkipalkkio nykyisille asentajille. Se on parhaiten toiminut, koska kyllähän ne keskustelevat nuo asentajat keskenään. Ja niillä kuitenkin on, enhän minä tunne kaikkia asentajia tältä alueelta, mutta asentajat tuntevat ristiin toisiaan. Eli saadaan sellainen ketju mahdollisimman pitkäksi sitä kautta, se on toiminut parhaiten.* (Yritys 10)

Toinen aktivointitapa on osallistaa henkilöstöä yrityksen rekrytointitoimintaan. Työnantajat tiedottavat työntekijöitä säännöllisesti yrityksen rekrytointitilanteesta ja kannustavat heitä suositteluiden jakamiseen:

> *No kyllä me siis pyritään käyttämään niin paljon epämuodollisia suhteita, kun vaan pystyy. Eli käytännössä toimitusjohtaja yleensä sanoo, kun se pitää kuukausittain kuukausipalaverin, niin siinä käydään aina markkinatilanne ja käydään suurimmat projektit mitä on tarjottu. Ja siellä sitten hän yleensä sanoo, että hei meille on tulossa näin ja näin iso projekti, ja tähän olisi hyvä saada jo nyt valmiiksi* [työntekijöitä], *että vaikka tämä on vasta puolen vuoden päästä tulossa, niin olisi hyvä saada*

porukkaa. Niin nyt kysytte kaikki hyvät tyypit tuolta kentältä ja kavereista ja pyydätte töihin. (Yritys 12)

Haastateltavan edustamassa yrityksessä työnantaja jakaa työntekijöille ennakoivasti tietoa yrityksen työtilanteesta, jotta he voivat levittää tietoa eteenpäin tuttavapiirissään. Henkilöstön aktivointiin voidaan siis panostaa sekä taloudellisia että organisatorisia resursseja.

Rekrytoijien ideaalityypit

Sosiaalisten kontaktien hyödyntämiseen liittyvien toimien perusteella työnantajat jaettiin ideaalityyppisesti kolmeen luokkaan, jotka on esitelty taulukossa 1. Tyypittelyn perustana toimivat haastateltavien kuvaukset tilanteista, joissa sosiaalisia kontakteja hyödynnettiin rekrytoinnin tukena ja joissa tämä nähtiin menestyksekkääksi toimintamuodoksi. Kuvauksia tarkasteltiin suhteessa työnantajan harjoittamiin käytännön toimiin sekä henkilöstöön kohdistuviin kannustustoimenpiteisiin. Tältä pohjalta työnantajat tyypiteltiin passiivisiin, reaktiivisiin ja proaktiivisiin. Todellisuudessa tyyppien rajat voivat olla liukuvia, mutta tyypittelyn avulla voidaan kuvata tiivistetysti, mitkä toimet erottavat toisistaan sosiaalisia kontakteja menestyksekkäämmin ja heikommin hyödyntäviä työnantajia.

Taulukko 1. Sosiaalisia kontakteja hyödyntävien työnantajien ideaalityypit

	PASSIIVISET	REAKTIIVISET	PROAKTIIVISET
Työnhakijajoukon keräämisvaihe	Eivät jaa tuttavilleen myönteistä työnantajamielikuvaa	Eivät jaa tuttavilleen myönteistä työnantajamielikuvaa	Jakavat tuttavilleen tietoisesti myönteistä työnantajamielikuvaa
			Kannustavat henkilöstöä työnhakijoiden houkutteluun
Työnhakijajoukon seulontavaihe	Eivät kannusta henkilöstöä suositteluiden jakamiseen	Kannustavat henkilöstöä epäjohdonmukaisesti suositteluiden jakamiseen	Kannustavat henkilöstöä systemaattisesti suositteluiden jakamiseen
	Eivät maksa henkilöstölle vinkkipalkkioita	Saattavat maksaa henkilöstölle vinkkipalkkioita	Maksavat henkilöstölle vinkkipalkkioita
Työntekijän valintavaihe	Eivät hanki tietoa työnhakijoista sosiaalisten kontaktiensa kautta	Eivät hanki tietoa työnhakijoista sosiaalisten kontaktiensa kautta	Hankkivat oma-aloitteisesti tietoa työnhakijoista sosiaalisten kontaktiensa kautta

