

# **Hakijakokemuksen heijastuminen työnantajamielikuvaan**

Tapaustutkimus rekrytointiprosessista julkisella sektorilla

Markkinoinnin pääaineen  
Pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Inna Suoknuuti

Ohjaaja:  
KTT Leila Hurmerinta

29.4.2024  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Markkinointi

**Tekijä:** Inna Suoknuuti

**Otsikko:** Hakijakokemuksen heijastuminen työnantajamielikuvaan – Tapaustutkimus rekrytointiprosessista julkisella sektorilla

**Ohjaaja:** KTT Leila Hurmerinta

**Sivumäärä:** 105 sivua + liitteet 4 sivua

**Päivämäärä:** 29.4.2024

Työnhakijat käyvät läpi lukuisia rekrytointeja työnhaussa, joista vain osa johtaa työllistymiseen, mutta kaikki johtavat hakijakokemuksen muodostumiseen. Hakijakokemusta on tutkittu runsaasti aikaisemmassa kirjallisuudessa, mutta kokonaisvaltainen ymmärrys hakijakokemuksen muodostumisesta sekä sen heijastumisesta työnantajamielikuvaan on jättänyt kirjallisuuteen tutkimusaukon. Rekrytointiprosessi ja siinä muodostuvat kokemukset vaikuttavat siihen, miten työnhakija käyttäytyy organisaatiota kohtaan, mitä hän organisaatiosta ajattelee ja millaisena työnantajana hän organisaation näkee. Työnhakijan kokemusten ajattelemisen on myös organisaation etujen mukaista – onhan henkilöstö organisaation tärkeimpiä voimavaroja.

Tämän tutkielman tarkoitus oli tutkia, miten rekrytointiprosessin keskeisissä vaiheissa – työpaikkailmoituksessa, kohtaamisessa sekä jälkihoidossa – muodostuva hakijakokemus vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen. Tutkielman tarkoitusta tarkasteltiin kolmen osaongelman avulla:

1. Mistä työnantajamielikuva muodostuu?
2. Miten hakijakokemus rakentuu rekrytointiprosessissa?
3. Millainen vaikutus hakijakokemuksella on työnantajamielikuvaan?

Tutkimuksen tarkoitusta lähestyttiin laadullisella tapaustutkimuksella julkisella sektorilla. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla keskittyen rekrytointiprosessin keskeisissä vaiheissa työnhakijoille muodostuviin kokemuksiin.

Hakijakokemuksen tunnistettiin olevan yksilöllinen kokemus, jonka muodostumisen taustalla vaikuttavat työnhakijan aikaisemmat kokemukset ja käsitykset, joiden perusteella odotukset rekrytointiprosessille muodostuvat. Rekrytoinnissa kaikilla vaiheilla on oma roolinsa hakijakokemuksen muodostumisessa. Kuitenkin hakijakokemus muodostuu voimakkaimmin informaatioltaan runsaissa vaiheissa, kuten työhaastattelussa. Työpaikkailmoituksen rooli puolestaan on oleellinen mielenkiinnon herättäjänä, minkä lisäksi valintailmoituksen potentiaali hakijakokemuksen viimeistelijänä on merkittävä. Kussakin vaiheessa esiintyy elementtejä, joita hakija arvioi. Tutkimuksen tuloksissa korostuivat sosiaalisessa kontekstissa esiintyvät elementit, jotka näkyivät esimerkiksi rekrytointiviestinnän runsautena sekä hakijan huomiointina läpi prosessin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hakijakokemus sekä työnantajamielikuva muodostuvat rekrytointiprosessissa rinnakkain. Hakijakokemuksen laatu siten ohjaa työnantajamielikuvan rakentumista tai muokkaantumista. Hakijakokemus ei kuitenkaan heijastu kokonaisuudessaan työnantajamielikuvaan, sillä yksittäiset poikkeavat kokemukset prosessissa eivät välttämättä vaikuta mielikuvan laatuun. Hakijakokemuksen heijastuminen näkyy työnantajamielikuvan muodostumisessa suurpiirteisesti. Työnantajamielikuvan muutoksen suunta määräytyy rekrytointiprosessin ensimmäisissä kosketuspisteissä, minkä jälkeen mielikuva vahvistuu tai säilyy ennallaan. Se, missä määrin työnantajamielikuva rakentuu rekrytointiprosessin perusteella, on kuitenkin yksilöllistä. Siihen vaikuttaa paitsi hakijan tausta, myös odotukset, kokemusten laatu sekä kosketuspinnan laajuus rekrytointiprosessissa.

**Avainsanat:** työnantajamielikuva, hakijakokemus, rekrytointiprosessi

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkimusaukko	8
1.3	Tutkielman tarkoitus ja rajaukset	10
<b>2</b>	<b>Työnantajamielikuva</b>	<b>11</b>
2.1	Työnantajamielikuvan määritelmä	11
2.2	Työnantajamielikuvan muodostuminen	12
2.3	Työnantajamielikuva sekä ympäröivät käsitteet	15
2.4	Työnantajamielikuvan merkityksellisyys	17
<b>3</b>	<b>Työnhakija rekrytointiprosessissa</b>	<b>19</b>
3.1	Rekrytointiprosessi	19
3.2	Rekrytointiprosessin keskeiset vaiheet	21
3.2.1	Työpaikkailmoitus	22
3.2.2	Kohtaaminen	25
3.2.3	Jälkihoito	26
3.3	Työnhakijan odotukset	27
3.4	Hakijakokemus	31
3.5	Rekrytointiprosessin heijastuminen työnantajamielikuvaan	35
<b>4</b>	<b>Empiirisen tutkimuksen toteutus</b>	<b>42</b>
4.1	Tutkimusstrategia sekä -menetelmät	42
4.2	Tutkimustapaus	44
4.3	Tutkimusaineiston kerääminen	45
4.3.1	Tutkimuskohteiden valinta ja kuvaus	45
4.3.2	Aineistoin keruun toteutus	47
4.4	Tutkimuksen eettisyys ja aineiston hallinta	51
4.5	Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi	52
4.6	Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointi	54
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b>	<b>57</b>

<b>5.1 Työnantajamielikuva ennen rekrytointia</b>	<b>57</b>
5.1.1 Työnantajan tuttuus työnhakijoille	58
5.1.2 Työnantajamielikuvan laatu aikaisemman tuntemuksen perusteella	61
<b>5.2 Hakijakokemuksen muodostuminen rekrytointiprosessissa</b>	<b>63</b>
5.2.1 Työpaikkailmoitus ja hakijakokemus	63
5.2.2 Työhaastattelu ja hakijakokemus	67
5.2.3 Jälkihoito ja hakijakokemus	73
<b>5.3 Työnantajamielikuvan muokkaantuminen rekrytoinnin seurauksena</b>	<b>77</b>
5.3.1 Työpaikkailmoituksen rooli mielenkiinnon herättäjänä	78
5.3.2 Informaation runsaus työhaastattelussa	81
5.3.3 Jälkihoidon potentiaali työnantajamielikuvan muokkaajana	82
5.3.4 Työnantajamielikuvan muutos	84
<b>6 Lopuksi</b>	<b>88</b>
<b>6.1 Johtopäätökset</b>	<b>88</b>
6.1.1 Teoreettinen kontribuutio	88
6.1.2 Liikkeenjohdollinen kontribuutio	94
<b>6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset</b>	<b>95</b>
<b>6.3 Yhteenveto</b>	<b>96</b>
<b>Lähteet</b>	<b>98</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>106</b>
<b>LIITE 1 Haastattelukysymykset: Työpaikkailmoitus</b>	<b>106</b>
<b>LIITE 2 Haastattelukysymykset: Työhaastattelu</b>	<b>106</b>
<b>LIITE 3 Haastattelukysymykset: Jälkihoito</b>	<b>107</b>
<b>LIITE 4 Haastattelujen lisäkysymykset</b>	<b>108</b>
<b>LIITE 5 Tutkimustiedote ja tietoinen suostumus</b>	<b>108</b>

## KUVIOT

Kuvio 1 Mielikuvan muodostuminen (käännetty: Dowling 1986, 111)	13
Kuvio 2 Rekrytointiprosessin vaiheet (mukautettu: Breagh & Starke 2000; Holm 2012; Barber 1998)	20
Kuvio 3 Rekrytointiprosessin keskeiset vaiheet	22
Kuvio 4 Työnhakijan odotukset rekrytointiprosessissa (muokattu: Derous ym. 2004, 115)	29
Kuvio 5 Työnhakijan odotusten muodostuminen rekrytointiprosessin suhteen	30
Kuvio 6 Hakijakokemuksen muodostuminen rekrytointiprosessissa (muokattu: McFarland ym. 2024, 1426)	32
Kuvio 7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: hakijakokemuksen heijastuminen työnantajamielikuvaan	40
Kuvio 8 Hakijajoukot	46
Kuvio 9 Haastattelutavoitteet ja -toteutumat	47
Kuvio 10 Tutkimuksen päivitetty viitekehys	93

## TAULUKOT

Taulukko 1 Hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttavat elementit	36
Taulukko 2 Operationalisointitaulukko, kaikille vaiheille yhteiset kysymykset	48
Taulukko 3 Haastateltavat sekä haastattelujen toteutustavat (TI=työpaikkailmoitus, HA=haastattelu, JH=jälkihoito)	50

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus aiheeseen

*”Näin kovasti vaivaa työnhakemuksen eteen ja annoin parastani työhaastattelussa. Jäin jännittyneenä, suorastaan ahdistuneena odottamaan, saisinko työpaikan. Kolme kuukautta myöhemmin, jäätyäni ilman ilmoitusta, päättelin karsiutuneeni prosessista ja vannoin, etten koskaan tulisi hakemaan sinne uudelleen. Vielä tänä päivänäkään en voisi suositella kyseistä työnantajaa muille.”*

Omakehtainen kokemukseni osoittaa, että rekrytointi on hyvin tunnelatautunut ja henkilökohtainen prosessi työnhakijalle. Hakijat panostavat runsaasti aikaansa ja voimavarojaan sekä tekevät töitä hakuprosessin eteen (Miles & McCamey 2018, 756). Työnhakeminen merkitsee itsensä likoon laittamista, jolloin on tavallista tuntea itsensä haavoittuvaksi. CareerBuilderin (2017) teettämän tutkimuksen mukaan 72 prosenttia tutkimukseen osallistuneista työnhakijoista arvioi työnhakuprosessin olleen elämänsä stressaavimpia tapahtumia. Se, miten reilusti työnhakijaa kohdellaan, kuinka työpaikkaa tarjotaan, torjutuksi tuleminen ilmoitetaan sekä miten palautetta annetaan, todella vaikuttaa työnhakijan kokemukseen.

Vielä nykyäänkin useat työnantajat epäonnistuvat hyödyntämään rekrytointiprosessin potentiaalin mielikuvien rakentajana, eivätkä tunnista sen mahdollisia vaikutuksia koko liiketoimintaan. CareerArcin (2012) toteuttaman tutkimuksen mukaan lähes 60 prosentilla tutkimukseen osallistuneista oli negatiivisia hakijakokemuksia, ja 72 prosenttia heistä oli jakanut kokemuksensa verkkoalustalla tai suullisesti kollegojen tai kavereiden kesken. Epätydyttävä rekrytointiprosessi voi vaikuttaa yksittäisen työnhakijan haluun olla kytköksissä organisaatioon, jolloin hän voi päättää kuluttajasuhteensa yritykseen ja tehdä merkittävää tuhoa esimerkiksi online-arvostelujen muodossa (Maurer 2019, 1). Rekrytointiprosessin laiminlyönti voi maksaa yritykselle paitsi potentiaaliset työntekijät, myös asiakkaat (Chahal 2016).

Henkilöstö on yksi organisaation tärkeimmistä strategisista voimavaroista kilpailuedun saavuttamiseksi (Ployhart 2006, 869). Englanninkielistä termiä *war for talent* käytetään kuvaamaan organisaatioiden kilpailua ammattitaitoisista työntekijöistä, mikä on

todellinen ja organisaatioita ympäri maailman koskettava ahdinko (Ployhart 2006, 869). McCarthy ym. (2017) raportoivat kielteisesti valintaprosessiin reagoineiden työnhakijoiden arvioivan organisaation houkuttavuuden alhaisemmaksi, epätodennäköisemmin suosittlevansa organisaatiota muille sekä epätodennäköisemmin ottavan tarjotun työpaikan vastaan. Avoimia työpaikkoja on enemmän kuin työnhakijoita ja yritysten välinen kilpailu on kovaa (Maurer 2019, 1; Franca 2012, 79; Järvinen & Korosuo 1990, 10), minkä takia myönteisen työnantajamielikuvan tavoittelemisen on ensiarvoisen tärkeää.

Työnantajamielikuva kuitenkin on moniulotteinen käsitys, joka muodostuu useiden prosessien summana. Työnantajabrändistä poiketen työnantajamielikuva rakentuu mielivaltaisesti ihmisten käsitysten, kokemusten ja kuulopuheiden perusteella (Rajakallio 2020). Rekrytointiprosessissa hakijoille kehittyy omakohtaisia kokemuksia yrityksestä työnantajana, joiden perusteella työnantajamielikuva kehittyy, muuttuu tai vahvistuu. Työnantajan kannalta on edullista tunnistaa hakijakokemuksen kannalta kriittiset rekrytointin vaiheet sekä niissä hakijakokemukseen vaikuttavat elementit voidakseen optimoida rekrytointiprosessin mielikuvien muodostumisen kannalta suotuisaksi.

Työnantajamielikuva on arvokas työkalu paitsi työvoiman kartuttamisessa ja vaalimisessa, myös organisaation maineen ja positiivisten mielikuvien kehittäjänä. Työmarkkinat ovat kilpailua työntekijöistä ja mieluisan lopputuloksen saavuttamiseksi on molempien osapuolten onnistuttava vakuuttamaan toinen. Työnantajat ovat usein innokkaita etsimään lahjakkuuksia rekrytoitaviksi, mutta unohtavat, että rekrytointiprosessissa tapahtuva arviointi on molemminpuolista (Chahal 2016).

## **1.2 Tutkimusaukko**

Rekrytointi on yrityksille toiminnan jatkumisen varmistavana prosessina välttämätön. Henkilöstö lukeutuu organisaation keskeisimpiin tuotannontekijöihin (Järvinen 1996, 17) sekä yhdeksi tärkeimmistä kilpailuedun luojista (Ployhart 2006, 869). Siten rekrytointi on ollut tärkeä prosessi kaiken kokoisille yrityksille kautta aikojen. Rekrytointi kuitenkin elää ja mukaantuu ajan hengessä ja on saanut uusia muotoja ja vaiheita ajansaatossa.

Tutkimusten määrä rekrytointin aihepiirissä on ollut nousussa pitkään (Breugh & Starke 2000, 405). Vuosikymmen tai kaksi sitten rekrytointi oli hyvinkin tutkimatonta prosessia.



Aikaisemmat tutkimukset keskittyivät työnhaun varhaisiin vaiheisiin, kuten tiedon hankintaan ja työpaikkailmoitukseen, sekä organisaation houkuttelevuuteen työnantajana. Sitä, mitä tapahtuu työhakemuksen lähettämisen jälkeen, ei ole tutkittu yhtä lailla. (Walker ym. 2013, 1325.) Rekrytointiprosessissa muodostuvan hakijakokemuksen niin sanottu elinkaarinäkökulma on ollut edustettuna aikaisemmassa tutkimuksessa hyvin vähän (Doverspike ym. 2019, 343), vaikka sen tutkiminen kokonaiskuvan saavuttamiseksi sekä vaikutusten ymmärtämiseksi on välttämätöntä. Tutkimusten hiljalleen enenevä lukumäärä voi kuitenkin viestiä aiheen tärkeyden tunnistamisesta. Vaikka rekrytointia on tutkittu enenevästi viime vuosikymmeninä, tarjoaa aihepiiri edelleen tutkittavaa.

Aiemmassa kirjallisuudessa on viime vuosikymmeninä käyty runsaasti keskustelua siitä, onko hakijoiden rekrytointiprosessissa muodostuvilla kokemuksilla ja käsityksillä merkitystä (McFarland ym. 2024, 1424). Intindolan ym. (2019, 2732) mukaan uudempien, digitaalisten rekrytointimuotojen vaikutukset hakijan kokemukseen ovat hyvinkin tuntemattomia. Lisäksi tiettyjen elementtien, kuten verkkosivujen ominaisuuksien ja käytön rekrytointitarkoitukseen, vaikutuksista hakijakokemukseen on olemassa vain vähän kirjallisuutta (Cober ym. 2004, 624). Kokonaisvaltaista tutkimusta siitä, miten ja millaiset rekrytointiprosessissa toistuvat elementit vaikuttavat hakijan kokemukseen, sekä miten kokemukset heijastuvat edelleen työnantajamielikuvaan, ei ole toistaiseksi toteutettu.

Rekrytointiprosessin yhteyttä työnantajamielikuvaan on aiemmin tutkittu kriittisten kohtaamisten (engl. *critical contact*) sekä signaloinnin (engl. *signaling*) teorioiden avulla (ks. Spence, 1973, Rynes 1991) (Intindola ym. 2019, 2733). Aiempi akateeminen tutkimus on kuitenkin keskittynyt työnantajamielikuvan tai rekrytointiaktiiviteettien vaikutukseen henkilöstöhankinnassa, työpaikan vastaanotossa ja houkuttavuudessa (Boswell ym. 2003; Barber 1998). Hakijoiden kokemuksia rekrytointiprosessissa tutkivien teosten peruslähtökohtana on ollut käsitys siitä, että hakijoiden arviot rekrytoinnista vaikuttavat siihen, miten työnhakija näkee organisaation sekä miten hän myöhemmin käyttäytyy organisaatiota kohtaan. Siksi onkin tärkeää ymmärtää, miten ja miksi käsitykset ja kokemukset muokkaantuvat rekrytointiprosessissa, jotta mielikuviin ja asenteisiin voidaan vaikuttaa. (Ryan & Ployhart 2000, 566.)

