

HOUKUTTELEVA REKRYTOINTIVIESTITÄ
ORGANISAATION VERKKOSIVUILLA

Tarja Tikkanen

Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Toukokuu 2010

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Tarja Tikkanen	
Työn nimi – Title Houkutteleva rekryointiviestintä organisaation verkkosivuilla	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Toukokuu 2010	Sivumäärä – Number of pages 127
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Nykyään organisaatioiden verkkosivut ovat pääasiainen kanava työntekijöiden rekryoinnissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaista organisaatioiden rekryointiviestintä on verkkosivujen rekryointiosioissa. Työn tavoitteena oli myös kehittää rekryointiviestinnän malli.</p> <p>Tutkimuskysymykset olivat 1) millaista organisaatioinformaatiota verkkosivujen rekryointiosiot sisältävät ja 2) millaisia ovat työntekijöiden tarinat rekryointiosioissa. Tutkimus keskittyi tarkastelemaan rekryointiprosessin alkuvaiheen viestintää.</p> <p>Tutkimusaineisto koostui Suomen parhaat työpaikat -listan organisaatioiden verkkosivujen rekryointiosioista. Kohdeorganisaatioiden rekryointiosioiden sisältöä analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen.</p> <p>Rekryointiprosessin alkuvaiheessa houkuttelevaan rekryointiviestintään sisältyy organisaation esittely työnantajana ja työpaikkana, työntekijöiden tarinat ja työtehtäväkuvaukset. Verkkosivuilla vuorovaikutussuhde pyritään luomaan kolmella tasolla: yksilön ja organisaation välille, yksilön ja ryhmän välille sekä yksilön ja työn välille. Rekryointiviestinnän avulla kuvataan toivottua hakijaprofiilia ja erityisesti niitä laadullisia ominaisuuksia, joita hakijalta toivotaan. Verkkorekryoinnin avulla tavoitellaan työympäristöön ja työyhteisöön sopivia työntekijöitä. Rekryointiviestintä on houkuttelevaa ja myös realistista.</p> <p>Työssä esitellään myös, millainen on tyypillinen verkkosivujen rekryointiosion sisältö. Osana organisaation rekryointiviestintää esitellään, millainen on tyypillinen työntekijän tarina. Lopuksi esitellään tulosten pohjalta kehitetty rekryointiviestinnän malli.</p>	
Asiasanat – Keywords Rekryointi, maine, yhteiskuntavastuu, henkilöstöpolitiikka, verkkoviestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	REKRYTOINTI.....	5
2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	7
2.2	Rekrytointitoiminnot organisaatiossa.....	9
2.2.1	Millaisia työntekijöitä organisaatio haluaa rekrytoida?....	12
2.2.2	Rekrytoinnissa käytettävät kanavat	17
2.2.3	Rekrytointisanoman muodostaminen	19
2.3	Organisaation toimintaympäristö	23
2.3.1	Organisaation imago ja identiteetti	25
2.3.2	Identiteetistä organisaation maineeseen	29
2.3.3	Organisaation vastuullisuus – maineen osa-alue.....	34
2.3.4	Organisaation henkilöstöpoliittiset ratkaisut	41
3	REKRYTOINTI VERKKOSIVUILLA.....	48
3.1	Huomion ja mielenkiinnon herättäminen	50
3.2	Mielenkiinnon ylläpitäminen.....	52
3.3	Vuorovaikutussuhteen luominen.....	54
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	58
4.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	58
4.2	Aineiston keruu ja rajaukset.....	61
4.3	Sisällönanalyysi ja aineiston analysointi	63
5	TULOKSET.....	68
5.1	Organisaatioinformaatio rekrytointiosioissa	69
5.1.1	Organisaation perustiedot.....	69
5.1.2	Organisaatio työnantajana ja työpaikkana.....	75

5.1.3	Työtehtävät ja uramahdollisuudet organisaatiossa.....	80
5.1.4	Organisaation rekrytointitoiminnot.....	83
5.1.5	Yhteenveto	87
5.2	Millaisia ovat työntekijöiden tarinat rekrytointiosioissa?.....	89
5.2.1	Työntekijän perustiedot	89
5.2.2	Hakuprosessin kuvaus.....	90
5.2.3	Organisaatio työnantajana ja työpaikkana.....	91
5.2.4	Tyypillinen työntekijän tarina.....	93
6	POHDINTA.....	95
6.1	Houkuttelevat tarinat rekrytointiviestinnässä.....	96
6.2	Yksilön ja organisaation yhteensopivuus.....	99
6.3	Yksilön ja ryhmän yhteensopivuus	102
6.4	Yksilön ja työn yhteensopivuus.....	105
6.5	Rekrytointiviestinnän malli	107
7	PÄÄTÄNTÖ.....	118
7.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	119
7.2	Rekrytointiviestintä tutkimusaiheena.....	123
	KIRJALLISUUS.....	128

1 JOHDANTO

Rekrytoinnissa päätoimijoita ovat rekrytoivat organisaatiot ja työtä hakevat yksilöt. Tämän päivän organisaatioiden toiminnassa korostuu henkilöstön asiantuntijuus, osaaminen ja innovatiivisuus. Kehittyäkseen organisaatiot tarvitsevat uutta tieto- ja osaamispääomaa, jota hankitaan rekrytoinnin avulla. Henkilöstön osaaminen on organisaation aineetonta pääomaa, joka vaikuttaa organisaation aineelliseen tulokseen. Myös yksilön näkökulmasta työ on merkittävä tekijä. Ammatti ja työ ovat keskeisimpiä yksilön sosiaalista asemaa ja identiteettiä määritteleviä tekijöitä. Työssä vietetään paljon aikaa ja sekä työyhteisö että työ vaikuttavat yksilön hyvinvointiin.

Rekrytoinnilla ja työmarkkinoiden jokapäiväisellä toimivuudella on tärkeä merkitys myös kansantaloudellisesti. Suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle, ja työkäisten määrä kääntyy laskuun ensimmäistä kertaa tämän vuoden aikana. Nämä tekijät voivat johtaa työvoimapulaan. Joillakin toimialoilla kärsitään työvoimapulasta jo tällä hetkellä. Valtiovallan taholta

on työurien pidentämiseen pyritty löytämään erilaisia keinoja. Työssäoloajan pidentämiseksi on esitetty eläkeiän nostamista. Myös opiskelijat pyritään saamaan nopeammin työelämään opintojen kestoa lyhentämällä.

Taloudelliset suhdannevaihtelut näkyvät rekrytoinnissa. Vuonna 2008 Yhdysvalloista maailmalle levinnyt talouskriisi vei myös Suomen talouden taantumaa. Vuosi 2009 ja vuoden 2010 alkupuoli ovat olleet lomautusten ja yhteistoimintaneuvottelujen aikaa. Vuoden 2010 helmikuussa työttömyysaste oli Suomessa 9,2 % (Tilastokeskus 2010). Työmarkkinoilla on tällä hetkellä työnantajan markkinat. Työvoimaa on määrällisesti paljon tarjolla ja työpaikkoja vastaavasti vähän tarjolla. Rekrytointiviestinnän houkuttelevuuteen ei ole tarvetta panostaa samalla tavalla kuin kireässä kilpailutilanteessa. Taloustilanteen piristyessä ja nousukauden alkaessa rekrytointi vilkastuu jälleen. Työmarkkinat muuttuvat työnhakijoiden markkinoiksi ja organisaatiot kilpailevat osaavista työntekijöistä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rekrytointiprosessin alkuvaiheen viestintää tutkimalla organisaatioiden rekrytointiviestintää. Tieto- ja viestintäteknologian kehitys on muuttanut organisaation rekrytointitoimintoja. Perinteisiä rekrytointikanavia kuten sanomalehteä hyödynnetään edelleen rekrytointiviestinnässä, mutta sanomalehden työpaikkailmoitukset ovat typistyneet. Työpaikkailmoitukseen sisältyvän verkko-osoitteen avulla potentiaaliset hakijat houkutellessaan organisaation verkkosivuille ja rekrytointiin liittyvä informaatio tarjotaan verkossa.

Verkkorekrytoinnista on tullut organisaatioille pääasiallinen työkalu rekrytointitoimintojen hoitamiseen. Yhä useammat organisaatiot ovat rakentaneet verkkosivuilleen rekrytointiosion, jossa potentiaalisille hakijoille

tarjotaan informaatiota organisaatiosta sekä työtehtävistä. Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa organisaation verkkosivut ovat myös potentiaalisille hakijoille ensisijainen informaatiolähde. Rekrytoivat organisaatiot pyrkivät houkuttelevalla verkkoviestinnällä varmistamaan, että organisaation tavoitteisiin nähden sopivat yksilöt hakeutuvat organisaatioon työntekijöiksi.

Aikaisemmat rekrytointiprosessin alkuvaihetta tarkastelevat tutkimukset tarjoavat tietoa organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä. Suurin osa aikaisemmista tutkimuksista on kuitenkin keskittynyt selvittämään rekrytointiprosessin jälkeisiä tuloksia, kuten rekrytointiprosessin vaikutuksia työsuhteen kestoon, työtyytyväisyyteen tai sitoutumiseen (Breugh & Starke 2000, 407).

Rekrytointiin liittyvä tutkimus on keskittynyt lähinnä psykologian ja organisaatiokäyttäytymisen alalle. Viestinnän tutkimuksessa on tehty rekrytointiviestintään liittyviä pro gradu -tutkielmia, mutta rekrytointiviestintään keskittyviä tieteellisiä julkaisuja artikkelitietokannasta löytyy vähän. Viime vuosina verkkorekrytointiin liittyvä tutkimus on lisääntynyt. Tutkimuksissa verkkorekrytointia tarkastellaan jonkun tietyn osa-alueen kuten käytettävyyden tai verkkosivujen sisältämien elementtien näkökulmasta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa rekrytointia on tarkasteltu useimmiten hakijan näkökulmasta. Tämä tutkimus tarjoaa tietoa organisaatioiden toteuttamasta rekrytointiviestinnästä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaista rekrytointiviestintä organisaatioiden verkkosivuilla on. Kohdeorganisaatioiden rekrytointiosioiden sisältöä analysoidaan

sisällönanalyysin keinoin. Lopputuloksena esitellään kokonaiskuva verkkosivujen rekrytointiosioden sisältämästä informaatiosta. Viestinnän tutkimusta kehitetään myös esittelemällä työn teemat kokoava rekrytointiviestinnän malli.

Työn rakenne on seuraavanlainen. Luvuissa kaksi ja kolme esitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Luvussa kaksi tarkastellaan rekrytointiin liittyviä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Tutkimuksen viitekehyksenä on stakeholder-teoria. Organisaatiot ovat toimiessaan vuorovaikutussuhteessa toimintaympäristöönsä, jonka tekijät vaikuttavat olennaisesti rekrytointitoimintoihin ja organisaation houkuttelevuuteen. Luvussa kolme tarkastellaan rekrytointiviestintää organisaation verkkosivuilla. Tutkimuksen toteutus esitellään luvussa neljä, ja luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset tarkastelemalla niitä tutkimuskysymyksittäin. Luku kuusi sisältää tulosten pohdinnan ja luvun päätteeksi esitellään rekrytointiviestinnän malli. Luvussa seitsemän on työn päätäntö, jossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tarkastellaan rekrytointiviestintää tutkimusaiheena. Lisäksi esitellään tulosten soveltamismahdollisuuksia ja tuodaan esille jatkotutkimusaiheita.

Julkisen sektorin rekrytointitoiminnot eroavat esimerkiksi lainsäädännöllisistä syistä hieman yksityisen sektorin rekrytoinnista. Näihin eroihin ei tässä työssä syvennyttä, vaan rekrytoinnin ajatellaan tapahtuvan yksityisen yrityksen tai yhtiön toimesta. Organisaatiot voivat myös rekrytoida työntekijän organisaation sisältä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ulkoista rekrytointia.

2 REKRYTOINTI

Rekrytointi on vastavuoroinen prosessi, jossa pyritään löytämään yhteensopiva lopputulos: organisatorisella puolella on organisaatio työpaikkoineen ja toisella puolella yksilöt, jotka hakevat töitä. Rekrytointiin liittyvä päätös on molemmille osapuolille merkittävä. (Barber 1998, 2.)

Organisaation näkökulmasta yksittäinen rekrytointi etenee prosessinomaisesti sisältäen suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheen työsuhteen alussa (Markkanen 2002, 9). Suunnitteluvaiheessa määritellään kaikki ne menettelytavat ja käytänteet, joiden avulla hoidetaan koko rekrytointiprosessi. Toteutusvaihe sisältää rekrytointi-ilmoituksen laatimisen ja viestinnän valituissa rekrytointikanavissa, mahdollisiin yhteydenottoihin vastaamisen ja hakemusten käsittelyn, haastattelun ja mahdollisesti myös soveltuvuusarvioinnin. Tämän jälkeen seuraa päätöksentekovaihe, jolloin organisaatio tekee valinnan ja ilmoittaa valinnasta muille hakijoille.

Seurantavaiheessa verrataan tavoitteita saavutettuihin tuloksiin. Seurantavaihe voi kestää useita kuukausia. Rekrytoinnin onnistuminen nähdään vasta pitkällä aikavälillä. (Barber 1998, 10.)

Rekrytointitutkija Barberin (1998, 5) mukaan rekrytointi sisältää ne organisaation toteuttamat käytännöt ja toiminnot, joiden ensisijaisena tarkoituksena on tunnistaa potentiaaliset työntekijät ja herättää heidän kiinnostuksensa. Rekrytointitoimintojen avulla paikannetaan potentiaaliset työntekijät, herätetään heidän mielenkiinto ja houkutellaan heitä tavoittelemaan tarjottua työtehtävää.

Rekrytointitoiminnoille asetetut tavoitteet sisältävät sekä määrällisiä että laadullisia ominaisuuksia (Rynes & Barber 1990, 289-290). Määrällisiin ominaisuuksiin sisältyvät hakijamäärät. Rekrytointi on tehokkainta silloin kun herätetään sopivan hakijamäärän kiinnostus, ei liian suuren eikä liian pienen. Liian pienellä hakijamäärällä rekrytoijalle voi jäädä liian vähän valintamahdollisuuksia. Toisaalta liian suuri hakijamäärä ei ole toivottava, koska se voi työllistää liikaa rekrytointitoimijoita. Laadulliset ominaisuudet sisältävät ne piirteet ja ominaisuudet, joita organisaatio hakijoiden toivoo omaavan. (Barber 1998, 10-11.)

Rekrytoinnin alkuvaihe kulminoituu hakijareservin muodostumiseen; jokaisen potentiaalisen hakijan henkilökohtaiseen päätökseen siitä hakeeko vai jättääkö hakematta paikkaa (Barber 1998, 18). Koska tämä tutkimus keskittyy rekrytointiprosessin alkuvaiheeseen, hakijan ajatellaan olevan vielä potentiaalinen hakija. Potentiaalinen hakija ei ole vielä laittanut hakemusta organisaatioon eli hän ei kuulu vielä hakijareserviin. Rekrytointiprosessin alkuvaiheen viestintä vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten hyvin organisaatio

rekrytointitoimissaan onnistuu. Rekrytinnin alkuvaiheessa tehdyt ratkaisut vaikuttavat sekä hakijoiden määrään että laatuun. (Barber 1998, 1; Mathews & Redman 1998, 241.)

Barber (1998, 3) näkee rekrytointi- ja valintavaiheen erillisinä toimintoina. Hän korostaa eroa näiden vaiheiden välillä ja painottaa, että kun rekrytointitoimintojen tavoitteena on houkuttaa yksilöitä hakeutumaan organisaatioon, niin valintavaiheen tavoitteena on identifioida tästä yksilöiden ryhmästä parhaiten tehtävään soveltuvat henkilöt. Mathews ja Redman (1998, 241) esittävät, että mitä tehokkaammin rekrytointivaihe on toteutettu, sitä paremmat mahdollisuudet on onnistua valintavaiheessa. Kun on kyetty houkuttelemaan laadullisesti hyviä hakijoita, niin valintavaihe ei näyttele niin tärkeää roolia rekrytointiprosessissa. Lisäksi, kun kaikki ehdokkaat ovat hyviä, valintavaiheessa on joka tapauksessa paremmat mahdollisuudet onnistua.

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Organisaatiossa rekrytointi eli henkilöstöhankinta on osa henkilöstöjohtamisen laajaa kenttää, jonka yhtenä pääalueena on henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM). Henkilöstövoimavarojen johtamisesta käytetään myös termiä henkilöstöresurssien johtaminen. Aikaisemmin on myös yleisesti käytetty käsitettä henkilöstöhallinto, jolla viitataan lähinnä hallinnollisiin rutiineihin. Liiketoiminta on siirtynyt prosessin suuntaiseen johtamiseen ja lisääntyvässä määrin käytetään myös henkilöstöprosessi-käsitettä. Viitala (2007, 21) toteaaakin, että henkilöstöjohtamisen alueen sanasto on hieman sekavaa, koska samoihin asioihin viitataan erilaisilla käsitteillä. Käytännössä voidaan

puhua myös henkilöstötoiminnoista ja tähän toimintakokonaisuuteen sisällytetään esimerkiksi rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointiasiat. (Viitala 2007, 20-22.)

Henkilöstöstrategian avulla organisaatiossa pyritään suunnitelmallisesti ennakoimaan työvoimatarve, jotta voidaan varmistaa toiminta ja mahdollistaa jatkuva kehittyminen ja uudistuminen. Henkilöstöstrategiaan sisältyviä osa-alueita ovat muun muassa osaamisen kehittäminen, henkilöstöhankinta, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiin liittyvät asiat sekä johtamisen kehittäminen. Organisaatiokohtaisesti henkilöstöstrategiaan voidaan kirjata myös erilaisuuden johtamisen ja yhteiskuntavastuun strategista suunnittelua henkilöstöä koskevien seikkojen osalta. (Viitala 2007, 61-62.)

Henkilöstöstrategiaa toteutetaan lyhyemmän aikavälin henkilöstöpolitiikassa, joka määrittelee käytännön toimenpiteet, vastuut ja aikataulun, jolla strategiaa toteutetaan. Henkilöstöpolitiikasta ja henkilöstökäytännöistä puhutaankin usein samassa merkityksessä. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat esimerkiksi rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Nämä politiikat määrittelevät ne pelisäännöt, joita organisaatio henkilöstötoimissaan noudattaa. (Viitala 2007, 60-62.)

Henkilöstöstrategian periaatteiden ja linjausten mukaisesti luodaan myös henkilöstösuunnitelma, jossa kuvataan nykytilanne esimerkiksi henkilöstön määrän, ikä- ja koulutusrakenteen sekä osaamisen osalta. Suunnittelussa varaudutaan tulevaan ennakoimalla tulevaisuuden tarpeita seuraamalla ulkoista ja sisäistä työvoiman tarjontaa. Esimerkiksi eläköityvien määrää

arvioidaan suhteessa nuorempiin työntekijöihin. (Viitala 2007, 56-58; Österberg 2005, 20-23.)

2.2 Rekrytointitoiminnot organisaatiossa

Organisaatiossa uuden työntekijän palkkaaminen tulee ajankohtaiseksi työntekijän irtisanoutuessa. Tällöin kyseessä on korvaava rekrytointi. Rekrytointiprosessi alkaa toimenkuvan määrittämisellä, joka toteutetaan yhteistyössä rekrytointia hoitavien henkilöiden ja samaa työtä tekevien työntekijöiden sekä esimiesten kanssa. Korvaavassa rekrytoinnissa voidaan informaatiota saada poislähtevältä työntekijältä. Toimenkuvan määrittämiseen kuuluu esimerkiksi työtehtävän nimeäminen, työtehtävien sisällön kuvaaminen ja tehtävässä tarvittavan osaamisen, koulutuksen ja työkokemuksen arvioiminen. Lisäksi selvitetään, millä tasolla tehtävä on organisaation hierarkiassa sekä määritellään tehtävästä maksettava palkkataso ja muut tarjottavat henkilöstöedut. (Russo, Rietveld, Nijkamp & Gorter 1995, 3-5.)

Myös toiminnan laajentaminen voi johtaa uuden työvoiman tarpeeseen ja silloin toimenkuva voi olla uusi. Sekä korvaavassa rekrytoinnissa että uuden tehtävän kohdalla arvioidaan myös muun henkilöstön roolia sekä ennakoitua toiminnan kehittymistä. (Russo ym. 1995, 3-5.) Nykyään yhä useammin rekrytoinnin avulla halutaan löytää organisaatioon sellaista osaamista, jota organisaation sisältä ei löydy ja syntyy tarve ulkoiseen rekrytointiin (Viitala 2007, 100).

Rekrytointiin liittyvät periaatteelliset toimintalinjat hahmotellaan organisaation rekrytointistrategiassa, joka toimii ohjenuorana

rekrytointitoiminnoille. Käytännössä rekrytointistrategiaa ei voida linjata ehdottoman tarkasti, jokaisessa rekrytinnissa ratkaisut tehdään tilannekohtaisesti. (Markkanen 2002, 9.)

Rekrytointistrategiassa määritellään rekrytinnin maantieteellinen laajuus. Rekrytointi voidaan toteuttaa paikallisesti, valtakunnallisesti tai maailmanlaajuisesti. Tähän päätökseen vaikuttavat kustannukset, työvoiman saatavuus sekä tehtävän luonne. Esimerkiksi toimitusjohtajan toimeen haetaan usein valtakunnallisesti tai kansainvälisiltä työmarkkinoilta, koska paikallisilla työmarkkinoilla ei ole riittävästi tarjolla hakijoita. (Barber 1998, 19-20.)

Yhä useampi organisaatio toimii globaalisti. Organisaation toimintakenttänä on koko maailma. Henkilöstötoimintoihin on tullut kansainvälinen ulottuvuus, kun rekrytointi tapahtuu kansainvälisillä työmarkkinoilla. Globaalin organisaation kotipaikkaa on vaikea määritellä, se toimii kaikkialla maailmassa. Monikansallisella organisaatiolla on toimintoja useissa maissa. Organisaation omistajat voivat olla ulkomaisia, työyhteisö muodostuu useista eri kansallisuuksista ja yhteisössä käytetään kielenä englantia. Työ voi sijaita missä päin maailmaa tahansa. Myös rekrytointi-ilmoituksen kieli on englantia. (Viitala 2007, 23; 290-292.)

Työtehtävän maantieteellinen sijainti on yksi tärkeimmistä organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä (Barber & Roehling 1993, 853; Mathews & Redman 1998, 245). Kun hakija vertailee eri työtarjouksia, hän usein sulkee pois työtarjouksen, mikäli työpaikan sijainti ei ole mieluinen. Organisaation uudelleensijoittamiseen liittyvät tutkimukset tukevat tätä näkemystä. Organisaation henkilöstöllä on huomioitu kasvavaa vastustusta

silloin, kun kyseessä on organisaation uudelleensijoittaminen toiselle maantieteelliselle alueelle. Yksilöt pitävät etusijalla uudelleensijoittamispaikkoja, jotka ovat samankaltaisia kuin entinen kotipaikka. Samankaltaisissa uudelleensijoittamispaikoissa muuttajien stressin on todettu olevan vähäisempää ja lisäksi yksilöiden sopeutuminen on ollut helpompaa. Barber (1998, 20) ehdottaakin, että organisaatiot voivat saavuttaa rekrytoinnin jälkeisiä etuja tavoittelemalla potentiaalisia työntekijöitä samankaltaiselta alueelta kuin organisaation kotipaikka on. Toisaalta nuoremmat hakijat voivat olla valmiimpia vaihtamaan paikkakuntaa. Sijainti voi olla tärkeämpi tekijä varttuneimmille hakijoille, jotka ovat vahvemmin sidoksissa perheeseen ja yhteisöön. (Barber 1998, 19-20, 43.)

Rekrytointitoiminnoille suunnitellaan aikataulu ja lisäksi rekrytoinnille voidaan asettaa tiettyjä tavoitteita. Rekrytoinnin jälkeisiä tulostavoitteita voivat olla esimerkiksi uusien työntekijöiden työtyytyväisyys tai työntekijän alkuvaiheen suorite. Lisäksi voidaan pyrkiä tiettyihin kustannuksiin rekrytointia kohti tai pyrkiä täyttämään toimi tiettyssä määräajassa. (Breugh & Starke 2000, 409; Rynes & Barber 1990, 289.)

Rekrytointistrategiassa profiloidaan hakija eli määritellään millaisia yksilöitä organisaatio haluaa rekrytoida. Lisäksi määritellään käytettävät rekrytointikanavat sekä millainen rekrytointisanoma potentiaalisille hakijoille halutaan välittää. (Breugh & Starke 2000, 407-409.)

2.2.1 Millaisia työntekijöitä organisaatio haluaa rekrytoida?

Rekrytointiviestinnällä tavoitellaan usein kapeaa, tarkoin määriteltyä hakijoiden ryhmää, joka vastaa organisaation tarpeisiin (Barber 1998, 9). Strategisesti organisaatiot voivat painottaa erilaisia seikkoja rekrytointiin liittyvissä päätöksissä. Rekrytointiviestinnällään organisaatio voi pyrkiä löytämään hakijoita, joiden taidot, osaaminen, arvot ja käyttäytyminen sopivat organisaation työympäristöön.

Werbel ja DeMarie (2005, 249) esittelevät kolme yksilön ja työympäristön yhteensopivuustyyppiä (Person-Environment fit). Varhaisin yksilön ja työympäristön yhteensopivuutta arvioiva tyyppi on yksilön ja työn yhteensopivuus (Person-Job fit). Yksilön ja työn yhteensopivuudella tarkoitetaan työntekijän taitoja ja osaamista suorittaa työhön liittyvät tehtävät. Mitä paremmin toimenkuva on määritelty, sitä helpompaa on määritellä, millaisia taitoja ja osaamista työtehtävässä tarvitaan.

Toinen tyyppi on yksilön ja ryhmän yhteensopivuus (Person-Group fit). Yksilön ja ryhmän yhteensopivuus korostuu tiimityöskentelyssä. Rekrytointiviestinnän avulla tavoitellaan sellaisia hakijoita, jotka voisivat tuoda tiimiin uutta osaamista ja taitoa. Tiimiin pyritään löytämään myös samantapaisia arvoja ja asenteita omaavia yksilöitä. (Werbel & DeMarie 2005, 249.)

Kolmas yksilön ja työympäristön yhteensopivuustyyppi on Chatmanin (1989) kehittänyt yksilön ja organisaation yhteensopivuus (Person-Organization fit). Yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen vaikuttaa se, kuinka yhtenevät organisaation kulttuuri ja arvot ovat yksilön arvojen kanssa (Chatman 1989, 339). Työyhteisöön muodostuu ajan myötä kulttuuri,

joka esiintyy kolmella tasolla. Perustavanlaatuisimmillaan se näkyy niissä ydinuskomuksissa ja oletuksissa, joista kulttuurin jäsenillä on yhteinen käsitys. Toisella tasolla kulttuuri muodostuu arvoista ja käyttäytymisnormeista. Kolmas ja näkyvin kulttuurin taso ovat artefaktit, joihin kuuluvat organisaation tilat, työasusteet, logot sekä myös rituaalit, toimintatavat, tarinat ja ”jargon” eli alalla käytetty ammattikieli. (Schein 1999, 16.)

Kulttuuri on läheisesti yhteydessä organisaation arvoihin, jotka kuvaavat yhteisön jäsenille, millaiset käyttäytymisnormit ovat organisaatiossa sopivia. Organisaatio kulttuuri on vahva silloin, kun organisaation arvot ovat kristallisoituneet yhteisön jäsenille ja arvot ovat yhteisössä laajalti hyväksytyjä. (Chatman 1989, 339.)

Yksilön ja työympäristön yhteensopivuutta ei arvioida ainoastaan organisaation taholta vaan myös potentiaaliset hakijat arvioivat yhteensopivuuttaan organisaation kanssa (Werbel & DeMarie 2005, 250). Yksilön näkökulmasta arvot edustavat ydinuskomuksia ja niihin kuuluvat esimerkiksi yksilön näkemykset oikeasta ja väärästä. Yksilön arvomaailmassa esimerkiksi perhe voi olla tärkeämpi kuin työ. Arvot ovat luonteeltaan suhteellisen pysyviä ja kestäviä. (Palmer & Hartley 2009, 102.)

Yksilön ja organisaation yhteensopivuudesta hyötyvät pitkällä tähtäimellä molemmat osapuolet. Mitä korkeampi yksilön ja organisaation yhteensopivuus on, sitä tyytyväisempi yksilö on tekemäänsä valintaan. Myös yksilön sosiaalistamisprosessi työyhteisöön on helpompaa. Sosiaalistamisprosessin kautta työntekijä oppii organisaation normit ja arvot. (Chatman 1989, 339-345.)

Hakijaprofiili on erilainen riippuen organisaation liiketoimintastrategiasta. Porter (1998, 55) tiivistää erilaiset strategiat kolmeen perustyyppiin: kustannusjohtajuus, erilaistaminen (differointi) ja keskittyminen (fokusointi). Kustannusjohtajuutta tavoitteleva organisaatio pyrkii saavuttamaan kilpailuedun toimimalla mahdollisimman kustannustehokkaasti. Organisaatio voi pyrkiä saavuttamaan kilpailuedun erilaistamalla tuotteensa tai palvelunsa kilpailijaan nähden innovoimalla uutta tai tavoitella laatujohtajuutta keskittymällä tuotteiden tai palveluiden laadun kehittämiseen. Tuotteiden ja palveluiden markkinointi voidaan myös keskittää esimerkiksi pieneen segmenttiin. (Schuler & Jackson 1987, 208.)

Kustannusjohtajuuteen pyrkivään organisaatioon tavoitellaan usein rutiininomaiseen ja nopeatahtiseen työhön soveltuvia tuloksentekijöitä. Innovointistrategiaa noudattava organisaatio hakee itsenäiseen työhön kykeneviä, luovia ja joustavia työntekijöitä. Laatujohtajuuteen pyrkivä hakee vahvasti organisaation tavoitteisiin sitoutuvia, tiimityöskentelyyn ja itsenäiseen päätöksentekoon pystyviä laatu-tietoisia henkilöitä. (Schuler & Jackson 1987, 209-211.)

Kustannusjohtajuuteen pyrkivässä organisaatiossa yksilön ja työn yhteensopivuus korostuu erityisesti, koska työ on usein rutiininomaista ja toistuvaakin. Innovointi- ja laatustrategiaa noudattavissa organisaatioissa työnteko tapahtuu paljon tiimeissä ja silloin yksilön ja ryhmän yhteensopivuus korostuu. (Werber & DeMarie 2005, 251). Erilaisten liiketoimintastrategioiden rajat eivät ole aina selkeitä ja organisaatio voi myös toimia rinnakkain useamman liiketoimintastrategian mukaisesti (Schuler & Jackson 1987, 216).

Organisaation liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia nivoutuvat toisiinsa. Niiden yhteys voi tiivis tai etäinen. Viitala (2007, 62) esittelee kaksi strategisen henkilöstöjohtamisen valtavirtaa, jotka ovat yhteensopivuusajattelu ja voimavaralähtöinen ajattelu. Yhteensopivuusajattelussa (Matching Strategic HRM Model) henkilöstöstrategia on johdettu liiketoimintastrategiasta. Lisäksi henkilöstöstrategialla tuetaan organisaation toiminta-ajatuksen ja vision toteutumista. Organisaation toiminta-ajatus kertoo, mitä varten organisaatio on olemassa. Organisaation tahtotila eli visio on tulevaisuudenkuva, jota kohti halutaan kulkea ja joka halutaan saavuttaa. Yhteensopivuusmallissa toiminta-ajatus, visio ja strategia sopeutetaan organisaation toimintaympäristön ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. (Viitala 2007, 60-66.)