Sosiaalisten kontaktien rekrytointihyötyihin varauksellisesti suhtautuvien *passiivisten työnantajien* rekrytoinnissa sosiaalisilla kontakteilla ei ole merkittävää roolia. Kontakteilta saatetaan vastaanottaa potentiaalisia työnhakijoita koskevia suosituksia, mutta näin tapahtuu harvoin ja ilmiötä pidetään sattumanvaraisena. Passiiviset työnantajat eivät koe voivansa omilla toimillaan vaikuttaa sosiaalisten kontaktien kautta vastaanotettujen suositteluiden laatuun tai määrään. Näin ollen he eivät myöskään pyri aktivoimaan sosiaalisia kontaktejaan rekrytointia tukevan informaation jakamiseen. Aktivointitoimien puutteen vuoksi sosiaalisten kontaktien kautta saadut rekrytointihyödyt voivat jäädä heikoiksi.

Reaktiiviset työnantajat reagoivat sosiaalisten kontaktien kautta vastaanotettuun informaatioon mutta eivät itse aktiivisesti pyri sitä hankkimaan. Reaktiiviset työnantajat suhtautuvat epämuodolliseen rekrytointiin passiivisia työnantajia myönteisemmin, mutta hekään eivät pidä epämuodollista rekrytointia relevanttina tai aitoa hyödyntämispotentiaalia omaavana rekrytointikanavana. Kontakteja saatetaan satunnaisesti kannustaa informaation jakamiseen. Henkilöstölle voidaan esimerkiksi maksaa vinkkipalkkioita, mutta muutoin henkilöstöä ei pyritä aktivoimaan suositteluiden jakamiseen. Toimien epäjohdonmukaisuuden ja satunnaisuuden takia sosiaalisten kontaktien kautta saadut rekrytointihyödyt voivat jäädä keskinkertaisiksi.

Proaktiiviset työnantajat tiedostavat, että sosiaalisissa verkostoissa tapahtuva informaation kulku voidaan valjastaa yrityksen rekrytointityön tueksi. He näkevät sosiaaliset kontaktit resurssina, johon johdonmukaisesti investoidut aktivointitoimet tuottavat enemmän tai vähemmän johdonmukaisia rekrytointihyötyjä. Informaation jakamisen lisäksi proaktiiviset työnantajat pyrkivät aktivoimaan kontaktejaan myös työnhakijoiden houkutteluun. Harjoitetut aktivointitoimet kohdistuvat tyypillisimmin yrityksen henkilöstöön. Parhaimman lopputuloksen saamiseksi proaktiiviset työnantajat panostavat henkilöstön aktivoimiseen sekä taloudellisesti että organisatorisesti. Johdonmukaisten aktivointitoimien ansiosta sosiaalisten kontaktien kautta saadut rekrytointihyödyt voivat olla keskimääräistä parempia.

Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten ja missä rekrytoinnin vaiheissa työnantajaorganisaatiot hyödyntävät sosiaalisia kontakteja ja mitkä käytännön toimet liittyvät menestyksekkääseen sosiaalisten kontaktien hyödyntämiseen. Teemahaastatteluaineistoa analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Rekrytointi hahmotettiin monivaiheiseksi prosessiksi, jonka vaiheet tapahtuvat tyypillisesti epälineaarisesti ja osittain päällekkäin. Rekrytointiprosessi jaettiin työnhakijoiden keräämis- ja seulontavaiheeseen sekä työntekijän valintavaiheeseen (ks. Fevre 1992; Barber 1998).

