

Arvostus ja ajoitus vai kannustus ja kiitos?

Kertomuksia rekrytoinnin hyvän hakijakokemuksen luomisesta

Satu Virtanen & Anna Wallin & Taina Sylvander & Jari Eskola

Johdanto

Globaali talouden kasvu ja sen tuomat muutokset ovat aikaansaaneet sen, että työvoiman liikkuvuus on nyt helpompaa ja suurempaa kuin koskaan aikaisemmin. Työntekijät voivat valita työpaikkansa ja sijaintinsa entistä vapaammin, mikä on johtanut kilpailun kiristymiseen työvoimamarkkinoilla. Yritykset ovat 2000-luvun alusta lähtien olleet huolissaan, miten ne kykenevät houkuttelemaan parhaat osaajat itselleen, ja kuinka heidät saadaan myös pysymään yrityksessä. Ilmiöstä alettiin käyttää termiä ”war for talent” kuvaamaan osaajista käytävää kamppailua. (Beechler & Woodward 2009.) Erityisesti kilpailu huippuosaajista on kovaa. Henkilöstön merkitystä on resurssiperusteiseen ajatteluun pohjautuen kuvattu jopa niin tärkeäksi, että sen on sanottu olevan ainut tekijä, jota kilpaileva yritys ei voi ajan kuluessa kopioida. Ilmiö luo entisestään painetta niin akateemiselle tutkimukselle kuin käytännön liiketoiminnalle tutkia ja kehittää keinoja, joilla tarvittavat osaajat löydetään ja saadaan motivoitua yrityksen palvelukseen. Työnantajamielikuvan kehittämistä on pidetty yhtenä tärkeimmistä keinoista saavuttaa tämänkaltaista kilpailuetua henkilöstöhankintaa varten. (Uggerslev, Fassina & Kraichy 2012; Biswas & Suar 2016.)

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan yrityksen identiteettiä työnantajana. Se sisältää erilaisia funktionaalisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, joita työntekijä kokee saavansa työskennellessään yrityksessä. Nykykäsityksessä sii-

hen liitetään myös teot, joilla yritys pyrkii viestimään nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille yrityksen kiinnostavuutta työpaikkana sekä yrityksen arvoja ja toimintatapoja. (Ambler & Barrow 1996; Backhaus & Tikoo 2004.) Barrow ja Mosley'n (2005) mukaan työnantajamielikuva muodostuu vielä laajempänä kokonaisuutena, johon kuuluvat yrityksen yleinen tunnettuus, työnhakijoiden mielikuvat sekä työntekijöiden konkreettiset kokemukset yrityksestä. Useat tutkimukset ovat myös pystyneet osoittamaan työnantajakuvan kehittämisen hyödyt: työnhakijoiden kohentuneen tason, tehostuneen rekrytoinnin sekä työntekijöiden parantuneen pysyvyyden ja sitoutumisen (Barrow & Mosley 2005; Minchington & Thorne 2007; Edwards 2010; Love & Singh 2011; Heilmann, Saarenketo & Liikkanen 2013). Työnantajamielikuvan merkitys on viime vuosina korostunut liike-elämän tutkimuksissa yhdeksi henkilöstöalan merkittävistä tekijöistä (Deloitte 2017), mistä selkeänä esimerkkinä ovat konsulttiyritysten tekemät ranking-listat parhaista työpaikoista. Työnantajamielikuva on osa yrityksen brändiä kokonaisuudessaan ja näin se vaikuttaa osaltaan myös yrityksen liiketoimintaan (Phillips & Gully 2009).

Työnhakijan näkökulmasta työnantajamielikuvan merkitystä on selitetty sosiaalisen identiteettiteorian ja instrumentaalisisymbolisen viitekehyksen avulla, joiden mukaan ihmisellä on tarve kuulua osaksi sosiaalista ryhmää, kuten työyhteisöä, ja rakentaa sitä kautta identiteettiään. Työntekijälle eivät enää nykypäivänä riittävästi merkitse pelkkä työpaikan sijainti tai palkkaus, vaan yrityksen tulee tarjota kehittymismahdollisuuksia ja tukea. Myös työntekijän ja yrityksen arvojen tulisi kohdata. Yrityksessä työskentelyn täytyisi antaa yksilölle symbolista arvoa esimerkiksi toimimalla trendikkäällä toimialalla tai omaamalla ominaisuuksia, joihin identifioitumalla yksilö rakentaa samalla positiivista kuvaa itsestään. (Lievens & Highhouse 2003; Edwards 2010; Kultalahti 2015.) Selkeällä työnantajakuvalla ja siitä tavoitteellisesti viestimällä yritys voi siis vedota työnhakijoihin ja houkuttaa parhaita osaajia palvelukseensa.

Edellä esitetyn perusteella voidaan siis todeta, että työnantajamielikuvalla on suuri vaikutus yritysten rekrytointien laatuun ja sitä kautta kilpailukykyyn. Sen sijaan rekrytointiprosessin vaikutusta hakijaan ja hänelle sitä kautta muodostuvaan mielikuvaan työnantajasta ei ole laajasti tutkittu. Rekrytointi-

nista aiheena on kuitenkin erittäin paljon tutkimustietoa ja rekrytoinnista muodostuvaa kokonaiskuvaa ja prosessin eri osatekijöiden välisiä suhteita on tutkittu esimerkiksi meta-analyysin (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005; Uggerslev ym. 2012). Tällaisia osatekijöitä ovat esimerkiksi rekrytointi- ja valintamenetelmät (Collins & Stevens 2002; Ployhart 2006), rekrytoijan rooli (Carless & Wintle, 2007; Wehner, Giardini & Kabst 2012), rekrytointiviestintä (Allen, Van Scotter & Otondo 2004; Van Hove & Lievens 2009; Walker, Field, Giles, Bernerth & Short 2011), ajoitus (Boswell, Roehling, LePine & Moynihan 2003; Carless & Hetherington 2011), koettu yhteensopivuus työn ja yrityksen kanssa (Roberson, Collins & Oreg 2005; Swider, Zimmerman & Barrick 2015) sekä rekrytointipäätös (Gilliland, 1993; Schinkel, van Vianen & van Dierendonck 2013). Näiden kaikkien on todettu vaikuttavan hakijakokemukseen, työtarjouksen vastaanottoon ja mielikuviin työnantajasta.