### 1.3 Tutkielman tarkoitus ja rajaukset

Tutkielman tarkoitus on tutkia, *miten rekrytointiprosessin keskeisissä vaiheissa muodostuva hakijakokemus vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen.*

Tutkielman tarkoitusta tarkastellaan kolmen osaongelman avulla:

1. Mistä työnantajamielikuva muodostuu?
2. Miten hakijakokemus rakentuu rekrytointiprosessissa?
3. Millainen vaikutus hakijakokemuksella on työnantajamielikuvaan?

Tutkimuskohteena on julkisen toimijan rekrytointiprosessi, työnhakijoiden kokemukset sekä niiden vaikutukset yksilön työnantajamielikuvaan. Tutkielmassa käsitellään rekrytointiprosessin keskeisiä teemoja sekä työnantajamielikuvaa markkinoinnillisista lähtökohdista sivuten myös psykologista ulottuvuutta, sillä rekrytointiprosessin pohjalta muodostuvat kokemukset ja mielikuvat ovat subjektiivisia. Tutkielmassa selvitetään, millainen rooli rekrytointiprosessin eri vaiheissa esiintyvillä elementeillä on työnantajamielikuvan muodostumisessa. Tarkastelun kohteiksi valitaan rekrytointiprosessissa tyypillisimmät sekä merkittävimmät kosketuspisteet, jotka tutkielmassa myöhemmin määritetään. Tutkimuksessa keskitytään pääsääntöisesti ulkoiseen työnantajamielikuvaan.

Tutkielman teoriaosuus pohjautuu osin kirjoittajan vuonna 2022 valmistuneeseen kandidaatin tutkielmaan – Rekrytointiprosessin kriittisten kosketuspisteiden vaikutukset työnantajamielikuvaan<sup>1</sup>. Kandidaatin tutkielmaa on hyödynnetty etenkin tutkielman johdannossa, luvussa 2.1 koskien työnantajamielikuvan määrittelyä, luvussa 2.4 työnantajamielikuvan merkityksellisyydestä sekä luvuissa 3.1, 3.2.1, 3.2.2 sekä 3.2.3, joissa syvennytään rekrytointiprosessiin sekä sen keskeisissä vaiheissa esiintyviin elementteihin.

---

<sup>1</sup> Suoknuuti, Inna (2022) *Rekrytointiprosessin kriittisten kosketuspisteiden vaikutukset työnantajamielikuvaan*. Kandidaatin tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu, Turku.

## 2 Työnantajamielikuva

### 2.1 Työnantajamielikuvan määritelmä

Mielikuva (engl. *image*) -käsitettä käytetään tutkimuksissa epäjohdonmukaisesti, eikä termin voida erillisissä tutkimuksissa olettaa viittaavan samaan ilmiöön. Termin teoreettisen kehityksen puute ja monimuotoisuus on johtanut epäselvyyteen, epäjohdonmukaisuuteen ja siten kertakäyttöisyyteen. (Stern ym. 2001, 202; Dowling 1986.) Sternin ym. (2001, 203) mukaan mielikuvan voidaan ajatella olevan sellaisen tapahtuman tulos, jossa vastaanottimet vastaanottavat ja organisoivat markkinointiyksikön lähettämät signaalit vastaanottajan mielipiteeksi. Mielikuva on pääasiassa havaintoilmiö, joka muodostuu tulkinnan perusteella (Knox & Freeman 2006, 697). Termi 'image' voidaan suomentaa joko kuva tai mielikuva. Tässä tutkielmassa ilmiöön viitataan käsitteellä mielikuva.

”Työnantajamielikuvan käsite on abstrakti ja vaikeasti määriteltävissä” (Valvisto 2005, 22). *Työnantajamielikuva* on aikaisemmassa kirjallisuudessa määritelty organisaation ulkopuoliselle henkilölle käytettävissä olevan tiedon perusteella muodostuneeksi käsitykseksi organisaation ominaisuuksista, työehdoista, työn määritteistä sekä työnantajan kanssa työskentelevistä henkilöistä, minkä perusteella tämä määrittelee, onko organisaatio hyvä työnantaja (Younis & Hammad 2021, 245). Lievens ja Slaughter (2016, 409) määrittelevät työnantajamielikuvan olevan pienistä osasista muodostuva mentaalinen representaatio. He korostavat työnantajamielikuvan olevan henkilökohtainen, muuttuva ja kognitiivinen käsitys, joka kohdistuu organisaation tiettyihin tekijöihin tai osa-alueisiin. Työnantajamielikuva heijastaa myös organisaation havaittua suhtautumista sen inhimilliseen pääomaan sekä sen toteuttamia toimia potentiaalisten sekä varsinaisten työntekijöiden johtamiseen liittyen (Rybczewska ym. 2020, 103; CareerBuilder 2017).

Työnantajamielikuvan eri *ulottuvuuksia* on tutkittu useasta näkökulmasta. Lievens ja Highhouse (2003) sovelsivat markkinoinnin kirjallisuudessa käytettyä instrumentaalissymbolista viitekehystä rekrytointikontekstiin tunnistaaakseen yksittäisiä ominaisuuksia, joita työnhakijat yhdistävät työnantajamielikuvaan. Instrumentaalisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan käytännön hyötyä tuovia ominaisuuksia. Työnantajamielikuvan osalta niitä ovat työpaikan sijainti, palkka sekä edut ja muun muassa työterveyshuolto. Symboliset ominaisuudet kuvastavat organisaation

aineettomia, instrumentaalisia ominaisuuksia subjektiivisempia tekijöitä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa etenemismahdollisuudet sekä organisaatiokulttuuri. Symbolisten ominaisuuksien yhteydessä voidaan puhua organisaation persoonallisuudesta, johon työnhakijat peilaavat muun muassa omia arvojaan. (Lievens & Highhouse 2003, 80–81; Lievens & Slaughter 2016, 411–412.) Keller (1993) on esittänyt näiden kahden ulottuvuuden rinnalle kolmannen, kokemuksellisen ulottuvuuden. Kokemukselliset ominaisuudet puolestaan viittaavat varsinaisiin kokemuksiin työntarjoajan kanssa, jotka tarjoavat muun muassa aistillista nautintoa, kognitiivista stimulaatiota sekä vaihtelua (Keller 1993, 4).

Myös *vaihtoehtoisia teorioita* on esitetty työnantajamielikuvasta, kuten Collinsin ja Stevensin (2002) esittämä kokonaisvaltaisempi käsitys siitä, mistä työnantajamielikuva koostuu. Heidän mukaansa työnantajamielikuva koostuu paitsi edellä mainituista havaituista työnantajan ominaisuuksista, myös työnhakijoiden asenteista työnantajaorganisaatiota kohtaan. Asenteilla he tarkoittavat työnhakijan yleisiä positiivisia asenteita organisaatiota kohtaan. (Collins & Stevens 2002, 1122, 1130.) Työnantajamielikuva on toisin sanoen laaja assosiaatioiden ja tunteiden muodostama käsitys, jonka henkilö yhdistää tiettyyn työnantajaan.

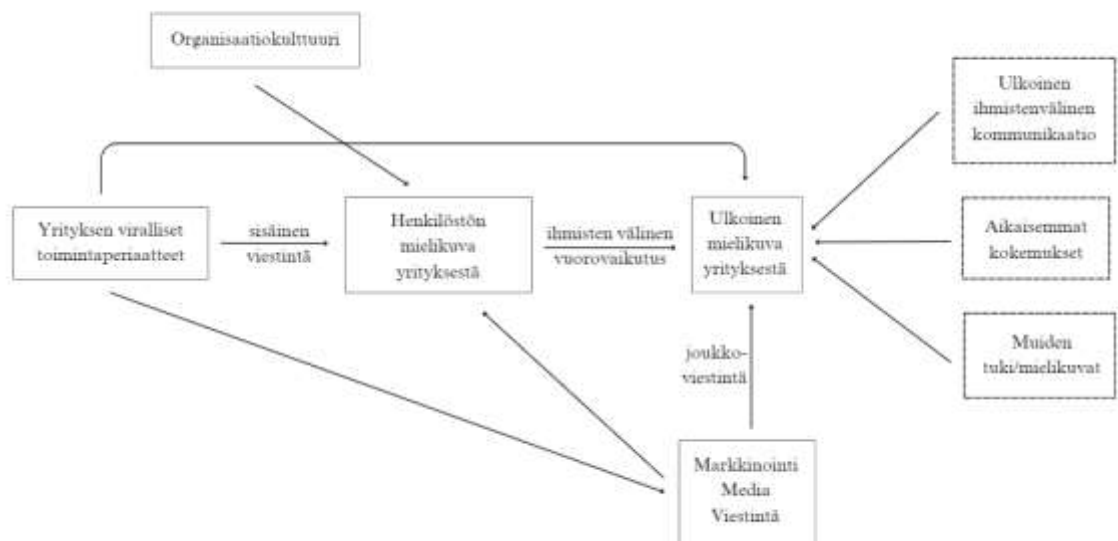
## 2.2 Työnantajamielikuvan muodostuminen

Työnantajamielikuvan ymmärtämisen ja hallitsemisen kannalta on oleellista tarkastella sen *muodostumisprosessia* (Dowling 1986, 109). Työnantajamielikuva muodostuu organisaation ulkopuolisille henkilöille organisaation välittämien signaalien avulla. Organisaation yleinen maine, rekrytointiviestintä ja muu tuntemus ovat informaatiota, jonka pohjalta suurempi yleisö tekee päätelmiä (Cable & Turban 2003, 2246).

Organisaation eri sidosryhmät painottavat eri asioita mielikuvia muodostaessaan, minkä takia työnhakijoille muodostuva mielikuva poikkeaa mahdollisesti muun muassa sijoittajille muodostuvasta mielikuvasta (Stern ym. 2001, 213). Mielikuvat perustuvat valikoituihin tietoihin yrityksestä, kuten rekrytointiin tai esimerkiksi tuloksellisuuteen, sekä henkilöstä riippuvaisiin havaintoihin näin muodostaen tulkitsijan todellisuuden yrityksestä (Dowling 1986, 110). Vaikka kokonaiskuva on subjektiivinen, on kuitenkin mahdollista, että yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa olevat muodostavat yhteneväiset,

toisiaan muistuttavat mielikuvat. Mielikuvien yhteneväisyys ja johdonmukaisuus riippuvat siitä, onko yrityksessä sisäisesti – muun muassa työntekijöillä – koherentti ymmärrys yrityksen identiteetistä sekä siitä, miten sitä viestitään. (Kennedy 1977, 123.) Eri toimijat yrityksen sisällä voivat painottaa eri asioita (Kennedy 1977, 123), minkä seurauksena muodostuvissa mielikuvissa voi olla eriävyyksiä. Mielikuvat ovat luonnollisesti moniulotteisia, sillä harvoin yksi tekijä kuvastaa yrityksen identiteettiä täydellisesti (Dowling 1986, 112).

Työnantajamielikuvan *muodostumista* voidaan kuvata esimerkiksi Dowlingin (1986) esittämän kuvion 1 avulla. Dowlingin (1986, 111) mukaan mielikuvat muodostuvat henkilöstön sekä yrityksen ulkoisten sidosryhmien välittämästä tiedosta yrityksen tosiasiallisista sekä kuvitelluista ominaisuuksista. Tutkimuksessaan Dowling (1986) on tunnistanut sekä luokitellut mielikuviiin vaikuttavat tekijät kolmeen ryhmään: henkilökohtainen kokemus, ihmisten välinen vuorovaikutus sekä joukkoviestintä (kuvio 1). Sekä henkilökohtainen kokemus että ihmisten välinen vuorovaikutus kuvastavat ja muokkaavat mielikuvia suorassa suhteessa. Joukkoviestinnällä tarkoitetaan yrityksen suorittamaa mainontaa tai informointia, jolla yritys pyrkii viestimään identiteettiään. Joukkoviestinnän mielikuvan rakentajana voidaan olettaa olevan sitä tehokkaampaa, mitä lähempänä yrityksen viestimä käsitys itsestään on tämän mielikuvia. (Dowling 1986, 111).



Kuvio 1 Mielikuvan muodostuminen (käännetty: Dowling 1986, 111)

Organisaation viralliset toimintaperiaatteet kuvastavat organisaation arvoja ja normeja, joista tehdään suoraan päätelmiä – sisäisesti sekä ulkoisesti. Organisaation sisäisesti havaitut ominaisuudet muodostavat organisaatiokulttuurin, joka vaikuttaa välillisesti myös ulkoisiin sidosryhmiin. Organisaation ulkopuoliset henkilöt arvioivat organisaatiota tämän toimien, kuten henkilöstön käyttäytymisen perusteella. Mallin viimeisen osan muodostavat ulkoinen ihmistenvälinen kommunikaatio, henkilön aikaisemmat kokemukset sekä sidosryhmän tuki mielikuville, jotka vaikuttavat suorassa yhteydessä organisaation kanssa olevan kokemuksiin. (Dowling 1986, 112.)

Muiden mielikuvien tavoin työnantajamielikuva voi muodostua *organisaation arkisten toimintojen sivutuotteena*, tai se saattaa olla *tarkoin harkitun prosessin lopputulos*. Tutustumme yrityksiin läheistemme kanssa keskustelemalla, kuulopuheiden avulla sekä tavanomaisissa kohtaamisissa muun muassa yrityksen työntekijöiden kanssa jo ennen hakuprosessiin ryhtymistä. (Kennedy 1977, 123–124.) Organisaatioita arvioidaan jatkuvasti työnantajina, vaikka avoimia työpaikkoja ei kyseisellä hetkellä olisi haussa (Miles & McCamey 2018, 758). Kaikki kanssakäyminen sekä suorat ja epäsuorat kokemukset yrityksen, sen sidosryhmien ja tuotteiden kanssa vaikuttavat muodostuvaan mielikuvaan (Kennedy 1977, 123–124). Dowlingin (1986, 112) mukaan informaation oikeellisuus tai kattavuus ei vaikuta mielikuvan muodostumiseen, vaan mielikuva usein korvaa täsmällisen tiedon.

Collins ja Stevens (2002, 1130) ovat tunnistaneet tutkimuksessaan *rekrytointiprosessin ensimmäisiä vaiheita* sekä *rekrytointiaktiviteetteja*, joilla on potentiaalisesti vaikutusta työnantajamielikuvan kahteen ulottuvuuteen: havaittuihin ominaisuuksiin sekä asenteisiin. Positiivisella julkisuudella, joka tulee muista lähteistä kuin yrityksestä itsestään on havaittu olevan suurin vaikutus asenteisiin sekä havaittuihin ominaisuuksiin. (Collins & Stevens 2002, 1130.) Tutkimus antaa painoarvoa WOMille (Word-of-Mouth), etenkin tämän ollessa positiivista tukien siten myös Dowlingin mielikuvien muodostumisen viitekehystä. Collinsin ja Stevensin (2002, 1130) mukaan työnhakijat ovat mahdollisesti myös avoimempia uudelle informaatiolle organisaatiosta, kun he ovat altistuneet organisaation viestinnälle sekä tutustuneet organisaatioon jo muiden lähteiden pohjalta.

Kokemusten, mielipiteiden sekä mielikuvien muodostumiseen vaikuttavat edellä kuvattujen asioiden lisäksi myös vallitsevat *normit, toimintaympäristö* ja *kulttuuri*. Maan

lainsäädäntö, taloudellinen tilanne, kilpailijoiden toiminta sekä kulttuurilliset tekijät määrittelevät ja ohjaavat organisaation toimia sekä niiden hyväksyttävyyttä. Toimintatavat luovat pohjan mielikuvalle ja vaikuttavat työntekijöiden moraaliin ja toimintaan, mikä on yhteydessä organisaation ulkopuolisille luotavaan mielikuvaan. (Kennedy 1977, 123–124.)

Mielikuvat yrityksistä eivät ole vankkumattomia, vaan voivat läpikäydä *muutoksia*. Yritys voi muun muassa pyrkiä muokkaamaan olemassa olevia mielikuvia muokkaamalla tulkinnan kohdetta sekä pyrkimällä hallitsemaan tietoa, jota kohteesta levitetään. Olennaista on kohteena olevan mielikuvan kannalta oleellisen tiedon eristäminen hallittavuuden helpottamiseksi. (Dowling 1986, 112.)

### 2.3 Työnantajamielikuva sekä ympäröivät käsitteet

Työnantajamielikuva on vain yksi osa siitä, miten yksilö näkee kyseisen organisaation. Se on osa laajempaa kokonaisuutta, joka syntyy yksilön kokemuksista, tiedoista ja odotuksista organisaatiota kohtaan. (Lievens & Slaughter 2016, 409.) Mielikuvat muodostuvat puhtaasti kuluttajan mielipiteiden ja kokemusten pohjalta, mikä erottaa ne organisaation brändistä (Laidler-Kylander ym. 2007, 258). Oleellinen erottava tekijä on pyrkimys vaikuttaa syntyviin mielikuviiin. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi sekä käsitteiden erillisyyden selkeyttämiseksi on syytä tarkastella moniulotteista käsitteiden verkostoa, jonka kattoterminä voidaan pitää yrityskuvaa (engl. *corporate image, company image*). *Yrityskuvat* ovat valikoidun tiedon perusteella muodostuneita mielikuvia yrityksestä sekä tämän toiminnasta (Dowling 1986, 111). Organisaation eri sidosryhmillä on toisistaan eroavia käsityksiä muun muassa organisaation vastuullisuudesta, taloudesta tai roolista työnantajana, joiden perusteella eri mielikuvat muodostuvat.