Analyysin pohjalta eroteltiin kolme tapaa, joilla työnantajat hyödyntävät sosiaalisia kontakteja rekrytoinnin eri vaiheissa. Työnhakijoiden keräämisvaiheessa sosiaalisia kontakteja hyödynnetään tietoisesti harjoitettuun työnhakijoiden houkutteluun (ks. Rynes & Barber 1990; Van Hoye & Lievens 2009). Työnantajat levittävät sosiaalisten verkostojen kautta yrityksestään myönteistä työnantajamielikuvaa toimialueen työvoimalle, mikä puolestaan lisää yritykseen yhteydessä olevien työnhakijoiden määrää. Tyypillisimpänä rekrytointihyötynä mainittiin potentiaalisia työnhakijoita koskevat suositukset, joita hyödynnettiin työnhakijoiden seulontavaiheessa (ks. esim. Bills 1999). Työnantajat hankkivat sosiaalisilta kontakteilta myös oma-aloitteisesti tietoa rekrytointiprosessissa mukana olevista työnhakijoista, jota puolestaan hyödynnetään työntekijän valintavaiheen tukena. Jokaisessa rekrytoinnin vaiheessa rekrytointia tukevaa informaatiota vastaanotettiin tyypillisimmin omalta henkilöstöltä.

Haastateltavat kertoivat, että sosiaalisten kontaktien kautta on mahdollista hankkia sellaista rekrytointia tukevaa informaatiota, jota ei välttämättä ole mahdollista saada muiden rekrytointikanavien kautta (ks. myös Pallais & Sands 2016). Tällaista on esimerkiksi työnhakijoiden vaikeasti mitattaviin ominaisuuksiin liittyvä tieto, joka useimmiten koetaan myös rekrytoinnin kannalta tärkeimmäksi informaatioksi. Kontaktien kautta on mahdollista vastaanottaa myös strategista kilpailuetua tuovaa yksityistä informaatiota (*private information*), jota voidaan hyödyntää esimerkiksi kilpailevan yrityksen henkilöstöön kohdistuviin rekrytointeihin (ks. myös Uzzi 1999).

Tutkimuksen keskeisin tulos on ideaalityyppinen luokittelu: työnantajat tyypiteltiin sosiaalisten kontaktien hyödyntämiseen liittyvien toimiensa perusteella

kolmeen ryhmään. Passiiviset työnantajat hyödyntävät sosiaalisia kontakteja kaikkein heikoimmin. He eivät koe epämuodollista rekrytointia relevantiksi rekrytointimenetelmäksi vaan pikemminkin toivotuksi mutta harvinaislaatuiseksi sattumaksi. Koska kontaktien kautta vastaanotetut suosittelut hahmotetaan sattumanvaraisiksi, passiiviset työnantajat eivät pyri omilla toimillaan aktivoimaan sosiaalisia kontaktejaan suositteluiden jakamiseen. Reaktiiviset työnantajat suhtautuvat sosiaalisten verkostojen rekrytointipotentiaaliin myönteisemmin. He tunnistavat epämuodollisen rekrytoinnin kustannustehokkaaksi ja onnistuneita rekrytointeja tuottavaksi menetelmäksi ja pyrkivät hyödyntämään kontakteilta saatuja suositteluita. Reaktiivisten työnantajien henkilöstöön kohdistuvat, suositteluiden jakamiseen kannustavat toimet ovat kuitenkin satunnaisia ja epäjohdonmukaisia. Menestyksekkäimmin sosiaalisia kontakteja hyödyntävät proaktiiviset työnantajat. He pyrkivät hyödyntämään sosiaalisia kontaktejaan ennakoidusti ja johdonmukaisesti. Proaktiiviset työnantajat pyrkivät omilla toimillaan aktiivisesti vaikuttamaan sosiaalisten kontaktien kautta vastaanotettavan informaation määrään. He investoivat verkostojen aktivointiin taloudellisia ja organisatorisia resursseja, jotka tuottavat heille rekrytointia tukevien hyötyjen kautta voittoa.

