

9

Onko rekrytoijalla väliä? Rekrytoijan käytöksen merkitys yrityksen työnantajakuvan ja houkuttelevuuden muutoksiin hakuprosessin aikana

Emilia Haapajärvi & Saaga Härkönen & Jari Eskola

Johdanto

Monet yritykset Suomessa kärsivät työvoimapulasta. Erityisesti lahjakkaiden substanssiosaajien löytäminen on ollut nykypäivänä haasteellista. Tämä on johtanut yritykset kovaan kilpailuun osaavista työntekijöistä. (Kauhanen 2012, 69; Salli & Takatalo 2014; YPAI 2018, 16.) Tarvittavan henkilöstön työllistäminen oikeaan aikaan ja paikkaan sekä heidän onnistunut sitouttamisensa yritykseen ovat ratkaisevia tekijöitä yrityksen menestyksen kannalta (Kauhanen 2012, 62). Yritysten pitää kehittää strategioitaan potentiaalisten työntekijöiden mielenkiinnon herättämiseksi pärjätäkseen ja erottuakseen kilpailijoistaan. Yrityksen työnantajakuvan merkitys korostuu entisestään

Saaga Härkönen, Johanna Lätti, Anna Rytivaara & Anna Wallin (toim.)

*Kasvatuksen muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt:
10 eläytymismenetelmätutkimusta.*

Tampere: Tampere University Press, 263–284

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-034-2>

kilpailutilanteessa ja sen on huomattu olevan yksi päätekijä, joka vaikuttaa työnhakijan mielenkiinnon rakentumiseen yritystä kohtaan (Backhaus & Tikoo 2004; Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones 2005; Van Hoyer, Bas, Cromheecke & Lievens 2013; Wehner, Giardini & Kabst 2015).

Työnantajakuva voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Sisäinen työnantajakuva kertoo siitä, miten yrityksessä työskentelevä henkilöstö näkee työnantajansa, kun taas ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan ulkoisten sidosryhmien, kuten potentiaalisten työnhakijoiden, luomia mielikuvia yrityksestä työnantajana (Biswas & Suar 2016; Juholin 2008, 275; Kauhanen 2012, 69). Työnantajakuva pitää sisällään yksilöiden muuttuvia havaintoja muun muassa siitä, mikä yritykselle on ominaista ja miten se erottuu toiminnallaan muista. Eri sukupolvet arvostavat työnantajassa erilaisia piirteitä. Siinä, missä vanhemmat sukupolvet ovat arvostaneet työn pysyvyyttä ja palkkaa, nuoremmat sukupolvet ovat alkaneet lisäämään painoarvoa myös työn mielekkyydelle, joustavuudelle, työilmapiirille sekä yrityskulttuurille (Kuron, Lyons, Schweitzer & Ng 2015).

Työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten yrityksen toimiala, julkinen näkyvyys, viestintä sekä henkilökohtaiset kokemukset yrityksestä. Myös henkilöstöresursoinnin eli rekrytoinnin on huomattu olevan yhteydessä hakijan muodostamaan työnantajakuvaan hakuprosessin aikana (Österberg 2015). Rekrytoinnin keskeisimpänä tavoitteena on tunnistaa työnhakijoiden eli kandidaattien joukosta potentiaalisin henkilö avoimpaan tehtävään. Sen lisäksi rekrytointiin nähdään kuuluvan joko työntekijän valinta (selection) tai potentiaalisen kandidaatin houkuttelu (attraction) (Searle 2009, 151). Pelkän työntekijän valinnan ja kandidaatin houkuttelun ero piilee siinä, pystyykö yritys saamaan perinteisellä hakumenettelyllä potentiaalisia työnhakijoita mukaan hakuprosessiin vai pitääkö heitä houkuttella mukaan hakuprosessiin. Tässä artikkelissa tarkastellaan rekrytointia myös työnhakijoiden houkuttelun näkökulmasta. Houkuttelun voidaan nähdä lisäävän yrityksen tunnettavuutta ja kilpailuetua saaden parhaimmat työntekijät kiinnostumaan juuri kyseisestä yrityksestä. Lahjakkaiden työnhakijoiden houkutteluun sisältyvistä vaiheista löytyy useita määritelmiä, jotka periaatteiltaan noudattavat samaa kaavaa. Aluksi avoinna oleva tehtävä pyritään tuomaan mahdollisimman laajasti potentiaalisten kandidaattien tietoisuu-

teen (Breugh, Macan & Grambow 2008). Tämän jälkeen kandidaattien kiinnostusta yritystä kohtaan pyritään lisäämään eri tavoin, jotta heidät saataisiin houkuteltua mukaan hakuprosessiin. Lopuksi tavoitteena on antaa työtarjous, josta tehtävään valittu kandidaatti ei halua kieltäytyä. (Breugh, Macan & Grambow 2008.)

Hakuprosessiin osallistuva kandidaatti poimii vihjeitä eri hakuprosessin vaiheista muodostaen niiden pohjalta kuvaa yrityksestä sekä sen toimintaperiaatteista (Salli & Takatalo 2014). Hakuprosessin aikana rakentunut työnantajakuva vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen sekä työnhakijan halukkuuteen hyväksyä työtarjous yritykseltä (Saks & Uggerslev 2010; Wehner ym. 2015). Epäonnistunut hakijakokemus taas vaikuttaa usein kielteisesti yrityksen työnantajakuvaan ja voi johtaa siihen, että hakija jättäytyy pois hakuprosessista (Breugh 2008). Hakijoiden houkutteluun keskittyvän rekrytoinnin keskeisin tehtävä on siis tiivistetysti saada potentiaalisimmat työnhakijat kiinnostumaan yrityksestä ja lähtemään mukaan hakuprosessiin sekä luoda heille positiivinen hakijakokemus hakuprosessin aikana (Saks & Uggerslev 2010).

Työnantaja käyttää rekrytoinnissa erilaisia valinta- ja arviointimenetelmiä pyrkiessään selvittämään, soveltuuko työnhakija tehtävälle asetettuihin vaatimuksiin. Yleisimpiä hakuprosessissa käytettäviä arviointimenetelmiä ovat ansioluettelo eli CV (*Curriculum Vitae*), hakemuskirje, haastattelut sekä erilaiset testit kuten kielitaito-, soveltuvuus- ja persoonallisuustestit (Kauhanen 2012, 82). Eri yrityksiin ja tehtäviin suunnitellut hakuprosessit voivat erota toisistaan arviointimenetelmien perusteella. Valittuihin menetelmiin vaikuttavat muun muassa tehtävän vaatimukset sekä yrityksen käytössä olevat resurssit. Yksi yleisimmin käytetty arviointimenetelmä rekrytoinnissa on työhaastattelu (Kauhanen 2012, 82–83).