Voimavaralähtöisessä ajattelussa liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia laaditaan yhdessä ja henkilöstöstrategia nähdään keskeisenä organisaation visiosta ja päämääristä päätettäessä. Osaavat ja lahjakkaat työntekijät nähdään organisaation tärkeänä resurssina, henkilöstöresurssina, jonka avulla voidaan saavuttaa kilpailuetu (Greening & Turban 2000, 256). Henkilöstöstrategia ja henkilöstön osaaminen sanelevat liiketoimintastrategian. Liiketoimintastrategia luodaan tunnistamalla organisaation omat sisäiset voimavarat ja se rakentuu henkilöstön osaamisen ja kyvykkyyden varaan. Kilpailijoiden on vaikea kopioida tätä etua. (Viitala 2007, 65-66.)

Viitalan (2007, 66) mukaan näiden kahden lähestymistavan erottaminen on käytännössä vaikeaa. Organisaation toiminnasta riippuen ne ovat molemmat jollakin tavalla läsnä ja lisäksi niiden painotus vaihtelee toimialoittain. Molemmat lähestymistavat ovat myös saaneet kritiikkiä.

Yhteensopivuusmallia kritisoidaan liiketoimintastrategiaa korostavana. Liiketoimintastrategiassa voidaan epäonnistua, liike-elämän taloudelliset vaikutukset voivat pakottaa organisaation irtisanomaan osajia eikä pitkäjänteiseen ”pehmeään” henkilöstöjohtamiseen tavoitteleva ajattelutapa saa silloin tukea. ”Kova” eli pelkästään kustannuksia painottava henkilöstöjohtaminen nähdään tuhoisana pitkän aikavälin menestykselle voimavaralähtöisessä ajattelussa. ”Pehmeä” henkilöstövoimavarojen johtaminen on keskeisessä roolissa osaamisen pitkäjänteisessä kehittämisessä ja henkilöstön sitouttamisessa. Tätä ihannemallia pidetään kuitenkin epärealistisena tämän päivän organisaatioille, joissa johtaminen keskittyy lyhyille aikajännteille ja organisaatioiden tavoitteena on jatkuva tuottavuus ja tuloksen kasvu. (Viitala 2007, 63-66.)

Organisaation taloudellinen tilanne ja strateginen vaihe vaikuttavat työvoiman tarpeeseen ja myös siihen, millaisia hakijoita tavoitellaan. Taloudellisesti organisaatiot ovat eri vaiheissa. Kasvustrategiassa arvioidaan millä aikavälillä ja miten liiketoiminnan kasvattamista on tarkoitus toteuttaa ja mitä se edellyttää nykyisen henkilöstön ja mahdollisen tulevan henkilöstötarpeen osalta. Schuler ja Jackson (1987, 207) tuovat esille, että kasvustrategiassa erityisesti johtotehtäviin olisi suositeltavaa rekrytoida ulkoisesti. Organisaatioon ulkopuolelta tulevat yksilöt kykenevät paremmin muuttamaan olemassa olevaa strategiaa kuin jo organisaation palveluksessa olevat. Kun organisaatio aikoo supistaa toimintaa, niin silloin henkilöstösuunnitteluun liittyvät tavoitteet ovat aivan erilaiset kuin kasvuvaiheessa. Vakausstrategiassa on tavoitteena sen hetkisen aseman säilyttäminen, ja silloin henkilöstösuunnittelua tarvitaan etupäässä henkilöstön vaihtuvuuden, eläkkeelle siirtymisen ja sairauspoissaolojen ennakoinnin osalta. (Österberg 2005, 22.)

2.2.2 Rekrytoinnissa käytettävät kanavat

Kun organisaatio on tunnistanut kohderyhmän, valitaan kanava tai kanavat, joiden kautta toivottu kohderyhmä on mahdollista tavoittaa. Oikean ja sopivan rekrytointikanavan valinnassa organisaatiossa tarvitaan informaatiota halutun kohderyhmän käyttäytymisestä, mielenkiinnon kohteista ja tiedonhaketavasta (van Woerkum & Aarts 2008, 205).

Erilaisia rekrytointikanavia ovat muun muassa lehti-ilmoittelu sanoma-, aikakausi- ja erityisammattilehdissä, radiomainonta, työvoimatoimiston palvelut, oppilaitosten urapalvelut ja rekrytointimessut. Myös aikaisemmin tulleiden avoimien hakemuksien, työntekijöiden suosittelun tai kilpailijoiden mahdollisten lomautusten kautta on mahdollisesti saatavilla työvoimaa. Organisaatio voi hyödyntää ulkopuolisia palveluita esimerkiksi etsimällä työntekijöitä työvoimanvuokrausyrityksistä tai palkata "headhunterin" eli kykyjenmetsästäjän. Tänä päivänä verkkorekrytointi on lisääntynyt merkittävästi. Organisaatio voi ilmoittaa työpaikasta omilla verkkosivuillaan tai julkaista ilmoituksia useiden rekrytointipalveluja tarjoavien yritysten sivuilla. Erilaisia rekrytointikanavia voidaan käyttää rinnakkain, esimerkiksi lehti-ilmoitus voi toimia linkkinä organisaation verkkosivuille. (Barber 1998, 22; Österberg 2005, 73.)

Collins ja Han (2004, 688) esittelevät kaksi vaihtoehtoista strategiaa rekrytointiviestinnän kanavavalintoihin liittyen: matalan osallistumisen (Low-involvement) ja korkean osallistumisen (High-involvement) strategian. Matalaa osallistumista ovat esimerkiksi tavalliset sanomalehti-ilmoitukset organisaation logoineen, rekrytointijulisteet esimerkiksi oppilaitosten ilmoitustauluilla, verkkosivujen bannerit ja oppilaitosten sponsorointi

lahjoittamalla rahaa opiskelijoiden stipendeihin. (Collins & Han 2004, 687-689.)

Korkean osallistumisen strategian käytäntöjen pyrkimyksenä on luoda vuorovaikutussuhde potentiaalisten hakijoiden kanssa sen sijaan, että hakijat nähtäisiin perinteiseen tapaan vain kohderyhmänä (van Woerkum & Aarts 2008, 203). Rekrytointikäytäntöihin kuuluvat suuremmat, määrällisesti enemmän ja täsmällisempää informaatiota sisältävät ilmoitukset ja esitteet. Organisaatiot voivat verkostoitua oppilaitosten kanssa alumnitoiminnan kautta ja järjestää oppilaitosten kanssa yhteistyössä rekrytointi- ja yritysesitystapahtumia. Oppilaitosyhteistyön avulla pyritään varmistamaan työvoiman saatavuus jo aikaisessa vaiheessa. Kyseessä ovat etupainotteiset rekrytointitoiminnot, joiden tavoitteena on saada opiskelijat kiinnostumaan organisaatiosta työnantajana jo aikaisessa vaiheessa (Viitala 2007, 105). Opiskelijoille voidaan tarjota harjoittelupaikkoja ja tehdä yhteistyötä opinnäytetöiden merkeissä. Myös työntekijöiden osallistuminen rekrytointiprosessin alkuvaiheessa organisaation markkinoijina on osa korkean osallistumisen strategiaa. (Collins & Han 2004, 690-691.)

Barber (1998, 22-27) esittelee useita aikaisempia tutkimuksia liittyen erilaisten rekrytointikanavien tehokkuuteen. Tutkimukset ovat keskittyneet selvittämään varsinaisen rekrytoinnin jälkeisiä vaikutuksia kuten työsuhteen kestoa, työsuoritetta, poissaoloja ja työtyytyväisyyttä. Sekä Barber (1998, 28) että Breugh ja Starke (2000, 421) tuovat esille, että aikaisempien tutkimusten tulokset rekrytointikanavien vaikutuksista rekrytoinnin jälkeisiin tuloksiin näyttävät olevan epäselviä ja ristiriitaisia. Vaikutukset ovat olleet joko pieniä, olemattomia tai epäjohdonmukaisia muiden tutkimusten kanssa. Yleisenä

johtopäätöksenä esitetään usein, että epäviralliset rekrytointikanavat näyttävät suoriutuvan paremmin kuin viralliset rekrytointikanavat.

2.2.3 Rekrytointisanoman muodostaminen

Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa määritellään, millaisen sanoman avulla potentiaalisten hakijoiden huomio ja mielenkiinto pyritään herättämään. Rekrytointisanoma voidaan esittää sanallisesti kasvokkain esimerkiksi rekrytointimessuilla tai kirjallisena esimerkiksi sanomalehdessä tai organisaation verkkosivuilla (Breugh & Starke 2000, 410).

Organisaatioiden rekrytointisanomat vaihtelevat määrällisesti. Informaation määrä vaikuttaa rekrytointiprosessin onnistumiseen sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Usein hakijat kokevat saavansa rekrytointiprosessin alkuvaiheessa liian vähän informaatiota sekä työtehtävästä että organisaatiosta. Runsassisältöisellä sanomalla voi olla positiivisia vaikutuksia rekrytointiprosessiin, koska enemmän informaatiota saava hakija voi paremmin jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa tarkastella henkilökohtaista sopivuutta niin tarjottuun työtehtävään kuin organisaatioonkin. (Breugh & Starke 2000, 414-418.)

Organisaatiot voivat saavuttaa kilpailuedun tarjoamalla enemmän informaatiota kuin kilpailijansa. Barber ja Roehling (1993, 853) havaitsivat, että enemmän informaatiota saaneet yksilöt näkivät organisaation houkuttelevampana. Jos työtarjous sisältää liian vähän informaatiota, hakijat voivat sivuuttaa sen kokonaan. Riittämätöntä informaatiota antava organisaatio voidaan nähdä myös ammattitaidottomana rekrytointitoiminnoissaan tai organisaationa, joka aliarvostaa rekrytointia.

Täsmällistä ja tarkkaa informaatiota sisältävät ilmoitukset näyttivät kiinnostavan hakijoiden huomion paremmin. (Barber & Roehling 1993, 853.) Toisaalta liiallisella informaatiomäärällä voi olla negatiivisia vaikutuksia, jos hakija ylikuormitetaan informaatiolla (Barber 1998, 41).

Hakijan aikaisempi kokemus tai tietämys tehtävään liittyvistä seikoista vaikuttavat siihen siihen, millä tavalla hän ymmärtää rekrytointisanoman sisältämän informaation. Paljon työkokemusta omaavilla hakijoilla on selkeämpi kokonaiskuva tehtävään liittyvistä elementeistä ja heidän on helpompaa tehdä hakupäätös rekrytointisanoman perusteella. Nuorempi hakija, jolle tehtävä ei ole ennalta tuttu tai hänellä ei ole vielä kokemuksen mukanaan tuomaa tietoa, voi nähdä työhön liittyvän negatiivisenkin informaation positiivisemmassa valossa. (Meglino, Ravlin & DeNisi 1997, 414.)

Meglino ym. (1997) selvittivät, olisiko potentiaalisille hakijoille parempi tarjota perinteiseen tapaan positiivista informaatiota työtehtävään liittyen vai kertoa realistisesti sekä positiivisista että negatiivisista seikoista. Tutkimuksen mukaan aikaisempaa kokemusta tehtävästä omaavat hakijat eivät todennäköisesti ota työtä vastaan tai eivät ole kiinnostuneita tehtävästä negatiivista tai hyvin realistista informaatiota saadessaan. Tutkijat esittävätkin, että mikäli organisaatio tavoittelee kokeneita hakijoita, kannattaa rekrytointisanomaan sisällyttää perinteiseen tyyliin positiivisia ominaisuuksia. Realistinen ennakkoinformaatio tehtävästä (Realistic Job Previews) on kuitenkin tärkeää jo eettisistäkin syistä. (Meglino ym. 1997, 419.)

Hakijan aikaisemman työkokemuksen lisäksi aikaisempi työnhakukokemus vaikuttaa siihen tapaan, jolla hakija vastaanottaa rekrytointisanoman. Hakijat käsittelevät organisaation lähettämää suostuttelevaa ja vakuuttelevaa rekrytointisanomaa eri tavalla. Suostuttelevan sanoman tavoite on vaikuttaa vastaanottajan asenteisiin. Pettyn ja Cacioppon (1986) kehittelemän harkinnan todennäköisyyden mallin (Elaboration Likelihood Model, ELM) mukaan sanoman vastaanottajan motivaatio ja kyky vaikuttavat siihen, millä tavalla hän käsittelee sanomaa ja sen sisältöä. (Petty & Cacioppo 1986, 5-7.)

Malli perustuu sille ajatukselle, että suostuttelevan sanoman vastaanottaja prosessoi eli käsittelee sanomaa joko pääreitit (Central route) tai perifeerisen reitin (Peripheral route) kautta. Kun sanoman vastaanottajan motivaatio ja/tai kyky käsitellä informaatiota on matalampi, perifeeriset vihjeet vaikuttavat vastaanottajaan enemmän kuin siinä tapauksessa, jos sanoman vastaanottaja kykenee käsittelemään informaatiota pääreitit kautta. Pääreitit kautta sanomaa tarkastelevalla yksilöllä on sekä kyky että motivaatio arvioida sanomaa syvällisesti ja kriittisestikin. (Petty & Cacioppo 1986, 5-7.)

Sanoman vastaanottaja on motivoitunut käsittelemään sanoman argumentteja esimerkiksi silloin, jos se hänelle henkilökohtaisesti tärkeä tai hänellä on tarve käsitellä sitä. Vastaanottajan kykyyn käsitellä sanomaa voivat vaikuttaa esimerkiksi mahdolliset häiriötekijät, sanoman toistettavuus, aikaisempi tieto tai kokemus ja sanoman ymmärrettävyys. Sanoman käsittely pääreitit kautta vaatii enemmän argumenttien kognitiivista käsittelyä ja tällöin myös sanoman vastaanottajan asenteiden muutokset ovat kestävämpiä ja ennustettavampia. Perifeerinen prosessointi voidaan nähdä taas vähemmän ajattelua ja ponnistelua vaativana ja silloin

sanoman vaikutukset asenteisiin voivat olla suhteellisen väliaikaisia, helposti muuntuvaisia ja vaikeammin ennustettavia. (Petty & Cacioppo 1986, 8, 21.)

Paljon työkokemusta ja työnhakukokemusta omaava hakija kykenee käsittelemään ja arvioimaan rekrytointisanomaa pääreitit kautta. Vähemmän kokemusta omaavan hakijan kyky käsitellä sanomaa on matalampi ja matalamman kyvyn omaavana hän käsittelee informaatiota perifeerisen reitin kautta. Vaikka vähemmän kokenut hakija olisi motivoitunut käsittelemään sanomaa ja sen sisältöä, sanoman mukana lähetetyt positiiviset tai negatiiviset vihjeet vaikuttavat hänen asenteisiin. Tutkimusten mukaan nuorempien ja kokemattomien hakijoiden asenteisiin on helpompi vaikuttaa kuin kokeneiden. Positiivisena vihjeenä voi olla esimerkiksi ulkoisesti viehättävä rekrytointisanoman lähettäjä. Perifeeriset vihjeet vaikuttavat sanoman vastaanottajan asenteisiin niin, että hän suhtautuu organisaatioonkin positiivisesti. Kokeneemmat hakijat keskittyvät arvioimaan erityisesti sanoman sisältöä eivätkä perifeeriset vihjeet vaikuta heihin samalla tavalla. (Walker, Feild, Giles & Bernerth 2008, 628-633.)

Rekrytointiviestintää voidaan tarkastella siirtomallin tai yhteisyyšnäkökulman mukaan. Perinteisen siirtomallin mukaan organisaatio koodaa rekrytointisanoman merkeiksi ja lähettää sen potentiaaliselle hakijalle, joka vastaanottaessaan dekodaa merkit ja antaa palautteen lähettäjälle sanoman ymmärtämisestä. Tässä tutkimuksessa viestintää tarkastellaan yhteisyyšnäkökulmasta, jossa korostuu viestinnän kulttuurisidonnaisuus ja tulkinnallisuus. Tämän myös rituaalimalliksi kutsutun näkökulman mukaan viestinnässä tuotetaan ja ylläpidetään yhteisyyttä. (Kunelius 1998, 10-13, Karvonen 1999, 48.)

Rekrytointisanoman sisältämä informaatio muuttuu tiedoksi silloin kun potentiaalinen hakija antaa tulkinnan avulla sille merkityksen. Yksilöt hahmottavat maailmaa aina tietyn merkityksellistämisen prosessin ja merkitysyhteyden kautta. Kulttuurista toiseen ja samankin kulttuurin sisällä eri ihmiset antavat eri merkityksen ilmiöille ja merkeille. (Eskola & Suoranta 1998, 45.)

2.3 Organisaation toimintaympäristö

Rekrytointi ei tapahdu irrallaan organisaation muusta toiminnasta. Organisaation toimintaympäristössä on useita rekrytointiin vaikuttavia tekijöitä. Palmer ja Hartley (2009, 5) jakavat organisaation toimintaympäristön makro- ja mikroympäristöön sekä sisäiseen ympäristöön.

Makroympäristöön kuuluvat esimerkiksi taloudellinen, poliittinen ja lainsäädännöllinen, teknologinen ja sosiokulttuurinen ympäristö (Palmer & Hartley 2009, 7-13). Organisaation makroympäristön tekijät voivat aiheuttaa yllättävänkin työvoiman tarpeen. Esimerkiksi vuoden 2009 kesän puheenaiheena oli H1N1-virus, jonka pelättiin aiheuttavan runsaasti sairastapauksia työpaikoilla (Yle.fi 2009). Tämän myös sikainfluenssaksi kutsutun epidemian pelättiin aiheuttavan suurten sairauspoissaolojen myötä organisaatioille toiminnallisia ongelmia sijaisten puutteen vuoksi.

Organisaation makroympäristö on laajempi konteksti, jonka vaikutukset ulottuvat mikroympäristöön. Mikroympäristöllä tarkoitetaan organisaation lähellä olevia henkilöitä tai organisaatioita ja muita ensisijaisia stakeholder-ryhmiä. (Palmer & Hartley 2009, 13). Stakeholder-ryhmillä tarkoitetaan

osapuolia ja toimijoita, joihin organisaation toiminta voi vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Perinteisesti organisaation stakeholder-ryhmiin kuuluvat esimerkiksi omistajat, työntekijät, tavarantoimittajat ja asiakkaat. Stakeholder-ryhmiin voivat kuulua myös sellaiset ryhmät, joilla ei ole konkreettista sidosta organisaatioon. Nämä ryhmät voivat kuitenkin vaikuttaa organisaation toimintaan tai organisaation toiminta voi vaikuttaa heihin. Näihin ryhmiin kuuluvat esimerkiksi erilaiset järjestöt ja yhdistykset. (Freeman 1984, 52-58.)

Sisäisessä toimintaympäristössä rekrytointitoimiin vaikuttavat esimerkiksi organisaation liiketoimintastrategia ja henkilöstöpolitiikan strategiset valinnat. Rekrytoinnin suunnittelussa huomioidaan makroympäristössä mahdollisesti esiin tulevat taloudelliset, poliittiset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät. Näitä tekijöitä pyritään ennakoimaan pitkällä aikavälillä ja arvioimaan niiden vaikutuksia organisaation toimintaan ja myös sitä, millä tavalla nämä tekijät voivat vaikuttaa organisaation stakeholder-ryhmiin. (Freeman 1984, 92-93.)

Stakeholdereihin kuuluvat myös potentiaaliset hakijat, joiden mielenkiinnon organisaatio pyrkii rekrytointiviestinnällään herättämään. Rekrytointiviestintää voidaan tarkastella laajemmin viestintänä työmarkkinoille (Labour Market Communication). Tällöin rekrytointiviestinnän stakeholder-ryhmiin kuuluvat potentiaalisten hakijoiden lisäksi yksilöt ja instituutiot, joilla voi olla tärkeä rooli työnhakijoiden mielenkiinnon herättämisessä organisaatiota kohtaan. (van Riel 1995, 13.)

Organisaatiot viestivät itsestään ja toiminnoistaan markkinoinnin ja median kautta jo ennen rekrytointia ja sen aikana. Rekrytointiviestintää toteutetaan useiden toimijoiden kanssa yhteistyössä. Oppilaitosten sisällä uraohjauksen antamiseen osallistuvat esimerkiksi oppilaitoksen urapalvelut ja opettajat. Rekrytointiyhteistyötä tehdään myös työvoimatoimistojen ja ulkoisten palveluiden kuten työvoimanvuokrausyritysten kanssa. Nämä yksilöt ja instituutiot voivat myös vaikuttaa siihen, kuinka houkuttelevana potentiaalinen hakija organisaation näkee.

2.3.1 Organisaation imago ja identiteetti

Rekrytoinnin alkuvaiheessa potentiaaliset hakijat ovat usein yleisluontoisten käsitysten varassa sen sijaan, että heillä olisi organisaatiosta tarkempaa informaatiota. Ensimmäiset rekrytointikontaktit tarjoavat usein vain vähän informaatiota. (Barber 1998, 34.) Potentiaaliset hakijat hakevat informaatiota eri kanavista ja muodostavat tietyn mielikuvan organisaatiosta. Organisaation nimeen liitetty tietynlainen kuva, imago, vaikuttaa siihen, millä tavalla hän ottaa rekrytointisanoman vastaan ja myös varsinaiseen hakupäätökseen. (Gatewood, Gowan & Lautenschlager 1993, 414.)

Rekrytoinnin alkuvaiheessa hakijalla ei ehkä ole vielä sidosta organisaatioon. Toisaalta hakija voi olla kaksoisstakeholder-roolissa; sekä asiakkaana että potentiaalisena hakijana. Hakijan mielikuviin vaikuttavat organisaatioon liittyvät tarinat ja myös aikaisemmat kohtaamiset erilaisissa vuorovaikutustilanteissa kuten asiakaspalvelutilanteissa (Aula & Heinonen 2002, 90). Hakijat saavat informaatiota myös läheisverkostaan ja tätä kautta saatu informaatio on luotettavampaa kuin esimerkiksi sanomalehdestä luettu informaatio. Läheisverkolla tarkoitetaan henkilöitä, jotka hakija tuntee hyvin

tai henkilökohtaisella tasolla kuten esimerkiksi työkaverit, ystävät ja sukulaiset (Åberg 2006, 105). Organisaatioilla on mahdollisuus kontrolloida virallisia viestintäkanavia kuten esimerkiksi organisaation verkkosivuille sisällytettyä informaatiota. Epäviralliset kanavat kuten median tai työntekijöiden kautta saatu informaatio eivät ole organisaation kontrolloitavissa. (Breaugh & Starke 2000, 419.)

Rekrytoinnin alkuvaiheessa hakijaryhmät voivat mieltää organisaation imagon eri tavalla. Potentiaaliset hakijat voivat myös luoda organisaatiolle erityisen rekrytointi-imagon, joka muotoutuu rekrytointiprosessin alkuvaiheessa tapahtuvan rekrytointiviestinnän perusteella. Myönteinen imago ja rekrytointi-imago vaikuttavat positiivisesti hakijan hakuaikaisiin. Imagomarkkinoinnin avulla saavutettu organisaation tunnettuus lisää myös organisaation houkuttelevuutta hakijoiden mielissä. Erityisesti nuoremmat hakijat voivat suhtautua positiivisemmin tunnettuihin yritysnimiin. (Gatewood ym. 1993, 419-424.) Alkuvaiheen rekrytointitoiminnot voivat vaikuttaa myös niiden hakijoiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, jotka eivät kuulu juuri sillä hetkellä kohderyhmään (Barber 1998, 18).

Organisaatiot ovat lisääntyvässä määrin kiinnostuneita siitä, millaisena erilaiset stakeholder-ryhmät organisaation näkevät. Kiinnostuneita ollaan myös siitä, miten henkilöstö käyttäytyy ja miten he tuovat esille organisaatioon liittyviä asioita niin työaikana kuin työajan jälkeen. Enenevässä määrin pohditaan vastausta kysymykseen "keitä me olemme". Kilpailijoista pyritään erottautumaan luomalla organisaatiolle uniikki identiteetti. Organisaation identifioinnin ohella käytetään myös termejä organisaation persoonallisuus tai profilointi. (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh 2004, 107-109.)

Voidaanko organisaatioita identifioida yksilöiden tapaan? Cheney ym. (2004, 108-109) tarkastelevat organisaation identiteetin käsitteen kompleksisuutta. Jokapäiväisessä ajattelussa identiteetti on jokin erilainen, selkeästi havaittava ominaisuus, jonka avulla yksilö tai organisaatio eroaa toisesta. Johtamisen tutkijat Albert ja Whetten (1985) kuvaavat identiteetin organisaation "sisimpänä olemuksena" tai "sydämenä" (Core). Identiteetti on organisaation jäsenten välinen yhteisymmärrys organisaation keskeisistä, selkeästi erillisistä ja kestävästä ominaisuuksista. Organisaation identiteetti välittyy jaettujen arvojen ja uskomusten, mission, rakenteiden ja prosessien sekä organisaation ilmapiirin kautta. Mitä vahvempi organisaatiokulttuuri on, sitä selkeämpi ja vakaampi organisaation identiteetti on. (Ashford & Mael 1989, 27).

Jokapäiväisessä merkityksessä identiteetti nähdään kestäväenä, varmana ja muuttumattomana. Organisaation jatkuvasti ympäristö luo omat paineensa identiteetin kestävyydelle. Cheney ym. (2004, 109) esittelevät filosofi Friedrich Nietzschen määritelmän, joka lähestyy identiteetin määritelmää joustavammin. Nietzschen ajatuksia seuraten organisaatiot rakentavat identiteettiään kertomalla tarinoita itsestään, työstään ja maailmastaan. Organisaation tarinat kietoutuvat identiteettiin ja niistä tulee itse asiassa organisaation identiteetti. (Cheney ym. 2004, 109.)

Identiteettiin vaikuttaa myös organisaation imago, joka taas muuttuu jatkuvasti ulkoisen ympäristön muutosten mukana sekä saa erilaisia tulkintoja. Organisaation identiteetin riippuvuus organisaation ulkoisesta imagosta tekee identiteetistä dynaamisen ja muuttuvan, ja siis sopeutuvaisen ympäristön muutoksiin. (Cheney ym. 2004, 109.) van Riel (1995, 27) korostaa imago- ja identiteetikäsitteiden eroa. Imago on se kuva, joka organisaatiosta

on jo sen kohderyhmällä. Identiteetin van Riel (1995, 27) määrittelee organisaation omaksi kuvaksi, "muotokuvaksi", johon vaikuttaa organisaation käyttäytyminen, viestintä ja symboliikka sekä niistä muodostuvat signaalit ja merkit.

Organisaation identiteetti näkyy artefakteina, kuten työasuissa ja logoissa. Yhtenäiset työasut ilmaisevat organisaation ja työntekijän välisen siteen. Organisaation identiteettiä rakennetaan työntekijöiden avulla ja työntekijöihin pyritään luomaan vahva suhde. Markkinoinnissa ja viestinnässä käytetään me-sanaa. Henkilöstöä motivoidaan ja rakennetaan me-henkeä tarjoamalla työntekijöille erilaisia yhteisiä aktiviteetteja, kuten yhteistä kerhotoimintaa tai vapaa-ajan harrastuksia. Henkilöstöä sitoutetaan tarjoamalla erilaisia työsuhde-etuja. Työntekijät voivat samaistua organisaatioon sisäistämällä organisaation mission, ideologian, arvot ja toimintaperiaatteet ja olla näin yhtä organisaation kanssa (Cheney 2004, 112-114).

Identiteetti tarvitsee muodostuakseen jonkinlaiset rajat. Perinteisesti organisaatiot ovat identifioineet itsensä tarjoamiensa tuotteiden tai palveluiden, sijainnin tai työntekijöidensä kautta. Tänä päivänä organisaatioiden rajat ovat hämärtyneet, kun organisaatiot verkostoituvat ja luovat läheisiä vuorovaikutussuhteita erilaisten stakeholder-ryhmien kanssa. Myös tieto- ja viestintäteknologian kehitys hämärtaa organisaatioiden rajoja. Etätyötä tekevät tai verkostoituneissa organisaatioissa työskentelevät työntekijät voivat mieltää kuuluvansa enemmän tiettyyn ammattiryhmään tai kokea toisen organisaation läheisempänä. (Cheney ym. 2004, 119-121.)

Tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä on yhä vaikeampaa tehdä eroa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välille. Organisaatioiden sisäisestä viestinnästä tulee nopeasti ulkoista viestintää esimerkiksi, kun sähköpostiviesti siirtyy organisaation ulkopuolelle tai silloin, kun työntekijä vie organisaation sisäisiä tiedotteita työpaikan ulkopuolelle. Organisaation rajoja hämärtävät myös yksilöiden erilaiset stakeholder-roolit. Yksilö voi olla sekä organisaation työntekijä tai myös osakkeenomistaja tai asiakas. (Welch & Jackson 2007, 180.)

Cheneyn ym. (2004, 123) mukaan ne organisaatiot, jotka pystyvät luomaan yhtenäisen identiteetin ja vahvan me-hengen, onnistuvat myös pitämään talossa parhaan osaamisen sekä olemaan houkutteleva työnantaja työnhakijoiden silmissä. Organisaatiossa rekrytointitoimintoihin sekä rekrytointiviestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuu useampia toimijoita. Markkinointi- ja viestintä- sekä henkilöstöosasto toimivat yhteistyössä ja usein myös esimiehet osallistuvat rekrytointiin. (van Riel 1995, 5.) Tärkeää on rekrytointiviestinnän koordinointi eri osastojen välillä sekä integrointi organisaation muuhun viestintään niin, että sekä organisaation sisällä että ulkona asioista viestitään samalla, yhtenäisellä tavalla. (Cheney ym. 2004, 123-124.)