Osatekijöiden vaikutusta hakijaan on pääsääntöisesti selitetty signaali-teorialla (Rynes 1991) sekä kriittisen kontaktin teorialla (Behling, Labovitz & Gainer 1968). Lähtökohtana on näkemys, ettei työnhakijalla ole käytössään hakuhetkellä täydellisiä tietoja työnantajasta, työkuulttuurista tai työolosuh-teista, minkä vuoksi hän pyrkii etsimään tietoa työantajasta vähentääkseen epä tietoisuuttaan. Signaaliteorian mukaan hakija käyttää tarjolla olevaa tietoutta signaaleina siitä, millaista yrityksessä työskentely voisi olla (Turban & Cable 2003; Jones & Willness 2014). Kriittisen kontaktiteorian mukaan hakijan on vaikea tehdä eroa eri yritysten välillä, joten hän muodostaa mieliku vansa niiden kontaktien kautta, joita hänellä on yrityksen kanssa (Chapman ym. 2005). Myös ELM-mallilla (Elaboration Likelihood Model) on selitetty osatekijöiden vaikutusta hakijan mielikuviin. Mallissa on erityisesti huomioi-tu hakijan kyky arvioida tietoa sekä motivaatio käsitellä sitä, minkä nähdään vaikuttavan lopputulokseen, hakijalle muodostuvaan mielikuvaan (Uggerslev ym. 2012).

Erilaisia tutkimustuloksia ja teorioita rekrytoinnin vaikutuksesta hakijaan ja sitä kautta hänen mielikuviinsa yrityksestä on siis esitetty runsaasti. Ongelmaksi näyttää muodostuvan, että tieteellinen tutkimus on jakautunut pie-niin mikroteorioihin ja saattaa näin ollen olla vaarassa hukkoa yksityiskohtiin

(Ployhart 2006). Vaikka tieteellisiä tutkimuksia aiheeseen onkin, tarvitaan vielä lisää ymmärrystä esimerkiksi siitä, ovatko jotkin osatekijät tai vaiheet kriittisempiä mielikuvien kannalta kuin toiset (Uggerslev 2012, 601). Tieteellisen rekrytointitutkimuksen tulisikin selvittää työnhakijoiden arvostamia käytäntöjä ja tarkastella työnhakijan kokemusta kokonaisvaltaisesti, kuten liike-elämän saralla on viime vuosina tehty (LinkedIn 2016; Duunitori 2016).

Tällä tutkimuksella hahmotetaan rekrytointiprosessia kokonaisvaltaisesti hakijan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa ymmärrystä siitä, miten yritykset voisivat kehittää rekrytointiprosessejaan siten, että siitä hakijalle jäänyt kokemus tukisi positiivista työnantajamielikuvaa kohderyhmän keskuudessa. Olemme kiinnostuneita siitä,

- 1) *millaiset tekijät rekrytointiprosessissa korostuvat, kun kokemus on hakijasta positiivinen ja vastaavasti mitkä tekijät, kun kokemus koetaan negatiivisena, ja*
- 2) *millaisia eroja kokemus luo näihin tekijöihin.*

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin nuoret tekniikan alan opiskelijat, sillä monet alan yrityksistä eivät ole suoraan tekemisissä kuluttajien kanssa, jolloin yritysten tunnettuus on todennäköisesti alhaisempi kuin monilla muilla. Tällaisilla toimijoilla voi olla enemmän haasteita huippuosajien houkuttelemisessa kuin kuluttajatuotteita valmistavilla toimijoilla, sillä työnantajasta ei välttämättä tiedetä etukäteen mitään (Wilden, Gudergan & Lings 2010; Heilman ym. 2013). Työnantajamielikuvaan panostamisen ja hakijakokemuksen voidaan siis olettaa korostuvan, kun muut vaikuttimet ovat pienempiä.

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusaineisto (N=36) kerättiin eläytymismenetelmällä tammi–helmikuussa 2017 kahden suomalaisen teknillisen yliopiston kursseilta, jotka oli suunnattu joko kolmannen vuoden sähkö- tai konetekniikan opiskelijoille. Kohderyhmäksi valittiin nuoret, sillä uransa alussa oleville työnantajamielikuvalla ja kokemuksilla yrityksistä on todettu olevan enemmän merkitystä kuin uralla pidemmälle ehtineille (Kauhanen 2014, 69). Lisäksi on havaittu, että nyt opiskelevat tai juuri valmistuneet y-sukupolven työntekijät arvostavat

erilaisia asioita työelämässä kuin aiemmat sukupolvet. Tämän vuoksi heidän näkemystensä tarkastelu antaa hyödyllistä tietoa siitä, miten rekrytointitoimenpiteet tulevaisuudessa voisivat kehittyä. (Cogin 2012; Kultalahti 2015.)

Eläytymismenetelmän mukaisesti opiskelijat kirjoittivat tarinan perustuen heille annettuun lyhyeen orientoivaan tekstiin, kehyskertomukseen. Menetelmän tarkoituksena oli selvittää vastaajien käsityksiä ja mielikuvia tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Oleellista näissä tarinoissa on kehyskertomuksen muuntelu eli variaointi, jolloin on mahdollista vertailla, miten vastaukset eroavat toisistaan, kun yhtä oleellista tekijää kehyskertomuksessa muutetaan.

Eläytymismenetelmällä tutkittaessa tärkeää on kehyskertomusten muotoilu ja sen vastaaminen tutkittavaan aiheeseen (ks. Eskola ym. 2017). Tässä tutkimuksessa käytettiin kahta erilaista kehyskertomusta, joiden avulla pyrittiin vertailemaan, miten vastaukset ja niissä korostuvat asiat muuttuvat, kun kertomuksen tilanne on joko positiivinen tai negatiivinen. Kehyskertomusten alussa Tuisku-niminen henkilö hakee valmistuttuaan työpaikkaa isosta teknologiateollisuuden yrityksestä. Hän antaa työnhaussa kaikkensa ja on itse tyytyväinen hakuun, mutta ei kuitenkaan saa kyseistä työtehtävää. Negatiivisessa kehyskertomuksen versiossa Tuiskulle jää hakuprosessista niin paha mieli, ettei hän aio enää hakea yritykseen ja positiivisessa taas niin hyvä mieli, että hän aikoo hakea uudestaan. Kummassakaan variaatiossa Tuisku ei siis kaikesta huolimatta saa työpaikkaa, mutta hänellä jää itse hakuprosessista joko hyvä tai huono mielikuva. Tällä asettelulla pyrittiin löytämään eroja nimenomaan rekrytointiprosessin tapahtumista pitämällä työnhaun lopputulos samana ja nimenomaan negatiivisena, jolloin työpaikan saamisesta iloittaminen ei vaikuttaisi siihen, millaisena kokemuksena rekrytointiprosessi nähtiin.

