

HALUTAAN HYVÄ TYYPPI

Viestintäalan työnantajien toiveet ja vaatimukset

Pauliina Auer
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma
Syksy 2013
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos Viestintätieteiden
Tekijä Pauliina Auer	
Työn nimi HALUTAAN HYVÄ TYYPPI. Viestintäalan työntekijien toiveet ja vaatimukset	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syyskuu 2013	Sivumäärä 90 + 2
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkielmassa tarkasteltiin rekrytointia ja erityisesti valintaa organisaation ja työnhakijan rajapinnassa tapahtuvana prosessina. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä asioita viestintäalan työntekijät vaativat ja toivovat työnhakijoilta. Tutkimuksessa lähestyttiin asiaa sekä ammatillisen osaamisen, persoonallisuuden että organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, mitä asioita viestintäalan työntekijät arvostavat.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuskohteena oli viisi eri viestintäalan organisaatiota. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että ammatillinen osaaminen, persoonallisuus ja organisaatiokulttuuri ovat merkittäviä seikkoja valintavaiheessa. Näiden painoarvo vaihtelee organisaatiosta, työtehtävästä ja työhaastattelijasta riippuen. Ammatilliseen osaamiseen liittyvät tekijät, kuten asiantuntijuus, koulutus, työkokemus ja moniosaaminen, ovat olennaisia vaatimuksia viestintäalalla lähes poikkeuksetta, mutta ratkaisevia kriteereitä ovat myös innokkuus, ulospäinsuuntautuneisuus ja sopivasti samanlainen luonne työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Mitään selkeätä viestintäalan ihannetyöntekijän profiilia ei löydetty, mutta työntekijällä havaittiin joitakin yhteneväisiä valintakriteereitä.</p>	
Asiasanat ammattiosaaminen, organisaatiokulttuuri, persoonallisuus, rekrytointi, valinta, viestintäosaaminen, yhteisöviestintä	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja	

ALKUSANAT

Kivikkoinen gradumatkani saa vihdoin päätöksensä. Haluan lämpimästi kiittää ohjaajaani professori Pertti Hurmetta hyvistä neuvoista ja kannustavasta asenteesta.

Haluan kiittää tuesta perhettäni, erityisesti äitiä, joka on ollut gradunteon hengessä mukana niin hyvässä kuin pahassa. Gradutaisteluni keskelle iloa ovat tuoneet Iiris, Sofia, Ilari ja Ellinoora; tädinä toivon heille rohkeutta, intoa ja sinnikkyyttä tuleviin opintoihin. Lopuksi haluan kiittää ystäviä, joiden vinkit ja kannustukset ovat tulleet tarpeeseen.

“Timing isn't my strong suit.” (King George VI, King's Speech)

Pirkkalan mökillä 1.9.2013

Pauliina Auer

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 REKRYTOINTI.....	4
2.1 Rekrytointi käsitteenä.....	5
2.2 Rekrytointiprosessi.....	6
2.3 Yhteenveto.....	9
3 VALINTA JA VALINTAKRITEERIT.....	10
3.1 Työhaastattelu.....	11
3.1.1 Työhaastattelu valintamenetelmänä.....	12
3.1.2 Viestintä työhaastattelussa.....	13
3.2 Ammattiosaaminen.....	16
3.2.1 Ammattitaito ja kvaifikaatiot.....	16
3.2.2 Osaaminen ja asiantuntijuus.....	19
3.2.3 Viestintäosaaminen.....	21
3.3 Persoonallisuustekijät.....	25
3.3.1 Temperamentti.....	25
3.3.2 Persoonallisuus.....	27
3.4 Organisaatiokulttuuri.....	31
3.5 Yhteenveto.....	35
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
4.1 Tutkimuskysymykset.....	37
4.2 Metodologiset lähtökohdat.....	38
4.3 Aineiston hankinta.....	40
4.4 Aineiston analyysi.....	43
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	48
5.1 Vastuullinen ja harkittu rekrytointi.....	48
5.2 Valttikortteina työkokemus, asiantuntijuus, moniosaaminen, muutoshalukkuus ja kielitaito.....	49
5.3 Reipas ja ulospäinsuuntautunut halutaan, pyrkyriä kartetaan.....	55
5.4 Yhdistävä organisaatiokulttuuri.....	58
5.5 Kokenut, innokas ja sopivasti samanlainen saa paikan.....	59
6 POHDINTA.....	65
6.1 Keskustelu.....	65
6.2 Käytännön sovellukset.....	73
6.3 Tutkimuksen arviointi.....	74
6.4 Jatkotutkimusaiheet.....	81
KIRJALLISUUS.....	83
Liite 1: Teemahaastattelun runko.....	91

1 JOHDANTO

Viimeisten 20 vuoden aikana rekrytointia on tutkittu kasvavassa määrin. Rekrytoinnin merkittävyys sekä organisaatioille että yksilöille tekevät aiheesta mielenkiintoisen tutkimusaiheen. (Barber 1998, 2.) Rekrytoinnin saralla on tehty lukuisia työnantajamainetutkimuksia ja eri rekrytointikanavia ja niiden tehokkuutta on tutkittu paljon. Myös maistereiden työllistymisestä ja työnantajien arvostamista asioista on tehty erilaisia tutkimuksia ja raportteja. Organisaatiopsykologian saralla on tutkittu erilaisia valintaan liittyviä henkilöarviointimenetelmiä ja eri persoonallisuuksien soveltumista eri töihin ja ympäristöihin, mutta tieteellinen tutkimus ja näyttö on vielä puutteellista. Tutkimuksen aihe on valittu osin tästä syystä. Ammatillisen osaamisen lisäksi tutkimuksessa keskitytään persoonallisuuden merkitykseen työnhaussa, ja tämä on vielä melko tuore aihepiiri. Toiseksi ala ja vaatimukset alalla muuttuvat jatkuvasti, joten uusille tutkimuksille on tarvetta.

Viestintäalan huumaa elettiin 2000-luvun alussa. Sitten sekä IT- että viestintäalojen kuplat puhkesivat, joten viestintäalalla on tällä hetkellä työnantajan markkinat enemmän kuin koskaan: työnhakijatarjontaa on huomattavasti enemmän kuin kysyntää, joten työnhakijat joutuvat alistu-

maan jopa ilmaistyövoimana toimimiseen. Vuonna 2012 toimitus- ja tiedotustyön alalla oli 3315 työtöntä työnhakijaa. Luku oli noussut noin 150 työnhakijalla vuodesta 2011. (Toimiala Online 2013.) Jo vuonna 2006 on todettu, että viestintäalalle koulutetaan liikaa työntekijöitä ja mediateollisuuden työpaikat ovat tulevaisuudessa vähenemässä (Raittila, Olin & Stenvall-Virtanen 2006, 3). Mediakonserni MTV Oy aloitti kaikkia muita yksiköitä paitsi Radio Novaa koskevat yt-neuvottelut syksyllä 2012 (MTV3 2012).

Suomessa viestintäalan koulutusta tarjotaan yliopistoissa, ammattikorkeakouluissa, toisen asteen oppilaitoksissa ja kansanopistoissa. Viestintäalan koulutuspaikkojen määrä on kolminkertaistunut vuoden 1998 jälkeen. Erityisesti ammatillisella toisella asteella ja ammattikorkeakouluissa koulutuspaikkojen määrä on lisääntynyt. (Raittila ym. 2006, 3.) Näin ollen opetus- ja kulttuuriministeriön (2012) mukaan viestintä- ja informaatiotieteet kuuluvat aloihin, joilla on suurimpia vähennystarpeita. Vuonna 2009 viestintä- ja informaatiotieteiden aloituspaikkoja oli 2413, mutta vuonna 2012 opetus- ja kulttuuriministeriö päätti aloituspaikkojen tavoitteeksi vuoteen 2016 mennessä 1120. Aloituspaikkojen leikkaukset tapahtuvat ammattikorkeakouluissa ja ammatillista peruskoulutusta tarjoavissa oppilaitoksissa. Leikkaukset tulevat kuitenkin myöhään; ylitarjontaa on jo, ja osa valmistuvista ja valmistuneista jää väistämättä oman alan ulkopuolelle. Ilmiö ei tosin koske pelkästään viestintäalalla olevia, vaan 2000-luvun loppupuolen taantuman ja vuonna 2012 uudelleen kehittyneen taantuman myötä työttömyys on yleisesti ottaen kasvanut.

Koiviston (2004) mukaan 1970-luvulla valittiin työntekijöiksi hyvin koulutettuja ja teknisesti lahjakkaita henkilöitä. Nykypäivänä työntekijöiden pitää olla sosiaalisesti lahjakkaita moniosaajia. Toisaalta halutaan kapeampaa ja

syvällisempää asiantuntijaosaamista. (Koivisto 2004, 23–24.) Viestintäalan työnhakijoilta vaaditaan yhä enemmän ja enemmän. Suomessa ei ole viestintäalalla yhteisiä rekrytointivaatimuksia, joten muun muassa kieli- tai kauppatieteilijä voi työskennellä viestintäalalla. Itseoppineisuuskaan ei ole välttämättä este. Työnantajilla on tällä hetkellä hyvät mahdollisuudet löytää aina sopivia ehdokkaita, joten vaatimukset voivat olla korkeat.

Aika ajoin mediassa ja kirjallisuudessa on nostettu esille työelämän niin sanottu amerikkalaistuminen eli sosiaalisuuden merkityksen korostuminen. Tämä herätti pohtimaan sitä, mitä työnhakijan persoonallisuus merkitsee työnhaussa. Miksi se ei enää riitä, että on koulutautunut ja uuttera työmyyrä? Mitä meiltä vaaditaan ja ketkä menestyvät viestintäalan työmarkkinoilla? Voiko kokematon päästä persoonallisuuden avulla työelämän oravanpyörään?

Tämä tutkielma tarkastelee rekrytointia ja erityisesti valintaa organisaation ja työnhakijan rajapinnassa tapahtuvana prosessina. Tutkielmassa valinta nähdään rekrytointiprosessin viimeisenä vaiheena ja nimenomaan organisaatiolähtöisenä päätöksentekovaiheena koskien työnhakijan sopivuutta organisaatioon ja työtehtävään. Valintaprosessi nähdään tutkielmassa osana rekrytointiprosessia, mutta käsitellään silti omana prosessinaan. Tarkoituksena on selvittää, mitä asioita viestintäalan työnantajat vaativat ja toivovat työnhakijoilta. Tutkimuksessa lähestytään asiaa sekä ammatillisen osaamisen, persoonallisuuden että organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia siihen, mitä asioita viestintäalan työnantajat arvostavat.

2 REKRYTOINTI

Organisaatio tarkoittaa ihmisjoukon muodostamaa järjestäytyntä toimintaa, jonka avulla pyritään tiettyyn yhteiseen tavoitteeseen. Organisaatiossa vallitsee hierarkia ja vastuunjako. (Schein 1988, 15.) Eisenbergin, Goodallin ja Trethewayn (2010, 26) mukaan *organisaatioviestintä* voidaan nähdä organisaatiossa tapahtuvana informaation vaihtamisena, vuorovaikutteisena prosessina, strategisena kontrollikeinona ja luovuuden ja jäykkyyden tasapainottajana. Yksi organisaatioviestinnän osa-alue on rekrytointi.

Rekrytointi tarkoittaa työntekijän hakemista avoimeen työpaikkaan tai työtehtävään (Wikipedia 2013). Rekrytointi on niin informaation vaihtamista kuin myös vuorovaikutteinen prosessi, jossa aktiivisia toimijoita ovat niin työnantajat kuin työnhakijat. Tutkielmassa rekrytointia käsitellään yhtenä merkittävänä organisaatioviestinnän tehtävänä, joka on niin organisaation sisäistä kuin ulkoista viestintää. Tässä luvussa käsitellään rekrytointi käsitteenä, käydään läpi rekrytointiprosessin vaiheet sekä tarkastellaan rekrytointia organisaatioviestinnän näkökulmasta.

2.1 Rekrytointi käsitteenä

Organisaation henkilöstöjohtaminen sisältää osa-alueita kuten rekrytointi, osaamisen arviointi, osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä palkitseminen. Henkilöstöstrategia, joka sisältää myös rekrytointistrategian, kertoo yrityksen arvoista, kulttuurista sekä tavoitteista ja päämääristä. Henkilöstöstrategia laaditaan tukemaan koko yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Vaahtio 2005, 19–20.)

Rekrytointi toteutetaan organisaation laatiman rekrytointistrategian avulla. Rekrytointiin kuuluu muun muassa työpaikkailmoituksen julkaiseminen, työhakemusten käsittely, hakijoiden haastattelu ja mahdollinen testaus. Rekrytoinnista vastaavat työnantajat itse, työ- ja elinkeinotoimistot ja rekrytointiin erikoistuneet yritykset. (Wikipedia 2013.) Rekrytoinnissa ensisijaisia toimijoita ovat organisaatiot ja työnhakijat, joihin organisaatiot pyrkivät rekrytoinnilla vaikuttamaan. Muita toimijoita ovat organisaatioagentit (esim. mainostoimisto tai rekrytointiyksikkö), jotka voivat vastata rekrytoinnista, ja ulkopuoliset, jotka saavat organisaatiosta tietoa rekrytointimainosten tai hakijoiden kautta ja voivat luoda näin tietyn mielikuvan organisaatiosta. (Barber 1998, 7–8.)

Henkilöstön täydentäminen ja uudistaminen ovat organisaatioissa ratkaisevia tekijöitä organisaation menestymisen kannalta (Cowling 1990, 41). HR-toimintojen yhteydessä käytetään usein käsitteitä rekrytointi ja valinta. Rekrytointia pidetään useimmiten valintaa kattavampana ja yleisempänä käsitteenä, joka viittaa niin organisaation työllistämistarpeeseen, potentiaalisten työntekijöiden paikallistamiseen kuin sopivien työnhakijoiden houkuttelemiseen (Cowling 1990, 42). Strömmerin (1999, 242–250) mukaan

henkilöstöhankinta kattaa kaikki ne toimenpiteet, joilla tarvittava työvoima saadaan hankituksi yritykseen, tapahtui tämä sisäisen tai ulkoisen rekrytoinnin avulla. Tämä määritelmä sisältää myös valinnan. Rekrytointi on taloudellisesti merkittävä investointi, joka vaikuttaa sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun, toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen (Viitala 2007, 100).

Searlen (2003, 3) mukaan rekrytointi tarkoittaa uuden työntekijän valitsemista työhön organisaation ulkopuolelta, kun taas valinta viittaa tilanteeseen, jossa työntekijä valitaan organisaatiossa jo työskentelevien työntekijöiden joukosta. Myös Barberin (1998, 2–3; 6) teorian mukaan rekrytointi tulee erottaa valinnasta, mutta eri syistä. Rekrytoinnissa on Barberin mukaan kyse prosessista, jossa pyritään sovittamaan organisaation ja työn vaatimukset yhteen työnhakijoiden tarpeiden kanssa, kun taas valinnassa organisaatio tekee päätöksen työnhakijan sopivuudesta. Barber korostaa rekrytoinnin vaikutusta yksilöön ja ylipäänsä yksilön roolia ja näkökulmaa rekrytointiprosessissa. Tässä tutkielmassa sovelletaan Barberin näkemystä valinnasta, koska tutkielmassa keskitytään nimenomaan valintaan ja aihetta käsitellään työnantaja- eli organisaatiolähtöisesti.

2.2 Rekrytointiprosessi

Barber (1998, 2–3; 6) korostaa rekrytoinnin monimutkaista prosessiluonnetta. Barberin (1998, 12–15) mukaan rekrytointi jaetaan kolmeen eri vaiheeseen: 1) työnhakijakannan ja kohderyhmän valinta ja tavoittaminen, 2) työnhakijoiden mielenkiinnon ylläpitäminen sekä 3) työtarjoituksen hyväksyminen tai hylkääminen. Rekrytointi kuvaa prosessia, jolla työtehtäviin haetaan

sopivat työntekijät; kun sopivimmat työnhakijat on kartoitettu, suoritetaan valinta (Cowling 1990, 42).

Rekrytointiprosessi kattaa seuraavat toiminnot: kohderyhmän määrittely, rekrytointiväylien valinta, rekrytointiviestin välittäminen, tarjouksen tekeminen ja yleiset hallinnolliset tehtävät ja proseduurit. Rekrytointiprosessin pääasiallinen tehtävä on tunnistaa mahdolliset työntekijät ja herättää näiden kiinnostus organisaatiota kohtaan. Kiinnostusta tulee ylläpitää koko rekrytointiprosessin ajan aina hakupäätöksestä työtarjoukseen asti. Organisaatiot pyrkivät houkuttelemaan tietyn määrän mahdollisia työntekijöitä, joilla on tiettyjä ominaisuuksia. (Barber 1998, 9–11.) Tutkielmassa käsitellään lyhyesti rekrytointiprosessin alkuvaiheet, keskittyen varsinaisesti seuraavassa luvussa esiteltävään valintavaiheeseen.

Rekrytointitarpeen tarkka määrittely ja huolellisesti valittu rekrytointikanava varmistaa oikeat hakijat. Yksi hakijajoukkoa määrittävä tekijä on työnantaja-mielikuva, ja työnantajan tulee pystyä puhuttelemaan joukkoa, josta se haluaa palkattavan työnhakijan löytyvän. Rekrytointiprosessin alussa on syytä miettiä, onko tarpeen rekrytoida organisaation ulkopuolelta tai tarvitseeko palkata uutta työntekijää lainkaan. Henkilöstöyksikön, esimiehen ja johdon hyvä työnjako ja sujuva yhteistyö ovat rekrytointiprosessissa tärkeitä. (Valvisto 2005, 21–29.) Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on määriteltävä, mitä haetaan ja tarvitaan: mikä on tehtävän tarkoitus, vaatimustaso ja millaisia ominaisuuksia työssä menestyminen vaatii (Koivisto 2004, 40).

Sisäinen rekrytointi on hakuprosessi, jossa avoimeen tehtävään valitaan työntekijä yrityksen sisältä. Sisäinen rekrytointi on nopea, halpa ja myös henkilöstöä motivoiva rekrytointimenetelmä. Työntekijä on organisaatiolle tuttu ja luotettava jo entuudestaan, ja myöskään perehdytystä ei tarvita yhtä

paljon kuin ulkoisessa rekrytoinnissa. Organisaatio ei kuitenkaan välttämättä saa mahdollisesti kaipaamiensa uusia tuulia ja ideoita. Lisäksi sisäinen rekrytointi tuottaa usein organisaation resursseja hetkellisesti kuluttavan rekrytointiketjun, mikä tarkoittaa sitä, että monella työntekijällä voi olla harjoittelu- tai perehdytysvaihe samaan aikaan. Sisäisen rekrytoinnin haku toteutetaan usein organisaation sisäisessä lehdessä tai intranetissä. Sen tulisi tapahtua ennen tai viimeistään samanaikaisesti kuin ulkoisen haun. Sisäisessä rekrytoinnissa on mahdollista käyttää avuksi myös resurssipankkihakua tai kompetenssirekistereitä. (Viitala 2007, 106–107.)

Ulkoinen rekrytointi on hakuprosessi, jossa uusi työntekijä etsitään organisaation ulkopuolelta. Ulkoinen rekrytointi on usein kallista ja aikaa vievää, mutta se voi kustantaa itsensä myöhemmin moninkertaisesti takaisin. Ulkoiseen rekrytointiin turvaudutaan useimmiten silloin, kun sisäisen rekrytoinnin kautta sopivaa henkilöä ei löydy. Organisaatiokulttuuri saattaa joskus kaivata uusia työntekijöitä, ja uutta osaamista etsitään usein ulkoisen rekrytoinnin avulla. (Viitala 2007, 110–112.)

Ulkoisen rekrytoinnin kanavina voidaan käyttää muun muassa eri viestintävälineitä (esim. tv, radio, internet, sanoma- ja aikakauslehdet), työvoimatoimistoja, rekrytointimessuja, head hunting -toimintaa, oppilaitosten rekrytointipalveluja ja ammattiliittojen henkilöpörssejä. Näistä Internet on nykyisin hyvin suosittu, nopea ja kustannustehokas rekrytointikanava. (Viitala 2007, 112.) Rekrytoinnissa voidaan käyttää hyväksi myös työelämän ulkopuolisia suhteita. Sosiaalinen media (esim. Facebook, Twitter, LinkedIn) on ottamassa huomattavaa jalansijaa rekrytoinnissa. Perinteinen lehti-ilmoitus on edelleen yleinen työpaikkailmoituksen viestintäkanava, koska näin tavoitetaan iso hakijajoukko, mutta verkkoilmoitus vahvistaa ja täyden-

tää ilmoitusta. Joillakin organisaatioilla verkkoilmoitukset lienevät jo yleisempiä kuin lehti-ilmoitukset. Eri viestintäkanavien yhdistely on usein sopivin ratkaisu. (Valvisto 2005, 32–34.)

Vaihtoehtona rekrytoinnille voidaan käyttää henkilöstövuokrausta, joka on sopiva tilapäisratkaisu äkillisiin henkilöstötarpeisiin. Vuokrauksessa henkilö on rekrytoitu henkilöstövuokrausyritykseen. (Vaahtio 2005, 126.)

2.3 Yhteenveto

Rekrytointi on vaativa organisaatioviestinnällinen prosessi. Rekrytointi nähdään tässä tutkielmassa työvoiman hankkimisena, tapahtui se sitten mitä tahansa rekrytointikanavia apuna käyttäen. Tutkimuksessa keskitytään silti ulkoiseen rekrytointiin. Rekrytointi- ja valintaprosessien tarkoituksena on löytää organisaatiolle työntekijöitä sekä arvioida työnhakijoiden psykologisia eroavaisuuksia ja kykyä menestyä näiden ominaisuuksien pohjalta työtehtävässä (Searle 2003, 3).

Barber (1998, 3) korostaa valinnan ja rekrytoinnin eroja: Barberin mukaan rekrytoinnilla pyritään houkuttelemaan yksilöitä organisaatioon ja sovittamaan organisaation ja yksilön tarpeet yhteen, kun taas *valinta* tarkoittaa pätevimpien yksilöiden tunnistamista hakijajoukosta organisaation toimesta. Rekrytointi ja valinta tapahtuvat usein silti samanaikaisesti ja ovat vaikutussuhteessa toisiinsa. Tutkielmassa valinta nähdään jatkumona aiemille rekrytointitoimenpiteille ja rekrytointiprosessin päättävänä vaiheena, mutta valintaprosessi nähdään silti omana prosessinaan. Tästä syystä valintaprosessi käsitellään vasta seuraavassa luvussa.

3 VALINTA JA VALINTAKRITEERIT

Tässä tutkielmassa sovelletaan Barberin (1998, 3) ajatusta ja keskitytään valintaan eli organisaatiopainotteiseen, päätöksiä vaativaan vaiheeseen, jossa sopiva työvoima löydetään. Hakijajoukon muodostumisen jälkeen seuraa valintaprosessi, jossa suuri osa hakijoista karsitaan ja osa hakijoista kutsutaan haastatteluun tai muuhun jatkovaiheeseen.

Valintavaiheessa kerätään tietoa eri menetelmiä, kuten työhakemusta, ansioluetteloita, haastatteluita, suosituksia ja työnäytteitä, hyväksikäyttäen (Searle 2003, 5). Tehokkaassa valintaprosessissa tulisi käyttää hyväksi useampia eri kriteereitä ja tiedonkeruumenetelmiä (Cowling 1990, 58). Tarvittaessa voidaan käyttää myös testejä, mutta testit ovat silti vain apuvälineitä. 1990-luvun lopulla Euroopassa muun muassa Suomi ja Skandinavian maat osoittivat suurta mielenkiintoa psykologisten testien ja kykytestien suhteen (Furnham 2004, 36–38).