2.3.2 Identiteetistä organisaation maineeseen

Mainetutkija Fombrunin (1996, 36) mukaan organisaation identiteetti näyttäytyy sen mukaan, millä tavalla organisaation johto käyttäytyy niin organisaation sisällä henkilöstön kanssa kuin ulkopuolella muiden sidosryhmien kanssa. Organisaation identiteetti on niiden arvojen ja toimintaperiaatteiden kokonaisuus, jotka organisaation työntekijät ja johto

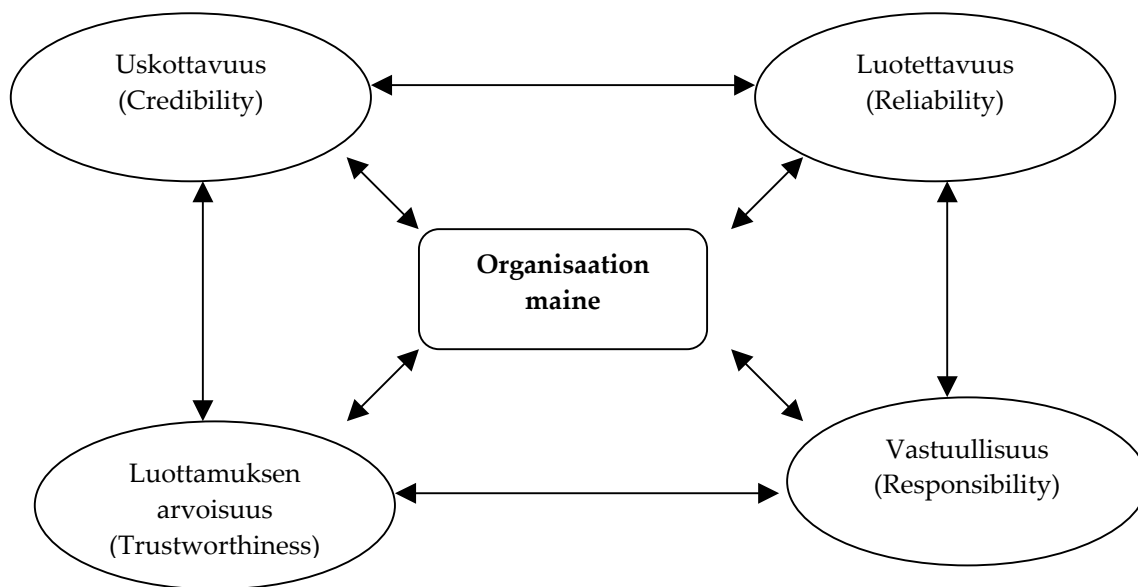
siihen yhdistävät (Fombrun 1996, 36). Identiteetti vaikuttaa organisaation toimintatapoihin ja päätöksentekoon, siihen miten se kohtelee työntekijöitään ja miten se reagoi kriisitilanteissa. Johtajat ja työntekijät toimivat identiteetin mukaisesti. (Fombrun 1996, 111.)

Organisaation maine kumpuaa organisaation identiteetistä (Fombrun 1996, 11). Fombrunin (1996, 37) mukaan organisaation maine (Corporate Reputation) on se kokonaiskuva, joka sen sisäisillä ja ulkoisilla stakeholder-ryhmillä on organisaatiosta verrattuna sen kilpailijoihin. Organisaation maine voi olla hyvä tai huono sekä heikko tai vahva. Maineeseen vaikuttavat organisaation menneet ja tämän hetkiset teot. Hyvä maine syntyy siitä, kun organisaatio on hyvä työpaikka työntekijöilleen, organisaatio tarjoaa hyvällä tavalla tuotteitaan ja palveluitaan asiakkailleen, on hyvä sijoitus osakkeenomistajilleen sekä arvostettu yrityskansalainen lähiyhteisössään (Fombrun 1996, 11). Kestävä maine saavutetaan luomalla vahva vuorovaikutussuhde niin asiakkaiden kuin muidenkin tärkeiden stakeholder-ryhmien kanssa (Fombrun 1996, 60).

Kuviossa 1 esitellään maineen osa-alueet Fombrunin (1996, 72) mukaan. Asiakkaat odottavat organisaation olevan luotettava. Tuotteiden ja palveluiden tulisi täyttää ne lupaukset, jotka organisaatio antaa. Sijoittajat odottavat, että organisaatio on uskottava ja organisaation johto sitoutuu niihin lupauksiin, joita he antavat tiedotteissa, vuosikertomuksissa ja muussa taloudellisessa viestinnässä. (Fombrun 1996, 62-65.)

Työntekijät odottavat organisaation olevan luottamuksen arvoinen. Luottamusta osoitetaan kunnioittamalla työnantajan ja työntekijän välistä sopimusta, kohtelemalla työntekijöitä reilusti ja kunnioittavasti niin

työtehtävien organisoinnissa, palkkauksessa kuin ylennystenkin yhteydessä. Lähiyhteisöt odottavat organisaatioilta vastuullista toimintaa. Suurin osa työntekijöistä asuu myös organisaation lähiympäristössä ja he odottavat organisaation huomioivan sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät. (Fombrun 1996, 67-68.)



KUVIO 1 Maineen osa-alueet (Fombrun 1996, 72)

Fombrun (1996, 11) näkee organisaation maineen aineettomana pääomana. Kun organisaatio kohtelee sekä ulkoisia että sisäisiä sidosryhmiään hyvin, se luo mainepääomaa. Mainepääoman avulla organisaatio voi saavuttaa kilpailuedun. Esimerkiksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan sen tarjoamista tuotteista ja palveluista enemmän. Työntekijät ovat sitoutuneita ja henkilöstön vaihtuvuus on pieni. Organisaatio on myös houkuttelevampi ja luotettavampi työnantaja potentiaalisten hakijoiden mielissä kuin sen kilpailijat. (Fombrun 1996, 73-77.) Hyvämaineiset organisaatiot houkuttelevat suuremman määrän hakijoita kuin huonomman maineen omaavat

organisaatiot. Hyvä maine houkuttelee myös laadullisesti parempia hakijoita. (Turban & Cable 2003, 745-746.)

Maineen spesifioituna osa-alueena on työnantajamaine. Organisaation sisältä katsottuna työnantajamaine on työntekijöiden näkemys oman organisaation maineesta ja siitä, millainen sen tulisi olla tai millaisen maineen haluttaisiin olevan (Juholin 2008, 275). Työnantajamaineen ulkoinen arvio syntyy esimerkiksi niistä näkemyksistä, kuinka hyvin organisaatiota johdetaan tai kuinka houkuttelevana työpaikkana potentiaaliset hakijat organisaation mieltävät (Fombrun & Gardberg 2000, 14).

Maailmanlaajuisesti toteutetaan lukuisia erilaisia työnantajien ranking-listoja (Ks. Fombrun 2007, 145). Suomessa korkeakouluopiskelijat valitsevat vuosittain ihannetyönantajia Universumin tutkimuksessa (Universum 2009). Universumin listan kärkisijoille ovat useampana vuotena sijoittuneet tunnetut ja suuret organisaatiot. Myös Great Place to Work Institute Finland tuottaa Suomen parhaat työpaikat -listaa vuosittain. Organisaatiot ilmoittautuvat mukaan tutkimukseen, jossa arvioidaan organisaation henkilöstöjohtamiskäytäntöjä. Listauksessa Suomen parhaat työpaikat valitaan pääosin organisaatioiden omien työntekijöiden mielipiteiden perusteella. (Great Place to Work Institute Finland 2009.)

Työntekijöillä on tärkeä rooli työnantajakuvan luomisessa. Työntekijät toimivat epävirallisena kanavana kertoessaan vapaa-aikanaan työpaikastaan ystävilleen ja tuttavilleen (van Woerkum & Aarts 2008, 202). Organisaation työntekijöiden tarinat ovat uskottavampia kuin esimerkiksi median kautta saatu informaatio. Työntekijät toimivat organisaation maineen

suurlähettiläinä ja he ovat maineenhallinnan kannalta olennaisessa asemassa. (Gotsi & Wilson 2001, 101.)

Työntekijät näkevät organisaation kiinteänä osana omaa identiteettiään ja heille on tärkeää, miten organisaatio viestii heidän kanssaan ja myös muun maailman kanssa (Cheney ym. 2004, 107). Tajfelin ja Turnerin (1985) sosiaalisen identiteetin -teorian (Social Identity) mukaan yksilön minäkäsitykseen vaikuttavat erilaiset sosiaaliset yhteisöt, joiden jäsenenä hän on. Näihin yhteisöihin kuuluu myös organisaatio, jossa yksilö on työntekijänä. (Ashford & Mael 1989, 20-21.) Työnantajaorganisaation hyvä maine vaikuttaa positiivisesti yksilön minäkäsitykseen. Työntekijät haluavatkin osaltaan varmistaa, että myös organisaatio nähdään positiivisessa valossa. (Cheney ym. 2004, 112).

Organisaatiot lähettävät potentiaalisille hakijoille signaaleja arvomaailmastaan. Kun hakijalla ei ehkä vielä rekrytoinnin alkuvaiheessa ole selkeää kokonaiskuvaa organisaation toimintatavoista, niin hakija voi organisaation lähettämien signaalien perusteella muodostaa kuvan siitä, millaista olisi olla organisaation jäsen. (Greening & Turban 2000, 258; Turban & Cable 2003, 735.)

Potentiaaliset hakijat näkevät hyvämaineisen ja vastuullisesti toimivan organisaation houkuttelevampana työpaikkana. Kun organisaation vastuullista toimintaa arvostetaan laajalti, yksilö voi sosiaalisen identiteetin -teorian mukaisesti odottaa myös yksilönä saavansa enemmän arvostusta, jos hän olisi organisaation jäsen. (Greening & Turban 2000, 271-272.)

2.3.3 Organisaation vastuullisuus – maineen osa-alue

Viime vuosina vaatimukset organisaatioiden toiminnan eettisyyteen ja vastuullisuuteen liittyen ovat korostuneet. Organisaatioissa vastuullisuudesta käytetään erilaisia nimityksiä kuten yhteiskuntavastuu, vastuullinen yritystoiminta, yritysvastuu, yrityskansalaisuus ja kestävä kehitys. Elinkeinoelämän keskusliitto on päättänyt käyttämään vastuullinen yritystoiminta (Corporate Responsibility) -käsitettä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.)

Finnish Business & Society (2007) määrittelee yrityksen yhteiskuntavastuun tarkoittavan ”käytännössä yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa toiminnan ei-toivottujen vaikutusten tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi ja toiminnan positiivisten vaikutusten maksimoimiseksi”. Yhteiskuntavastuu nähdään kilpailukykyä kehittävänä elementtinä, joka edellyttää taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen lisäarvon luomisena sidosryhmille pitkällä aikavälillä. (Finnish Business & Society 2007.)

Organisaation erilaiset sidosryhmät odottavat organisaatioilta vastuullista toimintaa. Stakeholder-ryhmät kohdistavat organisaation toimintaan erilaisia, joskus hyvin ristiriitaisiakin, odotuksia ja vaatimuksia. Omistajat odottavat organisaation tuottavan taloudellista tulosta, kun taas asiakkaat toivovat organisaation huomioivan eettisyyden toiminnassaan, vaikka se ei olisikaan taloudellisesti kannattavaa. (Harrison & Freeman 1999, 480.)

Takala (2000, 10-13) esittelee kolme organisaation yhteiskunnallisen vastuun ideologiaa, joissa sidosryhmien vaatimuksia painotetaan eri näkökulmista. Ensimmäinen näistä on omistajalähtöinen näkemys, jonka mukaan organisaatio toimii vastuullisesti, kun se tyydyttää tehokkaasti omistajien

tuottovaateet. Ajattelutapaa kuvataan talousteoreetikko Milton Friedmanin sanonnalla: ”Yrityksen sosiaalisena vastuuna tulee olla voiton maksimointi”. Organisaation sosiaalisen toiminnan tulee tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Jos näin ei ole, toiminta lopetetaan. Täysin varmasti osakkeenomistajia hyödyttävinä toimintoina hyväksytään esimerkiksi organisaation ylläpitämä oppilaitos, josta valmistuu ammattitaitoisia työntekijöitä organisaation palvelukseen.

Toisen eli sidosryhmälähtöisen näkemyksen mukaan organisaatiolla on muitakin velvoitteita kuin pelkkä voiton maksimointi. Organisaatio on sidoksissa yhteiskuntaan ja sen on toimiessaan pyrittävä optimoimaan tuotot pitkällä tähtäimellä sekä turvattava kasvu ja jatkuvuus. Tämä edellyttää yhteiskunnallisesti vastuullista toimintaa. Organisaation taloudellinen hyöty ei saa olla suurempi kuin toiminnan yhteiskunnalle aiheuttama haitta. (Takala 2000, 11.)

Organisaation toiminnan vastuullisuuden vähimmäistaso pyritään turvaamaan lainsäädännön avulla. Takala (2000, 11) korostaa kuitenkin, että pelkästään lakia noudattavaa organisaatiota ei nähdä yhteiskunnallisesti vastuullisena. Sidosryhmälähtöisen näkemyksen mukaan lainsäädännön noudattamisen lisäksi edellytetään, että organisaatio huomioi päätöksenteossaan eettiset näkökulmat. Organisaation toiminta on sosiaalisesti vastuullista, kun se omia etuja ajaessaan ottaa huomioon myös yleisen edun. (Takala 2000, 11-12.)

Omistajälähtöistä ajattelutapaa kritisoidaan siitä, että organisaatio toimii moraalisäännöistä riippumattomana. Lisäksi markkinasopimusmallin perusoletuksiin kuuluu, että kaikki tuotannon kustannukset sisällytetään

tuotteiden ja palveluiden hintaan. Kuitenkin esimerkiksi saasteiden aiheuttamat ongelmat jäävät yhteiskunnan harteille. Myös sidosryhmälähtöisessä ideologiassa toiminnan ensisijaisena tavoitteena on voiton tuottaminen ja kritiikkinä esitetäänkin, että organisaation toimintaperiaatteiden eettinen normisto voi olla selkiintymätön ja samaan aikaan, kun tavoitellaan häikäilemättömästi voittoa, voidaan harjoittaa runsaskätistä hyväntekeväisyyttä. Organisaation päätöksenteossa voidaan kohdata voimakkaita konflikteja. (Takala 2000, 10-13.)

Kolmas ideologia eli laajan sosiaalisen vastuun näkemyksen mukaan yhteiskunnan hyvinvointi ja elämänlaadun ylläpitäminen on organisaation peruspäämäärä, vaikka se lyhyellä tähtäimellä merkitsee voittojen laskua. Yhteiskunnallinen vastuu on osa organisaation toimintastrategiaa ja näin eettiset periaatteet konkretisoituvat. Yhteiskunnallisen vastuun hoitaminen on edellytys organisaation olemassaololle. Laajaa näkemystä on kritisoitu epärealistisena liike-elämään. Myös eettiset lähtökohdat voivat olla epäselviä eivätkä liiketoiminnan moraaliset periaatteet ole selväpiirteisiä, vaikka ideologia niitä korostaakin. (Takala 2000, 13-14.)

Takala (2000, 9) tarkastelee yhteiskunnallisen vastuun ideologioita sosiaalisen vastuun näkökulmasta, johon hän sisällyttää vastuunkannon ympäristöstä ja lähiyhteisöstä. Elinkeinoelämän keskusliiton verkkosivuilla vastuullisuus jaetaan kolmeen ulottuvuuteen: taloudellinen vastuullisuus, ympäristövuullisuus ja ihmisiin kohdistuva sosiaalinen vastuullisuus. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.) Kyseinen jaottelu perustuu John Elkingtonin (1997) yhteiskuntavuullisuuden Triple Bottom Line -jaotteluun. Ajatuksen mukaan organisaatio on vakaalla pohjalla, kun sen toiminta on taloudellisesti turvattu, organisaatio minimoi ja

ihannetilanteessa eliminoi toiminnan negatiiviset ympäristövaikutukset ja lisäksi organisaation toiminta on yhdenmukaista yhteiskunnan odotusten kanssa. (Juholin 2004, 22.)

Myös Elinkeinoelämän keskusliiton näkemyksen mukaan kolme ulottuvuutta nivoutuvat toisiinsa tiiviisti. Taloudellisesti vastuullinen organisaatio pitää huolta kannattavuudesta ja kilpailukyvystään sekä pystyy vastaamaan omistajien tuotto-odotuksiin. Yhteiskunnalle syntyy taloudellista hyvinvointia organisaation tuottamien tuotteiden ja palveluiden sekä maksamien verojen myötä. Taloudellisesti menestyvä organisaatio kykenee huolehtimaan ympäristö- ja sosiaalisesta vastuullisuudestaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.)

Ympäristövastuullinen organisaatio pyrkii vähentämään jätteiden määrää ja pitämään ympäristövaikutukset mahdollisimman pieninä. Ympäristövastuullisuuteen kuuluu myös vesien, ilman ja maaperän suojeleminen. Lisäksi luonnonvarojen käytetään säästeliäästi ja kasvihuonepäästöjä pyritään vähentämään. Organisaatio huomioi ympäristön kokonaisvaltaisesti toiminnassaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.)

Ihmisiin kohdistuvaan sosiaaliseen vastuullisuuteen kuuluu henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin panostavat toiminnot kuten henkilöstön koulutus, palkitseminen, työturvallisuus, työterveyshuolto ja muu työkyvyn ylläpitäminen. Siihen kuuluvat myös tuoteturvallisuuteen ja kuluttajansuojaan liittyvät seikat. Sosiaaliseen vastuullisuuteen kuuluu lisäksi yhteistyö yritysverkoissa, avoin vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa sekä hyvien toimintatapojen ja yhteistyön edistäminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.)

Greening ja Turban (2000, 262) esittelevät Kinderin, Lydenbergin ja Dominin (KLD¹) luomat yhteiskuntavastuun ulottuvuudet, joita on yhteensä yhdeksän, mutta viittä näistä käytetään tyypillisesti anglo-amerikkalaisissa tutkimuksissa (Turban & Greening 1996, 662). Ulottuvuudet ovat 1) suhteet työntekijöihin, 2) ympäristö, 3) tuotteiden laatu, 4) naisten ja vähemmistöjen kohtelu ja 5) suhteet yhteisöön. Hyvät työntekijäsuhteet omaavalla organisaatiolla on hyvät suhteet ammattiliittoihin, se kannustaa työntekijöitään omistussuhteeseen osakeomistusohjelmien avulla sekä tarjoaa monipuolisesti erilaisia etuja ja hyötyjä työntekijöilleen. Organisaatio huolehtii työntekijöiden eläkerahastosta. Organisaatio antaa myös työntekijöille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. (Greening & Turban 2000, 262.)

KLD:n mukaan ympäristövastuullinen organisaatio huolehtii ympäristöstään ja on kiinnostunut siitä. Organisaatio pitää huolta kiinteistöomaisuudestaan, tehtaistaan ja laitteistaan ympäristöystävällisellä tavalla. Organisaatio minimoi myrkyllisten kemikaalien käyttöä tuotannossa, vaikka niiden avulla voitaisiin saavuttaa markkinajohtajuus. Toiminnassa ei myöskään aiheuteta vahinkoa ympäristölle; tuotannossa ja toiminnassa ei käytetä myrkyllisiä kemikaaleja ja huolehditaan, ettei synnytetä päästöjä. Tuotteiden laatuun panostava organisaatio on tunnettu korkealaatuisista tuotteista ja palveluista ja myös poikkeuksellisen innovatiivisesta tuotekehittelystä. Tuotteet ovat turvallisia käyttää ja niitä ei valmisteta eikä markkinoida kyseenalaisin keinoin. (Greening & Turban 2000, 262-263.)

¹ Kinder, P. D., Lydenberg, S. D., & Domini, A. L. 1993. *Kinder, Lydenberg, Domini and Company (KLD) Company profiles*. Cambridge, MA: Kinder, Lydenberg, Domini and Company.

Vastuullinen organisaatio kohtelee naisia ja vähemmistöjä tasa-arvoisesti. Se on tunnettu reiluista rekrytointikäytännöistä ja se kannustaa naisia sekä erilaisia vähemmistöjä hakeutumaan organisaatioon erilaisten toimintaohjelmien avulla. Organisaatio työllistää tasapuolisesti sekä naisia että miehiä myös johtotehtäviin. Viides ulottuvuus eli organisaation suhteet yhteisöön pitää sisällään hyväntekeväisyyteen liittyviä elementtejä. Hyvät suhteet yhteisöön omaava organisaatio toimii aktiivisesti lähiyhteisön hyväksi. Se lahjoittaa varoja lähiyhteisöä kehittäviin toimintoihin ja se myös kannustaa työntekijöitään osallistumaan vapaaehtoisina lähiyhteisön hyväntekeväisyystapahtumiin. Organisaatiota arvostetaan ja sitä pidetään hyvänä yrityskansalaisena. (Greening & Turban 2000, 263.)

Angloamerikkalainen näkökulmaan vastuullisuudesta sisältyy paljolti samoja asioita kuin Suomessa yleisesti käytettyyn Triple bottom line -näkemyseseen. Näkemuserot syntyvät lähinnä historiallisista syistä. Angloamerikkalaisessa kontekstissa vastuullisuus on perinteisesti yhdistetty uskontoon ja hyväntekeväisyyteen, kun taas eurooppalainen ja suomalainen yhteiskuntavastuullisuus perustuu liiketoiminnan ideologiaan ja yrittäjyyteen. Jo 1800-luvulla teollistumisen myötä työnantajat järjestivät ja maksoivat työntekijöiden majoituksen, koulutuksen ja terveydenhuollon ja jopa uskonnolliset palvelut. Näin toimittiin, jotta työntekijöitä saatiin rekrytoitua ja työväki pidettyä töissä. Työnantajat halusivat myös aidosti kehittää työntekijöiden elinoloja. Tänä päivänäkin useiden suomalaisten työnantajien henkilöstöpolitiikkaan sisältyy työterveyspalvelujen ja muiden etujen tarjoaminen työntekijöille. Suomessa myös ammattiliittojen rooli on ollut erilainen verrattuna angloamerikkalaiseen yhteiskuntaan. (Juholin 2004, 20-21.)

Potentiaalisten hakijoiden arvostukset vastuullisuuden eri osa-alueista painottuvat hyvin eri tavalla. Greeningin ja Turbanin (2000, 273) tutkimuksen mukaan erityisen tärkeänä tekijänä tuli esille naisten ja vähemmistöjen kohtelu. Sekä naiset että miehet näkivät houkuttelevampana organisaation, joka kohtelee naisia ja vähemmistöjä tasa-arvoisesti. Myös tuotteiden ja palveluiden laatu nähtiin tärkeänä houkuttelevuustekijänä. Ympäristövastuullisuus ja suhteet yhteisöön eivät olleet niin merkittävä tekijä. Tutkijat kuitenkin korostavat, että vastuullisuuden eri osa-alueista kannattaa viestiä rekrytointimateriaaleissa potentiaalisille hakijoille ja erityisesti silloin, kun kilpailu työmarkkinoilla on kovaa. Organisaation vastuullisen toiminnan avulla voidaan saavuttaa kilpailuetu. (Greening & Turban 2000, 273-276.)

Kun potentiaaliset hakijat saavat informaatiota organisaation vastuullisuudesta, organisaatio tulee heille tutummaksi. Lucen, Barberin ja Hillmanin (2001, 410) mukaan organisaation vastuullinen toiminta lisää organisaation tuttuutta (Familiarity) työnantajana ja työnhakija kokee organisaation tutumpana. Tuttuutta voi lisätä esimerkiksi organisaation aktiivinen ja vastuullinen toiminta lähiyhteisössä. Organisaation tuttuus tekee siitä hakuvaiheessa houkuttelevamman vaihtoehdon verrattuna muihin työnantajavaihtoehtoihin. Luce ym. (2001, 412) korostavat, että tuttuus ei ole ehkä niin suuri houkuttelevuustekijä kokeneiden hakijoiden kuin nuorempien joukossa. Kokeneemmat hakijat saavat nuorempia enemmän informaatiota erilaisten suhdeverkostojen kautta ja organisaation tuttuus ei vaikuta niin voimakkaasti mahdolliseen hakupäätökseen. Kokeneemmalle hakijalle vastuullisuus nousee tuttuutta tärkeämmäksi tekijäksi. (Luce ym. 2001, 410-412.)

Takalan (2000, 9) mukaan organisaation yhteiskunnallinen vastuu riippuu paljolti eri sidosryhmien odotuksista. Se tapa, millä näihin odotuksiin vastataan, riippuu organisaation johtajiston arvoista, organisaatiokulttuurista ja koko yhteiskunnan kulttuurista. Ympäristön vahingoittaminen, työntekijöiden sopimaton kohtelu tai virheellisten tuotteiden markkinoille tuominen tuodaan tänä päivänä mediassa korostetusti esille (Harrison & Freeman 1999, 479).

Tämän hetkessä talouden taantumassa useampi organisaatio on käynyt yhteistoimintaneuvotteluita henkilöstön kanssa. Henkilöstön lomautukset ja irtisanomiset ovat olleet laajasti esillä mediassa. Esimerkiksi Helsingin Sanomat julkaisee taloussivuillaan viikon yt-puntaria, jossa säätiedotuksen muodossa esitellään paikkakuntaakohtaisesti merkittäviä lomautus-, irtisanomis- ja työllistämistoimenpiteitä. Tänä päivänä useamman organisaation arvomaailmaa puntaroidaan erittäin tarkkaan stakeholdereiden toimesta.

Vastuullisuuden sisältö ja painopistealueet vaihtelevat organisaatioittain. Tässä tutkimuksessa vastuullisuutta tarkastellaan sidosryhmälähtöisen näkemyksen mukaisesti. Keskeisimmäksi vastuullisuuden osa-alueeksi rekrytoinnin näkökulmasta nousee sosiaalinen vastuullisuus, joka ilmenee organisaation henkilöstöpoliittisissa ratkaisuissa.

2.3.4 Organisaation henkilöstöpoliittiset ratkaisut

Julkisen vallan poliittiset päätökset voivat vaikuttaa organisaation rekrytointitoimiin esimerkiksi lainsäädännöllisillä tekijöillä, jotka organisaation tulee rekrytoinnissaan huomioida (Palmer & Hartley 2009,

8-9). Jo ennen rekrytointia tulee olla selvillä, onko organisaatiolla velvollisuus tarjota tehtävää esimerkiksi osa-aikaiselle työntekijälle, lomautetulle tai aiemmin irtisanotulle henkilölle. Laki naisten ja miesten tasa-arvosta velvoittaa organisaation toimimaan niin, että avoinna olevaan toimeen hakeutuisi sekä miehiä että naisia. Muun muassa henkilötietolaki, laki yksityisyyden suojasta ja työsopimuslaki on huomioitava rekrytointiprosessin edetessä esimerkiksi haastatteluvaiheeseen ja työsopimuksen laatimisvaiheeseen. (Österberg 2005, 75-77.)

Kuten aikaisemmin tuotiin esille, sidosryhmälähtöisen näkemyksen mukaan pelkästään lainkirjainta noudattavaa organisaatiota ei luokitella sosiaalisesti vastuulliseksi (Takala 2000, 11). Työsopimuslain ja työturvallisuuslain mukaan työnantajan tulee huolehtia työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnista (Huusko 2005, 3). Työsopimuslain 2 luvun 1 §:n yleisvelvoite määrittelee organisaation henkilöstöpoliittisia ratkaisuja seuraavasti:

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”
(Finlex 2010a.)

Työturvallisuuslaki määrittelee 2 luvun 8 §:ssä yleisiä huolehtimisvelvoitteita työnantajille. Edellä mainitun pykälän ensimmäisessä momentissa todetaan:

”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.” (Finlex 2010b.)

Huuskon (2005, 3) mukaan työsopimuslain yleisvelvoite määrittelee lähtökohdat esimerkiksi työilmapiiriä edistävälle toimille. Se asettaa myös lähtökohdat organisaation opastus, perehdyttämis- ja koulutustoiminnoille yksittäisissä työsuhteissa. Myös yhdenvertaisuuslain 20.1.2004/21 soveltamisalaan liittyvät 2 §:n esittämät työhönottoperusteisiin, työoloihin tai työehtoihin, henkilöstökoulutuksiin ja uralla etenemiseen määrittelevät lähtökohtia organisaation henkilöstöpoliittisille ratkaisuille (Finlex 2010c).

Henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen panostamiseen liittyvät henkilöstön koulutus, palkitseminen, työturvallisuus, työterveyshuolto ja muu työkyvyn ylläpitäminen voidaan nähdä osana sosiaalista vastuullisuutta. Lisäksi avoin vuorovaikutus eri sidosryhmien välillä kuuluu sosiaaliseen vastuullisuuteen. Toisaalta laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrittelee lähtökohdat vuorovaikutukselliselle yhteistoiminnalle. Yhteistoimintalain mukaan organisaatio on velvollinen tiedottamaan henkilöstölle oikea-aikaisesti ja riittävällä tavalla organisaation tilasta ja suunnitelmista. Lain tavoitteena on ”yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä.” (Finlex 2010d.)

Edellä mainittujen esimerkkien pohjalta on vaikeaa määritellä sitä, onko rekrytoiva organisaatio sosiaalisesti vastuullinen vai noudattaako

organisaatio henkilöstöpoliittisissa ratkaisuisaan ainoastaan lakia. Koska tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus arvioida sitä toimiiko organisaatio vastuullisesti niin esimerkiksi perehdyttäminen, palkitsemisjärjestelmät, organisaation tarjoamat koulutus- ja uramahdollisuudet, työolosuhteisiin ja työturvallisuuteen panostaminen; kootusti henkilöstön hyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvät tekijät nähdään organisaation henkilöstöpoliittisina ratkaisuuina.

Tänä päivänä organisaatiot panostavat henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen. Näin on erityisesti osaamisperustaisilla aloilla (ns. asiantuntijaorganisaatiot), joilla henkilöstön osaaminen on strateginen tekijä. Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat terveys, osaaminen ja työympäristö. Tärkeitä voimavaroja yksilöille ovat kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työyhteisö sekä mahdollisuus oppia uutta ja kehittää osaamistaan. Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan. Hyvinvoiva henkilöstö kykenee tuottamaan uusia innovaatioita ja luovia ratkaisuja. (Viitala 2007, 212.)

Organisaation palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat sekä vetovoimaisuuteen että päätökseen hakea työpaikkaa (Barber 1998, 42; Rynes & Barber 1990, 294). Taloudellisia palkitsemismuotoja ovat peruspalkan lisäksi maksettavat henkilökohtaiset lisät, osakeoptiot, bonukset ja tulospalkkiot. Myös esimerkiksi ravinto-, auto-, puhelin- ja asuntoedut kuuluvat taloudellisiin etuihin. Muita henkilöstölle tarjottavia palkitsemisen muotoja ovat muun muassa henkilökunta-alennukset, harrastus- ja liikuntaedut sekä lomanviettomahdollisuudet. (Österberg 2005, 140.)

Palkan ilmoittamisessa on eroja maittain. Suomessa palkkaa ei yleensä ilmoiteta työpaikkailmoituksissa vaan hakijaa pyydetään jättämään palkkatoivomus. Joissakin muissa maissa vuosipalkka ilmoitetaan avoimesti jo rekrytointi-ilmoituksessa. (Markkanen 2002, 29.) Angloamerikkalaisten tutkimusten (ks. mm. Barber 1998, 42; Mathews & Redman 1998, 245) mukaan palkkainformaatio on tärkeimpiä sekä houkuttelevuuteen että hakupäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Suurin osa potentiaalisista hakijoista ei edes lue ilmoitusta kokonaan, jos se ei sisällä palkkatietoa. Myös ilmaiset kuten ”kilpailukykyinen palkkaus” jäävät vähemmälle huomiolle kuin täsmällisesti numeroin ilmaistu määrä. (Barber & Roehling 1993, 851.)

Kulloinkin toimintaympäristössä vallitsevilla arvoilla ja asenteilla on tietynlaisia trendejä. Aika ajoin tietyt toimialat ja työtehtävät ovat suosittuja hakijoiden keskuudessa. Työtehtävän tai toimialan houkuttelevuus on organisaatiolle etu, joka voi näkyä suoraan rekrytointikustannuksissa (Rynes & Barber 1990, 298). Lisäksi asenteet työn ja perheen tasapainottamiseen ovat muuttuneet. Rekrytointiin vaikuttavat useat demografiset tekijät. Perheiden sisäiset roolit ovat muuttuneet ja naisten osuus työmarkkinoilla kasvaa. Erilaiset perhemuodot lisääntyvät, esimerkiksi yksinhuoltajien määrä kasvaa avioerojen lisääntyessä. Työmarkkinoilla tarjolla oleva työvoima on entistä monimuotoisempaa etnisesti ja kulttuurisesti. Väestön odotettu elinikä on korkeampi ja eläkeikäisten määrä kasvaa. (Palmer & Hartley 2009, 10-11, 87-99.)