Kehyskertomusta täydennettiin ohjeistamalla vastaajaa kertomaan tarina siitä, mitä rekrytointiprosessin aikana tapahtui. Eläytymismenetelmälle hie-man epätyypillisesti tässä tutkimuksessa kokeiltiin johdattelevampaa ohjeistusta vastaajalle ja annettiin lisäohjeeksi aloittaa siitä, miten Tuisku sai tiedon työpaikasta ja päättää siihen, kun Tuisku saa tietää rekrytointituloksen. Tällä ohjeistuksella haluttiin varmistaa, että vastaukset sisältäisivät rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan niin kuin se teoreettisesti ymmärretään ja että vastauksista löytyisi useita vertailtavia elementtejä prosessin eri vaiheista.

Vaikka ohjeistus oli tarkka, se mahdollisti kuitenkin vastaajalle hyvin suuren vapauden kehitellä prosessin aikaiset tapahtumat, jotka olivat tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena. Lisäohjeistus pidensi hieman kehyskertomuksia, mutta toisaalta opiskelijoiden vastauksista löydettiin tämän avulla pääsääntöisesti selkeät prosessikuvaukset ja saatiin hyvin esille erityisesti niitä seikkoja, jotka käynnistivät Tuiskun työnhakuprosessin. Kehyskertomukset olivat seuraavat:

(1) *Juuri valmistunut Tuisku on hakenut hänelle sopivaa työpaikkaa isossa teknologiateollisuuden yritys X Oy:ssä. Hän antaa työnhaussa kaikkensa ja on tyytyväinen suoritukseensa. Tuiskua ei kuitenkaan valita tehtävään. Hakuprosessi jää harmittamaan Tuiskua ja hänellä on niin huono fiilis, ettei aio enää hakea yritykseen eikä suosittele sitä kavereillekaan.*

(2) *Juuri valmistunut Tuisku on hakenut hänelle sopivaa työpaikkaa isossa teknologiateollisuuden yritys X Oy:ssä. Hän antaa työnhaussa kaikkensa ja on tyytyväinen suoritukseensa. Tuiskua ei kuitenkaan valita tehtävään, mutta hänelle jää hakuprosessista niin hyvä fiilis, että aikoo hakea yritykseen uudestaan ja suosittelee sitä myös kavereille.*

Kehyskertomuksissa vastaajat eläytyivät tapahtumiin menetelmälle tyyppillisesti kolmannessa persoonassa ja kertomuksen henkilön nimeksi valittiin sukupuolineutraali nimi Tuisku, jotta vastaajat saivat itse määritellä, minkä sukupuolen edustajasta he tarinassa kirjoittavat. Kehyskertomuksissa yrityksen toimialaksi määriteltiin teknologiateollisuus, jotta toimiala olisi vastaajille helposti samaistuttavissa, mutta yrityksen nimi häivytetään käyttämällä nimitystä yritys X Oy.

Tarinoiden kirjoittamiseen käytettiin aikaa noin 20 minuuttia, ja tarinat kirjoitettiin käsin A4-kokoiselle paperille, jonka ylälaitaan oli tulostettu jompikumpi kehyskertomuksen versio. Vastauspaperit oli järjestetty niin, että oli sattumanvaraista, kumman version vastaaja sai. Aineisto kerättiin luentojen alussa, ja ennen vastaamista opiskelijoille annettiin lyhyt ohjeistus vastaamisesta ja korostettiin, että vastaaminen oli vapaaehtoista ja, että vastauksiin ei tule laittaa mitään tunnistetietoja. Tarkempia tietoja vastaajista ei tässä tutkimuksessa siis kerätty, koska tutkimuksen tarkoitus ei ollut vertailla esimerkiksi eri opintosuuntien tai oppilaitosten opiskelijoiden mielikuvia, vaan kartoittaa yleisesti teknillisen alan opiskelijoiden käsityksiä rekrytointiprosessista.

Kirjoitettujen tarinoiden pituus vaihteli muutamasta lauseesta reilun puolen sivun pituisiin vastauksiin. Aineistossa vaihtelivat selvästi kahdentyyppiset vastaukset: osa vastauksista oli hyvin laveita ja rikkaita, ja osa ytimekkäästi kirjoitettuja kuvauksia. Aineisto litteroitiin sanatarkasti yhdeksi tiedostoksi (aineiston pituudeksi tuli 6 sivua, fontti Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1) ja järjestettiin variaatioiden mukaisesti.

Aineisto analysoitiin kvalitatiivisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, joka eteni aineiston koodaamisesta aineiston tarkempaan luokitteluun ja kvantifointiin. Aluksi tarinoita analysoitiin yksittäisinä tapauksina, mutta koska tarinoissa oli kyse selkeästä prosessimaisesta tapahtumien kulusta, tarinoista pystyttiin pian selvästi erottamaan kolme eri rekrytointiprosessin vaihetta ja analysoimaan näiden vaiheiden sisällä tapahtuvia eroavaisuuksia kehyskertomuksittain. Näistä eroavaisuuksista muodostettiin teemoja, jotka toistuivat vastauksissa, ja teemoja peilattiin lopuksi myös rekrytointiin liittyvään teoriaan. Negatiivisen variaation vastaukset alkoivat muistuttaa toisiaan hyvinkin pian, kun taas positiivisen version vastauksissa oli enemmän vaihtelua siinä, mitä seikkoja vastaajat toivat esille. Molemmista variaatioista oli kuitenkin löydettävissä tyypilliset rekrytointiprosessien etenemisvaiheet ja mielenkiintoista oli, että nämä prosessit erosivat selvästi toisistaan. Tulokset esitetään ensin kehyskertomuksittain, ja loppupohdinnassa verrataan niistä nousseita teemoja toisiinsa.

Tulokset

Mitkä tekijät korostuivat positiivisessa hakijakokemuksessa?