Henkilöstövalintoihin vaikuttavat monet ala- ja yrityskohtaiset tekijät. Yleisiä kriteereitä ovat fyysiset ja ulkoiset ominaisuudet (terveys, puhetapa, pukeutumistyyli), saavutukset (koulutus, työkokemus), yleisälykkyyden erityiskyvyt (esim. matemaattiset, kielelliset), harrastukset, henkinen rakenne

(aloitteellisuus, käyttäytymisen ennakoitavuus) ja motivaatio. (Vaahtio 2005, 72.) Tekniset ja ammatilliset taidot ovat yksiä tärkeimmistä valintakriteereistä, mutta yksinomaan niiden perusteella ei usein vielä tehdä valintaa (Windolf 1988, 135). Vaahtion (2005, 66–67) mukaan kaikki muu on rakennettavissa paitsi työnhakijan persoona. Kaikki rekrytoijat hakevat niin sanottua hyvää tyyppiä, mutta monet eivät osaa tarkasti ilmaista, mitä he sillä tarkoittavat (Vaahtio 2005, 63). Henkilökohtainen soveltuvuus on jopa tärkeämpää kuin ammattitaito. Toisaalta on huomioitava, että joihinkin virkoihin, esimerkiksi peruskoulunopettajan virkaan, ei ole laillista eikä näin ollen mahdollista valita persoonaltaan sopivaa, mutta epäpätevää henkilöä. Organisaatio voi valita työntekijän myös muista kuin rationaalisista syistä: organisaation arvomaailman pohjalta voi olla tarpeellista palkata esimerkiksi pitkäaikaistyötön (Vaahtio 2005, 196).

3.1 Työhaastattelu

Valintaprosessi alkaa useimmiten työnantajalle saapuneesta työnhakemuksesta. Työnantaja voi vaatia kiinnostavan sisällön lisäksi myös selkeätä ja kieliopillisesti virheetöntä hakemusta, erityisesti mikäli tuleva työ vaatii hyviä viestintätaitoja. (Vaahtio 2005, 139.) Työhaastatteluun, joka on usein seuraava vaihe, valitaan parhaat ehdokkaat. Seuraavissa luvuissa käsitellään työhaastattelua sekä valintamenelmänä että työhaastattelussa tapahtuvaa viestintää haastattelijan ja haastateltavan välillä.

3.1.1 Työhaastattelu valintamenetelmänä

Haastattelu on yleisin tiedonkeruumenetelmä valintaprosessiin liittyen. Lisäksi voidaan käyttää henkilöarviointia eli soveltuvuuskokeita, joihin ei tässä tutkimuksessa perehdytä tarkemmin. Haastattelulla saadaan tietoa kahta tutkimustapaa käyttäen: haastateltavaa johdatellaan kuvaamaan itseään, mutta samalla haastattelija toimii tilanteen tarkkailijana ja arvioi haastateltavaa. Useamman haastattelijan käyttö tehostaa tiedon keräämistä. Haastatteluita voidaan järjestää monella eri hierarkiatasolla ja eri tekniikoita käyttäen, mutta hyvin yleistä on järjestää vain yksi haastattelu tiettyä kysymyspatteria hyväksi käyttäen ja soveltaen. (Koivisto 2004, 56–66.) Rakenteeltaan haastattelu voi olla strukturoitu eli tarkkaan etukäteen suunniteltu, strukturoimaton eli suunnittelematon ja vapaamuotoinen tai jotakin tältä väliltä. Sisällöllisesti haastatteluissa voidaan keskittyä työnhakijan kykyihin toimia työhön liittyvissä tilanteissa, työnhakijan aiempaan työkokemukseen ja -käytökseen, persoonallisuuteen, motivaatioon ja vuorovaikutustaitoihin. (Searle 2003, 104–106.) NykYTEKNOLOGIA mahdollistaa myös uudenlaisia haastattelumenetelmiä (Searle 2003, 99). Työhaastattelu voi tapahtua esimerkiksi Skype:n välityksellä.

Työhaastattelussa pyritään selvittämään työnhakijan tiedollinen, taidollinen ja asenteellinen valmius tiettyyn toimeen (Koivisto 2004, 56–66). Työhaastattelussa tarkastellaan hakijan ammatillista osaamista, persoonallisuutta, motivaatiota ja haastattelijan ja haastateltavan välistä niin sanottua henkilökemiaa (Markkanen 2009, 44). Keltikangas-Järvisen (2008, 237) mukaan henkilökemiassa on kyse temperamenttien yhteensopivuudesta. Henkilökemia on lähinnä puhekielinen käsite, joka kuvaa yhteistyötä erilaisien ihmisten välillä.

Haastattelun avulla voidaan arvioida kognitiivisia taitoja ja työssä tarvittavaa osaamista. Lisäksi voidaan arvioida henkilön sopivuutta organisaatioon, mistä kerrotaan lisää organisaatiokulttuurista kertovassa alaluvussa. (Searle 2003, 102.) Haastattelun aikana haastattelijan tulisi saada käsitys siitä, millaiset mahdollisuudet työnhakijalla olisi menestyä työssä ja miten hyvin tämä sopeutuisi työyhteisöön (Valvisto 2005, 43).

3.1.2 Viestintä työhaastattelussa

Valintaprosessit eivät perustu vain rationaaliseen järkeilyyn (Vaahtio 2005, 199). Esimerkiksi haastattelijan ja haastatellun keskinäinen kanssakäyminen ja viestintä voi olla ratkaiseva tekijä päätöksenteossa (Markkanen 2009, 65). Olennaista haastattelussa on haastattelijan oma tulkinta. Havaitseminen ja tulkinta perustuvat haastattelijan taitoon ja kokemuksiin. Lisäksi päätökseen vaikuttavat haastattelijan muisti, sisäiset mallit, elämänhistoria, arvo maailma, ammatillinen suuntautuminen ja rekrytointiin liittyvä yritys- ja liiketoimintatilanne. (Markkanen 2009, 142–149.) Haastattelijoiden eli rekrytoijien taitoja, tavoitteita, motivaatiota ja yleisesti käytöstä haastateluun liittyen on tutkittu ja kyseenalaistettu vähän, vaikka näillä on huomattava merkitys (Barber 1998, 70–73).

Kun tarkastellaan viestintää vuorovaikutteisena prosessina, on huomattava, että viestin lähettäjä ja sen vastaanottaja voivat tulkita asioita eri tavoin ja antaa asioille eri merkityksiä, joten työhaastattelussa voi tapahtua väärinymmärryksiä tai -tulkintoja (Eisenberg ym. 2010, 29). Rekrytoijan käsityksiin työnhakijasta vaikuttavat ensivaikutelma haastateltavasta, intuitio ja

haastattelijan tunteet. Ensivaikutelmassa merkittävässä roolissa on nonverbaalinen eli sanaton viestintä. Ensivaikutelman syntyminen on paljolti tiedostamatonta, ja ensivaikutelma saattaa vääristää käsitystä työnhakijasta. Intuitio, sisäinen ääni, tarkoittaa subjektiivisen totuuden oivallusta ilman rationaalista päättelyä; intuitioon vaikuttavat haastattelijan kokemustausta ja sisäiset mallit. Intuutiolla saattaa olla ratkaiseva merkitys muodostettaessa kokonaiskuvaa työnhakijasta, sillä intuition avulla haastattelijalla voi yhdistää tulkintojaan ja käsityksiään hakijasta, mutta intuitioon tulee suhtautua kriittisesti. Vuorovaikutuksen synnyttämillä tunteilla on haastattelussa merkittävä rooli, mutta tunteille ei tule antaa ylivaltaa. Myös rekrytoijan oma, haastateltavasta riippumaton mieliala saattaa vaikuttaa rekrytointipäätökseen. Haastattelun aikana rekrytoijan käsitykset työnhakijasta voivat vaihdella, mutta ne voivat myös pysyä alusta loppuun asti samanlaisina. Päätöksentekoon vaikuttaa eniten haastattelun loppuvaihe ja sen tunnelma. (Markkanen 2009, 182–189.)

Jo työhakemuksen perusteella haastattelijalla on työnhakijasta jonkinlainen käsitys, mutta työhaastattelussa työnhakija pyrkii antamaan tietynlaisen kuvan itsestään joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Tätä kutsutaan *impression managementiksi* (IM) eli henkilökuvan hallinnaksi. Henkilökuvan hallinnassa voi käyttää hyväksi sekä verbaalisia että nonverbaalisia keinoja. Työnhakija voi mainostaa itseään korostamalla hyviä puoliaan ja taitojaan, liioittelemalla vastuuta liittyen positiivisiin elämäkokemuksiin ja saavutuksiin sekä painottamalla jonkin tapahtuman tärkeyttä liioitellusti. Haastateltava voi myös keskittyä haastattelijaan ja pyrkiä antamaan käsityksen, että jakaa haastattelijan kanssa samat arvot ja mielipiteet, tai haastateltava voi imarrella ja kehua haastattelijaa. Haastateltava voi myös käyttää negatiivisten asioiden yhteydessä tekosyitä, oikeutuksia ja pahoitteluita. (Millar & Tracey 2006,

461–464.) Erityisesti itsensä markkinointi eli omien hyvien puolien ja taitojen korostaminen on suosittua, koska työnhakija pääsee tällöin loistamaan. Mäkinen (2012) puhuu itsensä brändäämisestä työmarkkinoilla, mikä on alkanut tulla trendiksi Suomessakin. Tämä tarkoittaa sitä, että työnhakija pyrkii luomaan itsestään ja omasta elämästään kiinnostavan ja persoonallisen, tuotetta muistuttavan kokonaisuuden, joka on työminä. Henkilökuvan hallinta saattaa johtaa virherekrytointeihin, mikäli haastattelija ei tunnista liioitteluita tai vääristelyjä, mutta parhaimmillaan henkilökuvan hallinta korostaa positiivisessa mielessä työnhakijan hyviä puolia. (Millar & Tracey 2006, 461–464.)

Edellä on kuvattu haastattelua objektiivisena tapahtumana. Searlen (2003, 99–101) mukaan haastattelija nähdään tällöin rationaalisessa ja päättävässä roolissa, jossa pyritään haastattelun kautta keräämään mahdollisimman tarkkaa tietoa työnhakijan sopivuudesta työhön. Haastateltava on tällöin passiivisemmassa roolissa kuin haastattelija. Haastattelu voidaan nähdä myös sosiaalisena neuvottelutilanteena, jolloin aktiivisia osallistujia ovat sekä haastattelija että haastateltava. Erityisesti silloin, kun tietynlaisia osaajia on tarjolla vähän, organisaatio joutuu neuvottelemaan enemmän työnhakijan kanssa. Tässä työnantajapainotteisessa ja viestintäalaaan keskittyvässä tutkielmassa painottuu työhaastattelun näkeminen objektiivisena tapahtumana. Työnhakijoita on viestintäalalla niin paljon, että neuvottelu työnhakijoiden kanssa ei ole kovin usein tarpeen.

3.2 Ammattiosaaminen

Työ vaatii aina ammattiosaamista, ja ammatilliset taidot ovat tärkeitä kriteerejä työnhaussa. Ammattiosaamisen eli ammatillisen osaamisen yhteydessä käytetään monia eri käsitteitä kuten ammattitaito, asiantuntijuus, kompetenssi, kvalifikaatio ja osaaminen. Kirjallisuudessa käsitteitä käytetään vaihtelevin merkityksin ja osin lähes synonyymeina, mikä tekee niiden määrittelystä vaikeata. Tässä tutkielmassa käytetään yläkäsitteenä ammattiosaamisen käsitettä.

Olenaisinta tämän tutkielman kannalta on mieltää *ammattiosaaminen* osaamiseksi, jota viestintäalan työnantajat vaativat ja toivovat työnhakijoilta. Tämä osaaminen voi pitää sisällään ammattitaitoa, asiantuntijuutta, viestintä- ja vuorovaikutusosaamista, henkilökohtaisia valmiuksia sekä seurauksia koulutuksesta, itseoppineisuudesta tai työkokemuksesta. Myös persoonallisuustekijöiden voitaisiin katsoa olevan ammattiosaamisen ulottuvuuksia. Ne eivät ole kuitenkaan samaan tapaan kehitettäviä ominaisuuksia kuin ammattitaito, asiantuntijuus ja viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, joten tässä tutkielmassa ne käsitellään ammattiosaamisen ulkopuolella. Tässä luvussa keskitytään ammattiosaamisen eri ulottuvuuksiin sekä ammattiosaamisen lähikäsitteisiin.

3.2.1 Ammattitaito ja kvalifikaatiot

Työhön liittyvien vaatimusten yhteydessä on perinteisesti puhuttu *ammattitaidosta* (Kostiainen 2003, 21). Ammattitaito ja osaaminen perustuvat kyvykkyyteen, joka on seurausta peritystä lahjakkuudesta, koulutuksesta ja

kokemuksesta (Helakorpi 2008, 17). *Kyvykyys* on organisaatiossa potentiaalista osaamista, jolla ei ole tarkkaa kohdetta, suuntaa ja sisältöä, mutta se on ”varastossa” kriittisten tilanteiden varalta (Vartiainen 2008, 142). Ammattitaito viittaa ammatin asettamiin vaatimuksiin eli tietoihin, taitoihin, pätevyyteen ja koulutukseen. Ammattitaito käsitteenä korostaa usein konkreettista osaamista. Toisaalta nyky-yhteiskunnassa on alettu huomioida myös ammattitaidon abstrakti puoli, joka viittaa ”selitysten oikeellisuuteen” eli miten yksilö luo merkityksiä ja ilmaisee niitä viestinnän avulla. (Kostiainen 2003, 21–22.) Ammattitaidon voidaan katsoa muodostuvan *valmiuksista*. Valmiudet tarkoittavat taitoja ja kykyjä, joiden avulla henkilö menestyy työssään. (Strömmer 1999, 179.) Seuraavaksi käsitellään kvalifikaatioita ja kompetenssia, jotka tarkastelevat ammattitaitoa eri näkökulmista (Kostiainen 2003, 24).

Ammattitaidon synonyyminä on usein käytetty käsitettä *kvalifikaatio*. Opetushallitus (2010) määrittelee, että kvalifikaatiot ovat työvoiman ammattitaidon laadullinen ominaisuus ja summa työntekijöiden tiedoista, taidoista, asenteista, valmiuksista ja henkisistä työskentelytavoista sekä työkokemuksesta, joita tietyn työn suorittaminen edellyttää. Vaahtion (2005, 77–81) mukaan kvalifikaatio on laadullinen ominaisuus, joka tarkoittaa pätevyyttä. Strömmerin (1999, 179) mukaan ammattitaito koostuu erityyppisistä kvalifikaatioista kuten yleisistä, ammattikohtaisista ja tehtäväkohtaisista kvalifikaatioista. Yleisiä kvalifikaatioita ovat muun muassa ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, paineensietokyky ja sopeutumiskyky, ja näitä tarvitaan työelämässä työtehtävästä riippumatta. Strömmer puhuu myös työelämäkvalifikaatioista, joilla tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja organisaatioissa tarvitsemia valmiuksia. Nämä kattavat niin koulutuksessa, työssä kuin muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä ja

tarvittavia valmiuksia sekä persoonallisia ominaisuuksia. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn alaan ja edustavat usein substanssiosaamista. Tehtäväkohtaisia kvalifikaatioita vaatii tietty tehtävä, ja osaa näistä kutsutaan osaamisiksi, osaa taas henkilökohtaisiksi kyvyiksi, jotka eivät ole niin helposti hankittavissa koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Vaahtion (2005, 68–69) mukaan on olemassa myös pehmeitä kvalifikaatioita, kuten motivaatio ja sosiaaliset taidot. Näitä on alettu pitää osana ammattitaitoa, sillä ne liittyvät työprosessin hallintaan. Kvalifikaatiot voivat olla taitojen lisäksi persoonallisia ominaisuuksia, kuten oma-aloitteisuus, luotettavuus ja tunnollisuus, mutta ne eivät ole siinä määrin pysyviä kuin synnynnäiset persoonallisuuspiirteet (Vaahtio 2005, 85). Kvalifikaatiot voidaan nähdä myös työn ja koulutuksen välisenä suhteena (Kostiainen 2003, 24). Euroopan komission mukaan kvalifikaatio merkitsee muodollista lopputulemaa, jonka yksilö saavuttaa saavutettuaan tietyn oppimistason. Tämä tarkoittaa käytännössä kirjallista dokumenttia kuten tutkintotodistusta tai diplomia. (Cedefop 2009, 7–11.)

Kvalifikaatioiden yhteydessä mainitaan usein myös *kvalifikaatiovaatimukset*, jotka puolestaan määräytyvät työnantajien vaatimusten ja työtehtävien pohjalta (Kuokkanen 2000). Toisaalta Helakorven (2008, 17) mukaan kvalifikaatio itsessään tarkoittaa ammattitaitovaatimuksia, joita johonkin työhön tai ammattiin edellytetään. Näin ollen kvalifikaatio voidaan nähdä sekä työn tai työnantajan vaatimana ominaisuutena että yksilön ominaisuutena (Kostiainen 2003, 24).

Kvalifikaatio tarkoittaa pätevyyttä, mutta toisaalta myös kompetenssin sanotaan merkitsevän pätevyyttä. Kvalifikaatioista ja kvalifikaatiovaatimuksista puhuttaessa työelämä on merkittävässä roolissa, kun taas kompetenssi

korostaa yksilöä ja yksilön laajempaa osaamista ja kyvykkyyttä. (Kuokkanen 2000.) Merkittävin ero on se, että kvalifikaatioita voidaan pitää niin työn asettamana vaatimuksena kuin yksilön ominaisuutena, kun taas kompetenssi viittaa nimenomaan yksilön ominaisuuksiin. Kompetenssi viittaa myös abstraktimpiin taitoihin kuin kvalifikaatio; kompetenssi viittaa paljolti ajatteluun ja toimintamalleihin. Kompetenssi lähestyy *potentiaal*in käsitettä merkitykseltään: kompetenssi on jotakin, joka on erityistä kullekin yksilölle, jota on vaikea tavoittaa ja joka näyttäytyy jatkuvana kehityksenä elämän eri aloilla. Toisaalta kompetenssi ei kehity itseksensä tai satunnaisesti. (Kostiainen 2003, 24–25.) Tässä tutkielmassa kompetenssi määritellään Helakorven (2008, 17) mukaan yksilön pätevyudeksi suoriutua kykyjensä ja ominaisuuksiensa pohjalta tietystä tehtävästä.

Työhaastattelussa pyritään selvittämään henkilön kvalifikaatiot ja ammatillinen kompetenssi, mutta nämä menevät paljolti myös päällekkäin. Markkasen (2009, 46) mukaan ammatillista kompetenssia selvitetään työhaastattelussa koulutuksen ja työkokemuksen pohjalta. Tällöin muun muassa hakijan ominaisuudet, itseoppineisuus ja niin sanottu hiljainen osaaminen jäävät helposti tarkastelun ulkopuolelle.

3.2.2 Osaaminen ja asiantuntijuus

Ammattitaidon ja kvalifikaation käsitteet ovat käyneet liian kapea-alaisiksi työelämän ja ammattien muuttumisen myötä. Nykyisin puhutaan useimmiten osaamisesta tai edellä kuvatusta kompetenssista. *Osaaminen* tarkoittaa taitojen lisäksi kykyä soveltaa tietoja ja taitoja vallitsevaan ympäristöön ja tilanteeseen. (Kostiainen 2003, 25–26.) Tässä tutkielmassa käytetään

pääsääntöisesti käsitettä osaaminen, vaikka joidenkin määritelmien mukaan kyse voi olla kvalifikaatioista tai ammattitaidosta. Osaaminen ei ole pelkästään tietämistä, vaan laajempaa tekemisen hallintaa ja kehittämistä, jossa sosiaalinen vuorovaikutus painottuu aiempaa enemmän. Osaaminen tarkoittaa myös joustavuutta, epävarmuuden sietoa ja muutoshalukkuutta. (Helakorpi 2008, 22.) Valtiovarainministeriö (2001) määrittelee osaamisen seuraavalla tavalla:

”Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin.”

Tutkielmassa sovelletaan valtiovarainministeriön määritelmää osaamisesta. Ammattitaidon ja kvalifikaation käsitteissä painotetaan näkemystä siitä, että ammattitaito ja kvalifikaatiot määritellään suhteessa tiettyihin, olemassa oleviin työtehtäviin. Osaamisen käsite taas edustaa niin sanottua kehityksellistä näkökulmaa, mikä tarkoittaa sitä, että yksilöllä ymmärretään olevan kyky soveltaa tietoja ja taitoja aktiivisesti eri tilanteissa ja myös kyky ennakoida tilanteita käyttämällä osaamista hyväksi. (Kostiainen 2003, 25–26.)

Ammattitaidon ja asiantuntijuuden erona pidetään sitä, että asiantuntijuutta ei rajaa tietty ammatillinen tehtävä, vaan jokin aihe tai tehtävä- ja ongelma-alue. *Asiantuntijuus* on perinteisiin ammatteihin liittyvää tai ammattien sisällä ilmenevää erityisosaamista, joka määrittyy tehtävä- ja ongelma-alueittain. (Kostiainen 2003, 29.) Asiantuntijuus perustuu niin teoreettiseen tietoon kuin käytännölliseen osaamiseen (Helakorpi 2008, 18). Asiantuntijuus voi olla yksilöllistä, mutta nykyisin korostetaan myös yhteisöllisen ja jaetun asiantuntijuuden merkitystä. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisön sisällä jaetaan vuorovaikutuksen avulla osaamista ja asiantuntijuutta, mikä lisää

työyhteisön keskinäistä kehittymistä, oppimista ja ymmärrystä. Näin myös yksilö kasvaa yhteisön jäseneksi. (Helakorpi 2008, 22–23.)

3.2.3 Viestintäosaaminen

Nykyisin koulutuksen ja työelämän yhteydessä puhutaan usein *yleis- ja avaintaidoista*. Nämä viittaavat taitoihin, jotka ovat hyödyllisiä työelämässä alasta riippumatta. Näihin kuuluu myös viestintäosaamiseen sisältyviä alueita kuten vuorovaikutustaidot. Yhä useammassa ammatissa tarvitaan nykyisin viestintäosaamista, mutta viestintäalalla edellytetään laaja-alaista viestintäosaamista ja pyritään kehittymään viestintäosaamisen asiantuntijoiksi. (Kostiainen 2003, 29–32.)

Viestintäosaaminen kattaa muun muassa sosiaaliset taidot, viestintätaidot ja vuorovaikutustaidot. Käsitteitä käytetään usein rinnakkain, joten käsitteiden määrittely on hieman hankalaa. Viestintäosaamista voidaan ryhmitellä esimerkiksi viestinnän sisällön, viestintätaitojen ryhmittelyn tai viestintäkontekstin perusteella. (Kostiainen 2003, 32–34.) Viestintäosaamiseen liittyy myös hiljainen osaaminen eli ilmiö, jossa yhdistyvät yksilön tiedostamaton ja käytännön toiminta; viestinnällisiä ratkaisuja ei voida aina perustella tai opettaa toisille. (Kostiainen 2003, 40–43.) Tässä luvussa käsitellään sosiaalisia taitoja, viestintätaitoja ja vuorovaikutustaitoja, ja näistä kaikista voidaan puhua myös käsitteellä viestintäosaaminen.

Sosiaaliset taidot ovat arvostettuja työelämässä nyky-yhteiskunnassa (Markkanen 2009, 196). Työntekijän sosiaalisia taitoja voidaan pitää jopa

merkittävämpänä meriittinä kuin henkilön kompetenssia (Vaahtio 2005, 196). Sosiaaliset taidot ovat opittavia taitoja ja tarkoittavat kykyä olla muiden kanssa ja taitoa selvittää sosiaalisista tilanteista; sosiaaliset taidot ovat osa persoonallisuutta. Sosiaalisesti taidokkaalla on kyky toimia jouhevasti tilanteen mukaan, ja hänellä on sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi erilaisia vaihtoehtoja, joista hän osaa valita oikean. (Keltikangas-Järvinen 2010, 17–18.) Hargien (2006, 10–13; 30) mukaan sosiaalisissa taidoissa on kyse tavoitteellisesta, tilanteeseen sopivasta sosiaalisesta käytöksestä, joka on opittua ja hallittua. Sosiaalisissa taidoissa on kyse myös omien kasvojen säilyttämisestä, halusta ylläpitää toisten edessä tietynlaista kuvaa itsestä. Sosiaalisten taitojen hallinta ei liity mihinkään tiettyyn temperamenttipiirteeseen, mutta temperamenttipiirre sosiaalisuus voi auttaa sosiaalisten taitojen hankkimisessa, sillä sosiaalinen ihminen pääsee harjoittamaan taitojaan enemmän (Keltikangas-Järvinen 2010, 17–18). Sosiaalisuus tarkoittaa halua olla toisten ihmisten seurassa, mutta sosiaalisella ihmisellä voi olla silti huonot sosiaaliset taidot; vastaavasti ujolla ihmisellä sosiaaliset taidot voivat olla erinomaiset (Keltikangas-Järvinen 2004, 86–87.)