Tulokset osoittavat, että työnantajan tulisi panostaa erityisesti yrityksen henkilöstön kautta harjoitettavaan epämuodolliseen rekrytointiin. Yrityksen työntekijät toimivat suositteluiden näkökulmasta ideaalissa välittäjäpositiossa, koska heillä on tietoa sekä rekrytoivan yrityksen työtehtävistä ja organisaatiokulttuurista että työnhakijan vaikeasti mitattavista ominaisuuksista. Näin ollen he kykenevät poikkeuksellisen hyvin arvioimaan työnhakijoiden soveltuvuutta tarjolla olevaan työtehtävään. Myös työnhakijoiden houkuttelun näkökulmasta henkilöstön verkostopositio on suotuisa, sillä henkilöstön sosiaaliset verkostot koostuvat oletettavasti keskimääräistä enemmän yrityksen toimialalla työskentelevistä henkilöistä eli potentiaalisista työnhakijoista. Henkilöstön kautta myönteistä työnantajamielikuvaa voidaan siis jakaa todennäköisimmin oikealle kohderyhmälle.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on käynyt ilmi, että rekrytointi on kontekstiinsa sidottua toimintaa (esim. Pellizzari 2010; Sharone 2014). Tuloksia arvioitaessa onkin syytä muistaa, että aineiston kohdentaminen pk-kokoluokan yrityksiin asettaa tiettyjä rajoituksia tehtyjen tulkintojen yleistettävyydelle. On mahdollista, että eri kontekstissa ja kokoluokassa toimivat työnantajat hyödyntävät sosiaalisia kontak-

teja rekrytoinnissa erilaisin tavoin. Myös mahdolliset lisähaastattelut olisivat voineet tuoda aineistoon uusia näkökulmia. Haastatteluaineistossa esiintynyt toisto antoi kuitenkin selkeitä viitteitä aineiston kyllääntymisestä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018), joten tältä osin tuloksia voidaan pitää kohderyhmän kontekstissa mielekkäinä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että rekrytoinnin vaiheet kytkeytyvät käytännön rekrytointityössä usein toisiinsa ja tapahtuvat suurelta osin päällekkäin. Työnantajat voivat houkutella työnhakijoita sosiaalisten kontaktien kautta ja kohdistaa näin rekrytointiaan tietylle kohderyhmälle, mikä voi vähentää resurssien tarvetta seulontavaiheessa. Sosiaalisten kontaktien kautta saadut suositukset voidaan puolestaan tulkita niin vahvaksi signaaliksi työnhakijan pätevyydestä, että niiden perusteella luovutaan kokonaan valintavaiheeseen liittyvistä arviointiprosesseista, kuten haastatteluista ja soveltuvuusarvioinneista. Sosiaalisten kontaktien vaikeasti kvantifioitavat rekrytointihyödyt ovat monitahoisia, ja ne voivat hyödyttää työnantajaa useissa rekrytoinnin vaiheissa.

Kirjoittaja

Matti Laukkarinen

YTM, väitöskirjatutkija, Jyväskylän yliopisto
sähköposti: mamilauk@jyu.fi
twitter: @LaukkarinenM

Kirjallisuus

Barber, A. E. (1998) Recruiting employees: Individual and organizational perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bills, D. B. (1988) Educational credentials and promotions: Does schooling do more than get you in the door? Sociology of Education 61 (1), 52–60.

Bills, D. (1999) Labor market information and selection in a local restaurant industry: The tenuous balance between rewards, commitments, and costs. Sociological Forum 14 (4), 583–607. https://doi.org/10.1023/A:1021647819484

Bills, D. B., Di Stasio, V. & Gërxhani, K. (2017) The demand side of hiring: Employers in the labor market. Annual Review of Sociology 43, 291–310. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-081715-074255

Brown, M., Setren, E. & Topa, G. (2016) Do informal referrals lead to better matches? Evidence from a firm's employee referral system. Journal of Labor Economics 34 (1), 161–209. https://doi.org/10.1086/682338

