

# TYÖNANTAJAMIELIKUVAN MUODOSTUMINEN REKRYTOINTIPROSESSISSA

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2020

Tekijä: Elise Syvänen  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Tuomo Takala



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Elise Syvänen	
Työn nimi Työnantajamielikuvan muodostuminen rekrytointiprosessissa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 2020	Sivumäärä 85 + liite
<b>Tiivistelmä - Abstract</b> <p>Viime vuosikymmeninä kilpailu osaavasta työvoimasta on kiihtynyt. Kokeneita osajia on eläköitynyt väestörakenteeltaan ikääntyvässä maassamme, samoin uudelleenlaisille taidoille on ilmaantunut kysyntää. Kunkin yksittäisen organisaation kehityksen ja kilpailuedun näkökulmasta on tärkeää, että palvelukseen saataisiin houkuteltua mahdollisimman asiantuntevaa henkilökuntaa. Organisaatioille onkin erittäin hyödyllistä, että ihmisille muodostunut työnantajamielikuva olisi positiivinen, sillä se vaikuttaa merkittävästi hakupäätökseen. Työnantajamielikuvan muodostumiseen on useita erilaisia väyliä, mutta myös rekrytointiprosessin aikana syntyy paljon käsityksiä siitä, millaista organisaatiossa työskentely voisi olla. Tässä tutkielmassa aihetta lähestytään ensisijaisesti rekrytointiprosessin näkökulmasta ja selvitetään niitä tekijöitä, mitkä vaikuttavat sekä itse hakupäätökseen, että varsinkin organisaatiosta hakijoille jäävään mielikuvaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastateltavat olivat korkeakoulutettuja henkilöitä, jotka olivat lähivuosina aloittaneet uudessa työpaikassa tai vähintään hakeneet sellaista. Tutkimushaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tulosten analysoinnissa käytettiin menetelmänä sisällönanalyysiä.</p> <p>Selvisee, että työnhakupäätösten tueksi henkilöt etsivät tietoa organisaatiosta monista eri lähteistä. Tuttavien kertomilla näkemyksillä selvästi suurempi merkitys, kuin organisaation omalla viestinnällä. Nämä näkemykset ovat voineet syntyä joko heidän osallistuessaan aiempiin hakuprosesseihin tai heidän työskennellessään organisaatiossa. Voidaankin todeta, että työnantajamielikuvaa luodaan päivittäisessä johtamistyössä myös potentiaalisten työnhakijoiden suuntaan. Työpaikkailmoituksissa toivottiin pääkohtien olevan selkeästi esillä, mutta tarvittaessa saatavissa toivottiin olevan paljon informaatiota. Rekrytointiprosessin aikaista yhteydenpitoa organisaation taholta toivottiin paljon. Rungas yhteydenpito jätti positiivisen mielikuvan organisaatiosta, vaikka ei tulisikaan valituksi. Rekrytointiprosessia voidaan pitää epäonnistuneena myös silloin, vaikka työpaikka saataisiin. Vastaavasti prosessia voidaan pitää erittäin onnistuneena, vaikka sillä kertaa ei itse tulisikaan valituksi.</p>	
Asiasanat työnantajamielikuva, rekrytointi, rekrytointiprosessi, johtaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työnantajakuvan muodostuminen rekrytointiprosessissa .....	5
1.2	Tutkimuskysymykset.....	7
2	KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	8
2.1	Aiemmat tutkimukset .....	8
2.2	Keskeiset käsitteet.....	9
2.2.1	Työnantajamielikuva .....	9
2.2.2	Rekrytointi.....	10
2.2.3	Työtyytyväisyys .....	11
2.2.4	Organisaatioon sitoutuminen ja työntekijöiden vaihtuvuus ....	13
2.3	Työnantajamielikuvan muodostuminen.....	14
2.4	Työnantajamielikuvan merkitys.....	16
2.5	Kuluttajabrändin ja työnantajamielikuvan suhde .....	17
2.6	Rekrytointiprosessi yrityksen näkökulmasta .....	18
2.7	Rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta .....	19
2.7.1	Tiedon etsintä.....	19
2.7.2	Hakupäätös .....	20
2.7.3	Vuorovaikutus organisaation kanssa .....	20
2.7.4	Hakuprosessin päättyminen.....	21
2.7.5	Työsuhteen alkutaival .....	22
2.8	Realististen odotusten rakentuminen .....	23
2.9	Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen muodostuminen .....	26
3	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	28
3.1	Laadullinen tutkimus .....	28
3.2	Aineiston kerääminen ja analysointi.....	29
3.3	Luotettavuuden arviointia .....	31
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	33
4.1	Ennen hakemuksen lähettämistä.....	33
4.1.1	Ennakkokäsitykset organisaatiosta .....	33
4.1.2	Tuttavien näkemykset organisaatiosta työnantajana.....	37
4.1.3	Ennakkokäsitykset ja palkkatoive.....	40
4.1.4	Työpaikkailmoitus .....	40
4.1.5	Menettelytavat hakemuksen lähettämisessä .....	44
4.2	Erilaisia tapoja päätyä osaksi rekrytointiprosessia .....	46
4.2.1	Suorahaku.....	46
4.2.2	Oma yhteydenotto yritykseen ilman avointa työpaikkaa.....	47
4.3	Hakuprosessin kulku .....	47
4.3.1	Yhteydenpito hakuprosessin aikana .....	47
4.3.2	Soveltuvuusarvioinnit .....	54
4.3.3	Hakuprosessin kesto .....	56

4.4	Kasvokkaiset tapaamiset .....	57
4.4.1	Ryhmähaastattelu.....	57
4.4.2	Henkilökohtainen haastattelu .....	59
4.4.3	Haastatteluiden jälkeen .....	67
4.5	Työsuhteen alkutaipaleella.....	68
4.5.1	Odotukset työn sisällöstä .....	68
4.5.2	Odotukset ilmapiiristä.....	70
4.5.3	Odotukset organisaation toiminnasta .....	72
4.5.4	Perehdytys.....	73
4.6	Rekrytointiyritysten avulla hoidettu prosessi .....	75
4.7	Rekrytointiprosessi imagon luoja.....	77
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	78
5.1	Johtopäätökset.....	78
5.2	Jatkotutkimusaiheet.....	79
	LÄHTEET .....	81
	LIITTEET .....	86

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työnantajakuvan muodostuminen rekrytointiprosessissa

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan työnantajamielikuvaa ja sen muodostumista rekrytointiprosessissa sekä mahdollisen työsuhteen alkutaipaleella. Tutkielma nostaa esiin seikkoja, jotka vaikuttavat hakijoiden mielikuvaan organisaatiosta joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Nämä seikat voivat olla ratkaisevia tekijöitä siinä, päättääkö henkilö hakeutua organisaation palvelukseen. Francan ja Pahorin (2012) mukaan työnantajamielikuvaan vaikuttaa kaikki etukäteen saatu informaatio organisaatiosta, mutta myös rekrytointiprosessin aikana rakennetaan mielikuvaa organisaation toimintaan pohjautuen. Työpaikkaa hakiessaan ihmiset pyrkivät varmistamaan, että haettu työpaikka olisi ratkaisevasti parempi, kuin henkilön mahdollinen olemassa oleva työpaikka. Riippuu toki jokaisesta henkilöstä itsestään, millaista hän pitää parempana työpaikkana. Tutkimuksissa (esim. Chambers ym. 1998) on kuitenkin tuotu esiin yleisiä seikkoja, joita ihmisillä on tapana pitää tavoiteltavina työpaikan ominaisuuksina. Tärkeä merkitys on työn sisällöllä, toisaalta joku saattaa painottaa palkkaa ja asemaa, toinen taas vaikkapa joustavuutta työajoissa ja laajaa autonomian astetta. Myös työyhteisön vuorovaikutussuhteilla ja johtamiskäytänteillä on oma tärkeä merkityksensä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa rekrytointiprosessin parhaista toimintatavoista sekä niistä seikoista, joita saattaisi olla kannattavaa välttää. Tutkimuksen tuottamasta informaatiosta voivat hyötyä eri organisaatioissa rekrytoinnin parissa työskentelevät henkilöt. Tutkimus pyrkii antamaan ideoita ja ajattelemisen aihetta rekrytointiprosessien kehittämiseksi. Tavoitteena on tarjota yrityksille laajempaa ymmärrystä siitä, miten hakijat saattavat nähdä eri osia rekrytointiprosessissa ja millaisilla merkityksiä he saattavat näille osioille antaa, sekä miten ne vaikuttavat hakijaan rekrytointiprosessin jälkeen. Oletettavasti jokainen rekrytointia työkseen tekevä on joskus itsekin osallistunut rekrytointiin

hakijan ominaisuudessa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat kuitenkin, että monet ihmiset saattavat kokea samankaltaisiakin tapahtumia täysin päinvastaisilla tavoilla ja antaa niille omat merkityksensä. Tästä syystä on hyödyllistä avartaa ajatusmaailmaansa myös henkilökohtaisten kokemusten ulkopuolelle.

Tämä tutkielma voi toimia välineenä rekrytointimallien kriittiseen tarkasteluun. Sen avulla voidaan analysoida, mitkä tekijät omissa käytänteissä ovat hyviä, mitkä puolestaan saattaisivat kaivata kehittämistä. Organisaation rekrytointiprosessissa saattaa myös olla joitakin sellaisia asioita, joita on tullut tehtyä hiukan kehnolla tavalla, koska ei vain olla koskaan päädytty ajattelemaan niiden merkitystä. Rekrytointiprosessin tutkiminen hakijan näkökulmasta johtaa organisaatioita hyödyttävään lopputulemaan, kun taas organisaatioiden näkökulmasta saman prosessin tutkiminen voisi antaa hakijoille vinkkejä tulevaan työnhakuun. Työnhakijoiden saama hyöty tämän organisaatioille suunnatun tutkimuksen tuloksista saattaa jäädä hieman suppeammaksi. Voi toki olla mielenkiintoista lukea, millaisia kokemuksia toisilla ihmisillä on työnhausta.

Työnantajamielikuvaan panostaminen on yrityksille kannattavaa, jotta osaavaa työvoimaa saadaan houkuteltua yrityksen palvelukseen. Voidaan olettaa, että organisaatiolle on eduksi saada kultakin toimialalta parhaat osaajat työntekijöikseen. Näin saavutetaan kilpailuetua aineettoman pääoman muodossa. Sellaisissa Suomen kaltaisissa valtioissa, joiden väestörakenne on ikääntymässä, tulee lähivuosina olemaan pulaa osaavista ja korkeakoulutetuista työntekijöistä (Franca & Pahor 2012). Laaja joukko osaavaa henkilöstöä jää eläkkeelle ja harvalukuisempi nuori koulututtava väestö ei riitä paikkaamaan syntyvää vajetta (Lombardi 2006). Samalla yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Digitalisaatio on muovannut työelämää ja luonut organisaatioille tarpeen hankkia osaamista monilta uusilta sektoreilta, esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntämisessä. Sosiaalista mediaa hyödynnetäänkin myös rekrytoinnissa. Organisaatiot voivat jatkuvasti rakentaa työnantajamielikuvansa jakamalla sisältöä päivittäisestä työelämästä ja toteutetuista mielenkiintoisista projekteista (Dutta 2014). Samalla myös kaikenlaiset organisaatioiden tekemät virheet saattavat levitä sosiaalisen median myötä laajan ihmisjoukon tietoisuuteen hyvin nopeasti.

Tässä tutkimuksessa aihetta tullaan käsittelemään ensin aiempien tutkimusten pohjalta ja avataan myös keskeisimpiä käsitteitä ja teemoja. Aiempaa tutkimusta juuri rekrytointiprosesseista työnantajamielikuvan rakentajina ei ole tehty kovin kattavasti. Aihetta sivuavia tutkimuksia toki löytyi, niitä esitellään lyhyesti myöhemmissä luvuissa. Tutkimuksen kannalta tärkeitä käsitteitä ja teemoja ovat se, mitä työnantajamielikuva ylipäätään tarkoittaa, miten se muodostuu ja millainen merkitys sillä voi olla organisaatioiden menestyksekkään toiminnan mahdollistajana. Muita tutkimuksessa keskeisiä aihealueita ovat rekrytointi, työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen. Rekrytoinnin merkitys voi olla paljon laajempi, kuin vain uusien henkilöiden haalimista taloon. Työtyytyväisyys puolestaan lisää todennäköisyyttä sille, että valittu henkilö sitoutuu ja työskentelee pitkään ja motivoituneesti organisaation palveluksessa. Yhtenä keskeisenä teemana nähdään juuri organisaatioon sitoutuminen. Heikko sitoutuminen ja työntekijöiden vaihtuvuus kulkevat tavallisesti käsi kädessä.

Työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa organisaatioille suuria kustannuksia, joten etenkin tästä syystä vaihtuvuus tulisi saada pidettyä kohtuullisella tasolla (Schlechter ym. 2014).

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Miten yritys voi rekrytointiprosessillaan vaikuttaa työnantajamielikuvaansa?

Millaisia seurauksia saattaa olla joko erityisen hyvin tai huonosti hoidetulla rekrytointiprosessilla?

Mitkä tekijät saavat henkilön hakemaan juuri tiettyyn yritykseen?

## 2 KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Aiemmat tutkimukset

Täsmälleen työnantajamielikuvan muodostumista rekrytointiprosessissa käsitteleviä tutkimuksia on tehty hyvin niukasti, mutta läheisesti aiheeseen liittyviä tutkimuksia oli toki löydettävissä. Tämä pro gradu -tutkielma sivuaa myös jo aiemmin muodostuneen työnantajamielikuvan vaikutuksia hakupäätökseen, mikä puolestaan on jo hieman laajemmin tutkittu aihepiiri. Esimerkiksi Ambler ja Barrow ryhtyivät 1990-luvulla tutkimaan työnantajamielikuvaa ja sen vaikutuksia työvoiman houkuttelemiseksi. Varsinkin tuon jälkeen aihepiiristä on julkaistu satunnaisesti tutkimuksia, mutta mikään nyt löydettyistä tutkimuksissa ei suoranaisesti käsitellyt työnantajamielikuvan muodostumista juuri rekrytointiprosessin näkökulmasta.

Amblerin ja Barrowin (1996) tutkimuksessa tarkasteltiin ensisijaisesti kuluttajabrändien rakentamisen ja työnantajamielikuvan kehittämisen välistä yhteyttä. Tutkimuksessa selvitettiin 27 suuren Iso-Britanniassa toimivan yrityksen HR-käytäntöjen ja kuluttajille suunnatun brändäyksen yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Yhteneväisyyksiä löytyi huomattavan paljon. Amblerin ja Barrown mukaan näiden tavallisesti erillisinä pidettyjen prosessien yhdistämisellä voitaisiin saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Kuluttajabrändin luomiseen tehdyt panostukset tukevat samalla työnantajamielikuvan kehitystä, ja sama ilmiö oli havaittavissa myös päinvastoin. Kuluttajanbrändin ja työnantajabrändin rakentamista voidaan tehdä joko erillisinä toimintoina tai yhdistää ne. Joka tapauksessa oppia voidaan ottaa kumpaankin toisen prosessin puolelta. (Ambler & Barrow 1996.)

Franca ja Pahor (2012) tutkivat työnantajamielikuvan vaikutuksia siihen, millaisia hakijoita organisaatiot saavat avoimiin työpaikkoihinsa. Tähän Sloveniassa tehtyyn tutkimukseen olivat osallistuneet lähes 300 yritystä sekä 7000 työnhakijaa nettilomakkeen kautta. Tutkimukseen vastanneet henkilöt olivat eri ikäisiä, hakivat työpaikkoja hyvin erilaisilta toimialoilta ja heillä oli hyvin erilaisia koulutustaustoja. Tutkimus selvitti, miten työnantajamielikuva muodostuu monien ulottuvuuksien summana. Siihen vaikuttivat esimerkiksi johtamistavat, brändin näkyvyys ja työnantajan julkisesti esittämät lausunnot esimerkiksi mediassa. (Franca & Pahor 2012.)



Knoxin ja Freemanin (2006) artikkelissa keskityttiin palvelualan haasteisiin löytää lahjakasta työvoimaa. Palvelualalla palkat ovat usein melko matalat, mutta yritysten pitäisi kilpailuedun kannalta saada työntekijöikseen mahdollisimman lahjakkaita ja palveluorientoituneita henkilöitä. Siksi parhaista tekijöistä kilpailu voi toisinaan olla kovaa. Jokainen yritys pyrkii erottumaan asiakkaiden suuntaan parhaalla mahdollisella palvelulla. Potentiaalisen työvoiman suuntaan taas pyritään näyttäytymään mahdollisimman hyvänä työnantajana, jotta parhaat asiakaspalvelijat hakeutuisivat yritykseen. Rekrytointiprosessien merkitys strategisena tekijänä nostetaan artikkelissa esiin ja painotetaan sekä sisäisen, että ulkoisen työnantajamielikuvan merkitystä. (Knox & Freeman 2006.)

## 2.2 Keskeiset käsitteet

Tässä pro gradu -tutkielmassa keskeisimpiä käsitteitä ovat työnantajamielikuva, rekrytointi, työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen. Työnantajamielikuva vaikuttaa rekrytointiprosessin onnistumiseen siten, että saadaan houkutelua päteviä hakijoita. Työnantajamielikuvan tulee olla myös realistinen, jotta valitut henkilöt sitoutuvat organisaatioon.

### 2.2.1 Työnantajamielikuva

Käsitteellä työnantajamielikuva tarkoitetaan tässä tutkielmassa sitä kokonaiskäsitystä, mikä työnhakijalle organisaatiosta syntyy koko hakuprosessin aikana, huomioiden myös mahdolliset ennakkokäsitykset organisaatiosta työnantajana. Usein tähän mielikuvaan sekoittuu myös muita mielikuvia yrityksestä. Ne voivat olla muodostuneet esimerkiksi asiakaskokemuksen tai vaikkapa median kautta. Aihetta koskevassa kirjallisuudessa käytetään usein myös ilmaisuja työnantajabrändi (eng. *employer brand*) tai työnantajaimago (eng. *employer image*) viitaten pitkälti samaan asiaan, josta tässä tutkimuksessa on päätetty käyttää ensisijaisesti käsitettä työnantajamielikuva. Käsitteitä voidaan pitää lähes synonyymeinä, joskin ne sisältävät pieniä vivahde-eroja. Englanninkielinen termi *employer brand* vakiintui käyttöön sen jälkeen, kun Ambler ja Barrow (1996) käyttivät sitä artikkelissaan (Franca & Pahor 2012). Employer brand syntyi käsitteenä, kun Ambler ja Barrow yhdistivät kuluttajabrändäyksen ja työnantajamielikuvan rakentamisen. Myös Knoxin ja Freemanin (2006) artikkelin mukaan työnantajamielikuvan tutkimus on läheisessä yhteydessä yritysten kuluttajabrändin tutkimuksen kanssa. Yhteneväisyydet ovat havaittavissa sekä aiheiden tutkimuksessa, että organisaatioiden toiminnassa. Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajamielikuvan kehittämiseen tähtäävällä prosessilla on paljon yhteistä tuotteiden ja palveluiden brändäämisen kanssa. Kummassakin halutaan luoda kohderyhmälle käsitys organisaation paremmuudesta vertailussa kilpailijoihin (Backhaus & Tikoo, 2004). Kuluttajat halutaan saada ostamaan juuri kyseisen yrityksen

tuotteita, mutta samalla tavalla työnantajamielikuvan kehittämiseen liittyy läh-  
tökohtaisesti pyrkimys erottua positiivisesti muiden samankaltaisia henkilöitä  
palkkaavien yritysten joukosta. Myönteinen mielikuva organisaatiosta työpaik-  
kana todella auttaa houkuttelemaan alan parhaita osaajia (Fombrun & Shanley  
1990). Prosessit myös vaikuttavat toisiinsa. Myönteinen työnantajamielikuva voi  
saada ihmiset ostamaan tuotetta ja myönteiset asiakaskokemukset ja käsitykset  
tarjotuista tuotteista ja palveluista voivat saada kuluttajan pitämään yritystä hy-  
vänä työpaikkana. Rekrytointiprosessit ja niihin liittyvä viestintä nähdään usein  
myös yhtenä osana brändin luomista asiakkaiden suuntaan. (Backhaus & Tikoo  
2004.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään työnantajamielikuvan muodostumiseen  
nimenomaan rekrytointiprosessissa. Oleellisin osa työntekijöiden työnantajas-  
taan saamasta mielikuvasta oletettavasti muodostuu työsuhteen aikana, mutta  
tämä tutkielma on päätetty rajata koskemaan ensisijaisesti rekrytointiprosessin  
osuutta. Rekrytointiprosessin vaikutus työnantajamielikuvaan on erityisen mer-  
kityksellinen siksi, että prosessiin osallistuu tavallisesti moninkertainen määrä  
ihmisiä verrattuna valittujen määrään. Toisaalta rekrytointiprosessi toimii sa-  
malla ensivaikutelman luojana niille henkilöille, jotka päätyvät yrityksen palve-  
lukseen. Tutkimuksessa sivutaan lyhyesti myös työsuhteen alkuaikaa. Alkuajan  
tutkimisessa keskitytään siihen, miten ennakkokäsitykset ja hakuprosessin ai-  
kana syntynyt käsitys organisaatiosta ovat vastanneet yrityksen käytäntöjä.  
Myös työsuhteen päättymisen ja siihen johtaneet syyt varmasti vaikuttavat työn-  
tekijälle yrityksestä jäävään mielikuvaan, mutta nekaan eivät kuulu tämän tutki-  
muksen aihepiiriin. Työsuhteen alku onkin erityisen merkityksellistä aikaa työn-  
antajamielikuvan muodostumisen kannalta. Tutkimusten (esim. Turban & Gree-  
ning 1997) mukaan työsuhteen alulla on huomattava vaikutus koko työuran ai-  
kaiseen työnantajamielikuvaan. Viimeistään rekrytointiprosessiin osallistues-  
saan ihmiselle muodostuu ensivaikutelma yrityksestä. Ensivaikutelmaa onkin  
pidetty varsin ratkaisevana tekijänä ajatellen henkilön koko työuraa organisa-  
ation palveluksessa. Uusi työntekijä saattaa päättää hyvin pian, aikooko hän si-  
toutua yritykseen useiksi vuosiksi. (Turban & Greening, 1997.)

## 2.2.2 Rekrytointi

Viitala (2013) luonnehtii rekrytointia henkilöstöhankinnaksi, jossa on tar-  
koitus hankkia yrityksen palvelukseen sen tarvitsemat osaajat. Rekrytointiin  
kuuluvaksi voidaan laskea kaikki organisaation toiminta ja päätökset, joilla on  
vaikutusta siihen, kuinka paljon ja minkälaisia henkilöitä organisaatioon tahtoo  
hakeutua töihin (Rynes 1991). Rekrytoinnissa on tavoitteena löytää organisaation  
palvelukseen sellaisia henkilöitä, jotka toisivat yritykselle lisäarvoa hoitaessaan  
tehtäviään menestyksekkäästi (Breaugh & Starke 2000). Onnistunut rekrytointi  
voidaan nähdä organisaation kaiken osaamisen perustana, sillä onnistuneet hen-  
kilövalinnat luovat pohjan kaikelle organisaation toiminnalle (Phillips & Gully  
2015; Taylor & Collins 2000; Allen ym. 2004). Myös Schlesinger ja Heskett (1991)

näkevät rekrytoinnin tärkeänä osana yrityksen strategiaa. Sen avulla saadaan kehitettyä organisaation osaamista myös ilman, että tarvitsee erikseen järjestää laajoja koulutuskokonaisuuksia olemassa olevalle henkilöstölle (Schlesinger & Heskett 1991).

Rekrytointiin saattaa tulla tarvetta esimerkiksi silloin, kun tehtävää aiemmin hoitanut henkilö poistuu yrityksen palveluksesta joko eläkkeelle tai toiseen työpaikkaan, yrityksen liiketoiminta laajenee tai yritys tarvitsee tietynlaista uutta osaamista. Uuden osaamisen tarve voi syntyä esimerkiksi digitalisaation tuomien uusien käytäntöjen kautta. Nykyään varsinkin kuluttajapalveluja tarjoaville yrityksille on erityisen tärkeää saada näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Siksi sosiaalisen median sisällöntuotannosta vastaavat työntekijät ovat oivallinen esimerkki osaamistarpeeseen luotavasta uudesta työtehtävästä. (Viitala 2013.)

Rekrytointiin voidaan panostaa myös etukäteisesti, ennen ajankohtaista tarvetta henkilöstölle. Jos yrityksellä on tarve palkata säännöllisesti lisää tietyn alan osaajia, on hyvä rakentaa työnantajamielikuvaa heidän suuntaansa jo ennen heidän valmistumistaan oppilaitoksista. Lemmikin ym. (2003) mukaan yritykset usein näkevätkin tärkeänä rakentaa imagoaan jo niidenkin tulevien asiantuntijoiden parissa, jotka eivät vielä ole valmistuneet. Ilmiö ei kuitenkaan ole uusi, Rynesin ja Boudreaun (1986) artikkelin mukaan tällä toimintatavalla on jo pitkät juuret historiassa. Suoraa korkeakouluissa tehdyillä rekrytointiin tähtäävillä toimenpiteillä organisaatio pystyy helposti brändäämään itseään työpaikkana jo hyvissä ajoin, jotta valmistuttuaan mahdollisimman monet tuoreet asiantuntijat hakeutuisivat kyseiseen organisaatioon työskentelemään. (Lemmik ym. 2003.)

Rekrytointia tehdään yrityksissä monilla toisistaan poikkeavilla tavoilla. On tavallista, että työpaikkoja täytetään myös erilaisilla suorahaun keinoilla, mutta tämä tutkimus käsittelee vain pintapuolisesti niitä tapauksia. Rekrytointiviestinnän hoitamiseen on myös lukuisia erilaisia keinoja. Itse työpaikkailmoituksen lisäksi rekrytointiviestintään voidaan laskea yrityksen uramahdollisuuksista ja liiketoiminnasta kertominen esimerkiksi työelämämessuilla, sosiaalisessa mediassa, televisiossa, lehtihaastatteluissa tai vaikkapa kasvotusten keskustellen potentiaalisten hakijoiden kanssa (Allen ym. 2004).

### 2.2.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydestä puhuttaessa tarkoitetaan yksilön kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä työtehtäviinsä, työyhteisöönsä sekä koko organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Työtyytyväisyyden rakentuminen alkaa jo heti työsuhteen alussa, joskin siihen vaikuttavat myös jo rekrytointiprosessin aikana tapahtuneet asiat. Yleisellä tasolla työtyytyväisyyden tarkastelussa käytetään usein edelleen apuna vuodelta 1959 peräisin olevaa Herzbergin kahden faktorin teoriaa. Siinä työtyytyväisyyttä luovat tekijät on eroteltu niistä tekijöistä, jotka luovat työtyyttymättömyyttä. Herzberg ym. (1959) havaitsivat tutkimuksissaan, että työtyytyväisyys ja -tyyttymättömyys aiheutuivat usein eri tekijöistä sen sijaan, että

tyytymättömyys olisi yksinkertaisesti vain tyytyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden puuttumista tai päinvastoin. Herzbergin ym. (1959) mukaan tyytyväisyyttä aiheuttavat pääsääntöisesti työhön itseensä liittyvät tekijät ja tyytymättömyys aiheutuu puolestaan työskentelyolosuhteista. (Herzberg ym. 1959.)

Tyytyväisyyttä aiheuttavia tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Niitä voivat olla vaikkapa mielenkiintoiset työtehtävät, hyvin tehdystä työstä saatu tunnustus, menestyksen saavuttaminen sekä mahdollisuudet kehittyä ja edetä tyourallaan. Näiden toteutuminen korkeatasoisesti lisäsi koettua tyytyväisyyttä. Tyytymättömyyttä työtä kohtaan aiheuttavia tekijöitä nimitetään puolestaan hygieniatekijöiksi. Hygieniatekijöitä voivat olla esimerkiksi palkka, johtamiskäytänteet ja vuorovaikutussuhteet, työsuhteen epävarmuus, työn ja yksityiselämän yhdistämisen mahdollisuudet sekä työn saama arvostus ulkopuolisilta. Mikäli yhdestä tai useammasta hygieniatekijästä ei ole huolehdittu eivätkä ne toteudu toivotulla tavalla, kasvaa henkilöstön kokemana tyytymättömyys työtä kohtaan. (Herzberg ym. 1959.)

Sekä motivaatio- että hygieniatekijöihin kuuluvat seikat ovat myös sellaisia, joita potentiaaliset työnhakijat pyrkivät selvittämään hakupäätöstä tehdessään. Tyytyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden, kuten työstä saatavan tunnustuksen ja palautteen selvittäminen etukäteen saattaa tosin olla haasteellista. Nämä todennäköisesti ovat sellaisia asioita, joista kysellään mahdollisilta tuttavapiiriin kuuluvilta yrityksen nykyisiltä tai entisiltä työntekijöiltä. Hygieniatekijöihin kuuluvat johtamiskäytännöt ja vuorovaikutussuhteiden laatu ovat mahdollisesti myös selvitettävissä tuttavien kautta. (Herzberg ym. 1959.)

Työyhteisön sosiaaliset suhteet ja koko organisaatiolta saatu tuki vaikuttavat suuresti tyytyväisyyteen ja työpaikkaan sitoutumiseen (Cranmer ym. 2017). Organisaation tuen voidaan kuvailla tarkoittavan niin emotionaalista tukea kunnioittavan suhtautumisen ja huolenpidon muodossa, kuin myös käytännön työtehtäviin liittyvää tukea työskentelyolosuhteiden, tiedotuksen, koulutuksen ja urakehitykseen liittyvien mahdollisuuksien kautta (Ye ym. 2017).

Tyytyväisyyteen liittyy läheisesti myös työmotivaatio. Motivaatiota voidaan jaotella sisäiseen sekä ulkoiseen motivaatioon. Ryanin ja Decin (2000) mukaan sisäisesti motivoituneet ihmiset tekevät työtään työn itsensä vuoksi, he nauttivat sen tekemisestä. He pitävät työtehtäviään innostavina, nauttivat työpaikan sosiaalisista kontakteista sekä saamastaan kiitoksesta ja kannustuksesta. Työ antaa heille sopivasti haasteita ja he ovat aidon kiinnostuneita niistä asioista, joita heidän työtehtävänsä sisältävät (Amabile 1993). Ulkoisesti motivoitunut henkilö taas suorittaa tehtäviään lähinnä palkkioiden toivossa tai rangaistuksia välttääkseen. Ulkoisista motivaatiotekijöistä työelämässä keskeisimpinä nähdäänkin palkka sekä ulkopuolelta tulevat vaatimukset ja tavoitteet (Ryan & Deci 2000).

Työn tekemisen perustumista ensisijaisesti sisäiseen motivaatioon pidetään yleisesti parempana ja tuloksekkaampana kuin täysin ulkoiseen motivaatioon pohjautuvaa työpanosta. Sisäisesti motivoitunut henkilö on luovempi, sitoutuneempi ja oppii paremmin uutta. Tiukka ulkoinen kontrolli tavallisesti heikentää sisäistä motivaatiota, tai voi estää sellaisen syntyä. Ulkoisesti motivoitunut

henkilö ei ole yhtä sitoutunut ja innovatiivinen kuin sisäisesti motivoitunut henkilö, joten vahva sisäinen motivaatio voidaan nähdä organisaationkin etuna. (Ryan & Deci 2000.)

#### 2.2.4 Organisaatioon sitoutuminen ja työntekijöiden vaihtuvuus

Työtyytyväisyys vaikuttaa keskeisesti organisaatioon sitoutumiseen. Sitoutunut henkilöstö puolestaan työskentelee aktiivisemmin yrityksen tavoitteiden eteen ja pysyy pitkään organisaation palveluksessa. Työntekijöiden vaihtuvuus on organisaatioille ongelmallista, sillä siitä aiheutuu usein hyvin suuria kustannuksia. Schlechterin ym. (2014) mukaan työntekijän menettämisestä aiheutuneet kustannukset voivat toisinaan kohota jopa 2,5 kertaa työntekijän vuosipalkan suuruiseksi. Suoria kustannuksia aiheutuu uuden työntekijän rekrytointiprosessin järjestämisestä sekä perehdytykseen käytetystä ajasta. Näiden lisäksi syntyy epäsuoria kustannuksia esimerkiksi aineettoman pääoman, eli tietotaidon menetyksestä, mahdollisesta asiakkaiden lähtemisestä työntekijän perässä, työn katkoksesta sekä tuottavuuden laskusta. Lahjakkaan ja tottuneen työntekijän työskentely on tavallisesti tuottavampaa, kuin uuden työntekijän työskentely heti työsuhteensa alussa. (Schlechter ym. 2014.) Vaihtuvuudessa voidaan silti havaita myös pieniä myönteisiä puolia. Kohtuullisella tasolla pysyvä vaihtuvuus voi toisaalta tarjota tilaisuuden päivittää yritykseen uudenlaista osaamista vastaamaan nykyajan tarpeisiin (Viitala 2013).