*Brändimielikuvasta* tai brändikuvasta puhuttaessa tarkoitetaan kuluttajille ja muille sidosryhmille muodostunutta käsitystä organisaation brändistä (Laidler-Kylander ym. 2007, 258). Kellerin (1993, 3) mukaan brändikuvan voidaan määrittää olevan käsitys brändistä, joka perustuu kaikkiin muistissa oleviin brändiassosiaatioihin. Kellerin mukaan brändikuvaa muokkaavia assosiaatiota on olemassa kolmea erityyppistä: ominaisuudet (engl. *attributes*), hyödyt (engl. *benefits*) ja asenteet (engl. *attitudes*). Ominaisuuksissa keskitytään palvelun tai tuotteen konkreettisiin ominaisuuksiin sekä

kuluttajien mielikuviin liittyen hyödykkeeseen. Hyöty kuvaa arvoa, jonka kuluttaja kokee saavansa hyödykkeestä. Hyödyt jakautuvat edelleen toiminnallisiin, kokemuksellisiin sekä symbolisiin hyötyihin. Asenteet koskevat kuluttajan laajempaa arviota brändistä, mikä useimmiten muodostaa pohjan muun muassa kuluttajakäyttäytymiselle. (Keller 1993, 4.)

*Työnantajabrändin* avulla voidaan paitsi houkutella uutta työvoimaa, myös sitouttaa nykyistä (Franca 2012, 80). Franca (2012, 84–87) määrittelee työnantajabrändin organisaation negatiivisten sekä positiivisten ominaisuuksien kokonaisuudeksi, joka viestittää organisaation sisäisille ja ulkoisille ryhmille. Rampl ja Kenning (2014, 219) ovat puolestaan määritelleet työnantajabrändin tarkoittavan organisaation työnantajaimagon ennakoivaa hallintaa, jolla pyritään vaikuttamaan nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden sekä muun yhteisön mielikuviin organisaatiosta työnantajana. Lievensin ja Slaughterin mukaan sisäisen työnantajabrändin voidaan käsittää edustavan organisaation identiteettiä ja ulkoisen työnantajabrändin työnantajamielikuvan hallintaa (Lievens & Slaughter 2016, 410). Työnantajabrändäyksellä työnantajat pyrkivät luomaan mielikuvia antamalla tietoa sekä markkinoimalla brändiä kuluttajille ja työnhakijoille kuitenkin pystymättä täysin hallitsemaan, millaisiksi mielikuvat muodostuvat.

*Työnantajabrändimielikuva* on organisaation ainutlaatuinen maine tai imago työnantajana (Knox & Freeman 2006, 697), mikä muistuttaa paljon työnantajamielikuvan määritelmää. Markkinoinnin näkökulmasta brändimielikuva on usein rinnastettavissa myös yrityksen maineeseen (Fombrun & Riel 1997, 7–8). *Maine* on luonteeltaan mielikuvaa pysyvämpi sekä kollektiivisempi (Lievens & Slaughter 2016, 410). Maineella tarkoitetaan ulkopuolisten tarkkailijoiden omaksumia käsityksiä kohteesta, jotka ovat uniikkeja ja vaikeasti matkittavia (Fombrun & Riel 1997, 7). Maine voidaan kuitenkin tulkita eri tavoin, riippuen tulkitsijan kriteereistä (Cable & Turban 2003, 2247). Cablen ja Turbanin (2003, 2244) mukaan organisaation kerryttämä maine toimii jopa eräänlaisena brändinä. Yksilötasolla organisaation maine on siten rinnastettavissa tämän mielikuviin ja täten työnantajamielikuva voidaan käsittää maineen aspektina.

Tarkastelusta huomataan, että työnantajamielikuvaa lähinnä olevat käsitteet muodostuvat joko organisaation sidosryhmien arvioista tai organisaation itsensä rakentamana. Arviot ja arvioiden perusteilla muodostuneet käsitykset ovat tyypillisimmin yksilöllisiä, joista



poiketen maine on kollektiivinen käsitys. Työnantajamielikuva käsitteenä sekoittuu helposti sitä lähinnä oleviin termeihin, jota termin käytön epäsäännöllisyys edelleen tehostaa. Edellä esitettyjen määritelmien perusteella työnantajamielikuvan voidaan käsittää olevan aidoin, puhtaasti erilaisten kokemusten perusteella muodostunut subjektiivinen käsitys työnantajasta. Organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan työnantajamielikuvan muodostumiseen, mutta käsitteenä se kuvaa henkilön kokemusten summana muodostunutta mielikuvaa.

## 2.4 Työnantajamielikuvan merkityksellisyys

Työnantajamielikuvan vaikutukset on todettu useilla aloilla, kuten vähittäismyynnissä, matkailussa, hoitotyössä ja palveluiden tarjonnassa (Rybczewska ym. 2020, 102). Työnantajamielikuvan vaikutus ylittää maineeseen ja brändiin siten vaikuttaen myös organisaation brändipääomaan (Rybczewska ym. 2020, 122). Vaikka työnantajamielikuva on ainoastaan yksi yrityskuvan ja maineen osatekijöistä, sen merkitys on moniulotteinen ja vaikutusvaltainen paitsi henkilöstöhallinnon, myös kuluttajien näkökulmasta (Rybczewska 2017, 75; Drury 2016, 29).

Työntekijät ja heidän mukanaan tuoma ammattitaito ovat organisaation tärkein pääoma (Cable & Turban 2003, 224). *Inhimillistä pääomaa* voidaan tässä yhteydessä tarkastella kahdesta näkökulmasta – kyvystä sitouttaa sekä houkuttaa työntekijöitä, minkä onkin havaittu olevan yksi nykypäivän organisaatioiden haasteellisimmista henkilöstöhallinnon tehtävistä (Hughes ym. 2008, 746–747). Luomalla positiivista työnantajamielikuvaa työnantajabrändäyksen avulla voi yritys paitsi kasvattaa omaa houkuttavuuttaan työnantajana sekä sitouttaa olemassa olevia työntekijöitä, myös erottautua muista työnantajista työnhakijan silmissä (Berthon ym. 2005, 168; Van Hoye ym. 2022).

Organisaation *maine* on työntekijöille arvo muiden työhön kuuluvien ominaisuuksien rinnalla (Cable & Turban 2003, 2244), sillä ulkopuolisten arviota organisaatiosta pidetään merkityksellisenä (Maxwell & Knox 2009, 893). Työnantajan houkuttavuus -termiä (engl. *employer attractiveness*) käytetään kuvastamaan niitä etuja, joita potentiaalinen työntekijä voi kuvitella saavansa työskennellessään jollekin organisaatiolle (Berthon ym. 2005, 151). Cablen ja Turbanin (2003, 2260) mukaan työnhakijat tavoittelevat uraa yrityksissä, joilla kokevat olevan positiivinen maine, koska he tekevät päätelmiä työn

ominaisuuksista maineen perusteella ja kokevat sen vaikuttavan positiivisesti kokemaansa ylpeyteen. Tutkimuksen mukaan positiivinen maine on eduksi myös rekrytoinnissa ja työnhakijat ovat valmiita muun muassa tyytymään alhaisempaan palkkaan tullakseen työllistetyksi yritykseen, jolla on hyvä maine (Cable & Turban 2003, 2260).

Pitkään yritysten työntekijöitä ei pidetty tai kohdeltu potentiaalisena kuluttajakuntana (Berthon ym. 2005, 151), minkä vuoksi työnantajamielikuvaa on tarkasteltu kuluttajien näkökulmasta verrattain vähän. Työnantajamielikuva on kuitenkin yksi ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä (Rybczewska ym. 2020, 102). Kirjallisuuden määrä aihepiirissä on ollut kasvussa, ja työnantajamielikuvan vaikutuksia ostopäätöksiin, henkilöstöhallinnon vaikutuksia brändipääomaan sekä henkilöstöhallinnon ja organisaation tuottavuuden välinen yhteys on havaittu (Rybczewska 2020, Anselmsson ym. 2016, Hannon & Milkovich 1996).

Rybczewskan ym. (2020, 122) mukaan yritykset nojaavat markkinoinnissa liian vahvasti hyödykkeisiin ja niiden ominaisuuksiin, kun tosiasiallisesti kuluttajat tekevät ostopäätöksiä laajemman kuvan, kuten aineettomien tai piilotettujen tekijöiden, perusteella. Työnantajamielikuvan sekä vähittäiskaupan ja palvelumarkkinoinnin ydinintressien yhdistäminen voi toimia erottuvuustekijänä ja kilpailuedunluojana sekä siten toimia merkittävänä tekijänä kuluttajien ostopäätöksissä. Positiiviset mielikuvat organisaation henkilöstöhallinnosta houkuttelevat ja sitouttavat kuluttajia. Organisaation on näin mahdollista vahvistaa asiakasuskollisuutta sekä kasvattaa kuluttajien ostohalukkuutta sekä muun muassa saada hyödykkeistään parempaa hintaa (engl. *price premium*). (Anselmsson ym. 2016, 1189, 1198.)

## 3 Työnhakija rekryointiprosessissa

### 3.1 Rekryointiprosessi

Rekrytoinnissa organisaatiolla on kaksi tavoitetta: löytää työntekijä täyttämään haluttu positio sekä saada aikaan positiivinen hakijakokemus (Miles & McCamey 2018, 760). Organisaatio voi rekrytoida monilla eri tavoilla, joista tyypillisimmät keinot ovat organisaation sisäinen ja ulkoinen rekryointi (Järvinen & Korosuo 1990, 51). Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan pääasiallisesti ulkoista rekryointia.

Rekrytoinnin voidaan tiivistetysti esittää olevan organisaation pyrkimys tunnistaa ja houkuttaa työnhakijoita sekä vaikuttaa pätevien työnhakijoiden työpaikan valintaan (Ployhart 2006, 869). Milesin ja McCameyn (2018, 757) mukaan *rekrytoinnin tarkoitus* on tunnistaa sopivuus hakijan ja yrityksen välillä karsimalla hakijoita peräkkäisten vaiheiden avulla, kunnes ehdokas on löytynyt sekä hyväksynyt työtarjouksen. Rekryointi on perinteisesti lineaarinen prosessi, joka muodostuu peräkkäisistä vaiheista (Holm 2012, 243). Rekryointiaktiviteetit ovat menettelytapoja ja toimia, jotka organisaatio suorittaa rekryointia varten (Barber 1998, 9). Rekryointiprosessin vaiheet ja niiden lukumäärä vaihtelevat organisaation käytännöistä ja tarpeista riippuen, mutta tietyt elementit kuitenkin toistuvat jokaisessa rekryointiprosessissa. Seuraavaksi tarkastellaan teorioita rekryointiprosessin rakentumisesta.

Holm (2012, 243–244) kuvaa perinteisen rekryointiprosessin etenemistä *neljällä lineaarisella vaiheella*: työmarkkinoiden ja hakijoiden tunnistaminen, hakijoiden houkuttelu, hakemusten vastaanottaminen ja läpikäyminen sekä tulosten ilmoittaminen hakijoille. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan organisaation tarve, valmistellaan työnkuvaus ja löydetään oikeanlaiset hakijat. Prosessin seuraavassa vaiheessa työnhakijoita pyritään houkuttelemaan markkinoinnin keinoin valitsemalla kanavat, joilla haluttu kohdeyleisö tavoitetaan. Ilmoitukset ja mainokset julkaistaan valituilla kanavilla. Kolmannessa vaiheessa käydään läpi saapuneet hakemukset sekä valitaan työnhakijat rekryointiprosessin seuraaviin vaiheisiin. Mallin viimeisessä vaiheessa informoidaan työnhakijoita valinnan tuloksista. Rekryointiprosessissa eteneville valmistellaan muodollinen ilmoitus, jossa ilmoitetaan valinnasta ja kerrotaan prosessin tulevista vaiheista. Prosessista karsiutuneille työnhakijoille ilmoitetaan sähköpostitse, kirjeitse tai puhelinsoitolla. (Holm 2012, 243–251.)

Barber (1998, 12) korostaa vaikeutta erottaa vaiheet toisistaan ja siten niiden lukumäärän tunnistamista. Barber (1998, 13) on ratkaissut määrittelyongelman tunnistamalla rekrytointiprosessissa *kolme ryhmää*: potentiaalinen hakijakunta, työnhakijat ja työhön valitut. Työnhakijoiden siirtyessä ryhmien sisällä, heidän katsotaan siirtyneen rekrytointiprosessin seuraavaan vaiheeseen. Vaiheisiin on yhdistettävissä organisaation rekrytointiaktiviteetteja, jotka voidaan vaiheittain jaotella hakijoiden houkuttelemiseksi eli hakemusten aikaansaanniksi, hakijoiden mielenkiinnon ylläpitämiseksi ja työnvalintaan vaikuttamiseksi. (Barber 1998, 12–14.) Määritelmä on kattava, sillä se käsittää tiiviissä muodossa rekrytointiprosessin läpiviemiseksi vaadittavat vaiheet.

Rekrytointi on kullekin organisaatiolle *yksilöllinen prosessi*, johon ei ole yhtä universaalia mallia. Malleja tulkiten (Breaugh & Starke 2000; Holm 2012; Barber 1998) voidaan perinteinen rekrytointiprosessi yrityksen näkökulmasta jakaa neljään vaiheeseen. Suunnitelluissa rekrytointiprosesseissa on havaittavissa neljä yleisesti toistuvaa menettelyä (Kuvio 2).



Kuvio 2 Rekrytointiprosessin vaiheet (mukautettu: Breaugh & Starke 2000; Holm 2012; Barber 1998)

Ensimmäisessä vaiheessa organisaatio valmistautuu rekrytointiin tunnistamalla tarpeen sekä kartoittamalla osaamisen, joka sitä varten tarvitaan. Toisessa vaiheessa tapahtuu konkreettisempi rekrytointiprosessin valmistelu sekä muun muassa työnhakijoiden mielenkiinnon herättävän työpaikkailmoituksen luominen. Mikäli työpaikkailmoitus kerää hakemuksia, seuraa sitä karsintavaihe. Karsintavaiheessa hakijoiden kyvykkyys sekä sopivuus työtehtävään ja organisaatioon arvioidaan. Karsintaa seuraa valintailmoituksen viestiminen kaikille hakijoille.

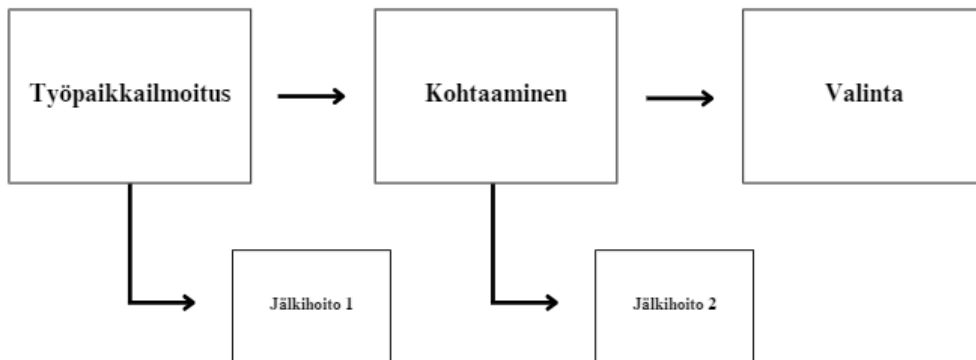
### 3.2 Rekrytointiprosessin keskeiset vaiheet

Rekrytinnissa lineaariset vaiheet esiintyvät peräkkäin sekä vaikuttavat toisiinsa (Holm 2012, 243). Vaiheet, joita voidaan tarkastella myös *kosketuspisteinä*, eivät ole erillisiä prosessin osasia, vaan toisistaan riippuvaisia elementtejä interaktiivisessa kokonaisuudessa. Jokainen kosketuspiste vaikuttaa lopulliseen kokemukseen. (Spence & Kale 2008, 196.) Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan sisältää lukuisia kosketuspisteitä, ja Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan kosketuspisteiden voidaan käsittää kattavan kaiken vuorovaikutteisuu den, epäsuorat sekä suorat kosketuspisteet, organisaation ja työnhakijan välillä. Organisaation suunnittelemat kosketuspisteet, rekrytointiprosessin varsinaiset vaiheet, kattavat vain osan kosketuspisteiden kokonaisuudesta.

Rekrytointiprosessin keskeisiä vaiheita määriteltäessä tarkastellaan tapahtumien *kriittisyyttä*. Bitner ym. (1990, 73) määrittelevät kriittiset tapahtumat sellaisiksi, jotka edistävät tai heikentävät toiminnan yleistä tavoitetta merkittävästi. Näin ollen tapahtumien kriittisyys on suhteessa niiden merkittävyyteen yleisen toiminnan tavoitteen kannalta, minkä rekrytinnissa voidaan ajatella tarkoittavan palkattavan henkilön löytämistä ja tutkimuksessa puolestaan työnantajamielikuvan muodostamista. Lisäksi Behlingin (1968, 17–18) kriittisten kohtaamisten teoriaa mukaillen kriittisiä kosketuspisteitä määriteltäessä myös painotetaan vuorovaikutteisia vaiheita. Rekrytinnin kriittisiksi kosketuspisteiksi määritellään siten prosessin läpiviemiseksi ja työntekijän palkkaamiseksi vaadittavat vuorovaikutukselliset vaiheet, jotka hakija kokee merkityksellisiksi. Rekrytointiprosessin keskeisten vaiheiden valinnassa on siten huomioitu työnantajan sekä työnhakijan näkökulma.

