

Jenna-Mari Ahola

**”KYLLÄ ON SYYTÄ MIETTIÄ KAIKKI STEPIT
TOSI TARKKAAN, ETTÄ ME SAADAAN HYVIÄ
TYÖNTEKIJÖITÄ JATKOSSAKIN”**

Hakijaviestintä ja hakijakokemus esihenkilöiden silmin

TIIVISTELMÄ

Jenna-Mari Ahola: ”Kyllä on syytä miettiä kaikki stepit tosi tarkkaan, että me saadaan hyviä työntekijöitä jatkossakin”: Hakijaviestintä ja hakijakokemus esihenkilöiden silmin

Pro Gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Sosiaalipolitiikan tutkinto-ohjelma

Huhtikuu 2023

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan hakijaviestinnän ja hakijakokemuksen merkitystä esihenkilöiden näkökulmasta. Tavoitteena on ymmärtää, miten esihenkilöt kokevat hakijaviestinnän tärkeyden rekrytointiprosessin osa-alueena ja millainen viestintä on heidän mielestään onnistunutta. Lisäksi tutkielmalla pyritään selvittämään esihenkilöiden näkemyksiä siitä, miksi hyvän hakijakokemuksen luominen työnhakijoille on tärkeää. Esihenkilöiden näkökulma on merkityksellinen toimeksiantajana toimivalle organisaatiolle, koska rekrytointi on osa esihenkilöiden työtehtäviä ja erityisesti heidän näkemystensä tarkastelu mahdollistaa organisaation toimintatapojen kehittämisen. Aihe on yleisestikin hyvin ajankohtainen, koska sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla on tunnistettu kiristynyt kilpailu potentiaalisesta työvoimasta. Lisäksi useilla aloilla työnhakijoilla on etenevässä määrin mahdollista vaikuttaa oman työuransa suuntaan, kun he voivat harkita, mihin organisaatioon haluavat työllistyä. Sen takia myös hakijakokemusta ja sen muodostumista on aiheellista tarkastella.

Tutkielman teoriaosuudessa tarkastellaan aihetta aiemman kirjallisuuden pohjalta. Osuus muodostuu rekrytointin, hakijaviestinnän eri vaiheiden, hakijakokemuksen sekä työnantajakuvan tarkastelusta. Teoreettinen tausta luo perustan tutkielman empiiriselle osuudelle. Tutkielma on laadullinen ja aineisto on kerätty ryhmähaastatteluilta. Haastattelussa hyödynnettiin teemahaastattelun periaatteita. Neljään ryhmähaastatteluun osallistui yhteensä 19 esihenkilöä. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tulosten mukaan esihenkilöt ymmärtävät hakijaviestinnän merkityksen ja ovat lähes yhtä mieltä siitä, millaista onnistunut hakijaviestintä on. Heidän näkemyksissään korostuu se, että hakijaviestinnän tulee olla sisällöltään riittävää työnhakijoiden näkökulmasta. Sen lisäksi esihenkilöt ajattelevat, että hyvä hakijaviestintä on oikea-aikaista ja sävyiltään ammattimaista. Hakijaviestinnän tulisi olla myös henkilökohtaista, jolla haastateltavat viittaavat esimerkiksi yksilöllisen palautteen antamiseen sekä haluun soittaa haastatelluille henkilökohtaisesti. Tutkielma tuo kuitenkin esiin tosiasian, etteivät esihenkilöt aina itse toimi niin kuin näkisivät parhaaksi olevan. Sen sijaan hyvän hakijakokemuksen luominen on tulosten mukaan merkityksellistä erityisesti työnantajakuvan vahvistaminen takia. Työnantajakuvaa pidetään tärkeänä, koska se edesauttaa kilpailussa potentiaalisista työnhakijoista. Lisäksi työnantajakuva yhdistetään mielikuviin omasta työyksiköstä sekä kaupungista ylipäätänsä. Tulokset kertovat myös, että hakijakokemusta korostetaan toivon ylläpitämisen ja oman aseman vahvistamisen näkökulmista.

Kokonaisuudessaan tutkielma vahvistaa aiempia tutkimustuloksia hakijaviestinnän ja hakijakokemuksen merkityksestä. Tämän tutkielman painopiste on hakemuksen jättämisen jälkeisissä hakijaviestinnän vaiheissa, mutta siitä huolimatta tuloksissa korostuu myös hakuilmoitus hakijaviestinnän merkittävänä osa-alueena.

Avainsanat: Rekrytointi, hakijaviestintä, hakijakokemus, työnantajakuva, esihenkilö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
2.	TEOREETTINEN TAUSTA	5
2.1	REKRYTOINTI.....	5
2.2	HAKIJAVIESTINTÄ.....	8
2.2.1	HAKIJAVIESTINTÄ ENNEN HAKEMUKSEN JÄTTÄMISTÄ	9
2.2.2	HAKIJAVIESTINTÄ HAKEMUKSEN JÄTTÄMISEN JÄLKEEN JA REKRYTOINNIN EDETESSÄ	11
2.2.3	HAKIJAVIESTINTÄ VALINNANTEON JÄLKEEN.....	13
2.3	HAKIJAKOKEMUS	14
2.4	TYÖNANTAJAKUVA	18
2.4.1	TYÖNANTAJAKUVAN YHTEYS REKRYTOINTIIN	21
3.	TUTKIMUSASETELMA	23
3.1	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	23
3.2	HAKIJAVIESTINNÄN OHJEISTUS LAHDEN KAUPUNGILLA	24
3.3	RYHMÄHAASTATTELUT TUTKIMUSAINEISTONA.....	25
3.4	SISÄLLÖNANALYYSI TUTKIMUSMENETELMÄNÄ.....	27
3.5	AINEISTONKERUU- JA ANALYYSIPROSESSIEN KUVAUS	28
4.	ANALYYSI	32
4.1	ONNISTUNEEN HAKIJAVIESTINNÄN PIIRTEITÄ	32
4.1.1	RIITTÄVÄ SISÄLTÖ.....	33
4.1.2	AMMATTIMAINEN SÄVY	35
4.1.3	OIKEA-AIKAISUUS.....	37
4.1.4	HENKILÖKOHTAISUUS	39
4.2	HYVÄN HAKIJAKOKEMUKSEN MERKITYS	41
4.2.1	TYÖNANTAJAKUVAN VAHVISTAMINEN	42
4.2.2	TULEVAISUUSUSKON YLLÄPITÄMINEN	45
4.2.3	OMAN ASEMAN VAKIINNUTTAMINEN	46
5.	POHDINTA	48
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET	52
6.1	HAKIJAVIESTINNÄSTÄ YHTENÄISEEN TYÖNANTAJAKUVAAN	52
6.2	JATKOTUTKIMUSAIHEET	55
6.3	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA RAJOITTEET	56
7.	LÄHTEET	59
8.	LIITTEET	64
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	64
	KUVIO 1. HAKIJOIDEN KÄSITYSTEN MUODOSTUMINEN (RYAN & PLOYHART 2000, 599).....	15
	KUVIO 2. HAKIJOIDEN KÄSITYSTEN MUODOSTUMINEN (MCCARTHY YM. 2017A, 1713).....	16
	KUVIO 3. TYÖNANTAJAKUVAN MUODOSTUMINEN (TRAN YM. 2015).....	19
	KUVIO 4. TYÖNANTAJAKUVAN MUODOSTUMINEN (LIEVENS YM. 2016).....	20
	TAULUKKO 1. ONNISTUNUT HAKIJAVIESTINTÄ	32
	TAULUKKO 2. HYVÄN HAKIJAKOKEMUKSEN MERKITYS.....	42

1. Johdanto

Usein rekrytointi mielletään vain työnantajan prosessiksi, jossa pyritään täyttämään mahdollinen henkilöstövaje. Uusi työntekijä voidaan palkata joko täyttämään tyhjäksi jäänyt paikka edellisen työntekijän lähdettyä tai sitten työyhteisöön tarvitaan uutta osaamista (Vaahtio 2005, 32). Myös Barber (1998, 10) määrittelee rekrytoinnin yksinkertaistetusti prosessiksi, jonka pääsääntöisenä tavoitteena on tunnistaa ja houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä. Rekrytointi tulisi kuitenkin ymmärtää ennen kaikkea työnantajan ja työnhakijan yhteiseksi projektiksi, koska yhä etenevissä määrin myös työnhakijoilla on valtaa päättää siitä, missä he haluavat työskennellä. Erityisesti korkeakoulutetut ihmiset tutkivat etukäteen tarkasti, millaisesta yrityksestä on kyse, ennen kuin tarttuvat työhakemuksen tekemiseen. Työmarkkinoilla arvioinnin alla on työntekijöiden ja hakijoiden lisäksi myös tarjolla oleva työ, työnantaja ja työehdot. (Vaahtio 2005, 58.)

Rekrytoinnissa on kyse vastavuoroisesta tapahtumaketjusta, kun työnhakija etsii työtä ja työnantajan tavoitteena on löytää lahjakkuus tuomaan lisäarvoa omalle toiminnalleen. Kansallinen rekrytointitutkimus (Duunitori 2022) kuitenkin huomauttaa, että rekrytoinnin tärkeydestä huolimatta suomalaisissa organisaatioissa ei kovinkaan usein panosteta riittävästi rekrytointiin. Prosessi saattaa olla muun muassa aliresursoitu, laadultaan heikko sekä johtaa huonoihin hakijakokemuksiin ja virherekrytointeihin. Heikosti suoritettavat rekrytointiprosessit voivat näkyä myös sopivien osaajien puutteena. Myös Ployhart (2006, 869–870) huomauttaa, ettei haasteena useinkaan rekrytoinneissa ole valinnan tekeminen, vaan nimenomaan potentiaalisten työnhakijoiden saavuttaminen. Rekrytointiprosessissa tulisikin kiinnittää erityistä huomiota työnantajan tavoitteiden lisäksi työnhakijoiden näkökulmaan ja kokemukseen, kuten Miles & McCamey (2018, 763) asian tiivistävät. Heidän mukaansa rekrytoinnin kaksi päätavoitetta on laadukkaiden hakijoiden palkkaaminen sekä positiivisen hakijakokemuksen varmistaminen.

Työnhakijoiden kokemuksiin on alettu kiinnittää huomiota vasta hiljattain, vaikka työnantajien kilpailu osaavasta työvoimasta on kiristynyt (Miles & McCamey 2018, 755). Viimeisien vuosien aikana myös Suomessa osaajapula on voimistunut ja työntekijöiden irtisanominen yleistynyt. Useana vuonna on ollut havaittavissa samansuuntainen trendi myös rekrytoinnin muuttuessa haasteellisemmaksi, kun työikäinen väestö on vähentynyt sekä erityisosajien kysyntä kasvanut tarjontaa nopeammin. (Duunitori 2022.) Kyseiset muutokset korostavat entisestään työnhakijoiden

hakijakokemuksen merkitystä. Myös uudenlaiset työnhaun kanavat ja muun muassa sosiaalinen media ovat muuttaneet työelämän rutiineja, kun tiedonsiirrosta on tullut aiempaa nopeampaa.

Kaikissa rekrytoinneissa tulisikin muistaa, että jokaisella työhakemuksen jättäneelle muodostuu omanlaisensa hakijakokemus, joka vaikuttaa edelleen organisaation työnantajakuvaan. Yksinkertaistetusti voidaan pohtia tilannetta, jossa avoinna olevaa työtehtävää on hakenut 100 henkilöä ja vain yksi tulee valituksi. Kaikille muille 99 hakijalle jää yleensä joko positiivinen tai negatiivinen kokemus hakuprosessista, mikä vaikuttaa siihen, hakevatko he mahdollisesti myöhemmin saman organisaation toista avoinna olevaa paikkaa tai suosittelisivatko he kyseistä työnantajaa tutuilleen. Kokonaisuudessaan rekrytointiprosessi työnhakijoiden tunnistamisineen ja houkuttelemisineen tulisi mieltää henkilöstöhallinnan keskeiseksi osa-alueeksi, johon kuuluu myös jo palkattujen työntekijöiden säilyttäminen organisaatiossa (Ployhart, 2006, 868).

Rekrytointiprosessin vuorovaikutustilanteet vaikuttavat osaltaan hakijakokemuksen muodostumiseen. Erityisesti rekrytointiviestinnän merkitys on tunnustettu laajasti ja sillä nähdään olevan keskeinen rooli rekrytoinnin eri vaiheissa hakijakokemuksen muodostumisen kannalta (mm. Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, Allen & Scotter & Otondo 2004; Miles & McCamey 2018). Hyvään hakijaviestintään voidaan nähdä kuuluvaksi hakijoiden pitäminen ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä ja valinnoista. Myös Walker ym. (2013, 1341–1342) muistuttavat, että organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota prosessin vuorovaikutustilanteisiin, koska niillä on usein vaikutusta hakijan mielipiteeseen organisaation kiinnostavuudesta. Rekrytointiprosessi ja erityisesti hakijaviestintä vaativat suunnittelua, kun pätevistä hakijoista on pulaa ja työpaikkoja on haastavaa saada täytettyä (Breugh & Starke 2000, 431–432). Kunnolla suunniteltu prosessi ja rekrytointi voidaan nähdä sijoituksena tulevaisuuteen. Organisaation panostaminen rekrytointiin näkyy lopulta myös kuluttajille ja muille sidosryhmille. Lisäksi onnistunut rekrytointi voi vaikuttaa positiivisesti organisaation menestymiseen. (Duunitori 2022.)

Työelämässä viime vuosina tapahtuneet muutokset, kilpailu osaavista työntekijöistä ja hakijakokemuksen merkityksen tunnistaminen ovat syy myös tämän tutkielman tekemiseen. Tämä pro gradu -tutkielma tehdään toimeksiantona Lahden kaupungille, jossa julkisena organisaationa on havahduttu positiivisen hakijakokemuksen tärkeyteen rekrytoinnin näkökulmasta. Kilpailu potentiaalisista työnhakijoista on erityisen kovaa kuntasektorilla, ja sen takia hakijakokemuksen ja

työnantajakuvan pohtiminen on vähintäänkin ajankohtaista. Lahden kaupungilla rekrytointeja on käynnissä vuosittain satoja. Esimerkiksi vuonna 2022 rekrytointeja oli muutamaa vaille 600. Sen sijaan avoinna olevia työtehtäviä oli kaiken kaikkiaan yli 1000 ja hakemuksia niihin vastaanotettiin yli 8000 kappaletta.

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella hakijaviestinnän merkitystä hakijakokemuksen ja työnantajakuvan muodostumisessa, ja esihenkilöt valikoituivat tutkimuksen kohteeksi juuri siitä syystä, että rekrytointi on osa heidän työtehtäviään. Kaikkien palvelualueiden esihenkilöt rekrytoivat itse omiin yksiköihinsä Lahden kaupungilla. Organisaation henkilöstöpalveluiden rekrytointitiimi toimii esihenkilöiden tukena kaikissa rekrytointiprosessin vaiheissa, joissa esihenkilö kokee tarvitsevänsä tukea, kuten työpaikkailmoitusten julkaisemisessa ja työhaastatteluiden läpiviennissä. Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- Mistä tekijöistä onnistunut hakijaviestintä koostuu esihenkilöiden mielestä?
- Miksi hyvän hakijakokemuksen luominen hakijaviestinnän avulla on tärkeää?

Tällä tutkielmalla pyritään tuottamaan tietoa siitä, miten esihenkilöiden perehdytystä rekrytointiin liittyen voitaisiin kehittää. Perehdytys tarjoaa esihenkilöille paremmat valmiudet hakijaviestintään, mikä tukee työnhakijoiden positiivista hakijakokemusta ja Lahden kaupungin työnantajakuva. Lisäksi tutkielman tavoitteena on yleisesti lisätä ymmärrystä hakijaviestinnän vaiheista hakemuksen vastaanottamisen jälkeen. Aiempi tutkimus on keskittynyt rekrytointiprosessin alkuvaiheiden viestintään, jolla viitataan potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelemiseen. Sen sijaan tässä tutkielmassa ei tarkastella lainkaan viestintää ennen työhakemuksen jättämistä, vaan keskiössä on jo työtä hakeneille suuntautuva viestintä.

Kokonaisuudessaan rekrytointia voidaan pitää merkittävänä tutkimuskohteena myös sosiaalipoliittisesta näkökulmasta. Työllisyyspolitiikka ja sosiaaliturva kuuluvat sen keskeisimpiin osa-alueisiin, ja sosiaalipolitiikan yleisenä tavoitteena voidaan pitää yksilöiden hyvinvoinnin ja kohtuullisen elintason turvaamista. Usein ajatellaan, että työllistyminen ja työelämään kiinnittyminen vaikuttavat yksilön hyvinvointiin positiivisella tavalla, mikä korostaa rekrytoinnin ja hakijakokemuksen ajankohtaisuutta tutkimuksessa myös yhteiskunnallisesti. Onnistunut rekrytointi tuottaa parhaimmassa tapauksessa hakijoille positiivisen hakijakokemuksen, joka voi lisätä yksilön

motivaatiota hakea toistakin avoinna olevaa työtehtävää, mikä edelleen edesauttaa työllisyyden yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimus toteutettiin ryhmähaastatteluina Teamsin välityksellä. Ryhmähaastattelu valikoitui aineistonkeruutavaksi sen etujen vuoksi. Ryhmässä tapahtuva keskustelu mahdollistaa monipuolisemman vuorovaikutuksen erilaisten mielipiteiden ja uusien oivallusten kautta. Lisäksi ajankäytöllisestä näkökulmasta ryhmähaastattelulla voi tavoittaa useampia haastateltavia samaan aikaan. Haastattelut toteutettiin myös etänä juuri siitä syystä, että se mahdollisti esihenkilöille vaivattomamman osallistumisen, kun heidän ei tarvinnut liikkua pois omalta työpisteeltään. Haastatteluja pidettiin neljä kappaletta, joihin jokaiseen osallistui noin viisi esihenkilöä. Haastatteluaineistoa analysoin sisällönanalyysillä.

Tutkielma etenee seuraavaksi teoreettiseen taustaan, jossa tarkastelen ensimmäiseksi rekrytointia sisältäen rekrytointiprosessin määritelmän sekä aiemman tutkimuksen. Tämän jälkeen jatkan hakijakokemukseen ja sen muodostumiseen sekä työnantajakuvaan ja sen merkitykseen rekrytoinnissa. Seuraavan luvun keskiössä on tutkimusasetelma. Luku alkaa toimeksiantajan esittelyllä, jonka jälkeen etenen hakijaviestinnän ohjeistukseen Lahden kaupungilla. Ohjeistukseen perehtyminen tukee tutkielman haastatteluaineiston analysointia. Sen jälkeen kuvaan tutkimusaineistoa ja perustelen, miksi olen päätenyt tutkimusmenetelmiini. Erittelen tarkemmin ryhmähaastattelun, teemahaastattelun sekä sisällönanalyysin pääpiirteitä, minkä jälkeen etenen vielä aineisto- ja analyysiprosessien kuvaukseen. Sitten tutkielma jatkuu varsinaisella analyysiosuudella, jonka olen jakanut kahteen alalukuun tutkimuskysymysteni mukaisesti. Lopulta tutkielma päättyy pohdinta- ja johtopäätöslukuihin. Johtopäätöksien yhteydessä nostan esiin myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita sekä tutkimuksen arviointiin ja rajoitteisiin liittyviä tekijöitä.

2. Teoreettinen tausta

Tässä luvussa keskityn tutkielman teoreettiseen taustaan. Aloitan jäsentelemällä rekrytoinnin teemaa sekä perehdyn aiemmin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Tämän jälkeen etenen hakijaviestinnän teemaan, jonka olen jakanut kolmeen alalukuun rekrytointiprosessin eri hakijaviestinnän vaiheiden mukaan. Hakijaviestinnästä jatkan käsittelemään hakijakokemusta. Lopuksi nostan vielä tarkasteluun työnantajakuvaan sekä pohdin sen merkitystä rekrytoinnissa.

2.1 Rekrytointi

Tämä tutkielma paikantuu rekrytoinnin kenttään, koska hakijaviestintää tarkastellaan osana rekrytointiprosessia. Myös hakijakokemuksen nähdään linkittyvän rekrytointiin, koska se on työnantajakuvaan vaikuttava tekijä. Barber (1998, 5) on määritellyt rekrytoinnin sisältävän sellaiset käytännöt ja toimet, joilla organisaatio tähtää potentiaalisten työntekijöiden tunnistamiseen ja houkuttelemiseen, ja tähän määritelmään nojaan myös tässä tutkielmassa. Rekrytointia voi kutsua myös henkilöstövalinnaksi, joka on nykyään entistä enemmän liikkeenjohdollinen strategia ja osa markkinointiviestintää (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 165). Saks & Uggerslev (2010, 351) huomauttavat, että rekrytointia voidaan myös pitää monen organisaation ensimmäisenä prioriteettina nykyään, koska työvoimapula ja kilpailu osaajista on kiristynyt.

Rekrytointia on aiheena tutkittu laajasti, ja erityisesti viimeisten vuosikymmenien aikana tutkimuksen määrä on lisääntynyt dramaattisesti (Breaugh & Starke 2000, 405). Muun muassa Chapman, Uggerslev, Carrool, Piasentin & Jones (2005) ovat tarkastelleet rekrytointiprosessia meta-analyysissaan työnhakijan kiinnostuksen ja valintojen näkökulmasta. Sen sijaan Ployhart (2006) ja Breaugh (2008) ovat keskittyneet valintamenettelyihin ja rekrytoinnin onnistumiseen. Lisäksi on tutkittu muun muassa hakijaviestintää (Walker, Field, Giles, Bernerth & Short 2011; Allen, Van Scotter & Otondo 2004). Myös Breaugh & Starke (2008) keskittyvät meta-analyysissaan hakijaviestintään rekrytoijien, työkuvausten ja rekrytointilähteiden kautta, jotka he mieltävät hakijaviestinnän osa-alueiksi. Hakijaviestinnän suhteen rekrytointikirjallisuus on kaiken kaikkiaan keskittynyt enemmänkin hakijoiden houkuttelemiseen hakemuksen jättämiseksi kuin vaiheisiin hakemuksen jättämisen jälkeen (Walker ym. 2015, 1000). Kyseinen havainto tukee myös tämän

tutkielman tekoa, koska pääpaino tässä tutkielmassa on nimenomaan rekrytointiprosessin hakemuksen jättämisen jälkeisissä vaiheissa, kun työnantajakuva ja hakijakokemusta tarkastellaan hakijaviestinnän kautta.

Rekrytointia voidaan tarkastella muun muassa projektina tai prosessina, jolloin rekrytoinnin nähdään koostuvan useista toisiinsa kytkeytyvistä vaiheista ja lineaarisesta luonteesta. Kun uuden työntekijän rekrytointi käsitetään prosessina, se on verrattavissa myös projektiin tai hankkeeseen. Molemmat käynnistyvät tarpeesta ja päättyvät ratkaisuun. (Markkanen 2002, 9.) Usein painottuva näkökulma rekrytoinnista prosessina korostaa rekrytointia jatkuvina toimintoina, joiden toteuttaminen vaatii suunnittelua. Prosessi pitää sisällään useita vaiheita, kuten suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Rekrytoinnin onnistumisen takaamiseksi on olennaista suunnitella kaikki vaiheet etukäteen. (Joki 2021, 66; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 166–167.)