Rekrytointiviestinnässään organisaatio voi tuoda esille etuja, jotka on räätälöity toivotun kohderyhmän mukaan. Esimerkiksi nuoria ja kehittymishaluisia voidaan houkuttaa tarjoamalla erilaisia mahdollisuuksia koulutukseen ja uralla kehittymiseen. Maahanmuuttajille voidaan tarjota

apua kieliongelmiin ja asunnon etsimiseen. Opiskelijoita, yksinhuoltajia tai eläkeläisiä voidaan tavoitella tarjoamalla mahdollisuutta tehdä osa-aika- tai etätöitä tai tarjota joustavia työaikoja. (Rynes & Barber 1990, 301.)

Organisaatio voi tarjota perinteisiä urapolkuja, joiden mukaan työntekijöiden odotetaan laittavan uraan liittyvät seikat arvojärjestyksessä etusijalle perheen jäädessä taka-alalle. Yksilöt eivät välttämättä enää näe perinteistä työlle omistautumista houkuttelevana, vaan vapaa-aikaa halutaan määrällisesti enemmän. Vaihtoehtoisesti organisaatio voi harjoittaa perheystävällistä henkilöstöpolitiikkaa, jossa yksilöllä on mahdollisuus tasapainottaa työ ja perhe. Tänä päivänä sekä miehet että naiset etsivät keinoja työ- ja perhe-elämän tasapainottamiseksi. Erilaiset uravaihtoehdot ja perheystävällinen henkilöstöpolitiikka ovat tulleet koko ajan tärkeimmiksi hakijoille. (Honeycutt & Rosen 1997, 272.)

Honeycuttin ja Rosenin (1997, 284) tutkimuksen mukaan hakijat arvostivat erityisesti organisaatiossa tarjolla olevia uramahdollisuuksia ja joustavuutta. Palkkaus ei ollut selkeä työtehtävän houkuttelevuuteen vaikuttava tekijä. Joustavat uramahdollisuudet voivat tarjota organisaatiolle kilpailuedun työmarkkinoilla, myös siinä tapauksessa mikäli organisaatiolla ei ole mahdollisuutta tarjota kilpailijan tarjoamia palkkoja. Joustavat uramahdollisuudet voivat myös vähentää nykyisten työntekijöiden vaihtuvuutta. (Honeycutt & Rosen 1997, 287.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2009) julkaiseman raportin mukaan etätö on tulevaisuudessa tärkeä kriteeri työpaikan houkuttelevuudelle. Etätö tarjoaa paremmat mahdollisuudet työn ja perheen yhteensovittamiseen. Etätöön tekeminen vähentää myös matkustamista ja potentiaaliset hakijat voivat

erityisesti arvostaa ympäristövastuullista organisaatiota, joka huomioi toiminnassaan ilmastonmuutokseen liittyvät seikat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 9.)

Työn tekemisen tavat ovatkin monimuotoiset tänä päivänä. Etätyön tekeminen on lisääntynyt. Siihen mahdollisuuden tarjoaa tieto- ja viestintäteknologian kehitys, joka tekee myös organisaation toimintaympäristöjen rajoista häilyvät. Luvussa kaksi on tarkasteltu rekrytointiin ja organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavia sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä. Rekrytoinnin alkuvaiheessa organisaation houkuttelevuus on rekrytoinnissa onnistumiseen vaikuttava olennainen tekijä. Organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä on niin organisaation sisäisessä kuin ulkoisessa toimintaympäristössä. Organisaation ominaisuudet kuten sijainti, tunnettuus, imago, maine ja vastuullisuus vaikuttavat organisaation houkuttelevuuteen potentiaalisten hakijoiden silmissä.

Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa valittu rekrytointikanava ja rekrytointisanoma vaikuttavat myös organisaation houkuttelevuuteen potentiaalisten hakijoiden mielissä (Barber 1998, 1). Seuraavaksi tarkastellaan organisaation verkkosivuilla tapahtuvaa rekrytointiviestintää.

3 REKRYTOINTI VERKKOSIVUILLA

Niin kuin moni muukin organisaation toiminto, myös rekrytointi on siirtynyt viestintäteknologian kehittymisen myötä verkkoon. Yhä useammat organisaatiot rakentavat verkkosivuilleen rekrytointiosion. Verrattuna perinteisiin rekrytointikanaviin, verkkorekrytoinnin edut ovat selkeät. Internet on ajasta sekä paikasta riippumaton kanava ja sen avulla on mahdollista tavoitella globaalien työmarkkinoiden potentiaalisia hakijoita. Internet on vuorovaikutteinen kanava, jossa koko ei ole rajaava tekijä. Rekrytointiosioon voidaan sijoittaa runsaasti informaatiota ja viestintää voidaan elävöittää värien, kuvien, äänen, videoiden ja animaatioiden avulla. Verkkorekrytoinnista on tullut organisaatioille pääasiallinen työkalu rekrytointitoimintojen hoitamiseen. (Cober, Brown, Keeping & Levy 2004, 624).

Verkkorekrytointiin on tarjolla myös useita rekrytointiportaaleja, joiden kautta organisaatiot voivat viestiä avoimista työpaikoista.

Rekrytointiportaaleissa organisaatioiden uniikit ominaisuudet eivät kuitenkaan pääse niin hyvin esille kuin organisaation omilla verkkosivuilla. Usein rekrytointiportaalit tarjoavat rajoitetun mahdollisuuden informaation tarjoamiseen. Informaatio esitetään hyvin yleisellä tasolla ja tällöin erottuminen muista työnantajista on vaikeaa. (Cober, Brown, Blumental, Doverspike & Levy 2000, 480.)

Omien verkkosivujen rekrytointiosioissa organisaatio voi korostaa ja tuoda esille organisaation kulttuuriin liittyviä ainutlaatuisia ominaisuuksia, joilla voidaan houkutella yksilöitä, jotka sopivat erityisen hyvin organisaatioon. Organisaatiot voivat esitellä yksityiskohtaisesti jokapäiväistä toimintaansa, stakeholdereitaan ja organisaation arvomaailmaa. Yksityiskohtaisen informaation avulla potentiaalinen hakija voi arvioida omaa sopivuuttaan organisaation kanssa. Organisaation verkkosivuilla on mahdollisuus vaikuttaa potentiaalisten hakijoiden ensireaktioihin ja sitä kautta myös potentiaalisen hakijan hakupäätökseen. Rekrytointiosioon voidaan myös sisällyttää organisaation tarpeisiin vastaava online-hakutietokanta. (Cober ym. 2000, 481-483.)

Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa organisaation verkkosivuista on tullut myös hakijoille ensisijainen informaatiokanava (Cober, Brown, Levy, Keeping & Cober 2003, 158). Potentiaalinen hakija voi olla aktiivinen hakija, joka on erityisen motivoitunut löytämään työtä tai passiivinen hakija, jolla on jo työpaikka, mutta joka seurailee tarjolla olevia työmahdollisuuksia. (Cober ym. 2000, 481.)

Cober ym. (2000, 484) esittelevät käsitteellisen mallin, joka sisältää kolme verkkorekrytinnissa onnistumiseen vaikuttavaa ensisijaista vaihetta.

Ensimmäisessä vaiheessa potentiaaliset hakijat houkutellaan verkkosivuille. Toisessa vaiheessa potentiaalisten hakijoiden huomio ja mielenkiinto herätetään, ylläpidetään tätä mielenkiintoa organisaatiota kohtaan sekä luodaan vuorovaikutussuhde potentiaalisen hakijan kanssa. Kolmannessa vaiheessa hakija laittaa hakemuksen avoimeen tehtävään. Verkkorekrytinnissa onnistuminen on riippuvainen kaikkien näiden osatekijöiden tehokkuudesta.

Organisaation verkkosivujen markkinointi niin rekrytointimateriaaleissa ja muussa markkinointiviestinnässä voi johdatella potentiaalisen hakijan verkkosivuille. Myös rekrytointiportaaliin laitetun työpaikkailmoituksen yhteyteen sisällytetty verkko-osoite tai sanomalehdessä ollut työpaikkailmoitus voi houkutella potentiaalista hakijaa vierailemaan verkkosivuilla. Potentiaalisen hakijan huomio voidaan myös saavuttaa hakukonemarkkinoinnin avulla. (Cober ym. 2000, 485.) Tunnetut organisaatiot saavat helpommin vierailijoita verkkosivuilleen (Collins & Han 2004, 692).

3.1 Huomion ja mielenkiinnon herättäminen

Kun potentiaalinen hakija on onnistuttu houkuttelemaan verkkosivuille, tehokas verkkorekrytointi edellyttää, että saadaan potentiaalisen hakijan huomio ja herätetään hänen mielenkiintonsa organisaatiota kohtaan. Verkkosivuilla surffaajat liikkuvat nopeasti sivulta toiselle. Tässä vaiheessa verkkosivuilla tarjottavan informaation merkitys kasvaa. Mielenkiinnon herättämisessä onnistumiseen vaikuttaa se, millaista informaatiota organisaatio tarjoaa ja millä tavalla informaatio esitetään. (Cober ym. 2000, 485-486.)

Cober ym. (2004, 625) vertaavat organisaation verkkosivuja rakennuksen julkisivuun. Verkkosivujen ulkomuoto-ominaisuudet kuten esteettisyys ja viihdyttävät ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten hyvin potentiaalisen hakijan huomio ja mielenkiinto pystytään herättämään hänen tullessaan verkkosivuille. Esteettisyysominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi värit, fontit, kuvat ja avoimen tilan käyttö. Esteettisyyteen vaikuttaa sivuston yhtenäisyys; se miten verkkosivujen eri elementit kuten värit, tekstit ja kuvat ovat sopusoinnussa ja liittyvät toisiinsa läheisesti niin, että verkkosivusto eri alaosiointien luo yhtenäisen kokonaisuuden. Viihdyttäviä ominaisuuksia ovat muun muassa videot, animaatiot ja äänet. (Cober ym. 2004, 625-628.)

Potentiaaliselle hakijalle henkilökohtaisesti tärkeä informaatio herättää paremmin huomion. Informaation ajantasaisuus ja virheettömyys luovat organisaatiosta positiivisen kuvan. (van Birgelen, Wetzels & van Dolen 2008, 734.) Organisaation tarjoamat palkitsemisjärjestelmät, organisaation kulttuurin ja arvojen kuvaukset sekä tarjolla olevat urakehitysmahdollisuudet houkuttelevat ja herättävät potentiaalisten hakijoiden mielenkiinnon organisaatiota kohtaan. (Cober ym. 2003, 159.)

Potentiaalinen hakija muodostaa joko myönteisen tai kielteisen ensivaikutelman organisaation verkkosivujen sisältämän informaation perusteella (Cober ym. 2000, 482). Yksilöiden omat mielenkiinnon kohteet ja arvot ohjaavat tiedonhakuja internetissä ja nämä osaltaan vaikuttavat organisaation houkuttelevuuteen ja organisaatiosta muodostuvaan mielikuvaan (Cober ym. 2004, 638).

3.2 Mielenkiinnon ylläpitäminen

Verkkosivujen käytettävyys vaikuttaa siihen, miten hyvin potentiaalisen hakijan mielenkiinto onnistutaan ylläpitämään (Cober ym. 2000, 486). Käytettävyystutkimuksen asiantuntijan Jakob Nielsenin verkkosivuilla käytettävyys määritellään seuraavasti: "Usability is a **quality attribute** that assesses how easy user interfaces are to use. The word "usability" also refers to methods for improving ease-of-use during the design process" (Nielsen 2010).

Käytettävyyteen vaikuttavat viisi laatuosatekijää: 1) opittavuus (Learnability) eli miten helppoa käyttäjille on perustoimintojen toteuttaminen sivustolle tullessa, 2) tehokkuus (Efficiency) eli miten nopeasti käyttäjät pystyvät suorittamaan halutut tehtävät sivustolle tullessaan ja sivuston muotoilun tultua ymmärretyksi, 3) muistettavuus (Memorability) eli kun käyttäjät palaavat uudelleen jonkin ajan kuluttua sivustolle, niin kuinka helposti he voivat todentaa sivuston tehokkuuden, 4) virheet (Errors) eli kuinka monta virhettä käyttäjät tekevät, miten suuria virheitä nämä ovat ja kuinka helposti käyttäjät voivat korjata tekemänsä virheet, 5) tyytyväisyys (Satisfaction) eli kuinka miellyttävää sivustoa on käyttää. (Nielsen 2010.)

Nielsenin (2010) mukaan edellä mainittujen viiden laatuosatekijän lisäksi on muita useita tärkeitä laatuosatekijöitä. Eräs tärkeimmistä on hyödyllisyys (Utility), jolla viitataan verkkosivuston muotoilun toimivuuteen eli tekeekö sivusto sen, mitä käyttäjät haluavat. Karat (1997, 34) esittelee käytettävyyteen keskittyvän ISO-standardin 9241-11, joka määrittelee käytettävyyden seuraavasti: "Usability is the extent to which a product can be used by specified users to achieve specified goals with effectiveness,

efficiency, and satisfaction in a specified context of use". Potentiaalisen hakijan näkökulmasta käytettävyys voidaan nähdä subjektiivisena arviona siitä, miten tehokkaana ja toimivana välineenä hän verkkosivut kokee informaatiota hakiessaan. Lisäksi potentiaalisen hakijan arvioon vaikuttaa se, miten hyvin hän saavuttaa omat tavoitteensa ja kuinka tyytyväinen hän on sivustoon.

Cober ym. (2004, 631) kokoavat aikaisemman kirjallisuuden² perusteella käytettävyyttä edistäviä tekijöitä. Informaation hakua ja siirtymistä paikasta toiseen helpottaa loogisesti suunniteltu navigaatio. Käytettävyyttä voidaan edistää vuorovaikutteisilla elementeillä, kuten palautemahdollisuudella. Graafisten elementtien, kuten kuvallisten navigaatiopainikkeiden käyttötarkoitus on helposti ymmärrettävissä. Verkkosivujen informaation määrä ja monipuolisuus vastaavat käyttäjän tarpeita. Käyttäjystävälliset verkkosivut eivät myöskään sisällä sivuston avautumista hidastavia elementtejä. (Cober ym. 2004, 631-632.)

Cober ym. (2003, 166) mukaan sekä verkkosivujen tyyli että käytettävyys, ja erityisesti looginen navigaatio, vaikuttavat organisaation houkuttelevuuteen. Hakijoiden yksilölliset erot vaikuttavat siihen, miten houkuttelevana ja hyödyllisenä hakijat organisaation rekrytointisivustot näkevät. Yksilölliset erot vaikuttavat myös siihen, millä tavalla yksilö kokee verkkosivujen käytettävyyden. Yksilöllisiin eroihin vaikuttaa esimerkiksi se, millaisen käyttäytymisen avulla hakija uskoo saavuttavansa toivottavan lopputuloksen (Outcome Expectancy). Mikäli hakija uskoo, että internetin

² Neiderst, J. 2001. Learning web design: A beginner's guide to HTML, graphics, and beyond. Sebastol, CA: O'Reilly.
Nielsen, J. 2000. Designing web usability. Indianapolis, IN: New Riders Publishing.
Palmer, J. W. 2002. Web site usability, design, and performance metrics. Information System Research, 13, 151-167.

käyttö parantaa hänen mahdollisuuksiaan löytää työpaikka, suhtautuu hän positiivisesti rekrytointisivuston käyttöön. Lisäksi yksilön käyttäytymiseen vaikuttaa hänen oma arvio siitä, millainen kyky ja osaaminen hänellä on tietyn toiminnon suorittamiseen (Self-Efficacy). Jos hakija on tottunut internetin käyttäjä, voi hän kokea rekrytointisivuston helppokäyttöisenä ja myös nähdä verkkorekrytinnin houkuttelevana. (Williamson, Lepak & King 2003, 248-249.)

Käytettävyyteen vaikuttaa myös informaation määrä. Liiallinen informaatio voi kyllästyttää ja väsyttää hakijan. Cober ym. (2000, 486) ehdottavat, että rekrytointisivustoille kannattaa sisällyttää vain rekrytointiin liittyvää materiaalia. Esimerkiksi tuotemarkkinointi kannattaisi sijoittaa erilleen, jotta potentiaalinen hakija löytää tarvitsemansa informaation nopeasti ja helposti.

3.3 Vuorovaikutussuhteen luominen

Verkkosivuilla organisaatio voi luoda vuorovaikutussuhteen potentiaaliseen hakijaan kolmella tasolla. Vuorovaikutussuhde voidaan pyrkiä luomaan organisaation nykyisten työntekijöiden ja potentiaalisen hakijan välille, organisaation ja potentiaalisen hakijan välille sekä työn ja potentiaalisen hakijan välille. Yhteensopivuus näillä kolmella tasolla lisää mahdollisuuksia onnistua saamaan potentiaalinen hakija laittamaan työhakemus. (Cober ym. 2000, 487.)

Verkkosivuille sijoitetut työntekijöiden esittelyt ja uratarinat esittelevät potentiaaliselle hakijalle sekä nykyisiä työntekijöitä että työympäristöä. Työntekijöiden tarinoihin voidaan sisällyttää esimerkiksi kuvaukset työelämän laatuun panostamisen keinoista. Lisäksi voidaan esitellä

organisaation arvot ja kulttuuria niin tekstimuodossa kuin kuvin. Monimuotoista työyhteisöä voidaan tuoda korostetusti esille esittelemällä eri kansallisuuksista muodostuvaa työntekijäjoukkoa. Työntekijöiden tarinoissa (Testimonials) voidaan kuvata organisaation henkilöstöpolitiikkaa, arvomaailmaa ja vastuullisuutta työntekijöiden näkökulmasta. (Cober ym. 2000, 487.)

Työntekijöiden tarinoiden avulla organisaation verkkosivuista voidaan tehdä henkilökohtaisemmat potentiaalisille hakijoille (Cober 2000 ym. 491). Tarinoiden avulla potentiaalinen hakija voi arvioida omaa sopivuuttaan niin organisaation kuin työyhteisön välillä. Tarjolla olevan työtehtävän kuvauksen perusteella potentiaalinen hakija voi arvioida sopivuuttaan kyseiseen työtehtävään. Verkkosivuilla voidaan kuvata työnvaatimukset ja myös erilaisin multimedian keinoin varmistaa potentiaaliselle hakijalle työtehtävään liittyvä realistinen ennakkoinformaatio. (Cober ym. 2000, 488.)

Vuorovaikutussuhteen luominen on onnistunut ja suhde organisaation ja hakijan välillä vahvistuu, kun hakija laittaa hakemuksen. Cober ym. (2000, 488) ehdottavat, että online-hakumahdollisuuden tarjoaminen voi tarjota organisaatiolle kilpailuedun. Aktiivisesti työpaikkoja etsivät hakijat hyödyntävät monipuolisesti internetin tarjoamia mahdollisuuksia työnhaussa. He vierailevat useilla työpaikkoja tarjoavilla sivustoilla ja mitä enemmän aikaa rekrytointisanomalle altistumisesta on kulunut, sitä heikommat mahdollisuudet on enää saada potentiaalinen hakija laittamaan hakemus. Kun tarjotaan mahdollisuus heti laittaa hakemus, niin tämä mahdollisuus suljetaan pois. (Cober ym. 2000, 488.)

Organisaation verkkosivujen rekrytointiosioiden orientaatio voi vaihdella sen mukaan, mitä toimintoja niiden avulla halutaan suorittaa. Williamson ym. (2003, 244) jakavat orientaatiot seuraavasti: 1) rekrytointiorientaatio, jolloin verkkosivut on suunniteltu mahdollisimman myyväksi potentiaalista hakijaa ajatellen, 2) seulontaorientaatio, jolloin työnhakijoita arvioidaan ja seulotaan heidän ominaisuuksien perusteella, 3) duaaliorientaatio, jolloin pyrkimyksenä on sekä rekrytoida että seuloa hakijoita.

Rekrytointiorientoituneet sivustot tarjoavat potentiaalisille hakijoille yksityiskohtaista informaatiota tarjolla olevista työtehtävistä ja muista organisaation tarjoamista mahdollisuuksista. Sivuston tarkoitus on myydä hyötyjä ja kannustaa potentiaalista hakijaa hakeutumaan organisaatioon. Seulontaorientoituneet sivustot sisältävät online-hakemuksen, jonka avulla voidaan kerätä hakijoista informaatiota valintavaihetta ajatellen. Organisaatiot voivat kerätä hakijoista tietoja liittyen yksilöiden osaamiseen, taitoihin, kykyihin sekä arvoihin ja löytää organisaation tarpeisiin sopivan tekijän. Verkkorekrytoinnin ja erityisesti seulontaorientaation avulla organisaatiot voivat saavuttaa merkittäviä aika- ja kustannussäästöjä rekrytointitoiminnoissa. (Williamson ym. 2003, 245-246.)

Williamson ym. (2003) tutkimuksen mukaan potentiaaliset hakijat näkivät rekrytointiorientoituneen sivuston seulontaorientoitunutta sivustoa houkuttelevampana, koska sivusto tarjoaa enemmän hyödyllistä informaatiota hakijalle. Myös duaaliorientaatio nähtiin hyödyllisempänä kuin seulontaorientaatio. Duaaliorientaation ja rekrytointiorientaation välillä ei hakijoiden suhtautumisessa huomattu suuria eroja. Rekrytointiosion orientaatio ja hakijoiden yksilölliset ominaisuudet vaikuttivat myös lopulta siihen, millä tavalla yksilöt näkivät käytettävyyden. Käytettävyyden

näkemyksiin vaikuttivat erityisesti ne tekijät, miten helppokäyttöisenä ja miten hyödyllisenä yksilöt näkivät rekrytointiosioden sisältämän informaation. (Williamson ym. 2003, 258-259.)

Alkuvaiheen rekrytointitoiminnoissa on onnistuttu silloin, kun potentiaalinen hakija on onnistuttu houkuttelemaan verkkosivuille ja hänen mielenkiintoaan on kyetty ylläpitämään sekä luomaan vuorovaikutussuhde, jota vahvistaa hakijan organisaatioon laittama hakemus. Hakemista ei kannata tehdä hakijalle liian työlääksi. Mathewsin ja Redmanin (1998, 246) tutkimuksen mukaan johtotehtäviin hakevat pitivät yksinkertaisia hakutapoja kuten ansioluettelon tai valmiin hakulomakkeen täyttämistä miellyttävimpänä.

Siihen, miten houkuttelevana potentiaaliset hakijat organisaation näkevät, vaikuttavat muun muassa verkkosivujen sisältämä informaatio, verkkosivujen esteettisyys, sivuston sisältämät elementit sekä käytettävyys ja rekrytointiosioden orientaatio. Potentiaalisten hakijoiden yksilölliset viestintäteknologian käyttötavat ja suhtautuminen viestintäteknologian käyttöön vaikuttavat organisaation houkuttelevuuteen. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat myös siihen, miten hyvin organisaatio rekrytoinnissaan onnistuu käyttäessään verkkosivuja rekrytointiviestinnän kanavana.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän luvun alussa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksessa käytetty aineisto, aineiston kerääminen ja tehdyt rajaukset. Lisäksi esitellään käytettyä tutkimusmenetelmää sekä analysoinnin eri vaiheita.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista organisaatioiden rekrytointiviestintä on verkkosivujen rekrytointiosioissa. Työn tavoitteena oli rekrytointiviestinnän mallin laatiminen.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millaista organisaatioinformaatiota rekrytointiosiot sisältävät?
- Millaisia ovat työntekijöiden tarinat rekrytointiosioissa?

Tutkimuksessa hyödynnettiin valmista aineistoa, joka valittiin harkinnanvaraisesti. Great Place to Work Institute Finland tekee vuosittain tutkimuksen Suomen parhaista työpaikoista ja julkaisee tutkimuksen perusteella Suomen parhaat työpaikat -listan. Tutkimukseen valittiin Suomen yleisen sarjan (50 - 500 työntekijää) listalle vuonna 2009 päässeet organisaatiot ja tutkimusaineistona oli kohdeorganisaatioiden verkkosivujen rekrytointiosioiden sisältämät materiaalit.

Yritysten, organisaatioiden ja erilaisten yhteisöjen vapaasti luettavissa olevia verkkosivuja voidaan käyttää tutkimuksissa aineistona. Vapaasti luettavuudella tarkoitetaan sitä, että verkkosivut eivät ole rajattuja tietyille käyttäjäjoukolle eivätkä ne vaadi kirjautumista kuten organisaation intranet-sivustot. (Kuula 2006, 171.)

Kohdeorganisaatiot valittiin sillä perusteella, että niiden verkkosivuilla ajateltiin olevan erityisen paljon ja monipuolisesti materiaalia tarjolla. Harkinnanvaraisesti valitusta tutkimusjoukosta on mahdollisuus saada riittävästi tutkittavaa aineistoa sekä kattava kuva siitä, millaisia verkkosivujen rekrytointiosiot voivat olla. Aineistosta voidaan myös käyttää nimitystä eliittiotanta tai harkinnanvarainen näyte. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 88-89.)

Great Place to Work Institute Finlandin toteuttama tutkimus on lähtöisin Yhdysvalloista ja siellä se tunnetaan Fortune-lehden Yhdysvaltain 100 parasta työpaikkaa -listana. Organisaatiot ilmoittautuvat itse mukaan tutkimukseen ja tutkimustulokset muodostuvat pääosin organisaation omien työntekijöiden mielipiteiden perusteella. (Great Place to Work Institute Finland 2009.) Kohdeorganisaatiot esitellään taulukossa 1 ja ne ovat Suomen parhaat työpaikat -listan mukaisessa järjestyksessä.

TAULUKKO 1 Aineiston esittely.

Organisaatio	Verkko-osoite
Reaktor Innovations Oy	www.reaktor.fi
Microsoft Oy	www.microsoft.fi
3 Step IT Oy	www.3stepit.fi
Clas Ohlson Oy	www.clasohlson.fi
Nice-business Solutions Finland Oy	www.nice.fi
Oracle Finland Oy	www.oracle.com
SAS Institute Oy	www.sas.com/fi
SAP Finland Oy	www.sap.com/finland
Novia Finland Oy	www.noviafinland.fi
Kaleva Travel Oy	www.kalevatravel.fi
Pipelife Finland Oy	www.pipelife.fi
Mars Finland Oy	www.mars.fi
Managements Events	www.managementevents.fi
Newsec Oy	www.newsec.fi
Sanofi-aventis Oy	www.sanofi-aventis.fi
Sininen meteoriitti Oy	www.meteoriitti.com
Boehringer Ingelheim Finland Ky	www.boehringer-ingelheim.fi
Scandinavian Marketing Services Oy	www.scantm.com
Alexandria Pankkiiriliike Oy	www.alexandria.fi
SBS Finland Oy	www.sbs.fi

Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen. Tutkimus voidaan myös nähdä tapaustutkimuksena, jossa ilmiön tutkimisen kohteet ovat mahdollisimman edustavia ja mahdollisesti poikkeuksellisen opettavia tapauksia. Eskolan ja Suorannan (1998, 66) mukaan oikeastaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia eikä tulosten pohjalta ole tarkoitus tehdä samalla tavalla yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen määrä vaan aineisto koostuu pienestä määrästä tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 1998, 18).

Tutkijalle tutkimusmateriaali on representaatio organisaation konstruoimasta todellisuudesta. Verkkosivujen materiaalit ovat organisaation tuottamia materiaaleja, ne on laitettu sivustolle tiettyä tarkoitusta varten ja niihin on valikoitu halutut asiat. Verkkosivut ovat

organisaation institutionaalinen areena, jossa organisaatiot rakentavat ja vahvistavat identiteettiään. Verkkosivut nähdään merkitysympäristönä, jossa korostuu merkitysten tulkinnallisuus ja kulttuurisidonnaisuus.

4.2 Aineiston keruu ja rajaukset

Aineisto kerättiin 16.10. – 3.11.2009 välisenä aikana. Ennen aineistonkeruun aloittamista määriteltiin selkeästi, että aineistoon otetaan mukaan vain rekrytointiosion sisältämä materiaali. Organisaation etusivulta etsittiin rekrytointiosioon viittaava linkkiotsikko. Rekrytointiosioita tarkasteltiin huolellisesti ja kaikki kyseiseen osioon kuuluva materiaali tallennettiin kuvina tiedostoon. Myös verkkosivujen etusivu tallennettiin.

Kun verkkosivut oli tallennettu, ne tulostettiin. Sähköiseen muotoon tallentamisella haluttiin varmistaa se, että aineisto on tarkasteltavissa originaalimuodossaan ja tarvittaessa materiaali oli mahdollista tulostaa uudelleen. Ennakko-oletukset aineiston laajuudesta pitivät paikkansa. Rekrytointiosiot sisälsivät määrällisesti hyvin paljon informaatiota. Eskola ja Suoranta (1998, 65) tuovatkin esille, että laadullinen aineisto on periaatteessa loputon ja tällöin tutkimuksen aineisto tulee rajata mahdollisimman tarkasti.

Yleisesti verkkosivujen rakenne muodostuu kehyksestä, jossa on päänavigaatio joko vasemmalla tai oikealla. Lisäksi ylä- ja alatunnisteesta löytyy navigaatiopalkit. Rekrytointiosiossa ollessaan hakijalla on mahdollisuus tutustua myös muuhun kuin varsinaisen rekrytointiosion materiaaliin. Nämä muut materiaalit rajattiin aineistonkeruuvaiheessa ulkopuolelle. Rekrytointiosioissa oli tarjolla linkkejä esimerkiksi lehdistötiedotteisiin ja pdf-tiedostona esitettyihin hakuohjeisiin. Näiden

linkkien materiaalit otettiin mukaan aineistoon, mutta vuosikertomukset rajattiin aineistosta pois.

Kohdeorganisaatioista useat ovat kansainvälisesti toimivia, globaaleja organisaatioita. Kohdeorganisaatioiden rekrytointiosioissa saattoi olla sekä suomalainen sivusto että linkki kansainväliseen rekrytointiosioon. Aineistoon kerättiin alkuvaiheessa sekä suomalaisten että kansainvälisten rekrytointiosioiden materiaali. Aineiston todettiin kuitenkin olevan liian laaja.

Aineistoon päätettiin ottaa rekrytointiosion suomalainen sivusto, jossa rekrytointikielenä saattoi olla joko suomi tai englanti. Kansainvälisten rekrytointiosioiden materiaalit rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä rajausta johti siihen, että yhden organisaation (Oracle) rekrytointiosio jäi analyysin ulkopuolelle, koska sivustolla oli tarjolla vain kansainvälinen rekrytointiosio. Yhden kansainvälisen rekrytointiosion mukaan ottaminen olisi voinut vääristää tuloksia, mikäli suomalaisessa ja kansainvälisessä rekrytoinnissa on eroja. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut kuitenkaan vertailla suomalaisen ja kansainvälisen rekrytointiviestinnän eroja.