Kuviossa 2 esitettiin nelivaiheinen rekrytointiprosessimalli, joista työpaikkailmoituksella, kohtamisella sekä jälkihoidolla on kosketuspinta työnhakijoihin. Työpaikkailmoituksen merkityksellisyys työnhakijoille rekrytinnin etupään vaiheena on korostunut aiemmassa kirjallisuudessa (Cober ym. 2004; Auer ym. 2019). Ensimmäinen henkilökohtainen tapaaminen hakijan ja rekrytoijan välillä puolestaan on merkittävä ja voi myöhemmin vaikuttaa hakijan käyttäytymiseen, valintoihin ja mielikuviin (Barber 1998, 33–34). Jälkihoidon ajankohta riippuu organisaation prosessista. Jälkihoito on mahdollisesti viimeinen kontakti työnhakijan ja organisaation välillä ja viimeistelee hakijakokemuksen. Jälkihoito on paitsi työnhakijalle

näyttäytyvän prosessin viimeinen vaihe, myös jokaisessa siirtymäkohdassa toistuva ilmoitus prosessista karsiutuneille (kuvio 3).



Kuvio 3 Rekrytointiprosessin keskeiset vaiheet

Seuraavaksi tarkastellaan rekrytointiprosessin keskeisiä vaiheita sekä niissä esiintyviä elementtejä aikaisemman kirjallisuuden valossa. Stein ja Ramaseshan (2016) ovat esittäneet tutkimuksessaan useita asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä palvelupolun kosketuspisteissä, joita sovelletaan tässä tutkimuksessa. Useissa tutkimuksissa (Cable & Turban 2003; Cober ym. 2004; Dineen ym. 2007; Walker ym. 2008; Boswell ym. 2003; Taylor & Bergmann 1987; Turley & Milliman 2000; Carless & Hetherington 2011; Eveleth ym. 2015) on lisäksi todettu työnhakijoiden kokemukseen vaikuttavia elementtejä, joita tullaan tarkastelemaan. Huomioidaksemme rekrytointiprosessin subjektiivisen kokemuksen osuuden, otetaan huomioon myös työnhakijoiden henkilökohtaisten ominaisuuksien mahdollisia vaikutuksia muodostuvaan hakijakokemukseen. Seuraavissa luvuissa määritellään, mitä hakijakokemuksen kannalta merkityksellisiä elementtejä kukin prosessin vaihe pitää sisällään.

### 3.2.1 Työpaikkailmoitus

Organisaation ja työnhakijan *ensimmäiset vuorovaikutustilanteet* ovat erityisen merkityksellisiä suhteen kehittämisen kannalta. Rekrytoinnin alussa tapahtuvan viestinnän perusteella työnhakija muodostaa mielipiteensä, jota kuljettaa mukanaan rekrytointiprosessin edetessä (Walker ym. 2015, 1001). Työpaikkailmoituksen herättämät tunteet mahdollisesti ohjaavat työnhakijan tuntemuksia rekrytointiprosessin seuraavissakin vaiheissa (Cober ym. 2004, 625).

Työpaikkailmoitus on yksisuuntaista *viestintää* (Stein & Ramaseshan 2016, 12). Sen avulla avointa paikkaa markkinoidaan valitulle kohderyhmälle (Vaahtio 2005, 129). Työpaikkailmoituksen sisältö on ratkaiseva, sillä se ei välttämättä herätä kiinnostusta hakijoissa, jollei se ole myyvä tai riittävän informatiivinen (Järvinen 1996, 83). Työnhakijan tietämyksen tason kasvaessa myös kiinnostus organisaatiota kohtaan lisääntyy (Cable & Turban 2003, 6661), kun rajallinen määrä informaatiota taas voi olla työnhakua rajoittava tekijä (Drury 2016, 31). Työpaikkailmoitus on lisäksi tärkeä osa organisaation yrityskuvaviestintää, ja sen sanomalla on mahdollista vaikuttaa siihen, millaista tietoa potentiaalisille työnhakijoille välitetään (Kauhanen 2012, 68). Kauhasen (2012, 77) mukaan työpaikkailmoituksen on tärkeää pitää sisällään ainakin seuraavat asiat:

- Kenet halutaan tavoittaa?
- Millä alustalla todennäköisimmin tavoitetaan kohdeyleisö?
- Millaista yleistietoa organisaatiosta kerrotaan?
- Onko työstä kertova informaatio houkuttelevaa, realistista ja riittävää?
- Mitä työnhakijalta edellytetään?
- Sanoman tyyli?
- Keneltä saa lisätietoa ja miten?
- Mitä hakijalta toivotaan työpaikkailmoituksen luettuaan?
- Minkälaisia hakemuksia toivotaan?
- Milloin, kenelle ja miten hakemukset tulee toimittaa

Onnistuneena työpaikkailmoitus tarjoaa työnhakijalle todenmukaista ja keskeistä tietoa työstä yrittämättä luoda täydellistä kuvaa työstä tai organisaatiosta. Realististen valintakriteerien määrittäminen sekä niiden sisällyttäminen ilmoitukseen voivat houkutella potentiaalisia työnhakijoita. (Järvinen & Korosuo 1990, 104). Oinonen ym. (2002) myös painottavat valintakriteerien selkeyttämisen merkitystä rekrytointiprosessissa. Työnhakija harvoin täyttää kaikki kriteerit, mutta saattaa silti olla paras vaihtoehto annetussa tilanteessa (Järvinen 1996, 79).

Tärkeitä kysymyksiä työpaikkailmoituksen suunnittelussa ovat, milloin ja missä ilmoitus julkaistaan (Järvinen & Korosuo 1990, 55). *Viestintäkanavien* valikoima on laajentunut

ja organisaatiot voivat julkaista ilmoituksiaan sekä perinteisillä painetuilla, että sähköisillä alustoilla (Allen ym. 2004). Erityisesti verkkosivujen hyödyntäminen rekrytointiin tarkoitus on yleistynyt (Cober ym. 2004, 623), jonka lisäksi sosiaalisten verkostoitumisalustojen, kuten LinkedInin ja Facebookin, suosio on ollut kasvussa (Aggerholm & Andersen 2018, 123). Tutkimukset osoittavat, että työnhakijat suosivat työnhakuun tarkoitettuja alustoja, sillä he pitävät niitä tehokkaimpina. Sosiaalisten verkostoitumisalustojen on kuitenkin osoitettu tavoittavan passiiviset työnhakijat rekrytointisivustoja tehokkaammin. (Aggerholm & Andersen 2018, 123.)

Itse alustaa tärkeämpää on sen moitteeton toimiminen, riippumatta siitä, millä teknologialla alusta on toteutettu. *Teknologiset elementit*, jotka ovat helppokäyttöisiä ja sujuvia, auttavat luomaan positiivisia kokemuksia sekä käsityksiä. Vaikeat, virheelliset ja hankalat teknologiset elementit voivat puolestaan aiheuttaa turhautumista ja ärsytystä, mikä taas johtaa negatiiviseen kokemukseen. (Stein & Ramaseshan 2016, 12–13.) Kun verkkosivustot tarjoavat odotusten mukaista käytettävyyttä ja sisältöä työnhakijalle, muodostuu heille todennäköisemmin positiivisempi kokemus (Eveleth ym. 2015, 189).

Rekrytointikonteksti on kokenut muutoksia sähköisten viestintäalustojen myötä. Muun muassa *verkkosivustojen ulkoasu* vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka käyttäjien mielenkiintoa ylläpidetään sivuilla vieraillessa (Cober ym. 2004, 625). Cober ym. (2004, 627) määrittelevät esteettisyyden sekä leikkisyyden olevan verkkosivustojen keskeisiä piirteitä. Esteettisyys on ensisijainen houkutin työnhakijalle saaden työnhakijat tutustumaan työpaikkailmoitukseen. Sivujen esteettisyys vaikuttaa muun muassa siihen, kuinka motivoituneita työnhakijat ovat tutustumaan työpaikkailmoitukseen. (Dineen ym. 2007.) Verkkosivujen esteettisyydellä tarkoitetaan muun muassa sivuston värimaailmaa, fontteja, kuvia ja negatiivisen eli tyhjän tilan käyttöä (Cober ym. 2004, 627). Leikkisyydellä Cober ym. (2004, 628) viittaavat verkkosivustojen ominaisuuksiin, jotka tarjoavat käyttäjilleen elämyksellisiä kokemuksia. Heidän mukaansa leikkisyyttä tuovat elementit voivat sisältää muun muassa erilaisia kuvia, ääniä, videoita tai animaatioita.

Erilaisten ulkoisten tekijöiden lisäksi hakijan *henkilökohtaiset ominaisuudet* sekä *tausta* vaikuttavat kokemukseen työpaikkailmoituksesta. Aiemmat kokemukset työnhausta voivat muokata työnhakijan käsityksiä ilmoituksesta ja organisaatiosta. Esimerkiksi työnhakijat, joilla on vähemmän työkokemusta, voivat kokea epäolennaiset tekijät, kuten kuvien visuaalisen houkuttelevuuden tai niissä esiintyvien henkilöiden viehättävyyden



kokeneempia työnhakijoita merkityksellisempinä organisaation vetovoimaisuuden ja houkuttelevuuden kannalta. (Walker ja muut, 2008, 627–628.)

### 3.2.2 Kohtaaminen

Henkilökohtaiset tapaamiset ovat yhä olennainen osa rekrytointiprosessia (Yakubovich & Lup 2006, 711). Useimmiten kohtaamiset toteutuvat työhaastatteluiden muodossa, jotka ovat yleisin valintamenetelmä (Kauhanen 2012, 68), ja tässä tutkielmassa kohtaamiseen viitataan jatkossa työhaastatteluna. *Työhaastattelut* tapahtuvat perinteisesti organisaation tai yrityksen tiloissa ja ne kestävät tyypillisesti noin puoli tuntia (Barber 1998, 54). Työhaastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijat pyrkivät keräämään tietoa työnhakijasta ja tarjoamaan tietoa organisaatiosta samalla, kun työnhakija arvioi organisaatiota ja pyrkii antamaan tietoa itsestään (Kauhanen 2012, 83; Barber 1998, 54–55).

*Ensimmäinen henkilökohtainen kohtaaminen* rekrytoijan ja hakijan välillä on merkityksellinen ja voi myöhemmin vaikuttaa hakijan käyttäytymiseen, valintoihin ja mielikuviin (Barber 1998, 33–34). Kohtaaminen tai haastattelu voi tapahtua kasvotusten tai virtuaalisesti erilaisissa keskustelufoorumeissa, sähköpostilla, puhelimitse tai esimerkiksi videokokouksen kautta. Riippumatta viestintämuodosta tai -alustasta, keskeisenä tekijänä korostuu vuorovaikutuksellisuus. Tapaamisen aikana hakija kiinnittää huomiota muun muassa rekrytoijien avuliaisuuteen, asenteisiin, ystävällisyyteen, tapaamisen henkilökohtaisuuteen ja tervehdyksiin (Stein & Ramaseshan 2016, 14–15). Ystävällinen ja avulias haastattelijä sekä henkilökohtaisesti koettu haastattelu edistävät positiivisen mielikuvan muodostumista ja antavat hakijalle viitteitä siitä, millaista kohtelua hän voi odottaa mahdollisessa tulevassa työssä (Stein & Ramaseshan 2016, 14–15; Boswell ym. 2003, 34; CareerBuilder 2017).

*Haastattelun sisältö* on merkittävä tekijä työhaastattelutilanteessa. Strukturoitu haastattelu on eräs tapa rakentaa työhaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa ennalta suunniteltu ja rakennettu kysymysrunko käydään läpi kaikkien hakijoiden kanssa. Ennalta valmisteltu kysymysrunko varmistaa hakijoille tasavertaisen kohtelun sekä organisaatiolle vertailukelpoiset tulokset. (Kauhanen 2012, 83.) Oikeudenmukainen arviointi sekä aiheellisiksi ja olennaisiksi koetut haastattelukysymykset vahvistavat hakijan positiivista kokemusta. Sen sijaan negatiivisen vaikutuksen voivat aiheuttaa

epäasiallisiksi koetut menetelmät tai liian henkilökohtaisiin kysymyksiin perustuva arviointi (Taylor & Bergmann 1987, 262).

Työhaastattelussa painottuu erityisesti fyysinen *ympäristö*, jonka on havaittu vaikuttavan esimerkiksi työnhakijoiden vastauksiin sekä arvioihin työnantajasta (Turley & Milliman 2000, 194). Steinin ja Ramaseshanin (2016, 10–12) mukaan fyysisessä ympäristössä vaikuttavat muun muassa ilmapiiri, sekä tilan miellyttävyys ja yleinen viehätysvoima. Tilan viehätysvoimaa arvioidaan erilaisten aistillisten ja visuaalisten tekijöiden avulla, joita voivat olla esimerkiksi tilan sisustus, tuoksut tai äänet (Stein & Ramaseshan 2016, 10–12). Organisaation on mahdollista järjestää haastattelut yrityksen tiloissa antaen hakijalle täsmällisempää informaatiota tai vaihtoehtoisesti julkisissa tiloissa. Haastattelun sijainti vaikuttaa merkittävästi siellä esiintyviin tekijöihin.

Rekrytointi voidaan järjestää sisäisesti tai ulkoistaa tehtävä (Barber 1998, 8). Sille, miksi *organisaation edustajat* vaikuttavat hakijan arvioihin, on annettu useita selityksiä (Breugh & Starke 2000, 414). Mukailleen Steinin ja Ramaseshanin (2016) teoriaa kuluttajakäyttäytymisestä voidaan päätellä, että rekrytoijien on mahdollista poistaa työnhakijan mahdollista epävarmuutta ja hämmennystä valintaan liittyen sekä vahvistaa työnhakijan motivaatiota. Ystävälliset haastattelijat vahvistavat positiivista kokemusta, kun taas epäammattimaisilla haastattelijoilla on päinvastainen vaikutus. Epäammattimaisuus voi perustua liialliseen henkilökohtaisuuteen ja epäsoveliaisuuteen. (Taylor & Bergmann 1987, 262.) Lisäksi, mikäli hakija ei koe saavansa riittävästi ja riittävän nopeasti huomiota tai tunnustusta, hän voi kokea haastattelun turhauttavaksi. (mukailleen: Stein & Ramaseshan 2016, 14). Hakijat arvioivat työnantajan houkuttavuutta paitsi työnantajan edustajan käyttäytymisen, myös esimerkiksi tämän empatiakyvyn ja jopa demografisten tekijöiden perusteella (Taylor & Bergmann 1987, 281).

### 3.2.3 Jälkihoito

Valintapäätöksen viestiminen työnhakijoille on useimmiten rekrytointiprosessin viimeinen vaihe. Organisaation edustajat päättävät työnhakijoiden jatkamisesta tai karsitumisesta hakuprosessissa, jonka jälkeen hakijoita tiedotetaan valinnoista. Laajempaa valintapäätöstä seuraavaa vuorovaikutusta, mukaan lukien esimerkiksi palautteenannon sekä valintailmoituksen, kutsutaan tässä tutkielmassa jälkihoidoksi. Valintailmoituksella puolestaan tarkoitetaan viestiä, joka pitää sisällään valintapäätöksen, ja joka voidaan välittää työnhakijoille lukuisin tavoin. Kauhasen (2012, 88) mukaan

ilmoitus valinnasta tulisi ilmoittaa hakijoille mahdollisimman pian päätöksen tekemisen jälkeen. Valintailmoituksen lähettäminen kuitenkin usein unohtuu yrityksiltä, tai se tehdään pitkän ajan kuluttua (Vaahtio 2005, 192). Vaahtion mukaan valitsematta jääneille työnhakijoille torjunnan ilmoittaminen on rekrytoijalle haastava tehtävä.

Valintapäätös voidaan ilmoittaa työnhakijoille minkä tahansa *viestintäalustan* kautta. Yleinen käytäntö on kuitenkin ilmoittaa hakijoille päätöksestä samalla tavalla kuin he ovat lähettäneet hakemuksensa – siten esimerkiksi sähköpostilla lähetettyyn hakemukseen vastataan sähköpostitse. (Vaahtio 2005, 191.) Valintailmoitukset useimmiten pitävät sisällään tiedon valinnan tuloksesta sekä kiitokset hakijan osallisuudesta rekrytointiprosessiin. Vaahtion mukaan valintailmoitus voi olla tyyliältään myös vapaampi, mutta joidenkin tyyli-lajien, kuten huumorin, käyttö ei ole suositeltavaa. Lisäksi hakijan lohduttaminen tai turhan toivon antaminen valintapäätöstä ilmoitettaessa ei ole asianmukaista (Vaahtio 2005, 192–193).

Järvisen ja Korosuon (1990, 104) mukaan valintapäätös ja palkkaaminen tulisi tehdä välittömästi, kun odotukset täyttävä ehdokas on löytynyt. He korostavat, että tämä on kriittinen vaihe rekrytointiprosessissa, sillä viivästyessään pätevät hakijat saattavat valita toisen työn tarjouksen, jos sellainen on saatavilla. *Viivästykset* rekrytointiprosessissa eivät vaikuta ainoastaan potentiaalisen työnhakijan menettämiseen, vaan voivat lisäksi heikentää hakijan kokemaa kiinnostusta organisaatiota kohtaan (Carless & Hetherington 2011, 107). Vaahtion mukaan on lisäksi tärkeää ilmoittaa valintapäätöksestä odottaville hakijoille ennen kuin he saavat tiedon päätöksestä muualta (Vaahtio 2007, 130).