Kehyskertomuksissa annettiin vastaajille selkeät ohjeet tarinoiden aloittamisesta ja lopettamisesta, joten on luonnollista, että lähes kaikissa tarinoissa oli looginen tapahtumaketju. Osaltaan tähän on voinut vaikuttaa myös se, että rekrytointi on yleensä johdonmukainen prosessi, jossa vaiheet seuraavat toisiaan, kunnes rekrytointi tulee päätökseen (Kauhanen 2014, 70). Tarinoiden perusteella hahmoteltiin kolme vaihetta, jotka mukailevat hyvin aiempia näkemyksiä rekrytointiprosessista hakijan näkökulmasta (Harold, Uggerslev &

Kraichy 2014, 67): 1) *työnhakupäätös*, jossa Tuisku päättää eri tekijöiden vaikutuksesta pyrkiä yritykseen; varsinainen 2) *valintaprosessi*, jossa Tuisku jättää hakemuksen ja käy läpi mahdolliset valintaan liittyvät arviointimenetelmät; sekä rekrytoinnin 3) *tuloksesta ilmoittaminen*, jossa Tuiskulle selviää, ettei hän saanut tehtävää.

Suurin osa positiivisista tarinoista rakentui samankaltaisten tapahtumien ympärille, joita olivat työn hakeminen, haastattelussa käyminen ja tuloksesta ilmoittaminen (n= 11/18). Myös muissa tarinoissa yhtä lukuun ottamatta oli mainittu merkittävänä vaiheena haastattelu, mutta prosessi ei ollut yhtä selkeästi nähtävissä kuin valtaosassa. Haastattelun yleisyys sekä hakemuskirjeen tai ansioluettelon korostuminen selittyy aiemmilla tutkimuksilla, joissa niiden on todettu olevan paitsi miellyttäviä, myös hyvin yleisiä, erityisesti tässä kohderyhmässä (Hausknecht, Day & Thomas 2004; aTalent Recruiting 2016).

Hakupäätösvaiheessa keskeisimmiksi teemoiksi nousivat syyt, jotka saivat kiinnostumaan työstä sekä se, mistä kanavista avoimesta työtehtävästä saatiin tieto. Työn kiinnostavuudessa keskeisimmät tekijät olivat ulkopuolisen henkilön kannustus ja yrityksen kiinnostavuus työpaikkana. Kiinnostavuuteen vaikutti se, että yrityksestä oli kuultu hyvää tai että se oli alalla, jota pidettiin kiinnostavana. Kannustusta työnhakuun voitiin saada lähipiiriltä, mutta useimmiten se tuli yrityksen edustajalta. Tämä tukee aikaisempia tuloksia siitä, että ympäristön positiivisella puheella on vaikutusta päätökseen hakeutua yritykseen töihin (Van Hove & Lievens 2009). Edustajan roolin korostuminen liittyy vahvasti työnhaku- ja tiedonsaantikanaviin, sillä yleisin hyödynnetty kanava näissä tarinoissa oli rekrytointimessut tai tapahtuma: *Ison teknologiayrityksen työpisteellä oli erittäin rento ja mukava yritysedustaja, joka sai Tuiskun kiinnostumaan heidän yrityksestään.*

Rekrytointitapahtumien lisäksi internet – useimmiten yrityksen internet-sivut – olivat tyypillinen tapa saada tietoa avoimesta tehtävästä. Rekrytointitapahtumien korostuminen vahvistaa viimeaikaisia tutkimuksia tekniikan alan opiskelijoille tärkeistä hakukanavista. Nettisivujen hyödyntäminen tiedonlähteenä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa (T-Media 2015; aTalent Recruiting 2016). Hakupäätösvaiheeseen liittyen positiivisina asioina esitettiin myös työpaikkailmoitukset, joissa oli riittävästi informaatiota, mikä

niin ikään vastaa viimeaikaisia tutkimuksia tekniikan opiskelijoista (aTalent Recruiting 2016).

Valintaprosessivaihe oli positiivisissa vastauksissa merkittävässä osassa ja siinä tärkeimmiksi teemoiksi nousivat hakemisen helppous, haastattelutilanne ja haastattelijan rooli. Lausahdus *Hakemuksen jättäminen on helppoa*, kiteyttää hyvin teeman, jossa keskeistä oli, ettei hakemuksen jättämisessä esiintynyt ongelmia ja että tapa, jolla tiedot itsestä hakijana jätettiin oli looginen ja sujuva. Kokemukset haastattelutilanteesta korostuivat kuitenkin tässä vaiheessa eniten (n= 13/18), ja suurimmassa osassa vastauksista haastattelutilanteesta jäi hakijalle erityisen hyvä mieli. Haastattelutilannetta kuvattiin rennoksi ja kevyeksi, mutta se saattoi olla myös sekä tuttavallinen että asiallinen, kunhan kokonaisvaikutelma tilanteesta oli positiivinen. Haastattelutilanteissa korostettiin myös haastattelijan roolia: hän oli useimmiten positiivinen tai ainakin neutraali, ja hänen tehtävänään oli sekä haastatella hakijaa että antaa lisätietoa yrityksestä ja tehtävästä: *Haastattelussa on rento ja ystävällinen ilmapiiri. Tuiskun haastattelija kertoo tarkemmin työtehtävästä ja asioista, joihin Tuiskun kannattaa perehtyä, jos hänet valitaan.*

Aiempi tutkimus on tuottanut ristiriitaista tietoa haastattelijan ja hänen ominaisuuksiensa merkityksestä, ja lisätutkimusta tarvittaisiin, jotta voitaisiin esittää, millainen on hyvä haastattelija tai millaisille hakijoille haastattelijalla on merkitystä. Tämäkään tutkimus ei antanut selkeää kuvaa siitä, millainen haastattelijan tulisi olla, vaikka edellä esitetyn kaltaisia mainintoja tarinoissa esiintyy. Aineistoon perustuen voidaan todeta, kuten monissa tutkimuksissa aiemminkin, että haastattelijalla voi jossain määrin olla vaikutusta hakijaan (Breaugh 2008; 2013).