Työntekijöiden vaihtuvuutta ennustavia tekijöitä on tutkittu jo useiden vuosikymmenten ajan. Esimerkiksi Ullman (1966) totesi tutkimuksessaan, että erilaisilla suorahaun keinoilla rekrytoidut työntekijät olivat usein sitoutuneempia kuin työpaikkailmoitusten perusteella hakeneet. On myös havaittu, että aiemmin organisaatiossa työskennelleiden työntekijöiden palkkaaminen uudelleen voi olla hyvin kannattavaa. Kun he päättävät tulla organisaation palvelukseen uudelleen, he tietävät jo hyvin tarkkaan, millaista siellä työskentely tulee olemaan. He todennäköisesti pysyvät organisaation palveluksessa pitkään ja tuottavasti. Samalla ilmeni, että heidän sairauspoissaolomääränsä ovat muita alhaisemmalla tasolla. (Taylor & Schmidt 1983).

Yksi työntekijöitä sitouttava tekijä on palkitseminen. Se ei kuitenkaan tarkoita pelkästään rahapalkkaa, vaan myös esimerkiksi kouluttautumismahdollisuuksia, annettua arvostusta, laadukasta johtamista ja työsuhteen vakituisuutta (Bussin & Brigman 2019; Schlechter ym. 2014). Sitoutumisen tasoa voi kasvattaa myös työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon sekä sisäiseen viestintään (Goodman & Mazzei 2014). Samoin työntekijälle tarjotut edut ja työajan joustot lisäävät sitoutuneisuutta organisaatioon. Johnsonin (1995) artikkelin mukaan työn joustojen puuttuminen ja siitä aiheutuvat vaikeudet työ- ja perhe-elämän yhdistämisessä kolminkertaistavat todennäköisyyttä työntekijän irtisanoutumisaikomuksille. Erityisesti vanhempainvapaiden jälkeen monet saattavat haluta työskennellä jonkin aikaa vaikkapa osa-aikaisesti. Tämän salliminen vähentää huomattavasti työntekijöiden vaihtuvuutta, mikä luo yritykselle huomattavia kustannussäästöjä. (Johnson 1995.)

Työntekijät nauttivat siitä, kun he saavat itse vaikuttaa työhönsä ja kokevat myös palkitsemisen oikeudenmukaiseksi. Kun nämä seikat ovat kunnossa, työntekijät usein saavat aikaan hyviä tuloksia ja menestystä organisaatiolle. Jos taas havaitaan puutteita näissä tärkeiksi koetuissa tekijöissä, on hyvin tavallista, että työntekijät pyrkivät vaihtamaan työpaikkaa. (Ind 1997.)

Schlesinger ja Heskett (1991) nostivat artikkelissaan esiin sen, miten lyhytnäköisesti joissakin organisaatioissa suhtaudutaan henkilöstön vaihtuvuuteen. Joissakin suuren vaihtuvuuden yrityksissä on ajateltu henkilöstöön panostamisen olevan turhaa, koska pian he kuitenkin siirtyvät muualle. Tämä panostusten puute voi kuitenkin olla se varsinainen syy, miksi he vaihtavat muualle. Esimerkiksi Intiassa tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että ihmisten kokemat tyytymättömyyden tunteet työtä, autonomian astetta, johtamista ja palkitsemista kohtaan ovat johtaneet hyvin korkeaan työntekijöiden vaihtuvuuteen (Gupta ym. 2018). Rekrytointi- ja perehdytyskustannustensa kannalta suuri vaihtuvuus ei koskaan ole hyväksi, joten työntekijöiden säilyttämiseen käytetty panostus maksaa itsensä yleensä takaisin. (Schlesinger & Heskett 1991.)

Kochin ja McGrathin (1996) mukaan rekrytointiin investoimisella sekä tulevaisuuden työvoimatarpeiden suunnittelulla on selkeä yhteys yrityksen tuottavuuteen. Organisaatiolla on silloin käytettävissään juuri oikeanlaista osaamista juuri silloin, kun sitä tarvitaan.

### 2.3 Työnantajamielikuvan muodostuminen

Työnantajamielikuvan muodostumiseen on useita erilaisia tapoja, jotka vaikuttavat samanaikaisesti. Dowling (1986) kuvaa työnantajamielikuvan muodostuvan kolmen eri ulottuvuuden kautta: oman kokemuksen, kuulopuheiden sekä massamedian kautta. Lemmik ym. (2003) lisäävät Dowlingin listaan vielä organisaation varsinaisen rekrytointiviestinnän. Näiden artikkeleiden julkaisun jälkeen kuvioon on tietenkin tullut myös sosiaalinen media, jota Dutta (2014) luonnehtii monipuoliseksi ja nykyaikaseksi rekrytointin välineeksi. Työnantajamielikuvan muotoutuminen sosiaalisessa mediassa ei ole kuitenkaan pelkästään organisaation omissa käsissä. Organisaation nykyiset ja entiset työntekijät jakavat tietoa ja kokemuksia työnantajista laajasti tuttavapiirinsä kesken (Hoffman & Fodor 2010).

Nykyaikana sosiaalista verkostoitumista pidetään ehdottoman tärkeänä sekä työnantajan, että työntekijän näkökulmasta. Sen suosio rekrytointityökaluna kasvaa, sillä se on moderni, reaaliaikainen ja samalla varsin kustannustehokas tapa viestiä ja olla yhteyksissä kohderyhmäänsä (Doherty 2010). Sosiaalisessa mediassa organisaatiot pyrkivät myös erottautuman persoonallisella tavalla. Monet nykyaikaisina ja innovatiivisina pidetyt organisaatiot ovatkin löytäneet sosiaalisen median tuomat mahdollisuudet systemaattiseen työnantajamielikuvan rakentamiseen (Dutta 2014). Dutta pitääkin sosiaalista mediaa erityisen hyödyllisenä ns. passiivisessa rekrytointissa. Passiivisessa rekrytointissa

työnantajamielikuvaa pyritään kehittämään myös silloin, kun mihinkään tiettyyn positioon ei juuri sillä hetkellä ole paikkoja avoinna. Työnantajamielikuvaa kehitetään tulevaisuuden tarpeita ajatellen ja mielikuvaa rakennetaan myös sellaisten henkilöiden suuntaan, jotka eivät juuri sillä hetkellä ole etsimässä uutta työpaikkaa (Dutta 2014).

Myös Francon ja Pahorin (2012) tutkimuksen mukaan työnantajamielikuva muodostuu useiden erilaisten ulottuvuuksien summana. Näitä ulottuvuuksia voivat olla esimerkiksi työnantajan toimintatavat, yrityksen brändin/brändien näkyvyys ja työnantajan julkisesti esittämät mielipiteet. Organisaation imagon voidaankin ajatella muodostuvan kaikkien niiden erilaisten viestien summana, joita organisaatiosta saadaan erilaisissa asiayhteyksissä (Ind. 1997; Backhaus & Tikoo 2004). Koko organisaation brändin muodostuksessa keskeisessä roolissa ovat ihmiset. Samalla organisaatiossa työskentelevät ihmiset ja heidän toimintansa on keskiössä myös siinä, millainen mielikuva asiakkaalle muodostuu yrityksen toiminnasta (Ind 1997). Kun yritys on lopulta onnistunut luomaan positiivisen työnantajamielikuvan, on sen helpompi houkutella aineetonta pääomaa osaavan ja taidokkaan henkilöstön muodossa (Balmer & Gray 2003). Myös rekrytointikustannuksissa säästetään, kun on jo etukäteen ja pitkällä tähtäimellä onnistuttu luomaan organisaatiosta positiivinen mielikuva potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Tällöin yksittäisessä rekrytointiprosessissa ei tarvita niin valtavia rahallisia panostuksia siihen, että saataisiin halutunlainen mielikuva rakennettua. (Balmer & Gray 2003.)

Useissa yrityksissä työnantajamielikuvan kehittäminen nähdään pitkän aikavälin strategisena tavoitteena. Sen päämääränä on vakuuttaa sekä olemassa olevat, että potentiaaliset tulevat työntekijät organisaation vahvuuksista työnantajana. Backhausen ja Tikoon (2004) mukaan työnantajamielikuvaa on kannattavaa pyrkiä rakentamaan proaktiivisesti eli ennakkoiden, eikä vain puolustautumalla mahdollisten ongelmien ilmaantuessa. Työpaikkailmoituksetkin ovat silti keskeinen osa työnantajamielikuvan rakentamista, niissä saadaan viestittyä laajalle joukolle tietoa yrityksestä ja siellä työskentelystä. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Työpaikasta voi tehdä houkuttelevan mm. organisaation arvot ja kulttuuri, hyvä johtaminen, innostavat työtehtävät, vapaus ja autonomia sekä mahdollisuudet kehittää itseään työn kautta (Chambers ym. 1998). Myös palkitseminen on oleellinen osa työpaikan houkuttelevuuden muodostumisessa, mutta kaikille se ei ole läheskään tärkein (Chambers ym. 1998). Painoarvoa annetaan myös sille, miten avoimesti yrityksen koetaan harjoittavan ulkoista viestintää. Se saattaa vaikuttaa samalla siihen käsitykseen, miten avoimesti organisaation uskotaan hoitavan myös sisäistä viestintää. Yritysten vastuullisuus yhteiskunnallisena toimijana nähdään yhtenä houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä (Turban & Greening, 1997). Erityisesti tietotyöhön suuntautuneet yritykset suuntaavat nykyään markkinointiaanakin asiakkaiden ohella myös potentiaalisille tuleville työntekijöille (Ewing ym. 2002).

## 2.4 Työnantajamielikuvan merkitys

Franca ja Pahorin (2012) mukaan väestön ikääntyminen lisää yritysten haasteita taitavan työvoiman löytämisessä, sillä yritykset kilpailevat sopivista työntekijöistä eläköityvien osaajien jättämien avoimien työpaikkojen täyttämiseksi. Tämän Sloveniassa tehdyn tutkimuksen mukaan työnantajamielikuva vaikuttaa suuresti siihen, millaisen hakijajoukon yritys saa avoimiin työpaikoihinsa (Franca & Pahor 2012). Osaava työvoima luo yritykselle niin sanottua aineetonta pääomaa. Tätä aineetonta pääomaa on nykyisin alettu pitää jopa parempana kilpailuetuna kuin esimerkiksi keskeistä sijaintia tai rahallista pääomaa (Beechler & Woodward, 2009, Duggan & Horton 2004; Ewing ym. 2002). Borstorff ym. (2007) kuvaavat organisaation tärkeimmäksi tehokkuutta luovaksi tekijäksi kykyä houkutella ja säilyttää osaavaa työvoimaa. Jo ennen vuosituhannen vaihdetta Chambers ym. (1998) ennustivat seuraavan 20 vuoden tärkeimmäksi resurssiksi osavaa, lahjakasta ja kehittymishaluista henkilöstöä. Yritysten onkin tärkeää ymmärtää, millä tavoin osaavia ja koulutettuja henkilöitä saadaan parhaiten houkutteltua työntekijöiksi (Thompson & Aspinwall 2009). Useat tutkijat ovatkin viime vuosina alkaneet käyttää jopa sanavalintaa ”sota lahjakkuuksien löytämiseksi” (eng. *war for talent*) painottaakseen työnantajamielikuvan tärkeyttä ja tuodakseen esiin organisaatioissa käytävää ankaraa kilpailua osaavista henkilöistä (Dutta 2014; Turban & Greening 1997; Michaels ym. 2001).

Vuosi vuodelta yritykset ovatkin alkaneet käyttää yhä suurempia rahallisia panostuksia sekä työntekijöiden houkuttelemiseksi että olemassa olevien työntekijöiden säilyttämiseksi (Schuler & Jackson 2006). Fombrunin ja Shanleyn (1990) sekä Turbanin ja Cablen (2003) mukaan positiivinen työnantajamielikuva todella auttaa yrityksiä houkuttelemaan parhaita hakijoita avoimiin työpaikoihin. On selvää, että eri ihmisiin vetoavat kuitenkin erilaiset työpaikan ominaisuudet. Näitä ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi organisaation johtamiskäytänteet, autonomian taso, työyhteisön ilmapiiri, työtehtävien mielekkyys, palkkaus, etenemismahdollisuudet ja monet muut seikat. Myös organisaatiokulttuuri, kansainvälistymismahdollisuudet sekä uuden oppiminen työn kautta on nähty houkuttelevina tekijöinä. (Lemmik ym. 2003; Knox & Freeman 2006.)

Backhaus ja Tikoo (2004) selvittävät artikkelissaan työnantajabrändäyksen vaikutuksia sekä rekrytoinnissa että olemassa olevien työntekijöiden säilyttämisessä. Rekrytoinnin näkökulmasta kuvio 1 kertoo, että työnantajamielikuvan kehittäminen vaikuttaa organisaatiosta syntyviin ennakkokäsityksiin. Nämä ennakkokäsitykset puolestaan ovat oleellinen osa ihmisten muodostaessa kokonaiskuva organisaatiosta. Joko positiivinen tai negatiivinen kokonaiskuva taas on keskeinen tekijä siinä, päättääkö henkilö hakea kyseiseen yritykseen töihin. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Olemassa olevien työntekijöiden säilyttämisen kannalta Backhaus ja Tikoo (2004) esittävät työnantajamielikuvan kehittämisen vaikuttavan organisaation identiteettiin ja organisaatiokulttuuriin. Vaikutus voi toki olla myös molemminpuolinen, organisaatiokulttuurissa tapahtuvat muutokset heijastuvat myös



työnantajamielikuvaan. Identiteetin ja kulttuurin myönteinen kehittyminen nostavat organisaatioskollisuuden tasoa, jolloin työntekijät todennäköisesti eivät pyri vaihtamaan työpaikkaa lähitulevaisuudessa. Organisaatiolle uskolliset työntekijät usein tahtovat työskennellä aktiivisesti organisaation kannattavuuden ja kilpailuaseman hyväksi. (Backhaus & Tikoo, 2004.)



Kuvio 1. Työnantajamielikuvan kehittämisen vaikutukset. (mukaiillen: Backhaus & Tikoo, 2004.)

## 2.5 Kuluttajabrändin ja työnantajamielikuvan suhde

Viime vuosikymmeninä on kiinnitetty huomioita siihen, että kuluttajabrändin ja työnantajamielikuvan muodostuminen muistuttavat huomattavissa määrin toisiaan. Niiden muodostumista voidaan myös tutkia melko samankaltaisesti. Eroavaisuuksiakin toki on, onhan työpaikan valinnassa kyse huomattavasti suuremmasta ja kauaskantoisemmasta päätöksestä kuin yksittäisen kulutustuotteen valinnassa. Yritykset kuitenkin pyrkivät muodostamaan potentiaalisille työnhakijoille myönteisen kuvan toiminnastaan, kuten ne pyrkivät muodostamaan potentiaalisille asiakkaille positiivisen kuvan tavarasta tai palvelusta. (Ambler & Barrow 1996.)

Balmer ja Gray (2003) artikkelissaan erottelevat toisistaan vielä tuotebrändin ja yritysbrändin. Molemmat ovat asiakkaille suunnattuja, mutta varsinkin yritysbrändin ja työnantajabrändin yhteneväisyydet ovat huomattavia. Ihmisten mielissä yritysbrändiin ja työnantajamielikuvaan liittyvät asiat usein sekoittuvat. Nämä eri tavoin syntyneet mielikuvat voivat vaikuttaa kaikenlaiseen ihmisten yritystä koskevaan toimintaan, työnhakupäätösten lisäksi myös osto- tai sijoituspäätöksiin (Fombrun & Shanley 1990). Cablen ja Turbanin (2001) mukaan vahva ja luotettavaksi mielletty tuotebrändi edistää yrityksen menestystä pätevien työntekijöiden houkuttelemisessa.

Organisaatiota koskeva uutisointi mediassa sekä kuulopuheet yrityksestä rakentavat tehokkaasti organisaation imagoa ja vaikuttavat ihmisten käsityksiin organisaatiosta. On pidetty selvänä, että tällä tavalla muodostunut mielikuva vaikuttaa erittäin tehokkaasti myös organisaation houkuttelevuuteen työnantajana (Breugh & Starke 2000). Nykyisin jakoa tuotteiden markkinointiin ja työnantajamarkkinointiin ei edes pidetä kovin selkeänä. Ewing ym. (2002) kertovat artikkelissaan niin sanotusta sidosryhmämarkkinoinnista, jossa markkinoinnin kohteena ajatellaan olevan niin potentiaaliset asiakkaat ja työntekijät, kuin esimerkiksi yhteistyökumppanit ja sijoittajatkin. Myös olemassa oleville työntekijöille on tärkeää markkinoida yritystä työnantajana, jotta he tuntisivat ylpeyttä työnantajastaan ja pysyisivät sitoutuneena organisaatioon. Jo yrityksessä työskenteleville henkilöille kohdennettua markkinointia kutsutaan sisäiseksi markkinoinniksi. Sisäinen markkinointi on tärkeää, jotta työntekijät pysyvät motivoituneina toimimaan organisaation eduksi myös kohtaamiensa asiakkaiden suuntaan (Ewing ym. 2002).

## 2.6 Rekrytointiprosessi yrityksen näkökulmasta

Rekrytointiprosessissa yritys pyrkii palkkaamaan yhden tai useamman uuden työntekijän avoimeen työtehtävään. Tässä tutkimuksessa rekrytointiprosessilla tarkoitetaan ensisijaisesti tilannetta, jossa avoimesta työpaikasta ilmoitetaan joko ulkoisesti tai vähintään yrityksen sisällä toivoen osaavien henkilöiden lähettävän työhakemuksia. Rekrytointia voidaanakin tehdä organisaation sisäisesti ja/tai ulkoisesti. Sisäisessä rekrytoinnissa haku on kohdistettu organisaatiossa jo työskenteleville henkilöille, jolloin valittu henkilö tulee vaihtamaan työtehtäviä organisaation sisällä. Ulkoinen hakuprosessi kattaa myös muut henkilöt ja avoimesta työpaikasta tiedotetaan julkisesti. (Viitala 2013.)

Breugh ja Starke (2000) jakavat mallissaan rekrytointiprosessin organisaation näkökulmasta viiteen eri vaiheeseen: rekrytoinnin tavoitteiden asettelu, rekrytointistrategian kehittäminen, rekrytointitoimenpiteet, välivaiheen muuttajat ja tulokset. Tavoitteiden asettelun vaihe pitää sisällään suunnittelua esimerkiksi siitä, millaisia henkilöitä tullaan rekrytoimaan, kuinka monta valitaan sekä kuinka paljon resursseja rekrytointiprosessiin tullaan käyttämään. Rekrytointistrategiaa kehitettäessä päätetään, missä kanavissa rekrytoinnista viestitään ja milloin, sekä millaista viestintää rekrytoinnissa tullaan käyttämään. Välivaiheen muuttajat ovat kaikkea sitä, mitä tapahtuu organisaation viestinnän ja tulosten välillä. Millaiset henkilöt päättävät hakea tehtävään, ja mitä he siltä odottavat. Viimeinen, eli tuloksia käsittelevä vaihe viittaa odotetusti rekrytoinnin lopputulemaan. Silloin päästään näkemään, miten sopiva henkilö tehtävään löydettiin ja miten hänen uransa yrityksen palveluksessa on lähtenyt käyntiin. (Breugh & Starke 2000.)

Rekrytointistrategian valinnassa vaikuttavat usein mm. organisaation koko ja organisaatiokulttuuri, työmarkkinatilanne sekä toimialan käytännöt (Phillips & Gully 2015). Eri organisaatioille toimivat erilaiset rekrytointistrategiat. Ei ole tarkoituksenmukaista, että jokainen yritys pyrkisi kopioimaan täsmälleen samat toimivaksi havaitut käytänteet. Ei ole olemassa sellaista yhtä tapaa rekrytoida, joka toimisi täydellisesti missä tahansa organisaatiossa. Toimiala tai yrityksen omat käytänteet saattavat myös luoda erilaisia raameja rekrytoinnin suorittamiselle. Rekrytointia koskevassa tutkimuksessa on kuitenkin havaittavissa tiettyjä elementtejä, jotka yleisesti vaikuttavat positiivisella tavalla rekrytoinnin onnistumiseen. Näistä elementeistä monet organisaatiot voivat ammentaa ideoita omiin rekrytointiprosesseihinsa. (Orlitzky 2007; Phillips & Gully 2015.)

Työhaastatteluilla ja erilaisilla muilla henkilöarviointimenetelmillä organisaatio pyrkii varmistumaan hakijan sopivuudesta kyseiseen tehtävään (Schmidt & Hunter 1998). Työhaastattelijat pyrkivät esittämään sellaisia kysymyksiä, joilla he parhaiten pystyisivät arvioimaan hakijan tietojen, taitojen ja asenteiden sopivuutta työtehtävään (Myers 2006). Massuen (2006) mukaan on tavallista, että työntekijän valintaan käytetään toisinaan pitkäkin aika, jotta varmistutaan oikean henkilön valinnasta.

## **2.7 Rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta**

Tässä pro gradu -tutkielmassa rekrytointiprosessia käsitellään ensisijaisesti hakijan näkökulmasta. Hakuprosessi on tätä tutkimusta tehdessä jaettu viiteen osaluueeseen: Tiedon etsintä, hakupäätös, vuorovaikutus organisaation kanssa, prosessin päätös sekä mahdollisen työsuhteen alkutaival.

### **2.7.1 Tiedon etsintä**

Pohtiessaan hakemista tiettyyn avoimeen tehtävään, yrittää hakija tavallisesti kerätä paljon informaatiota kyseisestä organisaatiosta sekä työtehtävän sisällöstä. Hakija yhdistelee aiempaa tietämystään organisaatiosta siihen, mitä organisaatio rekrytointiviestinnässään kertoo. Robersonin ym. (2005) mukaan organisaation on kannattavaa tarjota potentiaalisille työnhakijoille kattavasti tietoa yrityksestä työnantajana, sekä sen toiminnasta muutenkin. Saatavissa olevat yksityiskohtaiset tiedot lisäävät todennäköisyyttä sille, että työnantajasta saatu kuva muodostuu positiiviseksi. Työnhakijan on myös helpompi arvioida soveltuvuuttaan kyseiseen tehtävään, mikäli hän saa siitä tarpeeksi informaatiota. Hän pystyy samalla arvioimaan realistisemmin omaa viihtymistään kyseisessä työssä. Roberson ym. (2005) totesivat, että mikäli hakijalle antaa vain yleistä informaatiota työpaikasta, pohjautuu hänen hakupäätöksensä enemmän aiempaan mielikuvaan ja kuulopuheisiin yrityksestä. Jos taas tarjottu informaatio oli

yksityiskohtaista, oli yrityksen omalla rekrytointiviestinnällä suurempi rooli hakupäätöksessä. Saatavilla olevan tiedon suuri määrä vaikuttaa samalla positiivisesti sekä hakijoiden määrään, että laatuun. (Roberson ym. 2005.)

Myös avoimuuden rooli korostuu rekrytointiviestinnässä. Mikäli hakijan kohtaamat rekrytoijat ovat ystävällisiä ja jakavat tietoa työpaikasta avoimesti, vaikuttaa tämä positiivisesti myös siihen mielikuvaan, miten yrityksessä uskotaan työntekijöitä kohdeltavan (Rynes ym. 1991). Hyvin niukasti tietoa jakavaa työnantajaa puolestaan saatetaan pitää epäluotettavana ja kyseenalaistaa organisaation kykyjä työnantajana (Barber & Roehling 1993).

### **2.7.2 Hakupäätös**

Breaughn ja Starcken (2000) sekä Robersonin ym. (2005) mukaan runsaan informaation antaminen ja luotettavan mielikuvan aikaansaaminen lisäävät pätevien hakijoiden määrää. Myös tarjotut edut ja joustot, kuten etätyömahdollisuudet ja liukuva työaika vaikuttavat suuresti työpaikan houkuttelevuuteen, sillä ne helpottavat vaikkapa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista (Thompson & Aspinwall 2009).

Hakuaikomuksen kehittyminen hakupäätökseksi on todennäköisempää silloin, kun henkilö on työttömänä (Van Hooft ym. 2004). Tämä on tietenkin ymmärrettävää. Jos henkilö on jo valmiiksi työsuhteessa, punnitsee hän huolellisemmin mahdollista työpaikan vaihtoa. Työsuhteessa olevien henkilöiden työnhakuaikomuksia voidaan tarkastella jaottelemalla työnhakuun johtavia tekijöitä kahteen kategoriaan. Näitä kategorioita ovat vanhaan työhön liittyvät työntekijät sekä mahdollisen uuden työn vetovoimatekijät. Vanhan työn työntekijät viittaavat tyytymättömyyteen vanhaa työtä kohtaan. Tyytymättömyyttä voivat aiheuttaa esimerkiksi palkkataso, työtehtävät, työn organisointi tai työpaikan sosiaaliset suhteet. Tyytymättömyys vanhaan työhön saattaa saada henkilön katselemaan aktiivisesti uusia työpaikkoja ja arvioimaan tarjolla olevia vaihtoehtoja. Uuden työn vetovoimatekijät, kuten kiinnostavat työtehtävät, asema tai palkka, saattavat saada suhteellisen tyytyväisenkin työntekijän hakemaan uutta kiinnostavaa työpaikkaa. (Van Hooft ym. 2004.)

### **2.7.3 Vuorovaikutus organisaation kanssa**

Hakuprosessin aikana hakija saattaa kohdata monenlaisia vuorovaikutustilanteita organisaation kanssa. Vuorovaikutukseksi lasketaan niin sähköpostiviestintä, puhelinoimit, haastattelut kuin hakuprosessin päättymiseen liittyvät ilmoituksetkin. Yhteydenpito rekrytointiprosessin aikana on nähty useissa tutkimuksissa erittäin tärkeänä (Rynes ym. 1991; Breaugh & Starke 2000). Mikäli organisaation viestintä on puutteellista ja vastaukset viivästyvät, syntyy usein tulkin-toja organisaation välinpitämättömyydestä hakijaa kohtaan (Breaugh & Starke 2000).

Vuorovaikutuksen laatu työhaastattelijoiden kanssa voi kertoa myös organisaation ilmapiiristä. Jos hakijat kohdattiin yksilöinä ja heihin suhtauduttiin kunnioittavasti, oli samanlaista kohtelua odotettavissa myös mahdollisessa työsuhteessa. Haastateltava saattaa tehdä myös tulkintoja valintatodennäköisyydestään sen perusteella, kuinka hyvin hän kokee päässeensä samalle aaltopituudelle rekrytoijien kanssa. Myös useamman rekrytointia suorittavan henkilön keskinäinen vuorovaikutus saattoi antaa vihjeitä organisaation ilmapiiristä. (Connerly & Rynes 1997.)

Työhaastatteluissa sekä työnhakija, että työnantaja arvioivat toisiaan. Varsinkin työpaikan vaihtoa harkitseva työnhakija tekee erityisen tarkkaa arviointia siitä, olisiko uusi työpaikka nykyistä parempi. Työnhakija saattaa toivoa lisää tietoa esimerkiksi työn sisällöstä ja organisaatiosta, eduista ja mahdollisuuksista kouluttua organisaatiossa. (Joyce 2008.)

Breaughn ja Starcken (2000) artikkelin mukaan vuorovaikutus organisaation kanssa on keskeisessä roolissa, kun arvioidaan työn ja työnantajan houkuttelevuutta. Jos rekrytoijaa pidetään mukavana ja hänen koetaan tarjoavan informaatiota avoimesti ja riittävän laajasti, kasvaa työnhakijan kiinnostus työpaikkaa kohtaan. Koettu avoimuus rekrytointiprosessissa luo potentiaaliselle työntekijälle käsityksen myös avoimuudesta työyhteisön sisällä. Työyhteisössä avoimuus voi näkyä esimerkiksi avokätisenä tiedon jakamisena, mahdollisuuksina osallistua päätöksentekoon tai molemminpuolisena palautteen antona (Goodman & Mazzei 2014).

#### 2.7.4 Hakuprosessin päättyminen

Rekrytointiprosessi päättyy todennäköisesti suurimmalla osalla hakijoista siihen, että he eivät tulleet sillä kerralla valituiksi. Yksi, tai joissakin tapauksissa useampi hakija on kuitenkin siinä onnekaassa asemassa, että pääsee aloittamaan uudessa työssä. Valittujen työntekijöiden osalta voidaan siirtyä suoraan seuraavaan kappaleeseen tarkastelemaan työsuhteen alkutaivalta. Erityisesti valitsematta jääneiden hakijoiden osalta olisi kuitenkin syytä ottaa tarkasteluun ne tavat, millä organisaatio valinnan tuloksista ilmoittaa, tai ilmoittaako ylipäätään. Tässä aiheessa vallitsee kuitenkin pieni tutkimusaukko. Rekrytointiprosessin päättäminen oli teema, josta ei juurikaan löytynyt mainintoja aiemmista tutkimuksista. Breaugh ja Starke (2000) toki mainitsevat, että vastausten viivästyminen saattaa luoda organisaatiosta välinpitämättömän kuvan. Pääsääntöisesti tutkimukset kuitenkin keskittyvät vain rekrytointiprosessin aktiiviseen vaiheeseen hakemukseen ja työhaastatteluineen, mutta niiden jälkeistä aikaa ei ole otettu tutkimuksessa huomioon. Rekrytointiprosessia ja työnantajamielikuvaa tarkastelevat tutkimukset ovat keskittyneet tavallisesti siihen, miten työnantajamielikuva vaikuttaa hakukäyttäytymiseen. Tästä esimerkkinä toimivat Knoxin ja Freeman (2006) sekä Francan ja Pahorin (2012) tekemät tutkimukset. Rekrytointiprosessin itsensä vaikutusta myöhempään työnantajakuvaan ja mahdolliseen myöhempään

hakupäätökseen ei ole erityisemmin tutkittu, joten mahdollisesti tästä syystä rekrytointiprosessin päättämisen käytännöt eivät ole nousseet tutkimuksissa esiin.

### 2.7.5 Työsuhteen alkutaival

Työsuhteen alkutaipaleella uusi työntekijä pääsee vertaamaan rekrytointiprosessin aikana hänelle yrityksestä syntynyttä mielikuvaa siihen, millaista työskentely siellä todella on. Hän pääsee tapaamaan työyhteisön jäsenet ja voi aistia heidän kauttaan työyhteisön ilmapiiriä. Häntä perehdytetään uusiin tehtäviinsä, jolloin selviää myös se, oliko aiemmin muodostunut käsitys työn sisällöstä oikean kaltaisen. Tutkimuksissa on havaittu, että melko usein odotukset työstä eivät ole olleet realistisia (Breaugh & Starke 2000).

Henkilön kohtaama perehdytysjakso on äärimäisen tärkeä ajatellen hänen koko tulevaa työuraansa kyseisen organisaation palveluksessa. Tarquinion (2006) mukaan jopa 90% työntekijöistä päättää ensimmäisen puolen vuoden aikana, tahtovatko he pysyä organisaation palveluksessa pitkään vai eivät. Aloittaminen uudessa työpaikassa on usein kuormittavaa, joten työntekijän on tärkeää saada riittävästi tukea sopeutuakseen uuteen työhönsä (Cranmer ym. 2017). Organisaation sosiaalisilla kontakteilla on suuri merkitys siinä, asettuuko henkilö uuteen työpaikkaansa. Näitä tärkeitä kontakteja ovat työntekijän esimies sekä kollegat. Esimiehen johtamistyyllillä on selkeä vaikutus halukkuuteen pysyä organisaatiossa. Kollegoiden ystävällisyydellä on oma roolinsa. Jos he ottavat uuden tulokkaan avosylin vastaan ja hyväksyvät hänet osaksi työyhteisöä, päättää henkilö suuremmalla todennäköisyydellä jäädä organisaatioon. (Gupta ym. 2018.)

Kattavan perehdytyksen on useissa tutkimuksissa havaittu vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta. Guptan ym. (2018) tutkimus selvitti perehdytyskokemusten ja vaihtuvuuden yhteyksiä toisiinsa. Tutkimus osoitti selkeästi, että riittävän hyväksi koettu perehdytys vähensi työntekijöiden aikomuksia vaihtaa työpaikkaa. Poikkeuksena voidaan kuitenkin mainita, että aivan erityisen itseohjautuvilla henkilöillä pitkä perehdytysjakso saattoi joskus jopa lisätä vaihtuvuutta. He tahtoivat päästä nopeasti toteuttamaan työtehtäviään sellaisella tavalla, minkä he itse näkivät parhaaksi. Liian tarkkoihin raameihin asettaminen ei edistänyt heidän sitoutumistaan organisaatioon. Artikkelin mukaan oli kuitenkin pääosin varsin selvää, että kattava perehdytys lisäsi henkilöstön pysyvyyttä. (Gupta ym. 2018.)