### 3.3 Työnhakijan odotukset

Arkikielessä *odotuksilla* viitataan kognitiivis-motivaationaalisiin (engl. *cognitive-motivational*) sekä affektiivisiin taipumuksiin eli toiveisiin tai uskomuksiin jonkin tapahtuman tai tilanteen suhteen (Deros ym. 2004, 100). Odotukset edustavat parasta arvaustamme tulevien tapahtumien kulusta. Sen lisäksi, että odotukset ohjaavat käyttäytymistä eri tilanteissa, niillä on myös kognitiivisia, affektiivisiä sekä fysiologisia seurauksia. (Bell ym. 2004, 24.) Odotuksemme muodostuvat aikaisempien kokemusiemme sekä muun muassa arvomaailmamme yhteisvaikutuksesta. Hakijan odotukset ja arvot ovat elämää ohjaavia perususkomuksia, jotka tunnistamalla voidaan

paremmin ymmärtää hakijalle muodostuvia käsityksiä, tämän reaktioita rekrytointiprosessiin sekä käyttäytymistä organisaatiota kohtaan. (Deros ym. 2004, 100–101.) Odotusten voidaan olettaa vaikuttavan ihmisen kaiken käyttäytymisen taustalla (Bell ym. 2004, 24).

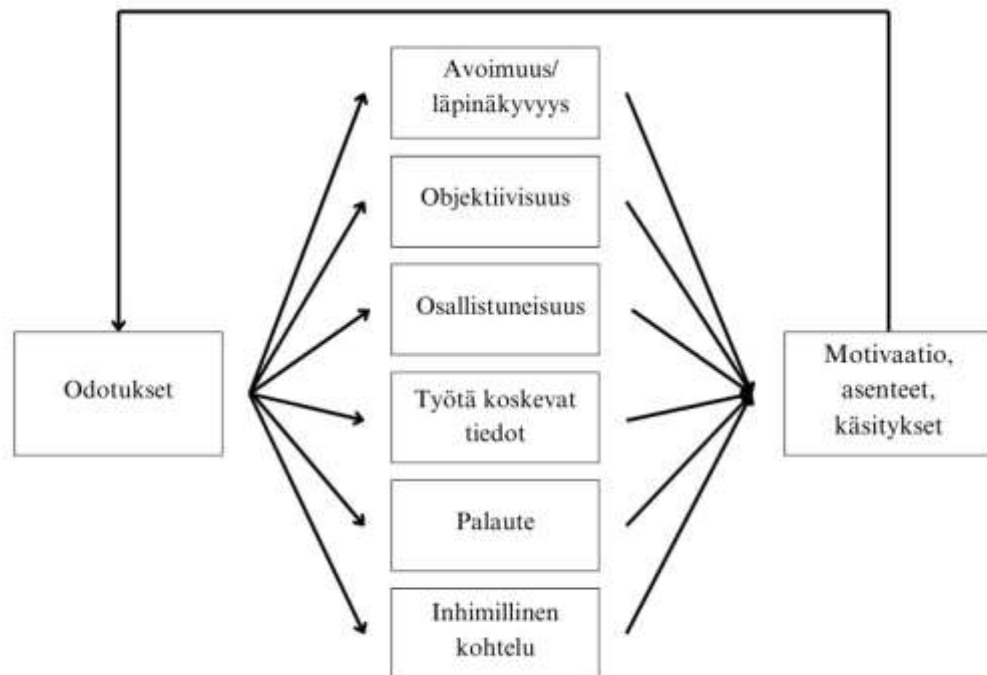
*Odotuksiin vastaaminen* on pitkään yhdistetty tyytyväisyyteen. Työnhakijoilla on tietyt odotukset organisaatiosta ja tämän rekrytointiprosessista siihen ryhtyessään. Sen, missä määrin odotuksiin vastataan, voidaan olettaa vaikuttavan työnhakijan tyytyväisyyteen. (Eveleth ym. 2015, 184.) Hakijoilla voi olla odotuksia niin organisaatiosta itsestään kuin rekrytointiprosessista ja tämän elementeistä, kuten verkkosivuista, rekrytoijista sekä oikeudenmukaisuudesta (Eveleth ym. 2015, 189; Bell ym. 2006, 455).

Hakijoilla on rekrytoinnissa odotuksia useiden tekijöiden suhteen, joista etenkin *oikeudenmukaisuus* on noussut esille aiemmassa kirjallisuudessa (Gilliland 1993, Bell ym. 2006). Bellin ym. (2006, 25) mukaan oikeudenmukaisuutta arvostetaan, minkä vuoksi se on niin merkityksellinen osatekijä, jota työnhakijat valintaprosessilta odottavat. Odotukset oikeudenmukaisuudesta käsittävät niin prosessin vaiheet kuin itse valintatuloksenkin (Gilliland 1993, 700). Odotukset valintaprosessin oikeudenmukaisuudesta muokkaavat työnhakijan käsityksiä organisaatiosta (Bell ym. 2006) ja Evelethin ym. (2015, 184) mukaan epäoikeudenmukaisuus organisaation käytännöissä johtaa hakijan tyytymättömyyteen.

Gillilandin (1993) malli työnhakijan kokemuksista rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuudesta jakautuu kahteen osaan: valintatuloksen sekä tähän johtaneiden vaiheiden arviointiin. Valintaan johtaneiden vaiheiden osalta työnhakijoiden todettiin arvostavan etenkin tietoa valinnasta, mahdollisuudesta edustaa itseään, uudelleenarviointimahdollisuutta, kaksisuuntaista viestintää, prosessin vaiheiden olennaisuutta työn kannalta, haastattelukysymysten kunnollisuutta, palautetta, johdonmukaisuutta, tehokkuutta sekä rehellisyyttä. Valintatuloksen oikeudenmukaisuuteen taas todettiin vaikuttavan työnhakijoiden tasa-arvoisen ja kohtuullisen kohtelun sekä työnhakijoiden eri tarpeiden huomioinnin. Prosessin sekä valintatuloksen on havaittu lieventävän toistensa vaikutuksia. Työnhakijat eivät muun muassa tartu samalla intensiteetillä valintaprosessin epäoikeudenmukaisuuteen, mikäli heille tarjotaan prosessin päätteeksi paikkaa, jonka kokevat ansainneensa. (Gilliland 1993, 700–701.)

Auerin ym. (2019) tutkimuksessa rekrytointiprosessissa syntyvistä *tunteista* havaittiin yhteys työnhakijan odotuksiin. Työnhakijan henkilökohtaisten odotusten ja käsitysten tunnistettiin olevan vahvasti kytköksissä rekrytointiprosessin herättämiin tunteisiin. Voimakkaita tunteita herättävät asiat johtuvat usein henkilökohtaisesta tulkinnasta. Työnhakija voi kokea turhautumisen tunteita rekrytointiprosessissa useista syistä, kuten hankaluuksista organisaation edustajan kanssa tai organisaation vaatiman elektroniikan käytön vaikeuksista (mukailen Stein & Ramaseshan 2016, 11). Negatiivisten tunteiden, kuten pettymyksen, ärsyyntymisen ja vihan, on huomattu olevan positiivisia tunteita, kuten luottamusta, tyytyväisyyttä ja iloa tyypillisemmin ja herkemmin herääviä tunteita. Työnhakijoiden reaktiot rekrytointiaktiviteetteihin eivät aina ole rationaalisia, vaan pikemminkin tunteisiin perustuvia arviointeja, jotka määrittävät vahvasti työnhakijan asenteen. (Auer ym. 2019, 380–381.)

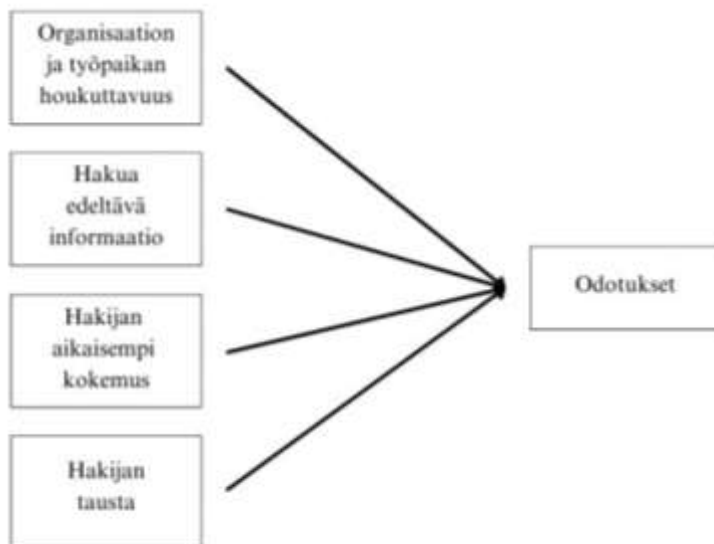
Derousin ym. (2004, 114) mukaan hakijalla on lisäksi useita muita odotuksia koskien rekrytointiprosessin valintamenetelmiä. Heidän tutkimuksensa mukaan työnhakijat arvostavat valintamenettelyn avoimuutta, valintaprosessin objektiivisuutta, informaation antoa koskien työtä, palautteen antoa, mahdollisuutta osallistua sekä inhimillistä kohtelua (kuvio 4).



Kuvio 4 Työnhakijan odotukset rekrytointiprosessissa (muokattu: Derous ym. 2004, 115)

Derousin ym. (2004, 115) esittämän mallin keskiössä on sosiaalinen validiteetti tarkoittaen hakijoiden kannalta sosiaalisesti hyväksyttäviä valintamenetelmiä, jotka edustavat hakijoiden käsityksiä ja odotuksia siitä, miten heitä tulisi rekrytointiprosessissa kohdella. Malli keskittyy siten rekrytoinnin sosiaaliseen kontekstiin, eikä käsittele hakijoiden odotuksia koskien muun muassa rekrytoinnin teknologisia tai fyysisiä tiloja tai prosessin kestoa.

Aiempi kirjallisuus tarjoaa useita näkemyksiä siitä, miten työnhakijan *odotukset rekrytointiprosessin suhteen muodostuvat*. Evelethin ym. (2015, 183) mukaan rekrytointia edeltävä tai sen etupäässä tapahtuva tiedottaminen auttaa työnhakijaa muodostamaan odotuksensa rekrytointiprosessin suhteen. Derousin ym. (2004, 114) mukaan työnhakijan työllisyystausta tai työkokemus eivät juurikaan vaikuta odotusten toteutumisen arviointiin, mutta aiempien kokemusten laadullinen arviointi asettaa odotuksia tuleville valintaprosesseille. Bell ym. (2004, 29) puolestaan esittävät, että hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet voivat vaikuttaa oikeudenmukaisuuden arviointiin. Muun muassa eri kulttuurisista taustoista tulevilla työnhakijoilla voi olla eriävät käsitykset oikeudenmukaisuudesta (Bell ym. 2004, 29). Lisäksi on esitetty tuloksia siitä, miten tarjottava työpaikka sekä organisaation houkuttavuus vaikuttavat työnhakijan odotuksiin (kuvio 5).



Kuvio 5 Työnhakijan odotusten muodostuminen rekrytointiprosessin suhteen

Odotusten rekryointiprosessin suhteen voidaan nähdä olevan selittäjä työnhakijan prosessissa muodostuvan motivaation, asenteiden sekä käsitysten taustalla (Derous ym. 2004, 113). Tutkimuksissa on kuitenkin ilmennyt ristiriitaisuutta siinä, onko organisaation houkuttavuus odotusten lähtökohta vai lopputulos. Organisaation sekä tarjottavan roolin on kuitenkin tutkittu vaikuttavan siihen, mikä rekryointiprosessissa koetaan kohtuulliseksi ja hyväksyttäväksi. Esimerkiksi prosessin teknologisuus ja testit sekä vaiheet koetaan oikeutetuiksi, mikäli ne liittyvät esimerkiksi alaan tai rooliin. Lisäksi työnhakijat antavat mahdollisesti rekryointiprosessissa enemmän painoarvoa sille, mikä prosessissa koettiin vääräksi kuin sille, mitä tehtiin oikein (Ryan & Ployhart 2000, 588, 600).

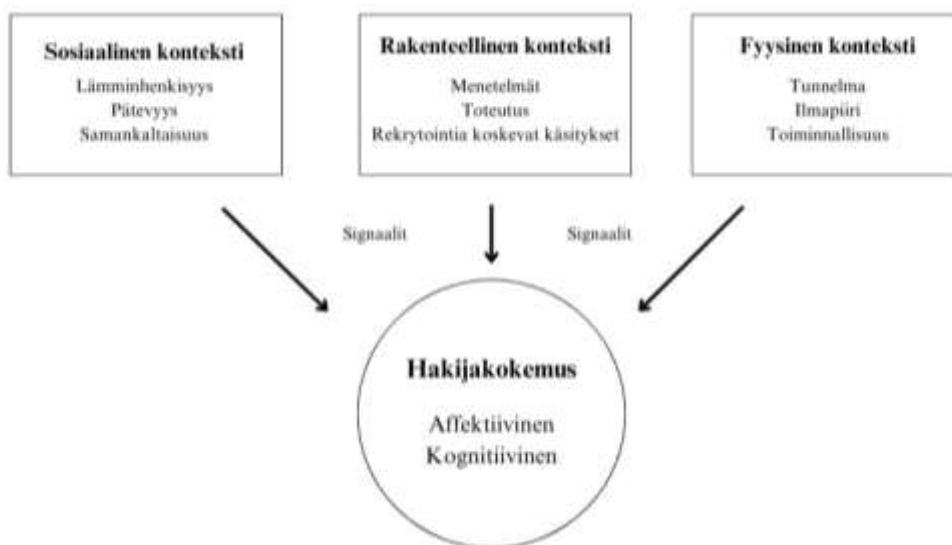
### **3.4 Hakijakokemus**

Organisaation tavoite rekryointiprosessissa on löytää sopiva kandidaatti sekä täyttää haluttu positio rekrytoinnin avulla. Työnhakija puolestaan arvioi tietoja ja kokemuksiaan muodostaakseen käsityksensä organisaation prosesseista, käytännöistä sekä organisaatiota edustavista henkilöistä. Työnhakijan näkökulmasta rekryointiprosessissa on kaksi lopputulosta: hakija palkataan (tai ei palkata) ja hakijakokemus asettuu kokemusten laadun perusteella jatkumolle negatiivisesta positiiviseen. (Miles & McCamey 2018, 756–757.) Milesin ja McCameyn mukaan ratkaisevia tekijöitä ovat organisaation käyttämät prosessit, käytännöt sekä työnhakijoiden sitouttaminen prosessin aikana.

*Kokemus* on vaikeasti määritettävä ja epämääräinen käsite, jonka ymmärtäminen ja mittaaminen on haastavaa (Knutson & Beck 2004, 24–25). Sanakirjan mukaan kokemuksella voidaan viitata tietoon tai taitoon, joka on hankittu tekemällä jotakin määrätyn aikaa. Kokemuksella voidaan lisäksi viitata tapahtumiin, joissa henkilö on ollut osallisena, ja jotka vaikuttavat tämän ajatteluun ja käyttäytymiseen jatkossa. (Oxford Learner's Dictionaries.) Käsitteen määrittely vaihtelee kontekstista ja määrittelijästä riippuen, mutta tyypillisesti kaksi ominaisuutta määritelmässä toistuu: kokemukset edellyttävät henkilön osallistumista ja ovat luonteeltaan sisäisiä ja siten yksilöllisiä (Knutson & Beck 2004, 24–25).

*Hakijakokemuksen* voidaan McFarlandin ym. (2024, 1428) mukaan määritellä olevan rekrytointi- ja valintaprosessin aikana useiden vuorovaikutustilanteiden perusteella muodostuneet hakijan kognitiiviset sekä affektiiviset käsitykset yhteenlaskettuna. Rekrytointiprosessissa muodostuva hakijakokemus perustuu tiedonvaihtoon, jota hakija kokee saavansa prosessissa (Bangerter ym. 2012, 719). Hakijakokemus on luonteeltaan moniulotteinen ja pitää sisällään kognitiivisia sekä affektiivisiä ulottuvuuksia. *Kognitiivinen ulottuvuus* edustaa sitä, miten hakija tulkitsee sekä käsittelee rekrytointiprosessin aikana saamaansa tietoa ja *affektiivinen ulottuvuus* hakijan emotionaalisia käsityksiä, jotka syntyvät rekrytointiprosessin aikana vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. (McFarland ym. 2024, 1428–1429.)

McFarland ym. (2024, 1425–1427) lisäksi esittävät, että hakijakokemus rakentuu *sosiaalisessa, rakenteellisessa sekä fyysisessä kontekstissa*. Hakija perustaa tietonsa rekrytointiprosessin pohjalle ollessaan vuorovaikutuksessa organisaation kanssa eri asiayhteyksissä. Työnhakija kohtaa rekrytointiprosessin aikana organisaation edustajia ja muita työnhakijoita (sosiaalinen konteksti), arvioi organisaatiota ja kokemuksiään rekrytointi- ja valintamenetelmien perusteella (rakenteellinen konteksti) sekä kohtaa prosessissa organisaation fyysisiä tiloja sekä muun muassa verkkoalustoja (fyysinen konteksti). Sosiaalisesti, rakenteellisesti ja fyysisesti tapahtuva vuorovaikutus sekä konteksteissa esiintyvät elementit tarjoavat signaaleja, jotka muokkaavat hakijan kognitiivisia ja affektiivisiä reaktioita (kuvio 6). (McFarland ym. 2024, 1429–1430.)