Myös työpaikkailmoitukset rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella rekrytointiviestintää kokonaisuutena, ei yksittäisen rekrytoinnin näkökulmasta. Työtehtäviin liittyvää informaatiota tarjottiin rekrytointiosioissa myös muualla kuin työpaikkailmoituksissa. Lisäksi erilaiset elementit kuten kuvat, äänet, värit ja videot jätettiin analyysin ulkopuolelle.

Aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaation eli kylläntymisen käsitteen avulla. Aineisto kylläntyy silloin, kun se ei tuota enää mitään uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Tuomen ja Sarajärven (2006, 91) mielestä saturaatio-käsite on laadullisessa tutkimuksessa ongelmallinen. Jos aineistosta hakee erilaisuutta, ei saturaatiopiste ole etukäteen määriteltävissä. Jos taas aineistosta haetaan näyttöä samanlaisista, ennen analyysia määritellyistä tietynlaisista tyypeistä tai teemoista, voidaan puhua saturaatiosta niiden tultua havaituksi. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 89-91.) Tässä tutkimuksessa aineistosta haettiin sekä samanlaisuuksia, mutta myös erilaisuuksia, joita esitellään tuloksissa.

4.3 Sisällönanalyysi ja aineiston analysointi

Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Tuomen ja Sarajärven (2006, 93) mukaan sisällönanalyysia voidaan pitää yksittäisenä metodina, mutta myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa sekä laadullisesti että määrällisesti, jolloin tarkoitetaan sisällönerittelyä. Tutkimuskirjallisuudessa usein rinnastetaan sisällönanalyysi ja sisällönerittely synonyymeiksi. Tuomi ja Sarajärvi (2006, 107) kuvaavat eron termien välillä seuraavasti: "*sisällön erittelyllä* tarkoitetaan dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. *Sisällönanalyysilla* tarkoitetaan sitä vastoin pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti."

Krippendorffin (1984, 16, 25) mukaan sisällönanalyysi sopii menetelmänä viestinnän tutkimukseen ja sillä on siinä pitkä historia. Krippendorff (1984, 21) määrittelee sisällönanalyysin tutkimusmenetelmäksi, jonka avulla

voidaan tehdä toistettavia ja valideja tulkintoja datasta niiden kontekstissaan. Tutkimusmenetelmänä sen tavoitteena on tuottaa tietoa ja uutta näkemystä, esittää ”faktoja” sekä käytännön ohjeita toimintaan.

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisenä, teoriasidonnaisena tai teorialähtöisenä analyysinä. Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisempi havainto, tieto ja teoriat pyritään sulkemaan ulkopuolelle ja luomaan analyysi aineistolähtöisesti. Täydellisesti aineistolähtöiseen analyysiin on kuitenkin vaikea päästä, koska esimerkiksi tutkimusasetelma ja tutkijan ennakkokäsitykset vaikuttavat analyysiin. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston analyysia taasen ohjaa tietty teoria, malli tai auktoriteetin esittämä malli. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 97-99.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi tehtiin teoriasidonnaisesti. Teoriasidonnaisessa analyysissä aineiston analyysivaihe alkaa aineistolähtöisesti ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys toimii apuna analyysin etenemisessä. Usein tällöin on kyse abduktiivisesta päättelystä, jolloin tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja teorian valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 99.)

Aineistoon tutustuminen aloitettiin lukemalla se useampaan kertaan huolellisesti läpi. Tämän jälkeen rekrytointiosiodien rakenteesta ja sisällöstä tehtiin kooste, joka toimi apuna aineiston jäsentämisessä. Kooste luettiin huolellisesti läpi ja sieltä etsittiin tutkimusongelmaan vastaavia teemoja. Aineistosta löytyi seuraavia keskeisiä aiheita ja teemoja:

- Organisaation perustiedot
- Organisaatio työnantajana ja työpaikkana

- Työtehtävät
- Rekrytointitoiminnot
- Työntekijöiden tarinat

Analyysissa hyödynnettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaa, jonne luotiin teemojen mukaan välilehdet ja aineistoa lähdettiin koodaamaan kirjaamalla alkuperäisilmaus tiedostoon. Ennen koodausta määriteltiin analyysiyksikkö, joka tässä tutkimuksessa oli lauseen osa, lause tai koko kappale. Ennen koodaamisen aloittamista laadittiin alustava koodausrunko, joka toimi apuna aineiston jäsentämisessä. Koodausrunko ei kuitenkaan sitonut tutkijaa tiettyihin raameihin, vaan se muuttui ja täydentyi prosessin aikana. (Eskola & Suoranta 1998, 158.)

Aineiston analyysi eteni kolmivaiheisesti alkaen aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä, jonka jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin ja viimeisessä vaiheessa aineisto abstrahoitettiin eli luotiin teoreettiset käsitteet. Alkuperäisilmauksista tehtiin pelkistetty ilmaus. Tämän jälkeen koodattuja alkuperäisilmauksia tarkasteltiin huolellisesti ja samankaltaiset käsitteet ryhmiteltiin ja yhdistettiin luokaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110- 112.)

Ryhmittelyvaiheessa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. Luokittelulla luodaan myös pohja tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vaiheen katsotaan jo olevan osa abstrahointiprosessia, jossa luokituksia yhdistellään niin pitkälle kuin se aineiston näkökulmasta on mahdollista. Abstrahoinnissa aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 113-114.)

TAULUKKO 2 Esimerkki aineiston analyysin etenemisestä.

Alkuperäis-ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Vastineeksi työstäsi tarjoamme kilpailukykyisen palkan,	Kuvaus palkkauksesta.	Palkitsemisjärjestelmät	Henkilöstöpolitiikka	Organisaatio työnantajana ja työpaikkana
Yrityksemme tähtimyyjät nauttivat mm. lounas- ja puhelinedusta sekä kattavimmista työterveyspalveluista.	Kuvaus työsuhde-etuista.	Palkitsemisjärjestelmät	Henkilöstöpolitiikka	Organisaatio työnantajana ja työpaikkana

Taulukossa 2 on esimerkki aineiston analyysin etenemisestä. Alkuperäisilmaukset kirjattiin vain yhteen kohtaan. Analyysi eteni aineistolähtöisesti, mutta teoriaohjaavasti abstrahointivaiheessa teoreettiset käsitteet tuotiin esiin valmiina tutkimuksen viitekehyksestä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 116.)

Teemoittelusta jatkettiin tyypittelyyn. Aineistosta muodostettiin kaksi matriisia, joiden avulla aineistosta löydettiin mielenkiintoiset kohdat sekä tyypillisimmät tapaukset. Eskola ja Suoranta (1998, 183) esittävät kolme erilaista tapaa muodostaa tyyppiä: 1) laajemmasta aineistosta yhdestä vastauksesta muodostetaan tyyppi, 2) muodostetaan mahdollisimman yleinen tyyppi yhdistämällä suurimmassa osassa tai kaikissa esillä ollut vastaus, 3) muodostetaan mahdollisimman laaja tyyppi, johon otetaan mukaan aineistossa esiin tulleet erilaiset vaihtoehdot.

Tässä tutkimuksessa esitellään mahdollisimman yleinen tyyppi kokoamalla tyypikuvaukseen kaikkien verkkosivujen rekrytointiosioden tarjoama

organisaatioinformaatio ja työntekijöiden tarinoiden sisältämä informaatio. Tyypikuvaukset tiivistävät aineiston ja tyypillistävät verkkosivuilla tarjottavan informaation. Tavoitteena on kuvata taloudellisesti aineistoa, mutta myös laajasti ja mielenkiintoisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 182.)

5 TULOKSET

Verkkosivujen etusivut toimivat hakemistosivuna, josta tarjotaan linkit verkkosivuston eri osa-alueille. Rekrytointiin viittaavat linkkiotsikot kuten "Careers", "Avoimet työpaikat", "Työpaikat", "Rekrytointi" tai "Ura meillä" ohjaavat rekrytointiosioon. Joillakin sivustoilla rekrytointiosioon päästään "Tietoa yrityksestä" tai "Yritys" -linkkien kautta.

Etusivulla saatetaan tarjota linkkiä rekrytointiosioon useammassakin kohdassa. Rekrytointiin viittaava linkkiotsikko voi olla sekä vasemmalla navigaatiossa että sivuston ylä- tai alatunnisteessa. Organisaation rekrytointia tuodaan myös korostetusti esille etusivulle sijoitetuilla bannereilla, joita kutsutaan myös etusivun nostoiksi tai poiminnoiksi. Rekrytointiin viittaavat bannerit voivat antaa potentiaaliselle hakijalle selkeämmän kuvan siitä, mitä linkin takaa löytyy ja näin voidaan lisätä verkkosivuston käytettävyyttä.

Organisaatiot viestivät etusivulla menestymisestä Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa. Listalle päässeet organisaatiot saavat oikeuden käyttää Suomen parhaat työpaikat -logoa viestinnässään vuoden ajan ja kohdeorganisaatiot ovatkin sijoittaneet logon etusivulle. Lähes puolella kohdeorganisaatioista ei ole kuitenkaan logoa etusivulla.

5.1 Organisaatioinformaatio rekrytointiosioissa

Rekrytointiosioiden otsikoissa tuodaan esille organisaation tarjoamia uramahdollisuuksia "Thana ura Reaktorilla" tai "Careers @ SAP Finland" tapaan. Potentiaalisia hakijoita lähestytään otsikoissa myös seuraavanlaisilla kysymyksillä: "Open positions: Looking for a Challenging and Inspiring job?", "Tulisitko meille töihin?", "Mitä sinä kaipaat työelämääsi?" tai "Oletko se sinä?". Mielenkiintoa pyritään myös herättämään otsikoilla "Tule meille töihin" tai "Menesty olemalla oma itsesi - meillä se onnistuu".

Kohdeorganisaatioiden rekrytointiosiot ovat pääasiallisesti joko rekrytointi- tai duaaliorientoituneita. Tässä luvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja tarkastellaan, millaista organisaatioinformaatiota rekrytointiosiot sisältävät.

5.1.1 Organisaation perustiedot

Organisaatiot esittelevät historiaansa kertomalla missä, milloin ja miten kaikki alkoi. Historiasta kerrotaan organisaation perustamispaikka ja -vuosi. Myös organisaation perustajat esitellään. Organisaation toimintaikä kuvaa myös ajallisesti organisaation toiminnan pituutta.

Organisaation toimintahistoriasta kerrotaan erilaisia muutos- ja kehittymistapahtumia. Toiminnan alkuvaiheen liikeidea esitellään, kerrotaan organisaation nimenmuutoksesta sekä esitellään tuotteiden ja palveluiden kehittämistä toimintavuosien aikana. Organisaation kasvua, kehittymistä ja kansainvälistymistä kuvataan kertomalla toimintojen laajentamisesta uusille markkina-alueille. Jos organisaation kotipaikka on Suomessa, niin esitellään ulkomaille perustettujen tytäryhtiöiden perustamisvuodet. Vastaavasti emoyhtiön sijaitessa ulkomailla kerrotaan Suomen toimipaikan perustamisvuosi.

Organisaation kasvua kuvataan kertomalla historiassa tehdyistä onnistuneista ratkaisuista. Organisaation historian ohella esitellään myös toimialan historiaa ja muita perustamisvuoden tapahtumia. Osa kohdeorganisaatioista kertoo historiasta esittelemällä organisaation perustajia, jotkut taas kertovat tuotemerkin historian. Tuotemerkin historiaa esitellään kertomalla logon tarina ja tuotteen markkinointiin liittyvän sloganin eli iskulauseen lähtökohdat. Tuotemerkin historiaan sisältyy myös tuotteen kehittämisen kuvaaminen.

Historiasta siirrytään tähän päivään kuvaamalla organisaation tämän hetkistä toimintaa. Organisaation perustietoihin kuuluvat sijaintitiedot esitetään verkkosivuilla yleensä alatunnisteessa. Rekrytointiosioissa esitellään pääkonttorin tai emoyhtiön sijaintitiedot. Myös Suomessa tai ulkomailla sijaitsevia toimipaikkojen sijaintitietoja esitellään. Sijaintitiedot saatetaan esittää hyvinkin täsmällisesti kertomalla ajo-ohjeet, jotka sisältävät myös pysäköintiin liittyvää ohjeistusta. Ajo-ohjeita selvennetään esittämällä karttakuva. Kulkuyhteydet esitellään tarjoamalla informaatiota linja-

autovuoroista, joilla organisaatioon pääsee. Myös matkaetäisyyksiä muualle kerrotaan.

Organisaation toimintaa esitellään kertomalla toiminta-ajatus, liikeidea, strategia ja visio. Organisaatiot esittelevät myös toiminnan strategisia painopistealueita sekä tulevaisuuden kasvutavoitteita ja päämääriä. Myös organisaation tuotteita ja palveluita esitellään ja nämä esittelyt ilmentävät osaltaan, millä toimialalla organisaatio toimii. Toimialainformaatiota tarjotaan myös esimerkiksi työntekijöiden blogisivustoihin ohjaavilla linkeillä. Blogisivustot sisältävät työntekijöiden kommentteja ja näkemyksiä toimialaan liittyvistä ajankohtaisista asioista.

Organisaation taloudellista tilannetta kuvataan erilaisilla tunnusluvulla, joihin kuuluvat tilikauden tulos, liikevaihto, kannattavuus ja maksuvalmius. Myös organisaatiolle myönnetty Suomen Vahvimmat -sertifikaatti esitellään. Henkilöstömäärän kasvun kuvaaminen ja johtava asema markkinoilla kertovat myös organisaation menestymisestä. Organisaatio esitellään esimerkiksi "elinvoimaiseksi" tai "nopeimmin kasvavaksi palvelualan yritykseksi" markkina-alueellaan. Menestyminen ja kasvu näkyvät myös rekrytoinnissa.

"Etsimme useita osaajia alati kasvavaan joukkoomme." O16

Organisaation kansainvälistä tai globaalia toimintaa kuvataan kertomalla toimintamaat tai niiden määrä. Toiminnan laajuutta kuvaavat myös Suomen toimistojen määrät sekä tytäryhtiöiden esittelyt. Tytäryhtiöt esitellään kertomalla niiden sijainti, henkilöstömäärä, asema paikallisilla markkinoilla sekä toiminnan tavoitteet.

Organisaation kokoa kuvaavina lukuina kerrotaan koko konsernin henkilöstömäärä ja samoin Suomen toimistojen henkilöstömäärä. Henkilöstön keski-ikä kerrotaan myös. Henkilöstön ominaisuuksista tarjotaan yksityiskohtaisempaa informaatiota myös hyödyntämällä grafiikkaa. Kaaviokuvien esitellään henkilöstömäärän kasvua sekä kerrotaan prosenttimäärät henkilöstömäärän jakautumisesta toimipaikoittain, henkilöstötyypeittäin (vakituiset, määräaikaiset, harjoittelijat) ja sukupuolen mukaan.

Organisaatiot esittelevät myös muita sidosryhmiä henkilöstön ja tytäryhtiöiden lisäksi. Asiakkaat esitellään kertomalla organisaation ensisijainen kohderyhmä eli markkinoiko organisaatio tuotteitaan ja palveluitaan kuluttajille vai yrityksille. Lisäksi kerrotaan asiakasmäärä. Asiakkaiden lisäksi esitellään organisaation yhteistyökumppaneita ja molempien mahdollinen referenssiarvo hyödynnetään esittelemällä organisaatiot nimellä.

Organisaatiot esittelevät myös yhtiömuodon. Omistusmuotoa esitellään myös kuvaamalla organisaation omistus pohjaa yksityiseksi, samaten kertomalla organisaation olevan perheyhtiö tai työntekijöiden omistama. Yksityisomistuksessa olevat organisaatiot korostavat riippumattomuutta sekä vapautta päätöksenteossa.

”Osasyys hyvään ilmapiiriin on varmasti myös se, että firma on työntekijöidensä omistama.” O1

”Voimme ulkopuolisista riippumattomina suunnitella yrityksemme tulevaisuutta ja tuottaa yhteistyötahoillemme sellaisia keskinäisiä etuja, joista on aidosti hyötyä kaikille osapuolille.” O12

Organisaation rakennetta ja johtoa esitellään myös organisaatiokaaviokuvan avulla. Organisaation omistajien ja johdon esittelyyn voivat sisältyä myös toimitusjohtajan, hallituksen ja johtoryhmän jäsenten esittely. Organisaation historia saatetaan yhdistää tähän päivään kertomalla, että organisaation perustaja on edelleen mukana yrityksen toiminnassa esimerkiksi hallituksen puheenjohtajan roolissa.

Eräs kohdeorganisaatio tarjoaa paljon informaatiota hallituksen ja johtoryhmän jäsenistä. Hallituksen jäsenten perustietoina esitellään henkilön nimi, syntymävuosi ja tutkinto. Lisäksi kerrotaan kuinka pitkään henkilö on ollut jäsenenä hallituksessa, esitellään henkilön osaaminen ja työhistoria sekä mahdolliset luottamustoimet. Johtoryhmän jäsenten esittelyyn sisältyy perustietojen lisäksi aikaisemman työhistorian ja osaamisen kuvaaminen. Myös työsuhteen kesto, vastuualueet ja urakehitys organisaatiossa esitellään. Lisäksi kerrotaan oppilaitos, josta johtoryhmän jäsenet ovat valmistuneet. Sekä hallituksen että johtoryhmän esittelyä täydentävät jäsenten valokuvat.

Sidosryhmien esittelyn lisäksi organisaatiot tarjoavat informaatiota toimintatavoistaan. Kahden kohdeorganisaation verkkosivujen rekrytointiosioissa korostuu ympäristövastuullisuus. Organisaation toimiala voi olla luonteeltaan sellainen, että se aiheuttaa ympäristölle kuormituksia. Tämä onkin tilanne toisen kohdeorganisaation kohdalla. Organisaation verkkosivuilla korostetaan, että ilmastonmuutoksen torjuntaan panostetaan.

Toisella organisaatiolla ympäristöystävällisyys on tärkeä osa organisaation liiketoimintastrategiaa.

Ympäristöystävällisiä toimintatapoja kuvataan kertomalla esimerkkejä siitä, kuinka ympäristöasiat huomioidaan johdonmukaisesti toiminnassa. Tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutukset huomioidaan koko elinkaaren ajan. Asiakkaita, henkilöstöä ja yhteistyökumppaneita kannustetaan ympäristöystävällisiin toimintatapoihin. Ympäristöystävällisyys on myös kriteerinä yhteistyökumppaneiden valinnassa. Päivittäisessä toiminnassa pyritään vähentämään jätteen määrää ja kierrättämään tehokkaasti. Myös organisaation ympäristöjärjestelmän ISO 14001 sertifiointi sekä Maailman luonnonsäätiön WWF:n myöntämä Green Office -merkki tuodaan esille.

Organisaatiot kertovat myös, miten he luovat suhteita sidosryhmiin. Myös tuotteiden ja palveluiden laatuun panostetaan ja tuoteturvallisuuteen kiinnitetään huomiota. Esimerkiksi tuotteita kehitetään yhteistyössä yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa. Lisäksi kuvaillaan organisaation pitkäaikaisia asiakassuhteita tai luottamukseen ja kunnioitukseen perustuvia suhteita.

”Toimiva yhteistyö perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja kunnioitukseen. Kunnioitamme asiakkaitamme, toisiamme ja sidosryhmiämme.” O10

”Toimintamallimme ovat avoimia ja selkeitä niin asiakkaillemme, yhteistyökumppaneillemme kuin työntekijöillemme.” O3

Organisaation avoimuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä korostetaan. Avoimuus yhdistetään rehellisyyteen ja kuvataan organisaation pyrkivän avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen. Avoimuuden periaatetta kerrotaan noudatettavan rekrytoinnista alkaen. Organisaatiot kertovat jakavansa informaatiota työntekijöille yrityksen tavoitteista ja tuloksista.

5.1.2 Organisaatio työnantajana ja työpaikkana

Rekrytointiosioissa annetaan informaatiota siitä, millainen organisaatio on työnantajana ja työpaikkana. Osallistuminen Suomen parhaat työpaikat -tutkimukseen tuodaan esille useampaan kertaan ja tutkimuksen toteuttajaa sekä toteutusta esitellään. Tutkimuksesta annetaan informaatiota myös tiedotteissa. Sijoittuminen listalla kerrotaan ja myös aikaisempien vuosien tutkimustuloksista annetaan informaatiota. Myös Suomen parhaat työpaikat -logoa hyödynnetään viestinnässä. Lisäksi kerrotaan menestymisestä Euroopan työnantajatutkimuksissa, jos organisaatio on niihin osallistunut.

Kun sijoittumisesta listalla kerrotaan, niin sitä verrataan kilpailijoiden sijoittumiseen listalla. Työnantajatutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden määrä kerrotaan ja palkinnon saamisen perusteita esitellään. Lisäksi kerrotaan syitä, miksi organisaatio halusi osallistua tutkimukseen ja millaiset sijoittumistavoitteet organisaatiolla on seuraavan vuoden tutkimuksessa. Organisaation saamia muita tunnustuksia ja palkintoja esitellään laajemminkin. Esimerkiksi vuoden palveluyritykseksi valinta tai organisaation perustajan valinta vuoden kasvuyrittäjäksi kerrotaan.

"Tämä tutkimus ja henkilöstömme muutenkin antama palaute on antanut meille paljon ideoita oman toimintamme kehittämiseen. Ensi vuonna tulemme olemaan mukana, ja tavoitteenamme on vielä korkeampi sijoitus." O16

Rekrytointiosioissa kuvataan henkilöstön merkitystä organisaation toiminnassa useilla eri tavoilla. Työntekijät kuvataan organisaation tärkeimmäksi yksittäiseksi voimavaraksi tai tärkeimmäksi resurssiksi. Toisaalta voidaan korostetusti tuoda esille henkilöstövoimavarojen johtamisen ihmislähtöisyyttä. Työntekijöitä arvostetaan ja tuodaan esille, että menestys ei ole mahdollista ilman heitä.

"Meillä työntekijät nähdään ihmisinä, ei resurssina.....on yritys, jossa toimitaan toisin kuin muualla. Täällä ihmiset ovat aina etusijalla." O1

"We understand that behind our success are not only the magnificent ideas and innovations, but especially the people who work hard every day to execute these innovations and do their outmost to deliver high service quality to our partners and delegates." O13

Henkilöstöpolitiikkaan liittyviä toimintaperiaatteita esitellään kertomalla työhön ja työyhteisöön perehdyttämisestä sekä organisaation tarjoamista koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista. Myös palkitsemisjärjestelmiä työsuhte-etuineen esitellään. Henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen panostaminen tuodaan esille.

Rekrytointiosioissa esitellään organisaation perehdyttämiskäytäntöjä sekä organisaation tapaa ottaa uudet työntekijät vastaan.

Perehdyttämishjelmassa uudet työntekijät perehdytetään organisaation historiaan ja arvomaailmaan. Heille opetetaan esimerkiksi organisaation asiakaspalveluperiaatteet. Joillakin sivustoilla perehdyttämiskäytännöt on kuvattu erityisen laajasti.

"We don't keep new employees on the sidelines. Most likely you'll get to work on important projects right from the start." O8

"Tarjoamme sinulle mahtavan mahdollisuuden oppia myyntityön salat - tästä taidosta hyödyt elämässäsi joka päivä!" O9

Perehdyttämiseen ja henkilöstön kouluttamiseen panostetaan jatkossakin. Kaikkien kohdeorganisaatioiden rekrytointiosioissa esiteltiin osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Työntekijöille tarjotaan mahdollisuus uuden oppimiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen tarjoamalla esimerkiksi "laajat mahdollisuudet koulutukseen" tai "hyvät kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet". Osaamisen kehittäminen voidaan kuvata myös organisaation sijoituksena ja kertoa, että organisaatiolla on oma oppilaitos henkilöstön kouluttamiseen. Organisaation sisäisiä koulutustilaisuuksia kuvaillaan sekä kerrotaan, että henkilöstön osaaminen ja tietotaito on tärkeää strategian toteuttamiseksi.

"Microsoft-tuotteiden ja internetin kehityksen kärjessä kulkeminen on meille keskeinen lähtökohta. Tällaisen strategian toteuttaminen voi perustua vain jatkuvaan oman osaamisen ja tietotaidon jalostamiseen – niin projektinhallinnassa, visuaalisessa suunnittelussa kuin teknisessä osaamisessa." O16

Organisaation palkitsemisjärjestelmiä esitellään kuvaamalla taloudellisia palkitsemisjärjestelmiä reiluiksi ja asianmukaisesti. Palkkaus ilmoitetaan useimmiten ”kilpailukykyiseksi”. Poikkeuksena tästä eräs kohdeorganisaatioista kertoo euromääräisen esimerkin keskimääräisestä kuukausiansiosta ja esittää palkan euromääräisenä. Organisaatiot esittelevät myös taloudellisia kannustimia ja bonusjärjestelmiä.

”Panostamme myös kilpailukykyiseen palkkaukseen ja taloudellisiin kannustimiin, sillä mielestämme hyvin tehdystä työstä ansaitsee kunnan korvauksen.” O3

”Elo-joulukuussa 2008 keskimääräinen kuukausiansio yritysmyyntineuvottelijoillamme oli 3900 €.” O9

”Palkkaus muodostuu 1500 euron takuupalkasta ja tulospalkkiosta, joka on projektista riippuen provisio ja/tai bonukset.” O9

Työsuhde-etuina esitellään esimerkiksi organisaation tarjoamia eläkejärjestelmiä, työterveyshuoltoa, vakuutuksia sekä erilaisia liikunta- ja vapaa-ajan mahdollisuuksia. Työntekijöille tarjotaan mahdollisuus tehdä töitä joustavilla työajoilla ja myös osa-aikaisesti. Työn ja muun elämän tasapainoa tuetaan tarjoamalla ”inhimillisen pituiset työpäivät”.

Organisaatiot kertovat myös panostavansa tasa-arvoiseen henkilöstöpolitiikkaan tarjoamalla tasapuoliset ja yhdenvertaiset mahdollisuudet henkilöstölle. Myös monimuotoisuutta ja suvaitsevaisuutta edistetään ja se voi olla kirjattuna myös organisaation arvoihin. Henkilöstölle tarjotaan myös mahdollisuus osallistua päätöksentekoon.

"Kutsumme työntekijöitä nimellä "kanssalainen", joka kuvaa tasa-arvoisuutta – sitä, miten me ----ssa haluamme toisiamme kohdeltavan."

O12

"...We encourage our personnel to act fairly and to accept diversity and differences of opinion." O5

Rekrytointiosioissa esitellään organisaation fyysistä työympäristöä. Työvälineisiin panostetaan ja niiden kerrotaan olevan "viimeisintä tekniikkaa" tai "parhaat mahdolliset olemassa olevat työkalut". Työtiloja kuvataan avariksi, nykyaikaisiksi ja viihtyisiksi. Työtilojen esittelyn yhteydessä kuvataan myös organisaation toimintatapoja: "toimistomme maailmalla ovat avokonttoreita, joissa myös yrityksen johto istuu." Myös organisaation tauko- ja sosiaalityötiloja esitellään sanallisilla kuvauksilla.

"Joskus tärkeintä on vain päästä irti jämähtäneistä ajatuksista ja puitteista – näihin tarkoituksiin meillä on myös merinäköalalla varustettu sohvoineukkari ----" O16

Organisaatiokulttuuria ja arvoja esitellään monin tavoin. Myös valokuvien avulla pyritään esittelemään organisaation kulttuurin ilmentymiä. Organisaation arvot kerrotaan ja ne myös aukikirjoitetaan. Lisäksi tuodaan esille, että arvot on sovittu yhdessä työntekijöiden kanssa ja ne ohjaavat jokapäiväistä työntekoa. Organisaatiokulttuurista puhutaan työntekijöitä yhdistävänä asenteena ja tämän asenteen kerrotaan olevan myös "yksi vahvimista kriteereistä työntekijöitä valittaessa".

Työyhteisön työskentelytapoja ja työpäivän kulkua kuvataan kertomalla miten ”meillä” tehdään töitä. Potentiaalista hakijaa houkutellaan ”koeajolle” organisaatioon ja tarjotaan huumoripitoinen kertomus tavanomaisesta työpäivästä. Työpäivätarina alkaa aamurutiinien kuvauksella ja jatkuu työpäivän sisällön kuvaamisella. Tarinan yhteydessä esitellään joustavia työaikoja, palaverikäytänteitä, osaamisen kehittämistä ja tiimityöskentelyä.

”Työyhteisömme on todella välitön ja tasa-arvoinen, esimerkiksi arkisista asioista voi keskustella yhtä hyvin toimitusjohtajan kuin tuoreimman koodariharjoittelijan kanssa.” O16

”... on yritys, jossa toimitaan toisin kuin muualla.” O1

Organisaation kulttuuria saatetaan myös kuvailla uniikiksi ja korostetaan vahvaa yhteishenkeä työyhteisössä. Myös työntekijöiden vähäinen vaihtuvuus tuodaan esille. Työilmapiiriä kuvaillaan onnistumista tukevaksi ja kannustavaksi tai rennoksi ja avoimeksi. Esimiestyön roolia työntekijöiden tukemisessa ja motivoinnissa korostetaan.

5.1.3 Työtehtävät ja uramahdollisuudet organisaatiossa

Organisaatiossa tarjolla olevista erilaisista työtehtävistä tarjotaan informaatiota kuvaamalla työtehtävien sisältöä ja ominaisuuksia sekä työtehtävän vaatimuksia. Samalla esitellään organisaation toiminta- ja työympäristöä. Yksittäisistä työtehtävistä tarjotaan informaatiota avointen työpaikkojen ilmoituksissa sekä online-tietokannasta löytyvissä avoimissa työpaikoissa. Tässä tutkimuksessa yksittäiset työpaikkailmoitukset rajattiin

pois ja keskitytään tarkastelemaan työtehtäväkuvauksia, jotka tarjoavat yleisellä tasolla informaatiota organisaatiossa tarjolla olevista työtehtävistä.

Osa kohdeorganisaatioista tarjoaa lyhyitä kuvauksia työtehtävien sisällöstä. Joissakin rekrytointiosioissa työtehtäviä esitellään laajemmin tarjoamalla yksityiskohtaista informaatiota. Työtehtävien kuvauksiin johdattelevat esimerkiksi linkkiotsikot "Highlighted Careers" ja "Most common job profiles". Avautuvalla sivulla työtehtäviä esitellään tehtävänimikkeellä "Sales Manager, Project Manager" tai yleisemmällä tasolla luettelemalla työtehtäviä organisaation toimintaan liittyen kuten "Marketing, Sales, Support".

Työtehtäväkuvauksissa tarjotaan informaatiota työtehtävän sisällöstä ja vastuualueista sekä kuvaillaan työtehtävän ominaisuuksia, joita esitellään kertomalla työtehtävän etuja ja myös sen vaatimuksia.

*"Producing events is all about handling **many** on going projects at the same time. You will not only be handling different customer projects but your projects will probably be at different production stages at the same time."* O13

Hyvinä puolina tuodaan esille esimerkiksi ne hyödyt, joita myyntityökokemuksesta voi olla työuralla. Työtehtävien vaatimuksia kuvaillaan ja kerrotaan työtehtävässä tarvittavat persoonalliset ominaisuudet sekä osaaminen ja taidot. Myös työtehtävässä tarvittava erityisosaaminen, koulutus ja työkokemus kerrotaan.