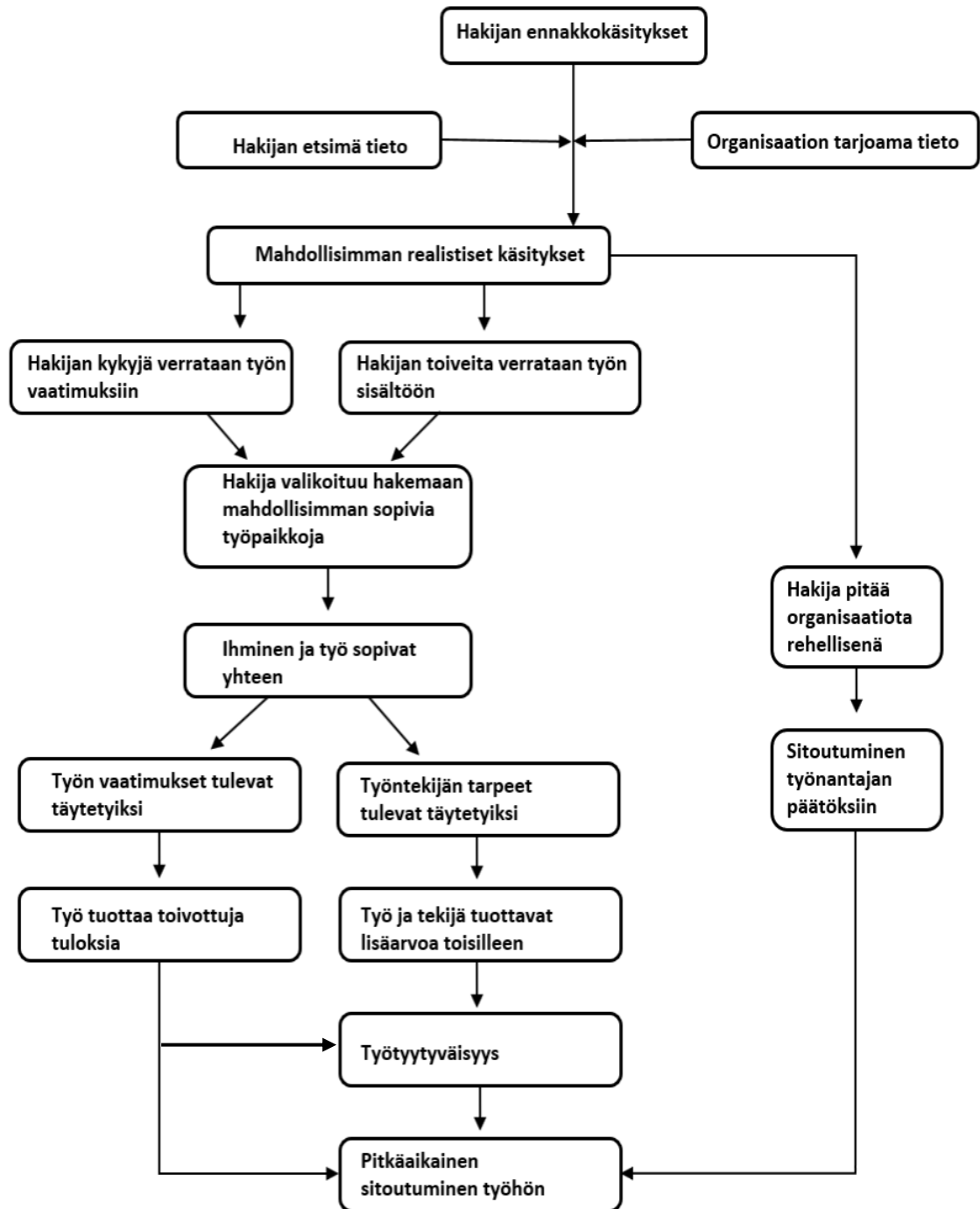
Meyer ja Bartels (2017) tutkivat perehdytyksen tason vaikutuksia mm. työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Myös heidän tutkimuksensa osoitti vahvasti, että laajimman perehdytyksen saaneet henkilöt olivat kaikkein todennäköisimmin sitoutuneita työpaikkaansa. Heidän työtyytyväisyytensä oli korkealla tasolla ja he kokivat organisaation tukevan heitä työssään. Itse työtehtävänsä he kokivat todennäköisesti hyvin merkityksellisiksi. (Meyer & Bartels 2017.)

Työntekijöiden runsas vaihtuvuus aiheuttaa kasvua rekrytointi- ja perehdytyskustannuksissa. On organisaation näkökulmasta erittäin epäedullista, jos

työntekijät poistuvat organisaation palveluksesta pian sen jälkeen, kun he ovat oppineet kaiken tarvittavan tiedon. Organisaatio joutuu tällöin jatkuvasti rekrytoimaan lisää työvoimaa ja käyttämään resursseja työntekijöiden perehdytykseen. Siitä syystä olisi taloudellisesti kannattavampaa perehdyttää työntekijät heti riittävän kattavasti, jotta he todennäköisemmin pysyisivät yrityksessä ja vältytään useilta peräkkäisiltä rekrytointiprosesseilta. Työntekijöiden pysyvyys lisää myös asiakasuskollisuutta, mikä puolestaan johtaa korkeampaan liikevaihtoon. Asiakkaiden luottamusta lisää se, kun he saavat asioida yrityksessä jo tutuksi tulleen henkilökunnan kanssa. (Ulrich ym. 1991.)

## 2.8 Realististen odotusten rakentuminen

Breaughn & Starcken (2000) mukaan on äärimmäisen tärkeää, että uusille työntekijöille muodostuu mahdollisimman realistinen käsitys uudesta työstä jo ennen siinä aloittamista. Kun työnhakijoille pyritään jo rekrytointiprosessin aikana luomaan mahdollisimman todenmukaiset käsitykset työn sisällöstä ja organisaatiossa työskentelystä ylipäätään, pysyvät he todennäköisimmin organisaation palveluksessa pitkään ja työskentelevät tuottavasti ja tyytyväisesti. Kuviossa 2 havainnollistetaan ennakkokäsitysten syntymistä ja vaikutusta työskentelyyn organisaatiossa. Avoimeen tehtävään valikoituu hakemaan juuri oikeanlaisia henkilöitä, kun luotu ennakkokäsitys tehtävästä on mahdollisimman realistinen. On myös tutkittu, että puuttuva informaatio on lisännyt riskiä siitä, että valittu henkilö ei otakaan työpaikkaa vastaan (Maurer ym. 1992; Barber & Roehling 1993). Mikäli henkilö luulee päässeensä korkeampitasoiseen tehtävään kuin todellisuudessa on, hän ei todennäköisesti viihdy työssä kovin pitkään. Jos taas tehtävä osoittautuu huomattavasti vaativammaksi kuin etukäteen oli ajateltu, saattaa henkilö uupua tehtävässään, sillä hän ei koe osaavansa riittävästi. Kun tehtävästä syntyy oikeanlainen käsitys, hakee siihen juuri niitä henkilöitä, joiden toiveet ja osaaminen kohtaavat työtehtävän vaatimusten kanssa. Näin työ tuottaa tulosta ja sekä työntekijä, että työnantaja voivat olla tyytyväisiä. Tehtävänsä sopivan työntekijän työtyytyväisyys on korkealla tasolla ja hän on oletettavasti sitoutunut työhönsä. Realistinen informaatio rekrytointiviestinnässä onkin vahvasti sekä työnhakijan että organisaation etu. (Breaugh & Starke 2000.)



Kuvio 2. Ennako-odotusten vaikutukset. Mukailten: Breugh & Starke 2000.

Realistiseksi osoittautuva informaatio kasvattaa luottamusta työnantajaan kohtaan. Rehellisyys ja avoimuus tiedon jakamisessa edistävät henkilöstön sitoutumista myös työnantajan päätöksiin ja tavoitteisiin. Työntekijä ponnistelee sinnikkäämmiin tavoitteidensaavuttamisen eteen ja tuo näin lisäarvoa yritykselle. Samalla koettu rehellisyys vaikuttaa myös työntekijän pitkäaikaiseen sitoutumiseen työpaikkaansa kohtaan. (Breugh & Starke 2000.)



Realistisen käsityksen luomisen keskiössä on rekrytointiviestintä. Rekrytointiviestintää voivat olla niin organisaation Internet-sivustolla tai sosiaalisen median kanavilla kertomat asiat, työpaikkailmoituksen sisältö kuin yhteyshenkilöiden ja haastattelijoiden suullisestikin kertomat seikat. Suullisesti vastaanotettu informaatio työn sisällöstä on usein vastannut todellisuutta paremmin kuin kirjallisessa muodossa saatu tieto. Tämän on esitetty johtuvan siitä, että suullisesti kerrottua tietoa vastaanottaessa on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja siten väorien käsitysten todennäköisyys laskee (Colarelli 1984). Realistisella rekrytointiviestinnällä ja riittävän laajalla informaation jakamisella päästään tavallisesti tilanteeseen, jossa hakija on varsin sopiva kyseiseen työpaikkaan (Breaugh & Starke 2000). Kaikkein realistisimmat odotukset työtä ja työpaikkaa kohtaan omaavat ne henkilöt, jotka ovat jo aiemminkin työskennelleet samassa organisaatiossa. Mikäli he haluavat uudelleen organisaation palvelukseen, pysyvät he todennäköisesti yrityksessä pitkään ja sitoutuneesti (Taylor & Schmidt 1983).

Rekrytointiyritysten avulla hoidetuissa rekrytointiprosesseissa saattaa muodostua ongelmaksi se, että rekrytointia tekevä henkilö ei välttämättä aina tiedä kovin tarkkaan, millaista työskentely asiakasyrityksessä käytännössä tulee olemaan. He varmasti pyrkivät selvittämään asiaa parhaansa mukaan, mutta autenttinen kokemus työpaikasta yleensä puuttuu. Jos taas rekrytointia hoitaa tuleva kollega tai esimies, tietää hän yleensä melko tarkkaan työn sisällöstä ja organisaation toiminnasta. Rekrytointiammattilaisilla saattaa olla myös kiusaus puhua avoimesta työpaikasta kaunistelevaan sävyyn, mikäli heidän omaa työtään arvioidaan löydettyjen hakijoiden lukumäärän perusteella. (Breaugh 1992.)

Työpaikan ja työntekijän yhteensopivuutta voidaan tarkastella esimerkiksi Werbelin ja DeMarien (2005) mallin kautta. Heidän malliaan kutsutaan PE-sopivuudeksi, eli person-environment -sopivuudeksi. Tässä mallissa yhteensopivuutta tarkastellaan kolmella tasolla: Yksilön ja työtehtävien välillä, yksilön ja ryhmän välillä, sekä yksilön ja organisaation välillä. Yksilön ja työtehtävien suhteen tarkastelu pitää sisällään yksilön omaamat taidot, joita vertaillaan työn vaatimuksiin. Yksilön ja ryhmän välillä huomio kiinnittyy siihen, millaisella osaamisella henkilö täydentää työskentelyryhmäänsä sekä ryhmädynamiikan toimimista ylipäätään. Kolmannessa, eli yksilön ja organisaation välisessä tarkastelun ulottuvuudessa huomio kiinnittyy kiinnostuksenkohteisiin ja arvoihin. On tärkeää, että työntekijän ja organisaation arvot kohtaavat mahdollisimman hyvin, ja yksilö kokee myös pääsevänsä toteuttamaan parasta osaamistaan työtehtävissään. (Werbel & DeMarie 2005.)

## 2.9 Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen muodostuminen

Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen muodostuminen alkaa usein jo ennen kuin nimiä on edes kirjoitettu työsopimukseen. On varsin yleistä, että tuleva esimies osallistuu rekrytointiprosessiin ja tutustuminen tuleviin työntekijöihin alkaa jo siinä vaiheessa. Sekä esimies että alainen muodostavat toisistaan jonkinlaisen ensivaikutelman, joka rakentaa pohjan myöhemmälle yhteistyölle. Tässä tutkielmassa esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen muodostumista tarkastellaankin rekrytointiprosessin ja työsuhteen alkutaipaleen näkökulmasta. Tarkastelu toteutetaan LMX-teoriaa apuna käyttäen.

LMX-Teorian, eli Leader-Member-exchange-Teorian avulla tarkastellaan työntekijän ja esimiehen vuorovaikutussuhteen muodostumista. Viime vuosikymmenten tutkimuksissa työntekijöitä on yhä enemmän tarkasteltu yksilöinä, kollektiivisen joukon sijaan. Juuri tähän näkökulmaan pohjautuu myös LMX-teoria. Jokaiselle työntekijälle muodostuu oma persoonallinen vuorovaikutussuhteensa omaan esimieheensä. Työntekijöitä ei nykyisin johdeta ylhäältä alas, pitäen heitä harmaana tasaisena massana. (Dansereau ym. 1975; Northouse 2013). Tilalle on tullut enemmän vuorovaikutteista johtamista ja sitä esimiehiltä myös toivotaan ja odotetaan.

Graen ja Uhl-Bien (1995) tarkastelevat esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhdetta ja johtamista LMX-teorian kautta hyödyntäen kolmea eri näkökulmaa. Johtajuuden kehittymistä voidaan tutkia joko johtajan, johdettavan tai itse vuorovaikutussuhteen kautta, kuten kuvio 3 voidaan nähdä.



Kuvio 3. Johtajuuden muodostumisen tarkastelu eri osa-alueiden kautta. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

Johtajan näkökulmasta tarkastelu painottuu johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja luonteenpiirteisiin. Eri ihmisillä on erilaisia vuorovaikutustyyplejä ja tapoja toimia erilaisissa johtamistilanteissa. Kaikki nämä tavat tuovat oman vaikutuksensa siihen, millaiseksi vuorovaikutussuhde kokonaisuutena katsottuna muodostuu. LMX-teoria oli ensimmäisiä johtajuusteorioita, joissa näkökulmana oli jotakin muuta kuin johtajan ylhäältä alas tapahtuvaa johtamiskäyttämistä (Northouse 2016). Työntekijän näkökulmasta tarkastelun keskiössä on

työntekijän vuorovaikutus esimiestä kohtaan ja niin sanotut alaistaidot, itsensä johtamisen taito sekä erilaiset tavat olla vuorovaikutuksessa kaikkien organisaatioon kuuluvien henkilöiden kesken. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

Päällimmäisenä tarkastelun näkökulmana on kuitenkin vuorovaikutussuhteen näkökulma. Laadukasta vuorovaikutusta voidaan kuvata kaksisuuntaisena ja mahdollisimman tasavertaisena. Avoimuus tiedon jakamisessa molempiin suuntiin onkin yksi toimivan vuorovaikutussuhteen kulmakivistä (Goodman & Mazzei 2014). Toki tasavertaisuutta rajoittaa vuorovaikutussuhteen sisältämä esimies-alais-asetelma. Voidaan kuitenkin katsoa olevan kaikkien osapuolten etu, että jokainen voi tuoda näkemyksensä ja ideansa vapautuneesti esiin, eikä tarvitse olla liian varovainen. Varovaisuus saattaa myös kuihduttaa organisaation kehityksen uusien ideoiden tukahduttamisen myötä. (Graen & Uhl-Bien 1995; Northouse 2016.)

Northouse (2016) käyttää LMX-teoriassa työntekijöiden jaottelua sisä- ja ulkoryhmiin sen mukaan, miten kehittynyt työntekijöiden vuorovaikutussuhde esimieheensä on. Sisäryhmässä työntekijät ovat olleet paljon tekemisissä esimieheensä kanssa, vaihtaneet mielipiteitä ja tutustuneet toisiinsa. Työntekijät ja esimiehet tuntevat toisensa jossakin määrin myös henkilökohtaisella tasolla. Heidän välillään vallitsee molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus. Sisäryhmään kuuluville on usein myös helpompaa tuoda organisaatiossa esiin omia näkemyksiään. Ulkoryhmiin kuuluvat ovat ainakin toistaiseksi jääneet hieman vieraammiksi esimiehilleen. Ulkoryhmäläisten suhde esimieheensä perustuu enemmän formaaleille sopimuksille ja byrokraattisille käytänteille kuin henkilökohtaiselle ihmissuhteelle. Ulkoryhmään kuuluvienkin suhde esimieheen voi tuki ajan myötä kehittyä, jolloin heistäkin saattaa tulla sisäryhmäläisiä. (Northouse 2016.)

Hedelmällinen vuorovaikutussuhde syntyykin usein ajan kuluessa. Työsuhteen alussa työntekijä ja esimies ovat toisilleen vieraita. He ovat todennäköisesti aloittaneet tutustumisen jo rekrytointiprosessin aikana, keskustellessaan puhelimesta ja tavatessaan työhaastattelujen merkeissä. Työsuhteen alussa on tyypillistä, että kummatkin pyrkivät behavioristisesti maksimoimaan omia etujaan työsuhteen muodostumisessa. Myöhemmin työsuhteen jatkuessa tämä omien etujen maksimointi vähentää painoarvoaan. Sen tilalle tulee ensisijaisesti koko työyhteisön etuihin tähtäävää toimintaa. Kun työntekijän ja esimiehen välinen luottamus kasvaa, uskaltaa esimies antaa työntekijälle yhä enemmän vastuuta ja vaativampia työtehtäviä. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmiä jaotellaan tyypillisesti laadulliseen (kvalitatiiviseen) sekä määrälliseen (kvantitatiiviseen) menetelmään. Määrällinen tutkimus sisältää usein matemaattisesti mitattavaa aineistoa, josta johdetaan erilaisia tilastoja. Tilastot saattavat sisältää esimerkiksi kyselylomakkeen vastauksien perusteella johdettuja prosentuaalisia jakaumia. Tässä pro gradu -tutkielmassa on valittu käyttöön laadulliset menetelmät. Laadullisissa tutkimusmenetelmissä on tyypillistä syventyä tiettyyn asiaan tai ilmiöön yksityiskohtineen ja etsiä niistä ilmiötä selittäviä tekijöitä. (Metsämuuronen 2008; Eskola & Suoranta 2008.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena ymmärtää, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla, mikä heitä motivoi, sekä saada käsitys heidän merkityksmaailmastaan (Pietikäinen & Mäntynen 2009). Laadullisessa tutkimuksessa henkilöiden puheen sisältö nousee keskiöön. Puheen merkityssisältöjä pyritään analysoimaan ja ymmärtämään mahdollisimman tarkalla tasolla. Tutkimuksen tekijälle syntyvän mielikuvan olisi tarkoitus olla mahdollisimman samankaltainen, millaiseksi haastateltava on sen tarkoittanut. Usein on kuitenkin lähes mahdotonta tietää varmaksi, mitä henkilö on sanoillaan tarkoittanut. Ihmiset antavat samoilta sanavalinnoillekin erilaisia merkityssisältöjä pohjautuen omiin kokemuksiinsa. Myös erilaiset murrealueet voivat luoda toisistaan poikkeavia merkityssuhteita. (Metsämuuronen 2008.)

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään tyypillisesti haastattelemalla, havainnoimalla tai tekemällä kyselyjä avokysymyksin. Yleisintä on valita yksi tapa kerätä aineistoa, joskaan eri tavoin kerätyn aineiston yhdisteleminenkään ei ole tavatonta. Erilaisten aineistonkeruumenetelmien yhdisteleminen onkin yleisempää laajempien tutkimushankkeiden toteutuksessa. Tässä tutkielmassa pitäydytään vain yhdessä aineistonkeruumenetelmässä, puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa.

Laadullisen tutkimuksen piirissä puhutaan myös fenomenologis-hermeneuttisesta tutkimuksesta. Siinä pyritään tuomaan tietoisuuteen sellaisia asioita, jotka arjessa jäävät huomaamatta ja vaille suurempia panostuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tämä arjessa tiedostamatta jääneiden seikkojen tutkiminen saattaa johtaa ilmiöön, jossa tutkimusten tulokset saattavat toisinaan kuulostaa jopa

itsestäänselvyyksiltä. Esiin nousevat asiat ovat kuitenkin sellaisia, että niiden merkitystä ei tavallisesti tule pohdittua, elleivät tutkimukset nostaisi niitä esiin. Tämä tekeekin tutkimuksen tekemisestä ja tutkimuksiin perehtymisestä mielekäästä.

### 3.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tähän pro gradu -tutkielmaan on haastateltu yhdeksää henkilöä, jotka ovat viimeisen kahden vuoden aikana hakeneet uutta työpaikkaa. Osa heistä on aloittanut uudessa työtehtävässä tänä ajanjaksona, mutta kaikki ovat vähintään osallistuneet jonkin organisaation rekrytointiprosessiin. Tämä takaa sen, että heillä on suhteellisen tuoreita muistikuvia kokemistaan rekrytointiprosesseista ja siitä, millaisia mielikuvia organisaation toiminta prosessin aikana on herättänyt. Tutkimusta ei ole kuitenkaan rajattu henkilöiden viimeisimpiin työnhakukokemuksiin, vaan he ovat voineet muistella rekrytointiprosesseja koko työhistoriansa varrelta. Haastateltavat ovat korkeakoulutettuja, tai vähintäänkin juuri valmistumassa korkeakoulusta. Suurin osa haastateltavista on kuitenkin ehtinyt olla valmistumisensa jälkeen työelämässä jo useita vuosia. Monet ovat korkeakoulutuksensa jälkeen työskennelleet jo useammassa työpaikoissa, joten myös työpaikan vaihdosta nopealla aikataululla on kokemusta.

Haastateltavat on etsitty tutkimuksen tekijän tuttavapiirin kautta. Heihin ollaan oltu yhteydessä aiheen tiimoilta joko puhelimitse, viesteillä tai kasvotusten. Etukäteen heille on kerrottu tutkimuksen käsittelevän rekrytointiprosessin aikana organisaatiosta syntyvää mielikuvaa ja että haastateltavaksi etsitään ihmisiä, jotka ovat lähivuosina hakeneet uutta työtä. Myös tarkentaviin lisäkysymyksiin toki vastattiin, mikäli potentiaaliset haastateltavat sellaisia esittivät. Kaikki henkilöt, joita pyydettiin haastateltavaksi, suostuivat osallistumaan haastatteluun. Tähän toki saattoi vaikuttaa se, että he kaikki kuuluivat jollakin tapaa tutkimuksen tekijän tuttavapiiriin, joten myös auttamishalulla saattoi olla vaikutusta suostumiseen. Haastateltavat olivat itsekkin suorittaneet korkeakouluopinnoita, ja halusivat auttaa tuttavapiiriinsä kuuluvaa opiskelijaa etenemään opinnoissaan.

Tutkimuksessa ei mainita nimeltä haastateltavia tai organisaatioita, joista he kertoivat. Anonymiteettiä pyritään edistämään myös sillä valinnalla, että haastateltavia ei tässä tutkimuksessa esitellä keräämällä taulukkoa, josta esimerkiksi iät, koulutustaustat ja työkokemukset olisivat yhdisteltävissä toisiinsa. Sen sijaan haastateltavien joukkoa esitellään nyt yleiskatsauksen muodossa. Haastateltavat olivat haastatteluhetkellä iältään 24-36 -vuotiaita. Suurin yksittäinen ikäluokka olivat 29-vuotiaat, heitä oli yhteensä neljä henkilöä. Haastateltavien koulutustaustat vaihtelivat melko laajasti erilaisten korkeakoulututkintojen välillä. Eniten haastateltavien joukossa oli kuitenkin tradenomeja. Heitä oli kolme kappaletta, joista kahdella oli tutkintona tradenomi ylempi amk.

Tutkimuksen teko ajoittui elokuun 2019 ja toukokuun 2020 välille. Kaikki haastattelut toteutettiin marraskuun 2019 ja helmikuun 2020 välisenä aikana. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelut ovat edenneet tietyn ennalta suunnitellun kaavan mukaisesti, mutta myös haastattelijan jatkokysymyksille on jätetty sijaa. Haastatteluja ei ole ollut tarkoitus toteuttaa tiukan kaavamaisesti, vaan esimerkiksi alussa käsiteltyihin teemoihin on voitu täysin vapaamuotoisesti palata, mikäli haastateltavalle on tullut mieleen vielä jotakin lisättävää niihin. Haastattelukysymyslistan ensisijainen tarkoitus on ollut olla haastattelijan tukena, jotta kaikki aiheet tulevat varmasti käsitellyiksi jokaisessa haastattelussa. Haastattelujen edetessä tuli niissä esiin myös uusia aiheita, joista päätettiin kysyä myös jäljellä olevilta haastateltavilta. Toisinaan haastateltavien kertomasta saattoi nousta esiin kannanottoja ja tuoreita ajatusmalleja, joiden pohjalta saattoi ammentaa lisäkysymyksiä tuleviin haastatteluihin.

Tuomen ja Sarajärven (2001) mukaan haastattelututkimusten toteuttamisessa yksi kiistellyistä seikoista onkin haastatteluiden yhdenmukaisuuden aste. Yhdenmukaisuuden taso voi vaihdella täysin avoimesta haastattelusta tiukkaan strukturoituun haastatteluun (Tuomi & Sarajärvi 2001). Tässä tutkimuksessa on valittu käytettäväksi eräänlainen välimuoto, joka mahdollistaa haastattelijan esittämät lisäkysymykset ja siten luo syvemmän ymmärryksen tason käsiteltäviin aiheisiin. Haastattelut noudattavat yhtenäistä kaavaa, mutta haastattelutilanteet ovat keskustelunomaisia. Lisäkysymyksiä esitetään tarkempien tietojen saamiseksi ja oikeinymmärryksen edistämiseksi. Toisaalta korkea yhdenmukaisuuden taso haastatteluissa parantaa vastausten vertailtavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2001.)

Haastatteluja tehtiin niin haastattelijan kuin haastateltavienkin kotona, kahviloissa tai haastateltavan työpaikalla sellaisena hetkenä, jolloin siellä ei ollut paikalla muita henkilöitä. Haastattelujen pituudet olivat noin 25-60 minuuttia. Haastattelujen pituudet vaihtelivat esimerkiksi sen mukaan, kuinka paljon haastateltavalla oli kokemusta työnhausta. Laaja kokemus tutkimuksen kohteena olevasta temasta tarkoitti, että haastateltavalla oli aiheesta paljon kerrottavaa. Haastattelut on nauhoitettu ja haastattelun jälkeen nauhoitteet on litteroitu. Litteroinnit toteutettiin karkealla tasolla. Tässä tutkimuksessa pääpaino oli puheenvuorojen sisällöllä. Siitä syystä ei nähty tarpeelliseksi mitata esimerkiksi hiljaisien hetkien tarkkoja pituuksia tai merkitä sanojen painotuksia. Tämä on tavanomainen valinta yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, toisin kuin esimerkiksi kielitieteellisissä tutkimuksissa. Litteroidut tekstit on tulostettu ja tulosteista alleviivattu tutkimuksen kannalta kaikkein oleellisimpia puheenvuoroja. Näistä puheenvuoroista on sitten kerätty sitaatteja tutkimuksen tuloksia käsittelevän osion tueksi. Sitaatit toimivat ikään kuin lähteinä ja todisteina esitetyille johtopäätöksille. Myös analyysit toteutettiin ensisijaisesti näiden litterointien pohjalta. Joissakin asioissa kuitenkin oikeinymmärtämisen varmistamiseksi oli tarpeellista tarkistaa kohtia nauhoitteelta. Näin mukaan saadaan myös äänenpainot ja muut puhuttuun kieleen läheisesti liittyvät, ymmärrystä parantavat tekijät.

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointitapana on käytetty ensisijaisesti sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin avulla on luotu haastateltavien puheenvuoroista kokonaiskuvia ja pyritty löytämään keskeinen sisällöllinen informaatio. Sisällönanalyysiä voidaan jaotella teoriaohjaavaan sekä teorialähtöiseen analyysitapaan. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tuloksia peilataan aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Analyysi ei kuitenkaan ole tiukan teorialähtöistä, vaan toisinaan tutkimuksessa edetään myös aineiston mukaisesti. Teoriaohjaavan ja teorialähtöisen sisällönanalyysin keskeinen ero onkin siinä, tarkastellaanko tuloksia vain teoriaan verrattuna, vai jääkö tutkimuksessa sijaa teorian ulkopuolelle jääville aineiston osille. Teorialähtöisessä menetelmässä tarkastellaan ensin aiempaa teoriaa, sitten etsitään aineistosta teoriaa tukevia tai siitä eriyviä seikkoja. Teoriaohjaavassa tutkimuksessa voidaan edetä aineiston ehdoilla. Aineistoa tutkittaessa löydetään aineistosta yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia aiempaan tutkimukseen ja teoriaan verrattuna. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

### 3.3 Luotettavuuden arviointia

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi poikkeaa merkittävästi määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. Siinä missä määrällistä tutkimusta voidaan arvioida laskemalla esimerkiksi virhemarginaaleja, ollaan laadullisessa tutkimuksessa hyvin erityyppisten tekijöiden äärellä. Tässä laadullisessa tutkimuksessa keskitytään kunkin yksittäisen haastateltavan omaan kokemusmaailmaan. Jokaisen oma kokemusmaailma on todellinen hänelle itselleen, vaikka samankaltaiset tapahtumat saattaisivat toisessa henkilössä herättää erilaisia tuntemuksia. Laadullinenkin tutkimus pyrkii yleistyksiin, vaikka ei aivan samanlaisiin tilastollisiin yleistyksiin kuin määrällinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa yhtenä tekijä pidetään aineiston saturaatiota. Aineiston määrä koetaan riittäväksi, kun samankaltaisia vastauksia alkaa esiintyä. Luotettavuuden arvioinnin keskiössä on myös se, miten hyvin sekä tutkimuksen tekijä, että lukijat onnistuvat ymmärtämään sen, mitä haastateltava on vastauksellaan tarkoittanut. (Pietikäinen & Mäntynen 2009; Eskola & Suoranta 2008; Tuomi & Sarajärvi 2009).

Yhtenä luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan nähdä mahdolliset väärinymmärrykset. Pietikäisen ja Mäntynen (2009) kuvaaman kielen sosiaalisen konstruoitumisen johdosta väärinymmärrysten mahdollisuus on aina olemassa. Jokainen käyttää ja tulkitsee kieltä oman kokemusmaailmansa pohjalta, eivätkä sanavalinnoille annetut merkitykset ole aina täysin samanlaisia eri henkilöillä. Haastateltava saattaa tarkoittaa asian tietyllä tavalla, kun taas kuulija voikin ymmärtää sen toisin. Tässä tutkielmassa väärinymmärrysten riskiä pyritään madaltamaan esimerkiksi käyttämällä tutkimuksen tuloksia käsittelevässä luvussa paljon suoria sitaatteja haastateltavien puheenvuoroista. Näin lukija pystyy osaltaan tekemään tulkintoja myös suoraa haastateltavien repliikeistä, eikä ole pelkästään

tutkielman tekijän muodostamien havaintojen varassa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009).

Pietikäisen ja Mäntynen (2009) mukaan kielenkäyttötilanne vaikuttaa aina kielen sisältöön. Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat tunsivat tutkimuksen tekijän ainakin jollakin tasolla jo etukäteen. Jotkut haastateltavista olivat kuuluneet haastattelijan kaveripiiriin toistakymmentä vuotta, toiset taas tavanneet muutamia kertoja, loput jotakin siltä väliltä. Tuttavuussuhteet saattavat olla juuri tällaisia kielenkäyttöön vaikuttavia tekijöitä. On mahdollista, että tuttavalle puhutaan avoimemmin ja suorasanaistemmin, kuin tuntemattomalle puhuttaisiin. Toisaalta on myös mahdollista, että jotkut ihmiset kokisivat täysin tuntemattomalle avautumisen helpommaksi. Tuttavan kanssa tekemisissä ollaan jatkossakin, tuntemattoman kanssa todennäköisemmin ei enää tavata. (Pietikäinen & Mäntynen 2009.)



## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Ennen hakemuksen lähettämistä

Monenlaiset seikat saattavat vaikuttaa siihen, päättääkö henkilö hakea avointa työpaikkaa vai ei. Niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita rekrytoivasta organisaatiosta on voitu saada tietoon useista eri lähteistä (Lemmik ym. 2003; Franca & Pahor 2012). Suuria vaikutusmahdollisuuksia on niin tuttavapiirillä kuin mediallakin. Hakupäätös voikin toisinaan olla tasapainoilua kiinnostavalta kuulostavan tehtävän ja muualta saatujen negatiivisten viestien välillä. Toisaalta myös positiivinen kuva organisaatiosta saattaa saada hakemaan, vaikka juuri haun kohteena oleva tehtäväkuva itsessään ei olisikaan aivan kaikkein suurinta innostusta herättävä. Tällöin henkilö saattaa kokea tarvetta päästä osaksi kiinnostavaa organisaatiota ja sen mahdollisia myöhempiä uramahdollisuuksia.

#### 4.1.1 Ennakkokäsitykset organisaatiosta

Työpaikalla vietetään usein noin kolmasosa vuorokaudesta, joten ei liene yllättävää, että ihmiset toivovat viihtyvänsä siellä erinomaisesti. Suurimmalle osalle haastateltavista oli hyvin tärkeää, että organisaatiossa aiemmin työskennelleet tuttavat kertoivat työpaikasta positiiviseen sävyyn. Samoin esimerkiksi median kertomat seikat yrityksestä saivat oman merkityksensä. Organisaatiosta muodostuneille ennakkokäsityksille annettava painoarvo kuitenkin vaihteli haastateltavien keskuudessa. Jokainen toki harkitsi erityisen tarkkaan, jos oli useammalta taholta kuullut negatiivista viestiä yrityksestä työnantajana. Tämän pro gradu -tutkimuksen haastatteluihin saadut vastaukset vahvistivat jo Fombrun ja Shanleykin (1990) toteamusta siitä, että positiiviset ennakkokäsitykset organisaatiosta todella auttavat työntekijöiden pätevien hakijoiden saamisessa. Organisaation tuntemisen koettiin lisäävän luottamusta organisaatiota kohtaan ja siten vahvistavan käsitystä mielekkästä työnantajasta.

Kyllä tosi paljon vaikuttaa. (H3)

Paljon vaikuttaa joo, kyllä mä aina ennen kun mä laitan hakemuksen niin käyn kattoo kyllä kaiken mahdollisen siitä firmasta. Että mitä siellä tehdään ja ketä siellä on töissä. (H8)

En mä kyllä niihin hirveesti uskalla hakee mistä mä en mitään tiä. Et kyllä mä sitte Googlen avaan ja katon ees että minkälainen firma se on. Mutta kyllähän semmonen ennakkokäsitys tulee heti, että tonne en hae tai tonne haen. (H4)

Kyllä se vaikuttaa aika paljonkin et mitä on kuullut, minkälainen paikka on kyseessä. (H9)

Jos mä olisin kuullu jotain negatiivista niin se varmaan vaikuttais siihen et mä tekisin sitten ehkä sitä taustatutkimusta enemmän. --- Toki siihen vaikuttaa että jos useamalta ihmiseltä kuulee samaa niin sitte rupee miettimään enemmän. (H1)

Organisaation kiinnostavuutta työnantajana lisäsivät muun muassa odotukset siitä, että organisaatiossa työntekijöitä kohdellaan hyvin ja heistä huolehditaan. Tutkimustenkin mukaan hyvä johtaminen ja organisaation kulttuuri lisäävät työnantajan houkuttelevuutta (Chambers ym. 1998). Työntekijöistä huolehtimisen voidaan ajatella olevan myös yksi Herzbergin (1959) mallin työtyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä.

Mulle on hirveen tärkeätä, että siellä huolehdittais siitä henkilökunnan hyvinvoinnista. (H3)

Henkilöstöstä huolehtimisen ohella myös odotukset yrityksen taloudellisista tulevaisuudennäkymistä vaikuttivat ymmärrettävästi yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana. Ihmisillä on usein hoidettavanaan esimerkiksi asuntolainoja ja muita velvoitteita, joiden takia työpaikan pysyvyyteen on tärkeää pystyä luottamaan. Myös pitkän tähtäimen urasuunnittelun kannalta voi olla merkitystä sillä, että työskentelee menestyvässä organisaatiossa.

Selkeesti isompi merkitys jos on entuudestaan tuttu yritys, niin sitten mielikuva on jo luotu ja ehkä jotenkin luottamusta siihen, et jatkuuko se työ. Että onko se yritys semmonen, että se on viiden vuoden päästä vielä voimissaan. (H2)

Työnantajamielikuvan muodostumiseen on lukuisia erilaisia väyliä, jolloin organisaation on vaikeaa, ellei peräti mahdotonta hallita tietoisesti niistä jokaista. Mielikuvaan vaikuttavat niin oman tuttavapiirin näkemykset kuin median kautta saadut viestitkin. Yrityksen luomalla kuluttajabrändilläkin on oma vaikutuksensa. Myös yrityksen asiakkaat muodostavat yhden työnantajamielikuvaan vaikuttavan sidosryhmän. Asiakkaat ja heidän edustajansa saattavat kertoa yrityksestä syntyneistä mielikuvistaan niin toisille palveluntarjoajille kuin koko tuttavapiirilleenkin. Tämä oletettavasti vaikuttaa tuttavapiirissä etenkin ostokäytätymiseen, mutta myös aikomuksiin hakea työpaikkaa.

Asiakkaitten kautta on voinu kuulla myös jotain, et heillä on ollu kokemusta jonkun toisen firman palveluista, niin sitä kautta. (H3)

Mä olin kuullu siitä hyvää niiden asiakkaalta. (H5)

Media on yksi vaikeasti hallittava mielikuvien syntymiseen vaikuttava elementti. Medialle voi toki tarjota haluamansa kaltaisia positiivisiakin uutisia, mutta erityisesti negatiiviseen uutisointiin vaikuttaminen on hankalaa. Tämä on toki median riippumattomuuden kannalta pelkästään hyvä asia, kunhan julkisesti esitetty kritiikki on todenmukaista ja osuu oikeaan osoitteeseen.

Kyllähän medially on aika paljon merkitystä. (H2)

Monilla suurista yrityksistä on myös laajaa tietoisuutta saavuttanut kuluttajabrändi. Tutut tuotteet ja niihin liitetyt arvot voivat saada aikaan luottamusta myös työnantajan ominaisuudessa. Brändiin liitetyt arvot ja niiden kohtaaminen omien arvojen kanssa nostavat työpaikan houkuttelevuutta. Fombrunin ja Shanley'n (1990) mukaan onkin tavallista, että kuluttaja- ja työnantajabrändit sekoittuvat ihmisten muodostaessa mielipiteitään organisaatiosta. Myös ne keinot, joilla yritykset pyrkivät rakentamaan kuluttaja- ja työnantajabrändejä, ovat hyvin samankaltaisia (Ambler & Barrow 1996).

No kyllä mun mielestä olis siistiä jos vois olla jossain semmosessa firmassa töissä minkä tuotteista itse tykkää. kyllä se jonkin verran vaikuttaa, ei se oo se pääasia siinä. (H7)

Joo itseasiassa kyllä, kyllä se (kuluttajabrändi) vaikuttaa. (H4)

Kyllä se vaikuttaa ihan varmasti, että minkälaiset arvot siellä on ja kohtaako ne omia arvoja. (H2)

Ehkä nuorempana, silloin kun ei vielä ollu niinku työkokemusta niin semmoset kiinnostavat brändit ehkä kiinnosti enemmän. Nykysin ennakkokäsitykset muodostuu ehkä enemmän siitä, että millasia juttuja on kuullu siitä firmasta työnantajana. (H5)

Vaikka kuluttajabrändiä itsessään ei ainakaan tietoisesti ajateltaisi työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavana tekijänä, lisää sekin osaltaan yrityksen tunnettavuutta. Tunnettavuus puolestaan lisää luottamusta, mikä taas voi puoltaa henkilön päätöstä hakea työpaikkaa (Cable & Turban 2001).

Kyl se merkitsee et on kuullu siitä firmasta. Jos on täysin tuntematon yhtiö eikä oo niinku minkäänlaista kosketuspintaa siihen, niin se on vähän semmonen vaikeesti lähestyttävä ehkä. Ei tiedä mitä odottaa. (H5)

Yksi tapa rakentaa systemaattisesti työnantajamielikuvaa, on erilaiset opiskelijoille suunnatut toimet ja tapahtumat. Rynesin ja Boudreaun (1986) sekä Helftin (2007) mukaan organisaatiot usein rekrytoivat tulevaisuuden osaajia jo oppilaitoksista. Etenkin sellaisilla aloilla, joilla pätevistä osaajista on pulaa, oppilaitosrekrytoinnit ovat varsin tavallisia. Korkeakouluihin suunnatut työnantajamielikuvan rakentamiseen tähtäävät toimet eivät aivan kuulu tämän tutkimuksen aihepiiriin ytimeen, mutta niitäkin nousi haastatteluissa esiin. Korkeakouluille suunnatut kampanjat toki toimivat erittäin hyvänä mielikuvan rakentajana ennen varsinaista akuuttia rekrytointitarvetta. Niillä voidaan luoda positiivista mielikuvaa, jotta henkilö valmistuttuaan tahtoi hakeutua yrityksen palvelukseen. Varsinaisten työnantajaorganisaatioiden ohella myös henkilöstövuokraukseen keskittyneet firmat ovat käyttäneet tätä mahdollisuutta edukseen.

Opiskeluaikana meillä kävi vuokrafirma tarjoamassa illallisia ja houkutteli töihin. Eka mä olin sillee että en mä, mutta sit mä innostuinki siitä, lähin niille vajaaks vuodeks hommiin. (H9)

Ihmiset etsivät usein aktiivisesti tietoa yrityksistä, joihin hakemista he harkitsevat. Kuten Van Hoof ym. (2004) kirjoittivat, tiedonhaun merkitys ja hakupäätöksen tarkka punnitseminen riippuivat vahvasti siitä, millainen henkilön senhetkinen työtilanne oli. Tiedonhaun tärkeys korostui erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa henkilöllä oli jo vakituinen työpaikka, josta hän harkitsi hakevansa muualle. On loogista, että henkilö pyrkii siinä tapauksessa varmistelemaan erityisen huolellisesti, että haettava paikka on riittävän paljon mieluisampi kuin hänen nykyinen työpaikkansa. Oletettavasti kukaan ei halua päätyä siihen tilanteeseen, että uudessa työpaikassa aloitettuaan huomaisi tehneensä virheen vaihtaessaan työpaikkaa. Jos taas henkilö on työttömänä tai vaarassa jäädä sellaiseksi esimerkiksi nykyisen työpaikan taloustilanteen myötä, madaltuu myös kynnys hakea erilaisia työpaikkoja ilman laajaa organisaation taustojen selvittelyä.

Tiedon etsimisessä korostuivat tuttavapiiri sekä erilaiset internetin hakukanavat. Internetissä tietoa luettiin niin organisaation omilta sivuilta kuin vaikkapa lehtiartikkeleistakin. Henkilöt halusivat saada paljon informaatiota hakupäätöksen tueksi. Myös Breughn ja Starken (2000) ja Robersonin ym. (2005) artikkeleiden mukaan kattavan informaation tarjoaminen kasvattaa hakijoiden määrää ja laatua.

No siis tota ite käyn netistä kattomassa tietoo ja sit tietysti jos on jotain semmosia et on tuttuja töissä niin tottakai mä kyselen sitte heiltä, mutta niinku aktiivisesti dekkailua vaan mahdollisimman paljon tietoa ennen kun ees laitan hakemusta. (H8)

Nettisivuilta, sosiaalisesta mediasta ja sitten jos on kuullu, kuullu tutuilta et tykkään ku työpaikkailmotuksissa on joittenki työkavereitten kommentteja. (H5)

#### 4.1.2 Tuttavien näkemykset organisaatiosta työnantajana

Kaikkein oleellisimpana työnantajamielikuvaan etukäteen vaikuttavana seikkana tässä tutkimuksessa ovat nousseet esiin tuttavien kertomat asiat organisaatiosta työnantajana. Tämä aihe nostetaan siitä syystä erityiseen tarkasteluun. Haastateltavat pitivät tuttavien näkemyksiä selvästi suuremmassa roolissa kuin esimerkiksi yrityksen omaa viestintää. Jos henkilö on kuullut tuttavapiiriltään paljon negatiivisia seikkoja yrityksestä, hän todennäköisesti harkitsee tarkemmin, hakeeko hän yrityksessä avoinna olevaa tehtävää vai ei. Kaikki haastateltavat ilmaisivat olevansa sitä mieltä, että tuttavien kertomat asiat yrityksestä saavat enemmän painoarvoa kuin yrityksen oma viestintä. Jos päivittäinen johtamistyö ei ole työntekijöitä kunnioittavaa ja tarkoituksenmukaista, menevät myös rekrytointiviestintään suunnatut eurot usein hukkaan. Yrityksen omaa rekrytointiviestintää pidetään usein markkinointina, mitä se toki samalla yleensä onkin. Tuttavilta saatavaa informaatiota kuvaillaan esimerkiksi sanalla ”faktatieto”, mikä kielii suuresta luottamuksesta tuttavien mielipiteitä kohtaan.

Kyllä tuttavilla on paljon suurempi se merkitys. (H2)

Mulla oli muutama tuttu siellä, niin sitte tavallaan tiesi, et vaikka siinä ilmoituksessa oli jotain mikä kuulosti hienolta, niin se ei välttämättä oikeesti oo ihan sellasta se työ siellä konkreettisesti kuin mitä siinä annetaan ymmärtää. ( H6)

Tuttavat painaa enemmän, että sieltä kuitenkin tulee se niinkun faktatieto. Että mikä on niinku oikeasti, eikä kaunisteltu. (H9)

Kyllä se tuttujien mielipiteet merkitsee enemmän, jos niillä on kokemusta siitä nimenomaan työnantajana. (H5)

Riippuu paljon henkilöstä joka siitä mulle kertoo, koska jos tunnen henkilön hyvin niin sit mä tiän että liioitteleeko se tai miten se kertookaan siitä. (H7)

Tuttavilta kuultujen näkemysten painottamista voidaan tarkastella myös Herzbergin ym. (1959) kahden faktorin teoriaa hyödyntäen. Teoriaa voidaan soveltaa tässä kohtaa erityisesti työn motivaatiotekijöiden näkökulmasta. Motivaatiotekijät sisältävät esimerkiksi johtamiskäytänteitä ja työntekijöiden kohtaamaa arvostusta, joten niitä on haasteellista tulkita yrityksen oman viestinnän kautta. Omassa viestinnässään organisaatio keskittyy ymmärrettävästi enimmäkseen positiivisiin puoliinsa. Tuttavilta puolestaan saatetaan kuulla käytännön kokemuksia siitäkin, millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee tai millaisia koulutautumismahdollisuuksia työssä on kohdattu. Näitä seikkoja saatetaan selvittää

varta vasten hakemuksen lähettämistä harkittaessa, mutta myös etukäteen kuul-  
luilla asioilla on suuri merkitys. Jos tuttava on aiemmin työskennellyt organisaatiossa ja tuona aikana haukkunut työnantajaansa koko lähipiirilleen, muistuvat nämäkin negatiiviset kertomukset helposti mieleen työnhakua harkitessa. Herzbergin ym. (1959) kahden faktorin mallissa mainittuja työtyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä sen sijaan tiedustellaan todennäköisemmin organisaatiolta itseltään. Näitä ovat esimerkiksi palkkaus sekä työsuhteen sisältöön ja mahdollisiin joustoihin liittyvät asiat. On kuitenkin mahdollista, että näistäkin hankitaan lisätietoa tuttavien kautta. Toisinaan esimerkiksi työn joustoista tai etenemis-  
mahdollisuuksista organisaatiossa saatetaan organisaation viestinnässä antaa turhankin positiivinen käsitys, minkä tuttavat puolestaan kumoavat. Organisaation omaa viestintää kuvataan esimerkiksi sanavalinnalla ”markkinointilätinää”. Tämän voidaan ajatella puoltavan vahvasti sitä, että tuttavia uskotaan enemmän kuin organisaatiota, varsinkin jos tuttavien ja organisaation viestit poikkeavat toisistaan merkittävästi.

Haastateltavat pitivät tuttavien näkemyksiä usein rehellisempinä kuin organisaation omaa viestintää. Perusteita tälle voidaan hakea esimerkiksi siitä, että tuttavalla ei yleensä ole motiivia antaa harhaanjohtavia vastauksia. Mikäli tuttava on ollut tyytymätön aiempaan työpaikkaansa, hänellä tuskin on motiiveja kaunistella työpaikan asioita saadakseen sinne lisää hakijoita omasta tuttavapiiristään. Toisaalta on myös vaikea kuvitella, miksi aiempaan työhönsä tyytyväinen henkilö tahtoisu turhaan luoda organisaatiosta negatiivista mielikuvaa.

No joo, kyl se on, ehkä ajattelee et se (tuttavien puheet) on niinku rehellisempää. --- kyl se enemmän vaikuttaa. (H6)

Mä kyllä uskon siihen et mitä muut sanoo siitä firmasta, että koska firmojen omilta sivuilta se on markkinointilätinää mitä siellä on. Se mitä ihmisiltä saa, niin se on aitoa kokemusta. (H8)

Ihmiset ovat kuitenkin yksilöitä ja eri ihmiset saattavat arvostaa työpai-  
kassa hiukan erilaisiakin asioita. Tästä syystä on hyvä ottaa huomioon myös se, että omat tuttavat ovat saattaneet toivoa työnantajalta hieman erilaisia asioita kuin itse toivoisi. Näin ollen voi myös olla mahdollista, että täysin samanlainen työpaikka voisi olla itselle mieluinen, vaikka tuttavat eivät olisikaan olleet siihen tyytyväisiä.

Kyllähän yleensä niitä tuttuja uskoo jotenki enemmän, tokihan niillä voi olla vaan oma kokemus, joillakin muilla voi olla ihan toinen. (H4)

Työnantajasta kuullut negatiiviset asiat saattavat estää henkilöitä hake-  
masta avointa työpaikkaa. Hakupäätös riippui kuitenkin vahvasti siitä, miten jyrkkää negatiivinen kommentointi oli ollut.

En mä kyl välttämättä hakis. (H5)

Vaikuttaa. Että on esimerkiks sellasia toimijoita, että se mitä mä tiedän niistä valmiiks, niin en hakis. (H3)

Suurimmalle osalle haastateltavista ei ollut aivan ehdotonta, etteikö työpaikkaa voisi hakea lievistä negatiivisista signaaleista huolimatta. Mikäli he päättivät lähettää hakemuksen, suhtautuivat he kuitenkin lähtökohtaisesti hieman varauksella kyseiseen organisaatioon. Tällaisissa tilanteissa annettiin erityistä painoarvoa työhaastatteluille. Jos haastatteluun päädyttiin, siellä haluttiin selvittää tarkemmin näitä kuultuja asioita. Hakijat suhtautuivat silloin lähtökohtaisesti hyvin kriittisesti potentiaaliseen työnantajaan ja heille oli tärkeää saada tietää tarkasti kuulemistaan seikoista.

Ehkä vois hakee vielä. Mut se vaatis sitte aika paljon varmistelua siitä, että kääntää ne negatiiviset. (H2)

Kyllä voisin \_hakea\_. Mut sit se, että jos pääsis vaikka haastatteluun, niin kyl mä uskon että siinä sitten avautuis tarkemmin se, että mikä tää homman nimi nyt oikein on. (H7)

No kyllä varmaan hakis jos työtehtävä olis mielenkiintonen ja semmonen. Sehän on niinku jokaisen ihmisen oma mielipide, että eihän sitä koskaan voi tietää. --- Sit varmaan jos pääsis sinne työhaastatteluun, niin koittaa vähä udella siitä niinku enemmän asiasta mistä oisin saanu tietää. (H8)

Monet haastateltavista olivat valmiita hakemaan tuttaviltaan negatiivisia arvosteluja saaneeseen organisaatioon vain silloin, jos mitään muuta työtä ei olisi tarjolla. Organisaation näkökulmasta voidaan kuitenkin pitää erittäin haitallisenä sitä, jos työnantajamielikuva on päässyt tämän kaltaiseksi. Haluaako mikään organisaatio oikeasti olla sellainen, johon haetaan vain siinä tapauksessa, että mitään muuta työtä ei ole tarjolla? Mikäli henkilö aloittaa työskentelyn organisaation palveluksessa pelkästään saadakseen rahaa, on hän ainoastaan ulkoisesti motivoitunut työhönsä. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä on Ryanin ja Decin (2000) mukaan vähemmän innovatiivinen ja sitoutunut kuin sisäisesti motivoitunut työntekijä. Näin ollen organisaation ja sen kilpailukyvyn näkökulmasta on varsin huolestuttavaa, jos työntekijöitä ei pystytä houkuttelemaan millään muilla avuilla.

No jos ei mitään muuta olis, nii joo. Jos miettii vaikka sitä viime kevättä kun tiesi, että työt varmasti loppuu. Et jos ois ollu vaan se yks paikka mistä ollaan, että tervetuloa tänne, niin olisin mä sen ottanu vastaan. Koska sit ois ollu vaan niinku rahan takia - tyyppisesti. (H3)

Ehkä jos mitään muita paikkoja ei ois tarjolla, niin kyllä mä sit hakisin sinne ja muodostaisin oman mielipiteen. (H9)

### 4.1.3 Ennakkokäsitykset ja palkkatoive

Ennakkokäsitysten vaikutus mahdollisen palkkatoiveen määrään jakoi haastateltavien mielipiteitä. Osa heistä mietti mahdollisuutta kompensoida vähemmän mukavaa työpaikkaa suuremmalla palkkasummalla. Näissä tilanteissa kyse oli kuitenkin tavallisesti siitä, että negatiivinen käsitys ei ollut kovin jyrkkä. Avoin työpaikka herätti kyllä mielenkiintoa, mutta ei ainakaan ennakkoon sytyttänyt aivan valtavan suurta innostusta esimerkiksi juuri negatiivisten kuulopuheiden perusteella. Jos taas työyhteisön ja -tehtävän uskottiin olevan täysin ihanteellisia, työsuhteeseen saatettiin olla valmiita lähtemään hieman pienemmälläkin palkalla.

Oon kyllä tehnyki sillee, ollu jotain semmosia työpaikkoja mihin oon hakenu, mitkä nyt ei oo ollu ihan niitä ensisijaisia. Niin tottakai niihin on kyl laittanu aina isomman palkkatoiveen, että se on niinku vähä et kokeillaan. (H8)

Vois vaikuttaa, kyllä siitä varmaan pyytäis enemmän liksaa jos olis semmonen työpaikka josta niinku ennakkoon aattelis, että toi ei välttämättä oo kivaa. Et sit se kiva pitäs korvata rahalla. (H5)

Kaikilla haastateltavilla ennakkokäsitykset eivät kuitenkaan vaikuttaisi palkkatoiveen määrään. Henkilöt päättävät joko hakea työpaikkaa tai olla hakeematta, eikä palkkatoiveen määrää käytetä apuna kompromissien tekemiseksi. Etukäteen erittäin huonolta vaikuttavaan työpaikkaan ei yleensä oltu valmiita lähtemään, oli palkka miten suuri tahansa.

Mä luulen että mulla se ei vaikuttais. (H4)

Jos mulla olis tosi huono kuva jostain oikeesti, niin en mä haluis sinne välttämättä mennä työskentelemään. Kyllä se työn sisältö niinku merkkää enemmän kun se raha oikeestaan, ainakin tässä vaiheessa uraa vielä. (H7)

### 4.1.4 Työpaikkailmoitus

Silloin kun ihminen etsii aktiivisesti uutta työpaikkaa, selailee hän todennäköisesti työpaikkailmoituksia erilaisista lähteistä. Ilmoituksia katsellessa huomio kiinnittyy niin ilmoituksen ulkoasuun kuin sisältöönkin. Informaatiota halutaan riittävän laajasti, mutta tärkeimmät seikat on oltava helposti löydettävissä. Usein ilmoituksia selatessa huomio kiinnittyy ensiksi muutamiin perusasioihin. Nämä perusasiat ratkaisevat sen, voisiko henkilö kiinnostua työpaikasta ja lukea ilmoituksen kokonaan. Harva jaksaa lukea kymmeniä tai peräti satoja



työpaikkailmoituksia alusta loppuun. Yleensä avoimien työpaikkojen listasta valikoidaan niitä kaikkein kiinnostavimpia, joihin perehdytään sitten tarkemmin. Jos ilmoituksia on todella pitkä lista, joukosta erottautumiseen saattaa vaikuttaa hyvinkin yksinkertaisilta vaikuttavat asiat. Esimerkiksi yrityksen logo saattaa tuoda mieleen kiinnostavan brändin, jolloin halutaan katsoa millaista työtä kyseisessä organisaatiossa olisi tarjolla.

Jos siinä ei oo firman logoa, niin sit se yleensä vilahtaa multa ohi. (H8)

Visuaalisuuteen kiinnittyy huomio. (H5)

Työpaikkailmoituksia katsoessaan monet haastatelluista pyrkivät mahdollisimman nopeasti löytämään vastaukset siihen, millainen työnkuva on tarjolla ja millaista työntekijää sitä haetaan suorittamaan. Haastateltavat kokivat hyväksi ja erottuvaksi työpaikkailmoitukseksi sellaisen, joka on selkeä ja kaikki tarvittavat tiedot tulevat hyvin esiin. Kun ilmoitusta vilkaistaan, siitä ensin etsittäviä tietoja saattoivat olla esimerkiksi työn sisältö ja tehtävänimike, työpaikan sijainti ja työsuhteen vakituisuus tai määräaikaisuus. Myös hakijalta odotettaviin seikkoihin kiinnitettiin huomiota, ja pohdittiin organisaation odotusten sopivuutta verrattuna omaan osaamiseen ja toiveisiin.

Ihan ensisijaisesti tärkeätä on tietysti se, että mikä on tämä toimenkuva mitä haetaan ja sit sijainti. (H8)

Ekaks se paikkakunta ja että minkä alan hommia se on, sitä mä katon. Ja kyllä mä sitte myös, että onko se osa-aikanen tai määräaikainen. Mitä ne niinku hakee ja minäläinen se työ on. (H4)

Eniten niihin työnkuviin. Ainakin silloin kun haki töitä ja yritti epätoivosesti löytää töitä, niin lähinnä sieltä vaan yritti ettiä semmosia mitkä vois millään tavalla vastata sitä omaa pätevyyttä. Sitten kun sitä työpaikkailmoitusta lukee, niin katsoo ehkä ensisijaisesti niitä, että mitä siihen tehtävään edellytetään ja mitä katsotaan eduksi. (H1)

Haastateltavien mukaan hyvä työpaikkailmoitus sisältää tarkkaa tietoa siitä, millaista henkilöä organisaatio hakee palvelukseensa. Tämä vahvistaa myös aiempien tutkimusten antamia tuloksia, esimerkiksi Breughn ja Starken (2000) mukaan runsas informaatio on toivottua, sillä se antaa potentiaaliselle hakijalle välineitä arvioida omaa sopimistaan työtehtävään ja organisaatioon. Tärkeimpien seikkojen tulee kuitenkin olla helposti löydettävissä, eivätkä ne saa hukkaa kaiken muun informaation joukkoon. Hyvää työpaikkailmoitusta kuvaillaan muun muassa sanoilla "napakka" ja "selkeä", joilla voidaan viitata tärkeimpien asioiden helppoon löydettävyyteen. Samalla ilmoituksen toivottaisiin kuitenkin sisältää melko paljonkin tietoa. Vastausten perusteella voitaisiin tiivistää, että ilmoituksen alkupuolelta tulisi löytyä keskeisimmät asiat hyvin selkeästi, mutta sen jälkeen ilmoitusta voi jatkaa suurellakin määrällä lisätietoa. Mikäli alun

informaatiot eivät kohtaa työnhakijan osaamiseen ja toiveisiin, voi hän lopettaa lukemisen siihen. Jos taas alku herättää mielenkiinnon, voi hän syventää informaatiota lukemalla ilmoituksen loppuun. Jollakin Internetin työnhakuun keskittyvällä sivustolla julkaistusta ilmoituksesta voi toki olla myös suora linkki esimerkiksi organisaation omille sivuille, joilla avointa työpaikkaa on sitten esitelty laajasti. Työnhakusivustoilla ei välttämättä ole aina mahdollistakaan esitellä avointa paikkaa niin kattavasti kuin ehkä tahtoisi. Näin ollen omat nettisivut ovatkin tässä oivallinen apuväline. Kotisivuille voi lisätä esimerkiksi mahdollisten tulevien työkaverien kommentteja ja suosituksia työnantajasta, miksipä ei jopa videon muodossa. H5 nostikin näiden työkavereiden kommenttien merkityksen esiin.

Ensisijaisen tärkeää et he kertosi siinä, että mitä he haluaa. Koska sit on välillä semmosia, et olet hyvä tyyppi. Se on niinkun liian ympäröivästi sanottu. Ja sitten siinä pitäisi kertoa myös se, että onks se niinkun toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen. Sitten sitä toimenkuvaa, että mitä se sisältää, ettei ainakaan yrittäisi kiillotella sitä, koska sillä aina sitten valitaan niitä hakijoita. (H8)

Yksinkertaiset ja napakat ja selkeät. (H4)

Semmoset ilmoitukset on just hyviä missä kerrotaan jo siinä työpaikkailmoituksessa millon on haastattelut. (H3)

Työkavereiden kommentit ja semmoset on kiinnostavia. Sitten tietysti ihan ne tekijät, että onko niinku itte sopiva siihen. (H5)

Merkitystä annettiin myös ilmoituksen hyvälle kieliasulle ja asettelulle, niiden koettiin antavan yrityksestä luotettavaa ja asiallista mielikuvaa. Työpaikkailmoituksen laadun koettiin ikään kuin heijastelevan koko yrityksen toiminnan laatua.

Jos siellä on hirveesti jotain kirjoitusvirheitä tai muita, niin eihän se herätä kovin suurta luottamusta. (H1)

Kieliasu on tosi tärkeä. Sitten se, että onks siinä tämmönen joku alkuteksti siitä yrityksestä. Ettei aloiteta suoraa, et hei me halutaan tämmönen ja sun pitää olla tämmönen vaan siin pitää vähän kertoa niinku tätä yrityksen taustaa. (H8)

Työpaikkailmoituksen on äärimmäisen tärkeää herättää luottamusta. On erittäin huono lähtökohta, jos potentiaalisella hakijalla herää epäilykset siitä, onko koko työpaikkaa edes aidosti olemassa. Tällöin on varsin todennäköistä, että henkilö jättää hakematta. Huono alku on sekin, että organisaatio ja sen toimintatavat itsessään eivät herätä luottamusta, vaikka yrityksen olemassaoloon sentään uskottaisiin.

Kyllähän jos on paljon kirjoitusvirheitä niin kyllä se pistää aina silmään ja tulee semmonen olo, että onks tää niinku aito ilmoitus ollenkaan. --- Ehkä sitä vähän kyseenalaistais johdon pätevyyttä, että jos ei osaa pientä ilmoitusta kirjoittaa oikein. (H9)

No jos on vaikka kirjoitusvirheitä niin kyllä se häiritsee. Siis että onks toi semmonen ammattimainen firma, jos se on hullun näkönen tai muutenkin ulkoasu on semmonen niinkun suttunen, niin ei se houkuta. (H5)

Joskus näkee semmosia tosi lyhyitä ilmoituksia, niin ne vaikuttaa musta epäluotettavilta. Mutta sit että on vähän kerrottu siitä organisaatiosta ja ehkä mieluiten mahdollisimman tarkka se tehtävän kuvaus ja mitä odotetaan siltä hakijalta. (H6)

Jos työpaikkailmoitukseen panostaminen on jäänyt vähäiseksi, saattaa koko organisaatiosta muodostua hiukan välinpitämätön vaikutelma. Saatetaan myös ajatella, että organisaatiossa ei enää jakseta panostaa rekrytointiin, koska vaihtuvuus on niin suurta.

Tottakai jos on paljon selkeitä kirjoitusvirheitä niin tulee vähän semmonen hutiloitu fiilis. Sit oon nähny semmosia kanssa, missä oikeesti se on niinku pari lausetta se työilmoitus. Tulee semmonen olo, että näillä on varmaan vaihtuvuus aika kovaa, että ei jaksakaan enää ees panostaa noihin. Halutaan vaan joku uus mahdollisimman nopeesti sinne tekemään sitä jotain paskaduunia. (H7)

Työpaikkailmoitukseen panostaminen luo kuvaa myös koko organisaation toiminnasta, ei pelkästään sen tavoista rekrytoida. Mikäli työpaikkailmoitus on sekavan ja nopeasti kirjoitetun oloinen, jää mielikuva koko organisaatiosta usein vähän negatiiviseksi.