Kuvio 6 Hakijakokemuksen muodostuminen rekrytointiprosessissa (muokattu: McFarland ym. 2024, 1426)



Hakijakokemus *muodostuu* organisaation ja työnhakijan välisessä vuorovaikutuksessa (Miles & McCamey 2018, 756). Muodostaessaan kokonaisvaltaista kuvaa organisaatiosta ja arvioimalla henkilöitä, ympäristöään sekä organisaation käytäntöjä korostuvat lukuisat tekijät. Sosiaalisissa tilanteissa korostuvat etenkin lämminhenkisyys, pätevyys sekä henkilöiden samankaltaisuus (Fiske ym. 2002, 879), joita hakija pitää myönteisinä kokemuksensa kannalta (McFarland ym. 2024, 1429). Fyysisissä sekä virtuaalisissa tiloissa hakija kiinnittää huomiota tunnelmaan ja ilmapiiriin (Stein & Ramaseshan 2016) sekä muun muassa sijaintiin potentiaalisena työpaikkana (McFarland ym. 2024, 1430). Prosessissa hakija arvioi menetelmiä ja niiden toteutusta tehden päätelmiä muun muassa niiden oikeudenmukaisuudesta (McCarthy ym. 2018, 148). Työnantajaan kohdistuva arviointi tapahtuu kulloinkin olemassa olevan tiedon perusteella vahvistaen tai muuttaen aikaisempaa käsitystä. (Miles & McCamey 2018, 758–763.) Mitä johdonmukaisempaa, runsaampaa ja havaittavampaa vuorovaikutus organisaation kanssa on, sitä voimakkaammin hakijakokemus muodostuu (McFarland ym. 2024, 1443).

Hakijakokemusta on syytä tarkastella kokonaisuutena (Doverspike ym. 2019), sillä hakijakokemus on rekrytointiprosessin aikana muodostuneiden kokemusten ja käsitysten summa (McFarland ym. 2024, 1428; Miles ja McCamey 2018, 756–757). Kulkiessaan prosessissa hakija kerryttää uusia kokemuksia ja käsityksiä koskien työnantajaa sekä työpaikkaa (Miles ja McCamey 2018, 756–757). Se, mitä hakijat arvioivat ja painottavat kokemusten muodostumisessa, vaihtelee rekrytoinnin edetessä. Organisaation suuntaamat resurssit rekrytoinnin edetessä ohjaavat sitä, mitä työnhakijat arvioivat. Rekrytoinnin ensimmäisissä vaiheissa arviot voivat painottua esimerkiksi enemmän organisaation edustajien käyttäytymiseen, kun taas myöhemmissä vaiheissa arviot painottuvat työn ja organisaation ominaisuuksiin. (Uggerslev ym. 2012, 634–635.) Hakijakokemus on siten *dynaaminen kokonaisuus*, joka elää ja muokkautuu rekrytointiprosessin edetessä.

*Hakijan tausta* lisäksi vaikuttaa muun muassa siihen, miten rekrytointiaktiviteetit, kuten työpaikkailmoitus, koetaan. Työnhakijoiden aikaisempi työkokemus sekä kokemukset työnhausta voivat vaikuttaa siihen, miten tietoa organisaatiosta vastaanotetaan, sekä millaisia reaktioita rekrytointi hakijassa herättää. (Walker ym. 2008, 631–634.) Kokeneempien työnhakijoiden oletetaan pitävän itse työnominisuuksia rekrytointikokemusta merkittävämpänä käsitysten muokkaajana (Rynes ym. 1991, 513).

Vähemmän kokemusta omaavat työnhakijat joutuvat todennäköisemmin turvautumaan rekrytointiprosessissa muodostuneisiin käsityksiin varsinaisten organisaatioon tai työhön liittyvien faktojen sijaan (Behling ym. 1968). Tutkimuksessaan Taylor ja Bergmann (1987, 263, 281) olettivat työnhakijan työhistorian ja –kokemuksen rajoittavan rekrytointiprosessin vaikutuksia hakijan asenteiden muodostumisessa, mutta eivät kuitenkaan havainneet tekijöiden välillä suoraa yhteyttä.

*Hakijakokemuksen laatuun* on mahdollista pyrkiä vaikuttamaan suunnitelmallisella toiminnalla (Miles & McCamey 2018, 758–763). Organisaatio välittää rekrytointiprosessissa tietoa itsestään ja tarjoamastaan työpaikasta sekä viestii työnhakijoille ominaisuuksistaan ja arvoistaan (Boswell ym. 2003, 24; Rynes ym. 1991, 487; Spence 1973). Organisaation kanssa vuorovaikutuksessa muodostuva hakijakokemus paitsi viestii työnhakijalle organisaation työntekijöiden oloista ja kohtelusta, myös vaikuttaa työnhakijan haluun olla kytköksissä organisaatioon (McCarthy ym. 2018 148; Miles & McCamey 2018, 756; CareerBuilder 2017). Organisaation välittämät signaalit vaikuttavat lisäksi hakijoiden kokemaan organisaation houkuttavuuteen (Celani & Singh 2011, 223), näin vaikuttaen työnhakijoiden haluun tulla työllistetyksi organisaatioon. Hakijat arvioivat rekrytoinnissa useita tekijöitä, kuten kommunikaation avoimuutta, aikataulun selkeää viestimistä sekä organisaation vastuunkantamista (Miles & McCamey 2018, 758–763). Hakijakokemuksen laatuun vaikuttavat arviot prosessin oikeudenmukaisuudesta, siihen liittyvästä epävarmuudesta sekä hakijoiden arvostavasta kohtelusta. Myös muun muassa prosessin ominaisuudet, kuten kesto ja helppous, vaikuttavat hakijan kokemukseen. Organisaatio voi vaikuttaa hakijan käsitykseen oikeudenmukaisuudesta, motivaatioon sekä ahdistuksen tasoon lukuisilla tavoilla. (McCarthy ym. 2018, 148.)

*Positiivinen hakijakokemus* johtaa työnantajan kannalta edullisen työntantajamielikuvan muodostumiseen ja työnantajabrändin vahvistumiseen sekä rekrytoinnin ja taloudellisten tulosten paranemiseen (Miles & McCamey 2018, 756). Positiivinen hakijakokemus on suorassa yhteydessä hakijoiden asenteisiin, käyttäytymiseen ja mielikuviin organisaatiosta. Positiivisella hakijakokemuksella yritykset voivat myötävaikuttaa työnhakijoiden positiiviseen suhtautumiseen sekä asenteisiin yritystä kohtaan. Ollessaan positiivinen, hakijakokemus voi auttaa organisaatiota työvoiman houkuttelussa ja sitouttamisessa, mutta myös vaikuttaa positiivisten mielikuvien ja asenteiden syntyyn ja brändin näkyvyyteen. (McCarthy ym. 2018, 147.)

*Negatiivinen hakijakokemus* on puolestaan yhteydessä alhaisemmaksi koettuun organisatoriseen houkuttavuuteen ja alentuneeseen haluun olla kytköksissä organisaatioon tai suositella sitä muille (McCarthy ym. 2018 147–148). Todennäköisyys suositella organisaatiota muille tai halu olla kytköksissä organisaatioon ovat suorassa suhteessa siihen, kuinka negatiivinen kokemus on hakijasta ollut. Tällöin työnhakija saattaa myös päättää mahdollisen asiakassuhteensa organisaatioon sekä tehdä tuhoa muun muassa arvostelujen muodossa. (Miles & McCamey 2018, 756–762.) Negatiivisen kokemuksen seurauksena organisaation on hankalampaa rekrytoida osaavaa työvoimaa, sillä esimerkiksi internetissä jaetuilla negatiivisilla kokemuksilla on eksponentiaaliset vaikutukset, millä on potentiaalia vaikeuttaa myös organisaation tulevia rekrytointeja (Miles & McCamey 2018, 756).

### **3.5 Rekrytointiprosessin heijastuminen työnantajamielikuvaan**

Työnhakija on vuorovaikutuksessa työnantajan kanssa rekrytointiprosessissa teoriaosassa määritetyissä keskeisissä rekrytointiprosessin vaiheissa – työpaikkailmoituksessa, työhaastattelussa eli kohtaamisessa sekä jälkihoidossa. Työnhakija arvioi organisaatiota rekrytointiprosessissa *sosiaalisessa, fyysisessä* sekä *rakenteellisessa kontekstissa*, jotka pitävät sisällään elementtejä, jotka vaikuttavat hakijan arvioihin. Hakija perustaa tietonsa organisaatiosta eri konteksteissa saamiinsa tietoihin. (McFarland ym. 2024, 1429–1430.)

McFarland ym. (2024) esittivät, että eri konteksteissa tapahtuva arviointi perustuu edelleen konteksteissa esiintyviin tekijöihin. Edellä lisäksi tarkasteltiin rekrytointiprosessin vaiheita aikaisemman kirjallisuuden valossa sekä havaittiin useita vaiheissa toistuvia hakijakokemusta muokkaavia elementtejä. Elementtien voidaan havaita asettuvan luonnollisesti McFarlandin ym. (2024) esittämiin konteksteihin (taulukko 1). McFarlandin ym. (2024) esittämät konteksteissa esiintyvät tekijät lisäksi ilmenevät prosessin vaiheiden tarkastelussa nousseissa elementeissä. Esimerkiksi sosiaalisessa kontekstissa McFarlandin ym. mukaan ilmenevien tekijöiden (lämmihenkisyyys, pätevyys, samankaltaisuus) voidaan katsoa vaikuttavan hakijan arvioihin rekrytoinnin vuorovaikutuksesta. McFarlandin ym. (2024) esittämät tekijät tulkitaan tässä tutkielmassa siten elementtien erityispiirteiksi, sillä vastaavasti muutkin tekijät esiintyvät havaituissa elementeissä. Erityispiirteillä tarkoitetaan konkreettisia

rekrytointiprosessin eri tilanteissa työnhakijalle näyttäytyviä piirteitä, joihin havaitut elementit edelleen jakautuvat.

Taulukko 1 Hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttavat elementit

Konteksti	Elementti	Määritelmä	Erityispiirteet
Sosiaalinen	Vuorovaikutuksellisuus	Työnhakijan suora ja epäsuora vuorovaikutus organisaation ja sen edustajien kanssa missä tahansa rekrytointiprosessin vaiheessa.	Ystävällisyys Lämminhenkisyys Samankaltaisuus Pätevyys Asenteet Avuliaisuus Henkilökohtaisuus Ammattimaisuus
	Viestinnällisyys	Hakijan ja organisaation välinen viestintä mukaan lukien yksisuuntaisen sekä henkilökohtainen viestintä.	Informatiivisuus Informaation määrä Tyyli
Fyysinen	Teknologisuus	Hakijan suora vuorovaikutus teknologisten elementtien kanssa rekrytointiprosessin aikana.	Helppokäyttöisyys Toiminnallisuus Vaivattomuus Sisältö
	Fyysiset elementit	Ympäristö ja tilojen ominaisuudet, joita hakija kohtaa missä tahansa rekrytointiprosessin vaiheessa.	Esteettisyys ja leikkisyys Tunnelma Ilmapiiiri
Rakenteellinen	Oikeudenmukaisuus	Hakijan kokemus valintamenettelyiden sekä -tuloksen oikeudenmukaisuudesta	Reilu kohtelu Soveliaisuus Tasavertaisuus Mahdollisuus edustaa itseään
	Prosessiin liittyvät elementit	Toimet tai vaiheet, jotka hakijan on toteutettava saavuttaakseen tavoitteen vastapuolen kanssa.	Menetelmät Toteutus Rekrytointia koskevat käsitykset Viivästykset Odotusaika Helppous

Rekrytointiprosessin tarkastelussa havaittiin merkityksellisiä elementtejä liittyen vuorovaikutukseen (McFarland ym. 2024, Taylor & Bergmann 1987, Maurer 1992, Stein & Ramaseshan 2016), viestintään (Boswell ym. 2003, Stein & Ramaseshan 2016), prosessissa hyödynnettävään teknologiaan (Stein & Ramaseshan 2016), fyysisiin sekä digitaalisiin tiloihin (McFarland ym. 2024, Turley & Milliman 2000, Cober ym. 2004,

Stein & Ramaseshan 2016), valintaprosessin sekä kohtelun oikeudenmukaisuuteen (Schmitt & Gilliland 1992, Taylor & Bergmann 1987) sekä prosessin vaiheiden käytännön toteutukseen (Stein & Ramaseshan 2016, Carless & Hetherington 2011). Siten tarkasteluun valikoituneet elementit ovat vuorovaikutuksellisuus, viestinnällisyys, teknologisuus, fyysiset elementit, oikeudenmukaisuus sekä prosessiin liittyvät elementit. McFarlandin esittämät rakenteellisessa kontekstissa esiintyvät tekijät (menetelmät, toteutus, rekrytointia koskevat käsitykset) nähdään tutkielmassa prosessiin liittyvien elementtien erityispiirteinä ja fyysisessä kontekstissa esiintyvät tekijät (tunnelma, ilmapiiri ja toiminnallisuus) fyysisten elementtien sekä teknologisuuden erityispiirteinä.

Työnhakijan käsitykset organisaatiosta rakentuvat vuorovaikutuksen pohjalta (McFarland 2024, 1429), mikä tekee *vuorovaikutuksellisuudesta* merkityksellisen elementin rekrytointiprosessissa. Vuorovaikutuksellisuus kattaa työnhakijan suoran sekä epäsuoran vuorovaikutuksen organisaation ja sen edustajien kanssa missä tahansa rekrytointiprosessin vaiheessa (Stein & Ramaseshan 2016, 14–15). McFarland ym. (2024, 1429) arvioivat hakijoiden kiinnittävän huomiota rekrytointiprosessin sosiaalisessa kontekstissa haastattelijoihin sekä esimerkiksi heidän samankaltaisuuteen itsensä kanssa. Työnantajien edustajien vaikutusta työnhakijan arvioihin rekrytoinnissa on tutkittu (Taylor & Bergmann 1987, Maurer 1992), osoittaen yhteyden työnantajan edustajien ja työnhakijoiden käsitysten välillä. Vuorovaikutuksessa työnhakija arvioi vastapuolta, tämän olemusta sekä esimerkiksi käyttäytymistä. Työnhakija kiinnittää huomiota ja arvioi esimerkiksi organisaation edustajien avuliaisuutta, ystävällisyyttä, ammattimaisuutta sekä asenteita (Stein & Ramaseshan 2016, 14–15). Vuorovaikutus elementtinä siis jakautuu edelleen näihin erityispiirteisiin, joihin hakija kiinnittää huomiota.

Vuorovaikutuksellisuuden lisäksi sosiaalisessa kontekstissa työnhakija arvioi rekrytointiviestintää. *Viestinnällisyys* määriteltiin teoriassa hakijan ja organisaation väliseksi viestinnäksi mukaan lukien yksisuuntaisen sekä henkilökohtaisen viestinnän (Boswell ym. 2003, Stein & Ramaseshan 2016). Rekrytointiviestintää on tutkittu runsaasti ja oleelliseksi siinä on todettu informaation määrä, kanavan valinta, informaation sisältö ja laatu, viestinnän tyyli sekä ajantasaisuus ja jatkuvuus (Drury 2016, Allen ym. 2004, Dowling 1986, Turban 2001, Vaahtio 2005, Boswell ym. 2003, 33). Viestintä on oleellinen osa rekrytoinnin toteuttamista, mutta sen rooli eri vaiheissa vaihtelee. Informaation runsaus on suurimmillaan henkilökohtaisissa tapaamisissa, joissa

kommunikointi on välitöntä (Daft & Lengel 1986, 560). Rekrytoinnin alkuvaiheessa viestintä on yksisuuntaista ja jälkihoidon osalta se saa erilaisen vivahteen esimerkiksi torjunnan ja mahdollisen palautteenannon ansiosta.

Fyysisessä kontekstissa hakija arvioi työnantajan digitaalisia alustoja sekä fyysisiä ympäristöjä. *Teknologisuuden* määriteltiin teoriaosassa olevan hakijan suora vuorovaikutus teknologisten elementtien kanssa rekrytointiprosessin aikana (Stein & Ramaseshan 2016). Teknologiset elementit muokkaavat työnhakijoiden mielikuvia, asenteita sekä vaikuttavat hakijan käyttäytymiseen (Turley & Milliman 2000, 193). Hakijat ovat kosketuksissa teknologisiin elementteihin rekrytointiprosessissa tarkastellessaan työpaikkailmoitusta, lähettäessään työhakemusta, vieraillessaan työnantajan kotisivuilla tai osallistuessaan esimerkiksi virtuaaliseen työhaastatteluun. Teknologisuuden erityispiirteitä ovat alustojen helppokäyttöisyys, vaivattomuus sekä sisältö, joita hakijat arvioivat ollessaan vuorovaikutuksessa niiden kanssa.