Tarinoiden viimeinen vaihe, *tuloksesta ilmoittaminen*, oli selkeä, mutta se sisälsi vähemmän eri teemoja verrattuna kahteen muuhun. Tässä vaiheessa huomio kiinnittyi pääasiassa tuloksesta ilmoittamisen nopeuteen: yhdessäkään positiivisessa vastauksessa tulosta ei jouduttu erityisesti odottelemaan, vaan tuloksesta ilmoitettiin joko nopeasti tai ajankulkua ei ollut erityisesti mainittu. Joissakin vastauksissa nostettiin esiin myös yrityksen antama palautte hausta, mutta se ei noussut merkittäväksi tekijäksi.

Yrityksen näkökulmasta keskeistä positiivisen kokemuksen luomisessa on näiden tulosten perusteella keskittyä panostamaan yrityksen verkkosivuihin ja rekrytointitapahtumiin, joissa yrityksen edustajilla on mahdollisuus vaikuttaa potentiaalisten hakijoiden kiinnostukseen yritystä kohtaan. Lisäksi on huolehdittava, että hakeminen prosessina on helppoa ja vaivatonta eikä rekrytoinnin tuloksesta ilmoittamiseen saa kulua huomattavan paljon aikaa.

Mitkä tekijät korostuivat negatiivisessa hakijakokemuksessa?

Myös negatiivisen kokemuksen tarinoissa oli löydettävissä samat rekrytointiprosessin kolme vaihetta yhtä vahvasti edustettuina. Negatiiviset tarinat erotuivat positiivisista kuitenkin siten, että valintaprosessiksi kutsutussa vaiheessa tarinoista suurin osa ($n = 11/18$) ei sisältänyt mitään arviointimenetelmää (kuten haastattelua), vaan hakemuksen lähettämisen jälkeen siirryttiin suoraan tuloksesta ilmoittamiseen. Toisin sanoen Tuisku ei edennyt rekrytointiprosessissa hakemuksen jättämistä pidemmälle. Vain muutamissa tapauksissa päädyttiin haastatteluun asti ja yksittäisissä tapauksissa prosessi ei ollut samalla tavoin selkeästi erotettavissa.

Työnhakupäätösvaiheessa selvimmät teemat liittyivät siihen, miksi työstä kiinnostuttiin ja mistä tieto kyseisestä paikasta saatiin. Kiinnostuksen kohdalla merkittävin tekijä oli se, että työtehtävän koettiin olevan juuri Tuiskulle sopiva: työ vastasi Tuiskun koulutusalaan, osaamista tai taitoja. Hän koki siten sopivansa haettavaan tehtävään: *hän kiinnostui tehtävästä koska hänen osaamisensa vastasi haettua työtehtävää*. Yhteensopivuuden onkin todettu olevan yksi tärkeimmistä yksittäisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat hakijan kiinnostukseen yritystä kohtaan (Uggerslev ym. 2012). Työnhakupäätökseen vaikutti myös halu päätyä töihin juuri kyseiseen yritykseen. Työnhakukanaavina mainittiin useimmin internet ja rekrytointimessut kuten positiivissakin, mutta hajontaa näiden teemojen sisällä oli enemmän. Osassa tarinoista työtehtävän löytyminen liittyi opintoihin, kun työpaikkailmoitus tuli opiskelijajärjestöjen kautta tai rekrytointimessut olivat yliopiston järjestämät. Negatiivisissa kokemuksissa työnhakuun vaikuttamisen rooli annettiin myöskin toisinaan toiselle henkilölle, joka useimmiten oli joku hakijan lähipiiristä tai yrityksen edustaja.

Valintaprosessivaiheen laajin teema oli hakemukseen ja ansioluetteloon panostaminen. Tarinoissa tuotiin selvästi esille se, että Tuisku panosti kovasti tähän vaiheeseen ja yritti vakuuttaa yrityksen kyvyistään ja joissakin tarinoissa hakeminen koettiin myös vaivalloiseksi: *Monimutkaisien hakulomakkeiden täytön ja vaivalla kirjoitetun hakemuksen sekä työnäytteiden kokoamisen jälkeen hän oli varma, että ainakin haastatteluun hän pääsee.*

Kielteisen kokemuksen tarinoissa Tuisku ei useimmiten päässyt hakemuksen jättöä pidemmälle, joten haastattelutilanne ei korostunut samalla tavalla kuin myönteisessä versioissa. Haastattelukuvaukset olivat hyvin vaihtelevia niissä tarinoissa, joissa haastattelutilanteeseen päädyttiin. Huomattavaa on, etteivät kokemukset olleet erityisen huonoja vaan useimmiten neutraaleja ja kahdessa kertomuksessa jopa hyviä, joten itse haastattelun ei esitetty olleen syynä kokemuksen kielteisyydelle.

Tuloksen ilmoittamisvaiheessa erottui selkeästi yksi teema, nimittäin ajoitus, tärkeimpänä negatiivista kokemusta selittävänä tekijänä. Tämä havainto saa myös tukea aikaisemmasta tutkimuksesta, jossa on todettu, että viivyykset rekrytointiprosessissa vaikuttavat hakijoihin negatiivisesti, ja ne vaikuttavat epäsuorasti käsitykseen työtehtävästä ja yrityksestä (Carless & Hetherington 2011). Useimmiten tarinoissa esiintyi tilanne, jossa rekrytointin tulosta jouduttiin odottamaan pitkään ja yleensä tuloksesta ilmoitettiin sähköpostitse monille eri hakijoille menevänä massapostituksena. Joissakin tapauksissa tuloksesta ei ilmoitettu ollenkaan, jolloin hakijan täytyi itse päätellä, ettei tullut valituksi tai ottaa yhteyttä yritykseen saadakseen asian selville. Läheskään kaikissa tarinoissa ei suoraan kerrottu, että tuloksesta ilmoittamiseen liittyvät tekijät olisivat aiheuttaneet huonon kokemuksen. Koska tarinoissa ei kuitenkaan esiintynyt juurikaan muuta negatiivista ja myös aiempi tutkimus aiheesta puoltaa tätä, voitane todeta, että tuloksesta ilmoittaminen on kriittinen tekijä negatiivisen kokemuksen muodostumisessa.