Kyl siihen pitää olla panostettu. Mä koen, että sitte jos sinne menis töihinkin, niin sitten sen pitää sen ilmoituksenkin näyttää jo siltä, et mun mielestä se kertoo paljon jo siitä meiningistä siellä yrityksessä. (H3)

Työpaikkailmoituksesta välittyvä avoimuus oli seikka, johon kiinnitettiin paljon huomiota. Työpaikkailmoituksen avoimuus rakentaa omalta osaltaan mielikuvaa koko organisaation viestinnän avoimuudesta. Rekrytointiprosessin aikana välittyvä avoimuus vaikuttaa myös Rynesin (1991) mukaan työnhakijoiden käsityksiin siitä, miten työntekijöihin yrityksessä suhtaudutaan. Avoimuus on yksi niistä asioista, joita työnantajalta vahvasti odotetaan työsuhteenkin aikana.

Oikeestaan se et kuinka avoimesti kerrotaan, niin se vaikuttaa tosi paljon. (H2)

#### 4.1.5 Menettelytavat hakemuksen lähettämässä

Hakijoiden mieltymykset netissä täytettävää hakulomaketta kohtaan vaihtelivat. Osa piti sitä mukavana, sillä siinä ei tarvitse itse juurikaan miettiä millaisen hakemuksen tahtosi lähettää. Lomake ohjaa täyttämään oikeat ja toivottavat tiedot, eikä omalle luovuudelle usein edes ole sijaa. Suurin osa kuitenkin koki mielekkäämmäksi vapaamuotoisten hakemusten lähettämisen. He kokivat saavansa esiteltyä itseään ja osaamistaan paremmin täysin vapaamuotoisesti, esimerkiksi sähköpostiin lähetettävällä hakemuksella.

Mä tykkään enemmän siitä sähköpostilla laittamisesta. (H4)

Lähes jokainen vapaamuotoista hakemusta suosiva jatkoi kuitenkin samaan hengenvetoon ymmärtävänsä, miksi yritykset käyttävät valmiita lomakkeita. Sen ajatellaan helpottavan huomattavasti hakijoiden vertailua eri ominaisuuksien, työkokemuksen ja suoritettujen tutkintojen mukaan. Samalla sen oletetaan auttavan käsittelemään ja lajittelemaan nopeasti suurta määrää hakemuksia.

Tykkään jos jättää ihan oman hakemuksensa. Ymmärrän kyllä, että työnantajat haluais että käytetään heidän järjestelmiään niin vertailu on helppoo. LinkedIn-haku on myös ihan mieluinen. (H5)

Kuten Knoxin ja Freemanin (2006) tutkimuksessakin todettiin, mahdollisesti opintojen tai aiemman työn tuoman suuren tehtävätaakan alla olevat henkilöt eivät haluaisi käyttää paljon aikaa täyttämällä pitkiä hakemuslomakkeita, varsinkaan jos työpaikan saaminen ei vaikuta läheskään varmalta. Jokainen hakuprosessi johon henkilö panostaa täysillä, vaatii hyvin paljon aika ja vaivannäköä. Tämä karsii hakemusten määrää, missä on varmasti sekä hyvät, että huonot puolensa. Eniten siinä voidaan nähdä kuitenkin huonoja puolia, sillä yrityksen valikoima työnhakijoita suppenee. Hakijajoukko voi myös painottua sellaisiin henkilöihin, jotka ovat kaikkein kipeimmin vailla uutta työpaikkaa. Lahjakas, toisessa organisaatiossa kiireisenä työskentelevä asiantuntija saattaa myös jättää hakematta, mikäli hakuprosessi vaikuttaa kovin työläältä. Näissä tilanteissa on mahdollista, että rekrytoiva yritys tarvitsisi tätä kyseistä asiantuntijaa kipeämmin kuin tämä asiantuntija kyseistä yritystä. Yritys ei kuitenkaan koskaan tapaa tätä asiantuntijaa, sillä tällä ei ole aikaa täyttää monimutkaista ja pitkää hakulomaketta. Nykyään tosin tällaisia tarkkaa asiantuntemusta vaativia tehtäviä varten etsitään työntekijöitä paljon myös erilaisin suorahaun keinoin. Mikäli henkilön löytää vaikkapa LinkedInistä, voi häneen olla suoraa yhteydessä. Kaikki eivät

kuitenkaan LinkedIniä käytä, joten suuri joukko yritysten mahdollisesti kaipaamia asiantuntijoita jää sitä kautta tavoittamatta. Usein työntekijöille kuulee kerrottavan, että heidän tulee olla LinkedInissä tullakseen löydetyiksi uusiin työpaikkoihin. Erityisen kapea-alaista ja tarkkaa asiantuntemusta vaativiin tehtäviin yritysten voikin olla haasteellista löytää osaajia. Tällöin se, että nämä osaajat eivät käytä LinkedIniä, voi muodostua ongelmaksi enemmänkin rekrytoivalle yritykselle kuin itse työntekijälle. Työntekijä saattaa olla suhteellisen tyytyväisenä toisessa työpaikassa, eikä rekrytoiva organisaatio tule tavoittamaan häntä. (Knox & Freeman 2006.)

Valmiiden hakulomakkeiden ongelmiksi nähtiin samojen tietojen aikaa vievä kirjaaminen useaan kertaan, persoonattomuus sekä järjestelmien kehno toimiminen. Voikin olla hyvin turhauttavaa, mikäli useita tunteja hiottu hakemus katoaakin aikakatkaisun johdosta juuri silloin, kun sen on vihdoinkin saanut valmiiksi.

Yleensä niihin kuitenkin pyydetään liittämään hakemus, tulee niinku tuplatyötä ja joihtain osalta jopa triplatyötä koska cv pyydetään myös. (H8)

Periaatteessa molemmat on hyviä. Mut turhauttaa kun sä joudut hakeen just moneen paikkaan vaikka kesätöitä, joudut ensin täyttämään kaikki tiedot työkokemuksesta lähtien sinne verkkolomakkeisiin. Sitten sehän näkyy silti cv:ssä. Eli käytännössä periaatteessa kahesti teet sen työn. Et siinä mielessä sähköpostihakemus on niinku helpompi, et sä kirjoitat sen hakemuksen ja liität sen cv:n siihen. Kyl mä ymmärrän silti syitä miksi näin tehdään. (H7)

Silloin kun rekrytointiprosessissa käytetään valmista hakulomaketta, tulisi varmistua hakulomakkeen toimivuudesta. Hakulomakkeiden takana olevia järjestelmiä tuottavat yleensä ulkopuoliset palveluntarjoajat, joten on järkevää miettiä, millaisen yhteistyökumppanin haluaa valita. Saattaa olla, että halvimmat ohjelmat eivät aina ole niitä parhaita. Hakulomakkeen toimivuus symboloi monille myös muiden toimintojen ja prosessien toimivuutta kyseisessä organisaatiossa. Lopputulemana voidaankin ehkä todeta, että jos kunnolliseen hakulomakkeeseen ei tahdota panostaa, voi olla järkevämpää suosia sähköpostiin lähetettäviä avoimia hakemuksia.

Jos se on tosi kökkö se järjestelmä millä sinne haetaan, nii sitte tulee vähän semmonen, et onks tuol kaikki näin huonosti toimivaa. (H8)

Mikäli työntekijälle tulee jo hakemusta kirjoittaessa sellainen mielikuva, että toimiiko kaikki muutkin asiat organisaatiossa yhtä huonosti, ollaan työnantajamielikuvan osalta vaarallisilla vesillä. Mikäli hakija tulee valituksi, hän toki myöhemmin muodostaa yrityksestä ja sen hoitamista prosesseista laajemman mielikuvan. Jos taas henkilö ei tule valituksi, tällaiset yksityiskohdat saattavat jäädä osaksi hänen pitkäaikaista mielikuvaansa kyseisestä yrityksestä ja sen

toiminnasta. Suuri osa hakijoista todennäköisesti ei tule valituiksi, joten negatiivista mielikuvaa voi tulla levitettyä laajalle joukolle ihmisiä.

## 4.2 Erilaisia tapoja päätyä osaksi rekrytointiprosessia

### 4.2.1 Suorahaku

Osaksi rekrytointiprosessia päädytään usein myös erilaisten suorahaun keinojen kautta. Suorahaussa esimerkiksi organisaation edustaja tai rekrytointipalveluja tuottavan yrityksen headhunter ottaa yhteyttä potentiaaliseen uuteen työntekijään. Henkilön ei itse tarvitse olla aktiivinen ja etsiä työpaikkaa, vaan työpaikka etsii hänet esimerkiksi LinkedInin avulla. Tavallisesti suorahaunkin yhteydessä käydään silti normaaliin tapaan työhaastattelut sekä mahdolliset soveltuvuusarviointit. Työnhakijan näkökulmasta vain työpaikan etsintä ja hakeuksen lähettäminen jäävät pois rekrytointiprosessista.

Kaksi haastateltavaa kertoi kokemuksiaan siitä, että organisaation suunnasta oltiin ensin oltu yhteydessä heihin itseensä ja käynnistetty rekrytointiprosessia sitä kautta.

Headhunter kerran soitti. Se meni sen headhunterin puolelta tosi kivasti, se osas kertoa siitä yhtiöstä. Mut se tosiaan jäi vähän semmoseen hassuun tilanteeseen kun mä en päässy sinä ajankohtana sinne yrityksen omaan haastatteluun, niin se paikka meni sen takia ohi. (H5)

On soitettu, et oon kuullu et sulta loppuu työt, että haluutko tulla tänne käymään ja näin. (H3)

Työnhakijoista suora yhteydenotto voi tuntua hyvältä ja kannustavalta. Se voi luoda mielikuvaa siitä, että omaa osaamista ja asiantuntemusta arvostetaan. Tällainen arvostus voidaan kokea myös hyväksi lähtökohdaksi ajatellen henkilön mahdollista tulevaa työuraa organisaation palveluksessa.

Kyllähän se tietty imarteli ja sit siitä tuli semmonen fiilis, että on arvostettu. Ja halutaan nimenomaan panostaa työntekijöihin, että etitään kalliisti niitä työntekijöitä. (H5)

Se on tietysti kiva kyllä, ja mua itseasias kysyttiin useampaankin paikkaan sillon. Oli kohan siinä peräti kolme paikkaa. Että sana meni aika nopeesti. Kertoo myös siitä, että tarvetta näille työntekijöille alalla on. (H3)

## 4.2.2 Oma yhteydenotto yritykseen ilman avointa työpaikkaa

Toisinaan aktiivinen työnhakija saattaa ottaa suoraan yhteyttä sellaiseen yritykseen, jossa tahtois työskenellä. Rekrytointia koskevassa keskustelussa puhutaankin niin sanottujen piilotyöpaikkojen löytämisestä.

Se ei ollu varsinaisesti edes avoin haku, vaan soitin ite ja kysyin olisko töitä. Mua haastateltiin oikeestaan kaks kertaa. Ensin toimitusjohtaja ja sitten myyntijohtaja, ja etukäteen olin vielä jutellu sen myyntijohtajan kanssa puhelimesta varmaan tunnin. (H5)

Mä olin jättänyt tiedot jo sillen kun ei ollu paikkaa auki. --- Se eteni siihen, että sitten ne ilmoitti, että nyt ois paikka auki. Ei mennyt kun muutama kuukausi kun se edeltäjä irtisanoutui niin sit siinä vapautui. Mentiin sitten konsultin haastatteluun ja muuten, mutta ei ollu niinku kilpailevia hakijoita siinä kohtaa. Että se oli sillä tavalla erilainen prosessi, kun yleensä on niitä kilpailevia hakijoita. (H2)

Kun rekrytointiprosessiin päädytään oman aktiivisen yhteydenoton kautta, ei mahdollisesta työpaikasta yleensä kilpaile niin suurta joukkoa muita hakijoita. Näin ollen on vain omasta vakuuttavuudesta sekä organisaation työtilanteesta kiinni, saako uutta työpaikkaa. Kilpailun puuttuminen on tuntunut mukavalta, mutta toisaalta tällainen tilanne saattaa luoda myös paineita siitä, että saa organisaation edustajat vakuutettua osaamisestaan. Tilanne voi olla sellainen, että omaa osaamistaan pitää saada myytyä, vaikka organisaatio ei entuudestaan kosikakaan tarvetta uudelle työntekijälle.

Jos en olis varma ollu siitä että sovellun sinne, niin olis ollu varmaan outoa. Olis todennäköisesti tullu vähän semmonen kiusaantunu olokin siitä, että tässä myy omaa osaamistaan eteenpäin väkisin. Mutta sit tavallaan se tuo semmonen paineen, että jos ei oo ees mitään avointa paikkaa mitä hakee, niin pitää todellakin osata vakuuttaa ne tyypit siitä, että mä kuulun tänne töihin. (H5)

## 4.3 Hakuprosessin kulku

### 4.3.1 Yhteydenpito hakuprosessin aikana

Organisaation yhteydenpito hakijoihin hakuprosessin aikana nähtiin tärkeäksi ja sen koettiin vahvistavan mielikuvaa vakavasti otettavasta työnantajasta. Tämän tutkielman tulokset vahvistivat aiempien tutkimusten (esim. Rynes ym. 1991; Breaugh & Starke 2000) raportteja yhteydenpidon merkityksestä.

Haastateltavat olivat nähneet yrityksiltä hyvin monenlaista menettelyä yhteydenpidon osalta. Puuttuva yhteydenpito voi vaikuttaa negatiivisesti sekä työnantajamielikuvaan, että kuluttajabrändiin. Kuluttaja saattaa päätyä

kilpailijan tuotteisiin, mikäli hänelle on jäänyt yrityksestä huono mielikuva. Kokemukset yhteydenpidon määrästä vaihtelivat hyvin paljon. Lähes jokaisella haastateltavalla oli kokemusta sekä hyvätasoisesta tiedottamisesta, että täydestä informaation puuttumisesta. Oli erittäin harvinaista, että kaikissa henkilön hakemissa työpaikoissa yhteydenpito olisi ollut riittävällä tasolla. Vain yksi koki saaneensa aina vähintään kohtuullisen määrän tietoa hakujensa kohteina olleista yrityksistä. Kukaan haastateltavista ei raportoinut, että yhteydenpitoa olisi jossakin rekrytointiprosessissa ollut liikaa.

Toisilta hyvinkin nopeesti ja selkeesti --- ja se jättää tosi hyvän vaikutelman. (H2)

Pääosin tosi heikkoa. (H7)

No, aika surkeeta mun mielestä. (H3)

Vaihdellu tosi paljon. No mä oon ollu tosi tyytyväinen, jos on lähettäny sähköpostilla hakemuksen jos siihen on vastattu, että kiitos, hakemus on vastaanotettu. (H8)

On ollu kyllä tosi laidasta laitaan, joistakin ei kuulu koskaan mitään, joistaki kuuluu ketkä on valittu tai että jotkut on valittu, joistaki sitte tulee väliaikatietoakin. (H4)

Yritys saa luotua erittäin hyvää mielikuvaa koko työnhakijajoukolle, mikäli se hoitaa hakuprosessin aikaisen yhteydenpidon korkeatasoisesti. Hakijoille lähetettävät väliaikatiedot rekrytointin etenemisestä ja sen aikatauluista auttavat hakijoita suunnittelemaan myös omia aikataulujaan. Mikäli haastattelujenkin ajankohdat ovat tiedossa mahdollisimman varhain, on helpompaa järjestellä esimerkiksi aiempaan työhön liittyviä aikatauluja mahdollisiin haastattelu-aikoihin sopiviksi.

Oon hakenu tosi moneen paikkaan ja yhdessä on tullu aikatauluttuna selkeästi kaikki tiedot. Että aika harva tekee sitä. (H4)

Kun organisaatiosta ei kuulu lainkaan vastausta hakemuksen lähettämisen jälkeen, herää monilla haastatelluilla huolta myös hakemuksen perille menemisestä. Usein puhutaan, että hakijoiden kannattaisi suosia aktiivisia yhteydenottoja rekrytoiviin yrityksiin, mikäli prosessin aikana herää kysymyksiä. Jos koko laaja hakijajoukko kuitenkin soittelisi rekrytointia hoitavalle henkilölle pelkästään kysyäkseen hakemuksen saapumisesta ilman mitään muuta aihetta yhteydenotolle, voidaan pohtia, olisiko tähän käytettävälle työajalle ehkä jotakin hyödyllisempääkin käyttöä.

Se ois toisaalta myös kiittäus siitä, et sun viesti on menny perille. (H3)



Tulee ainaki semmonen paljon vakuuttuneempi olo siitä, että se oma hakemus on myös huomioitu sinne mukaan. Muutenhan siinä on aina semmonen mahdollisuus, et se on vaan jätetty sieltä niinku pois tai että se ei jostain syystä menny perille. (H1)

Esiin nousi myös eroavaisuuksia yhteydenpidossa sen mukaan, minkä tasoisia paikkoja ollaan hakemassa. Tästä voitaisiin tehdä päätelmiä, että yritykset haluavat pitää erityisesti päällikkötason työtehtäviä tekevät henkilöt tyytyväisinä organisaation toimintaan riippumatta siitä, tulevatko he valituiksi. Päällikkötasoa alempiin työtehtäviin hakevien näkemyksistä ei ilmeisesti kanneta niin suurta huolta. Tämä voi kuitenkin olla lyhytnäköistä monellakin eri tavalla. Todennäköisesti päällikkötason työtehtäviä nykyisin hoitavat henkilötkin ovat aiemmin tehneet myös asiantuntija- tai työntekijätason tehtäviä tai työharjoitteluja. Niitä hakiessa koetut huonot hakuprosessit voivat vaikuttaa käsitykseen yrityksestä vielä myöhemminkin. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että mielikuvan muodostumisen kannalta ei ole suurta merkitystä sillä, missä vaiheessa työuraa huono kokemus on päässyt syntymään.

Kun on hakenu asiantuntijapaikkoja tai päällikkötason paikkoja niin kyl niistä yleensä kuulee. Sillon kun haki semmosia harjoittelijapaikkoja, niin niistä ei. (H5)

Yhteydenpito hakuprosessin aikana on yksi keskeisimpiä tekijöitä siinä, millaiseksi mielikuva organisaatiosta jää. Sitä voidaan pitää merkityksellisempänä kuin esimerkiksi työhaastatteluja, sillä yhteydenpito tai sen puuttuminen koskettavat aivan koko hakijajoukkoa. Voidaan myös nähdä seikkoja, joiden perusteella yhteydenpitoa voitaisiin pitää kaikkein merkityksellisimpänä rekrytointiprosessin osana. Hieman huonosti tehty työpaikkailmoitus toki päättyy kaikkein laajimman joukon näkemäksi, mutta useinkaan siihen ei kiinnitetä laajempaa huomiota ja koko asia ja organisaatio unohtuvat nopeasti ilmoitusten listaa selatessa. Poikkeuksen muodostavat toki sellaiset ilmoitukset, jotka joskus ylittävät jopa uutiskynnyksen esimerkiksi syrjimällä ihmisiä vaikkapa sukupuolen tai etnisen taustan perusteella. Lähtökohtaisesti työpaikkailmoituksiin ei kuitenkaan kiinnitetä suurta huomiota, mikäli hakupäätöstä ei synny.

Kun henkilö on päättänyt hakea yritykseen ja nähnyt vaivaa hyvän hakemuksen kirjoittamiseksi, jää hän mielenkiinnolla seuraamaan hakuprosessin kulua. Organisaatiolla on tässä tilanteessa jo jonkinlainen rooli ja merkitys henkilön elämässä, ja rekrytointiprosessia sekä koko yritystä saatetaan pohtia jopa päivittäin. Tällöin myös negatiivisten kokemusten merkitys kasvaa suuremmaksi. Henkilöä saattaa ärsyttää, mikäli organisaatio ei koskaan edes vastaa hänelle mitään. Nämä ärsytystä aiheuttaneet tilanteet saattavat näkyä myös kuluttajakäyttäytymisessä. Kyseisen yrityksen tuote voi nostaa pintaan negatiivisia tuntemuksia, joten henkilö ostaa mieluummin kilpailijan tuotteen.

Se (yhteydenpito) luo semmosen kuvan, että se rekrytointiprosessi tehdään niinku huolella. (H1)

No siitä jää tietysti hyvä fiilis, että tietää koko ajan missä mennään. (H8)

Kun on niukasti niin aattelee, että on muutenkin vähä välinpitämätön firma, et ei niitä kiinnosta ketkä hakee. Et ne vaan halua sieltä bongata parhaimman. Ja sit semmosiakin on, jotka laittaa niinku kaikille hakijoille semmoset väliaikatiedot. Tottakai se kertoo semmosesta vastuullisuudesta siitä yrityksestä, että okei tuolla asiat niinku hoituu ja siellä on oikeesti joku joka hoitaa tätä prosessia. (H4)

Aktiivista yhteydenpitoa harjoittavaa organisaatiota kuvaillaan esimerkiksi vastuulliseksi. Tiivis yhteydenpito on luonut H4:lle erittäin positiivisen kuvan organisaatiossa ja vahvistanut hänen tahtoaan päästä kyseiseen yritykseen töihin. Kattava tiedottaminen on myös rakentanut luottamusta organisaatiota kohtaan. Luottamuksen syntyminen jo rekrytointiprosessin aikana nopeuttaa myös hyvän esimies-alais-suhteen muodostumista (Northouse 2016).

Se jää mieleen semmosena et noita oikeesti kiinnostaa ketä niille on hakemassa. Kyllä se tuo semmosen niinku varman tunteen siitä yrityksestä, et okei tuolla vois olla kivaa olla töissäki, asiat hoituu. Tässä tiedotettiin koko aika niitä väliaikatietoja miten se hakuprosessi etenee ja tällä tavalla, niin kyllä se tuo semmosta luotettavuutta sitä yritystä kohtaan. (H4)

Yhteydenpito ja erityisesti rekrytointiprosessin aikatauluista tiedottaminen olivat erityisen tärkeitä asioita niille työnhakijoille, jotka olivat jo työsuhteessa toiseen organisaatioon. Olisi toivottavaa pystyä mahdollisimman varhain järjestelemään aiemman työnsä aikatauluja sopiviksi esimerkiksi työhaastattelujen aikatauluja ajatellen. Rekrytointiprosessiin osallistumisesta kun ei useinkaan tahdota kertoa aiemmalla työpaikalla, eikä vapaapäivätoiveisiin työhaastattelun takia välttämättä suhtauduttaisikaan suopeasti.

Jos ois työttömänä niin se ois varmaan vähän eri tilanne. Mutta kun on töissä ja sit on viel semmonen työ, että sä et vaan voi olla ihan helposti sieltä milloin vaan pois, koska tapaa niitä asiakkaita. Niin se ois huomattavasti helpompi rakentaa sitten ne omat työpäivät sen aikataulun ympärille, kun se ois valmiiks tiedossa. (H3)

Monet haastatelluista empivät hakemista uudelleen sellaiseen organisaatioon, josta ei aiemmalla hakukerralla kuulunut mitään koko rekrytointiprosessin aikana. Osa haastatelluista on jättänyt kokonaan hakemattakin tästä syystä. Organisaatioiden näkökulmasta tätä voidaan pitää varsin harmillisena. Vaikka henkilö ei olisikaan ollut täysin sopiva aiemmin hakemaansa tehtävään, saattaa hän sen prosessin kokemusten perusteella jättää hakematta myös sellaista tehtävää, johon hän olisi ihanteellinen valinta. Työnantajamielikuva on kärsinyt jo

aiemmasta rekrytointiprosessista, joten organisaatiota ei enää nähdä niin houkuttelevana työnantajana.

Kyllä se tietyllä tapaa vaikuttaa. Tai ehkä sitten hakeekin jo vähän semmosella ennakkoasenteella, että tuskin täältä kuuluu mitään. (H6)

No se jättää erittäin tympeän fiiliksen, että vaikka tulis kuinka kiva paikka niin tuntuu siltä, että en mä viitti tonne hakee koska ei ne pidä mitään yhteyttä. Kyl se vaikuttaa. Että niinkun huomaa, et heidän hr-prosessit ei oo ihan loppuun asti ajateltu, että kyllä pitäs edes sähköposti lähettää. (H8)

No jos se ois semmonen paikka mikä mua kiinnostaa niin joo kyllä mä hakisin, mutta kyllähän se vähän ois semmonen, että no onko tää nyt taas ihan turhaa. (H4)

Vaikuttais, ja on vaikuttanutkin. (H5)

Tässäkin tilanteessa hakupäätös toki riippuu monista eri seikoista. Työn sisältö vaikuttaa tässäkin tapauksessa, samoin henkilön kokemaa tarve löytää uutta työpaikkaa. Jos henkilöllä on akuutti tarve löytää uusi työpaikka ja hän on aktiivisesti sellaista etsimässä, saatettiin myös negatiivisia kokemuksia katsoa enemmän läpi sormien.

Vois se vaikuttaa, riippuu tosi paljon taas siitä työn sisällöstä. Mutta kyllähän sitä varmasti miettis. Vähän sillee, että voin mä nyt hakee, mutta ei ne viimeks mua valinnu. Kyl mä varmaan sit niinkun hakisin, jos olis kuitenkin itellä sillai aktiivinen hakuprosessi menossa, niin voisin silti hakee. (H3)

Rekrytoiville yrityksille helpotuksena voidaan todeta, että osa negatiivisista työnhakukokemuksista toki unohtuu myöhemmin. Jotkut haastateltavista nostivatkin esiin sen, että pienet negatiiviset asiat voivat usein unohtua ajan myötä. Unohtumisen todennäköisyys riippuu myös siitä, miten kovasti henkilö toivoi pääsevänsä juuri kyseiseen työpaikkaan. Jos avointa paikkaa on vain haettu hetken mielijohteesta ilman suurempaa innostusta, ei prosessin aikana mahdollisesti koettuja negatiivisiakaan seikkoja usein muistella kovin pitkään. Silloin tällöin henkilöille tulee kuitenkin vastaan sellaisia avoimia työpaikkoja, jotka saattavat vaikuttaa unelmien täyttymykseltä. Tällöin voidaan uskoa, että hakuprosessin aikana koetut negatiiviset tekijät jäävät mieleen pidemmäksi ajaksi.

Kyl se aina sillon kun se prosessi on meneillään ja joutuu oottelemaan, niin se ärsyttää kun ei tiedä mitä tapahtuu. mut nyt kun miettii vuoden -kahen jälkeen niin eihän niistä tässä vaiheessa muista enää et kyllä ne nyt on niinku unohtunu ja, mut sillon kun on vielä lähimuistissa niin sillon ärsyttää. (H7)

Joskus hyvin pitkän ajan päästä tulee ilmoitus, että valinta ei kohdistunut sinuun. Ja sitten on ehtiny jo ihan unohtaa tyystin, että on hakenu koko paikkaa. (H1)

Toisinaan kuulee puhuttavan, että organisaatiot ovat lähettäneet kaikille hakijoille jonkinlaisen erityisen kiitoksen siitä, että he ovat hakeneet työpaikkaa. Tällaisena kiitoksena voi toimia esimerkiksi jokin pieni lahja. Tässä tutkimuksessa haastatelluista henkilöistä kuitenkin vain yhdellä sattui olemaan kokemusta tällaisesta. Muiden haastatteluissa kiitoslahjoja ei ainakaan tullut esiin. Esiin tulleiden kokemusten vähäisyydestä johtuen tämä tutkimus ei erityisesti otakaan kantaa lahjojen vaikutuksista työnantajamielikuvaan. Tämä yksi haastateltu henkilö kertoi yrityksen lähettäneen kaikille hakijoille kupongin, jolla sai noutaa tietyistä liikkeistä ilmaisen jäätelön. Jäätelökuponki jätti hakijalle hieman ristiriitaiset ajatukset. Henkilö kertoo tästä jääneen kuitenkin ensisijaisesti positiivinen mielikuva. Toisaalta kuitenkin tuntui, että jäätelö oli vain eräänlainen lohdutuspalkinto, kun enemmän olisi tietenkin halunnut saada kyseisen työpaikan. Ainakin tämä lahja oli keino jäädä hakijoiden mieleen.

Sai kesällä jonkun jäätelökupongin joltain firmalta koska oli hakenu, se oli ihan kiitoksena. --- No kai siitä olis pitäny tulla hyvä mielikuva mut olihan se kanssa vähän semmonen, että lälläslää etpäs päässytään töihin. Mutta siis olihan se ihan kiva, että sai jäätelön. Kyl se jäi mieleen. (H7)

Välillä työpaikkailmoituksissa mainitaan, että rekrytointeja saatetaan tehdä jo hakuajana. Tämän on tietenkin hyväksyttävää ja kaikin puolin ymmärrettävää, organisaatioilla voi olla toisinaan kiire löytää hyviä työntekijöitä hoitamaan mahdollisesti kasaantuneita tehtäviä. Ikävämpään tilanteeseen työnantajamielikuvan kannalta päädytään kuitenkin silloin, kun prosessin aikana mahdollisesti tehtävästä rekrytoinnista ei ole ilmoituksessa mainittu ollenkaan. Tällöin monet hakijat saattavat hioa hakemustaan huolellisesti kuntoon usean viikonkin aikana, suunnitellen lähettävänsä sen hakuajan loppupuolella. Kun huolellisesti valmistettua hakemusta olisi sitten lähettämässä, on varmasti äärimmäisen ikävää huomata ilmoituksen unelmien työpaikasta olevan jo poistettu.

Yhellä kaverilla tuli negatiivinen mielikuva siitä, et oli laitettu haun deadlineks joku kaheskymmenes päivä, ja hän oli laittamassa sitä hakemusta ja se oli poistettu kesken kaiken. Hän oli laittanu sähköpostia ja kysynyt, ja ne sanoi että täytettiin se paikka jo. Missään ei siis puhuttu siitä, että täytämme paikkoja niinkun hakuvaiheessa. Hän oletti et on hyvin aikaa hioa se hakemus kuntoon. (H7)

Tykkään siitä, että noissa työpaikkailmoituksissa saatetaan kertoa, että haastatellaanko ennakkoon tai niinku hakuprosessin aikana. (H5)

Haastateltavan (H7) kertomassa esimerkkitilanteessa hänen kaverilleen oli sattunut tällainen harmillinen tilanne, jossa työpaikkailmoitus oli poistettu yllättäen. Tämä esimerkki tuo hyvin esiin myös sen, miten tieto tällaisista negatiivisista kokemuksista saattaa levitä laajemminkin. Työnantajamielikuvaan tullut särö saattaa pahimmassa tapauksessa vaikuttaa kyseisen hakijan myöhempien

hakuvalintojen lisäksi myös koko hänen tuttavapiirinsä päätöksiin mahdollisesta työhausta kyseiseen organisaatioon.

Haastateltavat toivat esiin myös muutamia uudempia ja toistaiseksi hieman harvinaisempia ideoita rekrytointiprosessien toteutuksessa. Rekrytointiprosessin aikatauluista tiedottamista pidetään tärkeänä ja niistä tiedottamista voitiinkin hoitaa useilla erilaisilla tavoilla. Haastateltava H5 mainitsee webbiportaalin, josta reaaliaikaisen tilanteen sai käydä aina halutessaan tarkistamassa. Tämä, kuten myös muut uudet ja nykyaikaiset käytännöt luovat samalla organisaatiosta ja sen toiminnasta hyvin nykyaikaista mielikuvaa.

Semmonen niinku webbiportaali, mistä näki sen tilanteen et missä se prosessi menee, se oli ihan hyvä. Semmonen moderni vaikutelma siitä välitty, että nää tykkää kertoa työnhakijoille ja kaikki on avointa. (H5)

Viime aikoina joidenkin organisaatioiden on nähty jakavan työpaikkailmoitusten yhteydessä myös tulevien kollegoiden kommentteja työstä ja organisaatiosta. Tämä herättääkin hakijoissa luottamusta. Luottamuksen rakentuminen tietenkin edellyttää, että kommentit ovat aitoja ja kommentoineet henkilöt ovat oikeasti paikalla olevia kollegoita, mikäli hakija myöhemmin aloittaa työpaikassa.

Ite on tykästynyt siihen, jos saa kuulla sitä vastaavaa työtä tekevien kokemuksia. Se tuo sitä työnantajanamielikuvaa paljo paremmin, kun semmoset tekstit jotka ei oo omalla nimellä kirjoitettuja. Et uskaltaa suositella sitä työpaikkaa. (H5)

Taito rekrytointiprosessien hoitamisessa ei aina kulje käsi kädessä organisaation kokoluokan kanssa. Myös suurilla organisaatioilla saattaa toisinaan olla vaikeuksia hoitaa rekrytointiprosesseja uskottavalla tavalla, vaikka niillä olisi hyvinkin kattava joukko henkilöstöalan ammattilaisia palkkalistoillaan.