Sosiaalisten taitojen määrittely riippuu myös aikakaudesta ja kulttuurista, sillä nykypäivänä arvostetaan verkostoitumiskykyä ja small talkia, mutta näin ei ole ollut kovin kauan. 1960-luvulla tärkeitä taitoja olivat muun muassa auttaminen ja lojaalius. Ongelmia voi aiheuttaa myös se, että työnantajat saattavat etsiä sosiaalisuutta, mutta olettavat käsitteen sisältävän myös hyvät sosiaaliset taidot. Usein työelämässä sosiaaliset taidot tarkoittavat enemmänkin eettisiä normeja eivätkä persoonallisuuteen liittyvää tapaa toimia. Monet työyhteisöjen ongelmat vähenisivät, kun persoonallisuusseikkoihin vetoamisen sijaan noudatettaisiin käytöstapoja. (Keltikangas-Järvinen 2010, 18–25.)

Lasten sosiaalisista taidoista ja niiden kehittymisestä löytyy paljon tutkimuksia, mutta aikuisten sosiaalisia taitoja on tehty vain jonkin verran oppimisvaikeuksiin tai muihin häiriöihin liittyviä tutkimuksia. Tämä herättää kysymyksen, keskitytäänkö aikuisten kohdalla tutkimaan pääosin vuorovaikutus- ja viestintätaitoja ja jos, niin miksi, sillä sosiaalisia taitoja voi kehittää myös aikuisiällä. Sosiaalisten taitojen sijaan voidaan puhua laajalaisemmin sosiaalisesta kompetenssista tai sosiaalisesta vuorovaikutuksesta.

Cheney, Christensen, Zorn ja Ganesh (2004, 148–149) puhuvat viestintätaidoista. Heidän mukaansa *viestintätaidot* määritellään muun muassa kyvyksi toimia vaikeissa tilanteissa tai kyvyksi hallita tiimityö. Viestintätaitoihin kuuluvat myös kyky havainnoida monipuolisesti sosiaalisia tilanteita ja ajatella asioita toisten näkökulmasta. Olennainen viestintätaito on kyky muokata viestintää kohdeyleisön mukaan ja samaistua kuulijaan. Myös kyky ohjata sujuvasti keskustelua ja kuunnella toisia on arvostettu taito. Viestintätaidot keskittynevät enemmän sisällölliseen viestintään sekä kykyyn ja keinoihin viestiä sujuvasti, kun taas sosiaaliset taidot tarkoittavat ylipäänsä kykyä toimia rakentavasti ihmisten kanssa. Viestintätaidot eivät ole pelkästään suullisia taitoja, vaan myös kirjallisia. Usein sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan silti samoja kanssakäymisen taitoja kuin viestintätaidoillakin (Kostiainen 2003, 33).

Edellä on kuvailtu sosiaalisia taitoja ja viestintätaitoja. Näissä molemmissa on keskeistä vuorovaikutus eli kahden tai useamman ihmisen välillä tapahtuva viestintä. Vuorovaikutuksen tavoitteena on jakaa viestinnän avulla ajatuksia, tunteita, merkityksiä ja informaatiota. Vuorovaikutukseen liittyy sekä verbaaliset että nonverbaaliset taidot. *Vuorovaikutustaidot* voidaan

määritellä kyvyksi viestiä toisten ihmisten kanssa eli kyvyksi käyttää muun muassa sosiaalisia taitoja ja viestintätaitoja. (Hargie 2011, 5; 14–15.)

Viestintäalalla ammattiosaamisen ja viestintäosaamisen rajanveto on hieman ongelmallista eikä viestintäosaamista voida pitää selkeästi erillisenä ammattiosaamisen osa-alueena. Ammattiosaamiseen kuuluvat muun muassa kirjalliset ja verbaaliset taidot, viestintäteknologiataidot, kielitaito, taito soveltaa näitä tilanteen mukaan sekä kyky ja halu päivittää osaamista ja siirtyä tehtävästä toiseen (Helakorpi 2008, 22; Salakari 2008, 95). Toisaalta joidenkin määritelmien mukaan osaa näistä voitaisiin pitää myös kvalifikaatioina. Viestintäosaamiseen kuuluvat tässä luvussa käsitellyt sosiaaliset, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, joista edellä mainittuja kirjallisia ja verbaalisia taitoja ei voida täysin erottaa. Luonnollisesti viestintäalan ammattilaisella näiden taitojen tulisi olla erittäin hyvät. Työpaikkailmoituksissa käsitteellä viestintäosaaminen voidaan tarkoittaa taitoja, joita ylipäänsä viestintäalan ammattilaisella tulee olla. Viestintäosaaminen nähdään usein myös aiemmin mainittuna alasta riippumattomana yleisosaamisena, joka voi sisältää vuorovaikutustaitojen lisäksi muun muassa edellä ammattiosaamiseen yhdistetyn osaamisen päivittämisen (Kostiainen 2003, 31). Tässä tutkielmassa ammattiosaaminen nähdään pääsääntöisesti konkreettisempänä viestintään liittyvänä osaamisena, kun taas viestintäosaaminen on enemmän sosiaalista, ihmisten välistä aineetonta osaamista, joka on tärkeitä alasta riippumatta. Tarkka lokerointi ei ole silti tarpeen eikä mahdollista.

3.3 Persoonallisuustekijät

Rekrytoinnissa organisaatiopsykologialla on merkittävä rooli, sillä ihmiset persoonallisuuksineen muodostavat organisaation ja työyhteisön. Viime vuosina on alettu kiinnostua siitä, millaiset ihmiset sopivat tietynlaiseen organisaatioon, jotta organisaatio toimisi mahdollisimman tehokkaasti. Persoonallisuuspsykologian tutkimustuloksia käytetään yhä enemmän hyödyksi työ- ja organisaatiopsykologian aloilla (Metsäpelto & Feldt 2009, 27). Seuraavissa luvuissa käsitellään temperamenttia ja persoonallisuutta ja niiden merkitystä työelämässä.

3.3.1 Temperamentti

Keltikangas-Järvisen (2004, 36–41) mukaan *temperamentti* tarkoittaa ihmisen synnynnäisiä taipumuksia tai valmiuksia, joista erilaiset ympäristön vaikutukset, kuten kasvatus, yhteisön odotukset ja kulttuurin normit ja arvostukset, muokkaavat persoonallisuuden. Temperamenttipiirteet ilmaantuvat jo ennen kuin ympäristö on ehtinyt niihin vaikuttaa, kun taas persoonallisuus syntyy ympäristön vaikutuksesta. Temperamenttipiirteitä ovat muun muassa elämyshakuisuus, sinnikkyys, sosiaalisuus, rytmisyys ja häirittevyys. Temperamentti on tyyli, mutta se ei kerro, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla tai mitä hän käytöksellään tavoittelee. Toisaalta Keirseyn (2013) mukaan temperamentti käsittää henkilön toimintatavat, viestintätavat ja yleensä persoonallisuuteen yhdistetyt arvot ja asenteet; lyhykäisyydessään kaiken, mitä henkilö sanoo ja tekee.

Temperamentti ohjaa sitä, mikä on ihmisen reaktio tai tunne uudessa tai ennakoimattomassa tilanteessa, esimerkiksi suhtautuminen uuteen ihmiseen tai työpaikkaan (Keltikangas-Järvinen 2008, 51). Olosuhteet, ympäristö ja kulttuuri määräävät tietyn temperamentin arvon. Eri temperamentit sopivat eri tilanteisiin ja olosuhteisiin. (Keltikangas-Järvinen 2004, 236.) Näin ollen jokainen joutuu joskus toteamaan työpaikalla, että oma temperamentti ei ole paras mahdollinen tiettyyn tilanteeseen. Kaikissa temperamenttipiirteissä on yksilöllistä varianssia eli ihmisissä on jokaista temperamenttipiirrettä, mutta piirteen hallitsevuus vaihtelee (Keltikangas-Järvinen 2010, 33).

Yksi merkittävä temperamenttipiirre on sosiaalisuus. Sosiaalinen ihminen nauttii muiden seurasta ja hänelle on tärkeitä olla pidetty. Ylenmääräinen sosiaalisuus voi olla työelämässä haitta, sillä muut työntekijät voivat häiriintyä kollegan jatkuvasta tarpeesta jutella tai tuoda itseänsä voimakkaasti esille. Hyvin sosiaalisesta henkilöstä ei välttämättä ole esimiestehtäviin, sillä hän voi olla liian riippuvainen toisten mielipiteistä. (Keltikangas-Järvinen 2010, 49–57.) Toisaalta esimerkiksi myyntitehtävissä, joissa vaaditaan paljon ihmisten kanssa seurustelua, sosiaalisuus ja näin ollen uskallus olla vieraiden ihmisten kanssa voi olla välttämätön piirre.

Temperamenttiltaan ujo ihminen kokee epämiellyttävyyden tunnetta sosiaalisissa tilanteissa, etenkin uusien ihmisten kanssa, mutta hän voi olla silti kiinnostunut muista ihmisistä ja viihtyä tuttujen ihmisten seurassa (Keltikangas-Järvinen 2004, 260). Ujous ei poissulje sosiaalisuutta (Keltikangas-Järvinen 2010, 43). Ujo ihminen ei jätä menemättä uuteen työpaikkaan, vaikka häntä pelottaisi, sillä ihmisen persoonallisuus säätelee sitä, miten hän päättää käyttäytyä (Keltikangas-Järvinen 2004, 141). Cainin (2012, 209) mukaan introvertit pystyvät käyttäytymään kuten ekstrovertit,

mikäli se on heidän etunsa mukaista. Oletettavasti tämä tosin on psyykkisesti melko raskasta.

McCroskeyn, Heiselin ja Richmondin (2001) mukaan temperamentilla on joitakin yhteyksiä viestintätapoihin, mutta ei kovin monia. Temperamentilla on yhteyksiä suulliseen ja nonverbaaliseen viestintään, esimerkiksi verbaaliseen aggressiivisuuteen sekä halukkuuteen viestiä ja koskettaa. Ujouden on todettu korreloivan puheen määrän kanssa. Temperamentin perusteella ei voida ennustaa tapaa hallita kirjallista viestintää.

3.3.2 Persoonallisuus

Temperamentti on ihmisen persoonallisuuden biologinen perusta. *Persoonallisuus* tarkoittaa ihmisen tapaa ajatella, tuntea ja käyttäytyä (Metsäpelto & Feldt 2009, 13). Hogan (2004, 5) viittaa MacKinnonin (1944) ajatukseen määrittellä persoonallisuus kahdella eri tavalla: 1) persoonallisuus henkilön maineena eli miten muut ihmiset näkevät ihmisen ja 2) persoonallisuus identiteettinä eli miten henkilö itse näkee itsensä. Searle (2003, 192) mainitsee Allportin (1937) kuuluisan teorian, jonka mukaan persoonallisuus tarkoittaa niiden psykofyysisten järjestelmien dynaamista kokonaisuutta, joka määrittää yksilön ainutlaatuista sopeutumista ympäristöönsä. Persoonallisuus-käsitteen käyttö on kirjavaa, mutta persoonallisuudella viitataan sekä ihmisen näkyvään toimintaan että sisäiseen, yksityiseen kokemusmaailmaan (Metsäpelto & Feldt 2009, 18–19). Persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten henkilö käsittelee ja reagoi stressiin ja millaisia selviytymiskeinoja hän käyttää (George & Brief 2004, 204–206). Motivaatio on tärkeä osa persoonallisuutta (Hogan 2004, 6). Persoonallisuustesteissä voi-

daan arvioida sekä henkilön sisäisiä ulottuvuuksia ja tunteita että ulkoista käyttäytymistä (Searle 2003, 193).

Persoonallisuuteen yhdistetään pysyvyys, mutta toisaalta se myös muuttuu ja kehittyy geneettisen perimän ja ympäristön vuorovaikutuksen seurauksena (Metsäpelto & Feldt 2009, 18–19). Synnynnäisestä temperamentista muodostuu persoonallisuus yksilöllisten kokemusten, kypsymisen ja ympäristön vaikutusten kautta. Tärkein vaikutus on kasvatuksella. (Keltikangas-Järvinen 2004, 197–198.) Eri temperamentilla varustetut ihmiset reagoivat eri tavoin kasvatukseen, ja näin temperamentti ylläpitää yksilöllisyyttä (Keltikangas-Järvinen 2010, 30). Perimällä on silti suuri vaikutus lähes kaikkiin persoonallisuuspiirteisiin (Vierikko 2009, 38–39).

Allport (1937) määrittelee persoonallisuuden koostuvan eri piirteistä, joita on olemassa lähes lukematon määrä. Piirreteorioiden mukaan ihminen käyttäytyy persoonallisuuspiirteidensä ohjaamana suhteellisen samalla tavalla eri tilanteista riippumatta (James & Mazerolle 2002, 25). Tämä näkemys on sittemmin kyseenalaistettu, sillä myös tilanteet voivat vaikuttaa ihmisen käytökseen (Furnham 1992, 341). Tilanteiden vaikutuksen takia persoonallisuustekijöiden perusteella ei voida ennustaa hyvin, miten henkilö tulee suoriutumaan tietyistä työtehtävistä (Johnson 2003, 96). Tilanne vaikuttaa paljon siihen, onko piirre haitta vai hyöty. Jos piirre ei tietyssä tilanteessa paranna työtehokkuutta, piirre ei ole tällöin olennainen. Luonteenpiirteet tulevat myös tilanteesta riippuen eri tavalla esille; voimakkaat tilanteet kuten jännittävät tilanteet tai muut vastaavat kriisitilanteet aiheuttavat ihmisissä helpommin samanlaista käytöstä, mutta heikommassa tilanteissa ihmisten luontaiset piirteet tulevat paremmin esille. Esimerkiksi työhaastattelu on hy-

vin voimakas tilanne, joten työnhakija ei usein pääse näyttämään täysin vapautuneesti omaa itseään. (Stewart & Barrick 2004, 62–70.)

Persoonallisuuspiirteet eivät yksin ohjaile käytöstä, sillä myös monet muut tekijät, kuten tilanteeseen liittyvät sosiaaliset roolit, tunnetilat ja tavat, vaikuttavat käytökseen (Metsäpelto & Rantanen 2009, 72). Esimerkiksi organisaatiokulttuurin ei nähdä rakentuvan vain työntekijöiden persoonallisuuspiirteistä ja pysyvistä tavoista käyttäytyä. Persoonallisuuspiirteet voidaan nähdä myös kielellisinä kategorioina, joilla ihmiset kuvaavat omaa ja toisten ihmisten toimintaa, mutta jokainen tulkitsee piirteiden merkitykset omassa mielessään (Metsäpelto & Rantanen 2009, 72.)

Yksi tunnetuimpia persoonallisuusteorioita on Costan ja McCraen (1992) kehittämä *five-factor model*, FFM, joka kuuluu piirreteorioihin. Costan ja McCraen teoria on jalostettu Cattellin (1946) 16 piirteen piirreteoriasta. Myöhemmin FFM:n pohjalta on muokattu niin sanottu big five -teoria, joka on nykyisin vallitsevin persoonallisuusteoria. Teoria käsittää viisi suurta piirrettä, jotka ihmisessä painottuvat temperamentin ohjailemina eri tavoin. Nämä piirteet ovat ulospäinsuuntautuneisuus, sovinnollisuus, tunnollisuus, avoimuus ja neuroottisuus eli tunne-elämän tasapainottomuus. (McCrae & John 1992, 178–181.)

Tunnollisuus ja neuroottisuuden kääntöpuoli tunne-elämän tasapainoisuus saattavat lisätä menestymismahdollisuuksia työelämässä (Barrick, Mitchell & Stewart 2003, 60). Tunnollisuus kattaa piirteitä kuten luotettavuus, suunnitelmallisuus, tehokkuus ja vastuuntuntoisuus. Tasapainoisuus käsittää piirteitä kuten vakaus, hyvä stressinsietokyky ja tyyneys. (McCrae & John

1992, 178–179.) Ulospäinsuuntautuneisuus on tärkeä piirre esimerkiksi kilpailuhenkisessä myyntityössä, kun taas sovinnollisuus on hyvä piirre tiimityössä (Barrick ym. 2003, 72). Valintavaiheessa organisaation tulisi miettiä, millaisia työntekijöitä heillä jo on; uusi työntekijä voi vaikuttaa tilanteisiin ja saada ryhmän toimimaan paremmin, vaikka hän olisi persoonallisuudeltaan erilainen kuin muut (Stewart & Barrick 2004, 70–71). On tutkittu, että ulospäinsuuntautunut työnhakija myy itseään työhaastattelussa enemmän kuin vähemmän ulospäinsuuntautunut työnhakija, mikä saattaa vaikuttaa positiivisella tavalla rekrytoijan käsityksiin henkilön sopivuudesta työhön (Kristof-Brown, Barrick & Franke 2002, 41). Henkilökuvan hallintaa työhaastattelussa käsiteltiin tarkemmin luvussa 3.1.2.

Työelämässä alettiin korostaa persoonallisuuden merkitystä joitakin kymmeniä vuosia sitten. Siihen asti persoonallisuus kuului yksityiselämän puolelle, ja työelämässä riitti asiantuntemus ja sääntöjen noudattaminen. (Keltikangas-Järvinen 2008, 229.) Toisaalta jo 1900-luvun alussa on kirjoitettu itsensäkehittämisoppaita liikemiehille (Cain 2012, 22–23). Sittemmin persoonallisuus ja sen merkitys muun muassa työntekijän valinnassa on tullut merkittäväksi osa-alueeksi (Searle 2003, 191). Työtehtävistä riippumatta työnantajat vaativat usein ulospäinsuuntautuneisuutta ja positiivisuutta (Vaahtio 2005, 67). Ulospäinsuuntautuneisuuden ihanne on tuotu esille monissa eri tutkimuksissa: puheliaat ihmiset on arvioitu esimerkiksi fiksumiksi ja kiinnostavammiksi (Cain 2012, 4). Vielä muutamia kymmeniä vuosia sitten ujous ja vaatimattomuus olivat Suomessa hyveitä, mutta arvostukset ovat muuttuneet (Keltikangas-Järvinen 2004, 254). Hoganin (2004, 13) mukaan erottelu yleisen sosiaalisen käytöksen ja organisaatiokäytöksen välillä on teennäistä, sillä persoonallisuus vaikuttaa kaikkeen organisaatiokäyttöseen. Hoganin (2004, 14) mukaan voidaan nähdä yhteys ammatillisen

menestyksen ja persoonallisuuden välillä. Persoonallisuus vaikuttaa ihmisen toimintaan, mutta se ei määrää ihmisen toimintaa, johon vaikuttavat myös muun muassa kognitiot, tavoitteet, päämäärät ja ongelmanratkaisukeinot (Keltikangas-Järvinen 2008, 231).

3.4 Organisaatiokulttuuri

Ammatillinen kompetenssi ja pätevyys voidaan mitata, mutta hakijan sopivuuden mittaaminen organisaatioon on vaikeampaa. Persoonallisuustekijät ovat vain yksi vaikuttava tekijä. Hakijan sopivuus käsittää sellaisia asioita kuten miten hakija soveltaa ammattitaitoa, käsittelee informaatiota, suhtautuu kanssaihmiin ja toimii yhteisössä. (Markkanen 2009, 78–79). Työnhakijan sopivuutta pohdittaessa on huomioitava myös organisaatiokulttuuri ja työnhakijan sopeutuminen kulttuuriin. Tieteellistä näyttöä sopivuudesta on vähän. Myös temperamenttipiirteet saavat vasta ympäristössä merkityksen eli miten hyvin ne tiettyyn ympäristöön sopivat. (Keltikangas-Järvinen 2008, 246–247.)

Yksi merkittävä tekijä valintavaiheessa on organisaation organisaatiokulttuuri ja työnhakijan sopiminen tähän. *Organisaatiokulttuuri* tarkoittaa toimintoja, ajattelutapoja ja käytäntöjä, jotka ovat organisaatiolle ominaisia (Eisenberg ym. 2010, 104). Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä kahdella tavalla: organisaatio itsessään voidaan nähdä kulttuurina tai kulttuuri voidaan nähdä organisaation osana. Isoissa organisaatioissa organisaatiokulttuureita voi olla organisaatiokulttuurin alakulttuureita, sillä yksiköillä voi olla lisäksi omat kulttuurinsa. Organisaatiokulttuuri rakentuu viestinnän avulla, ja se antaa myös pohjan kaikelle organisaation viestinnälle.

(Aula 2000, 33–39.) Tässä ihmiskeskeisessä tutkimuksessa organisaatio nähdään itsessään kulttuurina, koska tutkimuksessa painotetaan näkemystä, että työntekijät muodostavat organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuuriin sopeutuminen eli sosialisatio alkaa jo työnhakuvaiheessa, sillä työnhakijat saavat tietoa organisaatiosta työhaastattelun, verkkosivujen ja muun materiaalin kautta, mutta usein työnhakijat saavat liian positiivisen kuvan organisaatiosta tässä vaiheessa. Sosialisatian aikana työntekijät oppivat organisaatiokulttuurin säännöt, normit ja odotukset. (Eisenberg ym. 2010, 123–124.)

Person-environment fit eli *P-E fit* tarkoittaa ihmisen ja tietyn ympäristön välistä suhdetta ja ihmisen sopimista tiettyyn ympäristöön. *Person-job fit* eli *P-J fit* ja *person-organization fit* eli *P-O fit* ovat eräitä P-E fitin muotoja. (Judge & Kristof-Brown 2004, 88.) Perinteisesti valintavaiheessa mitataan sitä, miten työnhakijan tiedot ja taidot vastaavat työtehtävän vaatimuksia ja miten työnhakija kokonaisvaltaisesti soveltuu tiettyyn työhön. Tällöin voidaan puhua P-J fitistä, joka tarkoittaa työn ja työnhakijan yhteensopivuutta. (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005, 284–285.) Joidenkin tutkimusten mukaan työnhakijan sopiminen työhön eli P-J fit ja samankaltaisuus rekrytoijan kanssa merkitsevät valintavaiheessa enemmän kuin objektiiviset kvalifikaatiot kuten työkokemus (Kristof-Brown ym. 2002, 30).

Monien muiden käytöstutkijoiden tapaan Chatman (1989, 335) käyttää käsitettä *person-organization fit*. P-O fit tarkoittaa sitä, miten yhdenmukaiset yksilön arvot ovat organisaation arvojen ja normien kanssa. Arvot tarkoittavat asioita, joita ihminen tai organisaatio pitää tärkeinä. Arvot ohjailevat taustalla toimintaa ja sitä, mitä pyritään saavuttamaan. (Ryan & Kristof-Brown 2003, 265.) Chatmanin (1989, 344–345) mukaan organisaatioon tulisi

valita henkilöitä, joiden arvot sopivat yhteen organisaation arvojen kanssa. Niin organisaation kuin yksilön arvojen voimakkuus on merkittävä tekijä. Organisaatiossa arvot voivat olla kristallisoituneet eli laajalle levinneet. Mikäli yksilön arvot ovat heikot, tämä voi sopeutua organisaatioon, vaikka arvot eivät olisi täysin yhteensopivat organisaation kanssa. Jos taas organisaation arvot ovat vahvat, yksilö saattaa muuttaa omia arvojaan. Toisaalta jos yksilöllä on vahvat arvot, hän saattaa pystyä muuttamaan organisaation arvoja. (Chatman 1989, 339–343.) Joskus *person-group fitillä* eli työntekijän sopeutumisella läheisimpään työyhteisöön tai omaan yksikköön voi olla olennaisempi merkitys kuin P-O fitillä (Judge & Kristof-Brown 2004, 104). Organisaation ja työntekijän jakamat yhteiset arvot helpottavat uusien työntekijöiden integroitumista eli sosialisatiota organisaatioon. Mitä enemmän potentiaaliset kandidaatit viettävät aikaa organisaation kanssa valintavaiheessa esimerkiksi haastattelujen tai puhelinsoittojen kautta, sitä todennäköisemmin heidän arvonsa hioutuvat entistä yhteensopivammiksi organisaation kanssa. (Chatman 1989, 344–345.)