Rekrytointitutkimuksen uranuurtaja Barber (1998, 15) hahmotti rekrytointiprosessin myös vaiheiden kautta. Prosessi koostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat hakijoiden luominen, hakijastatuksen säilyttäminen sekä työnvalintapäätöksiin vaikuttaminen. Ensimmäinen vaiheista viittaa organisaation toimiin hakijoiden houkuttelemiseksi, kuten avoimen työtehtävän mainostamiseen, ja toisella vaiheella käsitetään toimet, joilla rekrytoiva organisaatio voi vaikuttaa työnhakijoiden pysymiseen mukana rekrytointiprosessissa. Organisaatio voi esimerkiksi kiinnittää huomiota hakijoiden kohtaamiseen ja vuorovaikutuksen laatuun kasvotusten. Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe kattaa rekrytointitoimenpiteet, joilla vaikutetaan työnhakijoiden haluun hyväksyä mahdollinen työtarjous. Tällaisia ovat esimerkiksi työtarjouksen oikea-aikaisuus. Barber (1998, 18) korostaa rekrytointiprosessin alkuvaiheen merkitystä, koska silloin organisaation näkökulmasta yrityksen tulee kiinnittää potentiaalisten hakijoiden huomio ja kiinnostus. Usein työnhakijoilla on kyseisessä vaiheessa vain vähän tietoa, eikä juurikaan kokemusta vuorovaikutuksesta organisaation kanssa.

Barberin (1998) näkökulmaa on kuitenkin pidetty osaltaan hieman suppeana ja prosessia turhan yksinkertaistavana, vaikka sitä käytetäänkin kirjallisuudessa paljon. Breugh & Starke (2000) ovat myös ottaneet osaa rekrytointiprosessin määrittelyyn ja menevät näkökulmassaan Barberia (1998) laajemmalle. Breugh & Starke (2000, 408) hahmottavat prosessin koostuvan kokonaisuudessaan

rekryointitavoitteista, strategian kehittämisestä, rekryointitoiminnasta, prosessimuuttujista ja rekryointituloksista.

Rekryointitavoitteita voivat olla esimerkiksi täytettyjen paikkojen määrä tai täyttämisen nopeus, rekryointiin kuluvat kustannukset, työtyytyväisyys tai hakijoiden määrä, laatu tai monimuotoisuus. Strategian kehittämisellä sen sijaan viitataan suunnitelmaan siitä, ketä rekryoidaan ja minne, milloin ja mitä rekryointilähteitä käytetään. Rekryointitoiminta kattaa tässä näkökulmassa rekryointilähteet, rekryointiviestit sekä rekrytoijat. (Breaugh & Starke 2000, 408.) Prosessin jokaiseen vaiheeseen nähdään kuuluvan myös muuttujia, joita on esimerkiksi hakijan huomio ja ymmärtäminen, hakijan kiinnostus organisaatiota kohtaan, viestien uskottavuus ja hakijan ymmärrys omista tiedoistaan ja taidoistaan. Kyseiset muuttujat selittävät rekryointitoimien ja tuloksien välistä yhteyttä. Rekryoinnin tuloksia tulee myös tarkastella suhteessa rekryoinnille asetettuihin tavoitteisiin, joten oikeastaan rekryoinnissa tavoitteiden määrittely nousee keskeiseen asemaan koko projektissa (em. 408–409). Tuloksiksi voi lukeutua myös hakijan kiinnostus työtä ja organisaatiota kohtaan sekä hakijoiden sitoutuminen rekryointiprosessiin ja todennäköisyys hyväksyä työtarjous (Chapman ym. 2005, 929).

Rekryointia voidaan siis tarkastella prosessina useammasta eri näkökulmasta. Barber (1998) lähestyy rekryointiprosessia erityisesti hakijan näkökulmasta, kun Breaugh & Starke (2000) hahmottavat prosessin laajemmin erilaisten osatekijöiden kautta. Tämän tutkielman kannalta, jossa rekryointiprosessin merkittäväksi osaksi nähdään hakijaviestintä, edellä mainitut näkökulmat eivät ole kaikkein osuvimpia.

Muenstermann ym. (2010, 931) käsittävät rekryointiprosessin neljän vaiheen kautta, ja tähän määritelmään tukeudun myös tässä tutkielmassa. Neljään vaiheeseen kuuluu hakijoiden houuttelemine, hakemusten saaminen, esivalintojen tekeminen sekä lopullisen valinnan tekeminen ja työllistäminen. Esivalintojen tekemisellä viitataan organisaation toimiin hakemusten saamisen jälkeen, kun he käsittelevät niitä. Sen sijaan viimeiseen lopullisen valinnan tekemiseen ja työllistämiseen kuuluvat itse valinnanteon ja palkkaamisen lisäksi prosessiin kuuluvat haastattelut sekä muiden hakijoiden hylkääminen. (Muenstermann ym. 2010, 931–933.) Valinnoista tiedottaminen ja hakijoiden hylkääminen ovat osa hakijaviestintää, joten hakijaviestinnän voidaan nähdä olevan kokonaisuudessaan olennainen osa rekryointiprosessia, ja sen takia hyödynnän

kyseistä Muenstermannin ym. (2010) määritelmää rekrytointiprosessista myös osana tätä tutkielmaa.

Myös Holm (2012, 243, 251–253) tunnistaa viestinnän osaksi rekrytointiprosessia. Hän erittelee viestinnän näkökulmasta perinteisen paperipohjaisen ja sähköisen rekrytoinnin eroja. Perinteinen paperipohjainen rekrytointi etenee lineaarisesti koostuen peräkkäisistä tehtävistä, ja esimerkiksi hakemusten käsitteleminen ja seulominen aloitetaan yleensä vasta hakuajan päätyttyä. Sen sijaan sähköinen rekrytointi mahdollistaa rekrytoinnin eri vaiheiden limittymisen samanaikaisiksi. Hakemusten käsittelemisen voi aloittaa hakuajan ollessa vielä käynnissä. Viestinnästä muodostuu myös koko prosessin kestoinen tehtävä. Nykyään teknologia mahdollistaa usein hakijaviestinnän automaation avulla, jolloin järjestelmä lähettää hakijoille esimerkiksi kiitosviestin automaattisesti hakemuksen jättämisen jälkeen (Muenstermann ym. 2010, 933). Sähköisen rekrytoinnin voi yleisesti määrittelläkin juuri sen kautta, että prosessissa hyödynnetään sähköisiä välineitä ja teknologioita, joilla pyritään tunnistamaan, houkuttelemaan ja valitsemaan potentiaalisia työntekijöitä (Lee 2011, 231).

Sähköinen rekrytointi onkin nykyään yleinen tapa rekrytoinnin järjestämisessä. Sen eduksi koetaan nimenomaan tehokkuus, kun paperityöt vähenevät keskeisten rekrytointitoimintojen automatisoinnin ansiosta. Lisäksi sähköinen rekrytointi vähentää tiedon epäsymmetriaa rekrytoijien ja työnhakijoiden välillä. Työnhakijoilla on mahdollisuus ottaa enemmän selvää organisaatioista, joihin he ovat kiinnostuneita hakemaan. (Lee 2011, 230). Allden & Harris (2013, 40) korostavat sähköisen rekrytoinnin mahdollistavan myös positiivisen hakijakokemuksen muodostumisen vaivattomammin, mikä on mielenkiintoinen havainto tämän tutkielman kannalta. Positiiviset hakijakokemukset tuottavat yleisesti myös kustannussäästöjä ja lopulta vaikuttavat positiivisesti hakijoiden laatuun (em. 40).

2.2 Hakijaviestintä

Hahmotan tässä tutkielmassa hakijaviestinnän keskeiseksi osaksi rekrytointiprosessia, ja myös tutkimuksessa on tunnistettu tehokkaan hakijaviestinnän merkitys rekrytointialueella (Allen ym. 2004, 144). Hakijaviestinnällä tarkoitan tässä tutkielmassa kokonaisvaltaisesti viestintää, joka kohdistuu organisaatiolta työnhakijoille rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Hakijaviestinnästä

käytetään yleisesti myös rekrytointiviestinnän käsitettä. Tässä tutkielmassa käytän kuitenkin hakijaviestinnän käsitettä, koska myös Lahden kaupungilla on se käytössä.

Luontevia hetkiä rekrytointiprosessissa hakijaviestinnälle on minimissään ainakin kolme. Ensimmäiseksi hakijaa informoidaan hakemuksen onnistuneesta vastaanottamisesta sekä rekrytointiprosessin etenemisestä ja aikataulusta. Sen jälkeen haastatteluvalintojen yhteydessä hakijoille lähetetään tieto tehdyistä haastatteluvalinnoista. Osa hakijoista kutsutaan haastatteluun ja osa saa tiedon prosessin päättymisestä omalla kohdallaan. Kolmanneksi viestitään tehdyistä valinnoista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 176; Joki 2021, 72.) Kokonaisuudessaan onnistunut rekrytointiviestintä tarkoittaa hakijoiden ajan tasalla pitämistä koko prosessin ajan. Hakijaviestinnän nähdään vaikuttavan myös hakijoiden sitoutumiseen rekrytointiin, joten koko prosessin kestoinen kommunikointi hakijoiden kanssa voi mahdollistaa onnistuneen rekrytointin (Holm 2012, 252).

Hakijaviestinnällä on tutkimusten mukaan yhteys myös hakijakokemuksen kautta työnantajakuvaan, mihin myös tämän tutkielman tutkimusasetelma perustuu. Kokonaisuudessaan aktiivinen hakijaviestintä vaikuttaa positiivisesti hakijakokemukseen ja viestimättä jättäminen luo negatiivisia tunteita (mm. Miles & McCamey 2018, 759–760; Joki 2021, 72). Viestinnän olemassaolon ja määrän lisäksi myös vuorovaikutuksen sisällön ja laadun nähdään olevan keskiössä positiivisen hakijakokemuksen muodostumisessa. Usein hakijan näkökulmasta kuitenkin koetaan, että viestintää ei ole prosessin aikana tarpeeksi tai se on joko liian hidasta tai persoonatonta (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 176). Hakijakokemus vaikuttaa edelleen myös organisaatioiden työnantajakuvaan, koska hakijat kertovat usein työnhakukokemuksistaan eteenpäin. (Miles & McCamey 2018, 759–760.) Tästä syystä myös tämä tutkielma perustuu ajatukseen hakijakokemuksen ja työnantajakuvan yhteydestä.

2.2.1 Hakijaviestintä ennen hakemuksen jättämistä

Hakijaviestinnän ensimmäiseksi vaiheeksi voidaan nähdä kuuluvan viestintä hakijoiden houuttelemiseksi. Sillä viitataan usein työpaikkailmoitukseen ja niiden sisältöön. Myös Breaugh ja Starke (2000) hahmottavat, että hakijaviestinnän yksi osa-alue on nimenomaan organisaation toiminta, jolla kerrotaan avoimista työpaikoista. Työpaikkailmoitusten ensisijainen tavoite on

houkutella potentiaalisia työntekijöitä hakemaan avoinna olevaa tehtävää. Vaahtio (2005, 129) vertaa ilmoituksia myös markkinointiin, jonka tavoitteena on nimenomaan saavuttaa toivottuja hakijoita. Vaikka työpaikkailmoitusten keskeinen päämäärä on huomion herättäminen, on havaittu, että tarjoamalla ilmoituksissa tarkempia tietoja, organisaatio voi kasvattaa hakijoiden kiinnostusta (Breugh & Starke 2000, 418).

Viestinnän näkökulmasta työpaikkailmoitukset ovat hyvä keino kertoa hakijoille lisää työstä ja työnantajasta organisaationa. Hakijoiden haluun liittyä rekrytoivaan organisaatioon on huomattu vaikuttavan muun muassa tieto organisaation arvoista, kulttuurista tai sosiaalisesta identiteetistä (Allen ym. 2004, 144). Breugh & Starke (2000, 418) tuovat esiin myös sen, että työnhakuprosessin aikana hakijat usein kokevat heiltä puuttuvan tietoa työtehtävistä tai organisaation toiminnasta. Joskus tiedon puute tulkitaan jopa työnantajan ammattitaidottomuutena tai välinpitämättömyytenä hakijoita kohtaan. Loppujen lopuksi organisaatioilla on kuitenkin itsellään valta määrittellä sitä, kuinka paljon he haluavat tarjota tietoa (Allen ym. 2007, 1697).

Tiedon tarjoamiseen vaikuttaa myös viestintäväline, jonka kautta viestitään, koska medioiden kyvyt jakaa tietoa eroavat toisistaan. Joidenkin kanavien, kuten sanomalehti-ilmoitusten, välityksellä pystyy jakamaan vain tekstiä, kun taas radiomainokset käyttävät pelkkää äänimainontaa. Molemmat edellä mainitut ovat myös rajoittuneita jakamaan visuaalista aineistoa. (Allen ym. 2004, 144–148.) Rekrytointisivustoilla ja sosiaalisen median alustoilla, kuten LinkedIn:llä, Facebookilla ja Twitterillä, on sen sijaan nykyään suhteellisen laaja kattavuus ja interaktiivisuus. Myös työpaikkamessut koetaan aktiivisena välineenä, joka mahdollistaa hakijoille paremman tiedon saannin hakijoiden omista lähtökohdista. (Allen ym. 2007, 1697; Allden & Harris 2013, 40.) Kasvokkain tapahtuva viestintä on kuitenkin rikkainta, koska se on usein reaaliaikaista ja kaksisuuntaista, vaikka voikin vaihdella henkilökohtaisuuden asteeltaan (Allen ym. 2004, 148–149).

Vastaanottajan tyytyväisyys saamaansa viestintään ja tietoon on aina yksilöllistä. Vastaanottaja luo omat käsityksensä muun muassa saadun tiedon määrästä, viestinnän kaksisuuntaisuudesta sekä henkilökohtaisuudesta. Tutkimuksen mukaan media, joka välittää luonteeltaan henkilökohtaisempaa ja räätälöidymppää viestintää, viitteitä ihmisten välisestä lämpimästä ja sitoutuneesta vuorovaikutuksesta sekä antaa riittävästi tietoa, on vastaanottajan mukaan tyydyttävämpi. (Em. 150–151.) Vaahtio (2005, 129) on myös todennut, että jokaisella

työpaikkailmoituksella, välittämättä käytetystä mediasta, on vaikutusta syntyviin mielikuviin työnantajasta.

2.2.2 Hakijaviestintä hakemuksen jättämisen jälkeen ja rekrytoinnin edetessä

Hakijaviestinnän merkitys korostuu rekrytointiprosessin edetessä, johon myös Barber (1998, 53) nojaa teoriassaan. Hänen mukaansa rekrytointiprosessi ei lopu potentiaalisten työnhakijoiden löytämiseen ja houkutteluun, vaan heidän mielenkiintonsa ylläpitämisestä tulee huolehtia koko prosessin ajan. Rekrytointi ei ole prosessina staattinen, vaan kehittyy ajan myötä muun muassa työnhakijoiden ja organisaation välisen vuorovaikutuksen kautta (Walker ym. 2013, 1337).

Hakijaviestinnän seuraava vaihe työpaikkailmoitusten ja houkuttelemisen jälkeen onkin hakemuksista kiittäminen sekä ilmoittaminen niiden onnistuneesta vastaanottamisesta. Nykyään sähköiset järjestelmät mahdollistavat automatisointiominaisuuksiensa ansiosta työnhakijoille viestimisen heti, kun hakemus on vastaanotettu. Näin ollen voidaan ajatella, että kommunikointi hakijoiden suuntaan alkaa jo samaan aikaan houkuttelemisen kanssa. (Holm 2012, 251.)

Walker ym. (2013, 1327–1329, 1331, 1342) puhuvat työnhakijan ja työnantajan suhteen varmuudesta, joka alkaa kehittyä heti hakemuksen jättämisen jälkeen vuorovaikutuksen ja hakijaviestinnän kautta. Suhteen varmuudella tutkijat viittaavat työnhakijoiden käsityksiin siitä, miten he tulisivat itse kohdelluiksi, jos heidät valittaisiin organisaatioon. Käsitykset perustuvat erityisesti kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta, jota tarkastellaan ihmistenvälisestä ja tiedollisesta näkökulmasta. Ihmistenvälisellä oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan hakijoiden kohteliasta kohtelua ja tiedollisella oikeudenmukaisuudella muun muassa annetun tiedon vilpittömyyttä. Teorian mukaan ensimmäinen vuorovaikutustilanne hakemuksen jättämisen jälkeen onkin merkittävin. Välitön viestiminen hakijalle heti hakemuksen vastaanottamisen jälkeen johtaa todennäköisimmin hakijan positiiviseen kokemukseen omasta suhteestaan rekrytoivaan työnantajaan.

Barberin (2008, 53) tavoin myös Markkanen (2005, 154–155) korostaa organisaation tietynlaista vastuuta hakijoiden motivaation ylläpitämisessä koko prosessin ajan. Markkanen näkee

hakijaviestinnässä olevan tärkeää kommunikoinnin ajoitus. Hakijoille viestimiseen tai prosessin etenemiseen ei saisi kulua liikaa aikaa, jotta kaikki hakijat pysyvät prosessissa mukana. Hakijat tulisi pitää ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä ja tarpeettomia viivästyksiä tulisi välttää (Chapman ym. 2005, 940). Erityisesti prosessissa eteenpäin pääseville, tulisi ilmoittaa välittömästi tulevasta haastattelusta, kun päätös on tehty. Haastatteluajan sopiminen voi myös lisätä hakijan motivaatiota sitoutua kyseiseen rekrytointiprosessiin. (Markkanen 2002, 47.)

Hakijaviestinnän sisällöllä on vaikutusta myös hakijoiden näkemyksiin rekrytoivista organisaatioista, johon myös tämän tutkielman tutkimusasetelma perustuu. Hakijat arvostavat, jos hakemuksen vastaanottoviesti sisältää esimerkiksi rekrytointiprosessin aikataulun, haetun työtehtävän tehtävänimikkeen, hakijan nimen tai organisaatiota edustavan yhteyshenkilön yhteystiedot. (Walker ym. 2015, 1002–1004.) Myös rekrytoinnissa käytettävien valintamenettelyjen suhteen hakijoille kannattaa olla avoin ja perustella valinnat. Jos hakija kokee, etteivät rekrytointiprosessissa käytettävät menetelmät ja käytännöt tue hänen omien vahvuksiensa esille tuomista, hakija ei myöskään ole niin halukas hyväksymään mahdollista työtarjousta. (Chapman ym. 2005, 935.) Hakijoiden kokemuksiin työntajasta vaikuttaa negatiivisesti myös riittämättömät, epä johdonmukaiset sekä väärät uskomukset organisaatiosta, jotka ovat voineet syntyä esimerkiksi vähäisen viestinnän kautta (Wilden ym. 2010, 59).

Hakijaviestinnän merkitys koko rekrytointiprosessin ajan on siis tunnistettu laajasti (mm. McCarthy ym. 2018; Saks & Uggerslev 2010; Juholin 2008, 237). Saks & Uggerslev (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että rekrytointiprosessin eri vaiheiden viestintä ja annetut tiedot vaikuttavat edelleen jopa saman rekrytoinnin myöhemmissä vaiheissa. Myös yksityiskohtaisemman tiedon tarjoaminen kasvattaa organisaation vetovoimaisuutta hakijoiden silmissä. On kuitenkin huomionarvoista, että nykyään rekrytointi ostetaan usein organisaation ulkopuoliselta rekrytointipalvelulta myyvältä yritykseltä, mutta heidän ei välttämättä ole hoidettava hakijaviestintää ammattimaisesti, mikä todellisuudessa vaikuttaa mielikuviin itse työtä tarjoavasta organisaatiosta (Kaijala 2016, 107).

2.2.3 Hakijaviestintä valinnanteon jälkeen

Kun rekrytointiprosessin tavoite on yleensä löytää yksi tai korkeintaan muutama työntekijä avoinna olevaan tehtävään, moni hakijoista hylätään ja se tulee kertoa heille. Hyvään rekrytointikäytäntöön kuuluu, että jokaiselle hakemuksen lähettäneelle viestitään rekrytinnin päättymisestä ja tehtävän täyttämisestä (Joki 2021, 72). Yleisesti hakijoilla onkin odotus siitä, että tehtävän täyttämisestä viestitään selkeästi, suoraviivaisesti ja kohteliaasti (Waung & Brice 2000, 248). Hakijat kokevat valinnasta viestimättä jättämisen negatiivisesti, ja hyvin laadittu hylkäyskirje luo positiivista työnantajakuva (mm. Joki 2021, 72; McCarthy ym. 2018; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 177; Virtanen ym. 2017).

Hylkäyskirjeitä ei kuitenkaan aina lähetetä, vaikka niiden tärkeys on yleisesti tunnustettu. Vaahtio (2005, 191) huomauttaa, että suomalaisissa organisaatioissa ilmoittamiskäytännössä on paljon kehitettävää. Osassa käytäntö vaihtelee kiireen mukaan ja osassa on suoraan tapana olla ilmoittamatta. Joskus hakijalta vaaditaan jopa itsenäistä päättelyä sen suhteen, ettei ole tullut valituksi, koska mitään ei ole viestitty (Waung & Brice 2007, 2067; Virtanen ym. 2017, 257). Waung & Brice (2007, 2066–2067) havaitsivat tutkimuksessaan, että negatiivisin kuva työnantajasta jää hakijoille, jotka eivät saa lainkaan hylkäysviestiä. He kokevat organisaation laiminlyöneen velvollisuutensa, jolloin tilanteessa heijastuu myös kunnioituksen puute hakijoita kohtaan. Koska hakijat ovat organisaation ulkopuolisia, ei heillä ole mahdollisuutta osoittaa pettymystään tai hakea oikeutta. Sen sijaan he voivat kertoa negatiivisista kokemuksistaan eteenpäin ja muuttaa esimerkiksi kulutustottumuksiaan kyseistä organisaatiota vältteleviksi. (Waung & Brice 2007, 2054.)

Hakijoiden tyytyväisyyden näkökulmasta myös viestinnän ajoituksella ja sisällöllä on merkitystä. Hakijoille tulisi lähettää hylkäämisviesti tai viesti valinnasta mahdollisimman pian valinnan teon jälkeen (mm. Holm 2012, 251–252; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 167; Waung & Brice 2000; Virtanen ym. 2017, 255–257; Juholin 2008, 238). Valinnasta tiedottamisessa on kuitenkin huomioitava valitun henkilön tilanne, eli onko hän jo ehtinyt esimerkiksi erota edellisestä työpaikastaan (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 238). Hakijat kiinnittävät huomiota myös siihen, onko viesti lähetetty sähköpostin kautta massapostituksena kaikille hakijoille vai yksilöllisesti. Jos joku hylätyistä hakijoista vaikuttaa potentiaaliselta vaihtoehdolta toiseen organisaation tehtävään, hänelle voi henkilökohtaisesti viestittää sen. Näin varmistetaan hakijan positiivinen mielikuva

työnantajasta ja motivoidaan hänet mahdollisesti hakemaan samaan organisaatioon myöhemminkin. (Virtanen ym. 2017, 257; Markkanen 2005, 153–154.)