Mun mielestä hassua, että vaikka panostetaan paljo hr:ään ja on niinku noita rekrytointeja, niin sitte ei oo ehkä ihan selvää, että kuka siitä rekrytoinnista vastaa ja keltä vois kysyä ja tälle. --- Se on jotenki tyhmää, ettei oo suunniteltu. (H6)

Organisaation tapa hoitaa rekrytointiprosessia saattaa heijastua myös siihen, millainen mielikuva syntyy yrityksen tavoista hoitaa muitakin prosesseja. Jos rekrytointiprosessin vastuualueet ovat epäselviä ja prosessin kulku ei vaikuta noudattavan minkäänlaista suunnitelmaa, ei organisaatio anna itsestään kovin uskottavaa kuvaa. Hakija saattaa pelätä, että kaikki muutkin organisaation prosessit ovat yhtä kehnosti johdettuja.

Joo kyllä se vaikuttaa ilman muuta. Ja just se, että sitte mietityttää että no millä tavalla ne suhtautuu sitte muuten niinku prosessien kulkuun ja muuhun. (H2)

Yksi seikka johon työnhakijat saattoivat kiinnittää hakuprosessissa huomiota, oli organisaatiosta välittyvä avoimuus. Rekrytointiprosessissa koettavan avoimuuden uskottiin kielivän myös avoimuudesta organisaation sisäisessä viestinnässä ja päivittäisissä työtehtävissä. Goodmanin ja Mazzein (2014) mukaan avoimuus organisaation sisäisessä viestinnässä vaikuttaa niin työtehtävien sujuvuuteen, luovuuteen, kuin organisaatioon sitoutumiseenkin. Innovatiivisuutta edistää se, kun organisaation kaikki jäsenet voivat avoimesti jakaa mielipiteitään ja ideoitaan.

Yleisesti tiedottaminen, niin kuinka hyvin sitten yrityksen sisäisesti kuulee asioista. Se vaikuttaa siihen mielikuvaan kuinka avoimia ollaan, koska se on kuitenkin osittain sitä avoimuutta samanlailla kun siinä hakuvaiheessa. (H2)

#### 4.3.2 Soveltuvuusarvioinnit

Rekrytointiprosesseihin saattaa toisinaan sisältyä erilaisia soveltuvuusarvioinniteja, joilla hakijoiden ominaisuuksia pyritään selvittämään. Työnhakijat näkivät nämä soveltuvuusarvioinnit enimmäkseen positiivisena seikkana. Vaikka erilaisien testien ja soveltuvuuskokeiden täyttäminen saattoi joskus tuntua työläältä, nähtiin niiden kuitenkin varmistavan, että tehtäviin valittiin juuri sopivia henkilöitä. Näin ollen jo se, että testejä ylipäättään järjestettiin, loi mielikuvaa huolellisesti rekrytointeihin panostavasta organisaatiosta.

Haastateltavista noin puolella oli kokemusta jonkinlaisista soveltuvuusarvioinneista, osalla hyvinkin laajasti. Joillakin ei ollut niistä kokemusta, mutta he saattoivat kokea, että soveltuvuusarvioinnit olisivat hyvinkin tervetullut lisä organisaatioidensa rekrytointikäytäntöihin.

Ei oo näkyny. Kanssa mun mielestä tän alan puute, että niinku harvassa on. (H3)

Toiset taas olivat päässeet kokemaan hyvinkin monipuolisia tapoja osallistua rekrytointiprosessiin. Yrityksen vaivannäkö testien järjestämisessä saattoi heittää hyvin positiivisia ajatuksia ja oli erittäin hyvä alku uudelle työsuhteelle.

Meillä oli niinku ryhmätapaaminen ja yksilöhaastattelu, soveltuvuusarviot ja ennakotehtävät ja videon tekemiset ja kaikki, niin ajattelin silloin kyllä ja sanoin monelle ääneen et kyllä ne on nähny vaivaa niinku rekrytointin tekemisessä. Mä ajattelin että kuinkahan isoa niinku työpaikkaa mä oon hakemassa, kun tääl tehään kaikki soveltuvuusarviot, mutta ihan vaan positiivisella mielellä kyllä. (H4)

Mä oon ollu soveltuvuusarvioinnissa kaks kertaa, ensin tota asiantuntijatehtävää ja sitte esimiestehtävään oli vielä erilainen soveltuvuusarviointi. (H8)

Oon ollu testeissä, ennakkotestit tehtiin, sitte oltiin semmosessa koetilanteessa mitä tehtiin koneella. Sitten oli psykologin haastattelu ja sitten vasta työnantajan haastattelu. Siitä jäi tosi hyvä kuva. (H5)

H1 oli hakenut aiemmin tehtävään, jossa vaadittiin paljon päässälaskua mielellään hyvin nopeasti suoritettuna. Päässälaskutaitoa olikin sitten testattu myös työhaastattelussa.

Sillon oli työhaastattelun yhteydessä päässälaskutesti, että se oli ehkä semmonen niinkun soveltuvuuskoe mikä tuli tossa mieleen. Siinä annettiin semmonen muuttaman sivun paperi, jossa oli niinku plus- ja miinuslaskuja, kertolaskuja, jakolaskuja ja sitte oli joku 10 minuuttia aikaa tehdä niistä mahdollisimman paljon. Katottiin sitä et kuinka paljo ehti tehdä ja kuinka paljon niistä meni oikein. (H1)

Soveltuvuusarviointien tarkoituksenmukaisuudesta haastateltavilla oli kuitenkin hyvin erilaisia näkemyksiä. Pääosin soveltuvuusarviointeja pidettiin mielenkiintoisina ja niiden myötä pystyi usein myös kasvattamaan itsetuntemustaan. Testeistä jäi usein myös erilaisia dokumentteja itselle hyödynnettäväksi jatkossakin. Se, että soveltuvuusarviointeja ylipäätään järjestetään, kertoi monille henkilöille myös yrityksen halusta panostaa rekrytointiin. Kun rekrytointiprosessiin on sisällytetty useita erilaisia osioita, joilla hakijan ominaisuuksista kerätään lisää tietoa, ajatellaan organisaatiolle olevan äärimmäisen tärkeää onnistua rekrytoinnissa.

No siis ei ollut mukavaa joutua semmosta tekemään koska siinä oli tietty paine, mutta sitten taas myöhemmin kuulin et semmosia ei enää tehdä, niin ehkä se sitten toi semmosen kuvan, että niihin rekrytointeihin ei enää suhtauduta niin vakavasti kun mitä silloin suhtauduttiin. Se on mun mielestä positiivisempi, että semmosia tehdään. (H1)

Se oli kiinnostunu siitä, että miten kokis selviytyvänsä siitä työstä. Ja siitä sai itsellekin myöskin ne testit mahdollisia uusia työpaikkahakuja varten. Siitä sai itsekin aika paljon. (H5)

Soveltuvuusarviointeihin ylipäätään oli havaittavissa enimmäkseen positiivista suhtautumista. Niiden uskottiin nostavan valittujen henkilöiden laatua ja osaamistasoa. Rekrytoiville organisaatioille voikin olla haastavaa selvittää pelkän hakemuksen ja haastattelun perusteella kaikkia hakijoiden ominaisuuksia.

Se vois ehkä tuoda myös vähän laatua niinku lisää niihin yrityksiin. (H3)

Jos on vaikka soveltuvuustestit tai tämmöset, niin ainaki sitten panostetaan siihen, että valitaan niinku oikeanlainen tyyppi. (H6)

Jotkut haastateltavista olivat tehneet rekrytointia itsekin, ja nostivat esiin soveltuvuuskokeiden mahdollisia hintoja. Soveltuvuusarvioinnin hintaa ja työtehtävän tyyppiä verratessa ei aina syntynyt sellaista käsitystä, että testit olisivat olleet tarpeelliset. Organisaation onkin tärkeää pohtia, millaisia arviointeja mi-hinkin tehtävään on tarkoituksenmukaista toteuttaa.

Tiiän et ne maksaa kuitenkin tonnin per naama ne soveltuvuuskokeet, niin mun mielestä siinä menee rahaa vähän hukkaan. Nyt ainaki tähän tehtävään missä mä nyt oon, niin mun mielestä, en mä nyt ymmärrä että mitä he sillä hakivat. (H8)

### 4.3.3 Hakuprosessin kesto

Kaikki haastatellut toivoivat ensisijaisesti nopeaa rekrytointiprosessia. Toisaalta kuitenkin vanhojen töiden järjestämiseen toivottiin tarvittaessa riittävästi aikaa. Jos henkilö on työttömänä, toivoo hän tietysti voivansa aloittaa uudessa työssä mahdollisimman pian. Useimmiten kuitenkin uuteen työhön siirrytään suoraa vanhasta työpaikasta, joten joustavuus työskentelyn aloittamisen ajankohdassa on toivottavaa. Vanhassa työpaikassa tilanne muodostuu usein sellaiseksi, että ensin sinnekin pitäisi rekrytoida uusi työntekijä lähtevän tilalle. Joskus hänen perehdyttämisenäkin saattaa edellyttää vanhan työntekijän panosta.

Ensisijaisesti toivottiin rekrytointiprosessin etenevän mahdollisimman nopeasti siihen asti, kunnes uusi työntekijä on valittu ja kaikille ilmoitettu haun tuloksesta. Tämän jälkeen oli toivottavaa saada aloittaa työssä joustavasti sopimuksen mukaan. Joskus rekrytoivalla organisaatiollakin voi tietenkin olla kiire saada uusi työntekijä aloittamaan mahdollisimman pian. Hänen edeltäjänsä saattaa olla irtisanoutunut, ja tämän edeltäjän pitäisi perehdyttää uusi tekijä aiempaan työhönsä. Näin voikin syntyä ongelmallisia tilanteita, kun valittu hakija perehdyttää seuraajaa omaan aiempaan työhönsä, vaikka hänen toivottaisiin olevan jo perehdyttävänä uuteen työpaikkaansa.

Jos menee yli kuukausi, niin se hermostuttaa kieltämättä. Ja jos on hakenu useampaa paikkaa samaan aikaan, niin sitte siinä jää odottelemaan ehkä turhan panttina. Sitten taas semmonen pikarekry, niin jos ois työtön työnhakija, niin silloin se olis varmaan ihan ok. Mutta todella nopea aikataulu on myös hankala sitten niitten vanhojen töitten järjestämisen kannalta. (H5)

Mahdollisimman nopeesti, niin ei tarvii sit mieltä. Kuitenki jos sä tosiaan haet semmosta työtä mitä sä oikeasti haluat, niin onhan se jännittävää odottaa sitä. (H8)



## 4.4 Kasvokkaiset tapaamiset

### 4.4.1 Ryhmähaastattelu

Suunnilleen puolella kaikista haastatelluista henkilöistä oli kokemusta ryhmähaastatteluista. Ryhmähaastattelut vaikuttavat olevan rekrytointimenetelmänä hieman uudempi käytäntö, eikä sen toteutukselle vaikuttanut olevan yrityksissä juurikaan vakiintuneita käytänteitä. Ryhmähaastatteluiden toteutuksen tavat olivatkin varsin kirjavia. Toisinaan ryhmähaastatteluihin ja haastattelutilanteessa toteutettavien tehtävien suunnitteluun on panostettu organisaatioissa suurestikin. Tällöin ryhmähaastattelun avulla saadaan selvitettyä erityisesti sitä, miten henkilö käyttäytyy ja työskentelee ryhmän jäsenenä. Joskus taas ryhmähaastattelut ovat olleet vain keino haastatella suurempi määrä ihmisiä kerralla. Ihmiset olivat vain kukin vuorollaan vastanneet kysymyksiin, jollaisia tavallisesti esitetään yksilöhaastatteluissa.

Meitä oli siellä varmaan semmonen kymmenkunta suunnilleen, ja me oltiin siellä vähän niinku koko päivä, tai puoli päivää. Meillä oli siellä kaikkia tehtäviä ja laitettiin se ryhmä välillä kahtia ja tehtiin ryhmissä niitä töitä. Se oli oikein kiva kokemus kyllä. (H4)

Ryhmähaastattelut on ollu vähän niinku yksilöhaastatteluja mutta ryhmässä. --- Yhtä lukuunottamatta kaikki on ollu semmosia, missä on kysytty näitä kysymyksiä, missä näet itsesi viiden vuoden päästä jne. Jotka ei millään tavalla niinkun ole mun mielestä ryhmähaastatteluun järkeviä kysymyksiä. --- Yhdessä on ollu ryhmätehtäviä ja yksilötehtäviä toki kanssa, että se on ollu ainoa semmonen oikea hyvä ryhmähaastattelu missä oon ollut. (H7)

Mikäli haastattelutilanne vaikuttaa sellaiselta, että ryhmähaastattelut on päätetty järjestää yksilöhaastattelujen sijaan pelkästään ajan säästämiseksi, on haastatteluista jääneet mielikuvat olleet enimmäkseen negatiivisia. Mikäli haastattelut eivät sisällä varsinaisia ryhmätehtäviä, eivät ne todennäköisesti kerro hakijan ominaisuuksista kovinkaan paljoa. Urasuunnitelmia koskeviin henkilökohtaisiin kysymyksiin puolestaan vastattiin mieluiten haastattelijoiden kanssa keskenään käytävissä keskusteluissa, eikä koko ryhmän kuullen. Hakijoilta riitti kuitenkin ymmärrystä sille, miksi ryhmähaastatteluja tehdään erityisesti kesätöitä hakiessa.

Niistä jäi semmonen mielikuva, että oli haluttu nopeesti vetää iso ryhmä läpi. Et katotaan että keillä on pienintäkään potentiaalia mihinkään. (H7)

Jos haastateltavien määrä on sadoissa niin kyllähän se on pakko. Kyllä sen ymmärtää siis, mutta tuntuu vaan tyhmältä. (H7)

Työnhakijat oletettavasti toivovat pystyvänsä tuomaan kaikki parhaat puolet itsestään esiin työhaastattelutilanteessa. Voidaankin pohtia sitä, miten

työnhakija saa itsestään tuotua riittävästi asioita esiin ryhmähaastattelussa. Eri-tyisesti laajennettua yksilöhaastattelua muistuttavissa ryhmähaastatteluissa tässä jäi huomattavia puutteita. Haastattelijoihin ei saatu luotua henkilökohtaista kontaktia, mutta myöskään ryhmänä toimimiseen liittyvää osaamista ja sosiaalisia taitoja ei päässyt tuomaan esiin.

Ei pääse antamaan itsestään välttämättä sitä mitä olisi annettavaa, jos kymmenen ihmistä vastaa samoihin kysymyksiin vuorotellen vähän kun olis yksilöhaastattelussa. (H7)

Runsaasti ihmiskontakteja vaativaan työhön rekrytoidessa voi olla hyvä selvittää, ketkä hakijoista toimivat luontevimmin uusien ihmisten ympäröimänä. Tähän tarkoitukseen ryhmähaastattelut ovatkin varsin oivallinen työkalu.

Oliskohan siinä ollu noin kaheksan henkee paikalla. Siinä oli muutamia tehtäviä ja kyselyitä, muutamia tehtäviä mitkä tehtiin siinä paperille siinä samassa tilassa yhtä aikaa. --- Yllättävän vähän tarvi tehdä tiiminä, se oli enemmän semmosta et katottiin miten yksilö toimii kun on monta ihmistä paikalla. --- Ryhmätyötaitojen osaamista ei kauheesti katottu siinä. (H2)

Tiimityötaitojen testaamiseen ryhmähaastattelut ovat varmasti myös erittäin sopiva väline. Ryhmätöitä tehdessä joukosta erottuu usein ne henkilöt, jotka ovat innokkaimpia organisoimaan koko tehtävää ja tapoja sen suorittamisessa. Myös henkilöiden luovuus ja kyky ideoida uusia toimintamalleja saattaa päästä oikeuksiinsa. Jotkut taas ovat erityisen ahkeria tarttumaan toimeen ja toteuttamaan asioita, minkä myös ryhmätehtävän myötä voi hyvin tuoda esiin. Jotkut voivat esimerkiksi opiskeluun liittyvissä ryhmätehtävissä pyrkiä toisinaan myös ns. vapaamatkustamiseen ja välttää kaikilta mahdollisilta tehtäviltä. Työnhakutilanteessa on kuitenkin vaikeaa uskoa, että kukaan tekisi niin. Toisaalta on kuitenkin mahdollista, että joku jännittäisi tilannetta niin paljon, että tekemisestä ei siitä syystä tule juuri mitään.

Meidät jaettiin ryhmiin ja meidän piti sitte ryhmässä miettiä, että miten me jotain tiettyä brändiä markkinoitas. Sit me esiteltiin se ja sen jälkeen oli vielä semmonen yhteinen keskustelu. Siinä oli tavallaan sillee kiva, että oli jaettu eka semmosiin pienempiin porukoihin ja sitte siinä ehkä kaikki saa äänensä kuuluviin paremmin. (H6)

Jos ei pysty ryhmähaastatteluun menee niin sit työnkuva pitää olla semmonen, et siinä ei kauheesti tarvii työskennellä ihmisten kanssa. (H2)

Ryhmähaastattelu saattaa olla tilanteena myös sellainen, että se helpottaa haastateltavien jännitystä verrattuna yksilöhaastatteluun. Yksilöhaastattelussa kaikki haastattelijoiden huomio on täysin suunnattuna vain yhteen hakijaan,

mikä saattaa monilla lisätä jännitystä. Rennon ryhmän kanssa tekeminen voi olla myös hauskaa, ja siten koko haastatteluun liittyvä jännitys hälvenee.

No toisaalta se oli ihan niinku kivaa, ettei siinä pelkästään mua katottu. (H4)

#### 4.4.2 Henkilökohtainen haastattelu

Henkilökohtaisissa työhaastatteluissa tunnelma on vaihdellut laidasta laitaan. Toisinaan ne ovat saattaneet olla jäykkiä ja melkein kuulustelumaisia tilanteita, toisinaan taas hyvinkin rentoa jutustelua. Mukavimmaksi monet kokivat rennon haastattelun, joka kuitenkin samalla vaikutti hyvin suunnitellulta.

Työhaastattelujen ajankohdasta sopiminen oli useimmiten ollut helppoa ja joustavaa. Työpaikan vaihtoon liittyvissä rekrytointitilanteissa hakevalta yritykseltä saatetaan kaivata joustoa, sillä hakija ei välttämättä pääse olemassa olevan aiemman työnsä takia tulemaan milloin tahansa. Oli erittäin harvinaista, että hakuprosessissa eteneminen olisi jäänyt kiinni haastatteluajataulun sopimisesta, näin oli käynyt vain kerran.

Useimmiten aika hyvin. (H2)

Kyl se on aika joustavasti kysytty et millon mä pääsisin. (H8)

Mulla on ollu aika hyvä tuuri, mutta ei välttämättä olis ollu helppoo silloin kun oli semmosessa työssä, että oli tosi tarkat aikataulut, niin silloin semmosen järjestäminen olis vaikeeta. Jos ei esimies olis ollu tietonen siitä, että haen muuta työtä, ei olis onnistunu. (H5)

Rekrytoijan työnkuvasta riippuen, työhaastattelut eivät useimmiten ole haastattelijoillekaan aivan jokapäiväisiä kokemuksia. Näin ollen voisi pohtia, olisiko hyvän mielikuvan luomiseksi mahdollista myös poiketa tavanomaisista päivittäisistä työajoista, mikäli potentiaalisen hakijan tarpeet sitä vaativat. Hakijoille on tärkeää, että he ehtivät myös panostaa haastatteluun. Suoraan vanhan työpaikan palaverista työhaastatteluun juokseminen lounastauon aikana ei ole välttämättä se optimaalisin tilanne. Tällöin henkilö ei aina ehdi edes keskittyä ja orientoitua tulevaan haastatteluun ja haastattelun molemminpuolinen anti uhkaa jäädä vajavaiseksi. Pääsääntönä voidaankin todeta, että joustavuus haastattelun järjestämisessä jättää sekä valitulle, että valitsematta jääneelle hakijalle paljon mukavamman mielikuvan organisaatiosta.

Mulla on ollut sekä semmosia tiukkoja kasista neljään haastattelun järjestäviä, että sitte nykyisen työnantajan tapasin sillai, että se tais olla peräti joskus iltakuudelta työpäivän jälkeen. Se oli tosi hyvä kokemus. (H5)

Mikäli rekrytointiprosessissa eteneminen pysähtyy jopa kokonaan aikataulujen sopimattomuuteen, saattaa se jättää hakijalle negatiivisen muistikuvan yrityksestä. Tilannetta voi pitää muutenkin jokseenkin erikoisena. Lähtökohtaisesti yritykset oletettavasti haluavat palkata kaikkein parhaimman ja kyseiseen tehtävään sopivimman henkilön, eikä vain sellaista, joka sattuu pääsemään oikeaan aikaan paikalle. Paikalle pääsyn järjestäminen ei välttämättä kerro mitään edes hakijan motivaatiosta työpaikkaa kohtaan. Vanhan työpaikan töiden järjestäminen tiukasti määritellyn haastattelu-aikaan sopivaksi ei vain ole aina mahdollista, oli hakija miten motivoitunut tahansa. Haastetta lisää tietenkin se, jos haettava uusi työpaikka ja vanha työpaikka ovat vielä eri paikkakunnilla. Toisaalta voidaan myös pohtia, kertoisiko hakijan työskentelytavoista mitään kovin positiivista sekään, jos hän jättäisi aiemman työnantajan ongelmalliseen tilanteeseen päästäkseen haastatteluun. Vanhan työpaikan velvoitteiden hoitamista kunniallisesti loppuun ennen uuteen työpaikkaan panostamista, voidaan kuitenkin pitää tavoiteltavana piirteenä työntekijälle.

Headhunter soitti mulle ja haastatteli mua verkon kautta ennakkoon ja sitte hän olisi halunnut et mä meen tapaamaan sitä heidän toimeksiantajaa. Ja varotti mua ennakkoon, että he on nopeita rekryämään. Että voi olla että jos et pääse tollon, se oli joskus keskellä päivää kahdelta ja eri kaupungissa, niin voi olla että paikka menee ohi. Ja niin siinä kävi. (H5)

Yrityksestä ei jäänyt hakijalle kovin positiivista mielikuvaa, kun hakuprosessi pysähtyi hänen osaltaan tiukan aikataulun johdosta. Henkilö ei usko hakevansa kyseiseen organisaatioon enää jatkossakaan.

Jäi vähän semmonen maku, että en enää hae kyllä sinne. (H5)

Hakijat odottavat työhaastattelun olevan organisaation puolelta jokseenkin suunniteltu ja organisoitu tapahtuma. Tässä tutkielmassa haastatellut henkilöt olivat kohdanneet hyvin monipuolisia työhaastattelutilanteita. Toisinaan haastatteluissa on ollut hyvin selkeä runko, jota ollaan seurattu johdonmukaisesti. Joskus on kuitenkin vaikuttanut siltä, haastattelua ei ole suunniteltu lainkaan. Suunnitelmallisuuden kerrottiin olevan tavallisinta suuremmissa yrityksissä.

Suurimmassa osassa on ollut selkeä rakenne ja runko. Selkeesti näe isommat yritykset missä on itte ollut, niin niissä on ollut selkeä runko. Sitten pienemmissä on enemmän menty sen pohjalta, että on ehkä katsottu osuuko henkilökemiat. (H2)

Musta on hyvä että se on suunniteltu etukäteen, koska se on myös hakijalle helpompi jos käydään niinku sama runko kaikille. Mut sitte se saattaa joskus vaan tuntua tosi jäykältä, että jos siitä ei yhtään poiketa. Ehkä semmonen välimuoto on hyvä. (H6)

Se missä mä olin aikasemmin niin oli selkee, siel oli haastattelurunko, oli tietyt kysymykset mitä käytiin läpi. Mutta nyt sitten tää toinen missä mä olin, niin ei ollu min-käänlaista runkoo ja se oli enemmän semmonen, että tuu paikalle ja kerro itestäs ja mitä sä haluat tietää meistä -tyyppinen. (H3)

Hyvin tarkkaa kaavaa noudattavassa haastattelussa nähtiin sekä hyviä, että huonoja puolia. Tiukkaa kaavaa noudattava haastattelu saattoi tuntua jäykältä, eikä siinä välttämättä jäänyt sijaa haastateltavan omille kysymyksille. Toisaalta taas täysin suunnittelematonta haastattelua on hyvin vaikeaa nähdä positiivisessa valossa. Työhaastattelutilanne saattaa tuntua hyvin oudolta, mikäli haastattelijat ei vie tilannetta ollenkaan eteenpäin. Jos haastattelijallakaan ei vaikuta olevan mitään kysyttävää haastateltavalta, ei organisaation toiminta herätä kovin positiivisia mielikuvia.

No siis parempi tämä missä on jonkinlainen suunnitelma siellä taustalla miten se homma niinku etenee. Sitte taas tommosessa kun kysellään niitä näitä, vaikka siis niinku asiaa, mutta sitä ei oo sen enempää mietitty, niin tulee semmonen kuva, että onks teillä vaan kiire saada tänne joku. Et ootteks te oikeesti kiinnostuneita siitä, että millanen mä oon, vai haluutteks te vaan jonkun yhden muurahaisen tänne lisää. (H3)

Osa on ollu hyvin suunniteltuja ja osa ei. Kyllä välillä on ollu, että ei siellä niinku haastattelijallakaan oo mitään kysyttävää. (H8)

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työhaastattelujen suunnitteluun kannattaa panostaa, mutta suunnitelmasta täytyy olla valmis joustamaan. Vaikka työhaastattelun eteneminen ja siihen kuuluvat kysymykset olisivat hyvin suunniteltuja, haastattelutilanteen ei kuitenkaan pidä olla jäykkä. Vaikka tietty kysymyspatteristo käytäisiinkin läpi, voi siitä välillä poiketa ja antaa keskustelun soljua eteenpäin myös omalla painollaan. Myös haastateltavan omille kysymyksille on tärkeää olla tilaa heti, kun niitä tulee mieleen. Haastateltava ei välttämättä muista kaikkia kysymyksiään enää silloin, jos niiden kysymiselle on varattu tilaa vasta haastattelun lopusta. Haastattelutilanteet olivatkin toisinaan olleet vapaamuotoista dialogia, toisinaan taas enemmän kuulustelua muistuttavia tapahtumia.

Osa on ollu tosi vapaamuotoisia, osa on ollu hyvinkin virallisia. (H8)

Aika vapaamuotoista keskustelua. Oli itselläkin jo aikasempaa kokemusta samasta firmasta, niin juteltiin omista kokemuksista ja siitä, miten on kehittynyt ja mitä haluaa kehittää, ja mitkä on itselle tärkeitä asioita. Niin se oli semmonen rento juttututkio. (H7)

Hyvinkin rentoja ja tarjotaan kahvia ja niinku kaikkee, istutaan sohvilla ja on hyvinki semmosta et ei mitenkään muodollisesti tarvi olla. Mun mielestä se on ollu niinku ihan mukavaa. (H3)

Kyllä mulla tulee enemmän semmonen olo, et minua siinä arvioidaan. Mutta se nyt on myös sillee, et mä en itse yleensä kysy hirveästi asioita. Tiedän, että monet kysyy työhaastatteluissa paljonkin ja haluaa nimenomaan tietää siitä organisaatiosta ja työtehtävästä enemmän, mutta mulla se ei vaan niinkun tunnu luontevalta. (H1)

Työhaastattelutilanteen rentous tai jäykkyys saattavat vaikuttaa haastattelun onnistumiseen monella tavalla. Haastattelua voidaan pitää onnistuneena, kun molemmat osapuolet saavat kysytyä ja selvitettyä riittäväksi kokemansa määrän tietoa toisiltaan, ja heille syntyy realistisia näkemyksiä siitä, sopisivatko työpaikka ja työntekijä toisilleen. Jäykkä haastattelutilanne ei edistä tätä tiedonvaihtoa. Jäykässä haastattelutilanteessa hakijaa saattaa jännittääkin enemmän, jolloin hän ei pääse vapautuneesti kertomaan itsestään. Jännitys voi myös aiheuttaa sen, että haastateltava ei muista kysyä itse miettimäänsä kysymyksiä haussa olevasta työpaikasta. Haastattelun onnistumisen kannalta vaikuttikin olevan ratkaisevaa se, millaisessa ilmapiirissä haastattelua käytiin.

Joo se oli semmonen rennompi. Siinä oli itte helpompi olla, vaikka jännittää, niin silti oli helpompi olla. (H4)

Aika monessa on kyllä mun mielest tullu semmonen, et se on vähä semmonen piina-penkki. Ihan hirveesti ei anneta tavallaan puhua. Tuntuu, että välillä ne haastattelijat ei edes haluais hirveästi, et se haastateltavan persoonallisuus tulee esiin. Ne vaan haluu, et vastaat näihin kysymyksiin. Mitä mä sit itte taas rekrytoijana, niin mä tykkään enemmän semmosesta, että puhutaan. Saan siinä paljon enemmän tietoo, persoonallisuutta ja kanssakäymistä, kun että vastaillet nyt vaan kysymyksiin. (H8)

Mikäli haastattelu etenee tiukasti kysymyslistaa seuraten, ei luonnolliselle vuorovaikutukselle välttämättä jää sijaa. Tällöin myös henkilökemioiden kohtaamisesta potentiaalisen työntekijän ja mahdollisen tulevan esimiehen välillä ei päästä selvyyteen. Kysymys-vastaus -kaavaa noudattavasta haastattelusta jäävää mielikuvaa kuvataan sanalla "etäinen". Jos henkilö tulisi tällaisen haastattelun jälkeen valituksi, voisi haastattelun jäykkyys enteillä myös myöhempään esimiehen ja alaisen toimivan vuorovaikutussuhteen muodostumiseen liittyvää hitautta, mikäli haastattelija olisi kyseisen henkilön tuleva esimies. Toimiva vuorovaikutussuhde edellyttää vastavuoroisuutta ja avointa ajatusten jakamista, johon jäykkä työhaastattelu luo hieman heikon alkuasetelman (Graen & Uhl-Bien 1995). Etäisen mielikuvan lisäksi tiukka linja saattaa vaikuttaa myös siltä, että haastatteluun ei olla valmistauduttu. Voi tuntua siltä, kuin joku olisi vain kirjoittanut kysymykset paperille ja tämä haastattelija on mennyt haastatteluun vain lukemaan nämä kysymykset järjestyksessä haastateltavalle. Ei vaikuta syntyvän mielikuvaa siitä, että haastattelija aidosti tahtois selvittää, millainen henkilö avointa työpaikkaa on hakemassa.

No ehkä niinku semmone etäinen. (H6)

No se luo just sen (mielikuvan) että ei oo valmistauduttu, vaan niinku joku on lyöny kysymykset paperille ja sit joku tulee siihen haastatteluun lukeen ne kysymykset siitä paperilta. (H8)

Jäykän haastattelun jälkeen saattaa helposti ajatella, että työskentely organisaatiossa sisältäisi yhtä jäykkää vuorovaikutusta. Sama vaikutus muodostuu myös toisinpäin. Rento haastattelutilanne luo mielikuvaa myös rennosta dialogista työpaikalla. Aiemmat tutkimuksen kertovat samankaltaista viestiä. Goodmanin ja Mazzein (2014) mukaan rekrytointiprosessissa koettu avoimuuskin luo käsityksen siitä, että organisaation sisäinen viestintä on avointa myös päivittäisissä työtehtävissä. Mukavana ja rentona pidetty haastattelija myös lisää haastateltavien kiinnostusta työpaikkaa kohtaan (Goodman & Mazzei 2014).

Se tuntuu mukavalta ja on tavallaan semmone olo, että ehkä ne työpaikallaki sitte käyttää semmosta dialogia ja enemmän keskustelemaa, et tavallaan kuunnellaan enemmän. (H6)

Haastattelijoiden lukumäärä työhaastatteluissa oli vaihdellut melko laajasti. Toisinaan haastattelijoina oli ollut vain yksi, toisinaan isompikin ryhmä. Haastattelijoiden lukumäärä saattaa vaikuttaa haastatteluun sosiaalisena vuorovaikutustilanteena monin tavoin.

Mä oon ollu sellasissa missä oli vaan yks haastattelija, sit oon ollu semmosissa missä on ollu neljää tai viittä. Yleensä on semmosta neljää-viittä ollu. (H4)

Haastateltavien mielipiteet haastattelijoiden sopivasta lukumäärästä vaihtelivat laidasta laitaan. Osa koki parhaaksi olla yhden haastattelijan kanssa kahdenkesken, osalle puolestaan oli luontevinta olla isomman ryhmän haastateltavana. Nämä erot vaikuttivat olevan eniten kiinni henkilöstä itsestään ja hänen henkilökohtaisista luonteenpiirteistään ja toiveistaan, kuin mistään varsinaisesti haastattelijoihin liittyvistä tekijöistä. Haastateltavien mielipiteet olivat välillä myös täysin päinvastaisia toisiinsa verrattuna. Tästä syystä tämä tutkielma ei otakaan kantaa siihen, mikä lukumäärä olisi ihanteellisin. Haastattelijoiden pienen tai suuren lukumäärän positiivisia ja negatiivisia puolia esitellään kuitenkin siten, että lukija voi tehdä niistä omat johtopäätöksensä. Nämä esiin tulevat näkemykset voivat toimia pohdinnan välineenä, kun organisaatioissa pohditaan työhaastattelujen kokoonpanoa.