"Haluatpa sitten opettajaksi, lääkäriksi, poliisiksi tai vaikkapa presidentiksi, opettele myyntitaidot, niin menestyt elämässä." O9

"It's about the skill of transferring skills to other. And this demands an open, friendly, confident personality – someone who has an enthusiasm for imparting knowledge. This is something we can't teach you. You either have it or you don't." O8

"If you prefer to work independently and anchor yourself at the office permanently then sales is probably not your cup of tea." O13

"In fact it's extremely challenging work. But it's rewarding because you'll be working for the global leader on projects of vital importance to multinational corporations." O8

Työtehtäväkuvauksien yhteydessä esitellään organisaation toiminta- ja työympäristöä. Organisaatiot antavat toimialaan liittyvää informaatiota ja esittelevät käytettäviä työvälineitä, työaikoja sekä työnorganisointia kertomalla työn tapahtuvan tiimityöskentelynä. Lisäksi kuvataan organisaation toimintaperiaatteita kertomalla miten meillä tehdään töitä ja miten työtehtävään perehdyttäminen tapahtuu.

"Aidosti kansainvälisenä organisaationa myös etenemismahdollisuudet Suomen rajojen ulkopuolelle ovat laajat." O7

Työtehtävien kuvauksissa esitellään myös organisaation tarjoamia uramahdollisuuksia. Organisaatiokohtaisesti tuodaan korostetusti esille joko kansainvälisiä uramahdollisuuksia tai joustavia ura- ja

työntekomahdollisuuksia. Urakehitys- ja etenemismahdollisuuksia esitellään sekä kuvataan mahdollisuudet henkilökohtaiseen urasuunnitteluun.

5.1.4 Organisaation rekrytointitoiminnot

Rekrytointiosioissa tarjotaan potentiaalisille hakijoille informaatiota avoimista työpajoista ja organisaation rekrytointikäytännöistä. Sivustoilla annetaan potentiaalisille hakijoille hakuohjeita ja kuvataan rekrytointiprosessin eteneminen hakuvaiheesta työsuhteen alkuun. Potentiaalisille hakijoille annetaan myös ohjeita sivustolla liikkumiseen ja ohjataan linkein eteenpäin.

Esimerkiksi "Avoimet työpaikat", "Rekrytointi", "Employment", "Open positions" tai "Työpaikat" -linkkiotsikot ohjaavat sivulle, jolla kerrotaan organisaatiossa avoimista työpajoista. Avoimet työpaikat esitellään työpaikkailmoituksissa. Otsikkolinkki saattaa myös viedä suoraan online-tietokantaan, jossa potentiaaliselle hakijalle tarjotaan mahdollisuus hakea tietokannasta avoimista työpajoista. Online-tietokantaan houkuttelevat myös kirjautumaan tai tilaamaan uusimmista työpajoista kertova uutiskirje.

Jos avoimia työpajoja ei ole tarjolla, niin se kerrotaan tapaan "tällä hetkellä meillä ei ole avoimia työpajoja". Potentiaalisia hakijoita houkuttelevat kuitenkin laittamaan avoin hakemus. Avoin hakemuksen laittamiseen annetaan hakuohjeita sekä kerrotaan kuinka pitkään organisaatiossa säilytetään avoimia hakemuksia. Lisäksi kerrotaan, miten organisaatio ottaa yhteyttä avoimen hakemuksen lähettäjään. Rekrytoinnista vastaavien henkilöiden yhteystiedot tarjotaan myös lisätietojen kysymistä varten.

Rekrytointiosioissa kuvaillaan, millaisia työntekijöitä organisaatio haluaa rekrytoida. Joukkoon etsittiin ”niin rautaisia ammattilaisia kuin tulevaisuuden lupauksia”. Hakijaprofiilia kuvataan kertomalla toivotut taidot ja osaaminen sekä persoonalliset ominaisuudet. Hakijan ja organisaation arvomaailman toivotaan myös kohtaavan.

”Uusilta ja nykyisiltä työntekijöiltämme odotamme työssä tarvittavien taitojen lisäksi erityisesti oikeata asennetta työhön ja työntekoon. Taitojaan voi aina kehittää, mutta asennetta on vaikea muuttaa.” O3

”Odotammekin, että työntekijämme jatkuvasti pyrkivät kehittämään itseään ja omaa työtään sekä aktiivisesti tuomaan aloitteitaan ja näkemyksiään yhteiseen keskusteluun. Jos yllä oleva kuvaus yrityksemme kulttuurista tuntuu sinusta läheiseltä, kehotamme sinua lämpimästi lähettämään meille hakemuksesi.” O17

Eräs kohdeorganisaatio esittelee itseään adjektiivien ”huumorintajuinen, innostunut, itsestään huolehtiva ja itseään arvostavat, luotettava & rehellinen, luova, määrätietoinen” avulla. Näiden määreiden sisältö kuvaillaan myös tarkasti ja toivotaan hakijalta samoja ominaisuuksia.

Osalla kohdeorganisaatioista korostuu etupainotteinen rekrytointi. Organisaatiot hakevat lopputyöntekijöitä ja opiskelijoille tarjotaan harjoittelupaikkoja. Organisaatiolla saattaa olla oma työharjoitteluohjelma, joka on suunnattu tietyn alan opiskelijoille. Harjoitteluohjelmia esitellään laajasti. Esittelyssä tarjotaan informaatiota toivotusta hakijaprofiilista, harjoitteluajan työtehtävistä, perehdyttämisestä ja uramahdollisuuksista. Lisäksi kerrotaan hakuajat harjoitteluohjelmaan, harjoittelun kesto, palkkaus

ja muut organisaation tarjoamat edut. Myös organisaation henkilöstöä ja ilmapiiriä kuvaillaan. Opiskelijoille annetaan myös informaatiota rekrytointitapahtumista, joihin organisaatio osallistuu ja kerrotaan organisaatiossa opiskelijaryhmille järjestettävistä esittelytilaisuuksista.

Organisaation rekrytointikäytäntöjä esitellään kertomalla käytettävät rekrytointikanavat ja missä kanavissa organisaatiossa avoinna olevista työpaikoista ilmoitetaan. Jos sivuilla oli online-tietokanta, hakijaa ohjeistetaan ensisijaisesti laittamaan hakemus tämän palvelun kautta. Online-tietokannan käyttöön tarjotaan runsaasti ohjeita. Myös rekisteriseloste esitellään ja annetaan yhteystiedot mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Yksinkertaisimmillaan hakuohjeet esitellään tarjoamalla sähköpostiosoite, johon hakemuksen voi lähettää. Osa kohdeorganisaatioista on koonnut vastauksia Frequently Asked Questions (FAQ) -sivulle. Näillä sivuilla tai pdf-tiedostona avautuvassa informaatiopakettissa kerrotaan ohjeita online-tietokannan käyttöön. Lisäksi annetaan informaatiota organisaation rekrytointikäytänteistä kuvaamalla rekrytointiprosessin eteneminen.

Hakuprosessin alkuvaiheen ohjeet sisältävät hakuasiakirjoihin ja lisätietojen kysymiseen liittyviä ohjeita. Joissakin rekrytointiosioissa tarjotaan hakuasiakirjoihin liittyen hyvinkin täsmällinen ohjeistus. Ohjeissa kerrotaan hakemuksen ja CV:n ero. Työhakemuksen tekoon tarjotaan yleisiä ohjeita kertomalla, mikä hakemus on sekä miten paljon ja millaista informaatiota siihen kannattaa sisällyttää. Myös se kerrotaan, millä kielellä työhakemus toivotaan kirjoitettavan. Palkkatoivomus ohjeistetaan laittamaan hakemukseen, mikäli rekrytoija on sitä pyytänyt ja kerrotaan, mikä merkitys

palkkatoivomuksella voi olla rekrytointiprosessissa etenemiseen hakijan kannalta. Mikäli hakija on epävarma palkkatoivomuksen suuruudesta, häntä ohjeistetaan kysymään lisäinformaatiota esimerkiksi ammattiliitoilta. Myös CV:n eli Curriculum Vitaen tekemiseen annetaan tarkat ohjeet esimerkiksi kuvaamalla, mitä organisaatio toivoo sen sisältävän ja millainen valokuva siihen kannattaa laittaa.

Lisätietojen kysymiseen liittyvissä ohjeissa kerrotaan, miten hakijan kannattaa valmistautua ennen yhteydenottoa organisaatioon, millaisiin kysymyksiin organisaatio kykenee rekrytointiprosessin alkuvaiheessa vastaamaan ja mitä hyötyjä yhteydenotosta voi hakijalle olla.

"We are not able to tell you on the phone if your profile meets with the requirements; so please don't read your CV out loud and expect us to give you a verdict." O13

Hakijalle kerrotaan myös hakuajan päättymisen. Online-tietokantaan hakemuksen laittaneille kerrotaan, ketkä organisaatiossa näkevät hänen hakemuksen, mitä hakemukselle tapahtuu sen saavuttua tietokantaan ja miten pian hakemuksen laittamisen jälkeen hakija voi odottaa yhteydenottoa organisaatiosta.

Hakuprosessin alkuvaiheen kuvausten jälkeen esitellään organisaation työhaastattelu- ja testauskäytänteitä sekä valintavaihetta ja siihen liittyviä kriteereitä. Myös työsopimuksen tekemiseen, työsuhteen luonteeseen, työaikaan, koeaikaan ja palkanmaksuun liittyvää ohjeistusta kerrotaan. Rekrytointiprosessin eteneminen kuvataan kokonaisuudessaan alkuvaiheesta työsuhteen alkuun saakka.

5.1.5 Yhteenveto

Taulukossa 3 esitellään tyypillinen rekrytointiosion sisältämä organisaatioinformaatio. Tyypikkokuvaus on mahdollisimman yleinen tyyppi, johon on koottu kaikkien verkkosivujen rekrytointiosioden organisaatioinformaatio.

Organisaation perustietojen esittelyyn sisältyy historian ja tämän hetkisen toiminnan esittely. Liikeideaan sisältyvät toimiala, tuotteet ja palvelut sekä asiakkaat esitellään. Taloudelliseen tiedottamiseen sisältyvät talouden tunnusluvut kerrotaan. Myös asema markkinoilla kerrotaan ja esitellään toiminnan laajuutta, strategisia painopistealueita sekä tulevaisuuden tavoitteita. Organisaation stakeholdereiden esittelyyn sisältyvät muun muassa omistajien, johdon, tytäryhtiöiden ja henkilöstön esittelyt. Organisaation arvomaailmaa esitellään kuvaamalla vastuullisuuden periaatteita.

Organisaatiota esitellään niin työnantajana kuin työpaikkana. Menestyminen Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa kerrotaan sekä esitellään organisaation henkilöstöpolitiikkaan liittyviä periaatteita. Myös henkilöstöpolitiikkaan kirjattuja vastuullisuuden elementtejä esitellään. Työympäristöstä ja työyhteisön työskentelytavoista annetaan informaatiota kuvailemalla kulttuuria ja arvoja.

Työtehtäväkuvauksissa annetaan informaatiota organisaation erilaisista työ- ja uramahdollisuuksista. Organisaation rekrytointitoimintoja ja -käytänteitä esitellään monipuolisesti. Toivotun hakijan laadullisia ominaisuuksia kuvaillaan työympäristön ja työtehtävien kuvauksissa sekä rekrytointitoimintojen esittelyssä.

TAULUKKO 3 Tyypillinen rekrytointiosion sisältämä organisaatioinformaatio.

Organisaation perustiedot	<p><u>Historia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - perustamisvuosi ja -paikka, toimintaikä - perustajat - organisaation kasvu, kehittyminen ja kansainvälistyminen - toimialan historia ja muut tapahtumat <p><u>Organisaatio tänään</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - sijainti - toiminta-ajatus, liikeidea, strategia ja visio - taloudellinen tilanne ja asema markkinoilla - organisaation rakenne - stakeholderit - toimintaperiaatteet (vastuullisuus)
Organisaatio työnantajana ja työpaikkana	<p><u>Työnantajamaine</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - informaatio tutkimuksesta <p><u>Henkilöstöpolitiikka</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - perehdyttäminen - henkilöstökoulutukset - palkitsemisjärjestelmät - sosiaalinen vastuullisuus <p><u>Työympäristö</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - työvälineet ja -tilat - kulttuuri ja arvot - ilmapiiri - työyhteisö - tapa tehdä töitä
Työtehtävät	<ul style="list-style-type: none"> - tehtävänimike, tehtäväalue - työtehtävän sisältökuvaus - tehtävän ominaisuudet - tehtävän vaatimukset ja tehtävässä tarvittavat ominaisuudet - urakehitysmahdollisuudet - joustavat ura- ja työmahdollisuudet
Rekrytointitoiminnot	<ul style="list-style-type: none"> - avoimet työpaikat - online-tietokanta - avoin hakemus - hakijaprofiili - rekrytointikanavat - rekrytointiprosessin eteneminen - opiskelijat ja harjoittelijat - kesätyöt - hakuohjeet - yhteystiedot

5.2 Millaisia ovat työntekijöiden tarinat rekrytointiosioissa?

Työntekijöiden tarinoihin ohjaavat linkkiotsikot kuten "Uratarinoita" tai "Meet our Nice Guys". Tässä tutkimuksessa myös rekrytointiosioihin sisällytetyt työntekijöiden sitaatit katsottiin kuuluvan työntekijöiden tarinoihin. Lisäksi työtehtävien esittelyt voivat johdatella työntekijöiden tarinoihin.

5.2.1 Työntekijän perustiedot

Työntekijän tarinat alkavat työntekijöiden esittelyllä. Aluksi kerrotaan työntekijän nimi ja työtehtävä tehtävänimikkeellä. Työntekijöiden esittelyä täydentävät valokuvat. Myös työntekijän toimen sijaintipaikka saatetaan tuoda esille. Tämän jälkeen esitellään työntekijän koulutus kertomalla tutkintonimike ja oppilaitos, josta henkilö on valmistunut. Työntekijän työhistoriaa esitellään kuvaamalla aikaisempaa työkokemusta sekä kertomalla aikaisemmat työpaikat, jotka mainitaan joissakin tarinoissa nimellä.

"...he joined the new company from ICL, having previously worked a few years for Nokia in project management and programming positions." O5

Lisäksi kerrotaan työsuhteen kesto organisaatiossa. Tavallisimmillaan työsuhteen kesto ilmoitetaan vuosina, mutta voidaan myös kertoa, että työntekijä on ollut organisaatiossa töissä sen perustamisesta lähtien.

5.2.2 Hakuprosessin kuvaus

Työntekijän perustietojen jälkeen kuvataan työntekijän tekemiä uravalintoja ja työnhakuprosessia. Hakuprosessin kuvauksissa esitellään työntekijöiden valintakriteereitä ja tuodaan esille miksi työntekijä halusi juuri tähän organisaation töihin. Lisäksi kerrotaan syitä työpaikan vaihtoon vertailemalla organisaatiota työntekijän entisiin työpaikkoihin tai kilpailijaorganisaatioihin.

”Olin aikaisemmin töissä isossa konsulttitalossa. Siellä olin vähän tyytymätön, joten hain ---- pari vuotta sitten työpaikkailmoituksen kautta.” O1

Työntekijän hakuprosessin kuvaukset sisältävät myös informaatiota organisaation rekrytointikäytännöistä. Tarinoissa kerrotaan mitä kautta työntekijät olivat saaneet tietää organisaatiosta. Lisäksi kuvataan hakuprosessin eteneminen hakuasiakirjojen laittamisesta työhaastatteluvaiheeseen ja mahdollisiin testeihin ennen valintavaihetta.

”Jo pelkkä työhaastattelu oli mielenkiintoisin, jossa olen ikinä käynyt.” O1

”Hakuprosessi oli melko haastava. Työhakemuksen perusteella valittiin testeihin, joita oli kahdet. Tämän jälkeen vielä pari haastattelua ---- toimesta.” O12

5.2.3 Organisaatio työnantajana ja työpaikkana

Työntekijöiden tarinoissa kuvataan millainen organisaatio on työnantajana ja työpaikkana. Myös johtamistyyliä organisaatiossa kuvaillaan ja tuodaan esille, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Tarinoissa esitellään työnantajan henkilöstöpolitiikkaa työntekijän näkökulmasta kuvattuna. Työ ja muu elämä pyritään pitämään tasapainossa sopivilla työajoilla, välttämällä ylitöiden tekoa sekä huomioimalla työntekijän perhetilanne.

"Kun esimerkiksi yhden työntekijän puoliso lähti muualle Suomeen opiskelemaan, perustettiin sinne sivukonttori, jotta työntekijämme voi muuttaa mukana ja työskennellä siellä." O1

"Yleisesti myyntialalla ansaitaan hyvin, ilman sukupuolten välisiä palkkaeroja." O9

Lisäksi esitellään kannustavia palkitsemisjärjestelmiä työsuhde-etuineen. Toimialakohtaisesti saatetaan korostaa yleisesti alalla olevaa tasa-arvoista palkkausta.

Tarinoissa kuvataan työnantajan panostuksia perehdyttämisvaiheeseen sekä organisaation tarjoamia koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia. Erilaisia uramahdollisuuksia kuvataan kertomalla työntekijöiden yksilöllisistä urasuunnitelmista sekä joustavista ura- ja työmahdollisuuksista. Etenemismahdollisuuksia tuodaan esille kertomalla työntekijän urakehityksestä organisaatiossa. Myös toimintaympäristön kansainvälisyyttä saatetaan korostaa.

Työntekijöiden tarinoissa esitellään myös työtehtäviä, joiden esittely alkaa jo osaltaan tarinoiden alkuvaiheessa esitellyillä tehtävänimikkeillä. Työtehtävien esittelyt jatkuvat tehtävien sisältö- että vastuualueiden kuvauksilla. Lisäksi kuvaillaan tehtävän ominaisuuksia, kuten työn hyviä puolia, palkitsevuutta ja sen antia. Työtehtäviä kuvaillaan muun muassa vastuullisiksi, haastaviksi, vaihteleviksi ja itsenäisiksi.

Kun työtehtävien sisältöä sekä ominaisuuksia kuvataan, tuodaan myös esille mitä työtehtävä vaatii tekijältään. Lisäksi kerrotaan millaista osaamista, taitoja ja persoonallisia ominaisuuksia tehtävässä tarvitaan. Myös yleisiä alaan liittyviä ominaisuuksia ja työn organisointia esitellään.

”On tärkeää olla sinnikäs. Myyntityön oppiminen ottaa aikansa, joten heti ei saa luovuttaa. Myös rohkeutta tarvitaan. Rämäpäisyydestä on etua.” O9

”Työ on kiireistä ja siinä pitää pystyä johtamaan useita eri projekteja samanaikaisesti. Työ vaatii kykyä priorisoida asioita ja ymmärtää kokonaisuuksia. Myös hyvät vuorovaikutuskyvyt tulevat tarpeeseen.” O17

”Tiimi työskentelee itsenäisesti, tiimiläiset esimerkiksi jakavat työtehtävänsä itse keskenään.” O1

Työtehtävien lisäksi esitellään työympäristöä ja -yhteisöä. Tarinoissa kuvataan organisaation panostamista työolosuhteisiin. Työnantajan kerrotaan tarjoavan parhaat puitteet, työvälineet ja työtilat työntekoon. Organisaatiokulttuuria ja organisaation arvomaailmaa ilmennetään

kuvaamalla ”meidän tapaa tehdä töitä” sekä kertomalla toimintatavoista. Työkavereiden korkeaa osaamista korostetaan ja tuodaan esille yhdessä tekemisen kulttuuria. Ilmapiiiriä kuvataan mukavaksi, rennoksi, kannustavaksi ja motivoivaksi. Työyhteisön toimintatapoja ja työntekotapaa saatetaan myös verrata muihin organisaatioihin tai työntekijöiden aikaisempiin työpaikkoihin. Tarinoissa esitellään myös työyhteisön jäsenten yhteisiä vapaa-ajan harrastuksia ja työntekijöiden henkilökohtaisia mielenkiinnon kohteita.

”Vaikka työkaverieni keski-ikä saattaa olla nuorempi kuin joissakin suuremmissa softataloissa, olen hämmästellyt heidän kokemustaan ja osaamistaan.” O16

”Aiemmissa työpaikoissa olen huomannut, että ongelmallisissa tilanteissa joku sanoo helposti, että tämä on liian vaikea homma tehdä. Täällä sen sijaan kaikki haluavat yhdessä selvittää ongelman, löytää ratkaisun ja onnistua.” O1

”Täällä on myös vapaus touhuta kaikenlaista. Olemme esimerkiksi hankkineet ---- autokerholle vanhan SEC 560 -mersun, jolle on annettu nimeksi Kuristaja.” O1

5.2.4 Tyypillinen työntekijän tarina

Taulukossa 4 esitellään tyypillinen työntekijän tarina. Pääteemoiksi muodostuvat työntekijän perustiedot, hakuprosessin kuvaus ja organisaatio työnantajana ja työpaikkana. Työntekijöiden tarinoissa hakijoille esitellään työyhteisön jäseniä, tarjotaan informaatiota organisaation

rekrytointikäytännöistä sekä esitellään organisaatiota työnantajana ja työpaikkana. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden tarinat nähdään osana organisaation rekrytointiviestintää. Työntekijöiden tarinat ovat organisaation kertomia tarinoita, joita hyödynnetään viestinnässä.

TAULUKKO 4 Tyypillinen työntekijän tarina.

Työntekijän perustiedot	<ul style="list-style-type: none"> - nimi - työtehtävä - valokuva - toimen sijainti - koulutus - työkokemus - työsuhteen kesto
Hakuprosessin kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> - uravalinnat - valintakriteerit - rekrytointikanava - hakuprosessin eteneminen
Organisaatio työnantajana ja työpaikkana	<p><u>Henkilöstöpolitiikka ja johtaminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - työajat - ylityöt - työ ja perhe - palkka ja työsuhde-edut - tasa-arvopolitiikka - perehdyttäminen - koulutus- ja kehittymismahdollisuudet <p><u>Työtehtävät</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - sisältökuvaus - tehtävän ominaisuudet - vastualueet - persoonalliset ominaisuudet - osaaminen ja taidot <p><u>Työympäristö ja -yhteisö</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - työvälineet - työtilat - työkaverit - kulttuuri ja arvot - tapa tehdä työtä - yhteiset harrastukset

6 POHDINTA

Rekrytointiosioissa potentiaalisen hakijan huomio ja mielenkiinto organisaatiota kohtaan pyritään herättämään houkuttelevalla kysymysmuotoisella otsikolla. Myös ura-sanaa käytetään paljon otsikoissa ja tällä voidaan viestiä niin uramahdollisuuksista, mutta myös siitä, että organisaatio panostaa pitempiaikaisiin työsuhteisiin. Tänä päivänä työsuhteet ovat usein lyhytaikaisia tai projektiluontoisia ja työsuhteen jatkuvuus voi olla houkuttelevuustekijä. Potentiaalista hakijaa houkutellaan tutustumaan sivustoon esittelemällä myös Suomen parhaat työpaikat -logoa sekä etusivulla että rekrytointiosiossa.

Potentiaalista hakijaa houkutellaan tutustumaan sivustoon ja organisaatioon. Vuorovaikutussuhdetta luodaan online-hakumahdollisuudella, palaute- tai yhteydenottolomakkeiden avulla sekä houkuttelemalla potentiaalista hakijaa lähettämään avoin hakemus. Rekrytointiosioissa kuvataan potentiaaliselle hakijalle rekrytointiprosessin eteneminen hakuvaiheesta työsuhteen alkuun

sekä annetaan informaatiota, millaista organisaatiossa on olla työntekijänä. Täsmällisten hakuohjeiden avulla pyritään varmistamaan, että potentiaalinen hakija loppujen lopuksi laittaa hakemuksen organisaatioon. Hakuohjeissa huomioidaan myös erilaiset hakijat. Nuoremmille hakijoille tarjotaan hyvin täsmälliset ja tarkat hakuohjeet.

Kohdeorganisaatioiden rekrytointiosioissa informaation määrä vaihtelee. Vähän informaatiota tarjoava organisaatio voidaan nähdä matalan osallistumisen strategiaa noudattavana. Korkean osallistumisen strategia rekrytointiviestinnässä on havaittavissa, kun informaatiota tarjotaan määrällisesti paljon, opiskelijoille tarjotaan harjoittelupaikkoja ja kun työntekijät osallistuvat rekrytointiviestintään työntekijöiden tarinoilla.

Rekrytointi- ja duaaliorientaatio ovat myös paikoin helposti luokiteltavissa, kun informaatiota tarjotaan paljon. Sivustolla esitellään laajasti organisaatiota, kerrotaan uramahdollisuuksista ja myydään hyötyjä potentiaaliselle hakijalle esittelemällä organisaation tarjoamia etuja.

6.1 Houkuttelevat tarinat rekrytointiviestinnässä

Rekrytointiviestinnässä hyödynnetään houkuttelevia tarinoita ja kertomuksia, joiden avulla organisaatiot esittelevät työtään, toimintaansa ja maailmaansa. Tarinoiden avulla kerrotaan potentiaalisille hakijoille ”keitä me olemme” ja millaiset ovat toimintatapamme. Samalla esitellään toivottua hakijaprofiilia.

Organisaation perustietoja esitellään rakentamalla tarina, joka etenee historiasta tähän päivään. Tarinat rakentuvat myös erilaisten muutos- ja

kehittymistapahtumien ympärille. Kertomukset sisältävät erilaisia tapahtumia ja niillä on ajallinen ulottuvuus (Lehtonen 1998, 119). Organisaation toiminnan aikana tapahtunut nimen muuttuminen kerrotaan ja perustellaan syitä nimenvaihdokselle. Nimi identifioi organisaation ja erottaa sen muista organisaatioista.

Osa organisaatioista profiloituu esittelemällä johdon, osa esittelee työntekijöitä. Organisaatiotarina voi kietoutua myös organisaation perustajan esittelyyn ja tarinaan. Organisaation tarinaa rakennetaan myös kertomalla tuotteen tarina. Tuotetarinan avulla kerrotaan tuotemerkin historia ja samalla esitellään tuotteiden sekä palveluiden kehittämistä. Organisaation historia liitetään laajempaan kokonaisuuteen yhdistämällä toimintavuosien tarinat toimialan historiaa ja muita perustamisvuoden tapahtumia kuvaaviin kertomuksiin.

Myös tulevaisuuden tavoitteita ja päämääriä esitellään kuvaamalla strategisia painopistealueita ja visiota. Kun verkkosivuilla esitellään liiketoimintastrategiaa, sen suhteen tiiviyyttä tai etäisyyttä henkilöstöstrategiaan on hankala arvioida. Kohdeorganisaatioista useampi toimii IT-alalla, jossa organisaation menestys on pitkälti kiinni henkilöstön osaamisesta. Näin on tänä päivänä myös monella muulla alalla. Jossain määrin on nähtävissä voimavaralähtöisen ajattelun painottaminen, mutta myös strategisia lähtökohtia painotetaan. Mutta kuten Viitala (2007, 66) toteaa, niin sekä yhteensopivuusajattelu että voimavaralähtöinen näkemys voivat olla molemmat jollakin tapaa läsnä ja lähestymistapojen erottaminen on käytännössä vaikeaa. Myöskään liiketoimintastrategioiden rajat eivät ole selkeitä, kun strategiat voivat olla päällekkäisiä. Työntekijöiden tärkeyttä ja arvostusta tuodaan kuitenkin korostetusti esille.

Tarinan avulla kuvataan organisaation kasvua, kehittymistä ja kansainvälistymistä kertomalla toiminnan aikana tehdyistä ratkaisuista. Hyvä taloudellinen tilanne, kasvava henkilöstömäärä ja nimekkäät asiakkaat viestivät organisaation menestymisestä. Kasvava henkilöstömäärä ja rekrytoinnin useus voivat myös viestiä kasvustrategiavaiheesta olevasta organisaatiosta.

Taloudellinen menestys antaa mahdollisuudet panostaa ympäristöystävällisiin toimintatapoihin sekä sosiaaliseen vastuullisuuteen. Kohdeorganisaatioiden rekrytointiviestinnässä informaatiota tarjotaan muun muassa perheystävällisestä henkilöstöpolitiikasta, kannustavista palkitsemisjärjestelmistä sekä organisaation tarjoamista uramahdollisuuksista koulutus- ja kehittymismahdollisuuksineen. Nämä houkuttelevaan rekrytointiviestintään sisältyvät tekijät voidaan nähdä sekä vastuullisuuden elementteinä että henkilöstöpoliittisina ratkaisuin.

Pitkäaikaiset asiakassuhteet ja työnantajaansa sitoutunut henkilöstö luovat kuvaa luotettavasta ja vastuullista henkilöstöpolitiikkaa toteuttavasta työnantajasta. Sijoittuminen Suomen parhaat työpaikat -listalle on myös osoitus henkilöstön tyytyväisyydestä työnantajaansa. Tavallaan jo osallistuminen tutkimukseen voi viestiä potentiaaliselle hakijalle siitä, että organisaatio haluaa panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja kehittää toimintaansa henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Työnantajamainetta rakennetaan antamalla informaatiota myös muista organisaation saamista palkinnoista ja tunnustuksista.

Tarinoiden avulla kuvataan, millainen organisaatio on työnantajana sekä työpaikkana. Sekä organisaatiotarinaan, työntekijöiden tarinoihin että

työtehtäväkuvauksiin sisällytetyt kertomukset organisaation henkilöstöpolitiikasta kertovat henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen panostamisesta. Kertomukset sisältävät runsaasti vertailuja muihin samalla alalla toimiviin organisaatioihin ja työntekijöiden entisiin työpaikkoihin. Nämä vertaukset voidaan nähdä pyrkimyksenä luoda uniikkia, kilpailijoista erottuvaa, identiteettiä organisaatiolle.

Organisaation verkkosivuilla potentiaalinen hakija ja organisaatio ovat vuorovaikutustilanteessa. Organisaatiot konstruoivat identiteettiään kertomusten välityksellä. Rekrytointiosioissa olevat organisaatioiden tarinat ja muut rekrytointisanomat sisältävät merkityksiä, joille jokainen potentiaalinen hakija antaa tulkintansa omista lähtökohdistaan ja omassa kontekstissaan.

Organisaation esittelyn yhteydessä kerrotaan, millaisia työntekijöitä organisaatio haluaa rekrytoida. Toivottua hakijaprofiilia kuvataan myös organisaation työntekijöiden tarinoissa, työtehtävien esittelyssä ja rekrytointikäytäntöjen kuvauksissa. Seuraavaksi tarkastellaan yksilön ja työympäristön yhteensopivuuteen liittyvää viestintää.

6.2 Yksilön ja organisaation yhteensopivuus

Organisaatioinformaation avulla pyritään luomaan vuorovaikutussuhde organisaation ja potentiaalisen hakijan välille. Organisaation kulttuuria ja arvoja esitellään organisaation esittelyn yhteydessä ja myös työntekijöiden tarinoissa. Kun organisaation ja potentiaalisen hakijan arvomaailma on samankaltainen, lisää samanlaisuus houkuttelevuutta potentiaalisen hakijan mielessä (Dineen, Ash & Noe 2002, 729).