Vaikka yleisesti valintapäätöksestä viestiminen hakijoille on yleisempää kuin päätöksen selittäminen, hakijat usein odottavat myös jonkinlaista perustelua tehdyille valinnoille (Waung & Brice 2007, 2053). Kortetjärvi-Nurmi & Murtola (2016, 176–177) ovat havainneet, että hakijat pitävät usein kieltäviä vastauksia persoonattomina juuri perustelujen puutteen ja sisällöllisen niukkuuden takia. Myös passiivinen puhuttelumuoto edesauttaa kyseistä tulkintaa. Hakijat kokevat negatiivisemmin myös sellaiset organisaatiot, joissa rekrytoinnille on nimetty yhteyshenkilö, mutta hylkäysviesti viivästyy tai ei tule lainkaan. Hakijat yhdistävät mielessään yhteyshenkilön nimeämisen odotuksiin kohteliaammasta kohtelusta. Kun hylkäysviesti viivästyy tai sitä ei lähetetä ollenkaan, organisaatio jättää ikään kuin täyttämättä velvollisuutensa. (Waung & Brice 2000, 251, 257.)

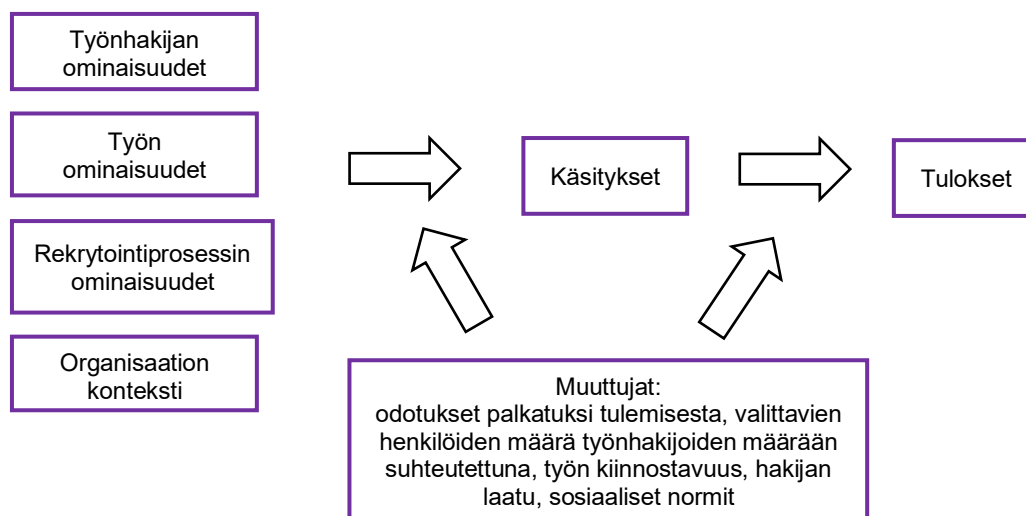
2.3 Hakijakokemus

Jokaisessa rekrytoinnissa hakijoille kehittyy omanlaisia käsityksiä ja mielikuvia koko prosessin ajan. Joskus kokemukset ovat positiivisia ja joskus prosessi tuntuu pitkältä ja kuluttavalta, koska sen eteen on nähty paljon vaivaa ja silti lopputulos voi olla hylkäyspäätös ilman perusteluja. Hakijoille muodostuu käsityksiä ja tunteita itse prosessin lisäksi myös rekrytoivasta organisaatiosta kokonaisuutena, sen käytännöistä sekä ihmisistä (Miles & McCamey 2018, 757). Hakijoiden käsitykset heijastelevat heidän kokemuksiaan muun muassa käytetyistä valintamenettelyistä ja niiden oikeudenmukaisuudesta (McCarthy ym. 2017a, 1695).

Hakijoiden käsitykset ja mielikuvat ovat osa hakijakokemusta. Hakijakokemukset syntyvät, kun työnhakijat ja rekrytoivat organisaatiot kohtaavat työmarkkinoilla, ja työnhakija päättää olla tekemisissä organisaation kanssa. Kyseisten osapuolien välinen vuorovaikutus johtaa hakijakokemukseen. (Miles & McCamey 2018, 757–758.) Walker ym. (2013) korostavat hakijakokemuksen vaiheittaista syntymistä. Hakijakokemuksen voidaan ajatella olevan osiensa summa koko rekrytointiprosessin ajalta, kun muun muassa eri vuorovaikutustilanteet ja hakijaviestinnän vaiheet ovat vaikuttaneet hakijan kokemuksiin.

Hakijakokemusta voidaan lähestyä nimenomaan käsitysten muodostumisen kautta, kuten Ryan & Ployhart (2000, 599) tekevät (kuvio 1). Heidän mukaansa käsitysten muodostumisen perustana on taustatekijöitä, joita ovat hakijan itsensä ominaisuudet, työn ominaisuudet, rekrytointiprosessin ominaisuudet sekä organisaatio kontekstina. Hakijan ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa persoonallisuus sekä aiempi kokemus ja työn ominaisuuksiin sen houkuttelevuus. Sen sijaan rekrytointiprosessin ominaisuuksiksi voidaan lukea esimerkiksi vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus tai prosessin pituus. Organisaatiota tarkastellaan muun muassa sen historian ja resurssien kautta.

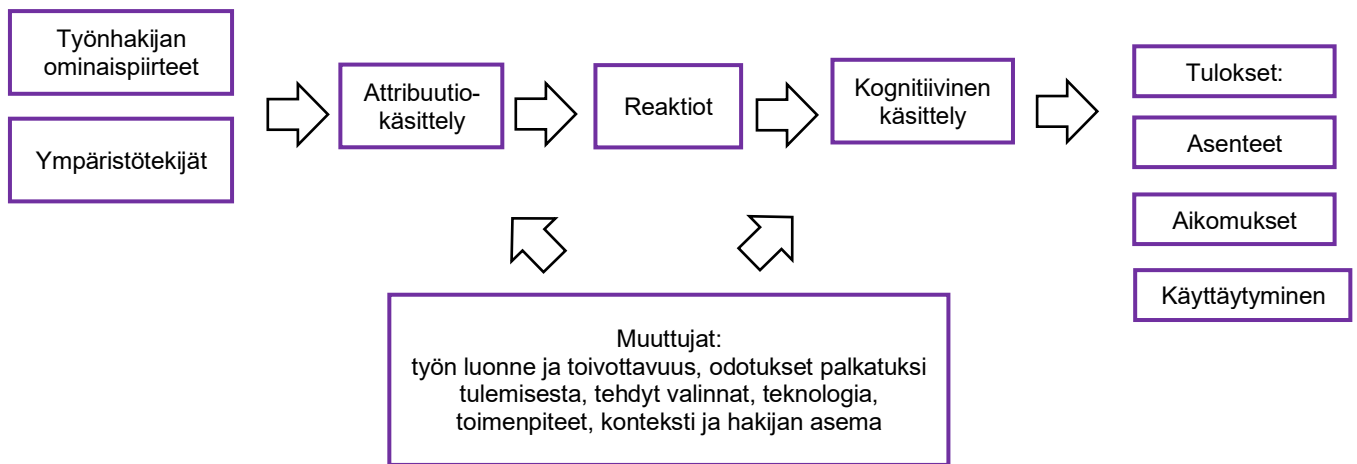
Edellä mainitut tekijät vaikuttavat rekrytointiprosessissa hakijoiden käsityksiin, joilla on edelleen vaikutusta tuloksiin. Tuloksia voivat olla esimerkiksi hakijan käsitykset työstä ja organisaatiosta, hakijan suoriutuminen prosessissa tai käyttäytyminen. Teoriaan kuuluvat myös muuttujat, jotka vaikuttavat sekä käsitysten että tulosten syntyyn. Näitä ovat esimerkiksi työntekijän odotukset palkkaamisesta, organisaation houkuttelevuus ja sosiaaliset normit. (Ryan & Ployhart 2000, 599.)



Kuvio 1. Hakijoiden käsitysten muodostuminen (mukaillen Ryan & Ployhart 2000, 599)

Myös McCarthy ym. (2017a, 1713) ovat tarkastelleet työnhakijoiden reaktioiden ja käsitysten muodostumista, ja luoneet siitä Ryan & Ployhartin (2000, 599) näkemyksiä laajemman mallin (kuvio 2). McCarthy ym. (2017a, 1713) jaottelevat taustamuuttujat kahteen osa-alueeseen, joita ovat työnhakijan ominaispiirteet ja ympäristötekijät. Hakijoiden reaktiot muodostuvat attribuutioiden kautta, ja reaktioita seuraa kognitiivinen käsittely, mikä johtaa edelleen tuloksiin. Käsitysten

nähdään siis muodostuvan kokonaisuudessaan hakijan sisäisenä prosessina. Tulokset on mallissa jaoteltu kolmeen, asenteisiin, aikomuksiin ja käyttäytymiseen. Huomattavaa on, että myös tässä mallissa käsitysten syntyminen nähdään vaikuttavan muuttujia, joita ovat esimerkiksi työn toivottavuus, odotukset palkkaamisesta, teknologia, konteksti ja työnhakijan asema joko organisaation ulkopuolisena tai sisäpuolisena henkilönä. (McCarthy 2017a, 1713–1714.)



Kuvio 2. Hakijoiden käsitysten muodostuminen (mukaiillen McCarthy ym. 2017a, 1713)

Sekä Ryanin & Ployhartin (2000, 599) että McCarthyn ym. (2017a, 1713) mallien perusteella hakijoiden käsitykset voidaan nähdä osana hakijakokemusta. Molemmat mallit pohjautuvat ajatukseen, ettei käsitysten muodostuminen ole yksinkertainen prosessi, vaan siihen vaikuttavat monet tekijät. Koska käsityksien taustalla on myös työnhakijan henkilökohtaiset ominaisuudet, ei organisaatiotkaan pysty aina täysin vaikuttamaan hakijakokemusten muodostumiseen.

Käsitysten voidaan nähdä syntyvän myös erilaisten signaalien ja organisaatioiden antamien tietojen kautta rekrytointiprosessin arviointivaiheessa. Teorian mukaan työnhakijat tulkitsevat prosessin aikana saamiaan tietoja signaaleina, jotka kertovat organisaatiosta ja sen työoloista. Signaalien avulla voi saada viitteitä esimerkiksi organisaation kulttuurista, työntekijöihin sitoutumisesta tai eettisistä käytännöistä. (McCarthy ym. 2018, 148.) Hakijat arvioivat saamaansa tietoa kolmesta näkökulmasta, jotka ovat tiedollinen oikeudenmukaisuus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja epävarmuuden vähentäminen. Tiedollisella oikeudenmukaisuudella viitataan asianmukaiseen ja hyödylliseen tietoon valintamenettelyistä ja arvioinneista. Sen sijaan sosiaalinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa hakijoiden arvokasta kohtelua, ja epävarmuuden vähentäminen hakijoiden tukemista sekä huolien minimointia avaamalla testiprosessia ja niiden sisältöjä. (Em.

149.) Hakijakokemuksen nähdään muotoutuvan vuorovaikutuksen kautta, jonka voidaan ajatella olevan niin sanottua tietojen antamista työnhakijoille. Tietojen antaminen on osa hakijaviestintää, ja tähän näkökulmaan myös tämä tutkielma nojautuu. Hakijaviestinnän toteutus ja sen sisältö vaikuttaa yksilöllisiin hakijakokemuksiin, joilla on edelleen vaikutusta mielikuviin työnantajasta.

Hakijakokemuksen muodostumista on tarkasteltu myös vuorovaikutuksen näkökulmasta, kun keskiössä on työnhakijan hakuprosessin ja organisaation rekrytointiprosessin kohtaamiset (Miles & McCamey 2018). Työnhakijan ja organisaation prosessit nähdään ikään kuin toisistaan erillisinä, mutta niiden välillä on alue, jossa työnhakija ja organisaatio kohtaavat. Kyseisellä alueella ja siellä tapahtuvissa kohtaamisissa työnhakijalle muodostuu käsityksiä ja tunteita. Esimerkiksi työnhakuprosessin alussa työnhakija kuuluu niin sanottuun potentiaalisen työvoiman joukkoon organisaation näkökulmasta, jos hän omaa työssä vaadittuja tietoja, taitoja ja ominaisuuksia. Jos työnhakija päättää hakea työtä, hän siirtyy hakijajoukkoon ja kohtaa organisaation esimerkiksi työnhakijoiden hankinta-, arviointi- ja työllistämisprosessien vaiheissa. Jokaisessa vaiheessa työnhakijalle muodostuu käsityksiä, ja näistä käsityksistä muodostuu lopulta hakijakokemus. Muodostunut hakijakokemus vaikuttaa muun muassa työnhakijan sitoutumiseen rekrytointiprosessissa tai halukkuuteen ottaa mahdollinen työtarjous vastaan. (Miles & McCamey 2018, 757.)

Vuorovaikutuksen laatu työnhakijan ja rekrytoivan organisaation välillä onkin usein avaintekijä hakijakokemuksen syntymisessä. Miles & McCamey (2018, 758) pohtivat hakijakokemuksen vaihtelevan jatkumolla positiivisesta negatiiviseen, ja olevan osittain hallittavissa oleva projekti, kunhan siihen kiinnitetään tarpeeksi huomiota. Ratkaisevia tekijöitä ovat rekrytointiprosessin käytännöt ja sitoutuminen hakijoihin esimerkiksi kohtelemalla heitä arvostavasti. Vuorovaikutuksessa hakijat arvioivat oikeudenmukaisuutta, mikä vaikuttaa myös organisaation vetovoimaan hakijoiden silmissä (Walker ym. 2013, 1332). Myös sopivan rekrytointisivuston, henkilökohtaisen lähestymistavan ja viestinnän sekä tehokkaan työnantajabrändin koetaan edesauttavan positiivisen hakijakokemuksen muodostumista (Allden & Harris 2013, 40). Positiivisen hakijakokemuksen ajatellaan edustavan organisaatiota halutulla tavalla, mutta sen sijaan negatiivinen kokemus johtaa usein potentiaalisten työnhakijoiden vetäytymiseen rekrytointiprosessista ja hakeutumiseen kilpailijan palvelukseen (Miles & McCamey 2018, 755).

2.4 Työnantajakuva

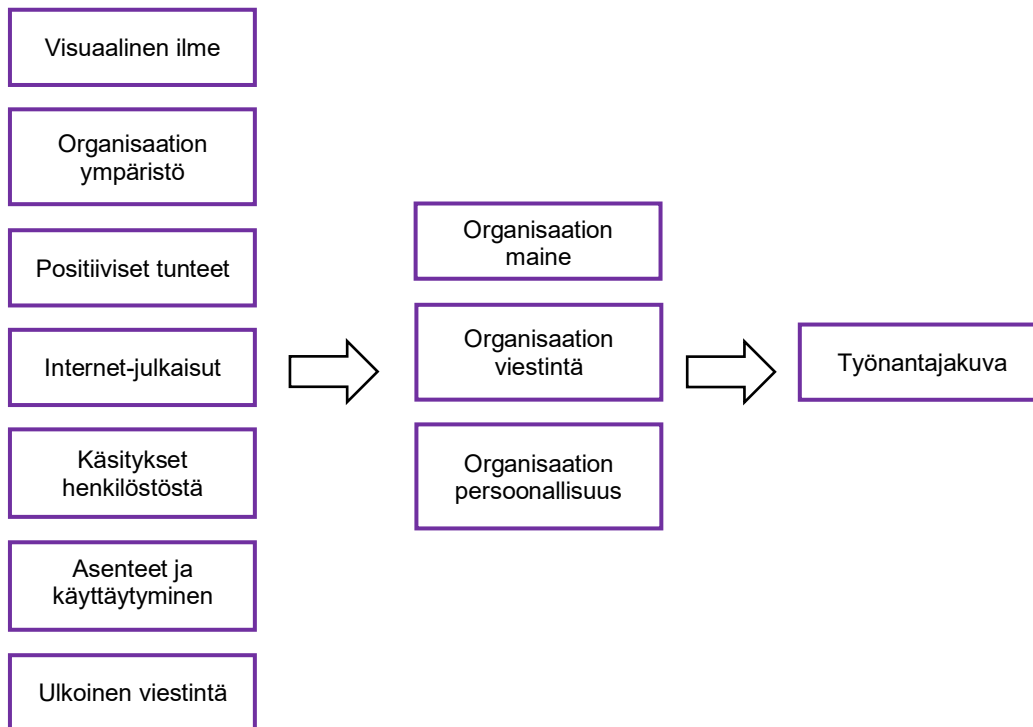
Työnantajakuvalla on vaikutusta siihen, miten kukakin henkilö reagoi tiettyyn organisaatioon. Reagoinnin voidaan nähdä riippuvan siitä, mitä kyseinen henkilö tietää tai ajattelee tietävänsä organisaatiosta. Työnhakijalla on usein käsityksiä kolmesta eri alueesta, joita ovat itse työnantaja, työ ja kyseisessä organisaatiossa työskentelevät ihmiset. (Cable & Turban 2001, 117, 125–126.) Työnantajakuvan voikin määritellä organisaation identiteetiksi työnantajana, joka sisältää erilaisia funktionaalisia, psykologisia ja taloudellisia hyötyjä. Hyödyt ovat asioita, joita työnhakija kokisi saavansa työskennellessään organisaatiossa. (Virtanen ym. 2017, 247.)

Työnantajakuvasta puhutaan myös organisaatiokuvana, jonka nähdään kattavan työnantajakuvan tavoin aineellisia ja aineettomia ominaisuuksia. Esimerkiksi työolosuhteet, palkka ja työpaikan sijainti kuuluvat aineellisiin ominaisuuksiin, kun taas aineettomat ominaisuudet ovat enemmänkin abstrakteja ja symbolisia. (Walker ym. 2011, 165.) Toisaalta työnantajakuvan voi käsittää olevan osa organisaatiokuvaa, johon kuuluu työnantajakuvan lisäksi muitakin mielikuvia, kuten talouskuva ja sosiaalisesti vastuullinen toimijuus (Lievens ym. 2016, 409). Keskeistä on, että työnantaja- ja organisaatiokuvat muodostuvat työnhakijoille organisaation keskeisten ja suhteellisten pysyvien ominaisuuksien kautta (Cable & Yu 2006, 831).

Cable & Turban (2001, 127–130) käsittävät työnantajakuvan olevan osa työnhakijoiden työnantajatietämystä. Heidän mukaansa työnhakijoiden työnantajatietämys koostuu kolmesta tekijästä, jotka ovat työnantajan tunteminen, työnantajakuva ja työnantajamaine. Työnantajakuvalla he viittaavat työnhakijoiden näkemyksiin organisaation ominaisuuksista ja työnantajamaineella työnhakijan käsityksiin siitä, miten muut ihmiset arvioivat organisaatiota. Työnantajakuvan nähdään vaikuttavan työnantajamaineeseen, mutta työnantajamaineen koetaan vaikuttavan myös työnantajakuvaan. Lisäksi he toteavat, että työnantajan tuntemisen ja työnantajakuvan välillä on erityisen suora suhde, koska ilman työnhakijan perustietoa työnantajasta, työnhakijalla ei voi ylipäättänsä työnantajatietämystä.

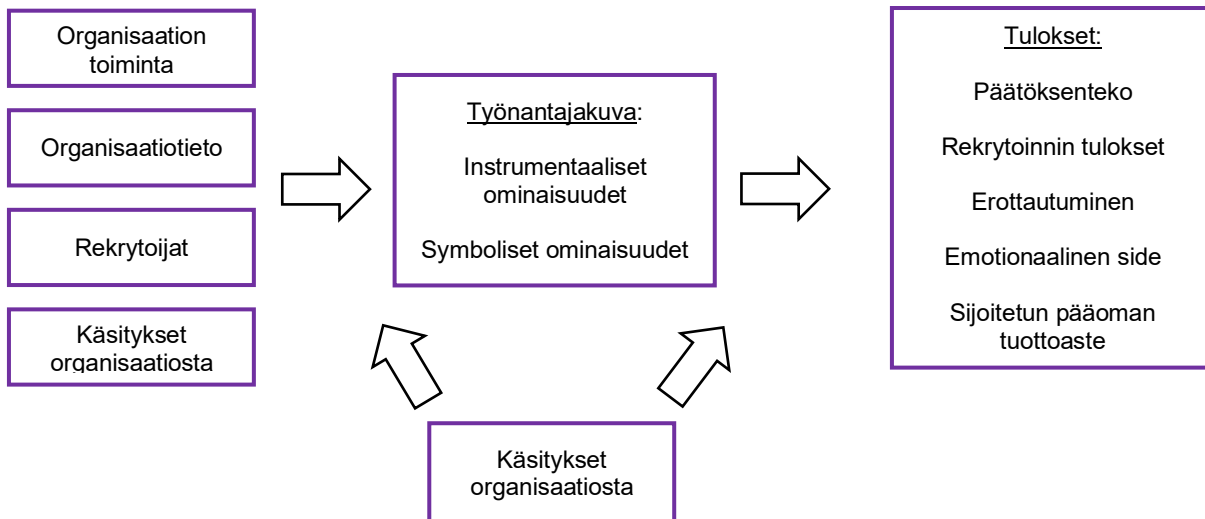
Työnantajakuvan muodostumisesta on luotu erilaisia malleja. Tran ym. (2015) käsittävät työnantajakuvan rakentuvan organisaation maineen, viestinnän ja persoonallisuuden pohjalta, mikä on kuvattuna kuviossa 3. He ovat havainneet seitsemän merkittävintä tekijää, jotka vaikuttavat

työnantajakuva syntymiseen erityisesti viestinnän ja persoonallisuuden kautta. Kyseiset tekijät ovat organisaation visuaalinen ilme, ympäristö, positiiviset tunteet, internet-julkaisut, käsitykset henkilöstöstä, asenteet ja käyttäytyminen sekä ulkoinen viestintä. Lisäksi tutkijat painottavat eettistä ja sosiaalista näkökulmaa positiivisen työnantajakuva muodostumisessa.



Kuvio 3. Työnantajakuva muodostuminen (mukailen Tran ym. 2015).

Sen sijaan Lievens. ym (2016) ymmärtävät työnantajakuva muodostumisen lähtevän liikkeelle organisaation toiminnasta, organisaatiosta saatavilla olevasta tiedosta, rekrytoijista sekä käsityksistä, jotka liitetään organisaatioon median tai kuulopuheiden kautta (kuvio 4). Kyseiset elementit vaikuttavat työnantajakuvaan, joka koostuu sekä instrumentaalisista että symbolisista ominaisuuksista. Instrumentaalisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi palkka, työpaikan sijainti, henkilöstöedut ja etenemismahdollisuudet, ja symboliset ominaisuudet kuvaavat yksilön käsityksiä organisaation aineettomista piirteistä. Instrumentaalisilla ja symbolisilla tekijöillä on edelleen vaikutuksia tuloksiin, joita ovat päätöksenteko, rekrytoinnin tulokset, erottautuminen, emotionaalinen side ja sijoitetun pääoman tuottoaste. Koko prosessissa on läsnä myös muuttujia, joita ovat yksilöllinen, ajallinen ja kulttuurinen konteksti.