Negatiivisen kokemuksen vastausten perusteella tulisi yrityksen kiinnittää huomiota ennen kaikkea oikeaan ajoitukseen sekä riittävään viestintään hakijoiden kanssa, erityisesti prosessin loppuvaiheessa. Yritykseen hakemisen ratkaisee usein hakijan kokema yhteensopivuus työtehtävän kanssa, minkä perusteella yritysten olisi hyvä kiinnittää huomiota työpaikkailmoituksiin

ja kuvauksiin työtehtävistä. Aiemmin positiivisten kokemusten yhteydessä nousseet hakukanavat (tapahtumat ja verkkosivut) ovat näidenkin vastausten perusteella tärkeitä, mutta hakijoiden houkuttelussa voidaan hyödyntää myös oppilaitosten ja opiskelijajärjestöjen väyliä.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa ymmärrystä siitä, miten yritykset voivat kehittää rekrytointiprosessiaan siten, että siitä jäänyt kokemus tukisi positiivista työnantajamielikuvaa kohderyhmän keskuudessa. Tarkastelimme rekrytointiprosessin hakijakokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

Tulokset osoittivat yleisesti, että positiivisissa kokemuksissa painottuvat eri tekijät kuin negatiivisissa, vaikka molemmissa on havaittavissa samankaltaiset, tyypilliset rekrytointiprosessin vaiheet. Merkittävin ero oli negatiivisten tarinoiden painottuminen rekrytointiprosessiin, joka päättyi hakemuksen jättämiseen, kun taas positiivisissa päädyttiin todennäköisimmin työhaastatteluun asti. Molemmat, sekä hakemukset että haastattelut, on koettu yleisiksi ja pidetyiksi menetelmiksi, mikä osittain selittää miksi juuri näistä menetelmistä kerrottiin. Ei kuitenkaan voida varmasti sanoa, miksi negatiivisissa kokemuksissa tarinoiden prosessit päättyivät lyhyeen. On oletettavaa, että prosessin lyhyt kesto on yleisin kokemus uran alkuvaiheessa olevalla opiskelijalla, sillä hän ei ole vielä kohdannut monivaiheisia rekrytointeja. Lisätutkimusta tarvittaisiin tämän tulkinnan tueksi.

Positiivisten ja negatiivisten kokemusten tarinoissa ei ollut merkittäviä tai erityisen yllättäviä eroja hakupäätösvaiheessa. Työtehtävä, yritys tai toimiala voitiin kokea kiinnostavaksi, joten yritykset voivat ainakin kahteen ensimmäiseen vaikuttaa toiminnallaan ja siten parantaa kiinnostavuuttaan ja mielikuvia. Erityisesti kyseiseen työhön sopivuuden korostaminen nousi negatiivisissa vastauksissa keskeiseksi teemaksi, mikä saa myös vahvistusta aiemmista tutkimuksista (Uggerslev ym. 2012; Duunitori 2016). Useimmiten työtehtävät löydettiin rekrytointitapahtumista tai netistä, joka yleensä tarkoitti yrityksen verkkosivuja. Hieman yllättävästi sosiaalinen media ei näytellyt suurta roolia tässä tutkimuksessa, vaikka tutkittaessa nuoria ammattilaisia Suomessa

kyseistä kanavaa on pidetty suosituimpana. Toisaalta teknisellä ja IT-alalla opiskelijajärjestöihin ja rekrytointitapahtumiin liittyvien kanavien on todettu korostuvan, mikä siis näkyi myös tämän tutkimuksen tuloksissa (aTalent Recruiting 2016).

Erot kokemuksissa kasvavat rekrytointiprosessin edetessä. Tarinoiden tullessa valintaprosessivaiheeseen prosessien kulku muuttui, kuten edellä todettiin. Hakemuksen jättämiseen kiinnitettiin jonkin verran huomiota molempien variaatioiden vastauksissa: se oli positiivisissa tarinoissa sujuvaa ja helppoa, ja negatiivisissa tarinoissa päinvastoin vaikeaa tai työlästä. Tämän perusteella hakija ei halua käyttää kohtuuttomasti aikaa ja vaivaa konkreettiseen hakemiseen, joten yritysten tulee huolehtia, että rekrytointijärjestelmän käyttö on hakijalle mahdollisimman helppoa. Mitään erityistä toivetta hakutavasta tai järjestelmistä ei vastaajilta kuitenkaan tullut.

Valintapäätöksen ilmoittamisvaiheessa negatiivisen kokemuksen vastaukset erottuivat runsaudellaan. Ajoituksen epäonnistuminen ja viestinnän puute värjittivät kaikkia tarinoita, mikä ei ollut yllättävää, sillä niiden on todettu olevan hakijalle tärkeä tekijä muodostettaessa mielikuvaa yrityksestä sen rekrytointin perusteella. Tämän voidaan olettaa liittyvän vahvasti hakijan tarpeeseen vähentää epävarmuutta työnhakuun. Signaaliteorian ja kriittisen kontaktiteorian mukaan tällainen voidaan nähdä viestinä siitä, millainen on yrityksen toimintatapa, tai miten kiinnostunut yritys on hakijasta, eikä viivytystä tai viestimättömyyttä sen takia arvosteta (Turban & Cable 2003; Wilden ym. 2010). Toisin kuin olisi voinut olettaa, kummankaan kokemuksen vastauksissa ei korostettu palautteen saamista, joskin yksittäisiä mainintoja aiheeseen liittyen oli. Tämä voi merkitä sitä, että vastaajat ovat tottuneet siihen, ettei henkilökohtaista palautetta yleensä ole tarjolla, kuten viimeaikainen käytännön tutkimus on myös osoittanut (Duunitori 2016). Palautetta on kuitenkin kaivattu erityisesti nuorten ammattilaisten keskuudessa, vaikkakin sen saaminen ei ole välttämättä pelkästään positiivista, koska liika tai vääränlainen palaute voi voimistaa pettymystä (Schinkel, van Dierendonck, van Vianen & Ryan 2011). Yhtenä ääripäänä voidaan pitää tämän tutkimuksen vastausta, jossa yritys esitti valintapäätöksen tueksi ainoastaan selityksen ”paras henkilö tuli valituksi”, mikä koettiin kyseisessä tarinassa loukkaavaksi.

Kun tutkimuksessa saatuja vastauksia katsotaan kokonaisuuksina, positiivisen kokemuksen tarinoissa prosessi sisälsi yleensä useita miellyttäväksi nähtyjä tekijöitä, kun taas negatiivinen kokemus keskittyi useimmiten yhteen tai kahteen huonoon asiaan, muiden ollessa neutraaleja tai positiivisia. Tätä ilmiötä voi ainakin osittain selittää se, että negatiivisen kokemuksen tarinoissa tärkeiksi nousseet ajoitus ja viestintä olivat niin vahvoja ja selkeitä tekijöitä, että vastaajat eivät ehkä kiinnittäneet enää huomiota muihin tekijöihin.