Rekrytointiosioissa näkyvimpänä osana organisaation kulttuuria ovat sivuston visuaaliset elementit, kuten logot, värit ja kuvat. Työyhteisön työskentely- ja toimintarituaaleja esitellään kertomalla tarina työpäivän kulusta. Työskentely- ja taukotiloja kuvaillaan viihtyisäksi. Yksikään kohdeorganisaatio ei hyödynnä mahdollisuutta esitellä näitä kulttuuriin liittyviä artefakteja valokuvissa. Verkkosivuilla tämä olisi hyvä mahdollisuus erottua kilpailijoista ja lisätä organisaation houkuttelevuutta.

Tarinat organisaatiosta työnantajana ja työpaikkana kuvaavat myös organisaation toimintatapoja ja arvomaailmaa. Organisaatiot esittelevät työntekijöiden kanssa yhdessä kiteyttämänsä arvot, jotka myös kuvaillaan tarkemmin potentiaaliselle hakijalle. Kulttuurin ja arvojen esittelyn jälkeen potentiaalista hakijaa kehoitetaan arvioimaan omaa sopivuuttaan organisaation arvomaailman kanssa. Yksilön ja organisaation yhteensopivuus näyttää olevan tärkeä valintakriteeri kohdeorganisaatioiden rekrytoinnissa.

Kannustava työskentelyilmapiiri ja osaamisen jakaminen kuvaavat yhdessä tekemistä. Toimintaperiaatteiden esittelyn yhteydessä korostetaan avoimuutta ja sitä, että organisaatiossa ei toimita byrokraattisesti. Toimintatapojen kuvauksissa on myös käytetty ammattikieltä ja joissakin yhteyksissä huumoriakin. Huumorinkäytöllä voidaan herättää potentiaalisen hakijan huomio, mutta sen käytössä on myös hyvä noudattaa varovaisuutta (Mathews & Redman 1998, 245).

Vaikka organisaation arvoja esitellään, on niiden täydellistä merkitystä vaikeaa tulkita. Kulttuuriin liittyvät artefaktit ovat näkyvämpiä, mutta myös niiden tulkinta voi olla hyvin erilainen. Esimerkiksi kuvaukset avoimesta

konttorista voidaan mieltää representaationa avoimesta kulttuurista, jossa ideoista ja ongelmista keskustellaan vapaasti. Toisaalta avokonttori voidaan nähdä ilmentymänä ja välineenä organisaation johdon kontrolliin ja tarkkailuun. (Cheney ym. 2004, 79.)

Kulttuurin kuvaaminen on ongelmallista siitäkin syystä, että organisaation eri osastoilla voi olla erilainen kulttuuri. Esimerkiksi myyntiosaston kulttuuri voi olla hyvinkin eroava tuotantoyksikön kulttuurista. (Werbel & DeMarie 2005, 253.) Kulttuuria saatetaan kuvata myös uniikiksi ja viestiä sen olevan erilainen kuin muualla. Kulttuurin kuvaaminen ainutlaatuiseksi ei vielä kerro tekstin lukijalle, millä tavalla se sitä loppujen lopuksi on.

Kulttuurin uniikkisuus ja sen vertaileminen toisiin organisaatioihin voidaan myös nähdä identiteetin rakentamisena. Kulttuurin ja identiteetin määrittelyssä onkin osittain päällekkäisyyttä ja niiden eroavaisuutta voi olla hankala havaita. Vahva organisaatiokulttuuri kuvaa selkeämpää ja vakaampaa identiteettiä. Vahvaa organisaatiokulttuuria ja yhteisöllisyyttä pyritään kuvaamaan runsaalla me-sanalla käytöllä. Me-henkeä kuvataan jo rekrytointiosioiden otsikoissa. Vähäinen vaihtuvuus viestii myös voimakkaasta me-hengestä ja siitä, että työntekijät ovat tyytyväisiä työpaikkaan ja työnantajaan.

Organisaation kulttuurin tulkinta on ongelmallista potentiaalisen hakijan näkökulmasta. Arvojen ja käyttäytymisnormien jalkauttaminen tapahtuu yleensä perehdyttämisvaiheessa ja voi hyvinkin olla, että yksilön on rekrytointiprosessin alkuvaiheessa vaikea tulkita kulttuuriin liittyviä kuvauksia.

6.3 Yksilön ja ryhmän yhteensopivuus

Työntekijöiden tarinoiden avulla pyritään luomaan vuorovaikutussuhde nykyisten työntekijöiden ja potentiaalisen hakijan välille. Työntekijöiden tarinat lisäävät myös organisaation houkuttelevuutta potentiaalisten hakijoiden silmissä. Rekrytointisanoma nähdään luotettavampana, kun se esitetään työntekijöiden kertomana. (Walker, Feild, Giles, Armenakis & Bernerth 2009, 1360.)

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden tarinat nähdään osana organisaation rekrytointiviestintää. Työntekijöiden tarinoita haluttiin kuitenkin tarkastella myös erikseen, koska työntekijöillä on tärkeä merkitys rekrytointiviestinnässä. Työntekijät voivat vaikuttaa organisaation työnantajamaineeseen ja houkuttelevuuteen. Työntekijöiden tarinoiden avulla rekrytointiviestintään tuodaan lisää inhimillistä puolta (Cober ym. 2000, 487). Potentiaalinen hakija voi samaistua työntekijän tarinaan.

Työntekijöiden tarinoiden rakenne on pitkälti samanlainen kuin tyypillinen rekrytointiosion sisältämä organisaatioinformaation rakenne. tarinat sisältävät informaatiota organisaation rekrytointikäytännöistä, työtehtävistä ja niissä kuvaillaan millainen organisaatio on työnantajana ja työpaikkana. Työntekijöiden tarinat tavallaan tukevat ensin esitettyä organisaation tarinaa. Kun organisaation esittely tyypillisesti alkaa perustietojen esittelyllä, niin työntekijän tarina alkaa työntekijän esittelyllä.

Kun työntekijöitä esitellään, niin tuodaan esille oppilaitos, josta he ovat valmistuneet. Tällä informaatiolla voidaan houkutella saman oppilaitoksen opiskelijoita hakeutumaan organisaatioon. Työntekijöiden esittelyyn

sisältyvät valokuvat tuovat esille sukupuoleen, ikään ja henkilöstön monimuotoisuuteen liittyviä seikkoja. Työyhteisön monimuotoisuuden hyväksyminen kertoo organisaation vastuullisuudesta ja eri sukupuolta olevien työntekijöiden esittelyllä voidaan viestiä tasa-arvoisuudesta. Työntekijöiden ikä voi kertoa potentiaaliselle hakijalle, minkä ikäisiä työntekijöitä yhteisöön kuuluu.

Työntekijöiden aikaisempia työpaikkoja tuodaan myös esille ja organisaatiot mainitaan nimeltä. Organisaation houkuttelevuutta lisätään sillä, kun työntekijä on siirtynyt tunnetusta ja arvostetusta organisaatiosta työntekijäksi nykyiseen työpaikkaan. Työpaikan vaihdoksesta kertominen voi olla myös vertailua saman alan kilpailijoihin. Pitkät työsuhteet viestivät henkilöstön sitoutuneisuudesta ja vähäisestä vaihtuvuudesta. Työnantajaan sitoutuneisuus ja vähäinen vaihtuvuus viestivät myös siitä, että työntekijät ovat tyytyväisiä työpaikkaansa ja että se on hyvä työpaikka.

Organisaation rekrytointiprosessi kuvataan työntekijän näkökulmasta eli hakuprosessina. Työntekijän kertomana kuvataan myös organisaation henkilöstöpolitiikkaa. Työntekijöiden tarinoihin sisältyvät esimerkit työnantajan vastuullisuudesta ja organisaation tarjoamista koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista sekä työntekijöiden yksilöllisistä urasuunnitelmista ja etenemistarinoista tarjoavat potentiaaliselle hakijalle konkreettisia ja houkuttelevia esimerkkejä työpaikasta.

Työtehtävistä ja ryhmän työskentelytavoista tarjotaan informaatiota organisaation esittelyssä, työntekijöiden tarinoissa ja työtehtävien kuvauksissa. Työntekijöiden tarinoissa esitellään työntekijöiden mielipiteitä työn hyvistä puolista ja sen palkitsevuudesta. Lisäksi esitellään miten ”meillä

tehdään töitä” ja millainen työyhteisö ”meillä on.” Kun työskentely usein tapahtuu tiimeissä, niin rekrytointiviestinnän avulla halutaan varmistaa yksilön ja ryhmän yhteensopivuus.

Voimakasta organisaatiokulttuuria ja vahvaa me-henkeä tuodaan esille myös kuvaamalla työyhteisön jäsenten yhteisiä vapaa-ajan harrastuksia. Erilaiset harrastuskerhot yhdistävät työntekijät työajan jälkeen ja vahvistavat me-henkeä. Tarinoissa kuvataan myös työntekijöiden omia harrastuksia sekä mielenkiinnon kohteita. Nämä informaatiot viestivät potentiaalisille hakijoille, millaisia työntekijöitä organisaatiossa on. Samalla voidaan esitellä työnantajan panostamista työntekijöiden vapaa-ajan harrastuksiin.

Organisaatioesittelyn tapaan työntekijöiden tarinoihin on myös sisällytetty vertailua muihin organisaatioihin. Nämä vertaukset voidaan nähdä tavoitteena luoda uniikki identiteetti kuvaamalla toimintatapoja ja -ympäristöä erilaiseksi kuin muualla. Identiteettiä rakennetaan myös viestimällä jaetuista arvoista ja yhteisöllisyydestä.

Van Hoyen (2008, 372) tutkimuksen mukaan sairaanhoitajat olivat halukkaampia toimimaan sekä word of mouth -suosittelijoina että osallistumaan rekrytointimateriaaleissa oleviin työntekijäesittelyihin silloin, kun työnantajakuva oli hyvä. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan työntekijät ovat mieluummin töissä hyvämaineisessa organisaatiossa, koska nämä ominaisuudet vaikuttavat myönteisesti työntekijän omaan minäkäsitykseen ja siihen, millä tavalla muut näkevät hänet (Cheney ym. 2004, 112). Osallistumalla rekrytointiviestintään työntekijät voivat rakentaa työnantajaorganisaatiolle hyvää mainetta ja samalla parantaa omaa asemaa.

6.4 Yksilön ja työn yhteensopivuus

Työtehtäviin liittyvän informaation avulla pyritään luomaan vuorovaikutussuhde potentiaalisen hakijan ja työtehtävän välille. Työtehtävien kuvaukset ovat rakenteeltaan pitkälti samankaltaisia kuin yksittäisen työpaikkailmoituksen sisältö. Ne alkavat tehtävänimikkeellä, joka osaltaan kertoo tehtävästä.

Mathews ja Redman (1998, 244) tuovat esille, että organisaatioissa usein ajatellaan, että tehtävänimike itsessään kertoo jo tehtävänsisällön. Silmänliiketutkimusten mukaan työpaikkailmoituksessa tehtävänimikkeellä on tärkeä funktio potentiaalisen hakijan huomion herättämisessä ja se voi houkutellessa yksilön tarkastelemaan tarjottua työtehtäväkuvausta tarkemmin. Mathewsin ja Redmanin (1998) työpaikkailmoituksiin liittyvässä tutkimuksessa vastaajien mielestä tärkein informaatio on kuitenkin tarkka työtehtävien kuvaus. Tutkimuksen lopputuloksena oli myös, että potentiaaliset hakijat näkevät työpaikkailmoitukset usein organisaatiolähtöisesti toteutettuina. (Mathews & Redman 1998, 245-246.)

Potentiaaliset hakijat näkevät enemmän informaatiota tarjoavat organisaatiot houkuttelevampana. Hakijalähtöisesti toteutetuilla työtehtäväkuvauksilla on mahdollisuus lisätä organisaation ja työtehtävän houkuttelevuutta tarjoamalla määrällisesti enemmän informaatiota. Verrattuna sanomalehdessä olevaan työpaikkailmoitukseen verkkorekrytoinnissa on myös se etu, että työtehtäväkuvauksissa voidaan keskittyä kuvaamaan työtehtävän sisältöä ja ominaisuuksia. Organisaatioinformaatio voidaan tarjota rekrytointiosiossa muualla ja näin informaatio on helpommin jäsenneltävissä.

Tehtävänimikkeen jälkeen työtehtäväkuvauksissa esitellään työtehtävän sisältöä, vastuualueita sekä työtehtävän ominaisuuksia ja sen vaatimuksia. Työtehtäväkuvaukset liitetään organisaation toiminta- ja työympäristön kuvauksiin. Työtehtäväkuvauksissa ei keskitytä kuvaamaan vain tehtävään liittyviä ominaisuuksia vaan kuvaamaan kokonaisvaltaisemmin organisaation toimintaa ja työtehtävän merkitystä tässä kokonaisuudessa.

Työtehtäväkuvauksia tarjoavat organisaatiot voidaan myös nähdä etupainotteista rekrytointia harjoittavina. Joistakin työtehtäväkuvauksista voi päätellä, että rekrytointiviestinnän kohderyhmänä ovat erityisesti nuoret hakijat. Esimerkiksi organisaation toimintaan liittyvät yleisemmän tason työtehtäväkuvaukset kuten myynnin tai markkinoinnin tehtäväsällöt voivat olla varttuneimmille hakijoille tuttuja aikaisemman työkokemuksen perusteella.

Potentiaalisen hakijan aikaisempi työkokemus ja työnhakukokemus vaikuttavat siihen, millä tavalla hän tulkitsee työtehtäväkuvauksen. Harkinnan todennäköisyyden mallin mukaan kokeneemmalla hakijalla on kyky ja motivaatio käsitellä rekrytointisanomaa pääreitien kautta ja hänelle myös hakupäätöksen tekeminen on helpompaa. Nuoremmat hakijat tarvitsevat enemmän informaatiota hakupäätöksen tueksi ja sitä voidaan tarjota työtehtäväkuvauksissa. Toisaalta erilaiset häiriötekijät verkkosivuilla ja sanoman ymmärrettävyys voivat vaikuttaa nuorempien kykyyn ja motivaatioon.

Työtehtäväkuvauksissa esitellään työtehtävään perehdyttäminen. Rekrytointiviestinnän kohderyhmissä on havaittavissa toimialakohtaisia eroja sikäli, että jotkut kohdeorganisaatiot keskittyvät kuvaamaan

perehdyttämiseen liittyviä seikkoja erityisen laajasti. Esimerkiksi telemarkkinointialalla työskentelee yleensä paljon nuoria työntekijöitä ja alalle ei vaadita paljon työkokemusta. Työnantajan tarjoamalla perehdyttämällä ja koulutuksella voidaan houkuttaa nuoria hakijoita alalle, joka on kärsinyt työvoimapulasta.

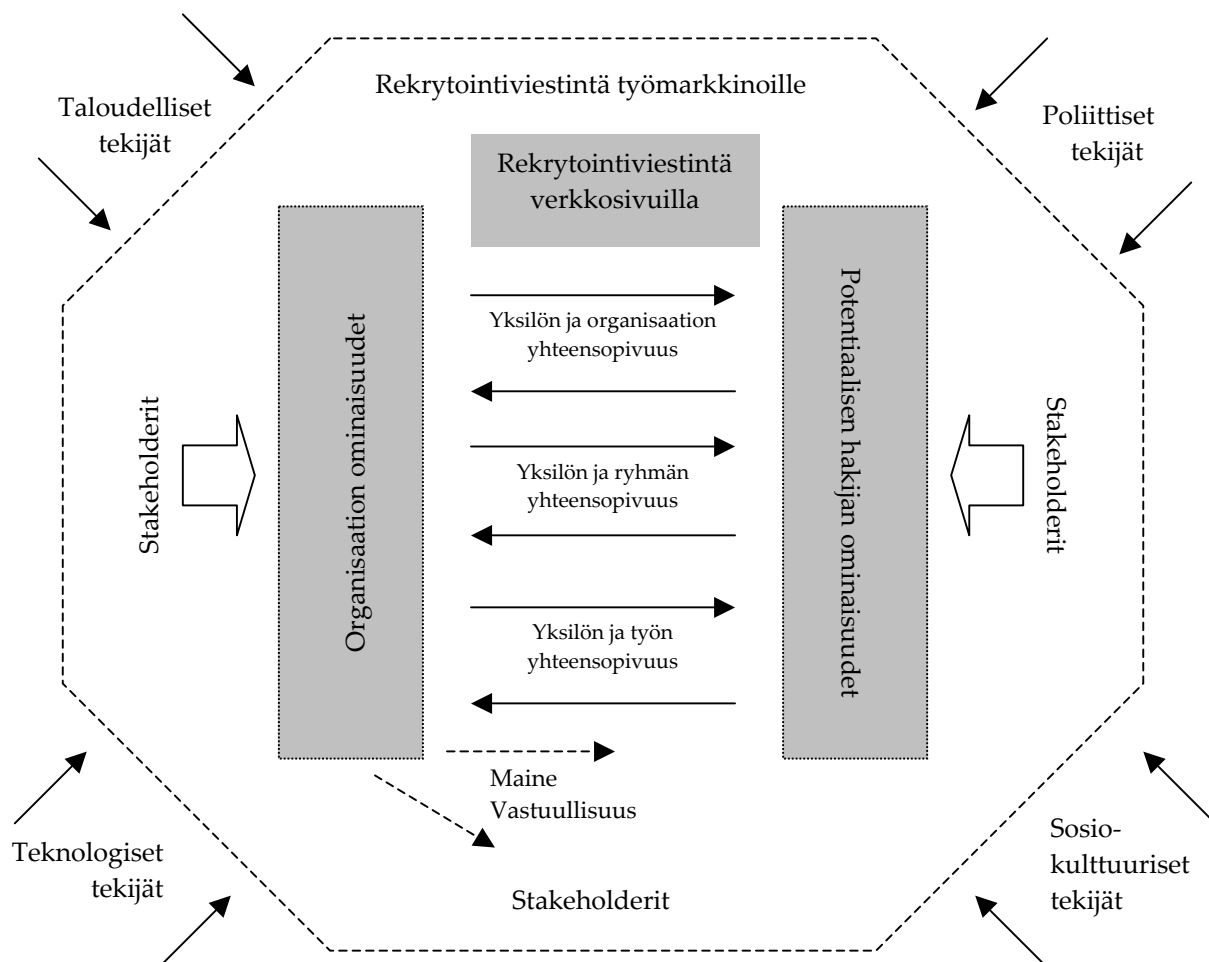
Myös työympäristöä ja organisaation tarjoamia uramahdollisuuksia esitellään. Urasuuntautuneet hakijat voivat kiinnostua kansainvälisistä uramahdollisuuksista tai urakehitys- ja etenemismahdollisuuksista. Joustavat ura- ja työntekomahdollisuudet voivat taas houkuttaa yksilöitä, jotka haluavat tasapainottaa perheen ja työn. Koska työtehtäviä esitellään yleisellä tasolla, on ymmärrettävää, että työstä maksettavaa palkkaa ei ilmoiteta.

Kohdeorganisaatioiden tarjoamissa työtehtäväkuvauksissa pyritään antamaan realistista ennakkoinformaatiota tehtävästä. Työtehtävien ominaisuuksia kuvataan esittelemällä niin positiivisia kuin negatiivisiakin seikkoja. Työtehtävien hyötyjä ja etuja esitellään, mutta myös niiden vaatimukset tuodaan esille realistisella tavalla. Työtehtävässä tarvittavia osaamista, taitoa ja persoonallisia ominaisuuksia esitellään ja halutaan varmistaa, että tehtävästä informaatiota hakeva henkilö on tietoinen niistä. Rekrytoinnissa halutaan onnistua ja viestiä, millaisia hakijoita organisaatio toivoo kyseisiin työtehtäviin.

6.5 Rekrytointiviestinnän malli

Kuviossa 2 esitellään rakennekokonaisuus, jonka tarkoituksena on tuoda esille verkkosivuilla tapahtuvan rekrytointiviestinnän olennaiset piirteet.

Rekrytointiviestinnän malli yhdistetään teoriaosassa esitettyihin aikaisempiin tutkimustuloksiin ja lisäksi esitellään tämän tutkimuksen tuloksia.



KUVIO 2 Rekrytointiviestinnän malli.

Mallin keskiössä ovat organisaatio ja potentiaalinen hakija. Verkkosivuilla organisaatiot pyrkivät luomaan vuorovaikutussuhteen potentiaalisen hakijan kanssa kolmella tasolla: yksilön ja organisaation välille, yksilön ja ryhmän välille sekä yksilön ja työn välille.

Organisaatiot esittelevät itseään ja työympäristöään kuvaamalla millainen organisaatio on työnantajana ja työpaikkana. Organisaatioinformaation avulla pyritään varmistamaan yksilön ja organisaation yhteensopivuus. Työntekijöiden tarinat täydentävät organisaation esittelyä ja tuovat rekrytointiviestintään myös inhimillistä puolta. Työntekijöiden tarinoiden avulla luodaan vuorovaikutussuhde nykyisten työntekijöiden ja potentiaalisen hakijan välille. Näin pyritään varmistamaan yksilön ja ryhmän yhteensopivuus. Työtehtävien kuvaukset esittelevät organisaation työtehtäviä sekä uramahdollisuuksia ja kuvausten avulla pyritään varmistamaan yksilön ja työn yhteensopivuus. Potentiaalinen hakija arvioi organisaation tarjoaman informaation perusteella omaa sopivuuttaan organisaatioon, työyhteisöön ja työtehtävään.

Rekrytoinnin alkuvaiheessa organisaatiot pyrkivät tarjoamaan potentiaaliselle hakijalle rekrytointiviestinnällään kokonaiskuvan rekrytointiprosessin etenemisestä hakuvaiheen alusta työsuhteen alkuun. Lisäksi kuvataan millaista organisaatiossa on olla työntekijänä. Vuorovaikutussuhteen luomisessa onnistutaan, kun hakija laittaa hakemuksen organisaatioon. Organisaation näkökulmasta rekrytointiviestinnässä on myös onnistuttu silloin, kun hakija vastaa organisaation toivomaa hakijaprofiilia. Toivottua hakijaprofiilia viestitään niin organisaation esittelyssä kuin työntekijöiden tarinoissa sekä työtehtävien kuvauksissa.

Organisaation houkuttelevuuteen potentiaalisen hakijan silmissä vaikuttavat tietyt organisaation ominaisuudet. Rekrytointiviestinnässä onnistumiseen vaikuttavat myös potentiaalisen hakijan ominaisuudet, joissa on eroavaisuuksia. Verkkosivuilla sekä organisaation esittelyssä että

työntekijöiden tarinoissa esitellään organisaation kulttuuria ja arvomaailmaa. Organisaation arvomaailma konkretisoituu organisaation toimintatavoissa. Potentiaalinen hakija arvioi oman arvomaailman sopivuutta suhteessa organisaatioon ja organisaation työyhteisöön.

Verkkosivuilla organisaatiot rakentavat omaa identiteettiään ja pyrkivät luomaan siitä uniikin verrattuna toisiin työnantajiin. Organisaation identiteetti on organisaation maineen perusta. Organisaatiot lähettävät signaaleja maineesta ja vastuullisuudesta potentiaaliselle hakijalle. Organisaation lähettämien signaalien perusteella potentiaalinen hakija voi muodostaa kuvan siitä, millaista olisi olla organisaation jäsen. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan yksilön minäkäsitykseen vaikuttaa yhteisöt, joissa hän on jäsenenä. Hyvämaineinen ja vastuullisesti toimiva organisaatio on houkutteleva, koska yksilö voi nähdä saavansa arvostusta osakseen ollessaan sellaisen organisaation työntekijä.

Yksilöiden arvostukset vaihtelevat. Jotkut hakijat pitävät organisaation tarjoamia palkitsemisjärjestelmiä tärkeimpänä työtehtävään liittyvänä houkuttelevuustekijänä. Toiset arvostavat enemmän perheystävällistä henkilöstöpolitiikkaa ja joustavia työntekomahdollisuuksia. Tutkimusten mukaan työtehtävän sijainti on yksi tärkeimmistä houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä. Mikäli organisaation ja työtehtävän sijainti ei ole niin houkutteleva, niin rekrytointiviestinnässä voidaan korostaa muita organisaation tarjoamia etuja ja houkuttelevia elementtejä, kuten etätyömahdollisuutta.

Työtehtäväkuvauksissa kuvataan tehtävässä tarvittavaa osaamista, taitoja ja persoonallisia ominaisuuksia. Näiden kuvausten perusteella yksilö voi

arvioida omaa sopivuuttaan työhön. Potentiaaliset hakijat voivat olla nuoria tai kokeneita. Harkinnan todennäköisyyden mallin mukaan potentiaalisen hakijan kokeneisyys voi vaikuttaa siihen, millä tavalla hän työtehtäväkuvauksen tulkitsee ja ymmärtää.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on laajasti tutkittu työtehtävään liittyvän realistisen ennakkoinformaation (Realistic Job Preview) vaikutuksia rekrytoinnin jälkeisiin tuloksiin. Mitä realistisemmin työtehtävää kuvataan, sitä paremmin myös potentiaalinen hakija voi arvioida omaa sopivuuttaan tehtävään. Työtehtävään liittyvän ennakkoinformaation tarjoaminen voi olla myös organisaatiolle etu. Rekrytoiva organisaatio voidaan nähdä luotettavampana, kun se tarjoaa realistista ennakkoinformaatiota työtehtävästä kertomalla niin positiiviset kuin mahdollisesti negatiivisetkin seikat.

Yksinkertaisimmillaan rekrytointiviestintä on organisaation ja potentiaalisen hakijan välistä vuorovaikutusta. Laajemmin tarkasteltuna rekrytointiviestintä verkkosivuilla on viestintää työmarkkinoille. Mikroympäristön stakeholdereilla on omat vaatimuksensa organisaation toiminnalle ja he voivat myös vaikuttaa siihen, miten houkuttelevana potentiaalinen hakija organisaation näkee. Organisaatiot lähettävät signaaleja maineestaan ja vastuullisuudestaan niin mikroympäristön potentiaalisille hakijoille kuin muillekin stakeholdereille. Mikroympäristön stakeholderit arvottavat organisaation toimintatapoja. Organisaation työntekijöiden, lähiyhteisöjen, työvoimatoimistojen, oppilaitosten, organisaation käyttämien vuokravälitysfirmojen ja median näkemykset organisaatiosta vaikuttavat potentiaalisen hakijan näkemyksiin.

Potentiaaliselle hakijalle organisaatio voi olla ennalta tuntematon tai hän voi olla jo jonkinlaisessa vuorovaikutussuhteessa organisaation kanssa. Potentiaalisen hakijan stakeholder-rooli voi olla moninainen; hän voi olla esimerkiksi sekä hakijana että lähiyhteisön jäsenenä ja myös asiakkaana. Asiakaskohtaamisissa potentiaalinen hakija on jo päässyt tutustumaan organisaatioon ja sen toimintatapoihin sekä työntekijöihin. Näiden kohtaamisten kautta hänelle voi olla jo muodostunut tietynlainen mielikuva organisaatiosta. Mielikuva voi olla hyvä tai huono.

Organisaation toimiala, tunnettuus ja imago vaikuttavat houkuttelevuuteen. Tunnettuus voidaan saavuttaa imagomarkkinoinnin avulla. Suuret organisaatiot hyötyvät, koska he pääsevät helpommin mediassa esille. He voivat myös lisätä tunnettuuttaan paremmin kuin pienet organisaatiot, koska heillä on yleensä suuremmat markkinointibudjetit.

Kun organisaatio rekrytoi, se viestii potentiaalisten hakijoiden lisäksi myös muille stakeholdereille. Mathewsin ja Redmanin (1998, 243) tutkimuksen mukaan johtotehtävissä olevat yksilöt lukivat rekrytointi-ilmoituksia sanomalehdestä säännöllisesti, vaikka eivät varsinaisesti olleetkaan hakuaikeissa. Työpaikkailmoituksia luettiin yleisestä mielenkiinnosta, haluttiin vertailla tarjottuja palkkoja ja myös seurata työmarkkinoiden kehittymistä. Myös verkkorekrytointi kiinnostaa. Rekrytointiosiot kuuluvat organisaatioiden verkkosivustojen useimmin vierailtuihin osioihin (Cober ym. 2004, 624). Organisaation rekrytointiviestinnän perusteella sekä potentiaaliset hakijat että muut stakeholderit voivat luoda organisaatiolle erillisen rekrytointi-imagon.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioista yli puolet esittelee Suomen parhaat työpaikat -logon niin verkkosivujen etusivulla kuin rekrytointiosioissa. Osa organisaatioista ei kuitenkaan hyödynnä viestinnässään työnantajatutkimuksessa menestymistä. Rekrytointiosioista tarjotaan linkki tiedotteeseen, jossa informoidaan tutkimuksessa menestymisestä niin potentiaalisille hakijoille kuin muillekin stakeholdereille. Menestyminen Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa viestii myös organisaation vastuullisuudesta. Verkkosivut toimivat sekä organisaatio- että työnantajamielikuvan luomisen välineenä (Markkanen 2005, 105).

Rekrytoiva organisaatio voi olla kasvuvaiheessa ja rekrytointi viestii menestymisestä. Rekrytointiviestintään sisältyy myös organisaation taloudellisen tilanteen esittely ja taloudellinen tiedottaminen voi kohdistua myös muille stakeholdereille. Menestyvä ja hyvässä taloudellisessa tilanteessa oleva organisaatio houkuttelee myös potentiaalisia hakijoita.

Organisaation rekrytointitoimiin ja rekrytointiviestintään vaikuttavat makroympäristön tekijät. Taloudellisena tekijänä rekrytointiin vaikuttavat taloudelliset suhdannevaihtelut. Nousukauden aikaan kilpailu työmarkkinoilla kiristyy ja työvoimasta voi olla pulaa. Taantumassa rekrytointi vähenee eikä rekrytointiviestintään ja sen houkuttelevuuteen panosteta samalla tavalla kuin työvoimapulan aikana.

Kun kilpailu työmarkkinoilla on kovaa, organisaatiot pyrkivät erottumaan uniikin identiteetin avulla kilpailijoistaan. Kohdeorganisaatioiden verkkosivujen rekrytointiosiot sisältävät vertailua kilpailijoihin. Uniikkiin identiteettiin pyrkivä vertaileva viestintä voi jossain määrin korostua liikaa ja tulla esille liiankin selkeästi alkaen häiritä lukijaa. Organisaatio voi menettää

houkuttelevuutta liiallisella vertailulla kilpailijoihin. Eroavuutta organisaatioiden välillä on myös hankala havaita, jos useampi kuvaa työtiloja viihtyisiksi, palkitsemisjärjestelmiä kilpailukykyisiksi sekä kannustaviksi ja kaikki kertovat panostavansa osaamisen kehittämiseen.

Cheney ym. (2004, 108) mukaan organisaatiot eivät ole useinkaan aidosti uniikkeja. Uniikkisuus muodostuu erilaisuudesta verrattuna muihin organisaatioihin ja on riippuvainen organisaation ympäristöstä. Identiteetin rakentaminen ja erilaisuuden tavoittelu on myös johtanut jäljittelyyn. Liian useat organisaatiot kuvaavat itseään innovatiivisiksi, vuorovaikutteisiksi ja osallistuviksi.