Kuvio 4. Työnantajakuvan muodostuminen (mukaillen Lievens ym. 2016)

Työnhakijoiden mielikuviin työnantajasta vaikutetaan sekä tietoisesti että tiedostamatta (Juholin 2006, 184). Mielikuviin tulisi kiinnittää huomiota, koska työnantajakuvilla on vaikutusta siihen, miten työnhakijat käsittelevät organisaatiota koskevaa tietoa. Työnantajakuva vaikuttaa muun muassa käytökseen organisaatiota kohtaan, halukkuuteen ottaa työtarjojia vastaan ja kuluttajien ostopäätöksiin (Cable & Yu 2006, 838; Cable & Turban 2001, 122.) Tran ym. (2015, 88) huomauttavat, että työnantajakuvien muodostumisessa tunteilla ja asenteilla on oma roolinsa, mutta myös työnantajakuvat vaikuttavat edelleen tunteisiin ja asenteisiin.

Työnantajakuvan voidaan nähdä olevan osaltaan rakennettavissa, mutta se vaatii suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa (Kaijala 2016, 98). Cable & Yu (2006) toteavat myös työnantajakuvan strategisen kehittämisen olevan mahdollista, mutta korostavat siinä työnhakijoiden näkökulmasta monipuolisten ja uskottavien tietolähteiden käyttöä. Erityisesti organisaatioiden verkko- ja rekrytointisivustojen sekä sosiaalisen median merkitys on tunnistettu laajasti. Sosiaalisessa mediassa organisaatio voi rakentaa ja hallita positiivista työnantajakuvaa. (Mm. Walker ym. 2011; Salli & Takatalo 2014, 37, 42; Kaijala 2016.) Sosiaalinen media mahdollistaa työntekijien, työntekijöiden ja yksityisten henkilöiden välittömämmän ja vaivattomamman vuorovaikutuksen, jolloin kaikki toimijat ovat ikään kuin samalla viivalla ja yhteistyössä keskenään (Kaijala 2016, 187–190).

Työnantajakuvan hallinnassa myös organisaation nykyisillä työntekijöillä on suuri merkitys. Jo olemassa olevat työntekijät ovat usein parhaita organisaation puolesta puhujia. Voidaan ajatella, ettei hyvää työnantajakuva ole myöskään helppo ylläpitää, jos työntekijät välittävät eteenpäin negatiivista puhetta ja haasteita. Hyvä työnantajakuva toimii myös niin päin, että työntekijät sitoutuvat usein positiivisia mielikuvia herättävään organisaatioon vahvemmin, mikä edelleen vähentää tarvetta uusille rekrytoinneille. (Vaahtio 2005, 62; Kaijala 2016, 97; Salli & Takatalo 2014, 43.)

Rekrytointikirjallisuudessa työnantajakuvan ohella puhutaan laajasti myös työnantajamaineesta ja työnantajabrändistä. Työnantajamaine eroaa työnantajakuvasta niin, että se kattaa käsitysten lisäksi erilaisia arvioita organisaatiosta. Maineen syntymisessä vaikuttavat ennen kaikkea henkilökohtaiset kokemukset. Sen ajatellaan muodostuvan dynaamisesti, jolla viitataan ajalliseen joustavuuteen. (mm. Aula & Heinonen 2011; Cable & Turban 2001; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 43–44; Juholin 2008, 279–285; Juholin 2006, 150.) Sen sijaan työnantajabrändistä puhutaan silloin, kun yritykselle halutaan prosessimaisesti kehittää tunnistettava ja omanlainen identiteetti työnantajana. Työnhakijan näkökulmasta työnantajabrändi koostuu eduista, jotka työnhakija mielikuvissaan liittää organisaatioon. Edut voivat olla taloudellisia, psykologisia tai toiminnallisia. (Backhaus & Tikoo 2004; Wilden ym. 2010.)

2.4.1 Työnantajakuvan yhteys rekrytointiin

Työnantajakuvan merkitys on tunnistettu organisaatioiden rekrytoinnin ja menestymisen näkökulmasta. Erityisesti uusia työntekijöitä rekrytoitaessa organisaatiokuvaksikin kutsutulla työnantajakuvalla on vaikutusta (Cable & Yu 2006, 828). Hyvä työnantajakuva voi lisätä potentiaalisten työnhakijoiden kiinnostusta.

Sen lisäksi, että työnhakijoilla on usein jo entuudestaan tietynlainen työnantajakuva tavoittelemastaan organisaatiosta, työnantajakuva muodostetaan myös rekrytoinnin yhteydessä. Silloin hakijat tekevät nopeitakin johtopäätöksiä rekrytointiprosessin kulusta. (Salli & Takatalo 2014, 43.) Työnhakijat voivat luoda kuvaa mielessään esimerkiksi siitä, miten rekrytoiva esihenkilö käyttäytyy hakijoita kohtaan tai millaisia rekrytointikäytännöt ovat. Tämä on lähtökohtana myös

tälle tutkielmalle, kun Lahden kaupungin hakijaviestintää tarkastellaan rekrytoinnin kehittämisen näkökulmasta. Hakijaviestintä on osa rekrytointiprosessia, ja hakijoiden on mahdollista muodostaa omaa työnantajakuvaansa sen perusteella, mitä he ajattelevat rekrytoinnin viestinnästä.

Hyvää työnantajakuva pidetään organisaatioiden kilpailuvalttina, kun tavoitellaan potentiaalisia työntekijöitä. Erityisesti viime vuosina on tunnistettu kiristynyt kilpailu osaavasta työvoimasta sekä Suomessa että Euroopassa. (Wilden ym. 2010, 56–57; Juholin 2006, 150; Salli & Takatalo 2014, 41–42.) Pätevillä työnhakijoilla on yhä enemmän valtaa päättää siitä, missä he työskentelevät, jolloin rekrytointivaiheessa hyvä työnantajakuva voi vaikuttaa heidän päätöksiinsä. Työnantajakuvalla nähdäänkin olevan vaikutusta sekä yritysten rekrytoinnin laatuun että kilpailukykyyn ja tuloksiin. (Miles & McCamey 2018, 755; Virtanen ym. 2017, 248). Kun organisaatiota kunnioitetaan ja arvostetaan, sen kanssa halutaan myös olla tekemisissä (Aula & Heinonen 2011, 21).

Positiivisen työnantajakuvan varmistaminen on järkevää myös organisaation tulevaisuuden kannalta. Muun muassa aktiivisella hakijaviestinnällä on mahdollista vaikuttaa rekrytointiprosessissa hylättyjen muodostamiin mielikuviin, jolloin hakijat saattavat kiinnostua organisaatiosta myös myöhemmin. Kokonaisuudessaan onnistunut rekrytointi on avain organisaation kilpailukykyyn säilyttämiseen myös tulevaisuudessa. (Vaahtio 2005, 48; Joki 2021, 65.) Myös kuluttajien ostopäätöksissä mielikuvat organisaatioista vaikuttavat yhtä lailla faktatiedon lisäksi (Juholin 2006, 184).

Vaikka työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa on tunnistettu, on kuitenkin huomioitava, että työnhakijoiden tulee yleisesti tiedostaa kyseisen organisaation olemassaolo, jos organisaatio mielii kilpailla potentiaalisista työntekijöistä. Työnhakijoiden tulee tietää perustiedot organisaatiosta sekä esimerkiksi avoimesta työpaikasta hakeakseen sitä. (Salli & Takatalo 2014, 42; Cable & Turban 2001; 119.) Kortetjärvi-Nurmi & Murtola (2016) toteavatkin, että tunnetut ja hyvämaineiset organisaatiot voivat saada vaivatta satoja hakemuksia, mutta tuntemattomampien organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota rekrytointitoimiinsa. Tietämys organisaatiosta vaikuttavaa sekä asenteisiin organisaatiota kohtaan että välillisesti aikomuksiin hakea työtä. Rekrytointitoimia suunnitellessaan organisaatio ei kuitenkaan voi täysin sivuuttaa työnantajakuva, mikä työnhakijalla oli jo entuudestaan. Allen ym. (2007, 1704) mukaan myöhemmin rekrytointiprosessissa työnhakijoille annetut tiedot eivät korvaa jo aiemmin muodostettua työnantajakuva.

3. Tutkimusasetelma

Tässä luvussa tarkastellen tämän tutkielman tutkimusasetelmaa. Luku alkaa toimeksiantajan, eli Lahden kaupungin esittelyllä, jonka jälkeen esittelen kyseisen organisaation hakijaviestinnän ohjeistuksen. Ohjeistus sisältää oleellista pohjatietoa, mikä on voinut vaikuttaa myös haastateltavien esihenkilöiden näkemyksiin. Sitten luku etenee tutkimusaineiston ja -menetelmän erittelyyn. Lopuksi kuvaan vielä aineistonkeruu- ja analyysiprosessejani.

3.1 Toimeksiantajan esittely

Lahden kaupunki on julkinen organisaatio, jossa työskentelee tällä hetkellä noin 3700 työntekijää. Organisaatio koostuu kolmesta eri palvelualueesta, jotka ovat sivistyksen ja kaupunkiympäristön palvelualueet sekä konsernihallinto. Sen lisäksi kaupungilla on kaupunkikonserni, johon kuuluu noin 60 yritystä, kuntayhtymää, yhteisöä ja säätiötä. Kaiken kaikkiaan kaupunkikonsernissa on yli 10 000 henkilöä töissä.

Sivistyksen palvelualueen tehtäviin kuuluvat opetus-, kasvatus-, liikunta- ja kulttuuripalvelujen järjestäminen sekä hyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen. Lisäksi sivistyksen palvelualue vastaa sivistyspalveluiden seudullisesta kehittämisestä. Sen sijaan kaupunkiympäristön palvelualue keskittyy aluehankkeisiin ja maankäyttöön, rakennus- ja ympäristövalvontaan ja kunnallistekniikkaan. Tehtäviin kuuluu myös kaupungin kasvun ja alueiden kehityksen tukeminen. Lisäksi kaupunkiympäristön palvelualue on mukana maakunnallisessa yhteistyössä, joka huolehtii joukkoliikenteestä Päijät-Hämeen kuntien alueella ja jätehuollon viranomaistehtävistä. (Lahden kaupunki 2022b.)

Kolmantena palvelualueena konsernihallinto koostuu konsernipalveluista, elinvoima- ja työllisyyspalveluiden vastuualueesta, sisäisestä ja ulkoisesta tarkastuksesta sekä Tilakeskustaseyksiköstä (Lahden kaupunki 2022b). Elinvoima- ja työllisyyspalvelut -vastuualue on iso osa konsernihallintoa, ja sen tehtävänä on elinkeinopolitiikasta, kaupungin työllisyyspolitiikasta, kaupunkistrategiasta, ympäristöpolitiikasta ja -neuvonnasta vastaaminen. Kyseinen vastuualue vastaa myös muun muassa korkeakoulu yhteistyöstä, sidosryhmäsuhteista, kaupungin edunvalvonnasta ja kaupungin tapahtumatoimintojen koordinoimisesta. (Lahden kaupunki 2022a.)

Tämä tutkielma tehdään toimeksiantona Lahden kaupungille. Tarkemmin sanottuna tutkielmaa tehdään yhteistyössä Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden kanssa, joka kuuluu konsernipalveluihin sekä konsernihallinnon palvelualueelle. Henkilöstöpalveluiden tehtävä on johtaa, ohjata ja kehittää henkilöstöpolitiikkaa, henkilöstöhallintoa, palvelussuhdeasioita, työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa ja rekrytointia. Lisäksi henkilöstöpalvelut vastaavat työsuojeluasioista sekä työterveys- ja muista henkilöstöpalveluista. Henkilöstöpalveluiden vastuulle kuuluu myös riskeistä ja varautumisesta vastaaminen.

3.2 Hakijaviestinnän ohjeistus Lahden kaupungilla

Ennen varsinaisen aineistonkeruu- ja analyysiprosessien kuvausta, on hyvä nostaa esiin hakijaviestinnän ohjeistus Lahden kaupungilla, mihin olen viitannut jo useampaan kertaan. Ohjeistus luo pohjaa analyysin tekemiselle sekä auttaa ymmärtämään esihenkilöiden näkemyksiä. Vaikka ohjeistus koskee kaikkia rekrytointeja kaupungilla ja voidaan olettaa, että jokainen esihenkilö on ainakin tietoinen sen olemassaolosta, ei voida siltikään olla varmoja, kuinka hyvin esihenkilöt ovat tutustuneet siihen.

Hakijaviestintää on ohjeistettu kaupungin henkilöstön sisäisellä Intra-sivustolla, jossa hakijaviestintä on yhdistetty hakijakokemuksen teemaan. Sivun keskeisenä sisältönä on hakijakokemuksen merkityksen korostaminen ja siihen vaikuttavien tekijöiden erittelemine. Hakijaviestintä tunnustetaan osaksi positiivisen hakijakokemuksen muodostumista. Sivulla annetaan ohjeita ja vinkkejä hakijaviestinnän toteuttamiseen rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

Ohjeiden mukaan hakijaviestinnän ensimmäinen vaihe on hakemuksesta kiittäminen. Jokainen esihenkilö voi kirjoittaa viestin mieleisellään tavalla, mutta sen olisi hyvä sisältää esimerkiksi rekrytoinnin aikataulu haastatteluiden ja valinnanteon suhteen sekä omat yhteystiedot ja toivotut ajat, jolloin hakijat voivat tarvittaessa olla rekrytoivaan esihenkilöön yhteydessä. Seuraavaksi hakijoille tulisi viestittää rekrytoinnin väliaikatietoja. Kun valinta haastatteluun kutsuttavista on tehty, on hyvä kertoa muille tehtävää hakeneille heidän tilanteestaan heti. Lisäksi mahdollisista hakuprosessin viivästyksistä on hyvän tavan mukaista viestiä. Esihenkilöitä ohjeistetaan myös ilmoittamaan lopullisesta valinnasta kaikille tehtävää hakeneille. Virkahauissa hakijoille lähetetään

viranhaltijapäätös sekä oikaisuvaatimusohjeet liitteenä ilmoitettaessa lopullisesta valinnasta. Sivuston mukaan kaikille haastatelluille tulee soittaa ja kertoa valintapäätöksestä, minkä yhteydessä myös henkilökohtaisen palautteen antaminen on mahdollista. Vaihtoehtoisesti esihenkilö voi jo haastattelussa kertoa, että aikoo ilmoittaa valinnasta esimerkiksi sähköpostin välityksellä.

3.3 Ryhmähaastattelut tutkimusaineistona

Tutkielman aineistona on Lahden kaupungin esihenkilöiden ryhmähaastattelut. Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan yleisesti haastattelua, jossa samaan aikaan paikalla on useita haastateltavia (Eskola & Suoranta 1998, 94). Aineisto koostuukin neljästä ryhmähaastattelusta, joista kolmeen osallistui neljä esihenkilöä ja yhteen kolme esihenkilöä, mikä tukee myös 4–8 henkilön yleistä suositusta ryhmähaastattelun koosta (em. 96). Valitsin kyseisen aineistonkeruutavan tähän tutkimukseen juuri sen takia, että ryhmähaastattelun nähdään olevan tehokas menetelmä, koska se mahdollistaa monen ihmisen haastatteleminen samalla kertaa, jolloin säästetään sekä aikaa että kustannuksia (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 173; Pietilä 2017, 112). Haastattelut toteutin Teams-sovelluksen välityksellä, mikä mahdollistaa esihenkilöiden vaivattomamman osallistumisen, koska haastatteluun voi osallistua esimerkiksi omalta työpisteeltä etänä. Tutkielmaa suunniteltaessa ennako-oletukseni oli, että esihenkilöiden mukaan saaminen haastateltaviksi voi olla haasteellista nimenomaan heidän kiireidensä takia. Etänä toteutettavan Teams-haastattelun etuna on myös kaikille sopivan haastatteluajankohdan vaivattomampi sopiminen, koska haastattelu on helpompaa yhdistää osaksi omaa työpäivää, kun paikasta toiseen siirtymiseen ei kulu aikaa tai vaivaa.

Ryhmähaastatteluiden erityispiirteenä pidetään osallistujien välistä vuorovaikutusta, mikä on jokaisessa haastattelussa erilainen. Ryhmähaastattelussa on mahdollisuus tutkia sekä keskustelussa yksittäisesti esiin nousevia ajatuksia että ryhmässä yhdessä tuotettuja kuvauksia ja käsityksiä. Haastattelua voidaankin pitää onnistuneena, jos sen yhteydessä esiin nousee näkemyksiä eri näkökulmista. (Pietilä 2017, 113, 115.) Ryhmähaastattelun eduksi koetaan myös se, että ryhmässä tapahtuvaan keskusteluun voi olla helpompi osallistua, koska haastateltavat saavat tukea toisiltaan sekä innostavat toisiaan. Haastateltavat voivat yhdessä alkaa muistelemaan tai herätteleämään toisissaan mielikuvia, jolloin tilanne tarjoaa tutkijalle tietoa tavallista yksilöhaastattelua enemmän. (Eskola & Suoranta 1998, 94–95.) Tutkijan tehtävä ryhmähaastattelussa onkin enemmän

keskustelun ohjaaminen ja tukeminen, koska haastattelu ei useinkaan etene suorien kysymys–vastaus toimintojen kautta (Pietilä 2017, 114).

Usein ryhmähaastattelun kulkua on kuitenkin haasteellista ennustaa etukäteen, koska haastateltavien keskinäinen dynamiikka vaikuttaa oleellisesti haastattelun etenemiseen. (Pietilä 2017, 115.) Alasuutarikin (2011, 151–152) huomauttaa, että ryhmätilanteessa keskustelu usein perustuu siihen, mikä haastateltaville on yhteistä ryhmän jäsenenä samaan aikaan, kun yksilölliset eroavaisuudet ja henkilökohtaiset tunteet jäävät taka-alalle. Ryhmähaastattelussa voi ilmetä myös haasteita, jos osa ryhmän jäsenistä ovat äänekkäämpiä tai hallitsevampia keskusteluun osallistujia kuin muut. Esimerkiksi valtahierarkia voi vaikuttaa siihen, mitä ryhmässä puhutaan ja kuka puhuu milloinkin. Tällaisissa tilanteissa haastattelijalla on mahdollisuus omalta osaltaan muuttaa keskustelun kulkua esimerkiksi esittämällä kysymyksiä vain tietyille keskustelun osallistujille. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 63.)

Tässä tutkielmassa ryhmähaastattelujen voidaan nähdä kiertyvän esihenkilöiden roolin ja aseman ympärille, kun he tarkastelevat hakijaviestintää ja hakijakokemusta oman esihenkilö-viiteryhmänsä kautta. Heillä on todennäköisesti ainakin käsitys työnantajan hakijaviestinnän ohjeistuksesta, mikä voi osaltaan vaikuttaa keskustelun kulkuun. Tavoitteena kuitenkin on, että he tuovat yhteisistä ohjeista huolimatta esiin myös omia kokemuksiaan ja näkemyksiään kyseisistä aiheista. Haastateltavat voivat mahdollisesti tuntea toisiaan ainakin nimeltä, minkä ajatellaan mahdollistavan jopa ainutlaatuisella tavalla toistensa ymmärtämisen sekä yhteisen vuorovaikutuksen ja käsitysten muodostamisen (Pietilä 2017, 120).

Tämän tutkielman haastatteluissa toistui ryhmämuotoisuuden lisäksi teemahaastattelun luonne. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa olennaista on haastattelun eteneminen ennalta päätettyjen ja keskeisten teemojen kautta. Verrattuna muihin puolistrukturoituihin haastatteluihin, teemahaastattelussa kysymykset saattavat erota tarkoilta muotoiluiltaan haastateltavien välillä, mutta teemat ovat kaikille samat. Kun kysymykset eivät noudata yksityiskohtaisesti ennalta suunniteltua, tarjoaa teemahaastattelu haastateltaville tilaisuuden tuoda oman äänensä kuuluviin paremmin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Tässä tutkimuksessa teemat olivat rekrytointi, esihenkilöiden oma hakijaviestintä, esihenkilöiden näkemykset hakijaviestinnästä yleisesti, hakijakokemus ja työnantajakuva. Ennen haastatteluja olin

hahmotellut jokaisen teeman pohjalta haastattelurungon (liite 1). Haastattelurungon kaikista kysymyksistä päätin etukäteen ne, joihin haluaisin varmasti saada vastauksen. Teemahaastattelu valikoitui tähän tutkimukseen sopivaksi, koska se antaa sopivaa vapautta haastattelujen etenemiseen. Koska jokaisessa haastattelussa haastateltavia oli useita, oli luontevampaa edetä vapaamuotoisesti teemojen kautta, kuin tarkkojen ja joustamattomien kysymysten. Teemahaastattelu mahdollisti ryhmähaastatteluihin rennomman ja keskustelumaisemman tunnelman.

3.4 Sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä

Analysoin ryhmähaastatteluilla kerätyn aineiston sisällönanalyysillä. Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena (Alasuutari 2011, 38), mikä pätee myös sisällönanalyysiin. Laadullinen tutkimus ei perustu tilastollisten yleistysten tekemiseen, vaan tavoitteena on kuvailla jotain ilmiötä, tuottaa ymmärrystä toiminnasta tai pyrkiä löytämään teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Laadullinen sisällönanalyysi keskittyykin nimenomaan tarjoamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyn ja yleisessä muodossa olevan kuvauksen. Aineistoja voidaan analysoida sisällönanalyysillä sekä systemaattisesti että objektiivisesti, mikä viittaa aineistojen sisällön sanalliseen kuvailuun. (Em. 117, 119). Tässä tutkielmassa hyödynnän tarkalleen ottaen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, koska sen avulla on mahdollista tarkastella aineistoa mahdollisimman avoimin mielin. Tavoitteenani on muodostaa esihenkilöiden erilaisista näkemyksistä teoreettinen kokonaisuus.

Alasuutari (2011, 39–44) tiivistää laadullisen analyysin koostuvan kahdesta vaiheesta, joita voidaan kutsua havaintojen pelkistämiseksi ja arvoituksen ratkaisemiseksi. Havaintojen pelkistäminen, eli aineiston redusointi, on myös aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe. Pelkistämässä tarkoituksena on riisua aineistosta kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. Tarkemmin sanottuna aineistosta pyritään löytämään kaikki tutkimuskysymystä vastaavat alkuperäisilmaukset, ja niitä edelleen karsimalla vain pelkistetyt ilmaukset. Pelkistämisen jälkeen vuorossa on klusterointi, eli ryhmittely. Ryhmittelyssä tarkastellaan aineistosta aiemmin kerättyjä ilmauksia ja samaa ilmiötä kuvaavia käsitteitä aletaan ryhmittelemään yhteen. Niistä muodostetaan luokkia, joista muodostuvat alaluokat. Luokittelua jatketaan niin, että alaluokat alkavat ryhmittäytyä yläluokkien alle ja yläluokat lopulta pääluokkien alle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124.)