Valintavaihe antaa viitteitä siitä, millaiset henkilöt voisivat saavuttaa korkean yhteensopivuuden organisaatiossa (Chatman 1989, 344). Työhaastattelun perusteella ei voida ennustaa kovin luotettavasti, miten henkilö pärjäisi työssä, mutta *realistic job preview* eli RJP-tutkimuksien mukaan työnhakijalle ennen valintaa annettu realistinen informaatio työnkuvasta vähentää työnhakijan liiallisia odotuksia ja lisää työtyytyväisyyttä ja halukkuutta sitoutua organisaatioon pidemmäksi ajaksi. Työnhakija pitää tarkkaa tietoa antavaa työnantajaa rehellisenä. Myös ne työnhakijat, jotka kokevat informaation perusteella työn epämielekkääksi, voivat omaloitteisesti jättäytyä valintaprosessista pois, mikä vähentää myöhempien irtisanoutumisten määrää. (Breaugh & Starke 2000, 415–417.)

Yhteensopivuutta on silti syytä lähestyä myös persoonallisuustekijöistä käsin, sillä arvot voivat ajan kuluessa muuttua, kun taas persoonallisuus on melko pysyvä. Lisäksi ihmisen käytöstä säätelee persoonallisuus, kun taas arvot kertovat tavoitteista, mutta eivät toimintatavoista. Arvot voi olla myös vaikeampi havaita työnhakuvaiheessa kuin persoonallisuus. (Ryan & Kristof-Brown 2003, 265–266.) Persoonallisuusperustainen P-O fit voidaan määritellä joko persoonan ja organisaation samankaltaisuutena tai sitten persoonan ja organisaation välisenä erilaisuutena, toistensa täydentämisenä (Judge & Kristof-Brown 2004, 90–91). Schneiderin (2004, 351) tunnettu attraction – selection – attrition eli ASA-malli vuodelta 1987 perustuu siihen, että organisaatio ensin houkuttelee työnhakijoiksi persoonallisuudeltaan organisaation työntekijöiden kaltaisia ja organisaation arvot jakavia henkilöitä. Valintavaiheessa organisaatio valitsee organisaation arvojen ja organisaatiossa jo työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta sopivimmat työntekijät. Attrition viittaa työntekijän hypoteettiseen haluun lähteä organisaatiosta, mikäli hän toteaa, että hänen arvonsa eivät olekaan yhdenmukaiset organisaation kanssa. ASA-mallin pohjalta organisaatio muodostuu aikaa myöten samankaltaisista yksilöistä, jotka luovat yhdessä tietynlaisen organisaatiokulttuurin.

Organisaation sisällä vallitseva liiallinen samanlaisuus saattaa olla myös este kehitykselle ja innovaatioille. Työtyytyväisyys ja kasvanut sitoutuminen työhön voivat olla positiivisia yksilökohtaisia seurauksia, mutta organisaation tuottavuus saattaa laskea. Toisaalta huonolla yhteensopivuudella saattaa olla positiivisia seurauksia: henkilön motivaatio ja yritteliäisyys saattaa lisääntyä tai hän voi opetella uusia taitoja. Myös tilanteissa, joissa vaaditaan luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja erilaisia mielipiteitä, huono yhteensopivuus saat-

taa olla organisaation kannalta eduksi. On myös mahdollista, että organisaation kanssa huonosti yhteensopiva työntekijä muuttaa positiivisella tavalla organisaatiota omalla käytöksellään. (Ryan & Kristof-Brown 2003, 271–276.)

3.5 Yhteenveto

Valintavaiheen tärkein työkalu on työhaastattelu. Kuten edellä on kerrottu, työhaastattelussa pyritään selvittämään työnhakijan ammattiosaaminen, persoonallisuustekijät ja työnhakijan yleinen sopiminen organisaation ja työyhteisön jäseneksi. Olennaista työhaastattelussa on haastattelijan ja haastateltavan keskinäinen viestintä: rekrytoija pyrkii näkemään työnhakijan läpi ja saamaan tästä kokonaiskäsityksen, kun taas työnhakija voi harjoittaa henkilökuvan hallintaa esimerkiksi markkinoimalla itseään.

Ammattiosaaminen on merkittävä tekijä työnhaussa, mutta nykypäivänä koulutus tai vakuuttava ammattiosaaminen ei silti takaa työpaikkaa. Myös hyvät sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot sekä persoonallisuustekijät ovat merkittäviä seikkoja työnhaussa. Työelämässä pidetään helposti automaattisesti tiettyjä luonteenpiirteitä positiivisina, mutta usein ei mietitä sitä, mitä ne tarkoittavat, ovatko ne todella tarpeen ja mitä niistä seuraa. (Keltikangas-Järvinen 2004, 253.) Työnhakijan temperamentin tai persoonallisuuden perusteella ei voida tehdä kovin paljon johtopäätöksiä siitä, miten henkilö tulee menestymään työssä, mutta hyvät sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot ovat poikkeuksetta positiivinen seikka tulevan työn kannalta. Persoonallisuudella on katsottu olevan merkitystä erityisesti toiminnoissa, joissa muodollisella koulutuksella on vähän painoarvoa, kuten asiakaspalvelu (Markkanen 2009, 55). Nykypäivänä persoonallisuuden painoarvo on

silti kasvanut monella alalla. Muun muassa viestintäalalla sen merkitys on suuri, sillä muodollisesti pätevistä on ylitarjontaa, jolloin valinta voidaan tehdä osin muiden kriteereiden perusteella.

Vaikka erilaisuus mainitaan usein rikkautena, organisaatioissa vaalitaan monesti homogeenistä organisaatiokulttuuria ja sen myötä samankaltaisia työntekijöitä. Tämä saattaa aiheuttaa syrjintää. Myös erilaiset työskentelytyylit tulisi hyväksyä, sillä tulokset ovat työpaikalla olennaisin seikka (Keltikangas-Järvinen 2008, 244–245). Työelämässä arvostetaan monesti sosiaalisuutta ja ulospäinsuuntautuneisuutta, vaikka todellisuudessa nämä voivat tuoda joskus mukanaan ongelmia kuten levottomuutta ja keskittymistä muuhun kuin työntekoon. Matalamman profiilin edustajat ovat vaarassa jäädä työelämässä nykypäivänä jalkoihin, vaikka heillä voisi olla tarjottavana työelämän kannalta arvokkaita seikkoja kuten rauhallisuutta, itsenäisyyttä, tiimityötaitoja ja harkintakykyä. (Keltikangas-Järvinen 2004, 154–156.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutusta käytännössä. Luvussa käsitellään tutkimuskysymykset, metodologiset lähtökohdat, aineiston hankinta ja aineiston analyysi. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset.

4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä asioita viestintäalan työnantajat vaativat ja toivovat työnhakijoilta. Tutkimuksessa lähestytään asiaa ammatillisen osaamisen, persoonallisuuden ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia siihen, mitä asioita viestintäalan työnantajat arvostavat.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Mitä ammatillista osaamista viestintäalan työnantajat vaativat?
- 2) Millaista persoonallisuutta viestintäalan työnantajat arvostavat?
- 3) Mitä organisaatiokulttuuri merkitsee valintavaiheessa viestintäalan työnantajien mielestä?
- 4) Mitkä tekijät ovat ratkaisevia valintavaiheessa viestintäalan työnantajien mielestä?

4.2 Metodologiset lähtökohdat

Tutkimus on kvalitatiivinen eli *laadullinen* tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta tai tutkia mahdollisimman syvällisesti esimerkiksi ihmisen elämän jotakin osa-aluetta tai käytöstä. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää, kun tutkitaan yksilöitä, organisaatioita tai ryhmiä. (Strauss & Corbin 1990, 17–19.) Laadullisessa tutkimuksessa saadaan usein vastauksia mitä- ja miten-kysymyksiin, kun taas kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus keskittyy täsmällisten ja laskennallisten kysymysten selvittämiseen (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006). Usein laadullinen tutkimus alkaa siitä, että yritetään kartoittaa kenttää, jossa toimitaan. Näin pystytään määrittelemään myös aineiston laajuus, joka riippuu siitä, miten monta jäsentä kentän tutkimuskohderyhmään kuuluu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 179–180.) Tässä tutkimuksessa luonnollista tutkimuskohderyhmää eli viestintäalan työnantajien joukkoa rajattiin siten, että kohderyhmä muodostui muutamasta, keskenään erityyppisistä viestintäalan organisaatioista. Lähestymistavaksi valittiin laadullinen tutki-

mus, koska tutkimus on otteeltaan ihmisläheinen sekä ihmisten ajatuksia ja käytöstä tutkiva.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin *teemahaastattelu*. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kerätä aineistoa esimerkiksi haastattelemalla, havainnoimalla, päiväkirjoilla tai kyselylomakkeella (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006). Haastattelu voi olla luonteeltaan strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin. Strukturoidussa haastattelussa haastattelijan tulee noudattaa tarkasti etukäteen suunniteltua kysymyslistaa, kun taas puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on käytössä joko haastattelussa tietty haastattelurunko, mutta haastattelun aikana on mahdollisuus esittää haastateltavan vastausten pohjalta täsmentäviä kysymyksiä. (Frey, Botan & Kreps 2000, 101.) Puolistrukturoidulla haastattelulla voidaan tutkia arkoja aiheita kuten arvostuksia ja ihanteita, joista haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan päivittäin. Yksi puolistrukturoidun haastattelun variaatio on teemahaastattelu. Teemahaastattelulla on tarkoituksena saada vastauksiin syvyyttä, ja teemahaastattelu on jaettu eri teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastatteluissa ei ole olennaista toistaa samoja kysymyksiä tarkasti samassa järjestyksessä; olennaista on se, että samat teemat eli aihepiirit toistuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.) Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska näin halutut aihepiirit toistuivat joka haastattelussa, mutta tarvittaessa pystyttiin esittämään myös keskusteluun sopivia, ennalta suunnittele mattomia lisäkysymyksiä; strukturoitu lomakekysely ei olisi antanut tähän mahdollisuutta. Haastattelukysymykset olivat avoimia eli haastateltavat saivat omin sanoin vastata kysymyksiin (Frey ym. 2000, 100).

4.3 Aineiston hankinta

Tutkimuksen tiedonhankinnassa käytettiin tapaustutkimuksen strategiaa. Tämä tarkoittaa sitä, että pienestä joukosta kerätään yksityiskohtaista tietoa, jonka avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvailla. Tutkimus on luonteeltaan kartoittava tapaustutkimus. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–138.)

Taustatietoa tutkimukselle antoivat Viestinnän ammattilaiset 2009 ja 2011 -tutkimukset. Näissä tutkimuksissa kerrotaan viestintäammattilaisten työnantajista ja työtehtävistä. Kyseessä on Suomen laajin viestinnän ammattilaisten työnkuvan kartoitus, joka on toteutettu vuodesta 1983 asti yhteensä 14 kertaa. Tutkimuksiin osallistuivat molempina vuosina ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, Tiedotusalan ammattijärjestö TAJ ry / Viesti ry (nimenmuutos), Julkisen alan tiedottajat JAT ry, Kirkon tiedotuskeskus, Suomen IR-yhdistys sekä lisäksi vuonna 2009 Suomen Ekonomiliiton SEFE:n viestintäekonomit. Kohderyhmänä oli molempina vuosina kaikkiaan noin 3300 viestintäammattilaista. (Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy 2009; 2011.)

Tutkimuksissa viestintäammattilaisten työnantajat olivat pörssiyritykset, valtio, viestintä- ja mainostoimistot, järjestöt ja liitot, kunnat ja kuntayhtymät, kirkko ja seurakunta, julkinen liikelaitos tai yhtiö sekä muut yritykset. Viestinnän ammattilaisten päätehtävät olivat molempina vuosina sisäinen viestintä, mediaviestintä, verkkotuotanto ja digitaalinen viestintä sekä lehtien ja julkaisujen toimittaminen. Vuonna 2011 sosiaalinen media lisättiin tehtäväluetteloon, ja se oli 12 prosentilla vastaajista päätehtävä. Sosiaalinen media on vaikuttanut näin ollen merkittävästi viestintäammattilaisten työnkuvaan ja heiltä vaadittuihin taitoihin. Yleisimmät nimikkeet viestintäammattilaiselle olivat viestintä- tai tiedotuspäällikkö ja tiedottaja. Viestintäammattilaisilla on

myös erilaisia johtajan, päällikön tai asiantuntijan nimikkeitä. Tiedottajanimikkeen osuus on laskenut vuosina 2007–2011 11 prosenttia. (Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy 2009; 2011.)

Tässä tutkimuksessa rajattiin kohderyhmäksi viestintätoimistot ja organisaatiot, joissa on konserniviestintä tai viestintäyksikkö. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kohderyhmäksi valittiin organisaatioita, joissa työskentelee tiedottajia tai muita vastaavia viestinnän asiantuntijoita. Tarkoituksena oli selvittää, mitä asioita viestintäalan työnantajat vaativat ja toivovat työnhakijoilta. Tutkimuksessa lähestyttiin asiaa sekä ammatillisen osaamisen, persoonallisuuden että organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, mitä asioita viestintäalan työnantajat arvostavat.

Teemahaastattelun pohjana käytettiin runkoa (ks. liite 1), joka sisälsi tietyt teemat, mutta haastattelua voitiin soveltaa tilanteen mukaan. Teemahaastatteluisissa selvitettiin perustiedot organisaatiosta ja mahdollisesta viestintäyksiköstä ja sen tehtävistä. Toinen aihepiiri oli organisaatiokulttuuri, jonka yhteydessä käsiteltiin organisaation arvot ja organisaation toimintaperiaatteet. Kolmas teema oli organisaation rekrytointikäytännöt. Neljännessä teemassa selvitettiin, miten työhaastattelut organisaatiossa tai yksikössä toteutetaan, millainen merkitys niillä on ja miten työnhakijan sopivuutta koitetaan työhaastattelussa selvittää. Viidennessä teemassa keskityttiin käsittelemään hyvän työntekijän ammatillista osaamista ja persoonallisuutta. Haastateltuja pyydettiin kertomaan, mitä ammatillista osaamista he arvostavat ja millaista persoonallisuutta he toivovat työnhakijalta ja miten he antavat näille painoarvoa. Haastatellut kertoivat myös näkemyksiään persoonallisuuden merkityksestä eri työtehtävissä. Viimeiseen eli kuuden-

teen teemaan kuuluivat työelämän, rekrytointikäytäntöjen ja valintavaatimusten muuttuminen tulevaisuudessa. Teemahaastattelun lisäksi jokainen osallistuja täytti esitietolomakkeen, jossa kysyttiin henkilön asemaa organisaatiossa, kokemusvuosia vastaavista tehtävistä ja haastateltavan ikää.

Laadullisen aineiston hankinnassa käytetään aineiston riittävyteen viittaavaa *saturaation* käsitettä. Tämä tarkoittaa sitä, että etukäteen ei päätetä, kuinka monta tapausta tutkitaan, vaan aineiston katsotaan olevan kattava siinä vaiheessa, kun uutta tietoa ei enää saada. Aineisto on riittävä, kun asiat alkavat kertautua; tällöin voidaan sanoa saturaation tapahtuneen. Ajattelutapa ei ole ongelmaton, sillä eri tutkijat voivat kokeneisuudesta ja taustasta riippuen huomata eri verran uusia näkökulmia. Lisäksi laadullisen tutkimuksen yksi kantavista piirteistä on se, että jokainen tapaus on ainutkertainen, joten saturaatioajattelutapa on hieman ristiriidassa tämän kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 181–182.) Toisaalta jos keskitytään liiaksi aineiston loputtomaan monimuotoisuuteen ja sen sisältämiin eroihin, aineistosta ei saa mitään otetta, joten havaintoja joudutaan pelkistämään (Alasuutari 2011, 43). Tässä tutkimuksessa sovellettiin saturaatioajattelutapaa ja päädyttiin täten lopettamaan aineistonkeruu siinä vaiheessa, kun aineisto alkoi jossain määrin toistaa itseään.

Haastatteluihin osallistui edustajia viidestä organisaatiosta. Yhteensä lähestyttiin seitsemää organisaatiota, joista kaksi joutui kieltäytymään osallistumisesta työkiireiden takia. Organisaatioihin kuuluivat teknillinen korkeakoulu, viestintätoimisto, pankki, kansainvälinen kaivosteollisuus- ja maarakennusorganisaatio sekä tietoliikenne- ja ICT-palveluyritys. Haastattelut suoritettiin Tampereella ja Helsingissä. Haastateltuja oli kaikkina kuusi: viisi naista ja yksi mies. Yhteen haastatteluun osallistui kaksi

organisaation työntekijää: toinen työntekijä HR-yksiköstä ja toinen viestintäyksiköstä. Kaikkinensa haastateltiin kahta viestintäpäällikköä, yhtä toimitusjohtajaa, kahta henkilöstöpäällikköä ja yhtä viestintäjohtajaa. Iältään haastatellut olivat 29–50 vuotta. Työkokemusta haastatelluilla oli 2–20 vuotta. Haastattelut kestivät 29–54 minuuttia, ja ne tallennettiin mikrokasettinauhurilla. Haastattelut tapahtuivat myönteisessä ja kiinnostuneessa hengessä.

4.4 Aineiston analyysi

Aineisto eli äänitiedostot siirrettiin mikrokaseteilta digitaaliseen muotoon tietokoneelle. Haastattelut purettiin litteroimalla ne sanatarkasti tallenteilta. Litteroinnissa käytettiin apuna Transcription Buddy -ohjelmaa.

Aineiston analysoinnissa käytettiin ATLAS.ti-ohjelmaa. Litteraatiot tuotiin ATLAS.ti-ohjelmaan, jolla aineisto koodattiin. Koodaus tarkoittaa aineiston luokittelua ja jäsentelyä eri käsittein litteroinnin jälkeen (Rantala 2010, 117–118). Kaikkiaan luotiin 36 eri koodia, jotka teemoiteltiin viiden eri teeman alle. Koodaus toteutettiin Glaserin ja Straussin (1967) kehittämän *grounded theory* -tutkimusmenetelmän tapaan. Grounded theory -menetelmä perustuu siihen, että aineistonkeruun ja -analyysin tarkoituksena on muodostaa teoria aineistossa esille tulevasta ilmiöstä. Menetelmässä on olennaista suorittaa laadullinen analyysi tekemällä jatkuvaa vertailua aineiston eri osien kesken; voidaan puhua jatkuvan vertailun analyysistä. (Glaser & Strauss 1967, 101–115.) Myöhemmin grounded theoryn ympärille on kehittynyt kaksi eri tulkintaa: Glaserin sekä Straussin ja Corbinin (1990). Tämä tutkimus nojaa ensisijaisesti Straussin ja Corbinin lähestymistapaan, joka on otteeltaan

vähemmän aineistolähtöinen ja enemmän kirjallisuuden kanssa vuorotteleva ja käytännönläheisempi kuin Glaserin (1998) voimakkaan aineistolähtöinen näkemys. Tutkimuksessa ei pyritty luomaan aineiston pohjalta teoriaa, vaan grounded theory -menetelmää käytettiin aineistolähtöiseen analyysiin. Menetelmää käytettiin näin ollen vain soveltaen ja rajatusti.

Straussin ja Corbinin (1990) mukaan analyysin ensimmäinen vaihe on avoin koodaus. Avoin koodaus tarkoittaa sitä, että aineiston pohjalta luodaan sisällöllisiä koodeja muodostamalla käsitteitä ja antamalla nimiä ilmiöille. (Strauss & Corbin 1990, 61–74.) Koodeja ei päätetä etukäteen, vaan keskeiset käsitteet nousevat aineistosta tekstiviitteiden eli tässä tapauksessa haastattelulainauksen pohjalta. Koodeihin yhdistetään uusia tekstiviitteitä, kunnes koodeihin sopivaa materiaalia ei enää löydy. (Metsämuuronen 2006, 99–101.) Koodaus voidaan tehdä hyvinkin tarkasti eli rivi riviltä. Tässä tutkimuksessa koodattiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset kohdat.

Organisaatio 1 oli teknillinen korkeakoulu, organisaatio 2 viestintätoimisto, organisaatio 3 pankki, organisaatio 4 kansainvälinen kaivosteollisuus- ja maarakennusorganisaatio ja organisaatio 5 tietoliikenne- ja ICT-palveluyritys. Koodit olivat seuraavat (O = organisaatio):

- ammatillinen osaaminen O1
- ammatillinen osaaminen O2
- ammatillinen osaaminen O3
- ammatillinen osaaminen O4
- ammatillinen osaaminen O5
- arvot O1
- arvot O2
- henkilövalinta O1
- henkilövalinta O2
- henkilövalinta O3
- henkilövalinta O5

- henkilövalinta O4
- organisaatiokulttuuri O1
- organisaatiokulttuuri O2
- organisaatiokulttuuri O3
- organisaatiokulttuuri O4
- organisaatiokulttuuri O5
- persoonallisuus O1
- persoonallisuus O2
- persoonallisuus O3
- persoonallisuus O4
- persoonallisuus O5
- rekrytointiprosessi O1
- rekrytointiprosessi O2
- rekrytointiprosessi O3
- rekrytointiprosessi O4
- rekrytointiprosessi O5
- rekrytointi tulevaisuudessa O1
- rekrytointi tulevaisuudessa O2
- rekrytointi tulevaisuudessa O3
- rekrytointi tulevaisuudessa O4
- rekrytointi tulevaisuudessa O5
- tehtävät O2
- tiedotusstrategia O1
- työelämän muutos O3
- työhakemuskriteerit O1

Koodit nimettiin tekstiviitteiden sisällön pohjalta. Koodeja oli paljon, mutta eri organisaatioille haluttiin luoda samoihin aihepiireihin omat koodit, koska tämä varmisti sen, että vain valittujen organisaatioiden koodeja pystyi halutessaan hakemaan samanaikaisesti ATLAS.ti:n kyselytyökalulla. Tämän seurauksena tiettyjen organisaatioiden vastauksia samasta aiheesta voitiin vertailla keskenään ja tehdä näistä päätelmiä. Vastaavalla tavalla pystyttiin valitsemaan tarkastelun kohteeksi yhden organisaation sisältä samanaikaisesti kaksi eri koodia, esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja henkilövalinta, jolloin pystyttiin näkemään, miten eri vastauksissa heijastuivat samat asiat ja arvot. Osa koodeista ei toistu joka organisaation kohdalla, mikä johtuu

pääsääntöisesti siitä, että kaikki organisaatiot eivät ole haastattelussa kommentoineet kyseessä olevaa aihepiiriä, mutta joskus myös siitä, että aihepiiri tulee organisaatiolla esille jo toisen aihepiirin ja koodin yhteydessä.