Vastaavasti positiivisessa kokemuksessa korostui useita eri tekijöitä. Kaiken kaikkiaan minkään ei koettu menneen huonosti, vaan asiat sujuivat hyvin tai ainakin neutraalisti. Eräs selitys tälle ja osittain myös negatiivisen kokemuksen vastauksille voi olla se, että rekrytointiprosessin ominaisuuksien on todettu korostuvan, mitä pidempään hakija on prosessissa mukana (Uggerslev ym. 2012, 597). Negatiivissa tarinoissa prosessi useimmiten loppui lyhyeen, kun taas positiivissa tarinoissa päästiin haastatteluun asti, jolloin pidemmälle edenneissä tarinoissa pitäisikin tämän selityksen mukaan olla enemmän eri rekrytointiprosessin tekijöitä. Tässä kohdin voidaan kuitenkin todeta eläytymismenetelmän toimineen erinomaisen tyyppillisesti hakijakokemusta kartoittavana menetelmänä.

Tämän tutkimuksen yhteydessä vastaajilta ei kysytty heidän aikaisemmista kokemuksistaan rekrytoinnista, mutta oletuksena oli, että kolmannen vuoden korkeakouluopiskelijat ovat jo hakeneet ainakin kesätöitä, tai työnhaku on heille muuta kautta jollain tavalla tuttua. Korkea vastausprosentti ja vastaus-ten rakenteiden yhtenäisyys vahvistavat tätä olettamusta. Kehyskertomuksissa oli ohjattu vastaajaa kertomaan tietystä tilanteesta, jonka suhteen hänelle oli annettu selkeä kehys tapahtuman kulusta, mikä on hyvä huomioida tuloksia pohdittaessa. Kuitenkin kehyskertomuksissa oli pyritty jättämään mahdollisimman avoimiksi ne tekijät, joiden korostumista tutkimuksessa haluttiin selvittää.

Vaikka vastaajilla ei välttämättä ollut kovinkaan paljon omakohtaista kokemusta rekrytointiprosessista, vastaukset heijastavat hyvin tyyppillistä rekrytointiprosessia ja siihen liittyviä sosiaalisia ja kulttuurisia normeja. Aineistosta oli löydettävissä aiemmin esitetyt hyvin selkeät tapahtumaketjut sekä samoja toistuvia tekijöitä, jotka puoltavat sitä, että tulokset eivät ole satunnaisia,

vaan niillä on selvä yhteys reaali maailmaan. Ne myös heijastavat vahvasti sitä kulttuuria, joka korkeakouluperinteessä on esimerkiksi rekrytointimessujen osalta. Vastaukset olivat myös linjassa aiempien rekrytointikokemusta selvittäneiden tutkimusten kanssa. Lisäksi vastaajien tarinoissa esille nostamat elementit olivat suurimmaksi osaksi samoja tekijöitä, joita vuosikymmeniä jatkunut rekrytointiprosessien tutkimus on korostanut. Vastausten samankaltaisuus kertoo myös aineiston saturaatiosta: tämän kokoisella, verrattain pienellä aineistolla ($N=36$), saadaan eläytymismenetelmää hyödyntäen esiin toimintamalleja ja ilmiölle tyypillisiä piirteitä.

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin tekijöitä, joiden voidaan nähdä vaikuttavan hakijakokemukseen ja jotka ovat näin muodostamassa mielikuvaa yrityksestä työnantajana. Kohderyhmä oli tarkasti rajattu ja tutkimuksessa hyödynnettiin vain yhtä menetelmää. Jatkossa hakijakokemuksen tutkimusta tulisi laajentaa paitsi tekniikan alan ulkopuolelle myös uralla huomattavasti pidemmälle ehtineisiin työnhakijoihin, sillä tutkimusten mukaan he arvostavat erilaisia asioita kuin opiskelijat, ja heidän vastauksistaan saatettaisiin saada enemmän kuvauksia esimerkiksi eri arviointimenetelmien miellyttävyydestä. Tämä myös siksi, että kansainvälisestikin tutkimusta on tehty hyvin pitkälti yliopisto-opiskelijoista, ja näitä tuloksia on usein yleistetty koskemaan työmarkkinoita yleensä, vaikka voidaan kyseenalaistaa, onko opiskelijoilla ja vastavalmistuneilla tehdyt tutkimukset tällä tavoin yleistettävissä. (Breugh 2013.) Tämän tutkimuksen vertailuun nuoret yliopisto-opiskelijat kuitenkin soveltuivat erinomaisesti.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan olettaa tiettyjen tekijöiden olevan merkittävässä roolissa hakijakokemuksen muodostumisessa. Lisätutkimusta tulisi tehdä esimerkiksi haastatteleamalla henkilöitä, jotka ovat tulleet hylätyksi aidossa rekrytointiprosessissa, jotta eri tekijöiden merkityksiä voitaisiin paremmin analysoida. Rekrytointi on ihmisten välistä kommunikointia, mutta tulee varmasti muuttumaan teknologian kehittymisen mukana, minkä vuoksi aiheen tutkimista tulee jatkaa tulevaisuudessakin. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa sosiaalinen media ei noussut esille, mutta sen rooli saattaa kasvaa tulevien sukupolvien myötä.

Tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että rekrytointiprosessissa on merkityksellisintä ajoitus ja viestintä, jonka avulla vähennetään hakijan epävarmuutta. Jos nämä tekijät on saatu kuntoon tai niin kauan kuin niihin ei ole prosessissa törmätty, huomio kiinnittyy muihin seikkoihin: miellyttävään ja sujuvaan kommunikointiin yrityksen ja rekrytoijien kanssa sekä hakijan kokemukseen sopivuudestaan yritykseen. Kokemuksen luomisessa korostuu myös yrityksen aidon kiinnostuksen ja arvostuksen osoittaminen prosessin aikana, mitä lähes kaikki esille nousseet muut tekijät ilmentävät. Kohderyhmän rekrytointeja tehdessä tuleekin kiinnittää huomiota riittävän tiedon tarjoamiseen ja hakemisen tekniseen sujuvuuteen sekä siihen, että työpaikkoja tarjotaan niitä kanavia käyttäen, jotka kohderyhmä kokee omikseen.