Haastattelu on parhaimmillaan vuorovaikutteinen arviointimenetelmä, josta hyötyvät kaikki mukana olevat osapuolet. Yleisesti hakijat ovat kokeneet haastattelun mielekkäimpänä arviointimenetelmänä hakuprosessissa, sillä sen sisällön ja haettavan työtehtävän välillä on tyypillisesti koettu olevan mielekäs ja vahva yhteys (Hausknecht, Day & Thomas 2004). Teknologian kasvavasta roolista huolimatta niin työnantajat kuin -hakijatkin arvostavat edelleen mahdollisuutta kohdata toisensa kasvokkain jossain hakuprosessin

vaiheessa (Lievens & Chapman 2019). Suomalaisessa rekrytointitutkimuksessa saatujen tulosten perusteella perinteinen kasvokkain tapahtuva työhaastattelu on myös toivotuin arviointimenetelmä etenkin nuorten työnhakijoiden mielestä (aTalent 2018, 15–16). Haastattelun kaksisuuntainen, molempia osapuolia hyödyttävä toimintamalli, antaa haastattelun pitäjälle mahdollisuuden tutustua paremmin työnhakijaan ja hänen osaamiseensa siinä, missä työnhakija puolestaan saa hyvän mahdollisuuden kuulla tehtäväkuvasta ja sitä tarjoavasta yrityksestä tarkemmin. (Kauhanen 2012, 83; O’Meara & Petzall 2013.) Työhaastattelun pitäjänä toimii, joko yksin tai yhdessä, yrityksen sisäinen rekrytointiin erikoistunut työntekijä, työntekijää hakevan yksikön esihenkilö tai rekrytointipalveluita tarjoavan ulkoisen yrityksen edustaja eli rekrytointikonsultti. Yleensä valintapäätöksen tekee hyvän johtamisperiaatteen mukaisesti palkattavan työntekijän esihenkilö. (Kauhanen 2012, 83, 88.) Oikean valintapäätöksen aikaansaamiseksi esihenkilön osallistuminen hakuprosessiin on merkityksellinen tulevan yhteistyön onnistumisen takaamiseksi.

Rekrytoijalla eli hakuprosessin eri vaiheissa hakijan kanssa kommunikoidulla henkilöllä on myös todettu olevan merkitystä työnhakijan työnantajakuvan muodostumiseen. Työhaastattelussa rekrytoijan käytöksen on nähty vaikuttavan työnhakijan kokemukseen yrityksen vetovoimaisuudesta. Lisäksi rekrytoijan käytöksen on nähty vaikuttavan hakijan odotuksiin saada työtarjous sekä haluun ottaa se hakuprosessin päätteeksi vastaan. (Chapman ym. 2005; Turban & Dougherty 1992.) Rekrytoijan ystävällinen suhtautuminen työnhakijaan ja hänen jakamansa riittävän tiedon määrä tehtäväkuvasta sekä yrityksestä, vaikuttavat positiivisesti hakijan kokemukseen hakuprosessin onnistumisesta (Saks & Uggerslev 2010). Lisäksi rekrytoijan työkokemuksella, koulutuksella sekä roolilla yrityksessä on nähty olevan hieman vaikutuksia työnhakijan kokemukseen hakuprosessin onnistuneisuudesta. Tutkimusten mukaan rekrytoijan käytös voi vaikuttaa myös työnhakijan mielikuvien muutoksiin hakuprosessin aikana. (Breugh 2008.) Eräissä tutkimuksissa reilu kolmasosa työnhakijoista koki rekrytoijan vähentäneen hakuprosessin aikana heidän halukkuuttaan työllistyä yritykseen siinä, missä toinen kolmasosa työnhakijoista koki rekrytoijan vaikuttaneen päinvastoin ja kasvattaneen heidän haluaan työllistyä (Rynes, Bretz & Gerhart 1991). Syitä

rekrytoijan merkitykselle voidaan etsiä heidän erilaisista toimintatavoistaan hakuprosessissa.

Rekrytoijien tiedon määrä tehtävänkuvasta ja yrityksestä vaihtelee. Tämän on nähty vaikuttavan heidän kykyynsä tarjota riittävästi tietoa työnhakijalle. Myös rekrytoijien omat mieltymykset ohjaavat heidän jakamaansa tietoa työnhakijoille, mikä puolestaan ohjaa ja rajaa työnhakijan tiedon saantia. Lisäksi rekrytoijien uskottavuuden taso vaihtelee, minkä on nähty vaikuttavan työnhakijan mielikuvan rakentumiseen yrityksestä. (Breugh ym. 2008.) Silläkin voi olla merkitystä, onko rekrytoija työnhakijan tuleva kollega vai esimerkiksi yrityksen kumppanin rekrytointikonsultti. Tämän voidaan nähdä vaikuttavan rekrytoijan toimintatapoihin ja jakamaan tietoon hakuprosessin aikana. (Breugh 2008.)

Työnhakijan mielikuvan kehittymistä potentiaalisesta työnantajayrityksestä on tarkasteltu yleisemmin signaaliteorian avulla (Taj 2016). Signaaliteorian ajatus perustuu yksilön pyrkimykseen lisätä omaa tietämystään asiasta toisen henkilön jakamien signaalien perusteella (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel 2011). Toisin sanoen, hakuprosessissa työnhakija pyrkii saamaan rekrytoijan lähettämien signaalien avulla lisätietoa yrityksestä ja tehtävänkuvasta sekä siitä, millaista yrityksessä olisi työskennellä. Signaalit, jotka kulkevat signaalin antajan ja vastaanottajan välillä, voivat luoda positiivisia tai negatiivisia mielikuvia yrityksen ominaisuuksista. Pääasiassa signaaliteoria on keskittynyt positiivisten signaalien tarkoitukselliseen viestimiseen, mutta myös negatiivista mielikuvaa välittävät signaalit ovat saaneet huomiota tutkimuksissa. Negatiivisten signaalien uskotaan olevan harvinaisempia, eikä signaalin antajien uskota lähettävän niitä tarkoituksellisesti. (Connelly ym. 2011.)

Tieteellinen tutkimus rekrytoijan suhteesta työnhakijan yrityksestä luomiin mielikuviin on ollut vähäisempää (Lievens & Slaughter 2016; Virtanen, Wallin, Sylvander & Eskola 2017) ja rekrytointitutkimuksessa ensisijainen tutkimuskohde on ollut työllistämisen jälkeiset vaiheet ja sen seuraukset. Huomiota ovat saaneet myös ennen palkkaamista esiintyvät vaiheet kuten rekrytoinnin kohteena olevien työnhakijoiden houkuttelu. (Breugh 2013.) Rekrytointiala on kuitenkin ollut jo pitkään kiinnostunut siitä, mikä rooli rekrytoijalla on työnantajakuvaan sekä työnhakijan luomiin mielikuviin ja

päätöksiin hakuprosessin aikana. Ennen 2000-lukua tehtyjen tutkimusten mukaan rekrytoijalla ei ollut merkityksellistä roolia hakijan työnantajakuvan muokkaantumiseen (esim. Turban, Forret & Hendrickson 1998). Kuitenkin 2000-luvun jälkeen tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että rekrytoijan rooli voi olla merkittävä työnantajakuvaan vaikuttava tekijä ja se voi lisäksi vaikuttaa hakijan päätöksiin työpaikan valinnassa. (Chapman ym. 2005.) Tutkimuksen mukaan etenkin parhaat työnhakijat, jotka voivat saada useitakin työtarjouksia samanaikaisesti, ovat herkempiä tekemään tulkintoja työn ja yrityksen ominaisuuksista rekrytoijan toiminnan perusteella (Chapman & Webster 2006). Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää, minkälaisia mielikuvia työnhakija luo haastattelussa yrityksestä rekrytoijan toiminnan perusteella sekä sitä, miten ne ovat yhteydessä työnhakijan päätökseen ottaa työtarjous vastaan. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia mielikuvia työnhakijalle syntyy yrityksestä rekrytoijan käytöksen perusteella opiskelijoiden vastauksissa?
2. Miten rekrytoijan käytös ja siitä syntyneet mielikuvat ovat yhteydessä työnhakijan päätökseen ottaa työtarjous vastaan?

Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimusaineisto (N = 41) kerättiin tammikuun 2019 lopussa yhden suomalaisen yliopiston kauppatieteiden opiskelijoilta, jotka olivat loppusuoralla opinnoissaan. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin eläytymismenetelmää, joka soveltuu hyvin tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää tutkittavien asenteita sekä ajatusten logiikkaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä kohtaan (Eskola & Suoranta 2014). Tutkimuksessa mukana olleiden kauppatieteiden opiskelijoiden sähköpostiosoitteet saatiin yliopiston opintopalveluilta. Rajauksessa käytettiin perusteena vähintään neljää opiskeluvuotta vastaavaa opintopisteiden suoritumäärää, jotta voitiin varmistua opiskelijoiden olevan opintojensa loppusuoralla. Vastaukset kerättiin valmistumisen kynnyksellä olevilta opiskelijoilta, koska työnantajasta muodostuneella mielikuvalla on nähty olevan eniten merkitystä uransa alkutaipaleella oleville (Kauhanen 2012, 69), joita suuri osa valmistuvista opiskelijoista todennäköisesti

on. Lisäksi työnhaku on suurimmalle osalle valmistumassa olevia opiskelijoita ajankohtainen aihe ja heidän käsityksensä ovat myös tästä syystä merkityksellisiä ilmiön tutkimisen kannalta.

Aineisto kerättiin e-lomakkeella, jonka linkki lähetettiin yhteensä 209 opiskelijalle sähköpostin välityksellä lyhyen saateen kanssa. E-lomakkeella oli kehyskertomuksen lisäksi lyhyt ohje vastaamiseen sekä tutkijan yhteystiedot. Esiin tuotiin myös vastaamisen vapaaehtoisuus. Tutkimukseen vastaamisen mielenkiinnon herättämiseksi käytettiin apuna mahdollisuutta osallistua elokuvalippujen arvontaan. Vastaajille annettiin mahdollisuus osallistua arvontaan niin, ettei heidän sähköpostiosoitettaan voitu liittää suoraan vastaukseen, joten vastaajat pystyivät halutessaan säilyttämään anonymiteettinsä. Reilu seitsemänkymmentä prosenttia vastanneista osallistui myös elokuvalippujen arvontaan.

Ennen aineiston varsinaista keruuta kehyskertomukset testattiin lähipiiristä löytyneiden vastaajiksi soveltuvien henkilöiden avulla. Testauksen perusteella kehyskertomukset tuottivat kummassakin variaatiossa odotusten mukaista aineistoa, eikä kehyskertomuksia näin ollen enää muutettu. Testauksesta saadut vastaukset sisällytettiin osaksi lopullista tutkimusaineistoa.

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin kahdella kehyskertomuksella, joissa variaationa toimi rekrytoijan käytöksen luonne työhaastattelussa joko luottamusta tai epäluottamusta herättävänä. Rekrytoijan käytöksen luonnetta pyrittiin korostamaan kehyskertomuksissa kolmen eri muuttujan avulla, saaden näin aikaiseksi selkeä ero variaatioiden välille. Rekrytoijan käytöksessä korostettiin työnhakijan aitoon kohtaamiseen, arvostukseen ja kuuntelemiseen viittaavaa toimintaa, koska erityisesti näiden tekijöiden on nähty vaikuttavan työnhakijan ja rekrytoijan välisen luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen syntymiseen (Salli & Takatalo 2014). Työnhakijan nimeksi valikoitui Vuono, koska se antaa sukupuolineutraalin luonteensa vuoksi jokaiselle vastaajalle mahdollisuuden samaistua kehyskertomuksessa kuvailtuun tilanteeseen. Tutkimuksessa käytetyt kehyskertomukset olivat:

- A) Vuono on juuri valmistunut opiskelija, joka etsii töitä. Hänet on kutsuttu kiinnostavalta vaikuttavan yrityksen työnhakuprosessissa haastatteluvaiheeseen. Rekrytoija kysyy häneltä haastattelussa relevantteita tunteita kysymyksiä, kertoo yrityksestä ja tehtäväkuvasta hyvin

monipuolisesti sekä on läsnä oleva. Eläydy tilanteeseen ja kerro mitä ajatuksia Vuonolle heräsi yrityksestä haastattelun aikana ja miten ne vaikuttavat hänen halukkuuteensa ottaa työpaikka vastaan?

- B) Vuono on juuri valmistunut opiskelija, joka etsii töitä. Hänet on kutsuttu kiinnostavalta vaikuttavan yrityksen työnhakuprosessissa haastatteluvaiheeseen. Rekrytoija kysyy häneltä haastattelussa epärelevanteilta tuntuvia kysymyksiä, kertoo yrityksestä ja tehtävänkuvasta suppeasti sekä on poissaoleva. Eläydy tilanteeseen ja kerro mitä ajatuksia Vuonolle heräsi yrityksestä haastattelun aikana ja miten ne vaikuttavat hänen halukkuuteensa ottaa työpaikka vastaan?

Eläytymismenetelmä ohjaa tutkittavaa eläytymään kehyskertomukseen, mistä johtuen vastausten saaminen konkreettisiinkin kysymyksiin on haastavaa. Tässä tutkimuksessa analyysin ulkopuolelle jouduttiin jättämään neljä luotettavan rekrytoijan variaation vastausta, koska niissä ei oltu noudatettu tehtävänantoa, eikä vastauksia voitu näin ollen vertailla toisiinsa. Lopullisessa tutkimusaineistossa ($n = 37$) rekrytoijan luottamusta herättävää käytöstä varioivaan kehyskertomukseen saatiin 19 vastausta ja epäluotettavaa käytöstä varioivaan 18 vastausta. Eläytymismenetelmällä kerätyn aineiston kylläntymisen eli saturaation rajana on pidetty 15–25 vastausta kehyskertomusta kohden. Näin ollen aineiston arvioitiin saavuttaneen riittävä luotettavuus kuvata analyysissä aineistosta esiin tuotuja teemoja.

Aineistoa saatiin yhteensä seitsemän sivun verran (fontti Calibri, fonttikoko 12, riviväli 1) ja sanamäärältään se sisälsi 3174 sanaa. Rekrytoijan luotettavuutta kuvaavassa variaatiossa vastausten keskimääräinen pituus oli noin 70 sanaa ja epäluotettavuutta kuvaavan variaation vastauksissa 80 sanaa. Keskimääräinen sanamäärä ei siis eronnut huomattavasti rekrytoijan käytöksen luonteen muutoksesta riippumatta. Hajonta eri vastausten sanamäärissä oli kuitenkin suurta. Lyhin vastaus sisälsi ainoastaan 17 sanaa kun taas pisimmässä vastauksessa sanoja oli 198.

Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisella aineiston analyysillä (Tuomi & Sarajarvi 2018), jolla viitataan siihen, ettei aineiston analyysi suoranaisesti perustu mihinkään teoriaan, vaan teoriasta haetaan tukea aineistosta nousevien havaintojen selittämiseen. Analysointi aloitettiin koodaamalla vastauksista samankaltaisia ja toistuvia sisältöjä tutkimuskysymyksittäin. Tämän jälkeen aineistosta koodattuja aineistositaatteja tarkasteltiin tarkemmin ja niiden

ympäriin löydettiin yhteisiä teemoja. Teemoittelun jälkeen koko aineistoa tarkasteltiin uudemman kerran, minkä tarkoituksena oli saada selville, nouseeko aineistosta muita tärkeitä huomioita esille. Aineistoa analysoitaessa pyrittiin kiinnittämään huomiota myös siihen, mitä sieltä ei noussut esille. Koska eläytymismenetelmän hedelmällisyys piilee mahdollisuudessa vertailla kehyskertomusten varioinnin vaikutusta tuloksiin, lopuksi näitä kahden eri kehyskertomuksen pohjalta tuotettuja vastauksia verrattiin keskenään ja analysoitiin sitä, miten variointi (rekrytoijan käyttäytyminen) vaikutti vastauksiin.

Tulokset

Tämän tutkimuksen aineistossa rekrytoijan käyttäytyminen oli suoraan yhteydessä työnhakijan luomiin mielikuviin yrityksestä. Rekrytoijan käytöksen perusteella syntyneet mielikuvat jakautuivat neljään teemaan, jotka kertoivat myös osaltaan siitä, millainen työnantajakuva yrityksestä työnhakijalle oli muodostunut. Teemat olivat 1) yritystä kohtaan koettu kiinnostus, 2) yrityksestä muodostunut mielikuva, 3) yrityksen luotettavuus sekä 4) yrityksen työyhteisö ja yrityskulttuuri. Näitä neljää teemaa esiintyi molempien variaatioiden vastauksissa ja samassa vastauksessa saattoi olla kuvauksia useammastakin teemasta.

Yritystä kohtaan koettu kiinnostus sekä yrityksestä muodostunut mielikuva erottuivat omiksi teemoikseen vastauksissa. Rekrytoijan käyttäytyessä luottamusta herättävästi työnhakijaa kohtaan, kiinnostus yritystä kohtaan kasvoi ($n = 6/18$) ja yrityksestä muodostettiin yksinomaan positiivisia mielikuvia ($n = 9/18$). Vastaavasti rekrytoijan epäluottamusta herättävä käytös vähensi yrityksen kiinnostavuutta ($n = 4/16$) ja yrityksestä muodostuneet mielikuvat olivat negatiivisia ($n = 6/16$). Myös aikaisemmassa tutkimuksessa rekrytoijan käytöksen on nähty vaikuttavan yrityksestä luotujen mielikuvien syntymiseen sekä muuttumiseen työhaastattelun aikana (Rynes ym. 1991). Asiattomasti käyttäytyvä rekrytoija johtaa todennäköisesti huonoihin mielikuviin yrityksestä ja laskee kiinnostusta yritystä kohtaan silloinkin, kun kokemus yrityksestä ennen työhaastattelua on ollut myönteinen (Lievens & Slaughter 2016). Rekrytoijan miellyttävä käyttäytyminen taas johtaa toden-

näköisemmin positiivisiin mielikuviin ja näin ollen myös lisää kiinnostusta yritystä kohtaan (Saks & Uggerslev 2010).

Rekrytoijan käytös työhaastattelussa oli vastauksissa yhteydessä myös työnhakijan luomiin mielikuviin yrityksen luotettavuudesta. **Yrityksen luotettavuuteen** liitetyt mielikuvat erosivat jokseenkin toisistaan rekrytoijan toiminnan variaatioita vertailtaessa. Rekrytoijan luottamusta herättävä toiminta työnhakijaa kohtaan johti tulkintaan siitä, että yritys on vilpittömän kiinnostunut työnhakijan suhtautumisesta ja motivaatiosta työtä kohtaan (n = 7/18): *Tulee olo että hakija otetaan huomioon ja yhtä paljon kuin halutaan löytää yritykseen hyvä työntekijä, halutaan myös että hakija voi tunnustella sopiiko tämä työ hänelle.* Yritys nähtiin rekrytoijan toiminnan seurauksena reiluna, luotettavana sekä työnhakijaa kunnioittavana toimijana. Rekrytoijan epäluottamusta herättävä toiminta työnhakijaa kohtaan taas herätti epäluottamusta niin yritystä kuin rekrytoijaakin kohtaan (n = 9/16). Mielenkiintoista oli, että suurimmassa osassa vastauksista (n=5/9), joissa epäiltiin yrityksen luotettavuutta, työnhakija epäili tehtävänkuvan pitävän sisällään jotain, mistä ei haluttu hänen kuulevan: *Hänen mielessään liikkuu ajatuksia työnantajan luotettavuudesta sekä siitä, että työssä saattaa mahdollisesti piillä jotain sellaista, mitä työnantaja ei halua Vuonolle tässä vaiheessa paljastaa.* Työnhakijat arvostavat yrityksen rehellisyyttä, vastuullisuutta sekä luotettavuutta. Etenkin nuorten työnhakijoiden on huomattu arvioivan yritysten luotettavuutta työnantajan houkuttelevuutta arvioidessaan (Tapscott 2010, 179). Nuorten työnhakijoiden keskuudessa on myös yleistynyt yritysten toimintatapojen selvittäminen, kun kolmannen osapuolen tietoa jakavat palvelut (kuten mm. Glassdoor ja Tunto) ovat yleistyneet. Näiden sivustojen kautta työnhakijalla on mahdollisuus päästä lukemaan kenen tahansa, kuten yrityksen entisen työntekijän tai asiakkaan, kertomaa sisäpiiritietoa muun muassa yrityksen kulttuurista ja työympäristöstä. (Lievens & Chapman 2019.) Kolmannen osapuolen tieto voi näin ollen auttaa työnhakijaa myös yrityksen luotettavuuden arvioinnissa.

Yrityksen kiinnostavuuden, mielikuvien ja luotettavuuden lisäksi aineiston vastauksissa rekrytoijan toiminnan tulkittiin kertovan myös **yrityksen työyhteisöstä sekä yrityskulttuurista**. Rekrytoijan toimiessa työhaastattelussa suotuisasti työnhakijaa kohtaan yrityksen työyhteisön ilmapiiriä kuvailtiin