Kahdenkeskistä haastattelua pidettiin hyvänä esimerkiksi siksi, että siinä saatettiin kokea pystyvänsä parhaiten luomaan tiiviin vuorovaikutussuhteen haastattelijan kanssa.

Yhen kanssa on jotenki helpompi puhua, ku tietää et puhuu vaan sille yhdelle ja ottaa katsekontaktin siihen yhteen. Välillä kun on ollu kaks haastattelijaa niin tulee semmonen olo, et se toinen tarkkailee koko aika kun puhut sille toiselle ja taas toisinpäin. Yhen kanssa se on enemmän semmonen niinku vuorovaikutuksessa oleva tilanne. (H8)

Kyllä se kaksistaan oleminen on tavallaan luontevampaa sillon jos juttu luistaa, mutta sillon jos se ei luista... (H5)

Jos on yks, niin se on mun mielestä aina huono, jos on vaan yhet korvat kuulemassa. Parempi et on enemmän. (H3)

Useamman haastattelijan järjestämässä työhaastattelussa myös istumajärjestys saattaa muuttaa tilannetta tiettyyn suuntaan. Joskus henkilön kokemat paineet saattavat kasvaa, kun haastattelijat istuvat rivissä pöydän toisella puolella. Joskus taas juuri se saatetaan kokea parhaana asetelmana, ja lisäpaineita tuo aivan vieressä istuva haastattelijat. Tämä vahvistaa sitä, että erilaiset ihmiset kokevat haastattelutilanteet hyvin eri tavoin, eikä kaikkia miellyttävää tapaa voida löytää.

Toiset on rivi pöydän toisella puolella ja oot yksin toisella puolella, niin se oli aika kuumottavaa (H4)

Jännitti hirveesti koska olin sillon tosi nuorikin. Kaks niistä tulevista esimiehistä istui mua vastapäätä ja sit se koko yksikön johtaja istui mun vieressä. Mulle tuli semmonen olo, että niinku kelle mä nyt puhun. Ja sitten musta tuntui, että hän niinku poraa katseensa muhun tossa vieressä koko ajan, kun mä puhun niille tuleville esimiehileni siinä. Ois mennä vaikka molemmat sinne pöydän toiselle puolelle, et ois voinu jakaa sitä katsetta, että sit oli semmosta niinku pyörimistä siinä. (H8)

Työpaikan ilmapiiriin voidaan myös kokea tulevan hyvin esiin haastattelijoiden kautta, mikäli haastattelijoina on useampia. Jo aiemminkin on havaittu olevan yleistä, että haastattelijoiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta tehdään tulintoja työyhteisön päivittäisestä vuorovaikutuksesta (Connerly & Rynes 1997; Goodman & Mazzei 2014).

Siinä usein näkee sitä semmosta keskinäistä kommunikaatioo heidän välillään. Että jos he heittää siinä hauskaa juttua, niin sillon tulee semmonen vaikutelma et täällä voi olla kivaa. Sitte jos se on väkinäistä, niin tulee taas oma viestinsä. (H5)

Useimmissa työhaastatteluissa haastattelijoina on ollut kaksi tai enemmän. Kun haastattelijoina on useampia, voi heidän olla tarpeellista sopia jonkinlaisia rooleja ennen haastattelua. Toisinaan he voivat kuitenkin antaa tilanteen edetä luonnostaan ilman erityistä roolitusta. Joskus haastateltavankin on helppoa huomata erilaisia haastattelijoiden rooleja – joko sovittuja tai luonnostaan muodostuneita.



Jokasessa on ollu kaksi haastattelijaa ja tota, on tullu semmonen olo, että niillä on ollu semmonen selkeä työnjako siinä ja molemmat on niinkun koko ajan tienneet mitä heidän kuuluu seuraavaksi kysyä ja se on tuntunu menevän ihan sillee soljuvasti. (H1)

Yks oli toimitusjohtaja ja hän oli selkeesti semmonen niinku tilannekeventäjä tarvittaessa. (H5)

Siinä oli kolme haastattelijaa. Kaks oli miettiny niinku ehkä enemmän, että mitä ne kysyy ja sit yks vaan niinku siitä tuulesta temmaten mielti niitä kysymyksiä sitte mitä kysyy. (H6)

No niissä aiemmissa, kyllä ne kaikki tarkkaan siinä seuras eleitä ja ilmeitä. Ja mä oon kuullu jälkeenpäin, että ne oli jakanu et kuka vahtaa mitäkin osa-aluetta. Että kato sä käsiä, kato sä silmiä, tee sä sitä tee tätä. Se oli kyllä sitte kun jälkeenpäin kuulee, et hui kauhea, et kyllä oli semmosessa skannerissa koko sen 15 minsaa. (H4)

Tää toinen oli taas ihan erilainen kokemus. Siinä me istuttiinkin vähän niinku ringissä tai sillä tavalla niinku ympäri, et näki kaikkien kasvot, niin siinä ei tullu niin semmosta analysoitavaa tunnetta, se oli semmonen rennompi muutenki. (H4)

Joskus organisaatiossa saatetaan päätyä tilanteeseen, että työntekijän valinta on jo käytännössä tehty, vaikka haastattelijakin olisi vielä jäljellä. Työnantajamielikuvan kannalta on kuitenkin tuhoisaa, mikäli loput haastattelut hoidetaan siinä tilanteessa vain lyhyesti ja välinpitämättömästi ikään kuin pois alta, kiinnittämättä henkilöihin lainakaan mielenkiintoa.

Siinä tuli semmonen olo, että niillä oli jo joku valmiina jonka ne aikoo siihen palkata. Se kesti tosiaan viis minuuttia se haastattelu ja tuli vaan semmonen olo että ne halusivat saada sen mahdollisimman nopeasti siitä niinku vaan tehtyä. (H1)

Voidaan olettaa, että työnhakijat työhaastatteluun mennessään valmistautuvat yleensä huolellisesti ja heillä on ehkä suuriakin toiveita ja odotuksia uutta mahdollista työpaikkaa kohtaan. Mikäli työhaastattelu hoidetaan organisaation osalta sitten ala-arvoisesti, jättää se mahdollisesti erittäin negatiivisen kuvan koko rekrytoivasta organisaatiosta. Haastateltavakin kuvaakin tilanteesta jääneen ”happaman maun” joten voidaan uskoa, että tilanne ei varmasti nostanut hänen mielikuvaansa kyseisestä yrityksestä.

Se nyt vaan jätti semmosen happaman maun siihen, että ei ois välttämättä tarvinnu edes raahautua sinne haastatteluun jos se kerran oli selvää, että sitä paikkaa ei tule saamaan. (H1)

Muita onnistuneeseen kokemukseen vaikuttaneita tekijöitä saattoivat olla esimerkiksi haastattelun tekeminen etäyhteyksien avulla. Tässä tutkielmassa,

jonka haastattelut tehtiin marraskuun 2019 ja helmikuun 2020 tällaisia tilanteita tuli esiin vain kaksi. Keväällä 2020 etäyhteyksillä tehdyt työhaastattelut lienevät yleistyneen huomattavasti koronavirusepidemian vuoksi, mutta tämä tutkimus ei sisällä laajempaa tarkastelua niiden toimivuudesta. Aivan ihanteellisena haastattelumenetelmänä niitä ei kuitenkaan voida pitää. Eräs henkilö oli ollut työhaastattelussa, johon toinen haastattelija oli osallistunut etäyhteyksien avulla. Tämä ei ollut vaikuttanut kovin toimivalta ratkaisulta varsinkaan yhteyksien heikon toimivuuden osalta, joten ehkä etähaastatteluja voidaan jatkossakin ajatella lähinnä toissijaisena haastattelumenetelmänä. Toisessa tapauksessa ei tullut esiin yhteysongelmia, mutta tilanne ei muutoin vaikuttanut kovin ihanteelliselta. Etäyhteyksillä haastattelun järjestäminen on toki helppoa ja nopeaa, mutta ei välttämättä vakuuta työnhakijaa. Työnhakija ei välttämättä koe saavansa tuotua itsestään parhaita puolia esiin. Toki yhteydetkin kehittyvät jatkuvasti, ja toisiinsa erinäiset syyt voivat aiheuttaa sen, että henkilöt eivät voi tavata kasvotusten.

Toinen haastattelija oli skypeillä ja se nyt ei toiminu mitenkään. Et mä en nähnyt häntä, mä en juurikaan kuullut häntä ja hän oli vielä se niinku lähin esimies. (H8)

Verkon kautta käytävistä haastatteluista jää kieltämättä vähän semmonen negatiivinen kuva, että onko tarpeeks niinkun kiinnostava työnhakija, jos ei tavata edes kasvokkain. (H5)

Vuosien varrella paljon mediassakin keskustelua herättänyt aihe on nuorten naisten palkkaaminen vakituisiin työsuhteisiin mahdollisten äitiyslomienkin uhalla. Nykyään rekrytoivat organisaatiot ja työhaastatteluja tekevät henkilöt ovat varmasti lähes poikkeuksetta tietoisia siitä, että lasten hankinnasta kysyminen on lähtökohtaisesti laitonta. Organisaatiot näyttävätkin ymmärtäneen tämän melko hyvin, sillä tämän tutkimuksen perusteella perheasioista kysyminen oli harvinaista. Tämä tutkimus ei kuitenkaan ota kantaa siihen, jääkö nuoria naisia palkkaamatta siksi, että heidän vain kysymättäkin oletettaisiin jäävän pian äitiyslomalle. Vaikka perhesuunnitelmista kysyminen oli tutkimuksen perusteella harvinaista, oli sitä kuitenkin tapahtunut. Se, että lapsisuunnitelmista ylipäättään kysytään, jättää organisaatiosta erittäin epäasiallisen mielikuvan.

Ensimmäisellä kerralla ku kysyttiin, niin mä olin niin nuori ja kokematon niin mähän vastasin siihen tietysti sitte ihan suoraa miten asia on (ei ollut suunnitelmissa). --- Toinen kerta oli sen verran vapaamuotoisempi muutenkin, että sitte en jaksanu siinä ruveta jänkäämää sen ihmisen kans asiasta. (H8)

No kyllähän se niinku ihan suunnattomasti jurppi että sitä edes kysytään. --- Kyl se firmasta kertoo aika paljon että heillä tämmöstä kysytään. (H8)

#### 4.4.3 Haastatteluiden jälkeen

Mikäli henkilö oli päässyt rekrytointiprosessissa haastatteluihin asti, tulivat tiedot haun tuloksesta todennäköisesti ajallaan. Toisaalta, jos tässä vaiheessa tieto ei enää kulkenutkaan, jätti se aivan erityisen huonon mielikuvan. Toisinaan tieto haun tuloksesta myöhästyy ihan ymmärrettävistä syistä, rekrytoija on voinut sairastua tai on haluttu vain hieman lisää aikaa päätöksen tekemiseen. Joskus kuitenkin kyse oli siitä, että valitsematta jääneille henkilöille ilmoittaminen oli vain jostakin syystä jäänyt tekemättä.

Työnhakijoilla oli erilaisia kokemuksia siitä, miten organisaatiot olivat menetelleet vastauksen viivästyessä. Toiset olivat antaneet täysin ymmärrettäviä syitä päätöksen siirtymiselle, toisinaan taas mitään perusteluja ei edes tarjottu. Mikäli vastaukset viivästyvät, eikä viivästykselle kerrota mitään perusteluja, saattaa kuitenkin herätä käsityksiä organisaation välinpitämättömyydestä hakijoita kohtaan. Samalla kuitenkin työnantajan valta-asema tilanteessa saattaa joillakin aiheuttaa sen, että asiasta ei juurikaan pahastuta.

Vähän tulee semmonen fiilis, että eiks ne osaa päättää vai eiks ne vaan jaksaa hoitaa tätä asiaa. Vähän semmonen hälläväliä-fiilis sit siitä firmasta. Kyllähän se nyt kuitenkin pitäs hoitaa varsinkin haastattelun jälkeen aika nopeesti se homma, että aika pitkälle päässyt siinä vaiheessa. (H8)

Jos haastattelun jälkeen ei saa mitään palautetta et pääseekö jatkoon vai ei niin se on aika tympeä. (H5)

On se kyllä antanu semmosen välinpitämättömän fiiliksen. Vaikka he on saanu sinne hyvän työntekijän ja se en ollu tällä kertaa minä, niin kyllä silti jotain arvostusta pitäis olla, että edes laittaa semmonen massasähköposti, että kiitos mutta ei tällä kertaa. (H4)

Siinä on semmonen valta-asetelma sillä työnantajalla kuitenkin, niin ei se sitte hirveesti oo niinku siihen negatiivisempaan suuntaan vaikuttanu. (H6)

Vaikka hakija tulisi valituksi, voi tiedon viivästyemisellä olla negatiivisia vaikutuksia. Henkilö saattaa työssä aloittaessaan kokea epävarmuutta siitä, halutaanko hänet varmasti osaksi organisaatiota. Jos taas valintapäätös on tullut nopeasti, voi hakijankin olla helpompi asettautua luottavaisin mielin uuteen työhönsä.

Tulee siitä semmonen olo siitä firmasta, että jos tonne pääsisin niin olis vähän tavaltaan epävarmempi olo siitä, että noi ei ehkä halua mua sinne. (H5)

## 4.5 Työsuhteen alkutaipaleella

Työnantajasta muodostuneiden ennakkokäsitysten ja rekrytointiprosessin aikana syntyneen käsityksen vastaavuus todellisuuteen paljastuu viimeistään silloin, kun henkilö aloittaa uudessa työpaikassaan. Ennakko-odotusten ja todellisuuden kohtaamista tullaan seuraavaksi tarkastelemaan kolmen osatekijän kautta. Näitä tarkastelukohteita ovat työn sisältö, työyhteisön ilmapiiri sekä organisaation toiminta. Tarkasteltavat osiot mukailevat Werbelin ja DeMarien (2005) esittelemän Person-Environment -mallin jaottelua. Kuten seuraavista esimerkkisitaateista käy ilmi, haastateltavien vastaukset odotusten kohtaamisesta vaihtelivat laidasta laitaan.

Aika hyvin kyllä, että jos aattelee vaikka sitä aiempaa missä olin, niin siitä tuli aika semmonen jäykkä fiilis ja se oli ihan totta. Nykyinen työnantaja taas oli tosi rento, ja sekin on ihan totta. (H5)

Tässä nyt viimesimpänä esimerkiksi, niin huonosti. Tehtävänkuvasta esimerkiksi ja työyhteisön toimivuudesta on kyllä annettu hyvin siloteltu kuva. Työtehtävistäkin on annettu hyvin ympäripyöree kuva, et mitä se sitten todellisuudessa on. (H8)

Työpaikkailmoituksia laatiessaan organisaatiot ovat monella tapaa haasteellisen tilanteen edessä. Yhtenä haasteena voidaan nähdä työpaikasta ja työnkuvasta kertominen realistisesti, mutta samalla mielenkiintoa herättävästi. Mikäli ilmoituksessa sorrutaan kaunistelemaan asioita, hakemuksia voidaan saada hyvinkin suuria määriä, mutta työ ei lopulta vastaakaan hakijoiden odotuksia. Näin saatetaan päätyä valitsemaan tehtävään henkilö, joka luulee tulleensa hoitamaan hyvin erityyppistä tehtävää. Mikäli tällä tavalla pääsee käymään, on varsin todennäköistä, että henkilö ei jatka tehtävässään kovin pitkään (Breugh & Stalke 2000). Yhtenä tämän tutkimuksen teemana käsitelläänkin ennakko-odotusten ja todellisuuden kohtaamista niissä työpaikoissa, joihin henkilö oli tullut valituksi.

### 4.5.1 Odotukset työn sisällöstä

Uuden työntekijän aloittaessa työssään hänellä on valmiina jonkinlainen käsitys siitä, millaista työskentely ja työtehtävät tulevat olemaan. Ensimmäisten kuukausien aikana hän pääsee näkemään, miten tämä käsitys toteutuu todellisuudessa. Kuten Breugh ja Stalke (2000) totesivat, tulisi uudella työntekijällä olla mahdollisimman realistinen käsitys tulevasta työstään.

Hyvin rehellisesti on kerrottu kaikki myös työn huonot puolet suoraan siinä haastattelussa. Esimerkiksi silloin sitä aiempaa kun hain, niin kyllä siinä haastattelussa jo sanottiin, että pyhäpäivät ollaan sitten töissä, että niitä ei kovin helposti saa vapaaksi. Tuolla nykysessä myös on sanottu suoraan, että palkka nyt ei oo mitenkään suuri ja että siitä ei myöskään voi neuvotella. Niin tämmöset asiat on kyllä niinkun sanottu suoraan. (H1)

Realistinen ennakk käsitys on johtanut H1:n kohdalla siihen, että työpaikoissa on saatettu viihtyä useita vuosia, niiden huonoista puolista huolimatta. Kun työhaastattelussa ei ole kaunisteltu työn huonompia puolia, hakija tietää jo paikkaa vastaanottaessaan, mihin hän on ryhtymässä. Mikäli kaunisteluun sortuttaisiin, olisi riskinä, että joku myöhemmin ilmenevä negatiivinen tekijä olisi valitulle henkilölle suuri kynnyksymys.

Työn sisältöön liittyvät epäselvyydet ja sisällön tai tehtävänimikkeen muutokset aiemmin suunnitellusta voivat rakentaa hyvin negatiivista mielikuvaa. Ei ole koskaan hyvä asia, jos uusi työntekijä kokee jo heti työsuhteen alussa tullessa jopa huijatuksi organisaation taholta, kuten seuraavissa tapauksissa on käynyt.

Mulla oli yks semmonen työpaikka, missä mä hain päällikkötason paikkaa ja mut valittiin sinne asiantuntijaks. Perusteltu sillä et mulla ei ollu yhdestä osa-alueesta niin paljon kokemusta. Siitä jäi vähän huono maku ja se oli sitte myös semmonen ehkä vähän vaativampi tehtävä kun mitä se nimike sitte oli. --- tuntui siltä, että on tullu vähä huijatuks. (H5)

Hain konsultin tehtävään, joka on siis reissutyötä ja on liukuva työaika ja hyvin vapaata ja näinpoispäin. Sitte kun oon jo kirjottanu työsopimuksenkin, jossa lukee et liukuva työaika, niin kävi ilmi että esimerkiks tämmösiä vuoroja kuuluu tähän, että sun pitää olla 8-16 tietokoneen ääressä. Joka ei mun mielestä ihan liukuvan työajan määreitä täytä. Semmonen esimerkiks mun mielestä oli niinkun kusetusta. (H8)

Organisaation näkökulmasta voidaan ymmärtää, että on tietenkin edullisempaa palkata henkilö alemmalle tehtävänimikkeelle ja todennäköisesti sitä myötä alemmalle palkkatasollekin. Jos tehtävät muutoin ovat samat, joihin teki jää alun perin haettiin, kuulostaa varsin epäeettiseltä alentaa nimikettä jälkikäteen. Taktiikan houkuttelevuutta yrityksen näkökulmasta ymmärrettävästi lisää se, että päällikkötason paikkaan saadaan korkeatasoisia hakijoita ehkä enemmän kuin asiantuntijataso paikkaan saataisiin.

Työnhakija saattaa, toki edeltävästä työtilanteestaan riippuen, ottaa uuden työpaikan vastaan joka tapauksessa. Työsuhteen alussa koetut epäeettiset toimet eivät kuitenkaan rakenna työsuhteen jatkuvuudelle kestävä pohjaa. H8 oli kohdannut työaikojen järjestämisessä eroavaisuuksia siihen, mitä aiemmin oli sovittu. Hän oli harkinnut koeaikapurkua, mutta päätynyt jatkamaan siihen asti, kunnes löysi toisen työpaikan.

Olin jo itseasiassa valmis purkamaan koeajalla työsuhteen, mutta sitte kuitenkin pistin taloudelliset asiat etusijalle. (H8)

Työntekijä saattaa kokea hyvin turhauttavana myös sen, jos hän ei pääse työssään hyödyntämään omia erityisosaamisalueitaan siinä määrin, kuin etukäteen oletettiin. H3:n vahvuuksia ja hankittuja erityisosaamisalueita oli työhaastattelussa käyty läpi kattavasti, ja niistä oli toivottu saatavan lisäarvoa organisaatiolle työsuhteen aikana. Ihmisen kouluttautuessa ja hankkiessa uutta erityisosaamista, odottaa hän todennäköisesti pääsevänsä hyödyntämään näitä opittuja asioita työssään. Henkilö ei kuitenkaan ollut lopulta päätenyt sellaisiin työtehtäviin, joissa niitä pystyisi juurikaan hyödyntämään. Aloittaessaan työssään, hän oli luullut pääsevänsä hyödyntämään osaamistaan paremmin.

Selvitettiin, että minkälainen ihminen mä oon, sit se ei olekaan ihan selvillä kaikille. Joutuu niinku uudestaan sanoo niitä asioita, että osaan tätä ja tätä. Sit kun en työskentele näitten ihmisten kans jotka mut sillon haastatteli, niin sit se tieto ei oo kulkenu. --- Se on vähän semmosta turhauttavaa varsinkin kun sitä (erityisosaamista) on. (H3)

Toisinaan yllätys voi olla positiivinenkin ja työnkuva saattaa osoittautua vielä mielekkäämmäksi, kuin etukäteen oli osannut odottaakaan. Työnkuva saattaa yllättää esimerkiksi laajuudellaan, tai olla muulla tavoin vielä mukavampaa kuin oli ajatellutkaan sen olevan.

Kyllä tää on laajempaa mitä mä kuvittelin, että mä tuun tekemään. Että en tienny ihan, että pääsin näin hyviin hommiin. Kyllä tää on niinku positiivisesti vaikuttanu, laajemmalta. (H4)

Werbelin ja DeMarien (2005) Person-Environment -sopivuuden mallissa yksilön ja työtehtävien yhteensopivuutta tarkastellaan vertailemalla yksilön taitoja ja toiveita työn vaatimuksiin ja sisältöön. Turhautumista saattaa esiintyä, mikäli henkilö kokee olevansa liian vaikeissa tai liian helppoissa tehtävissä. Tässä tutkimuksessa esiin nousseet eroavaisuudet työtehtävissä ja siinä millaisia tehtäviä oli odotettu, eivät kuitenkaan liittyneet tehtävien vaikeustasoon. Sen sijaan tehtävänimikkeet tai työtehtävät itsessään sisälsivät erilaisia asioita, kuin oli odotettu.

#### 4.5.2 Odotukset ilmapiiristä

Person-Environment mallissa tarkastellaan yksilön sopivuutta ryhmään, sekä ryhmädynamiikkaa. Myös esimies voidaan lukea tässä tapauksessa ryhmän jäseneksi. Jokainen organisaatiossa toimiva henkilö tuo oman palasensa siihen, millaiseksi ryhmädynamiikka muodostuu. Uutena työntekijänä on kuitenkin haastavan tilanteen edessä, jos vastassa onkin tulehtunut ilmapiiri. Uudella työntekijällä ei juurikaan ole vaikutusmahdollisuuksia asiaan.

Mikäli työpaikan yhteishengessä ja ilmapiirissä on ongelmia, aiheuttaa se haasteita päivittäisen työelämän lisäksi myös rekrytointitilanteessa. Jos ilmapiiriä kehutaan aiheuttomasti joko työpaikkailmoituksessa tai vaikkapa työhaastattelussa, tulee totuus ennen pitkää kuitenkin selviämään valitulle henkilölle. Rekrytointia hoitavalle henkilölle tilanne on ymmärrettävästi erittäin vaikea. Jos hän kertoo ilmapiirin ongelmista rehellisesti, saattaa olla vaikea löytää lahjakkaita työntekijöitä, jotka haluaisivat siitä huolimatta työskennellä yrityksessä. Jos taas tilannetta kaunistelee, saattaa uusi työntekijä kokea tulleeensa huijatuksi.

Sanottu et on tosi hyvä porukka ja näin. Sitten kun pääsee sisään sinne, niin huomaa et siellä on ihan hirveet skismat ihmisten välillä. Sitte kun oot ollu kuukauden töissä nii sieltä on siinä kuukauden aikana jo lähteny kaks ihmistä siitä tiimistä, koska ei mikään pelaa. --- Olin ollut kuukauden töissä, kun rupesin hakemaan muualta töitä. (H8)

On mulle kerran käyny niin, että mä oon luullu siinä tilanteessa, että esimies on tosi hauska tyyppi ja sit se todellisuudessa olikin jotain ihan muuta. Esimies oli siinä haastattelussa rento ja joustava ja tuntu että juttu luistaa hyvin, mut se ei todellisuus sit ollutkaan sitä. --- Oli pettyny olo, esimies on kuitenkin tosi tärkeä osa sitä millaseks se työn tekemisen fiilis muodostuu. (H5)

H5 oli saanut eräästä esimiehestään rekrytointiprosessin aikana hyvin positiivisen kuvan. Esimies oli vaikuttanut rennolta ja oli syntynyt vaikutelma, että he tulisivat erittäin hyvin juttuun keskenään. LMX-teoriankin kuvaaman esimies-alais -suhteen muodostuminen vaikutti lähtevän hyvin käyntiin ja odotukset olivat olleet melko korkealla. Toisin kuin teoria olettaa, vuorovaikutussuhde ei tällä kertaa lähtenytäkään vain paranemaan ajan myötä. Haastateltava kuvaa olleensa pettynyt tilanteeseen. Haastateltava mainitsee myös esimiehen tärkeän roolin siinä, miten mielekästä työn tekeminen tulee olemaan. Northousen (2016) sekä Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan heikko vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä saattaa johtaa esimerkiksi liialliseen varoivaisuuteen työtehtävissä sekä luovuuden kuihtumiseen. Esimies-alais-suhteen aiheuttamilla paineilla voi olla vaikutusta myös työntekijän jaksamiseen työssään.

Kuten työnkuvakin, myös työyhteisön ilmapiiri voi yllättää positiivisesti. Alkuun vieraiden ihmisten seurassa saattaa tuntua hieman oudolta, kun uusia työkavereita ei vielä tunneta kunnolla eikä tiedetä, mitkä olisivat sopivia yhteisiä puheenaiheitakaan. Aivan kuten esimies-alais-suhteessakin, myös työkavereiden kesken vuorovaikutussuhde voi ajan myötä kehittyä. Tutustumisen myötä ihmisistä saattaa kuoriutua uusia puolia ja heistä voi tulla hyvinkin läheisiä työkavereita.

No ehkä enemmän ollu silleen niinkun alkuun, että ei vitsi mä en istu tähän porukkaan ollenkaan. Mut sit ajansaatossa huomannu, että onkin aivan mahtava porukka, että enemmän niinku tolleen päin. (H9)

### 4.5.3 Odotukset organisaation toiminnasta

Organisaation rakenteet ja yleiset toimintatavat voivat myös aiheuttaa yllätyksiä, mikäli rekrytointivaiheessa ei olla onnistuttu luomaan todenmukaista kuvaa. Breugh ja Starke (2000) korostivat artikkelissaan organisaation ja ihmisen yhteensopivuuden tärkeyttä siinä, miten tuloksetkaasti ja sitoutuneesti työntekijä tulee työskentelemään. Todellisuudessa organisaation toimintatavat eivät aina ole sellaiset, että henkilö kokisi pystyvänsä tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä saattaakin aiheuttaa työntekijälle stressiä, sillä yleensä työntekijät itsekin haluavat pystyä saavuttamaan korkeatasoisia tuloksia työtehtävissään.

Tosi iso yhtiö, näyttää ulospäin kyllä hienolta, mutta sitten mitä on huomannu, niin tosi monet asiat on niin sanotusti lapsenkengissä. Että on miettiny et miten tällee voidaan edes tehdä. Ja sit myös huomannut ihan siis puutteita esimerkiksi työsuojelullisissa asioissa. Oon oikeestaan sisällöllisesti täysin samaa työtä tehnyt eri firmassa, niin sit ajatteli että sama jatkuu, ja sit huomannu et tätä työtä voi tehdä vähän tällee niinku alta lipan -tyyppisesti. Että ei täällä toimikkaan kaikki jutut sillain kuinka pitäis. (H3)

Joskus on kyllä lupailtu vähän enemmän, kun mitä on sitten oltu valmiita antamaan, tai on jätetty olennaisia yksityiskohtia kertomatta. Esimerkiksi jos on alottanut määräaikaisena, niin on saatettu puhua semmosista eduista, mitkä onkin sit vaan vakio-työntekijöille. Niitä onkin sitten todellisuudessa paljo vaikeampi saada niitä etuja tai järjestelyjä, mitkä on sanottu et on ihan rutiinijuttuja. Onkin pitänyt olla jotain erityisperusteita joiden takia niitä on voinu saada. On pitäny olla jotain erityisiä syitä, että on voinu olla esimerkiksi etätöissä. (H1)

Ennako-odotusten ja todellisuuden ristiriidasta voi seurata monenlaisia ongelmia yritykselle. Keskeisimpinä ongelmina voidaan nähdä luottamuksen heikentyminen sekä työntekijöiden vaihtuvuus. Schlechterin ym. (2014) mukaan vaihtuvuuden kustannukset voivat olla jopa 2,5 kertaa työntekijän vuosipalkan suuruisia. Kustannukset koostuvat esimerkiksi uuden työntekijän rekrytoinnista ja perehdytyksestä. Uusi työntekijä ei heti aluksi myöskään työskentele yhtä tehokkaasti, kuin kokenut työntekijä. Jos ennakkokäsitykset ja organisaatiossa koettava todellisuus eivät kohtaa, on myös tämän tutkimuksen mukaan suuri riski sille, että työntekijä pyrkii hakeutumaan muualle.

Joo kyl se vaikuttaa. Sen takia niinkun ehkä viimeisen puoli vuotta onkin hakenu muitakin töitä. En halua tavallaan niinkun olla semmosen firman työntekijä sitte ainakaan kauheen pitkään, mikä ei kohtaa sitä mun omaa arvomaailmaa. (H3)

Myös yksilön ja organisaation välisessä tarkastelunäkökulmassa esiin nousi positiivisesti yllättäneitä tilanteita. Organisaatiossa ihanteellisesti toimivat



rakenteet mahdollistavat työn suorittamisen toivotulla tavalla ja saavat työntekijänkin kokemaan tyytyväisyyttä työtään kohtaan. Positiivisten yllätysten voidaan tulkita tekevän työstä mielekästä ja parantavan henkilöstön sitoutumista työpaikkaansa.

Ehkä jopa paremminkin mitä mulla oli käsitys, mä ilahduin siellä monesta asiasta et miten asioita hoidettiin. Siellä oli hyvinki niinku, mun mielestä alalle aika harvinaisenkin hyvät just ne kaikki toimintamallit ja rakenteet ja muut. (H3)

#### 4.5.4 Perehdytys

Enemmistö perehdytykseen liittyvistä kokemuksista oli positiivisia. Hyvät perehdytyskokemukset vahvistavat sitoutumista organisaatioon ja tekevät työn suorittamisesta tuloksellista. Kattavan perehdytyksen on havaittu vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta (Gupta ym. 2018). Laadukas perehdytys vahvistaa työntekijän minäpystyvyyden kokemusta ja koettua työtyytyväisyyttä. Työ koetaan tavallisesti myös merkityksellisemmäksi, jos siihen on saatu riittävästi perehdytystä (Meyer & Bartels 2017).

Hyväksi kehitetyt perehdytykset ovat tähän tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä kestäneet noin kuukauden ajan. Perehdytykseen oli käytetty aikaa niin paljon, että työntekijät varmasti osaavat tehtävänsä. Erityisen tärkeänä voidaan nähdä se, että henkilöt itse luottavat osaavansa työnsä. Näin heidän työuransa organisaation palveluksessa lähtee hyvin käyntiin ja on todennäköistä, että he jatkavat työssä pitkään (Gupta ym. 2018).