Aineiston ryhmittelyn jälkeen aineistolähtöinen sisällönanalyysi jatkuu aineiston abstrahoinnilla, mikä tarkoittaa käsitteellistämistä. Abstrahoinnissa muodostetaan teoreettisia käsitteitä tutkimuksen kannalta olennaiseksi valikoituneen tiedon pohjalta. Käsitteellistämisessä on tarkoitus edetä alkuperäisessä aineistossa olleista ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuukin ajatukseen käsitteiden yhdistelemisestä, jonka avulla saadaan loppujen lopuksi myös vastaus tutkimuskysymykseen. Alasuutari (2011, 44) kuvaakin juuri tätä jo aiemmin mainituksi arvoituksen ratkaisemiseksi. Pyrkimyksenä on tehdä merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä erilaisten käytettävissä olevien vihjeiden ja johtolankojen avulla.

3.5 Aineistonkeruu- ja analyysiprosessien kuvaus

Kutsuin esihenkilöitä osallistumaan tähän tutkimukseen ensisijaisesti sähköpostin välityksellä. Lähetin sähköpostin kaikille esihenkilöille, koska heille on työnantajan puolelta tarjottu samanlaiset ohjeet rekrytoinnin tueksi. Tämän tutkielman kannalta ei siis ole merkitystä, millä palvelualueella tai millaisessa yksikössä kukin esihenkilö työskentelee. Haastateltavilta ei tarvinnut tästä syystä kerätä muita henkilötietoja kuin nimi ja sähköposti haastattelun kalenteritapahtuman lähettämistä varten. Myöhemmin muutin ja poistin aineistosta kyseiset henkilötiedot hyvien eettisten tapojen mukaisesti (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 419). Suojelin osallistujien anonymiteettia myös jättämällä tiettyjä haastateltavien puheenvuoroja tai kommentteja kokonaan lopullisen analyysin ulkopuolelle. Kyseisissä puheenvuoroissa haastateltavat selkeästi kertoivat esimerkiksi omasta yksiköstään tai oman palvelualueensa erikoispiirteistä. Päädyin rajaamaan kommentit kokonaan analyysin ulkopuolelle, ettei syntyisi minkäänlaista mahdollisuutta tunnistaa haastateltuja.

Sähköpostin lisäksi tavoittelin esihenkilöitä esihenkilökahvien, Intra-uutisen ja puhelimen kautta. Esihenkilökahveilla tarkoitetaan kerran kuukaudessa esihenkilöille järjestettävää etätapaamista Teams-sovelluksen välityksellä. Etäkahveilla on joka kuukausi eri aihe, josta henkilöstöpalveluiden edustaja on kertomassa. Haastateltavien houuttelemisen aikaan etäkahvien aiheena oli hakijakokemus, jonka yhteydessä kerroin tutkielmastani. Loppujen lopuksi otin vielä satunnaisesti muutamiin esihenkilöihin yhteyttä puhelimitse ja kysyin heidän mahdollisuudestaan osallistua

haastatteluun, koska haastateltavia ei ollut ilmoittautunut tarpeeksi. Soittokierrokselle esihenkilöt valikoituivat sattumanvaraisesti.

Koko tutkielmaa tehdessäni olen ollut tietoinen omasta asemastani, millä on voinut olla vaikutusta sekä haastatteluihin osallistumiseen että haastattelutilanteisiin. Sen lisäksi, että teen tämän tutkielman yliopisto-opiskelijana, työskentelen Lahden kaupungin henkilöstöpalveluissa, jonka kanssa tämä tutkielma tehdään yhteistyössä. Toin sekä haastattelukutsussa että haastatteluissa selkeästi ilmi sen, että opiskelujeni lisäksi olen myös osa kaupungin henkilöstöä. Lisäksi lähetin haastattelukutsun työsähköpostiosoitteestani, mikä saattoi vaikuttaa positiivisesti päätökseen sen lukemisesta. Vaikka en ole työskennellyt kaupungilla kovin kauaa, on nimeni varmasti tuttu ainakin muutamille esihenkilöille. Koen mahdollisen tuttuuteni kuitenkin vahvuutena, sillä se on voinut madaltaa kynnystä osallistua tutkimukseen.

Päinvastaisesti haastattelutilanteisiin liittyen on aiheellista pohtia sitä, olenko henkilöstöpalveluiden työntekijänä vaikuttanut haastateltavien mielikuviin siitä, mitä heidän tulisi haastattelutilanteessa vastata kysymyksiini. Koska henkilöstöpalveluiden keskeisenä tehtävänä on tukea koko henkilöstöä heidän palvelussuhteensa aikana ja esimerkiksi esihenkilöitä rekrytoinnissa, on haasteellista arvioida sitä, onko asemani vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin vai kokevatko esihenkilöt, ettei asemallani ole lainkaan merkitystä heidän näkemystensä kannalta. Itse haastattelutilanteissa en ainakaan itse havainnut tilanteita tai hetkiä, joissa oma niin sanottu kaksoisroolini sekä tutkimuksen tekijänä, että kaupungin työntekijänä olisi ollut jollain erityisellä tapaa huomioituna. Ryhmähaastatteluissa keskustelu soljui itsestään eteenpäin, ja minä haastattelijana edistin keskustelua haastattelukysymyksilläni. Kukaan haastatelluista ei esimerkiksi kysynyt mitään minulta liittyen kaupungin rekrytointikäytäntöihin, mikä olisi voinut olla mahdollista roolini huomioiden.

Kokonaisuudessaan haastattelut etenivät teemahaastattelun mukaisesti teemasta toiseen. Olin ennen haastatteluja merkinnyt itselleni jokaisesta teemasta kysymykset, joihin haluan varmasti saada vastauksen. Jokaisessa haastattelussa sain vahvistuksen päätökselleni kerätä aineisto teemahaastattelulla, koska haastattelut etenivät hyvin keskustelumaisesti. Esitin haastattelijana enemmänkin keskustelua ohjaavia kysymyksiä, kun haastateltavat keskustelivat keskenään kysymysten herättämistä ajatuksista. Teemahaastattelun mukaisesti en pystynyt etenemään

suoraviivaisesti ennalta päätetyn haastattelurungon mukaisesti, koska haastateltavat saattoivat yhdellä puheenvuorolla vastata useampaan kysymykseeni.

Hyödynsin haastatteluiden litteroinnissa ulkopuolista litteroijaa, ja lopulta neljästä ryhmähaastattelusta muodostui yhteensä 34 liuskaa. Haastattelutilanteessa laitoin tallennuksen päälle vasta, kun aloitimme virallisen haastattelun. Se vähensi liuskojen määrää ja omaa työtäni, kun tallennuksista oli karsittu jo ylimääräinen aines pois. Vaikka ryhmähaastattelujen heikkoutena pidetään sitä, että ryhmämuotoisessa keskustelussa puheenaihe saattaa siirtyä syrjään olennaisesta, niin ei käynyt tekemissäni haastatteluissa. Oletan, että haastatteluille ennalta asetettu tunnin aikaraja ja esihenkilöiden tiukka aikataulu edesauttoivat sitä, että he keskittyivät esittämiini kysymyksiini tehokkaasti.

Aloitin litteraattien lukemisen hyvin avoimin mielin. Päätin, että luen kaikki liuskat ensin pariin kertaan sen enempää ajattelematta, kuin lukisin tavallista kaunokirjallisuutta. Vasta kolmannella lukukerralla aloin kiinnittää huomiota tutkimuskysymysteni kannalta oleellisiin puheenvuoroihin, ja etenin merkitsemällä niitä itselleni ylös. Ensimmäisen merkitsemisluennan jälkeen pidin myös tietoisesti aineistoon parin päivän etäisyyden. Halusin sillä varmistaa, että lukisin uudelleen aineistot ikään kuin tuorein silmin. Huomasinkin uudella lukukerralla, että minulta oli edellisen merkitsemisten kohdalla jäänyt huomaamatta muutamia olennaisia kohtia.

Analyysini eteni sisällönanalyysin mukaisesti kaikkien tutkielman kannalta oleellisten alkuperäisilmausten merkitsemisellä, minkä jälkeen aloin riisumaan niistä pelkistyksiksi. Kun kirjoitin pelkistyksiä itselleni ylös ja luin niitä uudelleen, ne alkoivat ikään kuin ryhmittyä itsestään. Esihenkilöiden näkemykset haastatteluissa olivat loppujen lopuksi hyvinkin samanlaisia muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Lisäksi ryhmähaastattelu mahdollisti heille toistensa komppaamisen, mikä mahdollisesti vähensi samanlaisten mielipiteiden toistoa. Yleisesti yksilöhaastatteluissa voi olettaa, että haastateltava kertoo todennäköisemmin kaikki ajatuksensa, mitä hänelle syntyy mihinkin aiheeseen liittyen. Ryhmähaastattelu kuitenkin tässä tapauksessa mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät välillä sanoa vain olevansa samaa mieltä toisen haastateltavan kanssa. Haastattelijana silti koen, että esihenkilöt rohkenivat myös sanomaan, jos heillä oli poikkeava näkemys jostain aiheesta.

Kun olin kirjannut kaikki pelkistykset itselleni ylös, erotin ensin kahden tutkimuskysymyksen mukaisesti pelkistykset toisistaan. Toinen kysymyksen koskee onnistunutta hakijaviestintää ja toinen kysymys hakijakokemuksen merkitystä, ja pelkistyksistä tämä ero näkyi myös selvästi. Minun ei tarvinnut juurikaan pohtia kumpaan tutkimuskysymykseen havainnot kuuluvat vai kuuluuko jokin kenties molempiin. Lopulta ryhmittelyllä ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni muodostui pelkistyksistä neljä pääluokkaa, jotka ovat viestien riittävä sisältö, oikea-aikaisuus, henkilökohtaisuus sekä ammattimainen sävy. Sen sijaan toisen kysymyksen kohdalla ryhmittely johti kolmeen pääluokkaan. Sen sijaan toiseen tutkimuskysymykseeni ja hakijakokemuksen merkityksellisyyteen liittyen haastateltavien esihenkilöiden näkemyksissä korostuvat työnantajakuvan vahvistamisen, oman asemansa vakiinnuttamisen ja tulevaisuususkon ylläpitämisen teemat.

4. Analyysi

Tässä luvussa esitän aineistosta tekemiäni havaintoja ja analyysia. Etenen ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaan analysoimaan ensin onnistunutta hakijaviestintää ja sen jälkeen tarkastelen hyvän hakijakokemuksen merkitystä esihenkilöiden mielestä. Olen ryhmitellyt aineistosta tekemiäni havainnot sisällönanalyysin mukaisesti luokkiin, jotka esitän kummankin alaluvun alussa. Olen koonnut pääluokista taulukot, jotka helpottavat kokonaisuuden hahmottamista.

4.1 Onnistuneen hakijaviestinnän piirteitä

Esihenkilöiden näkemyksissä onnistuneesta hakijaviestinnässä korostui neljä teemaa, jotka ovat riittävä sisältö, ammatillinen sävy, oikea-aikaisuus ja henkilökohtaisuus. Kyseiset luokat olivat vahvasti esillä jokaisessa ryhmähaastattelussa. Luokat on esitetty alla olevassa taulukossa 1.

Onnistunut hakijaviestintä			
Riittävä sisältö	Ammatillinen sävy	Oikea-aikaisuus	Henkilökohtaisuus

Taulukko 1. Onnistunut hakijaviestintä.

Ennen kuin esittelen muodostamiani luokkia tarkemmin, on hyvä tiedostaa Lahden kaupungin käyttämän Kuntarekry-järjestelmän mahdollistama hakijaviestintä, koska sillä on voinut olla vaikutusta esihenkilöiden näkemyksiin. Kyseisen järjestelmän kautta hakijaviestintä on automatisoitua, mikä tarkoittaa, että viestit lähetetään hakemuksen jättäneille työnhakijoille automaattisesti tietyissä rekrytointiprosessin vaiheissa, kunhan viestit on aktivoitu. Järjestelmä lähettää hakijoille viestin heti hakemuksen vastaanottamisen jälkeen, missä yleensä kiitetään hakemuksesta ja kerrotaan sen onnistuneesta vastaanottamisesta sekä rekrytoivan esihenkilön yhteystiedoista. Sen lisäksi toinen automatisoitu viesti lähetetään, kun haku-aika on päättynyt. Kyseinen viesti sisältää tiedon hakuajan päättymisestä ja hakijamäärästä. Lisäksi rekrytoiva

esihenkilö voi lisätä viestiin esimerkiksi rekrytointiprosessin aikatauluja niin halutessaan. Muusta rekrytointiprosessin viestinnästä, kuten mahdollisista väliaikatiedoista ja tehdyistä valinnoista, esihenkilöt ovat itse vastuussa.

Valmistellessaan rekrytointia järjestelmään esihenkilöillä on kuitenkin mahdollisuus kirjoittaa myös automatisoidut viestit itse haluamallaan tavalla tai käyttää valmiita viestipohjia. Henkilöstöpalveluiden rekrytointitiimi tarkistaa jokaisen rekrytinnin ennen sen julkaisemista, ja he viimeistään lisäävät automatisoidut viestit, jos esihenkilö ei ole viestiä itse laatinut.

Tarkastelen tässä tutkielmassa nimenomaan esihenkilöiden omia näkemyksiä hakijaviestinnästä. Vaikka osassa haastatteluja nousi esiin Kuntarekry -järjestelmän käyttäminen ja sen mahdollistamat tavat viestiä hakijoille, ei ole varmaa vaikuttiko esihenkilöiden tietämys järjestelmän mahdollisuuksista heidän omiin mielipiteisiinsä onnistuneesta viestinnästä.

4.1.1 Riittävä sisältö

Esihenkilöiden puheissa toistuvat näkemykset hakijaviestinnän sisällöstä. Viestien tulee sisältää riittävästi tietoa hakemuksen jättäneiden työnhakijoiden näkökulmasta. Erityisen tärkeää on, että hakijat ovat tietoisia rekrytointiprosessin etenemisestä sen jälkeen, kun he ovat jättäneet hakemuksen. Eräs haastateltavista (esihenkilö 16) mainitsee sen olevan jopa hakijan oikeus, että tietää prosessin vaiheista ja aikatauluista. Toinen haastateltava korostaa myös riittävää viestimistä prosessin etenemisestä ja toteaa, ettei lisätietojen kysyminen saa olla työnhakijan tehtävä, minkä hän tiivistää seuraavasti:

Jos joku joutuu soittamaan nii ohan me sillon jotenki jo epäonnistunu. (esihenkilö 10)

Oleellista on, ettei hakija joudu kokemaan epätietoisuutta esimerkiksi haastatteluiden ajankohdasta tai siitä, onko itse päässyt haastatteluun. Haastatteluun kutsumiseen liittyen kaksi esihenkilöä (esihenkilöt 12 ja 14) nostavat esiin myös oman tapansa ottaa vielä erikseen yhteyttä haastatteluun valittuihin. Molemmat kertovat lähettävänsä haastateltaville erillisen sähköpostin, jossa kertaavat haastattelun ajankohdan ja paikan sekä lisätiedot siitä, tuleeko haastatteluun ottaa esimerkiksi

tiettyjä dokumentteja mukaan tai valmistautua jotenkin. Yhteydenotolla he haluavat varmistaa haastattelutilanteen sujuvuuden ja sen, ettei oleelliset tiedot ole vain hakijan ulkomuistin varassa.

Viestinnän riittävyys korostuu esihenkilöiden puheessa liittyen myös muuhun väliaikaviestintään. He korostavat, että hakijoihin tulee olla välittömästi yhteydessä silloin, kun rekrytointiprosessi ei etene alkuperäisen suunnitelman mukaan. Silloin hakijoille on hyvä viestiä, että prosessi tulee viivästyneeseen, jotta he ovat tietoisia tapahtumien kulusta, eikä odottaminen aiheuta turhaa epävarmuutta. Lisäksi esihenkilöt nostavat esiin ylipäättävästi tehdyistä valinnoista viestimisen sekä kiittämisen. Heidän mukaansa tehdyistä valinnoista on hyvän tavan mukaista viestiä jokaiselle hakemuksen jättäneelle. Eräs haastateltavista pitää valinnasta tiedottamista itsestään selvänä, mutta tuottaa samalla puheessaan eroa julkisen ja yksityisen sektorin välille:

Tai emmä tiedä yksityisis yrityksis, jättääkö ne sen kertomatta, mut mun mielestä asiallista on kertoa, et onko tullu valituks vai ei. (esihenkilö 6)

Kun esihenkilöt puhuvat valinnoista viestimisestä, he toteavat viestivänsä kaikille hakijoille vasta lopullisen valinnan teon jälkeen. Tämä tarkoittaa sitä, etteivät he viesti esimerkiksi haastattelujen ulkopuolelle jääneille hakijoille heidän tilanteestaan jo kesken prosessin. Esihenkilöt (12 ja 14) perustelevat tapaa sillä, ettei ole mielekästä antaa haastattelun ulkopuolelle jääneille hakijoille tietoa hylkäämisestä, jos myöhemmin prosessissa todetaankin, että syystä tai toisesta tarvitaan lisää haastateltavia. Yksi haastatelluista (esihenkilö 13) nostaa esiin myös Kuntarekryn lähettämän automatisoidun viestin hakuajan päättymisestä, jossa voidaan mainita, että osa hakijoista kutsutaan haastatteluun. Hän on yhtä mieltä siitä, ettei ei-valituille tarvitse viestiä, koska luottaa hakijoiden omaan päättelykykyyn sanoessaan:

Se (haku aika on päättynyt -viesti) on mun mielest ihan hyvä semmonen välilyttu, koska sillan kuitenkin ne, jotka on hakenu nii varmaan ymmärtää sen et jos ei sitä haastattelukutsuu viikon, kahen sisään tuu niin sillan ei sitä sitten tule. (esihenkilö 13)

4.1.2 Ammattimainen sävy

Onnistuneeseen hakijaviestintään voi esihenkilöiden mielestä yhdistää ammattimaisen sävyn. Ammattimaisuuteen kuuluu hakijoiden kunnioittaminen, tasapuolisuus sekä avoimuus ja totuudenmukaisuus. Kun esihenkilöt puhuvat hakijoiden kunnioittamisesta, he tarkoittavat hakijan kohtelemista reilusti ja arvokkaasti. Eräs esihenkilöistä (esihenkilö 1) perustelee työnantajan velvollisuutta kohdella kunnioittavasti hakemuksen jättäneiden työnhakijoiden näkemällä vaivalla. Toinen esihenkilö sen sijaan pohtii sitä, ettei esimerkiksi viestien pituus ratkaise viestinnän onnistumista, vaan sen sijaan viestien sävyyn tulee kiinnittää huomiota:

Sen ei tarvi olla mitenkään ylitsepuksuavaa tai jotenki monisanaista, se voi olla hyvin lyhykäistäki se viestintä, mutta mikä siin on se sävy, et miten sua hakijana kohdellaan. Minkälainen mielikuva mulle tulee hakijana siitä, että miten mua arvostetaan tai onko jotenki välinpitämätön, vähän sellanen pakkopulla siellä, että laitan teille nyt täst vaan tämmösen mekaanisen viestin. Kyl se sävy sieltä pitäs olla jotenki semmonen hakijaa kunnioittava ja positiivinen. (esihenkilö 9)

Kun haastateltavat puhuvat hakijoiden kunnioittamisesta, keskustelussa korostuu sisäisten hakijoiden ja kesätyöntekijöiden asema. Yksi haastateltavista (esihenkilö 5) kertoo heidän yksikkönsä yhteisestä säännöstä sisäisiin hakijoihin liittyen. Heitä halutaan kunnioittaa kertomalla heille tehdyistä valinnoista ensimmäisenä. Vasta sisäisille hakijoille viestimisen jälkeen viestitään kaikille prosessissa mukana olleille yhteisesti. Kyseinen esihenkilö perustelee sääntöä tietynlaisella korrektiudella. Myös kesätyöntekijät nähdään sisäisten hakijoiden tavoin ikään kuin omana erityisryhmänä, ja heihin suhtaudutaan erityisen kohteliaasti. Eräs esihenkilöistä (esihenkilö 18) korostaa kesätyöntekijöiden hakevan mahdollisesti ensimmäistä työpaikkaansa, mikä puoltaa heidän ”kultahansikkain käsitlemistään”. Myös toinen haastateltava vahvistaa ajatuksen nuorten erilaisesta kohtelusta ja puhuu työnantajan vastuusta heidän ohjaamisessaan:

Ei viitti ekana mennä tyrmäämään niitten ajatuksia. Ne saa semmosen kammon siit. Ne pitää ohjata siitä oikeille teille. (esihenkilö 17)

Kunnioittavan sävyn lisäksi haastatteluissa toistuu ajatus tasapuolisuudesta. Hakijat halutaan kohdata reilusti yhdenvertaisina. Tasapuolisuus näkyy erityisesti tavassa viestiä tehdyistä valinnoista kaikille prosessissa mukana olleille sekä soittaa jokaiselle haastattelussa käyneelle, kuten eräs haastateltavista kiteyttää:

Just se, ettei ignoree niitä hakijoita, vaan kohtaa ne hyvät ja huonot hakijat, valitut ja haastatellut, ne kohdataan ja niille asianmukaisesti viestitään. (esihenkilö 3)

Sen lisäksi, että esihenkilöt korostavat tasapuolisuuden merkitystä omissa yhteydenotoissaan, yksi haastateltavista (esihenkilö 5) pitää tärkeänä kaikkien hakijoiden tasapuolista huomioimista myös työnantajan suuntaan kohdistuvissa yhteydenotoissa. Hän tarkoittaa erityisesti rekrytointiprosessin alkuvaihetta. Silloin hänellä on tapana antaa jokaiselle soittajalle heidän kaipaamansa aika puhelimesta, kun potentiaaliset työnhakijat soittavat kyselläkseen lisätietoja avoinna olevasta työtehtävästä vielä hakuajan ollessa käynnissä.

Kun haastateltavat pohtivat onnistuneen hakijaviestinnän piirteitä, keskustelussa nousee esiin ajatus avoimuudesta ja totuudenmukaisuudesta viestien sävyyn liittyen. Esihenkilöt kokevat, että hakijaviestinnän tulee olla rehellistä ja avointa. Mittarina totuudenmukaisuudelle he pitävät sitä, kuinka hyvin rekrytointiprosessista välittyy hakijoille oikeanlainen käsitys avoinna olevasta tehtävästä ja työnantajasta. Hakijaviestinnän totuudenmukaisuutta voi tarkastella myös pysyvyyden kautta erään haastateltavan mukaan (esihenkilö 3). Hänen mielestään rekrytointiprosessin onnistumisen näkee vasta myöhemmässä vaiheessa sen kautta, pysyykö henkilöstö työnantajan palveluksessa, kuten hän kuvailee:

On sekin pikkusen erikoinen lähestymiskulma, ettei se voi aina olla niin, että Lahti on astinlauta kehittyville ihmisille. Jos täällä olis oikein mukava olla, niin väki pysyy. Ja sekin on yks mittari myös siitä, että onko se meidän rekrytointi vastannu sitä, mitä he on halunnu. (esihenkilö 3)

Lisäksi kyseinen esihenkilö (3) muistelee harmistuneena aiempaa rekrytointikokemustaan, jossa hakija on kysynyt häneltä kyseisen rekrytointin aitoudesta. Hakija on kyseenalaistanut sitä, onko

kaikilla hakijoilla edes todellista mahdollisuutta tulla valituksi vai onko haku vain teennäinen, kun taustalla valinta on jo tehty. Esihenkilö kokee esimerkin pelottavana ja haluaa avoimella hakijaviestinnällä vähentää kyseisenlaisia väärinuskomuksia.