hyväksi (n = 6/18). Lisäksi työyhteisön uskottiin tarjoavan tukea työstä selviytymiseen. Rekrytoijan tulkittiin toimintansa perusteella viihtyvän työssään ja sen nähtiin kertovan hyvää koko työyhteisöstä. Työnhakija koki itsensä haastattelussa arvostetuksi ja sen voitiin nähdä kuvastavan myös yrityksen kulttuuria kokonaisvaltaisemmin: *Hän (Vuono) tuntee olonsa arvostetuksi, ja samaa voidaan olettaa myös yrityksen sisällä työntekijöitä kohtaan.* Sama mielikuva oli nähtävissä myös variaatiossa päinvastaisena ilmiönä. Rekrytoijan toiminta työhaastattelussa antoi vastaajille kuvan, että yrityksen ilmapiiri on huono ja rekrytoijan ilmentämä käyttäytyminen on yleisemminkin hyväksyttävää työyhteisössä (n = 7/16): *Herää kysymys kohdeltaisiinko hakijaa myös työntekijänä yhtä välinpitämättömästi.* Hyvän työilmapiirin, mukavien kollegoiden sekä yleisesti koko yrityskulttuurin on nähty olevan etenkin nuorille sukupolville tärkeä voimavara työssä (Kuron ym. 2015). Tästä syystä yrityksen kulttuuri on merkittävä tekijä, joka vaikuttaa nuoren työnhakijan yrityksestä muodostamaan työnantajakuvaan sekä yrityksen houkuttelevuuteen. Rekrytoija esiintyi vastauksissa vahvasti koko yrityksen henkilöstöä kuvaavana edustajana, jonka toiminnasta voi päätellä, millaista yrityksessä olisi työskennellä. Tämä näkyi vastauksissa muun muassa siinä, miten rekrytoijan toiminnan vaikutusta yrityksestä syntyneeseen mielikuvaan korostettiin sen sijaan, että oltaisiin puhuttu ainoastaan rekrytoijasta muodostuneesta mielikuvasta: *Rekrytoijan välittämä kuva itsestään sekä samalla edustamastaan yrityksestä on positiivinen.* Tämä on tärkeä havainto, sillä se osoittaa osaltaan rekrytoijan käytöksen merkitystä myös laajemmassa kontekstissa. Työnhakijat voivat nähdä rekrytoijan käytöksen luotettavana indikaattorina sille, millaista yrityksessä olisi työskennellä ja kuinka henkilöstöä siellä kohdellaan (Breaugh 2013).

Rekrytoijan käytöksen vaikutus siihen, ottaako työnhakija työpaikan vastaan, ei ollut suoraviivainen, koska päätökseen vaikuttivat myös muut asiat. Rekrytoijan toimiessa työhaastattelussa luottamusta herättävästi, vastausten kuvaukset jakautuivat kahteen teemaan. Ensimmäisen teeman vastauksissa **rekrytoijan toiminnalla oli myönteinen yhteys työtarjouksen hyväksymispäätökseen** (n=9/15): *Vuonolle jää haastattelusta hyvä mieli, ja toivoo kovasti tulevansa valituksi.* Rekrytoijan toiminnan myönteistä suhdetta hyväksymispäätökseen kuvailtiin vastauksissa eri tavoin. Osassa työnhakija halusi vas-

taanottaa työtarjouksen yksiselitteisesti (n = 3/9), osassa taas kuvailtiin hakijakokemuksen kasvattavan halukkuutta vastaanottaa työtarjous (n = 4/9) ja lopuissa hakija oli mahdollisesti halukas ottamaan paikan vastaan (n = 2/9). Mielenkiintoista oli, ettei epävarmuutta kuvaavissa vastauksissa kuitenkaan tuotu esiin mitään syytä sille, miksi Vuonon olisi pitänyt olla epävarma valinnastaan. Päinvastoin, niissä tuotiin esiin rekrytoijan käytöksen myönteistä luonnetta: *Vuonon kannalta on mielekästä kuulla yrityksestä ja tehtävänkuvasta monipuolisesti. On myös tärkeää, että haastattelija on läsnä tilanteessa. Uskoisin, että Vuono haluaa ottaa paikan vastaan, mikäli sitä hänelle tarjotaan.* Tämän teeman mukaiset tulkinnat vastauksissa olivat odotettuja, sillä rekrytoijan käytöksen tiedetään olevan yhteydessä yrityksen vetovoimaisuuden tulkintaan sekä työnhakijan kasvavaan haluun ottaa työtarjous vastaan (Chapman ym. 2005; Turban & Dougherty 1992).

Toisessa teemassa rekrytoijan luottamusta herättävällä toiminnalla ei ollut suoraan vaikutusta hyväksymispäätökseen, vaan **yrityksestä ja tehtävänkuvasta saadun tiedon nähtiin olevan ratkaiseva tekijä** työtarjouksen vastaanottamispäätöksen lopputulokselle (n = 6/15). Informatiivisuuden merkitys korostui vastauksissa kuvailtaessa sitä, miten rekrytoija kertoi haastattelussa työnhakijalle monipuolisesti tehtävänkuvasta sekä sitä tarjoavasta yrityksestä. Rekrytoijan jakama monipuolinen informaatio johti vastauksissa siihen, että Vuono koki saaneensa riittävästi tietoa tehdäkseen päätöksen työtarjouksen vastaanottamisesta: *Koska haastattelija osasi reilusti kertoa, mitä työnkuvaan tulisi kuulumaan, Vuonolla on mahdollisuus harkita, onko työ sellaista jonka hän haluaa ottaa vastaan.* Suoran yhteyden puuttumisesta huolimatta työtehtävän vastatessa työnhakijan mielenkiintoa, halukkuus vastaanottaa työtarjous kasvoi. Informatiivisuus saattoi vastausten perusteella kuitenkin johtaa myös työtarjouksen hylkäämiseen, jos työtehtävä osoittautui haastattelussa hakijalle epäsovivaksi. Näin ollen voidaan tulkita, ettei rekrytoijan luotettava toiminta työhaastattelussa vaikuta yksiselitteisesti työtarjouksen hyväksymispäätökseen, vaan suurempi merkitys oli rekrytoijan jakamalla informaatiolla. Aikaisemmassa tutkimuksessa rekrytoijan ystävällisen käytöksen sekä informatiivisuuden on nähty olevan yhteydessä työnhakijan kokemukseen rekrytointiprosessin onnistumisesta (Saks & Uggerslev 2010).

Samaan johtopäätökseen voidaan tulla myös tämän tutkimuksen aineiston valossa, sillä rekrytoijan jakaman tiedon merkitys nousi vahvasti esiin.

Rekrytoijan toimiessa työhaastattelutilanteessa epäluottamusta herättävästi, suurimmassa osassa vastauksia (n = 10/16) kuvailtiin rekrytoijan toiminnan vähentäneen Vuonon halukkuutta hyväksyä työtarjous. Merkittävä tulos oli kuitenkin se, ettei rekrytoijan epäsuotuisa toiminta vaikuttanut suoraan työtarjouksen hylkäämiseen. Vastauksissa rekrytoijan toiminnan rinnalle nostettiin muita tekijöitä, jotka vaikuttivat työnhakijan lopulliseen päätökseen. Nämä tekijät voitiin jakaa kolmeen teemaan vastauksista löydettyjen kuvausten perusteella.

Yksi teema liittyi **rekrytoijan roolin merkitykseen yrityksessä** (n = 3/10). Rekrytoijan roolin merkitystä on tutkittu vain hieman rekrytointialan kentällä. Jatkotutkimusta on kuitenkin kaivattu sen osalta, vaikuttaako työnhakijan päätöksiin se, onko rekrytoija hakijan tuleva kollega vai joku tulevan työryhmän ulkopuolelta. (Breugh 2008.) Vaikka tässä tutkimuksessa rekrytoijan roolia ei tuotu ilmi tutkittaville, nousi se siitä huolimatta tuloksissa esiin:

Mikäli haastattelun tehnyt henkilö olisi joku HR-puolen taho, jonka kanssa en käytännössä tulisi olemaan oikeassa työssä tekemisissä, en luultavasti huolestuisi tilanteesta. Mikäli haastattelija kuitenkin olisi esim. mahdollinen tuleva esimies, en luultavasti lähtisi töihin paikkaan, jossa tuleva esimies ei vaikuta motivoituneelta eikä kykene luomaan haastattelussa hyvää kuvaa yhtiöstä.