Nykyisessä oli itseasiassa pidempi kuin olisin ajatellut, että oli peräti kuukauden verran perehdytystä. Et se oli niinkun oikeesti tosi hyvä. (H2)

No yks tehtävä on ollu semmonen, missä oli niinku tosi hyvä perehdytys. Siellä käytiin ihan kurssit järjestelmien käytöstä ja siel oli, tämmönen niinku perehdyttäjä oli vieressä koko ajan. (H8)

Molemmissa on ollut se oletus, että perehdytetään siihen työhön tarpeeksi hyvin, niin on ollu sille luottavainen olo ja molemmilla kerroilla se on myös toteutunu. (H1)

Meillä oli kuukauden perehdytys ja sen jälkeen vielä oltiin kaks viikkoo jonkun kanssa, eli puolentoista kuun perehdytys. Se oli kyllä riittävä. Ja kokoajan on kyselty, et miten menee ja että saa lisää perehdytystä jos sitä kaipaa. (H4)

Riittävän perehdytyksen kuvataan tuovan luottavaista oloa työn suorittamiseen. Se onkin tärkeää työntekijän työhyvinvoinnin kannalta (Meyer & Bartels 2017). Kattava perehdytys onkin erittäin tärkeää riippumatta siitä, minkä

tasoiisiin tehtäviin oltiin rekrytoimassa. Aivan erityisen hyvinä erottuvat kokemukset saattavat pysyä lämpiminä muistoina mielessä vielä vuosikymmentenkin jälkeen.

Ihan ensimmäinen kesätyöpaikka 18-vuotiaana kaupan kassalla, sinne sain todella hyvän perehdytyksen. Se yrittäjä oli muutenkin semmoinen, halus auttaa uralla eteenpäin ja hän käytti koulutuksissa, vaikka oli kesätyöntekijästä kyse. Kävin kahdessa eri koulutuksessa ja hän auttoi siinä, että oli varma olo siitä mitä tekee. --- Todella hyvä mielikuva, siitä ihmisestä erityisesti, on vieläki tekemisissä. (H5)

Huonosti järjestetty perehdytys saattaa johtaa monenlaisiin ongelmatilanteisiin. Guptan ym. (2018) mukaan myös vaihtuvuus kasvaa, jos työntekijöiden perehdytys jätetään heikolle tolalle. Henkilöt saattavat esimerkiksi uupua työnsä tuomasta kuormituksesta, sillä he eivät koe hallitsevansa tehtäviään riittävällä tasolla. On myös mahdollista, että puutteellisen perehdytyksen jälkeen henkilö ei edes tiedä, mitä häneltä odotetaan työssään.

Huonosti hoidettu perehdytys voidaan nähdä myös resurssien tuhlauksena. Työntekijä saattaa käyttää suurenkin osan työajastaan yrittäen erilaisin keinoin selvittää ja varmistella perusasioita siitä, miten hänen oletetaan tehtäviään hoitavan. Nämä asiat saattavat olla sellaisia, jotka kokeneempi työntekijä olisi voinut opastaa hänelle hyvinkin nopeassa ajassa. Tähän kaikkeen selvitystyöhön käytetty aika on tietenkin pois varsinaisesta tuottavasta työstä.

Parista viime hommasta on kyllä semmoinen mielikuva, että miksi hankitte uusia työntekijöitä kun kukaan ei kerkiä perehdyttämään. Vaikuttaa mielikuvaan työnantajasta kyllä hyvinki paljon, että en kehottaisi ketään hakemaan töihin. (H8)

Joissain paikoissa missä mä oon ollu töissä, niin siellä ei oo juuri perehdytystä ollu. Että aivan sokkona vesiin on menty. Se on ollu hyvin pelottavaa varsinkin nuorena kun oli vielä vähän semmoinen ujo ja arka. Aattelin vaan, että mä päivä kerrallaan teen niinku mä osaan, teen vaan parhaani et sen on pakko riittää. (H4)

Vaikka henkilö olisi tehnyt saman tyyppistä työtä aiemmin, hänen perehdytyksestään huolehtiminen on silti tärkeää. Eri organisaatioissa toiminnalle voi olla asetettu erilaisia tavoitteita ja voi olla myös erilaisia käytänteitä tehtävien hoitamisesta. Erityisen haasteelliseksi työsuhteen alku saattaa muodostua tilanteissa, jossa uusi työntekijä alkaa työskennellä eri toimipisteessä, erillään perehdyttäjästä ja esimiehistä. Tällöin yhteydenpidon tärkeys korostuu. Mikäli apua ei ole tarvittaessa saatavilla, on henkilön työhyvinvointi ja työssä jaksaminenkin uhattuna.

Viimesimmässä paikassa on jäänyt kyllä aika lapsenkenkiin. Varmaan liikaa luotettu vaan siihen, että kun toi on tehnyt tämmöstä työtä ennenkin, niin ei tarvi sitten niin paljoo käydä läpitte mitään asioita. (H3)

Se oli semmonen missä sitten olin eri toimipisteessä kun missä muut. Et oli aika sillai oman onnensa nojassa liian nopeesti ja yhteydenpito oli vaikeeta. --- Se käytännössä johti siihen, että sitä melkein palo loppuun. Kun ei luottanu siihen mitä teki. (H5)

Ensisijaisen tärkeänä haastateltavat pitivätkin juuri sitä, että varsinaisen perehdytysjakson jälkeenkin apua on aina tarvittaessa saatavilla. Lienee selvää, että aivan kaikkea ei koskaan pysty oppimaan vielä perehdytyksen aikana, vaikka perehdytys olisi kuinka huolellisesti suunniteltu. Työtä tehdessä oppii aina lisää, mutta sen oppimisen tueksi on tärkeää saada kysyä neuvoja aina tarvittaessa.

On ollu riittävä ja varsinkin se, että sitten kun se perehdys on vielä loppunutkin, niin sitten perehdyttäjät on ollut aina tavoitettavissa niinku Skypen kautta. Ja on rohkaistu, että jos tulee jotain ongelmaa niin voi aina kysyä neuvoja lisää. (H1)

Tärkeintä on mun mielestä ollu se, että on ollu joku jolta kysyä aina sitten kun tulee jotain epäselvää. Ei missään voi opettaa kaikkea, mut se että tietää keltä kysyä ja että uskaltaa kysyä niin se on niinku tärkeetä. (H7)

## 4.6 Rekrytointiyritysten avulla hoidettu prosessi

Breaughn (1992) artikkelissa kerrottiin myös rekrytointiyritysten avulla hoide-  
tuista rekrytointiprosesseista. Tutkimusten perusteella näissä tilanteissa saattaa toisinaan muodostua ongelmaksi se, että rekrytointia tekevä henkilö ei tiedä täysin tarkkaan, millaista työskentely kyseisessä tehtävässä tulisi olemaan. Myöskään organisaation vuorovaikutussuhteiden hedelmällisyydestä hänellä ei tavallisesti ole kokemusta. Rekrytointiyritysten henkilökunnan työnkuvaan varmasti liittyy keskeisesti pyrkimys selvittää rekrytoivan toimeksiantajan asioita ja työn sisältöä hyvin tarkkaan. Tässä tutkimuksessa ei noussutkaan esiin ongelmia siitä, että rekrytoija ei tietäisi tehtävästä riittävästi. Rekrytointiyritysten hoitamista rekrytoinneista haastateltavilla ei tosin ollut kovin kattavaa kokemusta.

Tutkielmassa esiin nousseet rekrytointiyritysten hoitamat rekrytointiprosessit ovat pääosin olleet hyvin laadukkaalla tasolla hoidettuja. Toisaalta niistä on saattanut puuttua tietynlainen ihmisläheisyys. Organisaation itse hoitaessa rekrytointiprosessia, etsii työhaastattelija usein itselleen samalla työkaveria.

Rekryfirmojen tekemät pääasiassa on ollu sellasia ammattimaisia, osa jopa vähän liian, et siitä puuttu se sellanen keskustelunomaisuus. (H5)

Rekrytointiin keskittyneissä yrityksissäkin työhaastattelijoiden taso voi vaihdella. Vaihteluun saattaa olla syynä esimerkiksi rekrytointikokemuksen määrä. Joku haastattelija saattaa olla juuri aloittanut työssään, eivätkä

haastattelutilanteet ehkä ole vielä täysin rentoja ja luontevia. Kokemuksen myötä voi tulla helpommaksi ottaa ihmisläheisempää lähestymistapaa ja tehdä haastatteluista molemminpuolisia dialogeja. Rekrytointiyritysten tekemät haastattelut voivat palvella hakijaa paremminkin kuin yritysten itse järjestämät haastattelut. Ulkopuolinen rekrytoija voi toimia ikään kuin ulkopuolisena tarkkailijana sille, millainen tekijä sopisi avoimeen työtehtävää, ja millainen työpaikka taas voisi olla sopivin kullekin hakijalle. Rekrytoivan organisaation itsensä toteuttamat rekrytointiprosessit tietenkin arvioivat pelkästään hakijan soveltuvuutta juuri kyseiseen yritykseen. Tällöin kyseessä on ensisijaisesti organisaation oman edun tavoittelu.

Semmoset joilla tuntuu olevan paljon kokemusta haastatteluista eli rekryfirmojen semmoset kokeneemmat konkarit, niin niillä on ehkä vähän myös niinkun tarve palvella sitä haastateltavaa. Ainakin oman kokemuksen mukaan. Sitten taas jos ollaan ihan sieltä työnantajan taholta haastattelemassa niin siellä vahditaan enemmän sitä omaa etua. (H5)

Rekrytointiyritysten hyödyntäminen rekrytoinnin järjestämisessä vaikuttaa olevan sitä yleisempää, mitä korkeampaan tehtävään ollaan hakemassa.

Sillon kun on hakenu päällikkötason tehtäviä, niin on ollu rekryfirmoja melkein aina. Ja silloin rekryfirmit on yhtä lukuunottamatta ollu ihan ammattimaisia. (H5)

Aina rekrytointiin keskittyneet yrityksetkään eivät aivan onnistu rekrytointiprosessien hoitamisessa uskottavalla tasolla. Toisinaan on saattanut tuntua siltä, että rekrytoija ei tahdo panostaa haastattelutilanteeseen lainkaan. Hän saattaa hoitaa haastattelun esimerkiksi yhdistämällä sen omaan virkistystaukoonsa. Työhaastatteluissa on myös tärkeää järjestää sellainen paikka ja tilanne, jossa haastattelija ja haastateltava voivat rauhassa keskittyä haastatteluun. Julkisella paikalla haastattelua tehdessä on tärkeää varmistaa, että ympärillä ei ole sellaisia henkilöitä, joiden ei pitäisi kuulla kyseistä haastattelua. Työhaastattelut mielletään usein varsin yksityiseksi tapahtumaksi, joissa saatetaan käsitellä hakijan urasuunnitelmia hyvinkin yksityiskohtaisesti. Samoin palkasta keskusteleminen voi olla monille sellainen asia, josta ei tahtoisi kertoa koko tuttavapiirilleen. Työhaastattelussa ei soisi olevan paikalla sellaisia ulkopuolisia henkilöitä, joiden hakija ei toivoisi sivusta kuulevan työhaastattelua. Tuttavapiiriin voi kuulua myös henkilöitä, joiden hakija ei haluaisi ylipäättään saavan tietää meneillään olevasta uuden työpaikan hakemisesta. Näitä henkilöitä voisivat olla esimerkiksi aiemman työpaikan esimies, työkaverit, yhteistyökumppanit ja asiakkaat. Mikäli tällaisia henkilöitä on paikalla, lienee varsin todennäköistä, että hakija ei pysty kunnolla keskittymään työhaastatteluun. Tällainen haastattelu tuskin palvelee sen enempää hakijan kuin hakevan yrityksenkään tarpeita.

Mua haastateltiin niin, että mä olin huoltoaseman kahvilassa ja se rekrytoija söi samalla sämpylää. Ja mun viereisessä pöydässä oli semmonen ihminen, jonka mä en todellakaan olis halunnu kuulevan, että mä olen työpaikkahaastattelussa. (H5)

## 4.7 Rekrytointiprosessi imagon luojana

Yhteenvedona voidaan todeta, että rekrytointiprosessin suunnitelmallinen toteuttaminen edistää organisaation menestystä monella tasolla. Työnhakijat ovat melko taipuvaisia tekemään rekrytointiprosessin perusteella johtopäätöksiä organisaation toiminnasta laajemmassakin mittakaavassa. Rekrytointiprosessi saattaa vaikuttaa käsitykseen muidenkin prosessien kulusta ja johtamiskäytännöistä.

Rekrytointiprosessin aikana syntyvä käsitys voi vaikuttaa henkilön mielikuvaan organisaatiosta niin työnhakijan kuin kuluttajankin näkökulmasta. Rekrytointiprosessin aikana huonon mielikuvan saanut henkilö saattaa myös päätyä töihin esimerkiksi tärkeälle yhteistyökumppanille. Ei ole lainkaan mahdotonta, että tietyn yrityksen jättämä epäluotettava tai muuten negatiivinen mielikuva voisi vaikuttaa päätöksentekoon myös merkittävistä yritysten välisistä kaupoista päätettäessä. Sidosryhmiin kuuluvissa yrityksissä työskennellessään aiemmat hakijat saattaisivat vaikuttaa mahdolliseen yhteistyöhön kokemuksistaan riippuen joko myönteisellä tai kielteisellä tavalla. Se, miten laajaa tällainen vaikutus voisi olla, ei kuitenkaan kuulu tämän tutkimuksen aihepiiriin.

Rekrytointiprosessin eri vaiheisiin osallistuu tavallisesti laaja joukko ihmisiä, joista vain harvat tulevat valituiksi. Nämä juuri sillä kerralla valitsematta jääneet saattavat hakea yritykseen jatkossakin, ehkä johonkin vielä paremmin heidän osaamistaan vastaavaan tehtävään. Onkin tärkeää, että he eivät mahdollisten huonojen kokemusten takia jätä myöhemmin hakematta.

Kaikki työnhakijat sekä heidän lähipiirinsä ovat samalla myös kuluttajia. Mikäli rekrytoiva organisaatio toimii kuluttajamarkkinoilla, saattaa huonosti hoidetun rekrytointiprosessin vaikutukset ulottua kuluttajakauppaan asti. Varsinkin sosiaalisen median aikakautena tiedot koetuista vääryyksistä saattavat levitä äärimmäisen nopeasti valtavan ihmisjoukon tietoisuuteen. Pienemmät negatiiviset kokemukset taas saattavat vaikuttaa hakijan omiin valintoihin kuluttajana.

Varsinkin jos on tommonen kuluttajabrändi niin sitte just se, että jos sä kuluttajana päätät sitte kaupassa ostatko sä sen yrityksen tuotteen, niin se saattaa tehdä sille mielikuvalla sen, että sä et osta sitä yrityksen tuotetta ihan vaan sen takia. Hassua, että sitä ei huomata tarpeeks niinku brändin luojana. (H2)

Kyllä se voisi vaikuttaa (mielikuvaan kuluttajana), ei laittais rahojaan semmoseen firmaan kyllä. (H9)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman johtopäätöksinä voidaan todeta, että rekrytointiprosessien suunnitteluun käytettävät panostukset ovat organisaatioille usein hyvin kannattavia. Toisaalta rekrytointiviestintään panostaminen saattaa kuitenkin olla jopa turhaa, mikäli päivittäiseen henkilöstöjohtamiseen panostaminen jää hyvin puutteelliseksi. Työnantajamielikuvan muodostuminen onkin varsin monitahoinen prosessi. Potentiaaliset työnhakijat muodostavat käsityksensä organisaatiosta monien erilaisten lähteiden avulla. He kyselevät tuttaviansa kokemuksia organisaatioista, lukevat eri medioita ja vierailevat yritysten kotisivuilla. Työnantajamielikuvaa luodaan myös potentiaalisten hakijoiden suuntaan ensisijaisesti päivittäisessä johtamistyössä. Johtamiskäytänteiden koettu toimivuus mahdollisen hakijan tuttavien keskuudessa saattaa hyvin ratkaista sen, hakeeko henkilö avointa paikkaa.

Kun hakupäätös on tehty ja hakemus lähetetty, seuraa jälleen paljon organisaation toiminnan arviointia. Tämän arvioinnin rooli korostuu huomattavasti, mikäli henkilö on jo entuudestaan pysyvyydeltään varman tuntuudessa työsuhhteessa. Jos henkilö harkitsee aiemmasta työpaikastaan lähtemistä, haluaa hän varmistaa tekevänsä oikean päätöksen. Mahdollisesta uudesta työnantajasta välittyvää kuvaa tarkastellaan toisinaan hyvinkin kriittisesti ja melko pienetkin seikat saattavat saada epäröimään vaihdoksen kannattavuutta.

Organisaation runsas yhteydenpito hakijoita kohtaan voidaan nähdä erittäin positiivisena asiana. Haastateltavat kertoivat yhteydenpidon olleen yleensä todella niukkaa. Vain harvoissa tapauksissa yhteydenpitoa oli riittävästi. Organisaatioille on tässä oiva keino erottautua edukseen muihin työnantajiin verrattuna. Avoimen yhteydenpidon ja informaation jakamisen koettiin lisäävän myös luottamusta organisaatiota kohtaan.

Työnantajamielikuvaan vaikuttivat positiivisesti kaikki sellaiset tekijät, jotka osoittivat organisaation arvostavan työpaikkaa hakeneita henkilöitä. Henkilökohtainen yhteydenpito ja hakijoiden ajantasalla pitäminen keräsivät kiitosta. Organisaatiosta tuli positiivinen mielikuva, jos rekrytointia tekevät henkilöt vaikuttivat rennoilta ja mukavilta. Sellaisilta, että heidän kanssaan olisi mukavaa työskennellä yhdessä. Organisaation luotettavuuden kannalta oli tärkeää, että

rekrytointivaiheessa kerrotut tiedot työtehtävistä ja työyhteisöstä olivat todennukaisia. Näistä positiivisista kokemuksista kerrottiin mielellään eteenpäin, mikäli työnhausta tai kyseisestä yrityksestä tuli tuttavien kanssa puhetta.

Negatiivista työnantajamielikuvaa rakensivat välinpitämätön ja epäkunnioittava suhtautuminen hakijoihin, sekä hakuprosessin yleinen sekavuus. Mielikuvaan vaikutti hyvin negatiivisesti, jos hakijoita kohdeltiin massana, eikä heitä huomioitu yksilöinä. Erittäin huono mielikuva jäi myös siitä, jos hylkäävästä haun tuloksesta ei vaivauduttu edes kertomaan. Hakijat toki osaavat päätellä valinnan osuneen toiseen henkilöön, mikäli organisaatio ei ilmoita heille valinnasta mitään. Ilmoittamista pidetään kuitenkin hakijaa kunnioittavana toimintana. Kun hakijalle kerrotaan negatiivisesta hakupäätöksestä, hänen ei tarvitse enää spekuloida, voisiko työpaikan ehkä vielä saada. Tuloksen saamisen jälkeen hän voi suunnata katseen kohti toisia mahdollisia hakuprosesseja. Jos organisaation rekrytointiprosessi kaikkine osineen ei vaikuttanut suunnitellulta ja loogisesti etenevältä, tehtiin helposti oletuksia muidenkin toimintojen sujuvuudesta organisaatiossa. Tällöin organisaatiosta saattoi jäädä hiukan epämääräinen vaikutelma.

## 5.2 Jatkotutkimusaiheet

Keskeisimpänä jatkotutkimusaiheena voitaisiin nähdä laajempi tutkimus siitä, miten parhaiden työntekijöiden onnistunut rekrytointi vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen. Jos yritys saa houkuteltua toimialansa parhaat osaajat ja pidettyä heidät palveluksessaan, olisi kiinnostavaa tutkia tuoko tämä merkittävää kilpailuetua markkinoilla. Olisi myös mielenkiintoista nähdä, miten onnistuneet rekrytoinnit ja työntekijöiden sitouttaminen vaikuttaisivat esimerkiksi yrityksen tuloksentelekykyyn keskipitkällä aikavälillä. Tässä tapauksessa keskipitkällä aikavälillä tarkoitetaan muutamien vuosien mittaista ajanjaksoa.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla, miten huonosti hoidetuksi koettu rekrytointiprosessi voisi vaikuttaa mahdollisissa myöhemmissä yhteistyökumppanuuksissa. On aina olemassa se mahdollisuus, että henkilö päätyy myöhemmin työskentelemään yritykseen, joka kuuluu rekrytointia heikotasoisesti suorittaneen organisaation tärkeimpiin sidosryhmiin. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten rekrytointiprosessin mahdollisesti aiheuttama luottamuksen menetys heijastuisi liiketoimiin yritysten kesken. Organisaatiosta on saattanut syntyä vaikutelma, että prosessit hoidetaan siellä hieman hutiloiden tai johto ei ole muuten vakuuttanut osaamisellaan. Rekrytointiprosessi on saattanut paljastaa myös puutteita organisaation johtamiskäytänteissä ja tavoissa suhtautua henkilöstöön. Nämä asiat saattavat vaikuttaa siihen, miten luotettavana, nykyaikaisena ja asiallisena yhteistyökumppanina organisaatiota voidaan pitää.

Yhtenä keskeisenä jatkotutkimusaiheena voidaan nähdä uudempien rekrytointimenetelmien mahdolliset vaikutukset. Tämä tutkimus ei sulkenut

ulkopuolelleen rekrytointia esimerkiksi LinkedInin kautta, joskaan siihen liittyviä tapauksia ei kovin montaa noussut esiin. Jatkotutkimuksissa voisi etsiä haastatteluun nimenomaan sellaisia henkilöitä, joilla on tällaisista uudemmissa rekrytointimenetelmistä kokemusta.



## LÄHTEET

- Allen, D.G., Van Scotter, J.R. & Otondo, R.F. 2004. Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57(1), 143-171.
- Amabile, T.M. 1993. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3 (3), 185-201.
- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, vol. 9 (5), 501-517.
- Balmer, J.M.T. & Gray, E.R. 2003. Corporate Brands: What are They? What of Them? *European Journal of Marketing*, Volume 37, No.7/8, pp. 972-997.
- Barber, A.E., & Roehling, M.V. 1993. Job posting and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78: 845-856.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. 2009. The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.
- Borstorff, P. C., Marker, M. B. & Bennett, D. S. 2007. Online recruitment attitudes and behaviors of job seekers. *Journal of Strategic E-Commerce*, Vol. 5 No.2. pp. 1-23.
- Breaugh, J. A. 1992. *Recruitment: Science and practice*. Boston: PWS-Kent.
- Breaugh, J. A. & Starke, M. 2000. Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26 (3), 405-434.
- Bussin, M.H.R. & Brigman, N. 2019. Evaluation of remuneration preferences of knowledge workers. *South African Journal of Human Resource Management*, Vol. 17.
- Cable, D.M. & Turban, D.B. 2001. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employee knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels, E.G. 1998. The War For Talent. *McKinsey Quarterly* 3, 44-57.
- Colarelli, S. M. 1984. Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69: 633-642.
- Connerley, M.L. & Rynes, S.L. 1997. The influence of recruiter characteristics and organizational recruitment support on perceived recruiter effectiveness: Views from applicants and recruiters. *Human Relations*, 50. 1563-1586.
- Cranmer, G.A., Goldman, Z.W. & Booth-Butterfield, M. 2017. The mediated relationship between received support and job satisfaction: an initial

- application of socialization resources theory. *Western Journal of Communication*, Vol. 81 No. 1, pp. 64-86.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Doherty, R. 2010. Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, Vol. 9 No. 6, pp. 11-15.
- Dowling, G.R. 1986. Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*. 15, pp. 109-115.
- Duggan, B. & Horton, D. 2004. Strategic Recruitment and Retention: Competitive Advantage and Return on Investment. *Business Voice*, 6.
- Dutta, D. 2014. Tweet Your Tune - Social Media, the New Pied Piper in Talent Acquisition. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. Jul-Sep2014, Vol. 39 Issue 3, p93-104. 12p.
- Fombrun, C. & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2) (1990), pp. 233-258.
- Franca, V. & Pahor, M. 2012. The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*. May2012, Vol. 3 Issue 1, p78-122. 45p.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ewing, M.J., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. and Berthon, P. 2002. Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, Volume 21 No.1, pp. 3-22.
- Goodman, M.D. & Mazzei, A. 2014. Internal communication for employee enablement. *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 19, No. 1. pp. 82-95.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6.
- Gupta, P.D., Bhattacharya, S., Sheorey, P. & Coelho, P. 2018. Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy. *Industrial & Commercial Training*. 2018, Vol. 50 Issue 2, p61-80. 20p.
- Halliday, M.A.K. 1973. *Explorations in the functions of language*. London: Edward Arnold.
- Helft, M. 2007. In Silicon Valley, a fierce talent search. *The International Herald Tribune*, 29 May, p. 1.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Syderman, B.B. 1959. *Motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoffman, D. L. & Fodor, M. 2010. Can you measure the ROI of your social media marketing? MIT Sloan Management Review, Vol. 52 No.1, pp. 41-49.
- Ind, N. 1997. The Corporate Brand. Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited 1997.
- Johnson, A.A. 1995. The business case for work - family programs. Journal of Accountancy, Vol. 180 No. 2, pp. 53.
- Joyce, M.P. 2008. Interviewing techniques used in selected organizations to day. Business Communication Quarterly. 71(3), 376-380.
- Knox, S. & Freeman, C. 2006. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. Journal of Marketing Management. Sep2006, Vol. 22 Issue 7-8, pp. 695-716.
- Koch, M.J., & McGrath, R.G. 1996. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. Strategic Management Journal, Vol. 17 Issue 5, pp. 335-354.
- Lemmink, J., Schuijf, A. & Streukens, S. 2002. The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. Journal of Economic Psychology 24, pp. 1-15.
- Lombardi, L. J. 2006. Labour shortage? No. Skilled labour shortage? Yes. LIM-RA's MarketFacts Quarterly. 25(1), 61,69.
- Massue, M. 2006. Hiring the best. Training and Development, 2006 (July) pp. 76-78.
- Maurer, S.D., Howe, V. & Lee, T.W. 1992. Organizational recruiting as marketing management: An interdisciplinary study of engineering graduates. Personnel Psychology, 45: 807-833.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Meyer, A.M. & Bartels, L.K. 2017. The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. Journal of Organizational Psychology. Nov2017, Vol. 17 Issue 5, p10-27. 18p.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. 2001. The war for talent. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Myers, R. 2006. Interviewing techniques: Tips from the pros. Journal of Accountancy, 2006(August) pp. 53-55.
- Northouse, P. G. 2013. Leadership theory and practice. Edition 6. Thousand Oaks California: Sage.
- Northouse, P. G. 2016. Leadership theory and practice. Seventh edition. Sage.
- Orlitzky, M. 2007. Recruitment strategy. Teoksessa P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Toim.), The Oxford handbook of human resource management: 273-299. Oxford, England: Oxford University Press.

- Phillips, J.M., & Gully, S.M. 2015. Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here? *Journal of Management*. Vol. 41, No.5. pp. 1416-1445.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere, Vastapaino.
- Roberson, Q.M., Collins, C.J. & Oreg, S. 2005. The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organizations. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 19 No. 3. pp. 319-339.
- Ryan, R.M & Deci, E.L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. Vol. 25, No. 1. 54-67.
- Rynes, S.L. and Boudreau, J.W. 1986. College recruiting in large organizations: practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology*, Vol. 39, pp. 729 - 57.
- Rynes, S.L., Bretz, R.D. & Gerhart, B. 1991. The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44: 487-521.
- Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L. 1991. Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*. Vol. 32, Issue 3 Spring, pp. 17-28.
- Schlechter, A., Thompson, N.C., & Bussin, M. 2014. Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers an experimental investigation. *Employee Relations*, 37(3), 274-295.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. 1998. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. 124, pp. 262-274.
- Schuler, S. R. & Jackson, E. S. 2006. *Human Resource Management: International Perspectives*. Thomson South-Western.
- Tarquinio, M. 2006. Onboarding benchmark report: technology drivers help improve the new hire experience. *Human Capital Management: Aberdeen-Group, Inc.*
- Taylor, M.S., & Schmidt, D.W. 1983. A process-oriented investigation of recruitment source effectiveness. *Personnel Psychology*, 36. 343-354.
- Taylor, M.S., & Collins, C. 2000. Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology*: 304-334. Oxford, England: Blackwell.
- Thompson, L.F. & Aspinwall, K.R. 2009. The recruitment value of work/life benefits. *Personnel Review*. Volume 38, Issue 2, pp. 195-210.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy, Helsinki.
- Turban, D.B. & Cable, M. D. 2003. Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 733-751.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.

- Törrönen, J. 2010. Kuvaus, näkökulma ja ääni: Representaatioiden analyysi empiirisessä sosiaalitutkimuksessa. Teoksessa Representaatio – Tiedon kivijalasta tieteiden työkaluksi. Toim. Knuuttila, T. & Lehtinen A.P. Gaudeamus University Press, Helsinki.
- Ullman, J.C. 1966. Employee referrals: A prime tool for recruiting workers. *Personnel*, 43. 30–35.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M. & Thorpe, S. 1991. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, Vol. 14 No. 2, pp. 89-103.
- Van Hooff, E.A.J., Born, M.P.H., Taris T.W., Van Der Flier, H. & Blonk, R.W.B. 2004. Predictors of Job Search Behavior Among Employed and Unemployed People. *Personnel Psychology*, Vol. 57, Iss. 1. pp. 25-59.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen -strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Werbel, J.D. & DeMarie, S.M. 2005. Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit. *Human Resource Management Review*, vol 15, Issue 4. pp. 247-262.
- Ye, X., Li, L. & Tan, X. 2017. Organizational support: Mechanisms to affect perceived overqualification on turnover intentions: a study of Chinese repatriates in multinational enterprises. *Employee Relations*, Vol. 39 No. 7, pp. 918-934.

## LIITTEET

### Haastattelukysymysten runko

Suluissa mahdollisia haastattelijan jatkokysymyksiä.

#### 1. Taustatiedot

- a. Ikä?
- b. Koulutustausta?
- c. Oleellisin työkokemus; Työtehtävät, tehtävänimikkeet?
- d. Kuinka pitkään olet ollut tässä tehtävässä?
- e. Kuinka paljon sinulla on kokemusta työhausta?

#### 2. Työnhaku

- a. Ennakkokäsitys organisaatiosta
  - i. Mistä käsitykset syntyvät?
  - ii. Koetko mahdollisen kuluttajabrändin vaikuttavan organisaation houkuttelevuuteen työnantajana?
  - iii. Kuinka paljon eri lähteistä syntyneet ennakkokäsitykset merkitsevät? (vrt. esim. tutuilta kuullut asiat ja organisaation oma viestintä)
  - iv. Voisitko ajatella hakevasi organisaatioon, josta olet kuullut paljon negatiivista?
  - v. Vaikutukset kuluttajapäätöksiin?
  - vi. Voivatko ennakkokäsityksen vaikuttaa palkkatoiveen määrään?
- b. Työpaikkailmoitus
  - i. Mihin asioihin huomiosi kiinnittyy työpaikkailmoituksia katsellessa
  - ii. Mitkä asiat työpaikkailmoituksessa vaikuttavat siihen, millainen mielikuva yrityksestä syntyy? (Sisältö ja laajuus, kieliasu?)
  - iii. Hakemuksen lähettäminen, suositko enemmän hakulomaketta vai sähköpostilla lähetettävää hakemusta? Miksi?

c. Hakuprosessin kulku

- i. Millaista yhteydenpito hakuprosessin aikana on ollut organisaatioissa, joihin olet hakenut?
- ii. Onko prosessin etenemisestä ja sen aikatauluista tiedotettu riittävästi?
- iii. Miten yhteydenpito tai sen puuttuminen vaikuttaa mielikuvaan organisaatiosta?
- iv. Vaikuttaako hakuprosessin laajuus/monipuolisuus (soveltuvuusarvioinnit, testit, ryhmähaastattelut lounaiseen jne.) mielikuvaan?
- v. Prosessin kokonaisuuden vaikutukset?

**3. Kasvokkaiset tapaamiset**

a. Mahdollinen ryhmähaastattelu

- i. Oletko ollut ryhmähaastatteluissa?
- ii. Miten se oli toteutettu?
- iii. Oliko toteutus mielestäsi onnistunut?

b. Henkilökohtainen haastattelu

- i. Onko ajankohdissa joustettu tarvittaessa?
- ii. Onko haastattelu vaikuttanut hyvin suunnitellulta ja organisoidulta?
- iii. Arvioitavana oleminen / molemminpuolinen dialogi?
- iv. Miten haastattelijoiden lukumäärä on vaikuttanut haastattelutilanteeseen?
- v. Onko sinulta kysytty jotakin epäasiallista/laitonta?

c. Haastattelun jälkeen

- i. Ovatko tiedot haun tuloksesta tulleet ajallaan?

**4. Työsuhteen alussa**

- a. Onko hakuprosessin aikana syntynyt mielikuva yrityksestä ja tehtävästä ollut oikea?
- b. Oliko perehdytys tehtävään mielestäsi riittävä?