Burks, S. V., Cowgill, B., Hoffman, M. & Housman, M. (2015) The value of hiring through employee referrals. The Quarterly Journal of Economics 130 (2), 805–839. https://doi.org/10.1093/qje/qjv010

Calvó-Armengol, A. & Jackson, M. O. (2004) The effects of social networks on employment and inequality. American Economic Review 94 (3), 426–454. https://doi.org/10.1257/0002828041464542

Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. & Taylor, S. (1999) Recruitment in small firms. Employee Relations 21 (3), 236–250. https://doi.org/10.1108/01425459910273080

Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg, C. (2002) Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. Personnel Review 31 (6), 671–692. https://doi.org/10.1108/00483480210445962

Castilla, E. J. (2005) Social networks and employee performance in a call center. American Journal of Sociology 110 (5), 1243–1283. https://doi.org/10.1086/427319

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

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. https://doi.org/10.1086/210432

Fernandez, R. M. & Galperin, R. V. (2014) The causal status of social capital in labor markets. Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks 40, 445–462. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2067096

Fernandez, R. M. & Weinberg, N. (1997) Sifting and sorting: Personal contacts and hiring in a retail bank. American Sociological Review 62 (6), 883–902. https://doi.org/10.2307/2657345

Fevre, R. (1992) The sociology of labour markets. New York: Harvester Wheatsheaf.

Fisher, R. J. (1993) Social desirability bias and the validity of indirect questioning. Journal of Consumer Research 20 (2), 303–315. https://doi.org/10.1086/209351

Gërxhani, K. & Koster, F. (2015) Making the right move: Investigating employers' recruitment strategies. Personnel Review 44 (5), 781–800. https://doi.org/10.1108/PR-12-2013-0229

Granovetter, M. S. (1974) Getting a job: A study of contacts and careers. Chicago: University of Chicago Press.

Granovetter, M. S. (1995) Getting a job: a study of contacts and careers. 2nd edition. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Granovetter, M. (2005) The impact of social structure on economic outcomes. Journal of Economic Perspectives 19 (1), 33–50. https://doi.org/10.1257/0895330053147958

Hensvik, L. & Skans, O. N. (2016) Social networks, employee selection, and labor market outcomes. Journal of Labor Economics 34 (4), 825–867. https://doi.org/10.1086/686253

Huilaja, H. (2009) Työntekijän valinnat rekrytoinnissa. Teoksessa M. Kinnunen & J. Autto (toim.) Tänään töissä: Sosiologisia näkökulmia työhön. Rovaniemi: Lapland University Press, 99-121.

Huilaja, H. (2019) Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys – tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 260. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Keskinen, P., Karikallio, H. & Kiviholma, S. (2020) PTT-ennuste: Alueelliset asuntomarkkinat 2020. Helsinki. https://www.ptt.fi/ajankohtaista/uutiset/asuntomarkkinat-2020-ennuste.html (luettu 8.1.2021)

Koivunen, T. (2017) Ideaalityöntekijän ruumiillinen pääoma ja ammatillinen habitus rekrytoijien silmin. Hallinnon Tutkimus 36 (4), 242–252.

Kotey, B. & Sheridan, A. (2004) Changing HRM practices with firm growth. Journal of Small Business and Enterprise Development 11 (4), 474–485. https://doi.org/10.1108/14626000410567125

Kristof-Brown, A. L. (2000) Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person–job and person–organization fit. *Personnel Psychology 53* (3), 643–671. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x

Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 759/2004. https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2004/20040759 (luettu 8.1.2021)

Lin, N., Ensel, W. M. & Vaughn, J. C. (1981) Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment. American Sociological Review 46 (4), 393–405. https://doi.org/10.2307/2095260

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. https://doi.org/10.1086/499974

Marsden, P. V. & Gorman, E. H. (2001) Social networks, job changes, and recruitment. Teoksessa I. Berg & A. L. Kalleberg (toim.) Sourcebook of labor markets. Boston, MA: Springer, 467–502. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1225-7_19

McPherson, M., Smith-Lovin, L. & Cook, J. M. (2001) Birds of a feather: Homophily in social networks. Annual Review of Sociology 27 (1), 415–444. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.415

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.