Koodien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia vertailemalla koodeista muodostettiin grounded theoryn mukaisesti käsitteitä yhdistäviä kategorioita, joiden tulisi olla abstraktimpia kuin itse käsitteet (Strauss & Corbin 1990, 65–72). Koodien pohjalta muodostetut kategoriat muodostettiin osin myös teemahaastatteluiden pohjalta, minkä takia tutkimuksessa puhutaan teemoittelusta ja teemoista eikä kategorioista. Aineisto teemoiteltiin seuraavasti, jolloin tutkimuksen aiheet tulevat selvemmin esille:

- rekrytointiprosessi
- ammattiosaaminen
- persoonallisuus
- organisaatiokulttuuri
- valinta ja ratkaisevat tekijät

Teemoille annettiin osin samoja nimiä kuin organisaatiokohtaisille koodeille, koska ATLAS.ti:n ilmaisversio ei sallinut rajallisten ominaisuuksien takia yksityiskohtaista koodausta. Osin samankaltaisesta teemoittelusta huolimatta yksityiskohtaisempi koodaus oli silti välttämätön välivaihe, koska se mahdollisti edellä kuvaillun organisaatioiden sisäisen ja keskinäisen vertailun koodien avulla. Tässä vaiheessa voidaan puhua myös grounded theory-tutkimusmenetelmän aksiaalisesta koodauksesta. Aksiaalinen koodaus tapahtuu omana prosessinaan, mutta usein samanaikaisesti avoimen koodauksen kanssa. Se tarkoittaa kategorioiden (tässä tutkimuksessa teemojen) tarkempaa koodaamista, tutkimista ja vertailua. Aksiaalisessa koodauksessa keskitytään pohtimaan suhteita eri kategorioiden välillä. (Strauss & Corbin 1990, 96–115.) Aksiaalisessa koodauksessa joitakin avoimen koodauk-

sen aikana suunniteltuja teemoja poistettiin kokonaan ja joihinkin teemoihin siirrettiin toisista teemoista koodeja. Myös eri teemojen sisältöä purettiin manuaalisesti alateemoihin, esimerkiksi ammattiosaamisen alateemoja olivat työkokemus ja hyvä suomen kielen taito. Aksiaalisessa koodausvaiheessa palattiin uudestaan avoimen koodauksen koodeihin. Teemoihin pureuduttiin eri organisaatioiden vastausten kautta ja löydettiin näin teemojen olennainen sisältö, mutta samalla eri teemoja pystyttiin vertailemaan aksiaalisesti, pituussuunnassa, ja näkemään syy-seuraussuhteita näiden välillä; organisaation tietty näkökulma saattoi heijastua useampaan teemaan. Seuraavassa luvussa käydään läpi tuloksia edellä mainittujen teemojen avulla.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Vastuullinen ja harkittu rekrytointi

Rekrytointikäytännöt vaihtelivat, ja sekä sisäistä että ulkoista rekrytointia käytettiin. Sisäinen rekrytointi oli monesti ensisijainen valinta. Ulkoisen viestinnän ollessa kyseessä huolehdittiin ensin luvat kuntoon, minkä jälkeen määriteltiin tarve ja toimenkuva, johon työntekijää haettiin. Tämän jälkeen päätettiin rekrytointikanavat, kuten työvoimatoimisto, sanomalehdet, Monster.fi ja Oikotie. Myös yliopistojen rekrytointipalveluja käytettiin hyväksi. Budjetin salliessa rekrytointi saatettiin ulkoistaa konsultille. Kaikki organisaatiot eivät rekrytoineet virallisten hakukanavien kautta lainkaan, vaan voitiin käyttää hyväksi epävirallista tiedotuskanavaa laittamalla liikkeelle huhuja rekrytointitarpeesta. Osa myös vakinaisti freelancereita, joita haettiin pysyvällä verkkosivuilmoituksella. Myös suorahaku eli head hunting valittiin tarvittaessa rekrytointikeinoksi. Lisäksi henkilöstöpalvelufirma saattoi jatkuvasti katsastaa potentiaalisia ehdokkaita. Vastuullisen rekrytoinnin merkitystä ja urapolun miettimistä pidemmälle korostettiin. Samaisesta syystä myös rekrytointia ensisijaisesti organisaatioon, ei tiettyyn yksikköön, korostettiin. Kalliita virherekrytointeja pyrittiin välttämään.

”Et noi tollaset niin kun virherekrytoinnit on aika kalliita, ja kyl niit niin kun pyritään välttään, et ei se oo niin kun kenenkään etu antaa parempaa kuvaa siit tehtävöstä, kun mikä se oikeesti on. Tai ottaa ihmistä, joka etsii ihan jotain toi-... vaikka se ois niin kun meidän mielestä just tosi hyvää, mutta me nähään siitä, et se hakee jotain paljon haasteellisempaa ja vaativampaa tehtävää, niin se ei oo silloin niin kun välttämättä meiänkään edun mukasta palkata sellasta ihmistä.”

5.2 Valttikortteina työkokemus, asiantuntijuus, moniosaaminen, muutoshalukkuus ja kielitaito

Kaikissa viidessä organisaatiossa arvostettiin paljon työkokemusta. Vain yhdessä oltiin sitä mieltä, että heille voidaan palkata myös vastavalmistunut henkilö ja kokematon voi hyödyttää organisaatiota jollakin muulla tavalla. Kokemusta vaadittiin 1–10 vuotta, aiemmista työtehtävistä riippuen. Useimmiten kokemusta haluttiin löytyvän muutama vuosi. Haastatteluissa tuotiin esille kielteinen suhtautuminen harjoittelijoihin kokemuspuitteen ja organisaation resurssien sekä tuottavuusvaatimusten takia. Kokemusta arvostettiin sen mukaan, minkälaisista tehtävistä sitä oli kertynyt. Kokemuksen merkitystä todellisena osaamisena korostettiin. Vaadittiin myös selkeitä näyttöjä kokemuksesta.

”No kyllä nyt joitain vuosia täytyy olla. Et tavallaan, et me, meil ei oo aikaa ruveta kouluttamaan ihan niin kun keltanokkaa.”

”Et ehkä sit sillä ihmisellä, jolla ei oo välttämättä kokemusta, mut sil saattaa olla joitain sellasii muita ominaisuuksia, jotka sitten, joilla hän, joita hän pystyy opettaan sit niille muille. Ja sit vastaavasti ne muut pystyy hänelle niinku sitä kokemusta ja muuta opettamaan.”

Näkemykset vaihtelivat siitä, millaisista työtehtävistä työnhakijalla tulisi olla kokemusta. Osa oli sitä mieltä, että on parempi, että työnhakija on nimenomaan keskittynyt tiedottamiseen ja yhteisöviestintään. Toisaalta korostettiin kykyä ymmärtää toimittajien intressejä ja työskennellä median kanssa, jolloin koettiin, että toimittajakokemuksesta on suurta hyötyä.

”Eli siin täytyy, täytyy niin kun tuntee ne toimittajien toimintamallit ja se, et miten heitä palvellaan niin kun parhaalla mahdollisella tavalla.”

”Eli haetaan semmosta ihmistä, jonka identiteetti on tiedottaja, tai usein ne kutsuu itseään viestinnän ihmisiksi tai viestijöiksi. Eli me koetaan niinku tämmönen puhdas toimittaja, ei... Se on siellä usein siellä vastapuolella, ja on hyvä vähän ymmärtää sen sielunelämää, mutta me itse niinku nähdään eri tavalla.”

Viestintäalan työnhakijoilta vaadittiin sekä strategisen että operationaalisen viestinnän osaamista. Työtehtäviin kuuluivat strategisella puolella muun muassa viestintäsuunnitelman laatiminen ja konsultin rooli. Operationaalinen viestintä sisälsi julkaisujen, kuten henkilöstö- ja asiakaslehtien tekemistä, tiedotteiden kirjoittamista sekä yleisiä tiedottaja- ja toimittajavalmiuksia. Lisäksi vaadittiin itseilmaisukykyä.

”Meillä on pääosin kahdenlaisia tehtäviä, meillä on sellasia tehtäviä, joissa perusosaaminen on toimittajan ja/tai tiedottajan osaaminen ja toinen on viestintäkonsultti, joka on viestinnän suunnittelua ja konsultointia, se on niinku toinen, toinen tällänen vaadittava osaaminen.”

Kaikki haastatellut pitivät tärkeänä seikkana koulutusta, mutta useimmiten se katsottiin peruslähtökohdaksi. Osa haastatelluista korosti akateemisen loppututkinnon tärkeyttä, vaikka AMK-tutkintoakaan ei pidetty suoranaista esteenä valituksi tulemiselle. Akateemisessa työympäristössä toivottiin vähintään maisteritutkintoa. Haastatteluissa esitettiin myös, että erityisiä

kriteereitä koulutukselle ei ole, vaan monenlaista koulutustaustaa mahtuu organisaatioon.

”Arvostan akateemista loppututkintoa. Et siis se on niinku semmonen hyvää lähtötasotavallaan, että silloin tietää, et ihminen osaa pistää kaksi asiaa yhteen ja tehdä päätelmiä ja niin kun analysoida. Siis se ei ole välttämättömyys, voi olla myös ammattikorkeakoulupohjainen. Että kyllä se riippuu tietysti tehtävästäkin.”

Erittäin hyvää suomen kielen taitoa vaadittiin ja arvostettiin. Enemmistö haastatelluista mainitsi englannin olevan tärkeä; näistä kansainvälinen organisaatio vaati lähes äidinkielen tasoista englantia. Muut kielet katsottiin positiiviseksi asiaksi, mutta ei pakolliseksi osaamiseksi. Lisäksi arvostettiin kirjoitustaitoa ja kykyä tuottaa organisaatiosta mielenkiintoista tekstiä.

”Ja oikeestaan kaikissa meidän tehtävissä joutuu kuitenkin jotakin tuottamaan, et pitäis olla sellanen ymmärrettävä ja sujuva ja helposti syntyvä ilmaisu suomen kielelle. Ja sit meidän yliopistoyhteisössä on hirveästi ulkomaalaisia, ja heidän kieli nyt käytännössä on englanti, niin englanti on se kieli. Eli sitä pitäis ymmärtää ja sitten sillä pitää uskaltaa toimia.”

Lähes kaikille organisaatioille riittivät perustietotekniikkataidot, mutta kuvankäsittelytaito mainittiin hyvänä lisätaitona. Verkkosivujen ja intranetin päivittäminen tuli hallita yhdessä organisaatiossa.

”No nykyään tän alan työnhakijat melkein poikkeuksetta osaa nää kaikki Office-ohjelmat. Ja ne on edellytyskin. Eli meillä täytyy viestijöiden olla moniosajia. Että joutuu tekemään kaikkea, mikä on mun mielestä vaan rikkautta. Tota, et tehdään Powerpointeihin kuvia ja tota... tällasta, nettisivuille ja intranettiin, niin meidän tiedottajat työstää kuvia.”

Monet organisaatiot arvostivat omaan toimialaan liittyvää osaamista. Kansainvälinen organisaatio arvosti koordinoitukykyä, taitoa vetää kansainvälisiä projekteja ja projektikokemusta. Lisäksi kansainvälinen organisaatio arvosti kansainvälistä henkeä ja käsitystä siitä, miten suuri ja

kansainvälinen organisaatio toimii. Teknillinen korkeakoulu arvosti mielenkiintoa tekniikkaa ja tiedeaiheita kohtaan sekä toivoi työnhakijalta jonkinlaista yhtymäkohtaa tekniikkaan. Viestintätoimisto arvosti eniten ymmärrystä, miksi työtä tehdään, ja kykyä kommunikoida samalla kielellä kuin asiakkaat. Viestintätoimisto ja pankki arvostivat yritystoiminnan ymmärtämistä enemmän kuin viestintäalan osaamista. Myös analyttisyys, kyky hahmottaa konteksteja sekä kyky käsitellä ja selvittää erilaisia asioita mainittiin.

”Esimerkiksi tällä hetkellä me laavennamme tätä yritysviestinnän osiota tässä toiminnassamme, ja se tarkoittaa silloin, että me haemme siihen yritystoiminnan ymmärtäjiä eli he tekevät käytännössä, he hoitavat lehdistösuhteita. Niin mä luulen, että mä ottasin tai otan sittenkin sen sieltä yrityspuolelta. Koska mä, on helpompi oppia ymmärtään lehdistön toimintatavat kuin yritystoiminnan ja siinä nimenomaan sen, sen substanssin eli sen toimialan asiat.”

Moniosaaminen nousi haastatteluissa yhdeksi teemaksi. Toivottiin kykyä siirtyä työtehtävästä toiseen ja elää muuttuvien työnkuvien keskellä. Toisaalta myös yhteen aihepiiriin fokuoitunutta asiantuntijuutta, kykyä toimia specialistina, korostettiin. Korostettiin myös työn olevan luonteeltaan asiantuntijatyötä, joka vaatii rohkeutta esittää omia näkemyksiä. Osaamisen ohella pidettiin tärkeänä halua ja kykyä oppia uutta ja käyttää omaa ammattiosaamista uudella tavalla.

”Mut tällasta moniosaamista tarvitaan enemmän. Et täs kulkee kaks valtavirtaa, että toisaalta arvostetaan ja tarvitaan tiukasti tällasii fokuoituneita osaajia, tällasii spesialisteja. Mut sit tarvitaan niit pelaajia, jotka pystyy vaihtaan tehtävästä toiseen. Eli tällasii helikopteri-ihmisiä, jotka menee paikasta toiseen ja aina on jaloillaan.”

Ripeyttä ja kykyä sopeutua muutoksiin arvostettiin, kun taas turvallisuushakuisuutta ei pidetty positiivisena seikkana. Toisaalta arvostettiin myös kykyä sitoutua vuosikausiksi samaan organisaatioon ja organisaa-

tion tapoihin toimia, mahdollisesti lähes samoihin tehtäviinkin. Pitkäjännitteisyyttä arvostettiin isossa organisaatiossa, jossa täytyy jaksaa puurtaa, tarkistaa ja asiat muuttuvat jähmeästi. Työnhakijan odotettiin pysyvän rauhallisena ja toimintakykyisenä muutosten ja yllättävän uuden tiedon edessä. Myös yrittäjähenkisyyttä arvostettiin.

"Mä en hae mihinkään paikkaan uraohjusta. Mä kaipaen, me tarvitaan, henkilöitä, jotka on valmiita sitoutuun ja käyttään vuosia, niin kun jäämään meille vuosiksi. Sillä kokemuksella on merkitystä, että... jotta voit olla hyvä, niin täytyy olla kokemusta, ja sitä paremmaks sä tuut, mitä enemmän on kokemusta siitä omasta organisaatiosta. Et tota... pitää olla nöyryyttä, nöyryys on hirveen tärkeä sana tänä päivänä, kun eletään semmosessa maailmassa, että mulle kaikki heti, tässä ja nyt."

"Määrätietoinen on ihan hyvä myös, ja pitkäjännitteinen, varsinkin meillä, kun on tosiaan yhteisöviestintä kyseessä, ja aika, siis suuri organisaatio, joka jähmeästikin liikkuu ja lähtee toteuttamaan jotain uusia toimintamalleja, niin silloin täytyy jaksaa. Puurtaa, täytyy jaksaa soittaa perään, kysellä, ihmetellä ja tarkistaa, että tuliko se nyt tehtyä ja miten teillä menee."

Viestintäosaamisen saralla korostettiin erityisesti kykyä tulla toimeen erilaisen ihmisten kanssa ja kykyä käsitellä erilaisia asioita, yhteistyökykyä, halua ottaa muut huomioon, tiimitaitoja ja verkottumiskykyä. Myös avoimuutta arvostettiin.

"Mut ei tarvitse olla mikään tota Einstein, mut sellanen... sellanen hyvä ihminen. Jonka kanssa on helppo tulla toimeen ja helppo käsitellä erilaisia asioita. Ihminen, joka ei hämmenny niin kun muutoksista tai yllättävästä uudesta tiedosta tai... tai pelkää jollain lailla muita ihmisiä tai yhteydenottoja. Et tota... et kyl täs työssä täytyy olla sellanen avoin ja... no, ei välttämättä tarvi olla sillä lailla ekstrovertti persoonana, mut täytyy olla utelias ja halukas selvittää asioita."

Huvin vuoksi eri taitoja ei vaadittu, mutta tulevaisuudessa vaadittavia taitoja saatettiin ennakoida. Tulevaisuudessa moniosaamisen ja kielitaidon merkityksen arveltiin korostuvan. Moniosaamisen yhtä muotoa monimediaosaamista eli osaamista julkaista sama materiaali eri

viestintäkanavissa painotettiin. Osaamisen ja kokemuksen merkityksen arveltiin kasvavan tulevaisuudessa. Organisaation substanssiin liittyvää toimialaosaamista korostettiin erityisesti. Kokemattomia harjoittelijoita ei haluttu enää tulevaisuudessa ottaa, koska harjoittelijat vaativat lisätyöpanosta muilta työntekijöiltä. Kykyä sopeutua ja oppia uutta sekä asennetta hyväksyä jatkuva muutos pidettiin tärkeinä asioina tulevaisuudessa. Olennaisena nähtiin tulevaisuuden rekrytoinnin kannalta, että organisaatio tekee töitä maineensa ylläpitämiseksi. Tulevan sukupolven diginatiivius huomioiden korostettiin sitä, että rekrytointikanavia tulee käyttää monipuolisesti. Tulevaisuudessa työnhakijalla katsottiin olevan enemmän päätösvaltaa, joten organisaation täytyy pohtia myös sitä, miten houkutella parhaat tekijät organisaatioon. Toisaalta painotettiin myös työnhakijan oman aktiivisuuden kasvavaa merkitystä. Uudemmallalla sukupolvella katsottiin olevan automaattisesti toivottuja piirteitä kuten globaalisuus, yhteisöllisyys, diginatiivius ja muutoskykyisyys. Toisaalta asiantuntijatyön olemus nähtiin pohjimmiltaan pysyvän melko samanlaisena, osaamista ja vuorovaikutustaitoja vaativana.

”En mä tiedä, mullon vähän sellanen tuntuma, et varmaan niinku näillä, jotka nyt on työelämään tulossa, niin niillä varmaan aika pitkälle on enemmän automaattisesti sellasii taitoja, mitä työelämässä arvostetaan, esimerkiks joku tällanen niinku, et he katsoo tätä maailmaa enemmän globaalisti ja... Tavallaan kun he on ollu koko ikänsä, pyöriny, surffaillu netissä, ja se on niinku tavallaan heille sellanen luonnollinen asia. Eli tavallaan niinku heil on varmaan aika pitkälle automaattisesti jo sellasia, niinku enemmän sellasii, he osaa olla niinku luontevammin niinku yhteisöllisiä ja niinku tehdä asioita yhdessä. Et kyl mä luulen, että tää työ, vaikka niinku työelämä muuttuu ja niinku tää väestörakenne muuttuu, mut kyl mä oon silti sitä mieltä, et kyl niinku asiantuntijatyö varmaan tehdään aika pitkälle aina samalla, jollain tavalla niinku samalla tapaa. Et ei se niinku mikskään siitä muutu, että ihmisten kanssa pitäis olla tekemisissä ja tavallaan niinku tietää, olla hyvät vuorovaikutustaidot ja näin.”

5.3 Reipas ja ulospäinsuuntautunut halutaan, pyrkyriä kartetaan

Työnhakijan persoonallisuus merkitsi kaikkien haastateltujen mielestä valinnassa paljon, mutta mielipiteet vaihtelivat silti persoonallisuuden tärkeydestä valintakriteerinä. Jotkut korostivat ensisijaisesti ammatillisen valmiuden ja osaamisen tärkeyttä, mutta myös kokematon saatettiin palkata, mikäli henkilö vaikutti muuten työhön sopivalta. Hyvän tyypin määritelmän katsottiin olevan paljolti riippuvainen työtehtävästä ja ryhmästä, johon työnhakija oli tulossa. Erilaisuuteen suhtauduttiin pääsääntöisesti positiivisesti ja erilaisille ihmisille löydettiin erilaisia töitä, mutta eri luonteenpiirteiden ääripääedustajia ei toivottu.

”Sen hyvän tyypin niinku kuvaus riippuu hirveesti siitä, millanen se on se ryhmä, mihin se hyöä tyyppi on tulossa. Eli tavallaan sen pitäis olla niinku sopivalla tavalla samanlainen kun ne muut, mut sitten tietysti jotain... Että esimerkiks, jos on joku muuten kauheen niinku sellanen superrauhallinen ryhmä, niin voi tehdä terää, joka on vähän enemmän niinku ulospäinsuuntautunut ja suuna päänä. Mut ei liikaa sitten taas toisaalta, ettei se sit oo niinku niin häiritsevä niille muille, et niillä palaa hermo viikossa.”

Arvostettiin lojaaliutta, solidaarisuutta, epäitsekkyyttä ja myönteisyyttä. Toivottiin, että henkilö kykenee työskentelemään luontevasti ja omana itsenään. Omasta osaamisesta oli hyvä olla ylpeä, mutta muiden ansioilla rehentelyä paheksuttiin. Itsekästä ja opportunistista eduntavoittelijaa vieroksuttiin.

”Eli tän rehellisyyden vastakohtana on peluri. Joka tulee, organisaatiolta täysin saadakseen vaan mullehetikaikkinyt-tyyliin. Sitä minä en arvosta yhtään. Yhden tota, täs on jäänyt tän osaamisen varjoon. Että yks luonnepiirre on tuota tää solidaarisuus. Me tarvitaan solidaarisuutta niinku monella tasolla, siis sitä, että on valmis niin kun

aidosti jakamaan asioita. Ja on valmis jakamaan osaamista ja tän solidaarisuuden kautta on tietys määrin niin kun tämmönen tiimipelaaja. Mun näkemyksen mukaan tätä tiimipelaamista, se on ehkä nyt yliarvostettua pikkasen, se on pikkusen tällanen ismi, johon mä en välttämättä niin hirveesti luota. Mutta... solidaarisuus täytyy olla. Että solidaarisuus nimenomaan itsekkyyden vastakohtana täs tapauksessa.”

Tärkeiksi teemoiksi nousivat vastuullisuus, itsenäisyys, rohkeus ja hallittu oma-aloitteisuus. Työnhakijalla tuli olla nöyryyttä ja realistinen käsitys omasta toimivallastaan. Liian arkaa, epävarmaa ja nuorta työnhakijaa ei haluttu, mutta myöskään maailmanomistajan elkeitä ei arvostettu. Rohkeutta pidettiin positiivisena, mutta korostettiin siihen liittyvän vastuun merkitystä. Liiallista myötäilyä ei pidetty hyvänä seikkana, vaan hyvänä alaisena pidettiin ihmistä, joka kykenee tekemään ehdotuksia esimiehelle ja esittämään mielipiteitä. Huolellisuutta, aikaansaavuutta ja jämpätyyttä arvostettiin. Työnhakijan toivottiin olevan aikuinen, joka on jo löytänyt paikkansa maailmassa ja jolla on realistinen käsitys itsestään.

”Joskus voi olla, että sellasesta jees-miehestä tai -naisesta voi sukeutua sitten itsenäisesti ajatteleva ihminen. Mut et meillä on hyvin pieni työyhteisö, että kyllä jokaisen kapasiteettia ja mielipidettä tarvitaan. Et tota, vaikka meillä on paljon säännöksiä ja ohjeistuksia ja arvoja ja kaikkea mahdollista, mihin voi niinku nojata, niin kyllä silti täytyy itsenäisesti pystyä toimimaan ja ajattelemaan ja tehdä omat johtopäätöksensä. Ja hyöä alainen pystyy myös suosittelemaan esimiehilleen ratkasuja.”

Sosiaalisuutta ja ulospäinsuuntautuneisuutta arvostettiin. Sosiaalisuutta toivottiin, koska muun muassa asiakkaiden kanssa täytyy osata kommunikoida sujuvasti ja olla yhteistyössä. Sosiaalisuuden lisäksi korostettiin vakuuttavuutta ja uskottavaa käytöstä. Henkilön tuli uskaltaa lähestyä ihmisiä ja ottaa yhteyttä muutenkin kuin sähköpostitse. Toisaalta sosiaalisuuteen suhtauduttiin varauksella: joskus heidän koettiin tuhlaavan työaikaa enemmän sosialisointiin kuin työntekoon.