*Fyysisillä elementeillä* tarkoitetaan ympäristön ja tilojen ominaisuuksia, joita hakija kohtaa missä tahansa rekrytointiprosessin vaiheessa (Turley & Milliman 2000, Cober ym. 2004, Stein & Ramaseshan 2016) ja jotka vaikuttavat hakijoiden arvioihin sekä vastauksiin (Turley & Milliman 2000, 194). Tilojen fyysiset elementit, kuten rakennuksen ulkonäkö, sisäänkäynti, sijainti, sisustus ja muun muassa valaistus ovat osa hakijakokemusta (Turley & Milliman 2000, 195–196). Elementin erityispiirteitä ovat ilmapiiri, esteettisyys sekä leikkisyys. Rekrytointiprosessissa työhaastattelu on tyypillisimminkin vaihe, jossa työnhakija kohtaa fyysisiä elementtejä, mutta ei välttämättä ainoa.

Rakenteellisessa kontekstissa hakija arvioi organisaation käyttämiä rekrytointi- ja valintamenetelmiä. Tässä yhteydessä elementeistä vaikuttavat oikeudenmukaisuus sekä prosessiin liittyvät elementit. *Oikeudenmukaisuudella* tarkoitetaan hakijan kokemusta valintamenettelyiden sekä -tuloksen oikeudenmukaisuudesta. Valintamenettelyiden osalta hakija arvioi kohteluaan sekä esimerkiksi rekrytointiviestinnän oikeudenmukaisuutta sen henkilökohtaisuuden, ajantasaisuuden sekä palautteenannon perusteella (Boswell ym. 2003, 33). Lindin (2001, 57–58) oikeudenmukaisuuden heuristiikan mukaan koettu reiluus ei riipu ainoastaan lopputuloksesta, mutta myös menettelyn ja kohtelun vivahteista. Hakijat odottavatkin oikeudenmukaisuutta niin prosessilta kuin valintatulokseltakin (Gilliland 1993, Bell ym. 2006). Palautteenanto ja

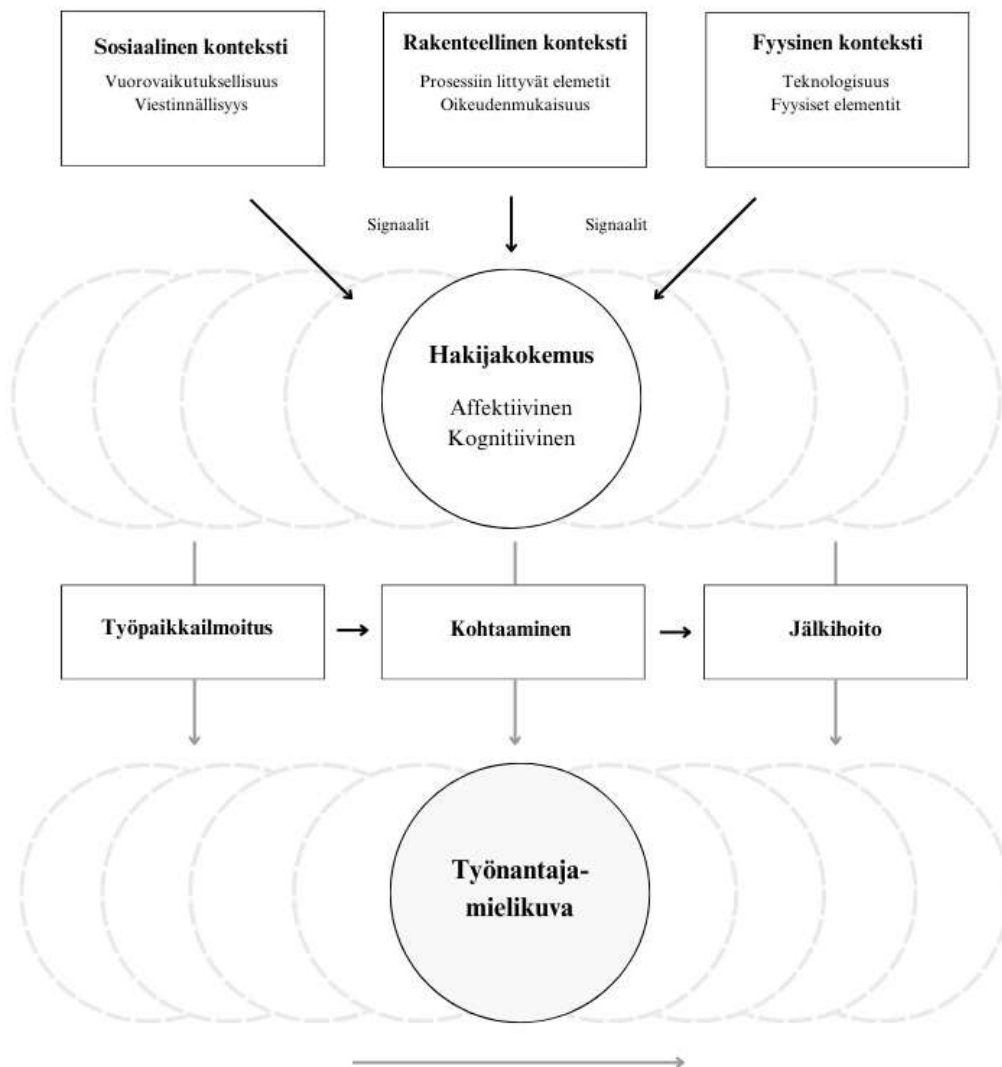
koettu reiluus ovat relevantteja etenkin silloin, kun hakija ei tullut valituksi (Truxillo ym. 2009, 348). Oikeudenmukaisuuden erityispiirteitä ovat reilu kohtelu, soveliaisuus sekä tasavertaisuus, jotka näkyvät eri vaiheissa läpi rekrytoinnin.

*Prosessiin liittyvät elementit* kattavat toimet tai vaiheet, jotka hakijan on toteutettava saavuttaakseen tavoitteensa työnantajan kanssa. Prosessiin liittyvät elementit pitävät sisällään prosessissa käytetyt menetelmät sekä toteutuksen, rekrytointia koskevat käsitykset, odotusajan, viiveet sekä yleisen helppouden. Prosessilla on olemassa odotettu kesto-aika, jonka ylittäminen vaikuttaa hakijakokemukseen heikentävästi ja sen alittaminen vastavuoroisesti kohentavasti. Organisaation viestinnän nopeutta rekrytointikontekstissa on tutkittu ja käsitelty runsaasti (Boswell ym. 2003; Carless & Hetherington 2011; Barber 1998) ja tulokset osoittavat yhteyden viestinnän nopeuden sekä organisaatiota kohtaan koetun myönteisyyden välillä. Odottamattomat viivästyksiset ja pitkäkestoisuus vaikuttavat heikentävästi organisaation houkuttavuuteen (Carless & Hetherington 2011, 107). Rehellisyys ja avoin kommunikaatio rekrytointiprosessin etenemisestä, kuten viivästyksistä ja valinnoista, puolestaan tukevat positiivisten asenteiden muodostumista (Boswell ym. 2003, 33).

Hakija vastaanottaa sekä arvioi eri konteksteista saamiaan *signaaleja*, joiden perusteella *hakijakokemus* muodostuu. Työnhakija nojaa mielikuvissaan saatavilla olevaan, valikoituun tietoon (Dowling 1986, 110), joka välittyy organisaatiolta työnhakijalle signaaleina. Hakija arvioi vastaanottamiaan signaaleja sen perusteella, mitä tietoa hän niistä saa sekä millaisia tunteita ne hakijassa herättävät. Arviot muokkaavat edelleen hakijan kognitiivisia ja affektiivisiä reaktioita. Rekrytointiprosessin eri konteksteissa esiintyvien elementtien välittämät signaalit siten muokkaavat hakijan kognitiivisia ja affektiivisiä kokemuksia, jotka muodostavat hakijakokemuksen. (McFarland ym. 2024; 1427, 1429.)

*Työnantajamielikuva* muodostuu organisaation välittämien signaalien avulla organisaation ulkopuoliselle henkilölle (Cable & Turban 2003, 2246). Mielikuvat perustuvat tulkitsijan omaan todellisuuteen organisaatiosta, joihin tulkitsijan henkilökohtaisella kokemuksella, kuten rekrytoinnilla, on suora vaikutus (Dowling 1986, 110). Cablen ja Turbanin (2003, 2246) mukaan työnhakija muodostaakin työnantajamielikuvan hakijakokemuksensa sekä rekrytointiprosessissa välittyvien signaalien perusteella. Työnhakija arvioi kokemustaan rekrytointiprosessissa kolmessa

kontekstissa (sosiaalinen, rakenteellinen ja fyysinen), joissa esiintyvien elementtien erityispiirteitä tämä arvioi. Eri kontekstien ja elementtien painoarvo kussakin rekrytointiprosessin vaiheessa vaihtelee käytettyjen menetelmien mukaan, mutta työnhakija arvioi rekrytointia kaikissa konteksteissa sekä näissä esiintyvien elementtien perusteella. Hakija arvioi vaiheita sen perusteella, mitä tietoa vaihe hakijalle tarjosi (kognitiivinen ulottuvuus) sekä mitä tunteita se hakijassa herätti (affektiivinen ulottuvuus). Rekrytointiprosessi siten välittää informaatiota antavia signaaleja muodostaen tulkitsijan omakohtaisen hakijakokemuksen, joka heijastuu työnantajamielikuvaan (kuvio 7).



Kuvio 7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: hakijakokemuksen heijastuminen työnantajamielikuvaan



Työnantajamielikuvan muodostuminen rekrytointiprosessissa on kunkin työnhakijan kannalta henkilökohtainen yhtälö. Rekrytointiprosessissa oleellisia tarkastelunkohteita ovat paitsi organisaatioon ja rekrytointiprosessiin, myös työnhakijaan itseensä liittyvät tekijät. Työnantajamielikuvan muodostumisen taustalla vaikuttavat työnhakijan henkilökohtaiset tekijät, kuten aikaisemmat *kokemukset, käsitykset, tunteet* ja *odotukset*. Auerin ym. (2021, 66) mukaan hakijan henkilökohtaiset odotukset, toiveet ja suunnitelmat organisaation suhteen vaikuttavat työntäjän houkuttavuuden arviointiin jopa rekrytointiaktiviteetteja enemmän. Lisäksi työnhakijalla on useimmiten olemassa oleva käsitys hyvästä työnantajasta, mikä määrittelee muodostuvaa mielikuvaa (Valvisto 2005, 22).

## 4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimusstrategia sekä -menetelmät

Tämän tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sekä saavuttamaan siitä syvempi ymmärrys. Teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimusmenetelmän ja analyysin valintaa, joiden tulee tukea tutkittavaa ilmiötä (Alasuutari 2011). Tutkittaessa rekrytointiprosessin eri vaiheiden sekä niissä ilmenevien elementtien vaikutuksia hakijakokemukseen ja sittemmin muodostuvaan työnantajamielikuvaan, on tarpeellista antaa tilaa tutkimuskohteiden tunteille sekä kokemuksille.

Tutkimuskohteen subjektiivisen luonteen vuoksi tutkimuksessa sovelletaan kvalitatiivista eli *laadullista tutkimusmenetelmää*. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään tutkittavien henkilöiden kokemuksia (Puusa ym. 2020), minkä vuoksi se soveltuu hyvin tutkimuksen tarkoitukseen. Laadullinen tutkimus kuvataan usein määrällisen tutkimuksen vastakohtana, vaikka asia ei ole niin yksiselkoinen (Alasuutari 2011). Kuitenkin määrällisistä tutkimuksista poiketen laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tulkintaan sekä ymmärtämiseen kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttamiseksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–9).

*Tapaustutkimuksen* avulla on mahdollista esittää monimutkaisia ja vaikeasti ymmärrettäviä tapauksia ja ilmiöitä ymmärrettävässä, elävässä, henkilökohtaisessa ja maanläheisessä muodossa (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–116). Kyseinen tapaustutkimus kohdistuu erääseen Heinolan kaupungin järjestämään rekrytointiin, jossa tutkimustapauksena tarkastellaan asiantuntijatehtävän rekrytointia. Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus sen syvälle luotaavaan ymmärryksen sekä kontekstisidonnaisen tarkastelun vuoksi. Tapaustutkimuksen tuottama intensiivinen sekä yksityiskohtainen tieto tapauksesta tukee tutkielman tarkoitusta.

Tämä tapaustutkimus toteutetaan hyödyntäen *fenomenologista tutkimusparadigmaa*. Käsitys ja merkitys ovat fenomenologisen tutkimuksen keskeisiä käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018), ja ne ovat myös tämän tutkimuksen keskiössä. Fenomenologiassa tutkitaan kokemusta, jonka tulkitaan muodostuvan merkitysten perusteella, sillä ihmisen suhde maailmaan on intentionaalinen ja kaikki ilmiöt ovat yksilölle merkityksellisiä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Ihmisen nähdään olevan paitsi sosiaalisen maailman kohteena,

myös vaikuttajana. Vuorovaikutus tuottaa merkitysten verkoston koostaen sosiaalisen todellisuuden, jonka sisällä ihmiset elävät. (Puusa ym. 2020.)

Tutkimuksen *aineistonkeruumenetelmäksi* valittiin haastattelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatteluissa voi olla kuitenkin paljonkin variaatioita. Haastattelut voivat olla kysymysten ja vastausten sarjoja tai ne voivat muistuttaa lähemmin keskustelua, jossa haastattelijan ja haastateltavan erot eivät ole niin huomattavia. Tässä tutkimuksessa hakijan autenttiset kokemukset ovat keskiössä, joten haastattelun lähestymistapana käytetään emotionaalista (myös subjektivistinen) tapaa, jossa faktatiedon sijaan keskitytään ihmisten käsityksiin, ymmärryksiin, näkemyksiin ja tunteisiin. (Kovalainen & Eriksson 2008.) Haastattelun etuna pidetään lisäksi sitä, että haastattelijan on mahdollista havainnoida sitä, mitä sanotaan, mutta myös sitä, miten se sanotaan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelu voi näin mahdollistaa syvällisempää haastateltavan havainnointia. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä laadullisessa tutkimuksessa on olennaista saavuttaa tutkittavien henkilöiden näkökulma (Puusa ym. 2020) ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta on syytä tarkastella kunkin haastateltavan kokemuksia yksilöllisesti.

Tutkimus toteutettiin keräämällä aineisto hyödyntäen *puolistrukturoituja haastatteluja*. Usein kirjallisuudessa puolistrukturoidut haastattelut sekä teemahaastattelut esitetään synonyymeinä, jotka asettuvat strukturoidun haastattelun ja syvähaastattelun välimaastoon (Tuomi & Sarajärvi 2018). Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset antamatta vastausvaihtoehtoja. Haastattelun kysymykset hahmottuvat tiettyjen teemojen ympärille, joiden varassa haastattelussa edetään. Teemahaastattelulle ominaisesti haastattelussa kuitenkin esitetään kysymyksiä tarpeen tullen määrittämättömässä järjestyksessä sekä vaihtelevin laajuuksin. (Eskola & Suoranta 1998.) Puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun etuna on haastattelijan mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä sekä esittää jatkokysymyksiä riippuen haastateltavan vastauksista (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastatteluissa kerrytetään ymmärrystä työnhakijoiden kokemuksista ennalta määritetyistä rekrytointiprosessin vaiheiden elementeistä. Tarkoituksena on siten saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten kukin vaihe kontribuoi työnantajamielikuvan muodostumiseen.

Fenomenologian kokemuskeskeinen lähestymistapa soveltuu täten hyvin tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Tutkimuskohteen subjektiivisen luonteen vuoksi

ymmärtämiseen tähtäävän tutkimuksen oletetaan auttavan muodostamaan mahdollisimman rikkaan kuvan ilmiöstä. Työnhakijoiden käsityksistä, kokemuksista ja tunteista pyritään saamaan mahdollisimman todenmukainen kuva haastattelemalla heitä reaaliajassa. Puolistrukturoitu haastattelu antaa mahdollisuuden täydentää haastattelurunkoa ja näin tarpeen mukaan yksilöidä haastattelua sen kulun perusteella.

## 4.2 Tutkimustapaus

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona julkiselle toimijalle. Tutkimuksen tapausorganisaatioksi valittiin Heinolan kaupunki, sillä julkisen toimijan odotetaan tarjoavan poikkeuksellisia näkökulmia työnantajamielikuvan suhteen. Kohdeorganisaatio on lisäksi tutkijalle entuudestaan tuttu, mikä nähtiin tutkimukselle eduksi. Heinola on noin 19 000 asukkaan kaupunki, jonka ”tekemisessä näkyy kumppanuus- ja kehittämiskulttuuri, johtaminen on mahdollistavaa, henkilöstö kehittää ja kehittyy sekä yhteisöllisyys on vahvaa” (Kuntarekry.fi, Heinolan kaupunki). Kaupungilla on tällä hetkellä lähes 700 työntekijää lukuisilla eri toimialoilla.

Kaupungilla on vuonna 2023 valmistunut rekrytointiohje, jonka mukaan tutkittavassa prosessissa edetään. Prosessin ohjeet ovat yksityiskohtaiset sekä hyvin suunnitellut. Uuden tehtävän avautuessa käynnistyy samanaikaisesti niin sisäinen kuin julkinenkin haku tehtävän täyttämiseksi (Rekrytointiohje 2023, 3). Rekrytoinnit suoritetaan ohjeessa määriteltyjen ohjeiden mukaisesti. Ohjeessa määritetään muun muassa työpaikkailmoituksen sisältö sekä julkaisukanavat, hakemusten käsittely, rekrytointiviestinnän tavoitteet, haastattelumenettelyt sekä valintapäätöksen tekeminen ja siitä ilmoittaminen. Rekrytointiohje on voimassa kaikilla toimialoilla.