Montgomery, J. D. (1991) Social networks and labor-market outcomes: Toward an economic analysis. The American Economic Review 81 (5), 1408–1418.

Moser, K. (2005) Recruitment sources and post-hire outcomes: The mediating role of unmet expectations. International Journal of Selection and Assessment 13 (3), 188–197. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2005.00314.x

Oinas, T., Ruuskanen, P., Hakala, M. & Anttila, T. (2020) The effect of early career social capital on long-term income development in Finland. International Journal of Sociology and Social Policy 40 (11/12), 1373–1390. https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2020-0032

Oinas, T., Ruuskanen, P., Kankainen, T., Anttila, T. & Kivitalo, M. (2018) Sosiaalinen pääoma ja yksilötason tulokehitys Suomessa. Sosiologia 55 (1), 65–81.

Pallais, A. & Sands, E. G. (2016) Why the referential treatment? Evidence from field experiments on referrals. Journal of Political Economy 124 (6), 1793–1828. https://doi.org/10.1086/688850

Pellizzari, M. (2010) Do friends and relatives really help in getting a good job? ILR Review 63 (3), 494–510. https://doi.org/10.1177/001979391006300307

Rees, A. (1966) Information networks in labor markets. The American Economic Review 56 (1/2), 559–566.

Rynes, S. L. & Barber, A. E. (1990) Applicant attraction strategies: An organizational perspective. Academy of Management Review 15 (2), 286–310. https://doi.org/10.2307/258158

Räisänen, H. (2020) Minne uudet työpaikat syntyivät vuonna 2018? TEM-analyyseja 98/2020. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-519-5

Saks, A. M. (1994) A psychological process investigation for the effects of recruitment source and organization information on job survival. Journal of Organizational Behavior 15 (3), 225–244. https://doi.org/10.1002/job.4030150305

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. https://doi.org/10.1177/0730888414538432

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. https://doi.org/10.1086/428814

SVT: Alueellinen yritystoimintatilasto. Suomen virallinen tilasto. http://www.stat.fi/til/alyr/yht.html (luettu 8.1.2021)

Tilastokeskus: Alihankinta. Tietoa tilastoista, käsitteet ja määritelmät. https://www.stat.fi/meta/kas/alihankinta.html (luettu 8.1.2021)

Tilastokeskus: Pienet ja keskisuuret yritykset. Tietoa tilastoista, käsitteet ja määritelmät. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html (luettu 7.6.2021)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (Uudistettu laitos.) Helsinki: Tammi.

Uzzi, B. (1999) Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. American Sociological Review 64 (4), 481–505. https://doi.org/10.2307/2657252

Van Hoye, G. (2013) Recruiting through employee referrals: An examination of employees' motives. Human performance 26 (5), 451–464. https://doi.org/10.1080/08959285.2013.836199

Van Hoye, G. & Lievens, F. (2009) Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. Journal of Applied Psychology 94 (2), 341–352. https://doi.org/10.1037/a0014066

Matti Laukkarinen

Social contacts and informal knowledge in recruiting: A case study of construction industry SMEs

This article examines employers' utilisation of social contacts in recruitment. The aim of the study was to find out what kind of actions relate to the successful utilisation of social contacts in recruitment. Qualitative analysis of twelve semi-structured interviews describes how employers utilise social contacts at different stages of recruitment, while exploring what kind of practical actions are involved in the successful utilisation of social contacts. As a result, the article presents an ideal type of typology in which employers were split into three categories. Employers who utilise social contacts purposefully and proactively benefit from social contacts in all stages of recruitment, while inconsistent and passive actions typically yield below-average recruitment benefits. The results suggest that employers should view the company personnel and their social networks as a form of network capital, which employers can invest in and further convert into economic capital.