"Niin, se riippuu niin siit tehtävästä. Mut jos ajatellaan nyt vaikka, mitä meidän, meidän tota tiedottajat päivittäisessä työssään tekevät, niin ulkosella puolella he on päivittäin yhteydessä toimittajiin ja muihin talon ulkopuolisiin tahoihin, viestintätoimistoihin jne. Sitä on hirveen hankala tehdä, jos ei ole ulospäinsuuntautunut. Sit taas sisäsen viestinnän tiedottaja, niin ne on, ne on hirveesti yhteydessä just niinku meidän omiin eri ihmisiin. Et se on niinku semmosta jatkuvaa kanssakäymistä. Et kyl mä näkisin, että se niinku ulospäinsuuntautuneisuus on kyl yks niinku ihan keskeisimmistä kriteereistä."

"Sosiaaliset suupaltit on joskus sellasia, että ne ei kauheesti sitten varsinaista substanssiaan hoida."

Ujouteen suhtauduttiin osin myönteisesti, mutta myös ennakkoluuloisesti tai pohtivasti. Yksi työnantaja jätti mieluiten ujon työnhakijan palkkaamatta. Ujouteen oletettiin jossain määrin liittyvän hiljaisuutta ja vetäytymistä. Toisaalta ujouteen suhtauduttiin myös positiivisen kannustavasti ja ujoja työntekijöitä pidettiin ahkerina työmyyrinä. Työtehtävistä, kuten koulutuksista ja konsultoinneista, hiljaisempien odotettiin suoriutuvan muiden tapaan, mutta osa oli myös valmis joustaviin järjestelyihin kuten esimerkiksi tehtävien delegointiin toisille. Ujouden epäiltiin jossain määrin vaikeuttavan täysipainoista osallistumista työtehtäviin, mutta toisaalta uskottiin, että ujoudesta voi päästä yli ja että hiljaisempi saattaa olla jopa vakuuttavampi tietyssä tilanteessa asiakkaan kanssa. Huomioitiin, että työnhakija saattaa olla ujo vain työhaastattelussa ja hän voi olla avoimempi, kun oppii tuntemaan kanssatyöntekijät. Ujoilla katsottiin olevan myös etenemismahdollisuuksia. Ulospäinsuuntautuneisuutta saatettiin pitää organisaatiossa hyvin tärkeänä, mutta myöskään ujoutta ei pidetty silti negatiivisena seikkana.

"Ei ujous ole mun mielestä negatiivinen piirre. Kyllä meillä on ujoja ihmisiä töissä ja tota... he kasvaa siinä vähitellen ja kehittyy ja he ovat muuten yleensä ahkeria. He eivät vaan niin kun tykkää olla esillä ja näin pois päin, mutta kyllä meillä ujut ihmiset pääsee eteenpäin. Et tietysti, jos tehtävää edellyttää sellasta kauheen ulospäinsuuntautunutta ja niin kun kontaktinhaluista ihmistä, niin sillonhan ujo ei oo siihen tehtävään paras, mutta on meillä muitakin tehtäviä."

5.4 Yhdistävä organisaatiokulttuuri

Haastatteluissa organisaatiokulttuuriin liitettiin organisaation arvot ja normit. Samojen arvojen koettiin yhdistävän työntekijöitä. Osaaminen ja laatu nousivat haastatteluissa merkittäviksi arvoiksi. Halua jakaa osaamista kollegoiden kanssa arvostettiin. Diplomaattisuutta, luovimiskykyä, empatiaa ja kunnioittavuutta korostettiin kansainvälisessä ympäristössä. Tavallisuus ja ihmisläheisyys mainittiin positiivisina seikkoina, kun taas uraohjuksia, pyrkyreitä ja pelureita karsastettiin. Myös rehellisyyttä ja rehtiyttä toivottiin. Lisäksi korostettiin vastuullista liiketoimintaa, organisaation viestintäohjeen ja eettisten periaatteiden noudattamista.

"No, toivoisin, että arvostavat samoja asioita. Eli just nää, tää osaaminen on yks semmonen, tää osaaminen yhdistää ja osaamisen arvostaminen. Et sit täst arvopohjasta, tää arvopohja myöskin muokkaa sitten sitä porukkaa, joka siellä on. Eli tää arvo on ihan tämmönen fundamentti meillä."

Haastatteluissa yhteisön heterogeenisyys koettiin rikkautena eikä ongelmana, mutta liiallista sooloilua ei kaivattu. Samanhenkisyyden puolelle asetettiin loppujen lopuksi voimakkaammin. Työntekijöiden laajaan ikäjakautumaan suhtauduttiin myönteisesti, ja olennaisemmaksi seikaksi katsottiin sopeutuminen yksikköön tai organisaatioon.

"Heterogeenisyys on ainakin meillä rikkaus, ja sitä on, mutta liikaa sooloilua ei kuitenkaan. Että jos taas heterogeeninen ja homogeeninen -akselilla, niin ehkä siel keskivaiheilla, mut jos nyt pakko valita, niin enempi homogeeninen kuin heterogeeninen. Koska yhteisö on niin pieni, niin tuota... Että tietysti se niin kun, se on veljet ja siskot aika paljon kohtaa."

Isoissa organisaatioissa pidettiin tärkeänä oman yksikön kulttuuria, mutta organisaation työntekijänä tuli ensisijaisesti kokea koko organisaation kulttuuri omakseen, koska tämä helpotti sisäistä rekrytointia ja työtehtävien

vaihtamista. Oman yksikön kulttuuria pidettiin homogeenisempänä kuin koko organisaation. Kykyä sopeutua muuttuvaan ympäristöön ja eri toimenkuviin pidettiin tärkeänä seikkana. Esiin nostettiin myös organisaatiokulttuurin oppiminen vanhoilta työntekijöiltä.

”Ja sit se saattaa sen, sen porukan yhteishenkee, mikä siel on jo, niin rikkoo, jos sinne tulee joku aivan, aivan toisentyypinen ihminen. Ja sit meillon tietysti, meillon myös sellanen niin kun, sellasta periaatetta yritetään ylläpitää, että vaikka nyt sitten viestintäyksikköön rekrytoidaan, niin joka tapauksessa se rekrytointi on organisaatiolle. Eli meillon kuitenkin tää tehtävänkierto aika vauhdikasta, tai meillä ei varmaan kukaan pysty sanomaan, että missä tehtävissä on vuoden päästä.”

Organisaatiokulttuuriin viitaten arvostettiin myös hyvän vuorovaikutussuhteen luomista asiakkaiden ja organisaation välille. Lisäksi organisaatioiden arvopohjalta vaadittiin verkostoitumiskykyä, ihmisläheisyyttä, asiakaskeskeisyyttä ja kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Työntekijöiden oletettiin sitoutuvan näihin toimintatapoihin.

5.5 Kokenut, innokas ja sopivasti samanlainen saa paikan

Organisaatiot olivat yhtä mieltä siitä, että työhaastattelulla on ratkaiseva merkitys. Todettiin, että ennen työhaastattelua suoritetaan hakemusten seulonta ja parhaat ehdokkaat kutsutaan haastatteluun. Seulonnan tekee esimies tai konsultti tai molemmat yhteistyössä. Haastatteluun kutsuttiin hyvän, selkeän ja joukosta erottuvan hakemuksen, pätevän ansioluettelon ja näyttöjen perusteella. Pidettiin epäkohteliaana, mikäli työnhakija ei ilmaissut selkeästi, mitä työpaikkaa hän hakee. Lisäksi arvostettiin sitä, että hakemus lähetetään ajallaan ja että organisaation ilmaisemiin kriteereihin vastataan. Henkilön tuli perustella, miksi hän hakee kyseistä työpaikkaa. Karsiutuminen saattoi

tapahtua huonon suomen, liiallisen omaperäisyyden tai jollain tavalla oudon tai kokonaisvaltaisesti huonon hakemuksen takia.

”Eli jos hakemus on huonoa suomea, niin mun läpi menee ehkä yks kirjotusvirhe. Ehkä kaks, jos niin kun oon vakuuttunut siitä, että nää on ihan vaan niin kun jotain... ohimenevää, niin kun tilapäistä huolimattomuutta. Mut meidän yhteisössä on kauheen tärkeä, että ihminen on huolellinen, koska tää liittyy niin kun pörssiviestintään, ja sisäinen viestintäkin on äärimmäisen tärkeää, niin siin ei ole varaa toistuviin huolimattomuusvirheisiin. Et olis hirveen ihanaa voida palkata vaan luovia ihmisiä, jotka tois iloa ja energiaa taloon ja kaikkee, mut et kun siin on oltava myöskin se jämpä ja aikaansaava.”

Tehtävän vaatimuksia peilattiin henkilön taitoihin. Omien taitojen liioittelua tai vähättelyä pidettiin huonona seikkana. Jos henkilöllä ei ollut lainkaan työkokemusta, edes muulta kuin omalta alalta, tämä koettiin negatiivisena seikkana. Kerrottiin, että tapana on tarkastella, näyttävätkö ansioluettelo ja hakemus saman henkilön papereilta, ja usein hakemus ei saa taustatukea ansioluettelosta. Kokemus saattoi ratkaista haastatteluun pääsemisen, mutta toisaalta muuten sopivalla henkilöllä keskinkertainen kokemus saattoi riittää.

”Ja tota niin, sit jos se työhakemus on sellanen, et se ei niinku erotu mitenkään sielt joukosta tai siin on niinku vähätelty esimerkiks omaa osaamista tai sit jos selkeesti näkee, et siel on niinku liioteltu ihan älyttömästi omaa osaamistaan, niin sillen ne kyl jää yleensä siit haastattelust pois. Et on niinku molempia nähty, et kyl meille on esimerkiks tullu sellasia hakemuksia, että joku juuri vastavalmistunut henkilö hakee meille töihin ja sitten sanoo, et hänellä on niin kun erittäin hyvä liiketoiminnan tuntemus.”

Kerrottiin, että haastattelu saattaa kestää jopa kaksi tuntia, mahdollisesti puhelinhaastattelu tätä ennen. Pitkän haastattelun aikana haluttiin esitellä organisaatiota, tutustua työnhakijaan ja yleisesti viettää aikaa yhdessä. Haastattelurunkoa voitiin käyttää hyväksi. Haastattelun suoritti esimies tai konsultti tai yhteistyössä molemmat. Haastattelussa selvitettiin työnhakijan ominaisuuksia ja peilattiin näitä työtehtävän vaatimuksiin. Työnhakijalla odotettiin olevan selkeä käsitys siitä, mitä työtä hän on hakemassa ja miksi.

Myös viestinnän ja sen merkityksen ymmärtämistä pidettiin tärkeänä. Mainittiin, että haastattelun aikana tarkkaillaan, miten kiinnostunut ja utelias työnhakija on mahdollisesta tulevasta työpaikastaan. Haastattelussa pyrittiin selvittämään, miten henkilö suhtautuu yllättäviin tilanteisiin ja kriiseihin ja miten hän hahmottaa toimivaltansa rajat. Painotettiin, että haastattelijan pitää myös nähdä kysymysten taakse ja aistia, millaisen kuvan työnhakija kokonaisuutena antaa itsestään.

”Mä en mitenkään sokeasti luota ensivaikutelmaan, koska oon huomannu joskus, et se ensivaikutelma on ollu väärä. Et nää työhaastattelut on yleensä kestäny siinä puoltoista tuntii, kaksikin tuntia. Ja niitä on saattanu edeltää puhelinhaastattelu. Ja tämä pituus johtuu siitä, että siinä niin kun vietetään aikaa, et mä esittelen yritystä ja sitten niin kun kuulostelen, et minkälaisia kysymyksiä sieltä tulee. Et onko se vaan niin kun sujuvaa kuuntelemista ja ei oo kauheesti kiinnostusta siihen yritykseen. Vai et tuleeko sieltä niin kun järkeviä kysymyksiä ja kommentteja. Niin siin on sekin juoni takana, et tässä nyt vietetään aikaa ja niin kun otetaan tuntumaa tähän ihmiseen.”

Intuitioon luotettiin jossain määrin, mutta toisaalta todettiin, että siihen ei silti saa luottaa liikaa. Mikäli työnhakija osoittautui hyväksi tyypiksi, tämä ei useimmiten yksistään riittänyt. Haastattelihoita saattoi olla kaksi, jotta päätös ei perustuisi liiaksi yhden ihmisen intuitioon. Ensivaikutelmaan suhtauduttiin varauksella.

”Et kyl se on vaan niinku se, se fiiliskin on yleensä sellanen asia, mitä kannattaa ihan oikeesti kuunnella. Mut sit toisaalta ei sen pitäis antaa myöskään pettää, et jos joku tulee ja sillan hirmu, hirmu hyvä meininki ja se on hirveen hyvä tyyppi, mutta sitten jos ne sen muut ominaisuudet ei niin kun tue sitä eli siltä esimerkiks puuttuu niinku kokemus tai muuta, niin se ei välttämättä sitten niinku riitä pelkästään sekään, et sä oot vaan niin kun sairaan hyvä tyyppi. Tosin joskus se riittää, mutta riippuu hirveesti tehtävästä.”

Mainittiin, että testejä saatetaan käyttää haastattelun tukena, mutta haastattelun ratkaisevuutta ja sitä, millaisen vaikutelman siinä antaa, korostettiin. Tes-

teillä varmistettiin organisaation ulkopuolisen tahon toimesta se, ettei tule yllätyksiä.

"Et sitten on se yhdestä kolmeen, että on valittu testeihin. Joskus on ihan selkeesti ehkä lähinnä niin, et ne muut ei tuu kysymykseen, ja sitten kokeillaan, että tää yks oli ihan jees. Et kokeillaan, ettei ny tuu sit mitään yllätystä siinä testissä."

Valintapäätökseen vaikutti merkittävästi se, että työnhakija tuo haastattelun aikana esille riittävän tahtotilan ja innon työtä kohtaan ja on valmis antamaan yritykselle oman panoksensa. Työnhakijan tuli osoittaa, että hän on juuri oikea henkilö tehtävään. Henkilön tuli kyetä kertomaan hyvin itsestään ja niistä seikoista, joiden takia hän uskoo soveltuvansa kyseiseen työhön. Kokonaisvaikutelmaa ja yleistä vakuuttuneisuutta työnhakijasta ja tämän kyvyistä tai mahdollisuuksista kasvaa työtehtävään korostettiin.

"Ja ehkä sitä tahtotilaakin haluaa selvittää siinä vielä, että onko se vaan, ikään kuin että haluaa työpaikan niin kun johonkin tiettyyn elämäntilanteeseen vai haluavatko he niin kun todellakin ikään kuin tehdä uraa ja niin kun... paitsi että antaa yrityksen ikään kuin huolehtia heidän urastaan, niin myöskin, että he haluvat myös antaa ikään kuin yritykselle niin kun tällasia asioita. Ja sitten, jos hyvin käy, niin sitten hän todellakin niin kun viihtyy ja nauttii työstään ja haluaa kehittyä. Ja arvostaa sitä yritystä, jossa on töissä."

Olennaisena pidettiin myös sitä, että henkilö nauttii asioiden, tilanteiden ja työtehtävien muuttumisesta. Työkokemus saattoi olla ratkaiseva tekijä päätösvaiheessa. Toisaalta ei haluttu valita henkilöä, joka pätevä, mutta selvästi hakee jotakin haasteellisempaa ja vaativampaa tehtävää. Toivottiin, että työnhakijalla on tiedottajan eikä toimittajan identiteetti, mutta toisaalta osa piti toimittajakokemusta hyvänä asiana. Valintakriteerinä pidettiin myös sitä, että on ollut vakituisessa työssä ja tietää, mitä on olla organisaatiossa töissä samojen henkilöiden kanssa useampi vuosi. Työnhakijaa, jolla opinnot olivat kesken, ei haluttu vakinaistaa. Muiksi merkitseviksi tekijöiksi mainittiin

asiallinen ulkonäkö, pukeutuminen ja yleinen vakuuttava olemus. Epäilyttävä harrastus saattoi johtaa karsiutumiseen.

”Kun koko ajan asiat muuttuu, niin se me niin kun tiedetään, et sellaset tota niin... jotka toivoo pääsevänsä työpaikkaan, jossa ne on seuraavat 20 vuotta, tekee samaa työtä, niin he ei niin kun välttämättä täällä tuu voimaan kauheen, kauheen hyvin. Eli tota niin tavallaan sellasia ihmisiä meille palkataan, jotka jolla tavalla saa kiksejä siitä, että asiat muuttuu koko ajan ympärillä.”

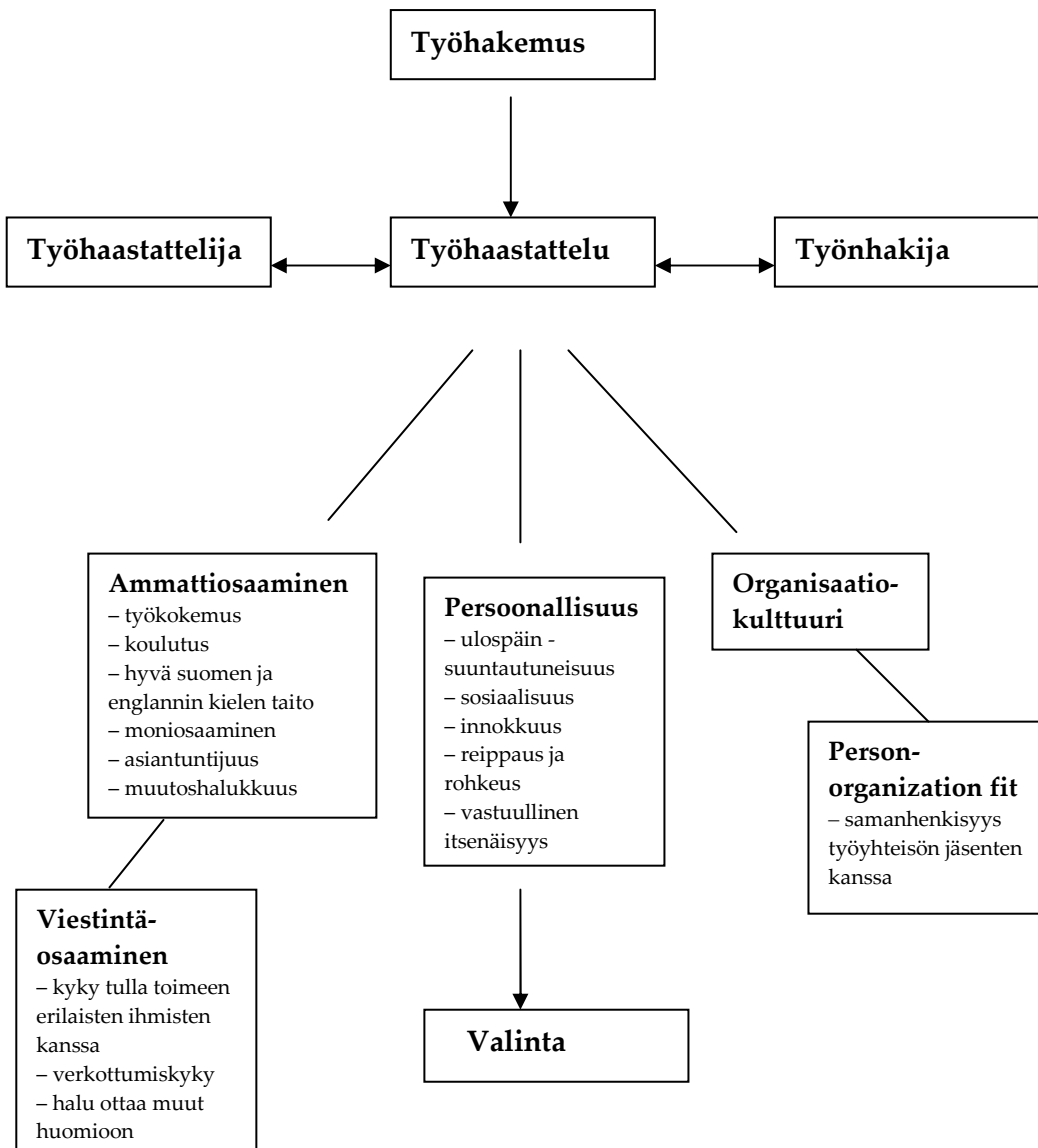
Hyvin merkittävänä tekijänä mainittiin sopiminen ryhmään, jossa työnhakija tulisi työskentelemään. Uuden tulokkaan erilaisuuden ajateltiin voivat rikkoa ryhmän yhteishenkeä. Toisaalta liiallista ryhmän homogeenisyyttä ei suosittu; tulokkaalla pitäisi olla jokin erilainen ominaisuus, uudenlaista näkemystä tai osaamista. Uuden työntekijän toivottiin virkistävän ryhmää tai sitten vastaavasti rauhoittavan, mutta kohtuullisessa määrin, jotta ryhmän vanhojen työntekijöiden viihtyvyys säilyy. Ehdokkaan tulee antaa itsestään vaikutelma, että hän on sekä taustaltaan, kokemukseltaan että luonteeltaan sopiva työyhteisöön.

”Sehän on niinku molemminpuolinen pettymys, jos se ihminen on sit ihan eri planeetalta kun ne kaikki muut. Todennäköisesti ei sillon tuu viihtymään. Sekään ei oo hyvä, jos kaikki niinku siin ryhmässä on ihan täsmälleen samanlaisia. Eli tavallaan niin kun... jotain, jotain niinku uudenlaista näkemystä tai osaamista tai sil on joku sellainen henkilökohtanen ominaisuus, joka pikkasen niinku saa vähän sellasta vipinää aikaan.”

Lopullista valintaa pidettiin helppona. Erityisesti ääripään hakijoiden suhteen päätöksenteko oli vaivatonta. Päätösvaiheessa yhdistettiin faktapalat ja hakijan persoonallisuus. Yleensä jokin seikka erotti parhaimman työnhakijan muusta joukosta, johtui tämä sitten työkokemuksesta, taidoista, intuitiosta tai jostakin muusta tekijästä. Mahdollisesti testeillä tai konsultilla varmistettiin se, että päätös oli oikea.

"Ja kyl, ei, ei oo koskaan ollu niin, et ois ollu sitten vaikee se viimeinen valinta. Et kyl se, tai mun aikaan, niin ei oo, ei oo tosiaan tullu. Et joku on ollu niin selkeesti ylivoimainen."

Alla tiivistetään valintavaihe kuvion avulla. Kuviossa 1 esitetään valintavaiheen ratkaisevat tekijät, joita myös luvussa 3 käsiteltiin.



KUVIO 1. Valintavaihe

6 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä asioita viestintäalan työnantajat vaativat ja toivovat työnhakijoilta. Tutkimuksessa lähestyttiin asiaa sekä ammatillisen osaamisen, persoonallisuuden että organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, mitä asioita viestintäalan työnantajat arvostavat. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, joita tässä luvussa tarkastellaan sekä teoreettisen viitekehyksen että aiemmin esitettyjen tutkimustulosten kautta. Alasuutari (2011, 44–48) puhuu laadullisen tutkimuksen yhteydessä arvoituksen ratkaisemisesta, mikä tarkoittaa tulosten tulkintaa.

6.1 Keskustelu

Rekrytointi on kallis investointi, johon on valmistauduttava hyvin (Viitala 2007, 100). Myös tuloksissa korostettiin rekrytointiprosessin huolellista suunnittelua ja virherekrytointien välttämistä. Haastatteluissa kerrottiin pääsääntöisesti ulkoisesta rekrytoinnista, vaikka organisaatioissa käytettiin myös sisäistä rekrytointia.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta siihen, mitä ammatillista osaamista viestintäalan työnantajat vaativat. Tuloksissa korostettiin paljon ammatillisen osaamisen merkitystä, mutta usein vaadittiin lisäksi myös niin työn kuin organisaation kannalta sopivaa persoonallisuutta.