Avoimuuteen liittyen haastateltavien puheessa toistuu myös rekrytointiviestinnän alkuvaiheet. Vaikka tämän tutkielman painopiste on hakemuksen jättämisen jälkeisessä hakijaviestinnässä, on huomionarvoista, että useampi esihenkilö tunnistaa avoimuuden tarpeen jo rekrytointiprosessin alusta alkaen. He kokevat hakuilmoituksen tärkeäksi hakijaviestinnän osaksi, jolla on mahdollisuus luoda työnantajasta totuudenmukaista ja avointa mielikuvaa, kuten seuraava puheenvuoro osoittaa:

Ku taas mä itte aattelen niin, että hakuilmoituksen pitää kertoa rehellisesti, et mitä haetaan, millä kriteereillä haetaan, eikä luoda mielikuvamarkkinointii. (esihenkilö 2)

Eräs haastateltavista (esihenkilö 15) kertoo myös omasta tavastaan kunnioittaa ja toimia avoimesti hakemuksen jättäneitä kohtaan. Hakemusten läpikäynnin jälkeen hän haluaa lähestyä ja kertoa rehellisesti hakijoille rekrytointiprosessin ikävistäkin realiteeteista. Jos hakijat ovat esittäneet hakemuksessaan palkkatoiveita, joihin kyseisessä prosessissa ei voida myöntyä, on esihenkilö soittanut ja kertonut erittäin pätevillekin hakijoille tilanteesta. He käyvät puhelimesta keskustelun hakijan ehdottomasta palkkatoiveesta ja jos se ei ole mahdollinen, esihenkilö ilmaisee sen suoraan puhelussa. Keskustelulla hän osoittaa kunnioituksensa hakijoita kohtaan ja kertoo tilanteen heti, jotta hakijoiden ei tarvitse jäädä epä tietoisina roikkumaan mukaan prosessiin.

4.1.3 Oikea-aikaisuus

Haastateltavien puheessa toistuu hakijaviestinnän oikea-aikaisuuden merkitys. Oleellisinta hakijaviestinnän ajoituksessa näyttää olevan viestien mahdollisimman nopea lähettäminen. Näkemysten mukaan sillä ei ole merkitystä, minkä vaiheen viestintä on kyseessä, kun puhutaan viestien nopeasta lähettämisestä. Esimerkiksi hakuajan päätyttyä hakijoille tulisi heti lähettää tieto

hakuajan päättymisestä ja prosessin etenemisestä (esihenkilö 7 ja 11). Viestinnän pikainen lähettäminen korostuu myös erityisesti tehdyistä valinnoista tiedottamisessa. Haastateltavien mielestä sekä haastattelussa olleille tulisi soittaa että kaikille hakeneille lähettää virallinen tieto tehdystä valinnasta mahdollisimman pian. Tärkeintä on, ettei hakijat joutuisivat odottamaan ja miettimään liian kauaa, miten prosessi etenee.

Kaikkein kamalinhan on se, et sä laitit hakemuksen ja tulee kiitos hakemuksesta, niin sit ei kahteen kuukauteen kuulu mitään. Niin onks se akuutti enää se prosessi, valittiinko jo joku... (esihenkilö 2)

Se on asia mikä hoidetaan heti pois (soitetaan ja ilmoitetaan tehdystä valinnasta) ku se on tapetilla. (esihenkilö 17)

Ja et ei turhan pitkää odotusta. Et ei tuu joskus kolmen kuukauden pääst sitte se viesti et ku ei enää muista ees et on hakenu johku. (esihenkilö 16)

Oikea-aikaisuus on tärkeää myös väliaikaviestinnässä, minkä nostin esiin jo aiemmin. Silloin, jos rekrytointiprosessissa tulee odottamattomia muutoksia, on esihenkilöiden mielestä aiheellista viestiä siitä heti prosessissa mukana oleville hakijoille. Eräs haastateltavista (esihenkilö 9) pohtiikin oikea-aikaisuuteen liittyvän nimenomaan ajan hermolla olemista. Hakijaviestintä vaatii työnantajan puolelta jatkuvaa havainnointia ja tarkkaavaisuutta oman tekemisen suhteen. Hänen mukaansa rekrytoivien esihenkilöiden tulee arvioida viestinnän laatua koko rekrytointiprosessien ajan, eikä vain tyytyä luottamaan siihen, että viestintä on hyvää sellaisenaan. Esihenkilö korostaa esimerkiksi prosessien aikataulun arvioimista osana hakijaviestintää.

Yksi esihenkilö (2) haluaa huomioida viestinnän oikea-aikaisuuden myös työnhakijan näkökulmasta. Hän kertoo tavastaan soittaa kaikille haastattelussa olleille, mutta antaa hakijoille mahdollisuuden vaikuttaa aikaan, jolloin hän soittaa. Hakijan valitsemalla ajankohdalla esihenkilö varmistaa sen, että mahdollisen palautteen antamiselle on riittävästi aikaa ja ajankohta on kiireetön työnhakijan näkökulmasta, jotta hänellä on mahdollisuus saada puhelusta mahdollisimman paljon irti.

4.1.4 Henkilökohtaisuus

Haastateltavat pitävät henkilökohtaisuutta tärkeänä ja onnistuneen hakijaviestinnän osana. Henkilökohtaisuus tarkoittaa heille erityisesti yksilöllistä yhteydenpitoa soittamalla ja palautteen antamista. Esihenkilöt ovat lähes yhtä mieltä soittamisen merkityksestä koko rekrytointiprosessissa. Eräs haastateltavista (esihenkilö 15) toteaa henkilökohtaisen yhteydenpidon alkavan jo haastatteluun kutumisesta ja jatkuvan läpi koko loppuprosessin.

Niitä ketä pyydetään haastatteluun niin niille soitetaan ja sitte niitä muutenkin informoidaan jatkossa puhelimitse. (esihenkilö 15)

Soittaminen korostuu erityisesti haastateltujen hakijoiden kohdalla, kun tehdyistä valinnoista kerrotaan. Soittaminen yhdistetään ajatukseen, että haastateltavan on tavannut henkilökohtaisesti, joten valinnasta kertominen tulee myös tehdä henkilökohtaisesti kaikille lähetettävien massaviestien sijaan. Esihenkilöt ikään kuin tekevät eroa haastattelussa käyneiden ja muiden hakijoiden välille, koska suhtautuvat haastattelussa käyneisiin henkilökohtaisemmin. Eräs haastateltavista (esihenkilö 4) kokee soittamisen tärkeäksi myös siitä näkökulmasta, että henkilökohtaisesti soittaminen ja tehdystä valinnasta kertominen vähentää valituksien määrää hakijoiden suunnalta.

Haastatteluissa ilmenee, ettei soittaminen ole kuitenkaan kaikille esihenkilöille täysin ristiriidatonta. Muutamat esihenkilöt tunnustavat, ettei kaikille haastatelluille ole aina aikaa soittaa. Lisäksi yksi esihenkilöistä (esihenkilö 16) kuvaa omaa suhtautumistaan soittamiseen rehellisesti. Hän ymmärtää kaupungin ohjeistuksen soittamisesta, mutta siitä huolimatta kokee sen henkilökohtaisesti julmaksi tavaksi. Esihenkilö pohtii tilannetta, kuinka hakija on hakenut työtä ja päässyt haastatteluun, jonka jälkeen rekrytoiva esihenkilö vain soittaa, ettei tämä tullut valituksi. Hän miettii voisiko hakijalle lähettää ensin esimerkiksi sähköpostia, jolloin hakijalle jäisi aikaa prosessoida asiaa ennen puhelua. Näin ollen esihenkilön soitto voisi olla miellyttävämpi hetki, koska silloin hakijalla olisi esimerkiksi mahdollisuus kysyä perusteluja, kun ajatuksissa päällimmäisenä ei välttämättä ole enää valtaisa pettymys.

Soittamisen yleisenä etuna koetaan kuitenkin ensisijainen mahdollisuus antaa hakijoille yksilöllistä palautetta. Yksi haastateltavista (esihenkilö 1) kertookin antavansa henkilökohtaisen palautteen aina, jos on tavannut henkilön itse. Palautetta antaessa korostuu näkökulma positiivisen mielikuvan jättämisestä päteville hakijoille. Palautteessa halutaan kertoa ei-valituille, mutta potentiaalisille vaihtoehdoille, toiveesta nähdä heitä myös tulevissa rekrytoinneissa, kuten eräs haastateltavista kuvaa:

Jos on tilanne vaikka, että siel on kaks tosi tasaväkistä, että se on iha vähä et kumpiki voidaan valita, ni kyllä sit soitan myöski sille toiselle, että hei sä olit ihan mielettömän hyvä, et toivottavasti et jos aukee paikkoja jatkossa, ni oot siellä hakijajoukossa. (esihenkilö 5)

Hakijoille halutaan antaa vinkkejä ja ohjeita tulevia rekrytointeja varten. Esihenkilöiden puheessa heijastuu vilpitiön auttamisen halu, kun he kertovat vinkkien antamisesta palautteen yhteydessä. Esiin nousee jälleen myös nuoret erityisryhmänä, jolle palautteen antaminen on suotavaa. Joskus palaute voi olla jopa rehellisen suoraa ja kääntyä ikään kuin rekrytoivaa työnantajaa vastaan. Eräs esihenkilöistä kuvaa kyseisenlaista tilannetta, kun ei-valitulle hakijalle kerrottiin hänen olevan liian pätevä hakemaansa työtehtävään:

Minä ja mun esimies nii me molemmat vielä sitte oltiin itseasias häneen yhdessä yhteydessä ja sanottiin et luepa nyt oikeesti ne Psycoin paperit itekki ja sisäistä se et kuinka kova kaveri sä oot. Ja me sanottiin silleen, että tää paikka mihin hän haki niitten testien perusteella niin hänen pitäis tavotella jotain paljon isompaa ja korkeempaa. Se oli siitä kans selvästi todella tyytyväinen kauniista sanoista, mut me tietysti ihan tarkotettiin sitä ja ne Psycon-tyypit tarkotti kanssa.

(esihenkilö 15)

Yksi haastateltava (esihenkilö 5) nostaa esiin oman tapansa antaa palautetta myös yhteisesti kaikille prosessissa mukana olleille. Hän hyödyntää yhteisen palautteen antamisessa viestiä, jossa kertoo tehdyistä valinnoista. Erityisesti sellaisissa rekrytoinneissa, joissa on ollut paljon hyviä hakijoita, hän

käyttää yhteistä palautetta. Palautteella on mahdollisuus viestiä hakijoille tason olleen kova ja erot vain hiuksenhienoja.

Vaikka haastateltavat puhuvat pitkälti hakijaviestinnän henkilökohtaisuuden puolesta, mainitsee moni käyttävänsä jo aiemminkin mainittuja valmiita viestipohjia Kuntarekry -järjestelmän kautta. Vaikka viestipohjat ovat työnantajan puolelta laadittuja, niistä puuttuu usein rekrytoivan esihenkilön oma ääni, mikä on ristiriidassa hakijaviestinnän henkilökohtaisuuden kanssa. Eräs esihenkilö (2) tunnustaa tiedostavansa viestipohjien olevan vähän persoonattomia, vaikka niitä käyttääkin. Keskustelussa nousee esiin se, että viestejä saatetaan muotoilla itse vain vähän liittyen esimerkiksi lopputervehdykseen. Haastateltavat silti tunnistavat personoinnin merkityksen hakijaviestinnässä, johon liittyen yksi haastateltavista toteaa:

Ehkä siellä (hakijaviesteissä) kannattas jotain semmosta, mikä erottuu pikkasen tavanomaisesta, ni vois olla ihan hyvä. (esihenkilö 9)

Huomionarvoista on myös se, ettei rekrytointi ja hakijaviestintä ole kuitenkaan kaikille tämän tutkielman haastateltaville millään tavalla mieluinen työtehtävä. Eräs haastateltavista (esihenkilö 13) on muiden kanssa täysin eri mieltä hakijaviestinnän henkilökohtaisuuden tärkeydestä. Hän kuvailee rekrytoinnin olevan turhan vaivalloista ja vievän liikaa työaika. Hän toivoisi, että kaupungin henkilöstöpalveluiden rekrytointitiimi hoitaisi rekrytoinnit, kuten hän seuraavasti tiivistää:

Mä jotenki toivoisin, että toi koko homma menis sinne rekrytointiin sillä tavalla että ne lähettäis ne viestit tai olis yhteydessä niihin hakijoihin. (esihenkilö 13)

4.2 Hyvän hakijakokemuksen merkitys

Kun haastateltavat pohtivat, miksi hyvän hakijakokemuksen luominen hakijaviestinnän avulla on tärkeää, puheessa toistuu kolme erilaista näkökulmaa. Esihenkilöt tunnistavat erityisesti

työnantajakuvan tärkeyden, joka pohjautuu kilpailuun potentiaalisista työntekijöistä. Sen lisäksi heidän mielestään hyvä hakijakokemus on yhteydessä oman aseman vakiinnuttamiseen sekä tulevaisuususkon ylläpitämiseen. Kyseiset luokat on esitetty alla olevassa taulukossa 2.

Hyvän hakijakokemuksen merkitys		
Työnantajakuvan vahvistaminen	Tulevaisuususkon ylläpitäminen	Oman aseman vakiinnuttaminen

Taulukko 2. Hyvän hakijakokemuksen merkitys.

4.2.1 Työnantajakuvan vahvistaminen

Kaikissa haastatteluissa toistuu työnantajakuvan käsite ja sen merkitys useaan kertaan. Esihenkilöt puhuvat työnantajakuvasta tai työnantajaimagosta, kun aiheena on hakijaviestintä tai hakijakokemus. He yhdistävät laajasti onnistuneen hakijaviestinnän hyvään hakijakokemuksen ja sen edelleen työnantajakuvaan. Puheessa toistuu näkemys siitä, että hakijaviestintä on helppo ja vaivaton keino hyvän työnantajakuvan ylläpitämiseen.

Mun mielestä pienellä vaivalla annetaan hyvää työnantajakuva (esihenkilö 7)

Kyllä kai se antaa työnantajasta paremman kuvan, että viestitään, että missä mennään (esihenkilö 6)

Kyllä me ainaki halutaan antaa hyvä työnantajakuva (esihenkilö 10)

Sen lisäksi, että esihenkilöt pohtivat työnantajakuva koko organisaation tasolla, he nostavat esiin mielikuvat omista työyksiköistään. Rekrytointiprosessin hakijaviestintä edesauttaa positiivisen kokemuksen syntymistä, jolloin heillä työnantajan edustajina ja omana yksikkönään on mahdollisuus jäädä mieleen hyvällä tavalla. Yksi haastateltavista (esihenkilö 10) toteaa, että heidän

alallaan on todella pienet piirit, minkä takia hyvän työnantajakuvan vahvistaminen on erityisen tärkeää. Hän tiedostaa hakijoiden kokemusten liikkuvan nopeasti ihmiseltä toiselle kuulopuheiden kautta ja sen takia työnantajakuvaan tulee kiinnittää huomiota. Toinenkin haastateltava (esihenkilö 18) puhuu oman yksikkönsä työnantajakuvasta miettien samalla sitä, millaisen kuvan jättää myös itsestään esihenkilönä.

Ja jo ammatillinen käyttäytyminen ja se osotus siitä omasta tavasta toimia ja että miten sä johdat sitä omaa yksikköä ja kuinka haluat tuoda esiin sen myös jo tässä hakuvaiheessa niin sä annat sen ammatillisen kuvan siitä sun toimintayksiköstä ja sun toimintatavoista et haluutko sä olla läpinäkyvä ja rehti myös tässä. (esihenkilö 18)

Työnantajakuvaan liittyen keskustelussa nousee esiin taas kesätyönhakijat. Eräs esihenkilöistä (esihenkilö 1) ajattelee, että nuoret ovat vasta suuntautumassa työelämään, ja sen takia erityisesti heille pitäisi jättää kuva vastuullisesta ja hyvästä työnantajasta, koska he voivat olla potentiaalisia työnhakijoita tulevaisuudessa. Yhteiskunnallisestikin tunnistettu työnantajien välinen kilpailu potentiaalisesta työvoimasta heijastuu muutenkin haastateltavien puheessa. Esihenkilöt tunnistavat haastavuuden löytää potentiaalisia työntekijöitä, ja se näkyy heidän ajatuksissaan siitä, miksi hyvän hakijakokemuksen luominen on merkityksellistä.

Nykysin on niin kova kilpailu varsinki kunnallisella puolella työntekijöistä, että kyllä on syytä miettiä kaikki stepit tosi tarkkaan, että me saadaan hyviä työntekijöitä jatkossakin. (esihenkilö 9)

Meillä on ainaki jatkuvaa pulaa. Et huomaa et hakijoita on koko ajan vähemmän. Et on ollu aika iso murros tossa ku suuret ikäluokat eläköity. (esihenkilö 16)

Meilläki ei oo niitä hakijoita liikaa. (esihenkilö 10)

Puheessa korostuu toive siitä, että valinnan ulkopuolelle jääneille potentiaalisille hakijoille jäisi rekrytoinnista positiivinen kokemus ja he voisivat harkita uudelleen samalle työnantajalle hakemista. Esihenkilöt tiedostavat, että yksiköihin aukeaa aina uusia avoimia työtehtäviä, joiden rekrytointeihin kaivataan varteenotettavia hakijoita. Sen takia hakijoihin halutaan tehdä vaikutus hyvänä työnantajana, kuten yksi haastateltavista kuvailee:

Kuitenkin todennäköisesti joudutaan jossain vaiheessa rekrytoimaan samaan tehtävään uudestaan ihmisiä ja toivotaan tietysti, et jos on hyviä hakijoita ollu, et hakee uudestaan. Ja toisaalta ne huonot kokemukset ennen kaikkee, ni sehän leviää suusta suuhun, että joo siellä mua kohtiin toimittiin näin. (esihenkilö 5)

Yksi haastateltavista (esihenkilö 1) vetääkin niin sanotusti mutkat suoriksi sanoessaan, että hakijaviestinnällä voi vaikuttaa hakijoiden laatuun. Hän saattaa tarkoittaa sitä, että pätevät hakijat voivat vaatia mahdolliselta tulevalta työnantajaltaan paljon, mikä näkyy jo rekrytointiprosessissa. Positiivisen työnantajakuvan omaavat hakijat, joilla on aiempaa kokemusta samalle työnantajalle hakemisesta, voivat hakea uudestaan, jos kokevat rekrytinnin olleen mieleistä hakijaviesteineen. Myös toinen esihenkilö (3) toteaa hakijaviestinnällä olevan vaikutusta paitsi hakijoiden yleiseen mielipiteeseen myös hakijamääriin. Hän tarkoittaa mahdollisesti jo aiemmin samalle työnantajalle hakeneita, joille on jäänyt hyvä kokemus ja haluavat sen takia hakea uudestaan.

Keskustelussa nousee esiin myös päinvastainen näkökulma siitä, ettei positiivisen hakijakokemuksen luominen ole tärkeää vain rekrytointiprosessissa valitsematta jääneille. Haastateltava (esihenkilö 14) korostaa sitä, että rekrytointi on nykyään kahden kauppa. Työnantaja etsii itselleen mahdollisimman pätevää ja avoimeen työtehtävään sopivaa henkilöä, ja työnhakija punnitsee itselleen parasta vaihtoehtoa avoimista työpaikoista. Hänen mielestään rekrytointiprosessin kaikkiin vaiheisiin tulee kiinnittää huomiota, koska potentiaalisella työnhakijalla voi olla ”monta rautaa tulesa”. Työnhakija voi tehdä lopullisen päätöksen kiinnostuksestaan sen perusteella, millainen kuva hänelle on työnantajasta rekrytointiprosessin aikana muodostunut.

Lisäksi yksi erityinen syy siihen, miksi hyvän työnantajakuvan vahvistaminen on tärkeää, on haastateltujen esihenkilöiden mielestä kuntatyöntekijöiden palkkataso. Muutama haastateltava nostaa esiin sen, etteivät he voi kilpailla muiden työnantajien kanssa, jos vertaillaan palkkoja. Sen takia työnhakijoille tulisi tarjota muuten positiivinen mielikuva työnantajasta ja sen tarjoamista eduista rekrytointiprosessin aikana. Kuten seuraava sitaatti osoittaa, esihenkilöiden mielestä valinta työpaikasta voi perustua muihinkin tekijöihin palkan ohella.

Palkka ei ole se millä tulet tai jos raha on ensisijainen niin tää ei oo se työpaikka. Mutta meil on näitä kaikkia muita juttuja. Vapaat ja etätyömahollisuudet tänä päivänä. Siis ne on ainaki tärkeitä tällä hetkellä. (esihenkilö 10)

Esihenkilöt tunnistavat työnantajakuvaan liittyen myös oman asemansa esihenkilöinä. Heidän toiminnallaan organisaation edustajina on vaikutusta työnantajakuvaan sekä positiivisesti että negatiivisesti. Kuten yksi haastateltavista (esihenkilö 9) kiteyttää, rekrytoivana esihenkilönä hän luo omalla toiminnallaan jatkuvasti käyntikorttia työnantajalle. Hän korostaa viestinnän lisäksi esihenkilöiden asenteen ja arkisen puheen merkitystä. Myös toinen haastateltavista puhuu samasta aiheesta sanoessaan:

Tää imagoasia on kyllä sit semmonen et siinä ku käy töksäyttelemään niin se kyllä menee eteenpäin semmosena myös. (esihenkilö 17)

Esihenkilöiden mielestä heillä siis on suuri vastuu sekä mahdollisuus muuttaa työnantajakuva. Sen lisäksi, että työnantajan edustajina esihenkilöt voivat muuttaa organisaation työnantajakuva, he ajattelevat vaikuttavansa Lahden kuvaan kaupunkina. Lahden kaupunki organisaationa edustaa tietyllä tavalla myös Lahden kaupunkia kuntana, kuten edellä lainattu haastateltava jatkaa:

Miten houkutteleva Lahden kaupunki ylipäättään on ja kaikil meil esihenkilöillä on siihen se täysmahdollisuus luoda sitä kuvaa sille hakijalle. (esihenkilö 17)

Haastateltavat yhdistävät työnantajakuvan niin sanottuun ”kuntaimagoon”. Esihenkilöt (3 ja 4) kuvailevatkin sitä, kuinka käsitys koko kaupungista voi muuttua Lahden kaupungin työntekijöiden toimesta. Kun esimerkiksi rekrytoinnissa hakijoita kohdellaan kunnioittavasti, se heijastaa heidän mielestään myös kaupungin toimintatapoja kuntalaisia kohtaan.