Rekrytoijan roolin merkitys korostui tuloksissa sen ollessa yhteydessä rekrytoijan epäluotettavaan toimintaan. Työnhakijat uskovat rekrytoijan käyttäytymisen viestivän siitä, miten heitä kohdeltaisiin yrityksen työntekijänä (Breugh 2013). Rekrytoijan rooli ja käytös työhaastattelussa voivat näin ollen vaikuttaa työnhakijan päätökseen ottaa työtarjous vastaan.

Toinen vastauksissa toistunut teema, joka vaikutti työtarjouksen hyväksymispäätökseen, oli **työnhakijan kokemattomuus** hänen ollessa vastavalmistunut (n = 5/10). Vastauksissa korostui muiden työtarjousten saamisen epävarmuus ja se, että paikan ottamatta jättäminen voisi olla riski jäädä työttömäksi. Vastauksissa näkyi, että ensimmäisen työpaikan saaminen voi olla haastavaa ja aiheuttaa epävarmuutta. Jos muita töitä ei ole tarjolla, voitaisiin työtarjous rekrytoijan epäsuotuisasta toiminnasta huolimatta ottaa vastaan:

Olin jo ehtinyt toivoa enemmän, mutta voinko tässä vaiheessa liikaa vaatia. Pyrin hoitamaan tämän haastattelun niin hyvin kuin mahdollista ja mietin sitten rauhassa myöhemmin, otanko paikan vastaan. Vastauksissa ilmeni myös, ettei yritystä kohtaan tunneta rekrytoijan toiminnasta johtuen sitoutuneisuutta, vaan työpaikkaa voitaisiin vaihtaa heti, jos jotain parempaa tarjoutuisi. Merkittävänä tekijänä hakijan päätöksenteossa toimi siis se, onko muita vaihtoehtoja tarjolla. Useita työtarjouksia saavan työnhakijan voidaan ajatella kasvattavan kriteereitään työpaikkaa kohtaan työtarjousten punnitsemisvaiheessa samalla tapaa kuin työnhakuvaiheessa olevan lahjakkaan työnhakijan on huomattu tekevän pohtiessaan, mitä työpaikkoja hän haluaa lähteä tavoittelemaan (Chapman ym. 2005). Samoin voidaan uskoa tapahtuvan päinvas-
taisessa tilanteessa. Kun työtarjouksia on niukasti tarjolla, kriteereitö ollaan valmiita laskemaan ja tarttumaan tarjolla olevaan vaihtoehtoon.

Kolmannessa teemassa korostettiin **työtehtävän mielekkyyttä** ($n = 2/10$). Jos työtehtävä ei ollut täysin sitä, mitä työnhakija haluaisi valmistuttuaan tehdä, kiinnostus työpaikkaa kohtaan laski rekrytoijan epäluottamusta herättävästä käytöksestä johtuen. Jos työtehtävä tai yritys taas oli itselle todella mieluisa, saatettiin työtarjouksen hyväksymistä edelleen harkita rekrytoijan käytöksestä huolimatta:

Jos työpaikka ei olisi todella mieluisa ja sellaista työtä, jota haluisi valmistumisen jälkeen ehdottomasti tehdä, saattaisi mielenkiinto kyseistä työpaikkaa kohtaan lopahtaa täysin. Kuitenkin jos työ olisi mieluisa ja paperilla esimerkiksi juuri se unelmaduuni, olisin luultavasti itse vielä ainakin kiinnostunut työpaikasta, vaikka haastattelijan huono asennoituminen negatiivisesti varmasti silti vaikuttaisikin.

Rekrytoijan epäluotettava käytös laskee työnhakijan mielenkiintoa sekä yrityksen houkuttelevuutta työnhakijan silmissä (Chapman ym. 2005). Siitä huolimatta tämän teeman kuvauksissa työnhakija laittoi rekrytoijan käytöksestä muodostuneita mielikuvia enemmän painoarvoa työtehtävän mielekkyydelle.

Vain kahdeksasosassa ($n = 2/16$) vastauksia työtarjous oltaisi hylätty heti rekrytoijan epäluottamusta herättävästä toiminnasta johtuen. Lopussa neljänneksessä ($n = 4/16$) vastauksia taas ei kuvailtu rekrytoijan epäluottamusta herättävän toiminnan vaikuttavan suoranaisesti omaan päätökseen ottaa

työtarjous vastaan. Vastauksissa korostettiin kuitenkin rekrytoijan toiminnan herättävän epävarmuutta työtarjouksen hyväksymistä kohtaan: *Vuono alkaa miettiä, oliko virhe hakea kyseistä paikkaa ja ei tiedä haluaako jatkaa hakuprosessissa eteenpäin.* Työnhakijoiden erilaisia tulkintoja hakuprosessin onnistumisesta on selitetty muun muassa persoonallisuustyyppien merkityksellä (Honkaniemi, Feldt, Metsäpelto & Tolvanen 2013). Persoonallisuudella on huomattu olevan yhteys muun muassa oikeudenmukaisuuden tunteeseen liittyvien havaintojen syntymiseen. Joustavan persoonallisuuden omaava hakija suhtautuu todennäköisesti rekrytoijan käyttäytymistä kohtaan suopeammin, kuin esimerkiksi kontrolloivan persoonallisuuden omaava hakija. (Honkaniemi, Feldt, Metsäpelto & Tolvanen 2013.) Näin ollen tulkinnot ja tunteet, joita rekrytoijan käytös herättää, voivat olla erilaisia eri hakijoiden näkökulmasta katsottuna.

Epäluottamusta herättävän rekrytoijan kehyskertomukseen vastanneista suurin osa kuvasi vastauksessaan työnhakijan pohtivan syitä rekrytoijan käytökselle työhaastattelussa (n = 11/18). Syitä rekrytoijan käytökselle löydettiin erilaisia. Osassa vastauksia (n = 5/18) työnhakija epäili, että paikka olisi jo täytetty: *Vuono alkaa ajatella, että työhön on jo löydetty joku ja haastattelu tehdään vain, jotta tarpeeksi monta on tilastollisesti haastateltu.* Osassa taas (n = 7/18) henkilökohtaisten asioiden uskottiin vaivaavan rekrytoijaa ja häiritsevän työntekoa: *onkohan haastattelijalla muuten huono päivä ja häntä painaa jokin muu asia, joka estää keskittymästä asiaan.* Lisäksi epäiltiin, että haastattelutilanne oli testi (n = 2/18), rekrytoija ei pitänyt työnhakijaa potentiaalisen kandidaattina tehtävään (n = 4/18) tai rekrytoijalla ei ollut riittävää osaamista työhön (n = 5/18). Vastauksissa esitetyt syyt rekrytoijan toiminnalle eivät tässä tutkimuksessa kuitenkaan johtaneet selkeästi tiettyyn lopputulokseen työtarjouksen vastaanottamisessa. Niitä voidaan kuitenkin pitää esimerkkeinä siitä, että hakijat voivat tulkita rekrytoijan käyttäytymistä eri tavoin.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, millainen työnantajakuva työelämän kynnyksellä olevalle työnhakijalle muodostuu työhaastattelussa rekrytoijan luotettavan tai epäluotettavan käytöksen perusteella ja miten