Tuloksissa tuotiin esille monenlaisia ammatillisia toiveita, mutta kaikkienensa vastauksissa korostettiin työkokemuksen lisäksi asiantuntijuutta, mutta tämän vastapainona myös moniosaamista. Näitä arvioitiin tarvittavan myös tulevaisuudessa. Todennäköisesti alati vaihtuvat työnkuvat, mutta toisaalta myös erikoisosaamista vaativat työtehtävät asettavat nämä vaatimukset. Haara (2012) määrittelee moniosaamisen kolmella eri tavalla: taito tuottaa sisältöä eri viestintäkanaviin kuten printtimediaan ja verkkoon, poikkitieteellinen eri aloihin liittyvä osaaminen sekä tietyn työprosessin hallinta itsenäisesti alusta loppuun saakka. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työnantajat toivoivat moniosaamista, johon liittyy monien eri asioiden hallinta, joten moniosaamisen voidaan katsoa kattavan kaikki edellä mainitut määritelmät. Kun moniosaajille asetetut vaatimukset päivittyvät jatkuvasti, voidaan pohtia, missä vaiheessa kaikki nämä taidot ehditään oppia. Moniosaamisen vaatimus asettaa koulutukselle haasteita, sillä tällöin on vaarana, että osaaminen jää pintapuoliseksi. Koulutuksen aikana on mahdotonta oppia niin visuaalisen viestinnän, viestintäteknologian, sisällöllöntuottamisen, markkinointiviestinnän kuin strategisen viestinnän ammattilaiseksi. Ylipäänsä teknologian kehittyminen asettaa etenkin viestintäalan työnhakijoille jatkuvasti uusia haasteita, sillä muun muassa uusia tietokoneohjelmia tulee markkinoille alituisesti. Myös sosiaalinen

media asettaa omat haasteensa ja vaatimuksensa. Työnhakijoiden on panostettava paljolti itseoppimiseen.

Yksittäisistä taidoista esille nostettiin muun muassa hyvä suomen kielen kirjoitustaito, mikä oli tärkein konkreettinen ammattiosaamiseen liittyvä vaatimus. On luonnollista, että esimerkiksi tiedottajalta tätä taitoa vaaditaan, koska kyseessä on jokapäiväinen työkalu. Usein vaatimukset ja toiveet liittyvät abstraktimpiin asioihin kuten muutoshalukkuuteen ja joustavuuteen. Kuusen (2007) sivistyksen tulevaisuusbarometrin uusintamittauksen mukaan vuonna 2017 tärkeimpinä taitoina pidetään kommunikaatiovalmiuksia, muutoksen sietokykyä, oppimiskykyä, ekologisuutta, erilaisuuden sietokykyä, ihmissuhdetaitoja, globaalia vastuu- ja tulevaisuusajattelua sekä tietointensiivistä ammattiosaamista. Näiden seikkojen arvostaminen liittyy oletettavasti siihen, että työelämä on jatkuvasti muutoksessa, jolloin aiempaa olennaisemmaksi tulee kyky sopeutua uusiin asioihin ja halu oppia uutta. Tämä vahvistaa myös sitä käsitystä, että nykyisin työelämässä ammattitaito on usein liian suppea käsite, minkä takia puhutaan osaamisesta, joka kattaa ammattitaidon lisäksi myös muun muassa muutoshalukkuuden ja kyvyn soveltaa osaamista eri tehtävissä.

Viestintäosaamisen suhteen arvostettiin muun muassa kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, avoimuutta ja verkottumiskykyä. Nämä vaativat osin myös ulospäinsuuntautuneisuutta. Mainitut seikat tukevat sitä määritelmää viestintäosaamisesta, että kyseessä on usein sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä taitoja, jotka ovat hyödyllisiä alasta riippumatta.

Myös toimialaan liittyvää substanssiosaamista korostettiin eli työnhakijalta vaadittiin viestintään liittyvän ammattiosaamisen lisäksi myös ymmärtä-

mystä ja tietämystä organisaation substanssin suhteen. Tämä voidaan yhdistää moniosaamiseen, koska kuten edellä mainittiin, moniosaaminen tarkoittaa myös poikkitieteellisiä eri alojen kuten yhteiskuntatieteiden, tietotekniikan ja liiketalouden taitoja ja näihin liittyvää tietämystä. Toimialojen rajat hämärtyvät. Viestintäalan ammattiosaamista tunnuttiin ajoittain jopa väheksyvän organisaation substanssiin liittyvän tietämyksen rinnalla, koska viestintäalan ammattiosaamista pidettiin joskus osaamisena, joka on helpommin opittavissa työn ohessa kuin esimerkiksi liiketalouteen liittyvä osaaminen. Tämä asenne saattaa johtua siitä, että viestintätehtäviä on aikoinaan tehty enemmän vain oman työn ohessa. Viestintäala on ylipäänsä alana melko nuori, minkä takia viestintäalan ammattiosaaminen ei välttämättä ole täysin löytänyt vielä kaikkien silmissä tarpeellista, asiantuntemusta vaativaa paikkaansa.

Työkokemusta vaadittiin monesti vuosia, mikä tarkoittaa sitä, että vastavalmistuneen on todennäköisesti vaikeata saada viestintäalalta töitä, mikäli hänellä ei ole osaamisesta vielä näyttöä. Pohdittavaksi jääkin, miten saada työkokemusta ilman työkokemusta. Tilanne on ongelmallinen, sillä osaajille ja asiantuntijoille on kysyntää, mutta organisaatioilla on vähäistä kiinnostusta kehittää kokemattomia työntekijöitä osaajiksi. Tosiasiassa kokemattomuudesta voisi olla jopa hyötyä, sillä organisaatiot voisivat tällöin kouluttaa helpommin työntekijän mieleisekseen. Todennäköisesti nuori työnhakija on myös motivoitunut ja alan työtilanteen huomioiden halukas sitoutumaan organisaatioon, kun taas kokenut työnhakija saattaa etsiä vain hetkellistä haastetta ja vaihtelua uudesta työpaikasta.

Windolf (1988, 135) toteaa, että muodolliset kvalifikaatiot ovat menettäneet merkitystään, mutta toisaalta niillä on silti merkittävä rooli kilpailtaessa työpaikoista. Koulutus ei takaa työpaikansaantia, mutta työnhakijat, joilla ei

ole koulutusta lainkaan, sivuutetaan valintaprosessissa välittömästi. Myös tämän tutkimuksen tuloksista kävi ilmi koulutuksen tärkeys, mutta koulutus katsottiin vasta oletusarvoiseksi ponnahduslaudaksi.

Toisessa tutkimuskysymyksessä keskityttiin pohtimaan sitä, millaista persoonallisuutta viestintäalan työnantajat arvostavat. Tutkielman teoriaosuudessa käsiteltiin persoonallisuuden merkitystä työelämässä. Haastatellut arvostivat ulospäinsuuntautuneisuutta. Ujouteen suhtauduttiin osin ennakkoluuloisesti, mutta myös suvaitsevaisesti. Osa piti ujoja hyvin ahkerina, mutta toisaalta joissakin työtehtävissä ulospäinsuuntautuneisuus oli välttämätöntä. Vaikutti siltä, että viestintäalalla työnhakija saa olla ujo, mutta toisaalta ulospäinsuuntautuneisuutta tunnuttiin pitävän työn kannalta helpompana ja varmempana lähtökohtana. Työpaikkailmoituksissa vaaditaan hyvin usein sosiaalisuutta tai ulospäinsuuntautuneisuutta. Toisaalta Marttisen (2006) mukaan Kaliforniassa arvostetaan ujoja työntekijöitä, koska he ovat tunnollisia ja saavat paljon aikaiseksi. Työntekijöihin, jotka lupaavat ja puhuvat paljon, mutta mitään ei tapahdu, on kyllästytty. Cainin (2012) mukaan ulospäinsuuntautunut työnhakija ja ylipäänsä persoona on edelleen voimakas ihanne Yhdysvalloissa, vaikka joka kolmas amerikkalainen on introvertti. Oletettavasti Suomesta introverteja löytyy vielä enemmän.

Ujous, ulospäinsuuntautuneisuus ja sosiaalisuus eivät ole toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia seikkoja, ja sosiaaliset taidot eivät liity kuin korkeintaan epäsuorasti sosiaalisuuteen. Näin ollen joidenkin haastateltujen epätietoisuus näistä asioista saattoi aiheuttaa vastauksia, joissa pohdittiin asioita lähtökohtaisesti toisenlaisista näkökulmista kuin tieteellisissä tutkimuksissa. Onkin syytä miettiä, minkä verran tehdään virheellisin oletuksin rekrytointeja ja minkä verran nämä virheelliset oletukset aiheuttavat virherekrytointeja.

Tuloksista kävi ilmi, että työnhakijoissa arvostetaan myös hyvin perinteisiä arvoja kuten nöyryyttä, lojaaliutta ja realistista käsitystä itsestä työntekijänä, kun taas liiallista itsevarmuutta ja pyrkyröintiä ei siedetä. Aitous ja vilpittömyyttä pidettiin tärkeänä seikkana, kun taas ylimielisyyttä ja omien taitojen liioittelua ei työelämään kaivattu. Vaikutti siltä, että kärsivällisyyttä ja pitkäjännitteistä työskentelyä oman uran eteen arvostetaan. Kaikkiaan vaikutti siltä, että viestintäalan työnantajille ei riitä värikäs persoonallisuus tai letkeä juttelu, vaan vaaditaan persoonallisuutta, josta työssä on oikeasti hyötyä.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä pyrittiin löytämään vastaus siihen, mikä on organisaatiokulttuurin merkitys valintaprosessissa viestintäalan työnantajien mielestä. Tuloksissa organisaatiot toivat vahvasti esille organisaatioiden arvoja. Monesti näitä samoja arvoja vaadittiin myös työnhakijoilta. Esimerkiksi yksi organisaatio mainitsi arvoikseen uusiutumisen ja asiakaskeskeisyyden, ja samainen organisaatio vaati työnhakijoilta joustavuutta, intoa siirtyä organisaation sisällä työtehtävästä toiseen ja kykyä verkottua ja tehdä töitä erilaisten ihmisten kanssa. Tulokset näin ollen todistivat, että Chatmanin (1989) esittämää person-organization fit-yhteensopivuutta kaivataan viestintäalan työnhakijoilta. Tuloksissa mainittiin myös, että oma yksikkö on homogeenisempi kuin koko organisaatio, mikä on esimerkki teoriaosuudessa mainitun person-group fitin tärkeydestä.

Työnhakijoiden erilaisuuteen vanhoihin työntekijöihin verrattuna suhtauduttiin varauksella, mikä tuloksena tukee myös kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä (Chatman 1989; Keltikangas-Järvinen 2008, 244–245). Herää kysymys, onko työntekijöiden samankaltaisuus kuitenkin todellisuudessa

niin olennaista kuin tulokset antoivat ymmärtää vai toisiko ennakkoluulottomampi asenne erilaisuuteen organisaatiolle lisää osaamista ja parempaa tulosta. Toisaalta tuloksissa toivottiin myös uuden työntekijän virkistävän tai rauhoittavan työyksikköä joko osaamisen tai persoonallisuuden kautta, joten erilaisuudella nähtiin olevan myös lisäarvoa organisaation kehittymisen kannalta.

Neljännessä tutkimuskysymyksessä pohdittiin, mitkä ovat viestintäalan työnantajien mielestä ratkaisevia tekijöitä valintaprosessissa. Haastatellut olivat yhtä mieltä haastattelun ratkaisevasta merkityksestä, mikä johtunee siitä, että kasvokkaisviestinnän avulla työnhakijasta saa kokonaiskäsityksen. Yhtenä ratkaisevana tekijänä pidettiin sitä, että hakija toi haastattelussa esille riittävän innon työtä ja organisaatiota kohtaan, mikä tarkoittaa vääjäämättä, että työnhakijan tulee osata markkinoida itseään (Mäkinen 2012). Työkokeemus saattoi olla jopa ratkaisevin tekijä, mistä päästään jälleen siihen päätelmään, että jo valmiiksi osaaville on kysyntää. Tutkimuksesta voi vetää myös johtopäätöksen, että organisaation arvojen hyväksyminen ja organisaatiokulttuuriin sopeutuminen on yksi hyvin merkittävä tekijä viestintäalan työnhaun valintavaiheessa. Talouselämän (2012) mukaan päätätöiden ja näihin liittyvän nopean sykkeen takia ei ole varaa kokeilla, oppisiko erilaisen työtaustan omaava henkilö työn tai sopeutuisiko erilainen työnhakija työyhteisöön. Tällöin sopiva voittaa usein pätevän. Toisaalta monesti työnhakijan odotetaan olevan sekä sopiva että pätevä. Haastatellut kertoivat, että lopullisessa valintavaiheessa yhdistetään hakijaan liittyvät faktat ja hakijan persoonallisuus, mutta näiden painoarvot eivät tässä tutkimuksessa käyneet tarkasti ilmi. Tämä johtunee osin siitä, että päätöksentekoprosessia on äärimmäisen vaikeata kuvailla yksityiskohtaisesti ja eri tekijöiden painoarvot tarkasti määritellen, koska osa päätökseen liitty-

vistä seikoista tapahtuu alitajunnan ja intuition ohjaamina. Ammatillisen osaaminen ja persoonallisuuden merkityksestä ei myöskään syntynyt yksimielisyyttä organisaatioiden kesken, sillä eri organisaatiot painottivat eri asioita.

Näiden tutkimustulosten pohjalta voidaan sanoa, että käsite hyvä tyyppi on osin tyhjä ilmaisu – sikäli mikäli sillä viitataan yleispätevään ja toistuvasti menestyvään ihannetyöntekijään. Yhdenlaista hyvää tyyppiä ei ole, vaan hyvän tyyppin määritelmä riippuu työstä, työyhteisöstä, organisaatiosta ja myös työhaastattelijasta. Olennaista on, että työntekijät jakavat organisaation tai yksikön arvot ja toimintatavat sekä hallitsevat käytöstavat, mutta tarvetta saada keskenään persoonallisuudeltaan samankaltaisia työntekijöitä olisi syytä kyseenalaistaa. Töihin ei ensisijaisesti tulla kuitenkaan seurustelemaan tai hakemaan kavereita, vaan tekemään ammattitaitoisesti töitä. Lisäksi erilaisuutta arvostavassa organisaatiossa työntekijät joutuisivat kehittämään enemmän sosiaalisia taitojaan, mikä voisi kehittyä organisaation voimavaraksi esimerkiksi kansainvälisiä projekteja ajatellen. Kuusen (2007) sivistyksen tulevaisuusbarometrin uusintamittauksessa yhtenä vuoden 2017 tärkeimmistä taidoista pidetään erilaisuuden sietokykyä.

Tutkimusorganisaatioiden koko ei näyttänyt olevan tuloksissa merkitsevä tekijä. Isolla pörssiyhtiöllä saattoi olla samankaltaisia vastauksia kuin pienellä viestintätoimistolla.

6.2 Käytännön sovellukset

Tutkimus ja sen tulokset voivat palvella niin viestintäalan työnantajia, työnhakijoita kuin oppilaitoksia. Tutkimus osoitti, että viestintäalan työnantajat ovat usein vaativia. Tämänkaltaisten tutkimusten myötä työnantajien olisi syytä miettiä enemmän yhteiskuntavastuuta ja nuorten työnhakijoiden työllistämistä – vastavalmistuneena ei ole läheskään aina sekä organisaatioon sopiva että ammatillisesti kokenut, mutta kummallakin saralla pitäisi päästä työelämässä kehittymään. On toivottavaa, että tutkimus herättäisi työnantajissa myös kiinnostusta pohtia yhteiskuntavastuuta ja ajatuksia kyseenalaistaa mahdollisesti liian yksioikoisia mielikuvia hyvästä työnhakijasta sekä laajentaisi näkemystä erilaisista työnhakijoista ja heidän vahvuuksistaan.

Myös työnhakija voi saada tutkimuksesta uusia ideoita, mitä vahvuuksia hänellä on tai mihin suuntaan hänen tulisi kehittää ammatillista osaamistaan. Tutkimuksen avulla työnhakija ei saa eksaktia tietoa työnantajien tulevaisuuden vaatimuksista, mutta työnhakija voi ymmärtää, että viestintäalalla ammatillista osaamista tulee jatkuvasti päivittää ja seurata usein työnantajien vaatimuksia esimerkiksi työpaikkailmoitusten kautta. Työnhakija voi saada uutta tietoa myös siitä, miten työnantajat kokevat persoonallisuuden ja sen merkityksen työnhaussa.

Koulutusjärjestelmän tulee vastata työelämän tarpeisiin. Tämänkaltaiset tutkimukset antavat tietoa vain alan senhetkisestä tilanteesta ja vaatimuksista. Viestintäala muuttuu nopeasti, joten tutkimus nostaa esille tarpeen saada tietoa alati päivittyvistä muutoksista. Viestintäalan oppilaitosten edustajien ja työnantajien olisikin syytä olla enemmän keskenään yhteis-

työssä, jotta oppilaitokset saisivat näin ajankohtaista käsitystä alan työllistymistilanteesta sekä siitä, mitä aihepiirejä opetussuunnitelmien tulisi sisältää. Toisaalta akateeminen koulutus ei perustu pelkästään työelämän tarpeisiin, mutta työnantajien käytännönläheiset vaatimukset olisi silti viestintäalalla myös yliopistoissa huomioitava, koska läheskään kaikista opiskelijoista ei tule tutkijoita. Jos mietitään Jyväskylän yliopiston yhteisöviestinnän opintoja, opintojen aikana olisi hyvä painottaa nykyistä enemmän työelämän kielitaito- ja tietotekniikkavaatimuksia sekä kannustaa valitsemaan sivuaineeksi esimerkiksi suomen kieli tai englanti. Teoreettiset viestintäopinnot sekä johtamis- ja markkinointiopinnot eivät usein aikaansaa riittäviä valmiuksia tiedottajan ammattiin, joka kuitenkin vaatii monesti paljon hyvin käytännönläheistä, operationaalisen tason osaamista.

Oppilaitosten olisi tärkeätä lisätä myös harjoitteluyhteistyötä, jotta opiskelijat voisivat saada työnantajien peräänkuuluttamaa työkokemusta. Tuloksissa näkyi myös se, että viestintäalan oppilaitosten aloituspaikkoja on tulevaisuudessakin vähennettävä aktiivisesti, sillä alan töitä ei riitä kaikille; tällä hetkellä jopa harjoittelijaksi on vaikeata päästä. Työnantajien vaatimukset saattaisivat muuttua kohtuullisemmiksi, mikäli kysyntä ja tarjonta kohtaisivat paremmin.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus sisälsi tiivistetysti seuraavat vaiheet: aiheen valinta, tutkimuskysymysten muodostaminen sekä tutkimuskysymysten pohjalta teemahaastattelurungon luominen, teemahaastattelut, aineiston analyysi, kirjallisuuteen perehtyminen sekä pohdinta. Vaiheet tapahtuivat osin

samanaikaisesti, ja vaiheiden välillä kuljettiin myös edestakaisin. Tutkimus eteni paljolti grounded theory -menetelmälle tyypilliseen induktiivis-deduktiiviseen tapaan; tutkimus oli osin aineistolähtöinen, mutta perustui kokonaisuutena aineiston ja teoreettisen viitekehyksen vuoropuheluun. Aineisto kerättiin tutkimuksen alkuvaiheessa, kun taas kirjallisuuteen perehdyttiin pääosin vasta myöhemmin. (Strauss & Corbin 1990.)

Aiheen päättäminen oli hankalaa, mutta valittu aihe tuntui mielenkiintoiselta ja alan kannalta tarpeelliselta. Tutkimuskysymykset muotoutuivat lopulliseen muotoonsa tutkimusprosessin varrella. Ongelmalliseksi tutkimuksessa koitui se, että tutkimus kertoo alan senhetkisestä tilanteesta ja vaatimuksista alalla, mutta tuloksista ei voi liiemmin vetää johtopäätöksiä tulevaisuutta ajatellen. Teemahaastatteluissa huomioitiin myös tulevaisuuden näkymät ja pohdittiin tulevaisuuden vaatimuksia, mutta tämä aihepiiri jäi tutkimuksessa melko vähäiselle huomiolle.

Aineisto kerättiin tutkielmanteon alkuvaiheessa, kun taas kirjallisuuteen perehdyttiin suurelta osin aineistonkeruun jälkeen. Haastatteluista sovittiin hyvissä ajoin sähköpostitse, ja aikaa kehoitettiin varaamaan noin tunti, millä pyrittiin varmistamaan, että aika ei lopu kesken. Haastatteluihin varauduttiin myös tarkastamalla etukäteen mikrokasettinauhurin kunto ja ottamalla riittävästi mukaan mikrokasetteja. Haastatteluiden alussa haastateltavalle jaettiin teemahaastattelun runko, jotta haastattelun kulkua oli helpompi seurata. Nämä seikat lisäsivät haastattelujen toteutumisen ja ylipäänsä onnistumisen todennäköisyyttä.

Aineistonkeruu tutkielmanteon alkuvaiheessa näkyi teemahaastattelujen kysymystenasettelussa. Haastattelukysymykset olivat yksinkertaisia ja

käytännönläheisiä, ja niistä puuttui teoreettista näkökulmaa ja tietoa. Asioita ei määritelty tarkasti, vaan eri käsitteitä käytettiin vapaassa ja puhekielisessä merkityksessä. Toisaalta grounded theoryn alkuperäistä periaatetta siitä, että kirjallisuuteen ei tule perehtyä ennen aineiston keräämistä, on onnistuttu noudattamaan melko hyvin (Glaser 1998, 67–73.) Lisäksi jos aineisto olisi kerätty, kun kirjallisuuteen olisi jo perehdytty laajemmin, haastattelut olisivat saattaneet olla johdattelevampia ja sisältää pyrkimystä päästä väkinäisesti tietynlaiseen totuuteen, joten tarkasti määritellyillä kysymyksillä olisi voitu estää vapaammat vastaukset. Toisaalta haastattelija ja haastateltava saattoivat ymmärtää käsitteet eri tavoin, ja välttämättä kummallakaan ei ollut täysin täsmällisiä määritelmiä tiedossa, mikä on voinut aiheuttaa haastatteluissa sekaannusta. Avainkäsitteiden täsmentämisellä olisi voitu varmistaa, että sekä haastateltava että haastattelija puhuvat samasta asiasta samoin käsittein. Haastatteluissa ei silti käytetty monia väärinymmärryksiä mahdollistavia käsitteitä. Yleisesti ottaen temahaastattelu osoittautui toimivaksi metodiksi, ja aineistonkeräys onnistui hyvin, mutta testihaastattelu olisi ollut hyödyllinen. Myöhemmät haastattelut toteutettiin paremmin kuin ensimmäiset. Aineistoa kerätessä tapahtui saturaatio eli kylläntyminen, mutta toisaalta vastauksissa olisi saattanut ilmetä lähes loputtomasti jotakin uutta (Alasuutari 2011, 43).

Tarkka litterointi oli tutkimuksentekijälle aiemman työkokemuksen takia tuttua, joten litterointivaihe onnistui erinomaisesti. Litterointi suoritettiin välittömästi haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Sen sijaan koodaus grounded theory -menetelmää ajatellen jossain määrin epäonnistui. Osa koodeista oli liian suurpiirteisiä ja abstrakteja sekä jotkin koodit toistuivat teemoitteluvaiheessa samoilla nimillä temoina. Koodien olisi tullut olla konkreettisempia ja yksityiskohtaisempia kuin tiivistä-

vien, yläkategorioita muodostavien teemojen. ATLAS.ti:n ilmaisversion rajoitettu koodimäärä pakotti käyttämään koodeja maltillisesti, mutta maksullisen version käyttöön ei käytännössä ollut mahdollisuutta. Käytännössä koodauksen osittaisesta epätäsmällisyydestä ei aiheutunut haittaa, mutta se olisi helpottanut löytämään myöhemmin teemojen olennaiset asiat. Nyt olennaiset tekijät kirjattiin manuaalisesti. ATLAS.ti:n käytön opetteluun kuului melko paljon aikaa, ja aineiston olisi voinut koodata myös käsin, mutta ohjelman käyttö oli mielenkiintoista ja sen tarjoamat mahdollisuudet palvelivat aineiston analyysivaihetta hyvin.