Lähteet

- Allen, D., Van Scotter, J. & Otondo, R. 2004. Recruitment communication media: impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology* 57 (1), 143–171.
- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management* 4 (3), 185–206.
- aTalent Recruiting. 2016. Rekrytointitutkimus 2016 – Rekrytointi nuorten ammattilaisten silmin. <https://atalent.fi/rekrytointitutkimus2016>. (Luettu 2.4.2017)
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (4/5), 501–517.
- Barrow, S. & Mosley, R. 2005. *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken: Wiley.
- Beechler, S. & Woodward, I. 2009. The global “war for talent”. *Journal of International Management* 15 (3), 243–242.
- Behling, O., Labovitz, G. & Gainer, M. 1968. College recruiting: A theoretical basis. *Personnel Journal* 47 (1), 13–19.
- Biswas, M. & Suar, D. 2016. Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics* 136 (1), 57–72.
- Boswell, W., Roehling, M., LePine, M. & Moynihan, L. 2003. Individual job-choice decision and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study. *Human Resource Management* 42 (1), 23–37.
- Breaugh, J. 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* 18 (3), 103–118.
- Breaugh, J. 2013. Employee recruitment. *Annual Review of Psychology* 64 (1), 389–416.
- Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K. & Jones, D. 2005. Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology* 90 (5), 928–944.
- Carless, S. & Hetherington, K. 2011. Understanding the applicant recruitment experience: Does timeliness matter? *International Journal of Selection and Assessment* 19 (1), 105–108.
- Carless, S. & Wintle, J. 2007. Applicant attraction: the role of recruiter function, work-life balance policies, and career salience. *International Journal of Selection and Assessment* 15 (4), 394–404.
- Cogin, J. 2012. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (11), 2268–2294.
- Collins, J. & Stevens, C. 2002. The Relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants. *Journal of Applied Psychology* 87 (6), 1121–1133.
- Edwards, M. 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review* 39 (1), 5–23.

- Eskola, J., Karayilan, S., Kaski, T., Lehtola, T., Mäenpää, T., Nishimura-Sahi, O., Oede, A.-M., Rantanen, M., Saarinen, S., Toivikko, P., Valtonen, M. & Wallin, A. 2017. Eläytymismenetelmä 2017: Ohjeita ja kokemuksia menetelmästä kiinnostuneille. Teoksessa J. Eskola, T. Mäenpää ja A. Wallin (toim.) Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 variaatiota. Tampere: Tampere University Press.
- Deloitte. 2017. Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc-2017-global-human-capital-trends-us.pdf>. (Luettu 2.4.2017.)
- Duunitori. 2016. Kansallinen rekrytointitutkimus. <http://app.leadsius.com/uploads/accounts/8381/57bd454411881.pdf>. (Luettu 2.4.2017.)
- Gilliland, S. 1993. The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review* 18 (4), 694–734.
- Harold, C., Uggerslev, K. & Kraichy, D. 2014. Recruitment and job choice. Teoksessa K. Yu & D. Cable (toim.) *The Oxford Handbook of Recruitment*. New York: Oxford University Press, 47–72.
- Hausknecht, J., Day, D. & Thomas, S. 2004. Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology* 57, 639–683.
- Heilmann, P., Saarenketo, S. & Liikkanen, K. 2013. Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management* 7 (2), 283–302.
- Jones, D. & Willness, C. 2014. Corporate social performance, organizational reputation and recruitment. Teoksessa K. Yu & D. Cable (toim.) *The Oxford Handbook of Recruitment*. New York: Oxford University Press, 298–313.
- Kauhanen, J. 2014. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. *Acta Wasaensia* 339. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lievens, F. & Highhouse, S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology* 56 (1), 75–102.
- LinkedIn Talent Solutions. 2016. Nordics: Recruiting trends 2016. <https://business.linkedin.com/en-dk/talent-solutions/resources/job-trends/2016/nordics-recruiting-trends>. (Luettu 2.4.2017.)
- Love, L. & Singh, P. 2011. Workplace branding: leveraging human resources management practices for competitive advantage through 'best employer' surveys", *Journal of Business and Psychology* 26 (2), 175–181.
- Minchington, B. & Thorne, K. 2007. Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resource Magazine* 12 (4), 14–16.
- Phillips, J. & Gully, S. 2009. *Strategic Staffing*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ployhart, R. 2006. Staffing in the 21st Century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management* 32 (6), 868–897.
- Rynes, S. 1991. Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. Teoksessa M. Dunnette & L. Hough (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 399–444.

- Roberson, Q., Collins, C. & Oreg, S. 2005. The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. *Journal of Business and Psychology* 19 (3), 319–339.
- Schinkel, S., van Dierendonck, D., van Vianen, A. & Ryan, A. 2011. Applicant reactions to rejection: Feedback, fairness, and attributional style effects. *Journal of Personnel Psychology* 10 (4), 146–156.
- Schinkel, S., van Vianen, A. & van Dierendonck, D. 2013. Selection fairness and outcomes: A field study of interactive effects on applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment* 21(1), 22–31.
- Swider, B., Zimmerman, R. & Barrick, M. 2015. Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process. *Journal of Applied Psychology* 100 (3), 880–893.
- T-Media. 2015. Rekrytointitutkimus 2015. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/rekrytointitutkimus_2015_raportti_hpl_.pdf. (Luettu 2.4.2017.)
- Turban, D. & Cable, D. 2003. Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior* 24 (6), 733–751.
- Uggerslev, K., Fassina, N. & Kraichy, D. 2012. Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of recruiting process. *Personnel Psychology* 65, 597–660.
- Van Hove, G. & Lievens, F. 2009. Tapping the grapevine: a closer look at word-of-mouth as a recruiting source. *Journal of Applied Psychology* 94 (2), 341–52.
- Walker, H., Field, H., Giles, W., Bernerth, J. & Short, J. 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 Behaviour and Human Decision Processes* 114, 165–178.
- Wehner, M., Giardini, A. & Kabst, R. 2012. Graduates' reactions to recruitment process outsourcing: a scenario based study. *Human Resource Management* 51 (4), 601–624.
- Wilden, R. & Gudergan, S. & Lings, I. 2010. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management* 26 (1–2), 56–73.