rekrytoijan käytös ja työnhakijan mielikuvat ovat yhteydessä hakijan halukkuuteen ottaa työtarjous vastaan. Työnhakijan ja rekrytoijan välisen luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen syntymiseen on nähty vaikuttavan rekrytoijan taito kohdata työnhakija, käyttäytyä arvostavasti ja kuunnella (Salli & Takalo 2014). Tutkimuksen aineiston perusteella voidaan tulla siihen lopputulokseen, että rekrytoijan käyttäytyminen vaikuttaa työnhakijan mielikuviiin yrityksestä ja näin ollen yrityksen työnantajakuvaan. Rekrytoijan käyttäytymisestä johdettujen mielikuvien tulkinnat olivat hyvin yksiselitteisiä. Rekrytoijan luottamusta herättävä toiminta välitti hakijoille positiivisia signaaleja, jotka synnyttivät hakijoissa selvästi työnantajakuvaan positiivisesti vaikuttavia mielikuvia. Epäluottamusta herättävä käytös taas välitti negatiivisia signaaleja, jotka johtivat työnantajakuvan kannalta kielteisiin mielikuviiin yrityksestä.

Hakijoiden mielikuvat yrityksestä jakoutuivat neljään teemaan, jotka kuvastivat yrityksestä muodostunutta työnantajakuva työnhakijan silmin. Rekrytoijan luottamusta herättävä käyttäytyminen kasvatti yrityksen kiinnostavuutta, loi positiivisen mielikuvan yrityksestä, herätti luottamusta yritystä kohtaan sekä vaikutti positiivisesti mielikuvaan työpaikan yrityskulttuurista. Rekrytoijan epäluottamusta herättävä käytös taas vastaavasti vähensi yrityksen kiinnostavuutta, loi negatiivista ja epäluotettavaa kuvaa mielikuva yrityksestä ja vaikutti negatiivisesti mielikuvaan työpaikan yrityskulttuurista. Vastauksissa esiin tulleet teemat, kuten yrityksen luotettavuus sekä yrityksen kulttuuri, kuvastavat selkeästi etenkin nuorten sukupolvien työelämään liitettyjä arvoja (Tapscott 2010, 179). Yrityskulttuuri, jonka osana työilmapiiri ja kollegat nähdään, on nuorille sukupolville merkityksellinen tekijä ja heidän on huomattu antavan painoarvoa sille myös työpaikkaa valittaessa. Mukaavat kollegat, yhteisöllisyys ja hyväksytyksi tuleminen kokemus ovat nuorille työelämässä tärkeitä tekijöitä (Kuron ym. 2015). Etenkin nuoret työnhakijat haluavat yrityksen ottavan työntekijänsä huomioon ja toimivan sen lisäksi luotettavana sekä vastuullisena työnantajana (Tapscott 2010). Työnhakijat, jotka arvioivat rekrytoijien olevan päteviä, informatiivisia ja luotettavia, pitävät työpaikkoja houkuttelevampina (Breugh 2013). Rekrytoijan käytöksen voidaan siis nähdä olevan yhteydessä työnhakijan yrityksestä muodostamiin

mielikuviin, työnantajakuvaan sekä näin ollen myös yrityksen houkuttelevuuteen.

Huomionarvoista tässä tutkimuksessa oli myös se, että rekrytoijan luottamusta herättävä toiminta ja siitä syntyneet positiiviset mielikuvat eivät johtaneet yksiselitteisesti työtarjouksen hyväksymiseen, tai epäluottamusta herättävä toiminta ja ikävät mielikuvat työtarjouksen hylkäämiseen, vaan vastauksissa oli havaittavissa selkeää hajontaa. Yli kolmanneksessa luottamusta herättävän rekrytoijan kehyskertomuksen pohjalta kirjoitetuista vastauksista työnhakijan ei kuvailtu olevan kiinnostunut ainoastaan rekrytoijan käytöksestä, vaan erityisesti hänen jakamastaan informaatiosta työhaastattelussa. Rekrytoijan käyttäytyminen nähtiin positiivisia mielikuvia herättävänä, mutta monipuolisen tiedon saaminen nostettiin eniten painoarvoa saaneeksi toiminnaksi hakuprosessissa. Monipuolisen tiedon jakaminen työnhakijalle johti näkemykseen siitä, että hakijalla on paremmat edellytykset tehdä päätös, haluaako hän vastaanottaa työpaikan. Työhaastattelun tärkeimpänä tehtävänä voidaankin hakijan arvioinnin ohella nähdä olevan tiedon jakaminen työnhakijalle avoinna olevasta tehtävästä (Kauhanen 2012, 83). Työnhakijat myös odottavat saavansa haastattelussa uutta tietoa tehtävästä, jota voidaan rinnastaa todellisuuteen työpaikalla (Hausknecht ym. 2004). Niin yritys kuin työnhakija molemmat hyötyvät siitä, että hakija tietää, mihin tehtävään hän on hakemassa ja mitä häneltä odotetaan tehtävästä suoriutumiseen (Breugh & Starke 2000). Informatiivisuuden voidaan näin ollen nähdä olevan yhteydessä onnistuneeseen rekrytointiin. Informaatio saattoi kuitenkin johtaa tutkimuksen aineistossa myös työtarjouksen hylkäämiseen, jos tehtävä ja yritys eivät kuulosta rekrytoijan kertoman jälkeen työnhakijasta kiinnostavilta. Näin ollen voidaankin tulla siihen tulokseen, että vaikka rekrytoijan toiminta olisi työnhakijasta luottamusta herättävää, ei se kuitenkaan riitä muuttamaan työnhakijan päätöstä olla hyväksymättä työtarjousta, jos työtehtävä ei vaikuta mieleiseltä.

Rekrytoijan epäluottamusta herättänyt käytös vaikutti lähes yksinomaan kielteisesti työnhakijoiden mielikuviin yrityksestä. Siitä huolimatta suurimmassa osassa vastauksia työtarjousta ei hylätty, vaan lopputulokseen vaikuttivat muut tekijät. Työtarjouksen hylkäämättä jättämiseen oli yhteydessä hakijan suuri kiinnostus työtehtävää tai yritystä kohtaan, rekrytoijan rooli

yrityksessä sekä muiden työtarjousten määrä. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voitaisiin tulla siihen lopputulokseen, että työnhakijoiden kohdalla rekrytoijan käyttäytymisellä työhaastattelussa ei välttämättä ole niin suurta merkitystä työtarjoituksen hyväksymisen kannalta, kuin mitä olisi voinut olettaa. Yhteensopivuutta yrityksen kanssa kokevat työnhakijat kuitenkin kiinnostuvat yrityksestä helpommin ja he myös haluavat ottaa työtarjoituksen todennäköisemmin vastaan (Swider, Zimmerman & Barrick 2015). On myös huomattu, että työnhakija hyväksyy todennäköisesti ensimmäisen vastaanottamansa työtarjoituksen, joka täyttää hänen vaatimuksensa työtehtävälle ja yritykselle (Becker, Connolly & Slaughter 2010). Menestyvimmat työnhakijat, joille töitä tarjotaan useammasta yrityksestä, ovat lisäksi herkimpiä tekemään tulkintoja yrityksestä ja työstä rekrytoijan käyttäytymisen perusteella (Chapman & Webster 2006). Näin ollen rekrytoijan käyttäytyminen ja hyvän työnantajakuvan luominen työnhakijalle työhaastattelussa ovat tärkeitä kilpailutekijöitä yritykselle kilpailtaessa parhaista osajista työmarkkinoilla. Kummankin variaation vastauksista löytyi myös vastauksia, joissa työnhakija oli valmis toimimaan pelkästään rekrytoijan toiminnan pohjalta.