4.2.2 Tulevaisuususkon ylläpitäminen

Olen aiemmin tuonut ilmi, että haastatellut esihenkilöt pyrkivät luomaan valitsematta jääneille hakijoille positiivisen kokemuksen ja hyvän työnantajakuvan muun muassa sen takia, että toivoisivat

heidän hakevan myös jatkossa avoimia työtehtäviä. Haastateltujen puheessa heijastuu kuitenkin lisäksi vilpittömän halu luoda toivoa hylätyille hakijoille. He eivät anna palautetta ja tsemppaa vain sen takia, että jäisivät itse paremmin mieleen, vaan pyrkivät ylläpitämään hakijoiden uskoa tulevaisuuteen ja seuraaviin rekrytointeihin. Yksi haastateltavista (esihenkilö 2) toteaa jokaisen rekrytointin olevan aina oma kokonaisuutensa, mikä tarkoittaa, että jos kerran tulee hylätyksi niin seuraavalla kerralla valinta voi jo kohdistua itseän. Myös toinen esihenkilö (12) puhuu samasta aiheestaan kertoessaan, että pyrkii aina luomaan hakijalle hyvää fiilistä, vaikka sillä hetkellä mieli saattaa olla maassa. Hänen mukaansa kannattaa jaksaa vielä yrittää.

Jo useasti esiin nostetut kesätyöntekijät ja nuoret puhuttavat myös tulevaisuuden näkökulmasta. Työnantajan hyvällä kohtelulla heille halutaan luoda mielikuva siitä, että töitä kannattaa aina hakea. Haastateltava (esihenkilö 3) kokee sen tärkeäksi, että nuorille jää positiivinen kokemus töiden hakemisesta ja usko siihen, että välillä valinta osuu itseän. Hän jatkaa aiheesta kommentoidessaan myös nuorten kohtelemista tasaveroisina työnhakijoina:

Kyllähän se on tärkeää, että niille tulee se fiilis... et heitä kohdataan ihan oikeina työntekijöinä alusta asti. (esihenkilö 3)

Nuorten kohdalla keskustelua herättää tulevaisuususkon ylläpitämisen lisäksi halu opettaa nuorille työelämän lainalaisuuksia. Puheessa korostuu ajatus siitä, että nuoria tulee valmistella työelämään ja työnantajana siihen on hyvä mahdollisuus. Haastateltavan (esihenkilö 1) mielestä työnantajan hyvin hoitamalla rekrytointiprosessilla ”tasotetaan työelämäpolkua” nuorille, kun näytetään esimerkillisesti, miten asiat tulee hoitaa. Myös toinen esihenkilöistä (7) puhuu samasta asiasta, kun mainitsee, että rekrytoidessa voi opettaa nuorille sitä, miten työelämässä toimitaan.

4.2.3 Oman aseman vakiinnuttaminen

Muutamien esihenkilöiden puheesta voi havaita ajatuksen oman aseman vakiinnuttamisesta, kun he miettivät hyvän hakijaviestinnän ja -kokemuksen merkitystä. Haastateltavien mielestä

hakijaviestintää tulisi miettiä myös tulevaisuuden näkökulmasta, vaikka viestintä osana rekrytointiprosessia tuntuisikin aikaa vievältä tai kuormittavalta. Yksi haastateltavista (esihenkilö 7) toteaaakin, että hakijaviestinnällä ja yhteydenpidolla hakijoihin luodaan henkilökohtaisia tulevaisuuden työelämäsuhteita, millä hän viittaa siihen, että hyvästä vuorovaikutuksesta ja kontakteista voi olla nimenomaan itselle hyötyä myöhemmin. Kyseinen henkilö tiivistääkin hakijaviestinnän annin itselleen päin sanoessaan:

Se (viestintä) voi joskus tulla palkintona takasin, että mä olen hyvin hoitanut niitä hakijoita.

(esihenkilö 7)

Myös toinen haastateltava (esihenkilö 8) vahvistaa ajatuksen hakijaviestinnän merkityksestä omasta näkökulmasta tarkasteltuna. Hän toteaa, ettei koskaan voi tietää, milloin rekrytointiprosesseissa tavatut ihmiset tulee uudestaan vastaan. Lisäksi eräs esihenkilöistä (esihenkilö 1) nostaa esiin rekrytoinnin ja hakijaviestinnän merkityksen sekä itsensä ja työyhteisön näkökulmasta. Hänen mielestään rekrytoitaessa pitää kohdella hakijoita hyvin ja henkilökohtaisesti, jotta varmistutaan siitä, millaista ihmistä ollaan avoimeen tehtävään valitsemassa. Esihenkilö korostaa jokaisen työntekijän vaikutusta työyhteisöön, ja on itse vakuuttunut siitä, että työyhteisön ilmapiiri on työntekijöistä kiinni. Kokonaisuudessaan hän tiivistää rekrytoinnin merkityksen sanoessaan:

Jos me saadaan paskapäitä tänne, niin se on kohta ihan metsässä se koko meidän työyhteisö, ja jos me saadaan oikein mukavia ja osaavia ihmisiä, niin se taas ympärilleen vaikuttaa myönteisesti.

(esihenkilö 1)

5. Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää hakijaviestinnälle annettuja merkityksiä sekä hakijaviestinnän yhteyttä hakijakokemukseen ja edelleen työnantajakuvaan rekrytoivien esihenkilöiden näkökulmasta toimeksiantajana toimivassa julkisessa organisaatiossa. Neljässä ryhmähaastattelussa 19 esihenkilöllä oli tilaisuus tuoda omia näkemyksiään esiin, mikä mahdollistaa laajemmassa mittakaavassa aiheen tarkastelun, sekä toimeksiantajan että yhteiskunnallisen tason tulokulmista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilöt ymmärtävät kokonaisuudessaan, miten laajasta ja monimutkaisesta ilmiöstä on kyse, kun puhutaan hakijaviestinnästä. He yhdistävät hakijaviestintään liittyvän omassa arjessaan Kuntarekry-järjestelmän kautta lähetettävät sähköpostiviestit, henkilökohtaiset yhteydenotot esimerkiksi soittamalla sekä jo rekrytointiprosessin alkuvaiheisiin linkittyvän työpaikkailmoituksen. Kukaan haastatelluista ei kiistä hakijaviestinnän merkitystä, vaan päinvastaisesti jokainen tunnistaa sen olevan merkittävä osa rekrytointiprosessia, jota ei tule unohtaa, mikä on tunnistettu myös laajemmin alan tutkijoiden keskuudessa (Allen ym. 2004, 144).

Sen lisäksi, että kaikki esihenkilöt puhuvat hakijaviestinnän merkityksellisyyden puolesta, he jakavat pitkälti samansuuntaisia ajatuksia myös siitä, kenelle hakijaviestinnän tulisi kohdentua. Kuten muun muassa Joki (2021, 72) ja Holm (2012, 244) toteavat, hakijaviestinnän jopa mahdollisesti tärkein vaihe on viestiä rekrytointiprosessin lopputuloksesta kaikille hakemuksensa jättäneille työnhakijoille, ja samaa mieltä ovat pääsääntöisesti myös haastatellut esihenkilöt. He korostavat lopputuloksesta kertomisen olevan esihenkilön velvollisuus, joka tulee hoitaa, tykkäsi siitä tai ei. Lisäksi he perustelevat päätöksestä viestimistä hakijoiden näkökulman kautta. Esihenkilöt puhuvat siitä, kuinka hakijoilla on oikeus tietää tehdyistä valinnoista sen jälkeen, kun ovat käyttäneet yleensä suhteellisen paljon omaa aikaa ja vaivaansa rekrytointiprosessin eteen. Lopullisesta valinnasta viestimisessä ei siis vaikuta haastattelujen perusteella olevan ongelmaa (vrt. Waung & Brice 2007, 2063). Haastateltujen mielestä on tärkeää, etteivät hakijat joudu epäröimään. Hakijoita ei tulisi asettaa tilanteeseen, jossa he joutuvat itse ottamaan yhteyttä ja kyselemään, miettimään omaa asemaansa tai pohtimaan sitä, onko rekrytointiprosessi jo saatu päätökseen.

Epäselväksi haastattelujen perusteella jäi kuitenkin se, millaiset toimintatavat esihenkilöillä on viestiä kesken prosessin, esimerkiksi esivalinnoista haastatteluihin liittyen. Muutama haastateltava nostaa esiin sen, etteivät he kesken prosessin viesti hakijoille siitä, jos heitä ei ole valittu haastatteluun ja prosessi keskeytyy heidän osaltaan. Esihenkilöt perustelevat toimintatapaansa rekrytointiprosessin kokonaisuuden näkökulmasta, koska välillä rekrytoinnissa voidaan todeta vielä haastattelujen alkamisen jälkeenkin, että tarvitaan lisää haastateltavia. Päinvastoin kyseisten esihenkilöiden toimintatapaa, tutkimuksessa on todettu, että todellisuudessa rekrytointiprosessin kaikista valinnoista tiedottaminen on sekä rekrytoivan esihenkilön että työnhakijan etu. Esihenkilöiden ei tarvitse turhaan viivyttää usein ikävältä tuntuvaa viestimistä ja hakijoiden ei tarvitse odottaa tarpeettoman kauaa vain kuullakseen, ettei heitä ole valittu. (Holm 2012, 251–252.)

Vaikka kyseiset edellä mainitut esihenkilöt eivät kannata haastattelun ulkopuolelle jääneille viestimistä heti rekrytointiprosessin ollessa vielä kokonaisuudessaan kesken, kaikki esihenkilöt ajattelevat yleisesti mahdollisimman nopean viestimisen hyväksi asiaksi, minkä on todettu olevan arvostettu toimintatapa (mm. Markkanen 2002, 47; Holm 2012, 251; Chapman ym. 2005, 940). Mahdollisimman nopean viestimisen merkitys korostuu erityisesti lopullisen valinnan teon jälkeen sekä rekrytointiprosessin aikataulujen muuttuessa. Haastateltujen näkemykset eivät kuitenkaan ole täysin ristiriidattomia, koska eräs haastateltavista ajattelee, ettei esimerkiksi haastattelun ulkopuolelle jääneille tarvitse erikseen viestiä, koska he kyllä lopulta ymmärtävät hiljaisuuden merkitsevän kielteistä päätöstä. Hylkäysviestin viivästyminen tai sen puuttuminen aiheuttaa kuitenkin hakijoissa negatiivisen reaktion ja tunteen organisaation tuottamasta pettymyksestä (Waung & Brice 2000, 251, 257).

Viestimisen tulisi näkemysten mukaan olla ennen kaikkea oikea-aikaista, missä esihenkilöillä onkin korvaamaton apu Kuntarekry -järjestelmän ja henkilöstöpalveluiden rekrytointitiimin ansiosta. Kun viimeistään rekrytointitiimi asettaa rekrytointeihin automaattiset järjestelmän kautta lähetettävät viestit, ei esihenkilöiden tarvitse huolehtia niistä itse. Tietysti heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa viestien sisältöön niin halutessaan, mutta järjestelmä takaa sen, että hakijoille lähetetään ensimmäinen viesti heti hakemuksen vastaanottamisen jälkeen, kuten hyvin rekrytointikäytäntöihin voidaan nähdä kuuluvan (Vaahtio 2005, 191). Seuraavaksi järjestelmä lähettää automatisoidun väliaikatiedon hakuajan päättymisestä ja hakijoiden määrästä. Järjestelmän ansiosta viestintä on siis ainakin tietyissä kohdin oikea-aikaista, minkä esihenkilöt

nostavat onnistuneen hakijaviestinnän keskeiseksi piirteeksi. Nykyisin hakijaviestintä ja kommunikointi hakijoiden kanssa alkaakin yleensä heti hakemuksen jättämisen jälkeen teknologian ansiosta (Holm 2012, 52). Esihenkilöiden omalle vastuulle jää kuitenkin muu rekrytointiprosessin aikainen yhteydenpito ja viestintä, minkä he varmasti tiedostavat näkemyksissään onnistuneesta hakijaviestinnästä.

Haastatellut esihenkilöt korostavat myös henkilökohtaisuuden merkitystä, kun he pohtivat hyvää viestintää. Pääsääntöisesti he haluavat itse olla yhteydessä potentiaaliin työnhakijoihin, jotta heillä on mahdollisuus tutustua hakijoihin ja pohtia heidän sopivuuttaan omaan työyhteisöönsä. Esihenkilöt kokevat henkilökohtaisen viestinnän mahdollistavan myös yksilöllisen palautteen antamisen, mitä hakijat usein rekrytointiprosessin jälkeen kaipaavat, oli tehty päätös millainen tahansa (Waung & Brice 2007, 2053). Osa haastateltavista kuitenkin suoraan myöntää, ettei usein kaikille haastatelluillekaan ole mahdollista soittaa ajan puutteen vuoksi, vaikka he tiedostavat sen olevan hyvä tapa.

Palautteen antamisen lisäksi haastatteluissa korostuu hakijaviestinnän sisältöön liittyen viestinnän sävy ja hakijoille riittävien tietojen antaminen. Esihenkilöt puhuvat erityisesti sen puolesta, että hakijoita tulee kohdella kunnioittavasti ja tasapuolisesti, minkä he yhdistävät siihen, että viestinnän tulisi suuntautua kaikille prosessissa mukana olleille. Hakijaviestinnän tulisi tarjota hakijoille kaikki tarvittava tieto, jota he kaipaavat. Erityisesti tieto rekrytointiprosessin etenemisestä ja aikatauluista olisi hyvä viestittää, mikä on tunnistettu yleisestikin ideaaliksi toimintatavaksi (Chapman ym. 2005, 940). Esihenkilöt nostavat esiin myös hakuilmoituksen merkityksen osana rekrytointiprosessin viestintää. Heidän mielestään ilmoitusten tulee olla ennen kaikkea totuudenmukaisia, avoimia ja sisältää riittävästi tietoa, mitä myös Vaahtio (2005, 129) korostaa.

Onnistuneen hakijaviestinnän lisäksi haastatteluissa puhuttiin positiivisen hakijakokemuksen merkityksestä rekrytointiprosessissa tutkielman toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti. Haastatteluiden perusteella esihenkilöt ymmärtävät hakijaviestinnän ja hakijakokemuksen yhteyden, kun hakijaviestinnän nähdään vaikuttavan myönteisellä tavalla työnhakijoiden kokemuksiin rekrytointiprosessista ja rekrytoivasta organisaatiosta kokonaisuudessaan. Myös yleisesti hakijaviestinnän merkitys on tunnistettu hakijakokemuksen näkökulmasta, kun hakijoiden

ajatellaan muodostavan mielikuviaan koko prosessin ajan (mm. Miles & McCamey 2018; Vaahtio 2005, 48; Joki 21, 72).

Esihenkilöt yhdistävät hakijakokemuksen ennen kaikkea työnantajakuvaan, jolle he antavat suuren painoarvon. Heidän mielestään rekrytointiprosessissa on erityisen tärkeää luoda hakijoille positiivinen hakijakokemus hakijaviestinnän avustuksella, jotta työnhakijalle jää hyvä kuva rekrytoivasta työnantajasta. Esihenkilöiden näkemys on yhteneväinen tutkimuksessa tunnistettujen ilmiöiden kanssa, kun esimerkiksi Miles & McCamey (2018, 755–760) puhuvat hakijaviestinnän yhteydestä työnhakijoiden sitoutumiseen rekrytointiprosesseissa ja viestinnän perusteella muodostettuihin mielikuviin. Haastatellut tunnistavat myös haasteen, mikä liittyy negatiivisempiin hakijakokemuksiin ja hakijoiden väliseen kokemusten vaihtamiseen. Huonosti rekrytointiprosessissa kohdeltu hakija kertoo herkästi kokemuksistaan eteenpäin, ja se vaikuttaa yhä edelleen rekrytoivan organisaation tuleviin prosesseihin. Myös tutkimuksessa on havaittu kyseinen negatiivisten hakijakokemusten, kokemusten jakamisen ja potentiaalisten hakijoiden vetäytymisen välinen suhde (mm. em. 2018, 759; Vaahtio 2005, 58).

Työnantajakuva nähdään erityisen merkitykselliseksi uusien työntekijöiden rekrytoinnin kannalta sekä tutkimuksen (Joki 2021, 65; Markkanen 2002, 48; Vaahtio 2005, 58; Miles & McCamey 2018, 762) että esihenkilöiden näkökulmista. Esihenkilöt puhuvat osajapulasta ja rekrytointihaasteista, kun potentiaalisia työnhakijoita on ajoittain haasteellista tavoittaa. Haastatellut kokevat hakijoiden positiivisten kokemusten ja mielikuvien voivan edesauttaa sitä, että rekrytointiprosessissa valitsematta jääneet hakijat saattavat harkita tulevaisuudessa uudelleen saman työnantajan eri avoinna olevaa tehtävään hakemista. Potentiaalisten työnhakijoiden tavoittaminen on esihenkilöiden mielestä jatkuva tavoite, koska kunnat ja kaupungit eivät ole vetovoimaisimpia työnantajia, vaan hakijoista joudutaan taistelemaan esimerkiksi alemman palkkatason takia.

Lisäksi haastateltujen puheissa toistui näkökulmat tulevaisuususkon ylläpitämisestä ja oman aseman vahvistamisesta. Esihenkilöt haluavat antaa hakijoille palautetta tsemptakseen valitsematta jääneitä hakijoita eteenpäin tulevissa prosesseissaan. Näkemyksissä korostuu myös ajatukset oman aseman vahvistamisesta, kun esihenkilöt ajattelevat hyvän hakijaviestinnän heijastuvan positiivisesti itselle takaisin myöhemmin.

6. Johtopäätökset

Tässä tutkielman viimeisessä luvussa tuon esiin tutkielman pohjalta esiin nousseita johtopäätöksiä. Ensimmäisessä alaluvussa esitän kokonaisuudessaan tutkielman ja sen tulosten kannalta oleellisia johtopäätöksiä liittyen esimerkiksi tutkielman antiin sekä työntajakuvan moniulotteiseen merkitykseen. Sitten etenen pohtimaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita, ja lopulta tutkielma päättyy arvioinnin ja luotettavuuden erittelyyn.

6.1 Hakijaviestinnästä yhtenäiseen työnantajakuvaan

Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt löytämään vastauksia kahteen tutkimuskysymykseeni. Ensimmäisessä pohdin sitä, millaista onnistunut hakijaviestintä esihenkilöiden mielestä on, ja toinen kysymys käsittelee hakijaviestinnän avulla tuotetun positiivisen hakijakokemuksen merkitystä. Tutkielman tarkoituksena oli keskittyä vähemmän tarkasteltuun hakijaviestinnän osa-alueeseen (Walker ym. 2015, 1000), eli hakemuksen jättämisen jälkeisiin vaiheisiin. Vaikka haastatellut esihenkilöt nostivat puheissaan esiin myös hakijoiden houkuttelemiseen tähtäävän viestinnän, on tutkielma lisännyt tietoa hakijaviestinnän moninaisuudesta rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa. Haastattelujen perusteella hakijaviestintä näyttäytyy suhteellisen suurena rekrytointiprosessin osa-alueena, johon tulee panostaa hyvän hakijakokemuksen takaamiseksi. Hakijaviestinnän nähdään vievän aikaa, mutta sen ajatellaan kuitenkin palvelevan itseä esihenkilönä, kun hakijoihin saa henkilökohtaisesti olla yhteydessä, luoda työelämäsuhteita ja edesauttaa omalla toiminnallaan potentiaalisten hakijoiden tavoittamista myös tulevaisuudessa.

Kokonaisuudessaan tutkielma vahvisti aiempien tutkimusten tavoin näkökulmaa hakijaviestinnän moninaisuudesta. Esihenkilöt ymmärtävät, että avoin, oikea-aikainen ja riittävä viestintä on merkityksellistä työnhakijoille kaikissa rekrytointiprosessin vaiheissa, mitä myös Breaugh (2008) painottaa tutkimuksessaan. Haastatellut korostivat huomaamattaan myös sitä, kuinka paljon erilaisia tapoja hakijaviestinnän toteuttamiseen on, ja miten eri asioita sillä halutaan saavuttaa. Yhteisenä tavoitteena hakijaviestinnälle esihenkilöt mainitsivat kuitenkin hyvän hakijakokemuksen ja edelleen työntajakuvan vahvistamisen. Tutkielma syventääkin ajatusta siitä, että työntajakuvalla todella on vaikutusta työnhakijoiden houkuttelemisessa ja rekrytointin onnistumisessa (Juholin 2008).

Tutkielma on osaltaan nojannut ajatukseen, että työnhakijoilla on nykypäivänä yhä enemmän valtaa päättää, mihin haluavat työllistyä. Sama näkemys korostui myös haastateltujen esihenkilöiden puheessa, kun he kertoivat esimerkiksi siitä, että kuntasektorille on vaikeampaa saada potentiaalisia työnhakijoita alemman palkkatason vuoksi. On silti tärkeää huomioida, ettei jokaisella alalla tilanne ole samanlainen, vaan potentiaalisista työpaikoista voi myös olla pulaa työnhakijoiden näkökulmasta. Kansallisella tasolla on kuitenkin tunnustettu, että erityisesti esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajat, sosiaali- ja terveysalan osaajat sekä harvinaisempien alojen korkeakoulutetut työnhakijat voivat etenevissä määrin vaikuttaa omiin työllistymismahdollisuuksiinsa.

Merkittävimpana uutena näkökulmana tämä tutkielma toi esiin esihenkilöiden kannan verrattuna aiempaan tutkimukseen. Rekrytointia, hakijaviestintää, hakijakokemusta ja työnantajakuva on verrattain tutkittu suhteellisen paljonkin, mutta tutkimus on pääsääntöisesti keskittynyt työnhakijoiden näkökulmaan. Tämä tutkielma perehtyi hakijaviestinnän ja hakijakokemuksen teemoihin esihenkilöiden näkökulmasta, koska heidän toimintansa on avainasemassa myös silloin, kun tarkastellaan hakijoiden kokemuksia. Esihenkilöille hakijaviestintä on osa arkisia työtehtäviä, joten on vähintäänkin asianmukaista kysyä heiltä, mitä he kyseisistä aiheista ajattelevat. Jos rekrytoivien esihenkilöiden näkemykset olisivat täysin poikkeavat hakijoiden toiveista, olisi itsestään selvää, että onnistuneen hakijakokemuksen saavuttaminen hakijaviestinnän avulla olisi haastavaa.

Tulosten mukaan esihenkilöt ymmärtävätkin onnistuneen hakijaviestinnän ja hakijakokemuksen merkityksen hyvin samansuuntaisesti kuin muu tutkimus on havainnut (mm. Miles & McCamey 2018; Breaugh 2008, Breaugh & Starke 2000; Virtanen ym. 2017). Puheidensa perusteella iso osa haastatelluista toimii varsin mallikkaasti, mutta siitä huolimatta on aiheellista pohtia, eroavatko heidän toimintatapansa eri rekrytointiprosessien välillä. Pari haastatelluista esihenkilöistä myönsi suoraan, ettei heillä useinkaan ole aikaa soittaa haastatelluille henkilökohtaisesti, joten jää vain arvailujen varaan, vaikuttaako muillakin haastatelluilla esimerkiksi kiire, liiallinen kuormitus tai välinpitämättömyys arkisiin toimintatapoihin. Vaikka suurella osalla heistä on selvä tavoite toimia puheidensa mukaisesti, on mahdollista, että toimintatavat vaihtelevat eri rekrytointien välillä.