Rekrytointiviestinnässä tarjotun informaation määrä vaikuttaa organisaatioon houkuttelevuuteen. Tutkimusten mukaan enemmän informaatiota tarjoava organisaatio on houkuttelevampi ja tätä kannattaisi hyödyntää tiukassa kilpailutilanteessa. Palkkainformaatio on myös merkittävä houkuttelevuuteen vaikuttava tekijä. Verkkosivuilla palkan kuvaaminen kilpailijoista erottuvasti on haastavaa, varsinkin kun se usein kuvataan kovin yleisellä tasolla kilpailukykyiseksi.

Markkasen (2002, 105) mukaan talouden kasvuvaiheessa tai matalasuhdanteessa unohdetaan helposti rekrytoinnin kokonaisvaltainen luonne ja pitkäjänteisyys sekä yksilön että organisaation kannalta. Talouden kasvuvaiheessa rekrytoidaan kovalla kiireellä henkilö, ettei hän mene kilpailijalle. Matalasuhdanteessa rekrytointipäätöksiä lykätään, työtehtäviä jaetaan olemassa olevan henkilöstön kesken ja organisaation johto voi tilanteen kontrolloimiseksi julistaa rekrytointikiellon. Näissä tilanteissa unohdetaan rekrytoinnin investointiluonne. Matalasuhdanteen aikana

organisaatiolla olisi hyvä mahdollisuus saada työmarkkinoilta osaavaa työvoimaa sen hetkiseen ja tulevaisuuden tarpeisiin. Johdonmukaiseen rekrytointistrategiaan ja pitkän aikavälin resurssisuunnitelmaan eivät saisi kysynnän ja tarjonnan heilahtelut merkittävästi vaikuttaa. (Markkanen 2002, 106-110.)

Poliittisina tekijöinä rekrytointiin vaikuttavat esimerkiksi lainsäädännölliset tekijät, joita käsitellään tarkemmin organisaation henkilöstöpoliittisia ratkaisuja tarkastelevassa luvussa 2.3.4. Rekrytointiviestinnässä näyttää tapahtuvan ylilyöntejä. Helsingin Sanomissa olleen artikkelin mukaan yhdenvertaisuuslakia rikotaan usein lehti-ilmoituksissa, työvoimahallinnon internetsivujen sekä organisaation omien verkkosivujen työpaikkailmoituksissa. Ilmoitukset eivät täytä yhdenvertaisuuslain edellyttämää työnhakijoiden tasavertaista kohtelua. Ne sisältävät ikään, sukupuoleen tai täydelliseen suomen kielen taitoon edellyttäviä vaatimuksia, vaikka ne eivät ole välttämättömiä työn takia. Myöskään hakijan ulkonäköä ei pitäisi turhaan käyttää valintakriteerinä. Valokuvan voi vaatia vain, jos kyseessä on näyttelijän tai mallin työ. (Helsingin Sanomat 2008.)

Sosiokulttuurisia makroympäristön tekijöitä ovat trendeinä korostuvat arvot. Organisaation stakeholderit painottavat tiettyjä vastuullisuuden osa-alueita ja organisaatio joutuu huomioimaan näitä vaatimuksia niin toiminnassaan kuin myös rekrytointiviestinnässään. Arvotrendit vaikuttavat sekä organisaation että stakeholdereiden arvomaailmaan. Esimerkiksi viime vuosina ilmastonmuutoksen vuoksi ympäristöasiat ovat olleet esillä. Organisaatioiden kannattaa tuoda viestinnässään esille vastuullisia toimintatapojaan.

Tämän hetkisessä tiukassa taloustilanteessa moni organisaatio on joutunut punnitsemaan arvomaailmaansa. Siinä missä potentiaaliset hakijat arvioivat oman ja organisaation arvomaailman sopivuutta, niin tekevät myös organisaation nykyiset työntekijät. Kun yksilöt huomaavat, että omat arvot ja organisaation arvomaailma eivät enää kohtaa, he sanoutuvat irti työtehtävästä.

Teknologiset tekijät ovat vaikuttaneet voimakkaasti työelämään muuttamalla työn tekemisen tapaa. Ne vaikuttavat myös rekrytointiviestintään, joka onkin pääasiallisesti siirtynyt verkkoon. Teknologian kehitys tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia rekrytointitoimintojen kehittämiseen. Organisaatiota voidaan esitellä valo- ja videokuvin. Työympäristön viihtyisiä työtiloja ja työyhteisöä työntekijöineen voidaan esitellä valokuvilla. Työtehtävistä voidaan tarjota täsmällisempää ja realistisempaa informaatiota esimerkiksi videoilla. Työhaastattelut on mahdollista toteuttaa esimerkiksi videoneuvottelun keinoin.

Edellä esitetyssä rekrytointiviestinnän mallissa olevien erilaisten ympäristöjen rajat ovat häilyvät. Organisaation sisäisen ja mikroympäristön raja hämärtyy, kun organisaatiot luovat läheisiä vuorovaikutussuhteita stakeholdereihin. Mikro- ja makroympäristön rajaa hämärtää erityisesti tieto- ja viestintäteknologian kehitys. Teknologian kehitys tarjoaa uusia mahdollisuuksia, mutta myös uhkia. Organisaatioihin liittyvä informaatio kulkee nopeasti verkossa eivätkä nämä viestit ole organisaatioiden kontrolloitavissa.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu rekrytointiprosessin alkuvaiheen viestintää verkkosivuilla. Rekrytointiviestinnän avulla tuodaan esille

organisaation houkuttelevia ominaisuuksia ja pyritään herättämään potentiaalisen hakijan mielenkiinto. Organisaation ja työtehtävän houkuttelevuus ei ole merkittävä tekijä vain rekrytoinnin alkuvaiheessa vaan organisaation on pidettävä hakijoiden kiinnostusta yllä koko rekrytointiprosessin ajan. Potentiaaliset hakijat on ensin houkuteltava hakemaan työpaikkaa, hakijoiden kiinnostusta on pidettävä yllä läpi valintaprosessin ja lopulta heidät on saatava hyväksymään tehty työtarjous. Vetovoimaisuutta on pidettävä yllä ja arvioitava monessa vaiheessa ja usealla tasolla. (Barber 1998, 11; Rynes & Barber 1990, 300.)

Rekrytointiprosessi voidaan nähdä myös päättymättömänä prosessina. Potentiaaliset hakijat hakevat rekrytointiprosessin alkuvaiheessa informaatiota useammasta lähteestä. Sekä organisaation nykyiset että organisaatiosta pois lähteneet entiset työntekijät luovat tarinoillaan kuvaa siitä, millainen työpaikka organisaatio on. Organisaation nykyisten ja entisten työntekijöiden tarinat vaikuttavat siihen, millainen työnantajamaine organisaatiolla on. Rekrytointiviestintä on osa organisaation muuta viestintää ja organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavat niin viralliset kuin epävirallisetkin kanavat.

7 PÄÄTÄNTÖ

Tämän luvun alussa kootaan lyhyesti keskeisimmät tutkimustulokset ja niistä tehdyt päätelmät. Sen jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tarkastellaan rekrytointiviestintää tutkimusaiheena, tämän tutkimuksen tulosten antia viestinnän tutkimukselle sekä esitellään jatkotutkimusaiheita.

Verkkosivuilla tapahtuvan rekrytointiviestinnän avulla pyritään varmistamaan jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, että potentiaalisille hakijoille tarjotaan riittävästi informaatiota siitä, millaisia työntekijöitä organisaatio haluaa rekrytoida. Houkuttelevaan rekrytointiviestintään sisältyy organisaation esittely työnantajana ja työpaikkana. Työntekijöiden tarinat ja työtehtävän kuvaukset täydentävät organisaation esittelyä. Verkkosivuilla vuorovaikutussuhde pyritään luomaan kolmella tasolla: yksilön ja organisaation välille, yksilön ja ryhmän välille sekä yksilön ja työn välille.

Rekrytointiviestintä ja vuorovaikutussuhteen luominen on onnistunut, kun organisaatioiden tarpeisiin ja tavoitteisiin nähden sopiva hakija laittaa hakemuksen. Potentiaaliselle hakijalle kuvataan rekrytointiprosessin eteneminen hakuvaiheesta työsuhteen alkuun. Organisaation työympäristön ja -yhteisön esittelyiden avulla kuvataan potentiaaliselle hakijalle, millaista organisaatiossa olisi olla työntekijänä.

Rekrytointiviestinnän avulla kuvataan toivottua hakijaprofiilia ja erityisesti niitä laadullisia ominaisuuksia, joita hakijalta toivotaan. Verkkorekrytointin avulla tavoitellaan työympäristöön ja työyhteisöön sopivia työntekijöitä. Rekrytointiviestintä on houkuttelevaa ja myös realistista. Työtehtäväkuvauksissa tarjotaan informaatiota työn hyvistä puolista, mutta myös tehtävän vaatimuksia painotetaan. Rekrytoinnissa halutaan onnistua tarjoamalla potentiaaliselle hakijalle riittävästi informaatiota.

Verkkosivujen rekrytointiosioissa viestitään potentiaalisille hakijoille ja myös muille stakeholdereille. Organisaatiot rakentavat identiteettiään kertomalla organisaation tarinaa ja esittelemällä itseään, toimintaansa sekä maailmaansa. Houkuttelevan rekrytointiviestinnän avulla kerrotaan ”keitä me olemme” ja millaiset ovat toimintatapamme. Organisaation mainetta rakennetaan viestimällä menestymisestä Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa.

7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden perusteella. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetilla tarkoitetaan

tutkimuksen toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2006, 133). Edellä mainitut käsitteet on tarkoitettu kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin eivätkä ne välttämättä sovellu sellaisenaan laadulliseen tutkimukseen. Niitä voidaan kuitenkin mahdollisuuksien mukaan soveltaa myös laadullisen tutkimuksen arviointiin. Laadullisen tutkimuksen keskeinen tutkimusväline on tutkija itse. Luotettavuutta arvioidaan myöntämällä tämä subjektiviteetti ja tarkastelemalla koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998, 211-212.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista organisaatioiden rekrytointiviestintä on verkkosivujen rekrytointiosioissa. Rekrytointiviestintää tarkasteltiin analysoimalla, millaista organisaatioinformaatiota rekrytointiosiot sisältävät. Osana organisaation rekrytointiviestintää tarkasteltiin myös, millaisia ovat työntekijöiden tarinat rekrytointiosioissa.

Ensimmäistä tutkimuskysymystä olisi ollut mahdollista rajata ja keskittyä tarkastelemaan jotain tiettyä organisaation rekrytointiosioissa tarjoamaa informaatiota. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuitenkin mahdollisimman laaja kuva siitä informaatiosta, jota verkkosivujen rekrytointiosiot sisältävät. Työntekijöiden tarinoiden tarkasteleminen erillisenä tukee osaltaan organisaatioinformaation analysoinnin tuloksia.

Molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus. Tutkimuksen lopputuloksena tarjotaan kattava kuva verkkosivuilla tapahtuvasta rekrytointiviestinnästä esittelemällä tyypikkuvaukset rekrytointiosioiden organisaatioinformaatiosta ja työntekijän tarinasta.

Tutkija painotti koko tutkimusprosessin ajan huolellisuutta ja tarkkuutta. Aineisto kerättiin kerralla ja rekrytointiosoiden sisältämät materiaalit tallennettiin kuvina tiedostoon. Verkkosivuja päivitetään usein ja datan tallentamisella haluttiin varmistaa se, että tutkijalla on käytettävissä tietyn aikavälin muuttumaton aineisto. Tutkijalla oli mahdollisuus palata tarkastelemaan näitä tallennettuja aineistoja useampaan kertaan tutkimusprosessin aikana.

Analysoinnin alkuvaiheessa aineistoon tutustuttiin huolella ja sitä tarkasteltiin myös useampaan otteeseen tutkimusprosessin edetessä. Aineisto tuli näin tutkijalle perusteellisesti tutuksi. Aineiston analysointi eteni järjestelmällisesti teemoittelusta tyypittelyyn. Analysoinnin alkuvaiheessa datasta tehtiin kooste, jonka avulla jäsenneltiin aineistoa sekä löydettiin tietyt teemat. Koodauksen alkuvaiheessa tukena toimi alustava koodausrunko, joka muokkautui tutkimuksen edetessä. Aineistosta koottiin matriisit, jotka toimivat apuna tyypittelyssä ja tulosten raportoinnin yhteydessä. Matriisista tarkastettiin kohta kohdalta, että tulososiossa kerrotaan koko aineiston sisältämä informaatio.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa myös sillä, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimus (Tuomi & Sarajärvi 2006, 139). Tätä tutkimusta tehtiin vuoden ajan ja tutkijalla oli mahdollisuus paneutua tutkimustyön tekemiseen päätoimisesti. Myös tutkimusraportin luotettavuuteen haluttiin panostaa käyttämällä sen kirjoittamiseen riittävästi aikaa.

Aikaisempaan tutkimustietoon ja teoreettisiin lähtökohtiin tutustuttiin huolella ennen tutkimuksen toteuttamista. Lisäinformaatiota haettiin

tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen toteuttaminen pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti niin, että lukijalle syntyisi selkeä kuva siitä, miten tutkimus on toteutettu. Tulokset ja pohdinta on pyritty raportoimaan niin, että lukija pystyisi hahmottamaan, miten tutkija on tiettyihin johtopäätöksiin päätenyt.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on eri tavalla keskeinen määrälliseen tutkimukseen verrattaessa (Eskola & Suoranta 1998, 20). Myös tutkija on viestin vastaanottaja, joka tulkitsee ja antaa viestille merkityksen omista lähtökohdistaan käsin (Krippendorff 1984, 23). Tutkijan subjektiivisuus voi vaikuttaa myös analyysivaiheen luokitteluvaiheeseen, sillä joku toinen tutkija olisi voinut toteuttaa sen toisella tapaa. Tutkimuksen objektiivisuutta olisi voinut koettaa varmistaa triangulaatiolla, jossa toinen tutkija olisi myös luokitellut saman aineiston. Tähän ei ollut kuitenkaan mahdollisuutta tämän tutkimuksen puitteissa.

Tämän tutkimuksen luokitteluvaiheessa pohdittiin erityisen paljon sitä, mitkä asiat nähdään vastuullisuuden elementteinä ja mitkä henkilöstöpoliittisina ratkaisuinä. Kohdeorganisaatiot viestivät useista osaluista, jotka olisi voinut luokitella joko vastuullisuuteen tai henkilöstöpolitiikkaan kuuluviksi. Sosiaalisen vastuullisuuden elementit konkretisoituvat kuitenkin käytännössä organisaation henkilöstöpolitiikassa ja tästä syystä näitä tekijöitä tarkasteltiin henkilöstöpoliittisina ratkaisuinä.

Hyvin todennäköistä on, että kohdeorganisaatiot ovat sosiaalisesti vastuullisia, koska he ovat menestyneet Suomen parhaat työpaikat-tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa vastuullisuutta tarkasteltiin sidosryhmälähtöisen näkemyksen mukaan eikä rekrytointiviestinnän

perusteella ollut mahdollista havaita, olivatko henkilöstöpoliittiset ratkaisut jotain enemmän kuin mitä lainsäädäntö asettaa.

Sosiaalisen vastuullisuuden käsite voidaan nähdä hyvin laajana ja luokitteluvaiheessa esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät ja osaamisen kehittäminen olisi voitu luokitella sosiaalisen vastuullisuuden yläluokan alle. Perehdyttäminen, palkitsemisjärjestelmät, organisaation tarjoamat koulutusmahdollisuudet ja joustavat työmahdollisuudet on nähty aikaisemmissa tutkimuksissa myös henkilöstöpolitiikkaan sisältyvinä elementteinä. Tutkimuksissa näitä henkilöstöpolitiikan elementtejä on myös tarkasteltu organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavina tekijöinä ja niin haluttiin myös tehdä tässä tutkimuksessa.

7.2 Rekrytointiviestintä tutkimusaiheena

Rekrytointiviestintä oli tutkimusaiheena erittäin kiinnostava. Aihe oli henkilökohtaisestikin kiinnostava, koska tutkija on työnhakuvaiheessa oleva potentiaalinen hakija. Tutkijalla on pitkä työkokemus useammasta organisaatiosta ja myös paljon aikaisempaa työnhakukokemusta. Kokeneisuus on myös voinut vaikuttaa rekrytointisanomien tulkintaan.

Rekrytointiprosessin aikana molemmat osapuolet sekä tarjoavat että keräävät informaatiota. Kumpikin rekrytoinnin osapuoli tekee merkittävän valinnan ja on molempien osapuolien etu, että rekrytoinnissa onnistutaan. Organisaatiolle epäonnistuneesta rekrytoinnista tulee lisää kustannuksia eikä työsuhteen päättymisen liian aikaisin ole miellyttävää organisaatiolle eikä yksilöllekään.

Rekrytointiin liittyvät toiminnot kannattaisi hoitaa huolellisesti loppuun asti. Rekrytoivat organisaatiot unohtavat rekrytinnin suhdetoiminnallisen elementin, kun he eivät ilmoita valinnasta ollenkaan. Asiallinen informointi valinnasta on paikallaan kaikille hakijoille. Tehtävään hakeneet voivat olla organisaation nykyisiä asiakkaita tai mahdollisesti tulevia asiakkaita.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan organisaation verkkosivuilla tapahtuvaa rekrytointiprosessin alkuvaiheen viestintää. Rekrytointiin liittyvänä perusteoksena voidaan pitää Barberin (1998) teosta "Recruiting Employees", jossa rekrytointitutkija kokoaa aikaisempien tutkimusten tulokset. Aikaisemmat tutkimukset ovat pitkälti keskittyneet tarkastelemaan rekrytointiprosessin jälkeisiä tuloksia ja suurimmassa osassa rekrytointia tarkastellaan hakijan näkökulmasta. Uusimmista tutkimuksista löytyykin jo tutkimustietoa rekrytointiprosessin alkuvaiheen viestinnästä ja viime vuosina myös verkkorekrytinnin tutkimus on lisääntynyt. Viimeksi mainituissa tutkimuksissa tarkastellaan jotain tiettyä verkkorekrytinnin osa-aluetta.

Tämä tutkimus tarjoaa uutta tietoa esittelemällä kokonaiskuvan rekrytointiosioden sisällöstä. Tutkimuksen lopputuloksena esitettyjä tyyppikuvauksia voidaan hyödyntää käytännön viestintätyössä. Taulukkoihin kootut tyyppikuvaukset tarjoavat selkeän kokonaiskuvan, millaista organisaatioinformaatiota verkkosivujen rekrytointiosiot sisältävät ja millaisia työntekijöiden tarinat ovat. Tyyppikuvaukset voivat toimia malleina, joista kukin organisaatio voi rekrytointiosioden sisältöä kehittäessään valita omiin tarpeisiin sopivia elementtejä.

Tutkimus kehittää myös viestinnän tutkimusta esittelemällä rekryointiviestinnän mallin, jossa viestintää tarkastellaan verkkorekryoinnin näkökulmasta. Mallia voidaan hyödyntää verkkorekryoinnin kehittämisessä ja se voi tarjota mahdollisuuksia sekä ideoita myös jatkotutkimukseen.

Malli on myös siirrettävissä oppilaitosten markkinointiin. Nuorten ikäluokkien pienentyessä kilpailu hakijoista kovenee ja oppilaitokset pyrkivät olemaan entistä houkuttelevampi potentiaalisten hakijoiden silmissä. Kun oppilaitokset rekrytoivat uusia opiskelijoita, voivat ne rekryoinnin alkuvaiheessa pyrkiä verkkosivuillaan luomaan vuorovaikutussuhteen potentiaaliseen hakijaan kolmella tasolla: oppilaitoksen ja potentiaalisen hakijan, nykyisten opiskelijoiden ja potentiaalisen hakijan sekä koulutuksen ja potentiaalisen hakijan välille.

Verkkosivuilla tarjottua oppilaitoksen esittelyä tukevat nykyisten opiskelijoiden tarinat ja erilaisten koulutusmahdollisuuksien esittely. Myös verkkosivuille sijoitettujen alumnien eli oppilaitoksesta valmistuneiden uratarinoiden avulla voidaan tarjota informaatiota oppilaitoksesta, opiskeluyhteisöstä ja koulutuksesta. Alumnitarinoiden avulla voidaan potentiaaliselle hakijalle kertoa konkreettisia esimerkkejä koulutuksen tarjoamista uramahdollisuuksista. Vuorovaikutussuhteen luomisessa on onnistuttu, kun hakija laittaa oppilaitokseen hakemuksen.

Myös oppilaitokset ovat toimiessaan vuorovaikutussuhteessa toimintaympäristön kanssa. Mikroympäristön tekijät vaikuttavat oppilaitoksen toimintaan, rekryointitoimiin ja oppilaitoksen houkuttelevuuteen. Oppilaitokset lähettävät signaaleja maineestaan.

Oppilaitosrekrytointia tehdään yhteistyössä mikroympäristön stakeholdereiden kanssa ja heillä on myös omat vaatimuksensa oppilaitoksen toiminnalle. Mikroympäristön stakeholderryhmät voivat vaikuttaa siihen, miten houkuttelevana potentiaalinen hakija oppilaitoksen näkee. Makroympäristön tekijät vaikuttavat samaan tapaan niin oppilaitosten kuin yritysten toimintaan ja houkuttelevuuteen.

Sekä uusia opiskelijoita rekrytoivan oppilaitoksen kuin työntekijöitä rekrytoivan työnantajaorganisaation rekrytointiviestinnän tavoitteena on onnistunut rekrytointi. Molempien verkkoviestijöiden tavoitteena on tarjota potentiaalisille hakijoille riittävästi informaatiota ja varmistaa molempien rekrytoinnin osapuolten oikea valinta. Liian aikaisessa vaiheessa päättynyt työsuhde tai keskeytyneet opinnot eivät ole kenenkään etu.

Rekrytointiviestintä tarjoaa useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Eräs jatkotutkimusmahdollisuus voisi olla vertaileva tutkimus, jossa selvitetään nuorempien ja kokeneempien hakijoiden näkemyksiä verkkosivujen rekrytointiosioista. Barber (1998, 7) arvioi aikaisempia tutkimuksia ja tuo esille, että niitä on toteutettu liikaa opiskelijoiden kanssa. Opiskelijat ovat lähellä tutkijoita ja "helposti saatavilla" tutkimuksia toteutettaessa. Hakijaryhmät ovat usein kuitenkin monimuotoisempia ja tulokset voisivat olla toisenlaiset, jos tutkimuksessa olisi mukana myös varttuneempia yksilöitä. Vertailevaan tutkimukseen jo työkokemusta hankkineita yksilöitä voisi olla saatavilla esimerkiksi yliopiston alumnitoiminnan kautta.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös suomalaista ja kansainvälistä verkkorekrytointia vertaileva tutkimus. Aineistoa kerätessä huomattiin, että globaalisti toimivien organisaatioiden kansainväliset rekrytointiosiot

sisälsivät laajasti informaatiota. Organisaatiot tarjosivat erillisen suomalaisen rekrytointiosion ja globaaleille työmarkkinoille suunnatun rekrytointiosion. Myös rekrytointiosioden online-tietokannat ja muut rekrytointiprosessin vaiheet, kuten työhaastatteluvaiheen viestintä tarjoavat jatkotutkimusaiheita. Rekrytoinnin ulkoistamisen vaikutukset organisaation houkuttelevuuteen tai esimerkiksi hakijamääriin voivat myös tarjota tutkimusaiheen.

KIRJALLISUUS

Aula, P., & Heinonen, J. 2002. *Maine menestystekijä*. WSOY.

Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. *Social Identity Theory and The Organization*. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.

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

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

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

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

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

Cober, R. T., Brown, D. J., Blumenthal, A. J., Doverspike, D., & Levy, P. 2000. *The Quest For The Qualified Job Surfer: It's Time The Public Sector Catches The Wave*. *Public Personnel Management*, 29 (4), 479-494.

Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Keeping, L. M., & Cober, A. B. 2003. *Organizational Web Sites: Web Site Content and Style as Determinants of Organizational Attraction*. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (2/3), 158- 169.

Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Levy, P. E. 2004. *Recruitment On The Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction?* *Journal of Management*, 30 (5), 623-646.

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

Dineen, B. R., Ash, S. T., & Noe, R. A. 2002. *A Web of Applicant Attraction: Person-Organization Fit in the Context of Web-Based Recruitment*. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 723-734.

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

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

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

Fombrun, C. J. 2007. *List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings*. *Corporate Reputation Review*, 10 (2), 144-153.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pittman, Boston, MA.

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

Greening, D. W., & Turban, D. B. 2000. *Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce*. *Business & Society*, 39 (3), 254-280.

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

Harrison, J. S., & Freeman, R. E. 1999. *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 479-485.

Honeycutt, T. L., & Rosen, B. 1997. *Family Friendly Human Resource Policies, Salary Levels, and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction*. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 271-290.

Huusko, L. 2005. *Työlainsäädäntö luo taustan hyvälle johtamiselle*. Edita Publishing Oy 2005.

Juholin, E. 2004. *For Business or The Good For All? A Finnish Approach To Corporate Social Responsibility*. *Corporate Governance*, 4 (3), 20-31.

- Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOYpro, Helsinki.
- Karat, J. 1997. *Evolving The Scope of User-Centered Design*. Communication of the ACM, 40 (7), 33-38.
- Karvonen, E. 1999. *Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd / Gaudeamus. Tammer-Paino, Tampere.
- Krippendorff, K. 1985. *Content analysis: An Introduction to its Methodology*. Sage.
- Kunelius, R. 1998. *Viestinnän vallassa. Johdatusta joukkoviestinnän kysymyksiin*. WSOY, Juva.
- Kuula, A. 2006. *Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys*. Osuuskunta vastapaino, Tampere.
- Lehtonen, M. 1998. *Merkitysten maailma*. Vastapaino, Tampere.
- Luce, R. A., Barber, A. E., & Hillman, A. J. 2001. *Good Deeds and Misdeeds: A Mediated Model of the Effect of Corporate Social Performance on Organizational Attractiveness*. Business & Society, 40 (4), 397-415.
- Markkanen, M. 2002. *Onnistu rekrytoinnissa*. WSOY.
- Markkanen, M. 2005. *Henkilöstön hankinta sähköistyä*. WSOY.

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

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

Palmer, A., & Hartley, B. 2009. *The Business Environment*. McGraw-Hill, Maidenhead. Sixth edition.

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

Porter, M. E. 1998. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing.

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

Russo, G., Rietveld, P., Nijkamp, P., & Gorter, C. 1995. *Issues in Recruitment Strategies: An Economic Perspective*. *The International Journal of Career Management*, 7 (3), 3-13.

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

Schuler, R.S., & Jackson, S. E. 1987. *Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices*. The Academy of Management EXECUTIVE, 1 (3), 207-219.

Takala, T. 2000. *Yrityksen vastuut. Nykyajan yrityskansalaisuus*. Taloudellinen tiedotustoimisto.

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

Turban, D. B., & Greening, D. W. 1996. *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*. Academy of Management Journal, 40 (), 658-672.

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

van Birgelen, M. J. H., Wetzels, M. G. M., & van Dolen, W. M. 2008. *Effectiveness of Corporate Employment Web Sites. How Content and Form Influence Intentions to Apply*. International Journal of Manpower, 29 (8), 731-751.

Van Hoyer, G. 2008. *Nursing Recruitment: Relationship Between Perceived Employer Image and Nursing Employees' Recommendations*. Journal of Advanced Nursing, 63 (4), 366-375.

van Riel, C. 1995. *Principles of Corporate Communication*. Prentice-Hall, Harlow.

van Woerkum, C., & Aarts, N. 2008. *Staying Connected. The Communication Between Organizations and Their Environment*. Corporate Communications: An International Journal, 13 (2), 197-211.

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

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

Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. 2009. *Displaying Employee Testimonials on Recruitment Web Sites: Effects of Communication Media, Employee Race, and Job Seeker Race on Organizational Attraction and Information Credibility*. Journal of Applied Psychology, 94 (5), 1354-1364.

Welch, M., & Jackson, P. R. 2007. *Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach*. Corporate Communications: An International Journal, 12 (2), 177-198.

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

Williamson, I. O., Lepak, D. P., & King, J. 2003. *The Effect of Company Recruitment Web Site Orientation on Individuals' Perceptions of Organizational Attractiveness*. Journal of Vocational Behavior, 63, 242-263.

Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Inforviestintä Oy, Helsinki.

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

INTERNET-LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010. *Vastuullinen yritystoiminta - käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä*. Saatavilla osoitteessa: <http://www.ek.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/index.php> 23.2.2010.

Finlex 2010a. *Työsopimuslaki 26.1.2001/55*. Saatavilla osoitteesta: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>> 11.3.2010.

Finlex 2010b. *Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738*. Saatavilla osoitteesta: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>> 11.3.2010.

Finlex 2010c. *Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21*. Saatavilla osoitteesta: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>> 11.3.2010.

Finlex 2010d. *Laki yhteistoiminnasta yrityksissä*. Saatavilla osoitteesta: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>> 11.3.2010.

Finnish Business & Society 2007. *Yritysten yhteiskuntavastuu = vastuullinen yritystoiminta = yritysvastuu*.

Saatavilla osoitteessa: <<http://www.fibsry.fi/yritysten-yhteiskuntavastuu-vastuullinen-yritystoiminta-yritysvastuu>> 23.2.2010.

Great Place to Work Institute Finland 2009. *Suomen parhaat työpaikat 2009*. Saatavilla osoitteesta: <<http://www.greatplacetowork.fi/best/list-fi.htm>> 3.10.2009.

Helsingin Sanomat 2008. *Jo yli 200 työpaikkailmoituksessa on rikottu lakia tänä vuonna*. Kotimaa 30.8.2008. Saatavilla HS Digilehdestä osoitteesta: <<http://www.hs.fi/arkisto/artikkeli/Jo+yli+200+ty%C3%B6paikkailmoituksessa+on+rikottu+lakia+t%C3%A4n%C3%A4vuonna/HS20080830SI2YO01v1z?free=ty%C3%B6paikkailmoituksessa&date=year2008&advancedSearch=&depa=Kotimaa>> 7.4.2010.

Nielsen, J. 2010. *Usability 101: Introduction to Usability*. Saatavilla osoitteesta: <<http://www.useit.com/alertbox/20030825.html>> 22.3.2010.

Tilastokeskus 2010. Tilastokeskuksen tiedote, julkaistu 23.3.2010: *Helmikuun työttömyysaste 9,2 %*. Saatavilla osoitteesta: <http://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/2010/02/tyti_2010_02_2010-03-23_tie_001_fi.html> 7.4.2010.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työ- ja markkinaosasto. *Työelämän laadulla parempaa jaksamista - Kuinka etätyö voi auttaa?* Saatavilla osoitteessa: <http://www.tem.fi/files/22716/TEM_25_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf> 7.8.2009.

Universum 2009. *The Universum Finnish Student Survey*. Saatavilla osoitteesta: <<http://www.universumglobal.com/getdoc/57c0019a-ad75-4f35-95c1-ab788c57a7f7/Finnish-Student-Survey>> 3.10.2009.

YLE.fi. Artikkel, julkaistu 14.7.2009. *Sikainfluenssa voi kaataa usean työntekijän.*

Saatavilla osoitteesta:

<http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2009/07/sikainfluenssa_voi_kaataa_usean_tyontekijan_864081.html> 12.8.2009.