Lopputuloksena voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen perusteella rekrytoijan toiminta on yhteydessä työnhakijan mielikuviin yrityksestä, mutta toiminta ei siitä huolimatta johda aina yksiselitteisesti työtarjoituksen hyväksymiseen tai hylkäämiseen, vaan syyt päätöksenteolle ovat moninaisemmat.

Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin, minkä verran työnhakijan tekemät tulkinnat rekrytoijan käyttäytymisestä ovat yhteydessä hakijan tekemiin tulkintoihin yrityksestä hakuprosessin aikana. Tämän tutkimuksen vastauksissa oli yllätyksellemme tuotu esiin pohdintaa ja mahdollisia syitä sille, miksi rekrytoija oli toiminut epäluottamusta herättävällä tavalla työhaastattelussa. Vastauksissa pohdittuja syitä rekrytoijan käytökselle olivat se, että paikka oli jo täytetty, työnhakija ei ollut rekrytoijasta potentiaalinen kandidaatti tehtävään, työnhakijaa testattiin tarkoituksellisesti, rekrytoijan henkilökohtaiset asiat häiritsivät työtä tai rekrytoijalla ei ollut riittävää osaamista tehtävään. Vastauksissa työnhakijoiden empatiakyky siis selitti osaltaan sitä, miksi osassa vastauksista hakija ei hylännyt työtarjousta rekrytoijan epäluottamusta herättävän käytöksen perusteella vaan saattoi harkita työn vastaan-

ottamista siitä huolimatta. Lopputulokseen voi siis rekrytoijan toiminnan lisäksi vaikuttaa myös muun muassa työnhakijan persoonallisuus, jonka on nähty olevan yhteydessä siihen, minkälaisia tulkintoja hän tekee rekrytoijan lähettämien signaalien perusteella. Esimerkiksi joustavan persoonallisuustyyppin omaava työnhakija tekee tutkitusti myönteisempiä tulkintoja rekrytoijan käyttäytymisestä, mikä johtaa myös automaattisesti myönteisempään kokemukseen hakuprosessista. (Honkaniemi ym. 2013.) Tässä tutkimuksessa esiintyneet tulkinnat rekrytoijan käytöksen syistä eivät kuitenkaan olleet yksiselitteisesti yhteydessä tietynlaiseen lopputulokseen työtarjoituksen hyväksymis- tai hylkäämispäätöksessä.

Lähteet

- aTalent 2018. Rekrytointitutkimus. Rekrytointi nuorten ammattilaisten silmin. <https://atalent.fi/rekrytointitutkimus-2018> (Luettu 18.1.2019.)
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (5), 501–517.
- Becker, W., Connolly, T. & Slaughter, J. 2010. The effect of job offer timing on offer acceptance, performance, and turnover. *Personnel Psychology* 63 (1), 223–241.
- Biswas, M. & Suar, D. 2016. Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics* 136 (1), 57–72.
- Breaugh, J. 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* 18 (3), 103–118.
- Breaugh, J. 2013. Employee recruitment. *Annual Review of Psychology* 64, 389–416.
- Breaugh, J., Macan, T. & Grambow, D. 2008. Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. Teoksessa G. Hodgkinson & K. Ford (toim.) *International review of industrial and organizational psychology* Vol. 23. New York: Wiley, 45–82.
- Breaugh, J. & Starke, M. 2000. Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management* 26 (3), 405–434.
- Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K. & Jones, D. 2005. Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology* 90 (5), 928–944.
- Chapman, D. & Webster, J. 2006. Integrating applicant reactions into the critical contact framework of recruiting. *International Journal of Human Resource Management* 17 (1), 1032–1057.
- Connelly, B., Certo, S., Ireland, R. & Reutzel, C. 2011. Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management* 37 (1), 39–67.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Hausknecht, J., Day, D. & Thomas, S. 2004. Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology* 57 (3), 639–683.
- Honkaniemi, L., Feldt, T., Metsäpelto, R-L. & Tolvanen, A. 2013. Personality types and applicant reactions in real-life selection. *International Journal of Selection and Assessment* 21 (1), 32–45.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kuron, L., Lyons, S., Schweitzer, L. & Ng, E. 2015. Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review* 44 (6), 991–1009.
- Lievens, F. & Chapman, D. 2019. Recruitment and selection. Teoksessa A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman & S. Snell (toim.) *Handbook of human resource management*. London: SAGE, 123–150.
- Lievens, F. & Slaughter, J. 2016. Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3 (1), 407–440.
- O'Meara, B. & Petzall, S. 2013. *The handbook of strategic recruitment and selection: A systems approach*. Bigley, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Rynes, S., Bretz, R. & Gerhart, B. 1991. The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology* 44 (3), 487–521.
- Saks, A. & Uggerslev, K. 2010. Sequential and combined effects of recruitment information on applicant reactions. *Journal of Business and Psychology* 25 (3), 351–365.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari.
- Searle, R. 2009. Recruitment and selection. Teoksessa D. Collings & G. Wood (toim.) *Human Resource Management: A critical approach*. Oxon: Routledge, 151–168.

- Taj, S. 2016. Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal* 34 (4), 338–348.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. 1. painos 2002. Helsinki: Tammi
- Turban, D., Forret, M. & Hendricson, C. 1998. Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior* 52, 24–44.
- Swider, B., Zimmerman, R. & Barrick, M. 2015. Searching for right fit: Development of applicant personorganization fit perceptions during the recruitment process. *Journal of Applied Psychology* 100 (3), 880–893.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit. Jyväskylä: WSOYpro.
- Turban, D. & Dougherty, T. 1992. Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal* 35 (4), 739–765.
- Van Hoya, G., Bas, T., Cromheecke, S. & Lievens, F. 2013. The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review* 62 (4), 543–557.
- Virtanen, S., Wallin A., Sylvander T. & Eskola, J. 2017. Arvostus ja ajoitus vai kannustus ja kiitos? Kertomuksia rekrytoinnin hyvän hakijakokemuksen luomisesta. Teoksessa J. Eskola, T. Mäenpää & A. Wallin (toim.) *Eläytymismenetelmä 2017: Perusmenetelmä ja 11 muunnelmaa*. Tampere: Tampere University Press, 247–265.
- Wehner, M., Giardini, A. & Kabst, R. 2015. Recruitment process outsourcing and applicant reactions: When does image make a difference? *Human Resource Management* 54 (6), 851–875.
- YPAI 2018. Young professional attraction index. Academic Work, Kantar TNS.
- Sifon, Kantar Gallup ja Taloustutkimus. <https://www2.academicwork.fi/yrityksille/ypai> (Luettu 18.1.2019.)
- Österberg, M. 2015. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.