Tutkimukseen osallistuneisiin esihenkilöihin liittyen voidaan lisäksi miettiä sitä, onko haastatteluihin valikoitunut henkilöitä, joille rekrytointi on mielekäs työtehtävä, ohjeistus tuttu ja he pyrkivät

toimimaan ohjeiden mukaisesti. Heille kynnyks osallistua on voinut olla matalampi verrattuna esihenkilöihin, jotka eivät ole kiinnostuneita rekrytoinnista, ja jotka ovat mahdollisesti lopulta jättäytyneet tutkimuksen ulkopuolelle juuri siitä syystä. Huolimatta kuitenkin siitä, millaisia esihenkilöiden motiivit ovat olleet osallistumisen suhteen, tutkielman tulokset vahvistavat tutkielmalle ennalta määritellyä tavoitetta rekrytointikäytäntöjen ja perehdyttämisen kehittämisestä. Tutkielman yhtenä tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajana toimivalle organisaatiolle lisää tietoa heidän esihenkilöiden näkemyksistä, jotta organisaation on helpompi hahmottaa kehityskohteita liittyen esimerkiksi rekrytoinnin perehdyttämiseen. Kokonaisuudessaan tulokset vahvistavat perehdyttämisen kehittämisen olevan edelleen ajankohtainen teema kyseisessä organisaatiossa.

Eriyisen merkityksellistä tutkimuksen tuloksissa on kuitenkin esihenkilöiden näkemykset työnantajakuvan tärkeydestä sekä oman organisaationsa että yhteiskunnan kannalta. Haastatteluissa korostui puhe jatkuvasta kilpailusta potentiaalisten työnhakijoiden suhteen, minkä takia työnantajakuvulle annetaan iso arvo. Esihenkilöt tekivät puheessaan myös eroa työnantajien välille verratessaan kuntia yksityiseen sektoriin. Tutkielma vahvisti mielikuvaa siitä, että työnantajakuvaan on aina hyvä kiinnittää huomiota, mutta kuntasektorilla se on äärimmäisen tärkeää. Yhteiskunnallisesti puhutaan ajoittain jopa osaaajapulasta, ja kuntasektorilla haasteet voivat olla yksityistä sektoria laajemmat. Kunnat ja kaupungit ovat työnantajina hyvin monipuolisia, eikä sitä välttämättä aina tunnisteta. Kunnilla on suuri määrä erilaisia työtehtäviä, yksiköitä ja jopa toimialoja, joiden olemassaolo saattaa jäädä huomiotta, ja tämä luonnollisesti vaikeuttaa potentiaalisesta työvoimasta kilpailemista. Vaikeasti täytettäviä tehtäviä on nykyään mahdollisesti aiempaa enemmän, kun esimerkiksi insinöörit tai kaavoitusarkkitehdit saattavat hakeutua ensisijaisesti muille sektoreille töihin. Julkisella sektorilla olevissa viroissa on myös usein työsopimussuhteita tiukemmat kelpoisuusehdot, mikä lisää haastetta pätevien hakijoiden rekrytoinnissa.

Koska kunnat ja kaupungit ovat organisaatioina laajoja, on ajankohtaista nostaa tarkasteluun myös työnantajakuvan laajuus. Koska organisaatiot ovat suuria, tehtävänimikkeitä on satoja ja toiminta-aloja sekä yksiköitä lukuisia, voi mieltä sitä, onko julkisilla organisaatioilla vain yksi työnantajakuva. Myös haastatellut esihenkilöt nostivat esiin erityisesti oman yksikkönsä tai tiiminsä työnantajakuvan. He mainitsivat haluavansa, että heidän yksiköstään ajatellaan positiivisesti ja

pyrkivät sen takia toimimaan itse kunnioitettavalla tavalla hakijoita kohtaan. On varsin selvää, ettei hakijoiden mielikuvat varhaiskasvatuksesta, ympäristöterveydestä tai museopalveluista voi olla täysin samanlaisia tai pohjautua samoihin arvoihin. Tämä tutkielma antaa viitteitä siitä, että kuntasektorilla tulisi miettiä sitä, miten koko organisaation työnantajakuvaa rakennetaan ja miten se saadaan yhdenmukaiseksi organisaation sisällä olevien pienempien työnantajakuvien kanssa.

Yhteiskunnallisesti olisi kuitenkin merkityksellistä, että myös kuntasektorilla toimivien laajojen organisaatioiden työnantajakuvat saataisiin totuudenmukaisiksi ja puhe kunnista työnantajina positiivisemmaksi. Yleisessä keskustelussa usein unohdetaan esimerkiksi se, että erilaisten ja monipuolisten työtehtävien takia, hakijalla on erilaisia mahdollisuuksia edetä urallaan työskennellessään kuntasektorilla. Isoissa organisaatioissa myös työnkierto on usein mahdollista, koska käynnissä on lähes jatkuvasti erilaisia hankkeita ja kokeiluja. Kunnat ja kaupungit ovat myös vakaita ja varmoja työnantajia, koska suhdannevaihtelut ja kriisit eivät yleensä aiheuta erilaisia työnantajan ja henkilöstön välisiä neuvotteluja, jotka koskevat usein henkilöstön vähentämistä tai työolojen muutoksia.

Kaiken kaikkiaan tutkielman myötä korostui näkökulma siitä, että eri työnantajasektorien välillä esiintyvää kuilua tulisi kaventaa. Tasavertaisempi asema edesauttaisi myös yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista esimerkiksi työllisyyden suhteen. Yhteiskunnallisesti olisi tärkeää, että kaikki vapaana oleva potentiaalinen työvoima saataisiin kiinnitettyä työelämään. Sen takia työnantajakuviin tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota, jotta myös kuntasektorin työnantajien tarjoamat mahdollisuudet tunnistettaisiin yleisesti. Tulosten mukaan esihenkilöt tunnistavat oman asemansa ja vastuunsa työnantajakuvan rakentajina, mutta organisaatioiden monipuolisuuden vuoksi aiheen merkityksellisyyteen tulisi havahtua laajemminkin koko työnantajan tasolla.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkielman painopiste on hakijaviestinnässä sekä hakijakokemuksen merkityksessä. Kuten olen aiemmin jo todennut, hakijaviestinnän myöhemmät vaiheet on aiemmin vähemmän tutkittu aihe, ja se on yksi syy myös tämän tutkielman tekemiseen. Hakijaviestintää on tarkasteltu aiemmin erityisesti rekrytointiprosessin alkuvaiheiden, eli työnhakijoiden houkuttelemisen näkökulmasta.

Vaikka tämä tutkielma perehtyi vähemmän tutkittuihin hakijaviestinnän loppuvaiheisiin, olisi niihin syytä perehtyä laajemmin myös jatkossa.

Tutkielma vahvisti mielikuvaa rekrytointiprosessista ja erityisesti hakijaviestinnästä hyvin moniulotteisena ilmiönä, minkä takia tulevan tutkimuksen tulisi kokonaisuudessaan ottaa huomioon rekrytointiprosessien monimutkaisuus. Hakijaviestinnästä on piirtynyt kuva kaikkea muuta kuin yksinkertaisena ilmiönä, ja tämä tutkielma syvensi näkökulmaa myös hakijaviestinnän yhteydestä hakijakokemukseen. Hyvin hoidetun hakijaviestinnän koetaan edesauttavan positiivisen hakijakokemuksen muodostumista, mikä on tärkeää rekrytointiprosessien onnistumisen kannalta. Tulevaisuudessa olisi kuitenkin aiheellista perehtyä tarkemmin siihen, miten hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat yksilölliseen hakijakokemukseen. Vaikka hakijaviestinnän on yleisesti todettu vaikuttavan hakijakokemukseen, hakijoiden yksilöllisyyttä ei ole huomioitu hakijakokemuksen tarkastelussa.

Haastatteluissa nousi esiin myös työnantajakuvan arvo. Esihenkilöt korostivat omaa asemaansa työnantajakuvan vahvistamisessa. He ajattelevat kantavansa siitä omalta osaltaan vastuuta, koska esihenkilöroolinsa takia ovat merkittävässä asemassa työnantajan edustajina. Haastatellut esihenkilöt eivät kuitenkaan puhuneet omista työnantajakuvastaan, eli siitä miten he itse näkevät työnantajansa. Sen takia työnantajakuvien osalta tarpeellinen jatkotutkimusaihe olisi rekrytoivien esihenkilöiden sisäisen työnantajakuvan vaikutus rekrytointiin ja hakijoiden ulkoisen työnantajakuvan muodostamiseen. Olisi aiheellista tarkastella sitä, vaikuttaako rekrytoivan esihenkilön henkilökohtaiset näkemykset työnantajastaan hakijoiden mielikuviin. Työnantajakuviin liittyen tulevaisuudessa olisi syytä tutkia myös jo aiemmin mainitsemaani koko organisaation työnantajakuvan ja pienempien työnantajakuvien yhteyttä. Erityisesti laajoissa, monissa palvelu- ja toimiala-alueista koostuvissa organisaatioissa työnantajakuvia voi olla monia. Tarpeellista olisi perehtyä siihen, miten yksikkö- tai toimialakohtaiset työnantajakuvat suhteutuvat koko organisaation työnantajakuvaan, ja eroavatko ne jotenkin toisistaan.

6.3 Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet

Tutkimuksen tekeminen on aina monivaiheinen ja -ulotteinen prosessi, jonka tekemisessä tulee ottaa huomioon lukuisia tekijöitä. Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen, joka tuo tutkimuksen

rajoitteiden tarkasteluun omat näkökulmansa. Yleinen tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta on reliabiliteetin ja validiteetin kautta (Hirsjärvi & Hurme 2017, 186). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten luotettavuutta, jolla viitataan laajemmin tulosten toistettavuuteen. Tulosten toistettavuutta voi tarkastella esimerkiksi testaamalla, saadaanko samaa henkilöä tutkimalla kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos tai päätyykö kaksi eri tutkijaa samanlaiseen tulokseen. Sen sijaan validiteetilla viitataan siihen, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan tai tutkitaanko siinä todellisuudessa ennalta määriteltyä ilmiötä (em. 187). Molemmat käsitteet ovat kuitenkin saaneet osakseen kritiikkiä laadullisen tutkimuksen kontekstissa, koska ne ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja soveltuvat enemmän määrälliseen arviointiin (em. 186; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160).

Tämän tutkimuksen haasteena voidaan pitää reliabiliteetin arviointia. Tutkimuksen aineisto kerättiin esihenkilöiden ryhmähaastatteluilla ja haastattelutilanteet sekä niissä esitetyt näkemykset ovat jokaisen haastateltavan subjektiivisia ajatuksia sillä hetkellä. Sen takia on mahdotonta arvioida sitä, miten tulosten toistettavuus näyttäytyisi esimerkiksi toisella haastattelukerralla. Haastateltavien näkemykset voivat muuttua ajan kuluessa, kun he esimerkiksi oppivat tai oivaltavat jotain uutta, tai sitten he pysyvät siinä, mitä haastattelutilanteessa kertoivat. Ryhmähaastattelujen erikoispiirteenä on myös reliabiliteettiin liittyvä haastattelutilanteen ainutkertaisuus. Ryhmässä tapahtuva keskustelu syntyy aina tilannekohtaisesti, mikä lisää haastetta arvioida tulosten toistettavuutta. Eri haastatteluissa haastattelurunko oli kuitenkin sama, ja pyrin haastattelijana varmistamaan, että saan vastaukset ainakin tiettyihin ennalta päätettyihin kysymyksiin.

Sen sijaan validiteettiin liittyen tämä tutkimus oli ennalta suunniteltu ja mietitty. Tutkimuskysymykset oli pohdittu etukäteen tarkkaan ja analyysimenetelmät oli valittu pitäen mielessä nimenomaan tämän tutkielman tavoitteet. Aineistonkeruu- ja analyysivaiheissa pyrin pitämään myös huolen prosessien asianmukaisesta läpikäynnistä. Muun muassa ryhmähaastattelujen tallenteissa kuuluvuus oli hyvä ja verrattain tasalaatuinen eri haastattelutilanteiden kesken, minkä Tuomi ja Sarajärvi (2018, 162–163) nostavat esiin validiteettia tukevana tekijänä. Varmistin myös litteroinnin laadun ja saman asteisen tarkkuuden hyödyntämällä litteroinnissa ulkopuolista litterointiin erikoistunutta palveluntarjoajaa.

Validiteettiin lukeutuvaa tutkimustulosten yleistettävyyttä voidaan pitää myös tämän tutkielman haasteena. Laadullisen tutkimuksen yleisenä heikkoutena pidetään sen huonoa yleistettävyyttä, ja se pätee myös tähän tutkimukseen. Tutkimuksen aineisto koostuu 19 esihenkilön ryhmähaastatteluista, joten tuloksia on hankalaa yleistää isompaan populaatioon. Haastateltavat valikoituivat tähän tutkimukseen täysin sekalaisesti toimeksiantajana toimivan organisaation kaikista esihenkilöistä. Esihenkilöt ovat taustaltaan hyvin erilaisia, työskentelevät erilaisissa tehtävissä ja yksiköissä sekä jopa eri palvelualueilla. Heitä yhdistää kuitenkin yhteisen työnantajan hakijaviestinnän ohjeistukset. Silti on mahdotonta arvioida sitä, miten eri esihenkilöiden valikoituminen tähän tutkimukseen olisi muuttanut tuloksia. Selvää kuitenkin on, että tuloksia on hyvin haastavaa yleistää laajemmin, koska tutkimuksen kohderyhmä oli rajattu tiukasti yhden työnantajan esihenkilöihin. Tiukka rajaus yhteen työnantajaan oli kuitenkin perusteltua, koska tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tuoda toimeksiantajana toimivalle organisaatiolle lisää tietoa, jotta he voivat kehittää omia rekrytointikäytäntöjään.

Tutkimuksen rajoitteisiin liittyen on hyvä nostaa vielä uudestaan esiin myös oma asemani sekä tutkijana että kyseisen organisaation työntekijänä. Vaikka koen, ettei asemani vaikuttanut haastattelutilanteisiin tai tuloksiin, on se hyvä huomioida. Vaikka pyrin parhaani mukaan tekemään tutkimuksen täysin puolueettomana yliopisto-opiskelijana, on minulla saattanut olla silti ennakkoletuksia ja ajatuksia tiedostamattani. Analyysin tein täysin avoimin mielin, ja koko prosessissa puolueettomuuttani edesauttoi ulkopuolisen litteroijan hyödyntäminen. Koska en itse litteroinut haastattelutallenteita, pystyin pitämään aineistoon sekä ajallisesti että kuvainnollisesti hieman etäisyyttä.

7. Lähteet

Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Allden, Natasha & Harris, Lisa (2013) Building a positive candidate experience: towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy* 34:5, 36–47.

Allen, David & Mahto, Raj & Otondo, Robert & Zedeck, Sheldon (2007) Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology* 92:6, 1696–1708.

Allen, David & Scotter, James R. Van & Otondo, Robert (2004) Recruitment communication media: Impact on pre hire outcomes. *Personnel Psychology* 57:1, 143–171.

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni (2011) *Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum.

Barber, Allison (1998) *Recruiting employees individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9:5, 501–517.

Breaugh, James (2008) Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* 18:3, 103–118.

Breaugh, James & Starke, Mary (2000) Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management* 26:3, 405–434.

Cable, Daniel & Turban, Daniel (2001) Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management* 20, 115–163.

Cable, Daniel & Yu, Kang Yang Trevor (2006) Managing Job Seekers' Organizational Image Beliefs: The Role of Media Richness and Media Credibility. *Journal of Applied Psychology* 91:4, 828–840.

- Chapman, Derek & Uggerslev, Krista & Carroll, Sarah & Piasentin, Kelly & Jones, David (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.
- Duunitori (2022) Kansallinen rekrytointitutkimus. Paremmen rekrytoinnin puolesta 2013–2022. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus> . Viitattu 21.10.2022.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2017) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holm, Anna (2012) E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift Fur Personalforschung* 26:3, 241–259.
- Joki, Maritta (2021) Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Juholin, Elisa (2006) Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.
- Juholin, Elisa (2008) Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Kaijala, Markku (2016) Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina (2016) Areena: yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Lahden kaupunki (2022) Elinvoima- ja työllisyyspalvelut. <https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/tietoja-lahdesta/kaupungin-organisaatio/elinvoima-ja-kilpailukykypalvelut/> . Viitattu 13.4.2023.
- Lahden kaupunki (2022) Kaupungin organisaatio. <https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/tietoja-lahdesta/kaupungin-organisaatio/> . Viitattu 13.4.2023.

Lee, In (2011) Modeling the Benefit of E-Recruiting Process Integration. *Decision Support Systems* 51:1, 230–239.

Lievens, Filip & Slaughter, Jerel E. & Morgeson, FP (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.

Markkanen, Mikko (2005) *Henkilöstön hankinta sähköistyy*. Helsinki: WSOY.

Markkanen, Mikko (2002) *Onnistu rekrytoinnissa*. Helsinki: WSOY.

McCarthy, Julie & Bauer, Talya & Truxillo, Donald & Anderson, Neil & Costa, Ana Christina & Ahmed, Sara (2017a) Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” and “Where to Next?”. *Journal of Management* 43:6, 1693–1725.

McCarthy, Julie & Bauer, Talya & Truxillo, Donald & Campion, Michael & Van Iddekinge, Chad & Campion, Michael (2018) Improving the Candidate Experience: Tips for Developing ‘Wise’ Organizational Hiring Interventions. *Organizational Dynamics* 47:3, 147–154.

Miles, Sandra & McCamey, Randy (2018) The Candidate Experience: Is It Damaging Your Employer Brand? *Business Horizons* 61:5, 755–764.

Muenstermann, Bjoern & von Stetten, Alexander & Laumer, Ven & Eckhardt, Andreas (2010) The Performance Impact of Business Process Standardization: HR Case Study Insights. *Management Research Review* 33:9, 924–939.

Pietilä, Ilkka (2017) *Ryhmäkeskustelu*. Teoksessa Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino: Tampere, 111–131.

Ployhart, Robert (2006) Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management* 32:6, 868–897.

Ranta, Juha & Kuula-Luumi, Arja (2017) Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander ja Johanna Ruusuvoori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino: Tampere, 413–426.

Ryan, Ann Marie & Ployhart, Robert (2000) Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management* 26:3, 565–606.

Saks, Alan & Uggerslev, Krista (2010) Sequential and Combined Effects of Recruitment Information on Applicant Reactions. *Journal of Business and Psychology* 25:3, 351–365.

Salli, Minna & Takatalo, Sini (2014) Loista rekrytoijana. Hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tran, Mai & Nguyen, Bang & Melewar, T. C. & Bodoh, Jim (2015) Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research: An International Journal* 18:1, 86–114.

Vahtio, Eeva-Leena (2005) Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Virtanen, Satu & Wallin, Anna & Sylvander, Taina & Eskola, Jari (2017) Arvostus ja ajoitus vaikannustus ja kiitos? Kertomuksia rekrytoinnin hyvän hakijakokemuksen luomisesta. Teoksessa Jari Eskola, Tiina Mäenpää & Anna Wallin (toim.) *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa*. Tampere: Tampere University Press, 247–265.

Walker, Jack H. & Bauer, Talya N. & Cole, Michael S. & Bernerth, Jeremy B. & Feild, Hubert S. & Short, Jeremy C. (2013) Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. *Academy of Management Journal* 56:5, 1325–1347.

Walker, Jack & Feild, Hubert & Giles, William & Bernerth, Jeremy & Short, Jeremy (2011) So What Do You Think of the Organization? A Contextual Priming Explanation for Recruitment Web Site Characteristics as Antecedents of Job Seekers' Organizational Image Perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114:2, 165–178.

Walker, Jack & Helmuth, Catherine & Feild, Hubert & Bauer, Talya (2015) Watch What You Say: Job Applicants' Justice Perceptions from Initial Organizational Correspondence. *Human Resource Management* 54:6, 999–1011.

Waung, Marie & Brice, Tomas (2000) Communicating Negative Hire Decisions to Applicants: Fulfilling Psychological Contracts. *Journal of Business and Psychology* 15:2, 247–263.

Waung, Marie & Brice, Tomas (2007) The Effect of Acceptance/Rejection Status, Status Notification, and Organizational Obligation Fulfillment on Applicant Intentions. *Journal of Applied Social Psychology* 37:9, 2048–2071.

Wilden, Ralf & Gudergan, Siegfried & Lings, Ian (2010) Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management* 26:1-2, 56–73.

8. Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

Rekrytointi

- Miten rekrytointi näkyy arjessasi? Rekrytoitko usein?

Esihenkilöiden oma hakijaviestintä

- Viestitkö itse osana rekrytointiprosesseja?
 - o Onko viestintäsi ja yhteydenpitosi hakijoihin samanlaista jokaisessa rekrytoinnissa?
- Jos viestit, niin miksi?
- Missä vaiheessa rekrytointiprosessia olet yhteydessä hakijoihin?
- Mitä kautta olet hakijoihin yhteydessä?
- Mitä asioita hakijoille viestit? Mitä asioita viestit pitävät sisällään?
- Kirjoitatko sisällön itse vai onko viestien sisältö automatisoitua viestipohjien avulla?
- Oletko kaivannut apua tai tukea hakijaviestintään? Jos olet, mistä olet sitä saanut?

Esihenkilöiden näkemykset hakijaviestinnästä

- Mitä hakijaviestinnällä mielestäsi tarkoitetaan?
- Mihin hakijaviestinnällä pyritään/mitä tavoitteita sillä on?
- Mihin asioihin hakijaviestinnällä voidaan vaikuttaa?
- Millaista on mielestäsi onnistunut tai epäonnistunut hakijaviestintä?
 - o Onko sinulla kokemuksia esihenkilönä tai itse työnhakijana?
- Koetko onnistuneen hakijaviestinnän tärkeäksi?
- Miten hakijaviestintää voisi mielestänne Lahden kaupungilla kehittää?

Hakijakokemus

- Onko hakijakokemus -käsite sinulle tuttu? Mitä se mielestäsi tarkoittaa?
- Mitä merkitystä hakijakokemuksella on?
- Miten hyvän hakijakokemuksen muodostumista voidaan tukea?
- Onko hakijaviestinnällä mielestäsi yhteyttä hakijakokemukseen?

Työnantajakuva

- Onko työnantajakuva -käsite sinulle tuttu? Mitä se mielestäsi tarkoittaa?
- Mihin asioihin koet työnantajakuvan vaikuttavan?
- Miten rekrytoinnin hakijaviestintä mielestäsi liittyy työnantajakuvaan?
 - o Voiko viestinnällä mielestäsi muuttaa työnantajakuvaa?
- Oletko esihenkilönä pohtinut Lahden kaupungin työnantajakuvaa? Onko sillä sinulle merkitystä?