Tutkimuskirjallisuuteen perehtyminen oli melko haastavaa, sillä kirjallisuutta oli paljon, mutta tutkimuksen kannalta olennainen tieto oli melko pirstaloituneena eri otsikoiden alle. Esimerkiksi persoonallisuuden yhteydestä työssä tai työhaastatteluissa pärjäämiseen on toistaiseksi tehty melko vähän tieteellisiä tutkimuksia. Kirjallisuuteen perehdyttiin vähäisessä määrin jo ennen aineistonkeruuta, mutta suurimmaksi osaksi vasta sen jälkeen.

Tutkimustuloksiin tulee suhtautua hieman varauksella, sillä teemahaastattelujen kysymystenasettelu saattoi vaikuttaa osin haastateltavien vastauksiin. Kysymykset olivat ajoittain turhan suoria. Kysymykset liittyen esimerkiksi suhtautumiseen erilaisiin persoonallisuuksiin saattoivat haastateltujen mielestä sisältää tietyn suvaitsevaisuusarvolatauksen, jolloin oli vaarana, että organisaation edustaja ei uskaltanut vastata organisaation imagon takia täysin rehellisesti. Tämä on otettava huomioon mahdollisena virhelähteenä. (Alasuutari 2011, 142.) Toinen huomioitava seikka on se, että tutkimustulokset ehtivät jossain määrin vanhentua jo tämän tutkimusprosessin aikana, koska aineisto kerättiin tutkimuksen alkuvaiheessa. Tulokset tuntuivat myös esimerkiksi persoonallisuusvaatimusten suhteen paikoin hie-

man kaunistelluilta, mutta toisaalta tämä on tutkijan subjektiivinen tulkinta. Toisaalta tulokset vahvistivat julkisuudessa ja työelämässä annettua käsitystä esimerkiksi työkokemuksen suuresta merkityksestä. Tulokset olisivat voineet olla toisenlaisia, mikäli luottamuksellinen suhde olisi luotu haastateltavien kanssa useamman haastattelun avulla, mutta tällaista olisi ollut ajanpuutteen vuoksi lähes mahdotonta toteuttaa (Alasuutari 2011, 143). Tutkimuksen tulokset olivat silti ainutkertaisuudessaan tämän tutkimuksen totuus.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida seuraavilla kriteereillä: uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus (Eskola & Suoranta 2005, 210–212). Myös Lincoln ja Guba (1989, 316–325) ovat käyttäneet vastaavia käsitteitä. *Uskottavuus* tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkastettava, vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Ei tosin ole varmaa, että tutkimuksen uskottavuutta voitaisiin lisätä esittämällä tulkinnat tutkittaville, sillä tutkittavat voivat olla sokeita kokemukseleen tai tilanteelleen. (Eskola & Suoranta 2005, 210–212.) Tutkimuksen tulkin-toja ei esitetty tutkittaville; osa haastatelluista ei myöhemmin enää työskennellyt kyseisissä organisaatioissa. Tutkielmassa on käytetty paljon sanatarkkoja lainauksia, millä lisättiin tutkimuksen uskottavuutta.

Luotettavuuden kriteeri *siirrettävyys* tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimustulokset voidaan siirtää toiseen kontekstiin (Eskola & Suoranta 2005, 211–212). Tutkimustuloksia voidaan soveltaa ennen kaikkea oppilaitoksissa muun muassa opetussuunnitelmien suunnittelussa, mutta siirrettävyys riippuu paljon ympäristöstä.

Varmuus viittaa siihen, missä määrin tutkimuksessa huomioidaan tutkijan ennakko-oletukset. *Vahvistuvuus* taas tarkoittaa, missä määrin tutkimuksen

tulokset saavat tukea aiemmista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2005, 212.) Varmuutta lisää se, että ennakko-oletuksia ei tutkijalla juurikaan ollut, koska kirjallisuuden lukemiseen keskityttiin vasta aineiston keräämisen jälkeen. Laadulliselle tutkimukselle on silti ominaista tutkijan avoin subjektiviteetti, ja tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline, mutta tutkimuksessa pyrittiin säilyttämään neutraali ote (Eskola & Suoranta 2005, 210). Tulosten ja tulkintojen ympärille pyrittiin rakentamaan näitä tukeva teoreettinen viitekehys eikä toisin päin, joten kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset ovat lisänneet tutkimuksen vahvistuvuutta.

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä voidaan sovelletusti puhua myös *validiteetista* ja *reliabiliteetista* eli tutkimuksen pätevydestä ja menetelmän luotettavuudesta, mutta käsitteiden käyttöä on kritisoitu, koska ne on kehitetty määrällisen tutkimuksen piirissä ja vastaavat ensisijaisesti määrällisen tutkimuksen tarpeisiin (Tuomi & Sarajärvi 2003, 133). Tutkimuksessa onnistuttiin tutkimaan sitä, mitä oli tarkoituskin, ja käytetyt käsitteet sopivat tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin, joten tutkimus osoittautui päteväksi. Teemahaastatteluissa samaa asiaa voitiin kysyä eri muodoissa tai esittäen lisäkysymyksiä samasta aiheesta, mikä lisäsi menetelmän luotettavuutta. Toisaalta uusintahaastatteluja ei tehty.

Tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä nimitetään *triangulaatioksi*. Tutkimuksessa oli alun perin tarkoitus kerätä aineistoksi myös työpaikkailmoituksia ja verrata näissä esitettyjä vaatimuksia teemahaastatteluihin. Erilaisten aineistojen keräämistä samasta aihepiiristä kutsutaan aineistotriangulaatioksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.) Tämä olisi tuottanut tutkimukselle todennäköisesti lisäarvoa, mutta toteutus osoittautui liian laajaksi työksi tätä tutkimusta ajatellen.

Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus, joten tulokset ja tulkinnat eivät ole yleistettävissä, mutta ne antavat käsitystä siitä, millaista ammatillista osaamista ja persoonallisuutta viestintäalalla vaaditaan ja arvostetaan. Tutkimusprosessi on toistettavissa eli toiset tutkijat pystyisivät tuottamaan samankaltaisen tutkimuksen, koska prosessi on kuvattu riittävän tarkasti (Frey ym. 2000, 13–16). Tulokset olisivat tällä hetkellä jo osin toisenlaisia, mutta itse prosessi on toistettavissa.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuksessa noudatettiin rehellisyyttä sekä yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimusprosessi ja tutkimusmenetelmä on pyritty kuvailemaan mahdollisimman huolellisesti, ja tutkimuksessa on käytetty eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa on viitattu toisten tutkimuksiin asianmukaisella tavalla eikä tutkimuksessa ole harjoitettu plagiointia tai vilppiä. Tutkimuksessa kunnioitettiin ihmisarvoa, ja haastatellut osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Osallistumisesta ei annettu palkkiota. Tutkimuksessa kunnioitettiin myös yksityisyyttä ja tietosuojaa jättämällä mainitsematta organisaatioiden ja haastateltujen nimet. Tutkimuksessa noudatettiin avoimuutta, ja tulokset ovat näin ollen julkisia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012; Hirsjärvi ym. 2009, 23–27.)

Tutkimuksen antoisimmaksi osuudeksi muodostui aineiston kerääminen ja analysointi, sillä tässä vaiheessa aiheeseen pääsi paneutumaan käytännönläheisesti. Myös ATLAS.ti:n käytön oppiminen oli mielekästä tietotekniikasta kiinnostuneelle tutkimusentekijälle. Haastavimmaksi vaiheeksi osoittautui perehtyminen kirjallisuuteen. Kirjallisuuden perusteella oli vaikeata muodostaa aihepiiristä eheää kokonaiskuvaa.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, mitä viestintäalan työnantajat vaativat ja toivovat työnhakijoilta. Kirjallisuudessa on esitetty erilaisia näkemyksiä siitä, minkä verran ammattiosaaminen ja minkä verran taas henkilön persoonallisuus vaikuttavat valinnassa, ja näistä aiheista on esitetty myös erilaisia jatkotutkimusaiheita. On selvää, että persoonallisuuden merkitys on kasvanut työmarkkinoilla paljon, mutta on vielä monilta osin epäselvää, missä määrin persoonallisuus vaikuttaa työssä toimimiseen. Jatkotutkimusaiheissa painotetaan muun muassa tilanteiden ja persoonallisuuden yhteyttä sekä person-organization fitin tarkempaa tutkimista. (Schneider & Smith 2004.)

Tutkimuksessa oli alun perin tarkoitus verrata työnantajien vaatimuksia ja toiveita työpaikkailmoituksissa esitettyihin vaatimuksiin. Jatkotutkimuksena voisi suorittaa laajemman tutkimuksen, jossa tämä vertailu toteutettaisiin. Yksistään tämän tutkimuksen tuloksia ei tosin kannattaisi käyttää vertailukohtena, koska tulokset ovat osin jo vanhentuneita.

Työntekijöiden erilaisuus nähdään nykyään monesti rikkautena, joskin samanaikaisesti edelleenkin korostuu pyrkimys löytää tietynlaisia ihmisiä tietynlaiseen organisaatioon tai työyhteisöön. Jatkotutkimuksena voisi tutkia, miten työntekijät kokevat erilaisuuden työyhteisössä ja millaisia asioita he arvostavat kollegoissa. Tässä tutkimuksessa painottui organisaatioiden näkökulma, ja vastauksista kävi ilmi useita viittauksia siihen, että samankaltaisuutta organisaatiossa jo olevien työntekijöiden kanssa pidettiin hyvänä asiana. Väitteet samankaltaisuuden positiivisesta vaikutuksesta vaikuttivat usein vain olettamuksilta. Rekrytoijien näkemyksistä huolimatta kollegat ovat kuitenkin henkilöitä, jotka työskentelevät uuden tulokkaan kanssa.

Tämä tutkimus keskittyi työnantajien toiveisiin ja vaatimuksiin. Vastapainona tälle tutkimukselle tulevaisuudessa olisi syytä tutkia sitä, mitä viestintäalan työnhakijat käytännössä osaavat ja mitä eivät. Haaran (2012) viestintäalan *laadullisen ennakkoinnin* raportti pohjautuu Suomen viestintäalan ja viestintäammattien kehityksestä löytyviin kotimaisiin raportteihin, julkaisuihin ja tutkimuksiin. Näiden pohjalta on löydetty osaamisalueita, joihin tulevaisuudessa on syytä keskittyä viestintäalan osaamistarpeiden ennakkoinnissa. Osaamisalueet ovat seuraavat: verkosto-osaaminen, kansainvälistyminen ja paikallisosaaminen, luovuus ja tekninen osaaminen, sosiaalisen median osaaminen, palveluosaaminen sekä ympäristöosaaminen. Viestintäalalla olisi tärkeätä teettää lisää laadullisen ennakkoinnin tutkimuksia, sillä nimenomaan ennakoivilla tutkimuksilla kyetään vastaamaan työelämän tarpeisiin eikä opettamaan sitä, mitä työmarkkinoilla jo osataan. Ennakointi tosin on vaikeata, sillä digitalisoitumisen seurauksia ei vielä tiedetä ja 2000-luvun loppupuolen taantuma on lisännyt ennakkoinnin epävarmuutta entisestään. Viestintäala on myös toimialana laaja, joten koulutus on usein liian kapea-alaista, mutta toisaalta koulutuksen on mahdotonta sisältää kaikissa viestintäalan ammateissa tarvittavaa osaamista. Laadullisen ennakkoinnin tutkimukset ovat tärkein jatkotutkimusaihe tutkimusaiheeseen liittyen, sillä niiden avulla nopeasti muuttuvan viestintäalan tarpeisiin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti ja kattavasti.

KIRJALLISUUS

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Allport, G. W. 1937. Personality. A psychological interpretation. New York, NY: Holt.
- Aula, P. 2000. Dynaaminen duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat, 27–49.
- Barber, A. E. 1998. Recruiting employees. Individual and organizational perspectives. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Barrick, M. R., Mitchell, T. M. & Stewart, G. L. 2003. Situational and motivational influences on trait-behavior relationships. Teoksessa M. R. Barrick & A. M. Ryan (toim.) Personality and work. Reconsidering the role of personality in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 60–82.
- Breaugh, J. A. & Starke, M. 2000. Research on employee recruitment. So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management* 26 (3), 405–434.
- Cain, S. 2012. Quiet. The power of introverts in a world that can't stop talking. London: Penguin Books.
- Cattell, R. B. 1946. The description and measurement of personality. Yonkers, NY: World Book.
- Cedefop. 2009. The dynamics of qualifications. Defining and renewing occupational and educational standards. Panorama series 176. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- 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, T. E., Jr. & Ganesh, S. 2004. Organizational communication in an age of globalization. Long Grove, IL: Waveland.
- Costa, P. T. Jr. & McCrae R. R. 1992. Revised NEO personality inventory & NEO five-factor inventory. Professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cowling, A. 1990. Recruitment and selection. Teoksessa A. Cowling & C. Mailer (toim.) Managing human resources. 2. painos. London: Edward Arnold, 41–60.
- Eisenberg, E. M., Goodall Jr., H.L. & Tretheway, A. 2010. Organizational communication. Balancing creativity and constraint. 6. painos. Boston, MA: Bedford/St. Martin's.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication. An introduction to research methods. 2. painos. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Furnham, A. 1992. Personality at work. The role of individual differences in the workplace. London: Routledge.
- Furnham, A. 2004. Personality and organization. A European perspective on personality assessment in organizations. Teoksessa B. Schneider & D. B. Smith (toim.) Personality and organizations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 25–57.
- George, J. M. & Brief, A. P. 2004. Personality and work-related distress. Teoksessa B. Schneider & D. B. Smith (toim.) Personality and organizations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 193–219.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967. The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research. New York, NY: Aldine.
- Glaser, B. G. 1998. Doing grounded theory. Issues and discussions. Mill Valley, CA: Sociology Press.

- Haara, P. 2012. Viestintäalan ja -ammattien tulevaisuuden osaamistarpeita. Esiselvitys viestintäalan laadullisen ennakoinnin hankkeelle. <http://www.oph.fi/download/141442_Selvitys_viestintaalan_laadullista_ennakoinnista.pdf>. Viitattu 23.8.2013.
- Hargie, O. 2006. Communication as skilled performance. Teoksessa O. Hargie (toim.) The handbook of communication skills. 3. painos. East Sussex: Routledge.
- Hargie, O. 2011. Skilled interpersonal communication. Research, theory and practice. 5. painos. East Sussex: Routledge.
- Helakorpi, S. 2008. Ammattikasvatuksen teoreettista pohjaa ja uudistuvaa käsitemaailmaa. Teoksessa S. Helakorpi (toim.) Postmoderni ammattikasvatus – haasteena ubiikkiyhteiskunta. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2008. Hämeenlinna: HAMK, 11–27.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hogan, R. 2004. Personality psychology for organizational researchers. Teoksessa B. Schneider & D. B. Smith (toim.) Personality and organizations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 3–23.
- James, R. L. & Mazerolle, M. D. 2002. Personality in work organizations. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Johnson, J. W. 2003. Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. Teoksessa M. R. Barrick & A. M. Ryan (toim.) Personality and work. Reconsidering the role of personality in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 83–120.
- Judge, T. A. & Kristof-Brown A. 2004. Personality, interactional psychology and person-organization fit. Teoksessa B. Schneider & D. B. Smith (toim.) Personality and organizations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 87–109.

- Keirse, D. 2013. Overview of the four temperaments. <http://www.keirse.com/4temps/overview_temperaments.asp>. Viitattu 8.4.2013.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2004. Temperamentti – ihmisen yksilöllisyys. Helsinki: WSOY.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2008. Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. Helsinki: WSOY.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2009. Temperamentti – persoonallisuuden biologinen selkäranka. Teoksessa R.-L. Metsäpelto & T. Feldt (toim.) 2009. Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 49–69.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. Helsinki: WSOY.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Jyväskylä studies in humanities 1. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R. & Franke, M. 2002. Applicant impression management. Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management* 28 (1), 27–46.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. 2005. Consequences of individuals' fit at work. A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology* 58 (2), 281–342.
- Kuokkanen, R. 2000. Opiskelijoiden päätöksenteon kehittyminen osana ammattitaitoa sairaanhoitajakoulutuksessa. <<http://herkules.oulu.fi/isbn951425807X/isbn951425807X.pdf>>. Viitattu 2.4.2012.
- Lincoln, Y. S. & Guba E. G. 1989. Naturalistic inquiry. 6. painos. Newbury Park, CA: SAGE.

- MacKinnon, D. W. 1944. The structure of personality. Teoksessa J. McV. Hunt (toim.) *Personality and the behavior disorders*, Vol. I. New York, NY: Ronald, 4–43.
- Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.
- Marttinen, A. 2006. Kaliforniassa on jo kyllästytty suunsoittoon. *Aamulehti* 23.6.2006, su | asiat, 24.
- McCrae, R. R. & John, O. P. 1992. An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality* 60 (2), 175–215.
- McCroskey, J. C., Heisel, A. D. & Richmond, V. P. 2001. Associations between temperament and communication traits. A quantitative examination of communibiological relationships.
<<http://www.as.wvu.edu/~richmond/articles/associations-between.pdf>>. Viitattu 12.2.2013.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp, 79–147.
- Metsäpelto, R.-L. & Feldt, T. 2009. Persoonallisuuden käsite psykologiassa. Teoksessa R.-L. Metsäpelto & T. Feldt (toim.) *Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 13–29.
- Metsäpelto, R.-L. & Rantanen, J. 2009. Persoonallisuuden piirteet ihmisten samanlaisuuden ja erilaisuuden kuvaajina. Teoksessa R.-L. Metsäpelto & T. Feldt (toim.) *Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 71–90.
- Millar, R. & Tracey, A. 2006. Teoksessa O. Hargie (toim.) *The handbook of communication skills*. 3. painos. East Sussex: Routledge, 453–479.
- MTV3. 2012. Mtv Oy aloittaa yt-neuvottelut. <<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/mtv-oy-aloittaa-yt-neuvottelut/2012/09/1613438>>. Viitattu 16.9.2012.
- Mäkinen, K. 2012. Becoming valuable selves. Self-promotion, gender and individuality in late capitalism.
<<http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8811-5>>. Viitattu 25.8.2013.

- Opetushallitus. 2010. Suomenkielinen sanasto/Kvalifikaatio. <http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensti/sanastot/suomenkielinen_sanasto>. Viitattu 28.6.2012.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämissuunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1. <<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/okm01.pdf?lang=fi>>. Viitattu 29.2.2013.
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 10.4.2013.
- Raittila, P., Olin N. & Stenvall-Virtanen S. 2006. Viestintäkoulutuksen nousukäyrä – Monta tietä unelma-ammattiin ja suuriin pettymyksiin. Viestintäalan ammattikuvat ja koulutustarpeet –hankkeen loppuraportti. <http://www.uta.fi/laitokset/tiedotus/viest_ammattit/loprapverkkoversio.pdf>. Viitattu 28.6.2012.
- Rantala, I. 2010. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 3., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 106–126.
- Ryan, A. M. & Kristof-Brown, A. 2003. Focusing on personality in person-organization fit research. Unaddressed issues. Teoksessa M. R. Barrick & A. M. Ryan (toim.) Personality and work. Reconsidering the role of personality in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 262–288.
- Salakari, H. 2008. Työelämän muuttuvat ammattitaitovaatimukset ja uudenlaiset oppimisen mahdollisuudet. Teoksessa S. Helakorpi (toim.) Postmoderni ammattikasvatus – haasteena ubiikkiyhteiskunta. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2008. Hämeenlinna: HAMK, 83–96.
- Schein, E. H. 1988. Organizational psychology. 3. painos. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schneider, B. & Smith, D. B. 2004. Personality and organizational culture. Teoksessa B. Schneider & D. B. Smith (toim.) Personality and organizations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 347–369.

- Schneider, B. & Smith D. B. (toim.) 2004. Personality and organizations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Searle, R. H. 2003. Selection & recruitment. A critical text. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Stewart, G. L. & Barrick, M.L. 2004. Four lessons learned from the person-situation debate. A review and research agenda. Teoksessa B. Schneider & D. B. Smith (toim.) Personality and organizations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 61–85.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1990. Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, CA: SAGE.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Talouselämä. 2012. Voittiko sopiva taas pätevän – väki kohta liian samanlaista.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita_tyoelamasta/voittiko+sopiva+taas+patevan++vaki+kohta+liian+samanlaista/a2103473>. Viitattu 17.4.2013.
- Toimiala Online. 2013. Tilasto: 1510. Työnhakijat ammattiryhmän ja koulutusasteen mukaan ELY-keskuksittain.
<http://www2.toimialaonline.fi/GRAPH/STATPAGE.ASPX?ma=TO_1510E&path=../DATABASE/TYOMINISTERIO/030_VUOSI_PUOLIVUOSI/&ssid=13090610554720&Gedit=False&case=db>. Viitattu 5.9.2013.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. HTK-ohje 2012.
<<http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje>>. Viitattu 1.9.2013.
- Vaahio, E.-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing.
- Valtiovarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen – kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001.
<http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf>. Viitattu 15.6.2013.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

- Vartiainen, M. 2008. Liikkuva ja hajautettu työ osaamisen haasteena. Teoksessa S. Helakorpi (toim.) Postmoderni ammattikasvatus – haasteena ubiikkiyhteiskunta. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2008. Hämeenlinna: HAMK, 131–154.
- Vierikko, E. 2009. Geneettisten ja ympäristötekijöiden vaikutus persoonallisuuteen. Teoksessa R.-L. Metsäpelto & T. Feldt (toim.) Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 31–48.
- Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy. 2009. Viestinnän ammattilaiset 2009 -tutkimus.
<<http://www.procom.fi/@Bin/121630/Viestinnän+ammattilaiset+2009+-tutkimuksen+loppuraportti.pdf>>. Viitattu 15.4.2013.
- Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy. 2011. Viestinnän ammattilaiset 2011 -tutkimus.
<<http://procom-fi-bin.directo.fi/@Bin/22542e672d577102fedb2a8e57863b5e/1341365932/application/pdf/659768/Viestinn%C3%A4n%20ammattilaiset%202011%20loppuraportti.pdf>>. Viitattu 4.7.2012.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.
- Wikipedia. 2013. Rekrytointi.
<<http://fi.wikipedia.org/wiki/Rekrytointi>>. Viitattu 17.4.2013.
- Windolf, P. 1988. Criteria, channels and procedures. Teoksessa P. Windolf & S. Wood (toim.) Recruitment and selection in the labour market. A comparative study of Britain and West Germany. Aldershot: Avebury, 135–147.

Liite 1: Teemahaastattelun runko

1. Organisaatio ja sen tehtävät – yksikkö ja yksikön tehtävät

2. Organisaatiokulttuuri

- organisaation arvot
- organisaation toimintaperiaatteet

3. Rekrytointikäytännöt

- organisaatiossa tai viestintäyksikössä tapahtuva tyypillinen rekrytointiprosessi (viestintäkanavat jne.)

4. Haastattelu

- haastattelu ja sen sisältö sekä miten paras työnhakija valikoituu rekrytointiprosessissa
- haastattelun merkitys
- mitä työnhakijasta pyritään saamaan työhaastattelussa selville
- mitä haastattelussa tulee osoittaa
- haastattelussa kovemmille kuin itse työssä

5. Hyvä työntekijä

- rekrytoitavan henkilön ammatillinen osaaminen, ammatilliset taidot
- haetun työntekijän persoonallisuus ja luonne
- ”hyvä tyyppi”
- intuitio ja sen merkitys rekrytoinnissa
- miten organisaatio suhtautuu työyhteisön monimuotoisuuteen eli työntekijöiden heterogeenisyyteen
- ammatillisen osaamisen ja persoonallisuuden/luonteen painoarvot toisiinsa nähden
- ”hiljaisemmat työmyyrät vs. sosiaaliset suupaltit” – miten organisaatio suhtautuu ilmiöön
- onko huomattu persoonallisuudella olevan merkitystä työnteon kannalta

6. Rekrytointikäytäntöjen tulevaisuus

- miten työelämän muutos vaikuttaa rekrytointiin
- mitkä tekijät rekrytoinnissa painottuvat tulevaisuudessa

- mitä tekijöitä tulevaisuudessa arvostetaan työnhakijoissa
- kokemuksen korostaminen, joten mistä sitten kokemusta