Tutkimuksessa tarkastellaan ennalta määritettyä rekrytointia, joka edustaa varsinaista tutkimustapausta kohdeorganisaationa. Tässä tutkimuksessa perehdytään asiantuntijatehtävän rekrytointiprosessiin, sillä hakijoiden motivaation, haun tarkoituksenmukaisuuden sekä hakijoiden taustojen arvioidaan vaikuttavan rekrytoinnin merkityksellisyyden kokemukseen. Valinnalle raamit asetti lisäksi tutkielman aikataulu.

Kaupungin rekrytointiohjeen mukaisesti valitussakin rekrytointiprosessissa keskeisenä alustana toimi Kuntarekry ja rekrytointiviestintä tapahtui pääasiallisesti kyseisen alustan kautta. Työpaikkailmoitus julkaistiin Kuntarekryssä, johon kirjautumalla työnhakijat

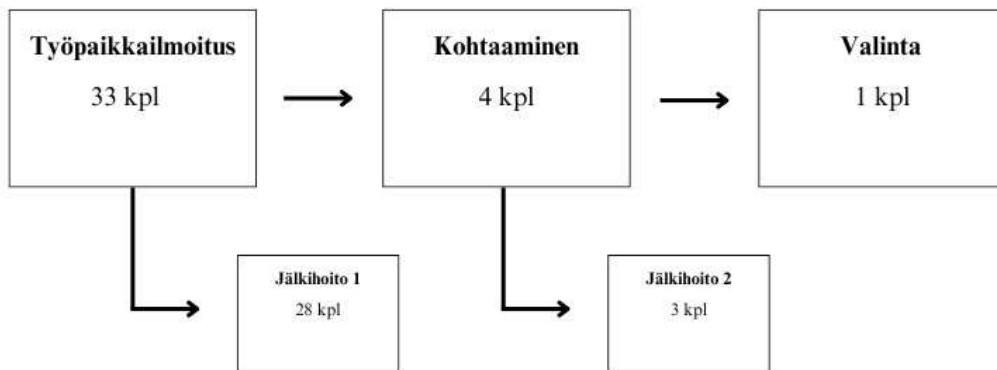
lähettivät myös lomakemuotoisen työhakemuksen. Rekrytoinnissa etenevien työnhakijoiden kanssa sovittiin työhaastattelujen ajankohdat, jotka järjestettiin fyysisinä tapaamisina organisaation tiloissa. Työhakemuksen sekä -haastattelun jälkeen karsiutuneille työnhakijoille ilmoitettiin viestillä. Prosessin vaiheet eivät kuitenkaan toistuneet identtisinä kaikkien hakijoiden kohdalla, vaan esimerkiksi haastattelujen fyysinen tila vaihteli. Lisäksi muista poiketen eräs työnhakija sai valintailmoituksen työhaastattelun jälkeen puhelimitse.

### 4.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Ensisijaisella datalla tarkoitetaan tutkijan itsensä keräämää dataa, jota laadullisessa tutkimuksessa voidaan kerätä monilla eri tavoilla, kuten havainnoimalla tai haastatteleamalla. Aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimuksen tarkoitus, lähestymistapa sekä tutkimuskysymykset. (Kovalainen & Eriksson 2008.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettävä ensisijainen data eli tuotettu aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla. Seuraavissa luvuissa esitellään aineistonkeruuta yksityiskohtaisemmin.

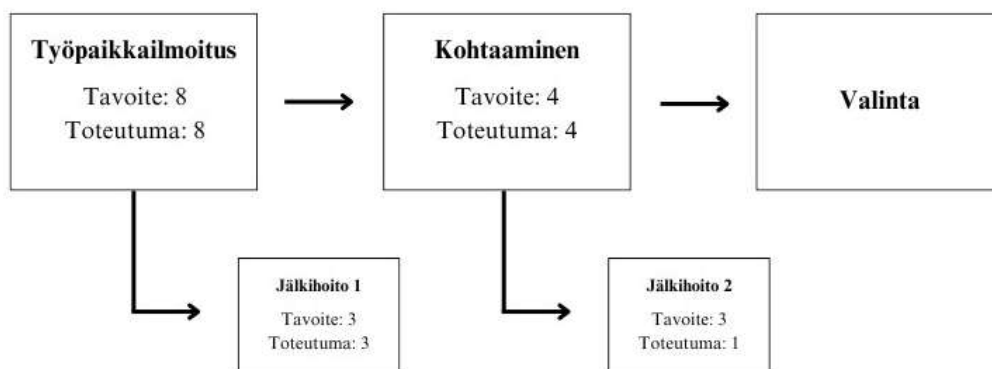
#### 4.3.1 Tutkimuskohteiden valinta ja kuvaus

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Heinolan kaupungin ennalta määrättyyn tehtävään hakemuksen lähettävät työnhakijat. Koska rekrytoinnin lopputulosta ja rekrytointiprosessissa mukana olevia työnhakijoita ei ollut mahdollista ennakoita, oli tutkimukseen otettava kolme erillistä otosta – yksi kustakin rekrytointiprosessin vaiheesta. Hakemuksia tehtävään tuli 33 kappaletta, joista työhaastatteluihin valikoitui neljä hakijaa aluksi viidestä valitusta kahden perueissa sekä tämän jälkeen yhden lisäksi haastatteluihin valitun hakijan jälkeen. Näin ollen 28 hakijaa sai kuulla karsiutuneensa prosessista työhakemuksen lähettämisen jälkeen sekä kolme hakijaa työhaastattelun jälkeen (kuvio 8). Hakijajoukko väheni määrällisesti rekrytoinnin edetessä, mikä teoriassa mahdollisti sen, että työnhakija voi olla mukana useammassa tutkimushaastattelussa. Tietoisesti ei pyritty valitsemaan tai välttämään jo aikaisemmin haastateltuja hakijoita.



Kuvio 8 Hakijajoukot

Tutkimuskohteiksi valittiin kaikki osallistujat kustakin vaiheesta, joista haastateltavat valittiin sattumanvaraisesti. Työpaikkailmoituksen perusteella työhakemuksen lähettäneet muodostavat ensimmäisen hakijajoukon, haastatteluihin osallistuneet seuraavan ja jälkihoidon vastaanottaneet kolmannen. Jälkihoidon vastaanottaneina tutkitaan heitä, jotka eivät tulleet prosessissa valituiksi vaan saivat työnantajalta torjuvan vastauksen. Tähän joukkoon lukeutuvat he, jotka karsiutuivat työhakemuksen jälkeen (28 hlö) sekä he, jotka karsiutuivat haastattelujen jälkeen (3 hlö). Jälkihoitojen tutkimusjoukkoihin viitataan nimillä ensimmäinen ja toinen valintailmoitus. Erottelua ryhmien välillä ei tehdä enää tulososuudessa. Ennen tutkimuksen aloittamista tavoitteeksi päätettiin neljännes hakijoista työpaikkailmoituksen perusteella, kaikki työhaastatteluihin osallistuneet sekä kolme hakijaa ensimmäisestä jälkihoidosta sekä kaikki hakijat toisesta jälkihoidosta. Työpaikkailmoituksesta haastateltiin kahdeksaa hakijaa, joka on noin neljännes koko hakijajoukosta ja työhaastatteluihin osallistuneista kaikkia haastateltiin. Lisäksi jälkihoidosta haastateltiin kolmea hakijaa ensimmäisessä jälkihoidon vaiheessa, mutta toisen jälkihoidon vastaanottaneista tavoitettiin ainoastaan yksi kolmesta hakijasta. Kaikki tutkimusjoukkoja koskevat tavoitteet toteutuivat mukaan lukematta toista jälkihoitoa (kuvio 9).



Kuvio 9 Haastattelutavoitteet ja -toteutumat

Kaikkia haastateltavia lähestyttiin puhelimitse tiedustelemalla halukkuutta osallistua tutkimukseen. Ensimmäisessä vaiheessa hakijajoukko oli laaja, joten jos satunnaisesti valittua hakijaa ei tavoitettu puhelimitse, soitettiin seuraavalle hakijalle. Seuraavissa vaiheissa hakijajoukko oli kuitenkin pienempi, joten hakijoita pyydettiin osallistumaan haastatteluun tarvittaessa myös viestillä. Työpaikkailmoituksesta ja ensimmäisestä jälkihoidosta työnhakijoita lähestyttiin satunnaisesti toimeksiantajan tarjoaman listan mukaisesti, kunnes haluttu osallistujamäärä saatiin kerättyä. Hakijoita haastateltiin ennen tietoa rekrytoinnin seuraavaan vaiheeseen pääsystä, muutama päivä rekrytoinnin vaiheen toteutumisen jälkeen. Tällä pyrittiin varmistamaan, että haastateltavilla oli aikaa rekisteröidä tapahtunut sekä päästä yli ensireaktiosta.

Hakijajoukko muodostui demografisilta tiedoiltaan kirjavasta joukosta. Kaikkia hakijoita, yhtä lukuun ottamatta, kuitenkin yhdisti korkeakoulututkinto. Kuntaorganisaatiot sekä Heinolan kaupunki olivat hakijoille vaihtelevasti tuttuja. Hakijoiden identiteetin suojaamiseksi tietoja ei yhdistetä yksittäisiin hakijoihin.

#### 4.3.2 Aineistoin keruun toteutus

Haastattelut jaettiin kolmeen osaan rekrytointiprosessin vaiheiden mukaan, ja kussakin haastattelusarjassa esitettiin kaikille vaiheille yhteiset avoimet kysymykset sekä lisäksi keskityttiin kyseiselle vaiheelle ominaisiin elementteihin. Kullekin tutkimusjoukolle laadittiin oma kysymysrunko (liitteet 1–3), mikä on laadittu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Esimerkiksi työpaikkailmoituksesta haastateltaville työnhakijoille esitettiin kaikille vaiheille yhteiset kysymykset sekä erityisesti työpaikkailmoitusta koskevat

kysymykset. Kunkin vaiheen lisäkysymysten tarkoitus oli tuottaa lisätietoa hakijakokemukseen vaikuttavista tekijöistä kussakin rekrytointiprosessin vaiheessa ja keskittyivät siten tutkielman toiseen osaongelmaan. Vaiheiden yhteinen haastattelurunko luotiin soveltumaan haastatteluihin kaikista vaiheista. Haastatteluissa kysyttiin laajoja kysymyksiä työnantajamielikuvan tilasta ja hakijakokemuksesta (taulukko 2). Ennen haastattelujen toteuttamista järjestettiin kaksi pilottihaastattelua, joiden perusteella haastattelukysymyksiä muokattiin.

Taulukko 2 Operationalisointitaulukko, kaikille vaiheille yhteiset kysymykset

<b>Tutkimuksen tarkoitus</b>		
Tutkia, miten rekrytointiprosessin keskeisissä vaiheissa muodostuva hakijakokemus vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen.		
<b>Osaongelmat</b>	<b>Keskeiset käsitteet</b>	<b>Esimerkkejä haastattelukysymyksistä</b>
1. Mistä työnantajamielikuva muodostuu?	Työnantajamielikuva, organisaation maine työnantajana	Millainen mielikuva sinulla oli työnantajasta ennen työnhakua? Millaisia ominaisuuksia yhdistät työnantajaan?
2. Miten hakijakokemus rakentuu rekrytointiprosessissa?	Hakijakokemus, hakijakokemuksen kognitiivinen ja affektiivinen ulottuvuus, sosiaalinen, rakenteellinen ja fyysinen konteksti	Millainen kokemus sinulle muodostui tästä vaiheesta? Miten rekrytointiprosessin vaihetta olisi voinut parantaa? Olisiko se vaikuttanut kokemukseesi? Jäikö jokin asia erityisesti mieleen positiivisessa tai negatiivisessa mielessä? Miksi?  Lisäkysymykset <ul style="list-style-type: none"><li>- Työpaikkailmoitus</li><li>- Työhaastattelu</li><li>- Jälkihoito (ks. Liite 4)</li></ul>
3. Millainen vaikutus hakijakokemuksella on työnantajamielikuvaan?	Työnantajamielikuva, työnhakijan odotukset, hakijakokemus	Minkälaisia odotuksia sinulla oli tämän vaiheen suhteen? Koetko, että odotuksiisi vastattiin? Millaisen kuvan sait organisaatiosta tähänastisen rekrytoinnin perusteella? Onko käsityksesi muuttunut työnantajasta rekrytoinnin seurauksena? Mistä muutos johtuu?



Hakijakokemuksen kannalta haluttiin selvittää tarkemmin rekrytointiprosessin vaiheessa vaikuttavia tekijöitä, joiden kanssa hakija on vuorovaikutuksessa hakuprosessin sosiaalisessa, rakenteellisessa sekä fyysisessä kontekstissa. Vaiheista laadittiin lisäkysymykset, jotka esitettiin kunkin haastattelun yhteydessä (liite 4). Ensimmäisessä haastattelusarjassa (työpaikkailmoitus) nostettiin esille työpaikkailmoitukselle tyypilliset elementit, eli teknologisuus, viestinnällisyys ja prosessiin liittyvät elementit, sekä hakijalle kokonaisvaltaisemmin muodostunut siihenastinen kokemus. Toisessa haastattelusarjassa koskien työhaastattelua, haastateltavilta kysyttiin vuorovaikutuksellisuudesta, viestinnällisyydestä, oikeudenmukaisuudesta ja fyysisistä sekä prosessiin liittyvistä elementeistä. Viimeisessä haastattelusarjassa (jälkihoito) kysymykset rakennettiin viestinnällisyyden, oikeudenmukaisuuden ja prosessiin liittyvien elementtien ympärille. Lisäkysymykset antoivat lisätietoa toiseen osakysymykseen asettamalla sosiaalisen, rakenteellisen sekä fyysisen kontekstin alle, selittämällä hakijakokemuksen muodostumista. Kysymykset keskittyivät vaiheessa esiintyviin elementteihin.

Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi suunnitellut kysymykset haastateltavan ohjaamassa luonnollisessa järjestyksessä. Tutkija täsmensi kysymyksiä sekä lisäsi jatkokysymyksiä haastattelutilanteessa tarpeen mukaan. Kolmen ensimmäisen haastattelun jälkeen tutkimuksen alkuun lisättiin määritelmä työnantajamielikuvasta, mikä auttoi etenkin ensimmäisen haastattelukysymyksen kanssa. Pääsääntöisesti haastattelukysymykset ymmärrettiin ongelmitta. Työhaastattelua sekä jälkihoitoa koskevissa haastatteluissa työnhakijoille annettiin lisäksi vapaa sana rekrytoinnista, jolloin saattoi nousta esiin mielipiteitä muistakin prosessin vaiheista. Haastatteluissa keskityttiin kuitenkin pääsääntöisesti aiheena olevaan rekrytointiprosessin vaiheeseen.

Tutkimus tähtäsi syvälliseen ymmärrykseen siitä, miten kukin rekrytointiprosessin vaihe vaikuttaa hakijakokemuksen kautta syntyvään työnantajamielikuvaan, joten tutkimuksen kannalta oli tärkeää saavuttaa aineistoa eritellysti kustakin vaiheesta. Kokemus on tuoreimpana mielessä heti vaiheen suorittamisen jälkeen, minkä vuoksi työnhakijoita lähestyttiin heti kunkin rekrytointiprosessin vaiheen jälkeen. Olemalla ajantasaisesti mukana prosessissa haluttiin varmistaa, etteivät muistikuvat vaiheesta ja hakijan kokemuksista pääse unohtumaan, ja ettei mikään rekrytointiprosessin myöhempi kosketuspiste heikennä kokemusta aiemmasta vaiheesta.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2024 tammi-helmikuussa puhelintapaamisina (16 kpl) (taulukko 3). Haastattelujen verbaalinen osuus nauhoitettiin puhelimen sanelinsovelluksen avulla, minkä jälkeen aineisto litteroitiin hyödyntämällä Word-ohjelmaa. Nauhoitettua materiaalia kertyi haastatteluista noin 220 minuuttia.

Taulukko 3 Haastateltavat sekä haastattelujen toteutustavat (TI=työpaikkailmoitus, HA=haastattelu, JH=jälkihoito)

	Ajankohta	Kesto
TI-1	22.1.2024 klo 14.12	10min 41s
TI-2	22.1.2024 klo 14.29	10min 29s
TI-3	22.1.2024 klo 14.49	25min 19s
TI-4	23.1.2024 klo 13.31	12min 50s
TI-5	23.1.2024 klo 13.51	11min 48s
TI-6	23.1.2024 klo 14.18	9min 24s
TI-7	23.1.2024 klo 14.37	14min 39s
TI-8	23.1.2024 klo 15.21	11min 42s
HA-1	2.2.2024 klo 13.36	16min 9s
HA-2	5.2.2024 klo 11.27	15min 28s
HA-3	5.2.2024 klo 12.04	17min 17s
HA-4	6.2.2024 klo 15.31	15min 9s
JH-1	31.1.2024 klo 15.19	14min 4 s
JH-2	31.1.2024 klo 15.57	12min 28s
JH-3	1.2.2024 klo 15.11	16min 20s
JH-4	5.2.2024 klo 12.20	6min 35s

Haastateltavien halun osallistua tutkimukseen havaittiin laskevan rekrytointiprosessin edetessä. Ensimmäisessä vaiheessa, työilmoituksessa, kaikki tavoitetut työnhakijat olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Työnhakijoiden tavoittaminen haastatteluja varten kuitenkin vaikeutui rekrytoinnin edetessä. Varsinaisia kieltäytymisiä ei kohtattu, mutta haastatteluja siirrettiin tai työnhakijoita ei enää tavoitettu rekrytoinnin viimeisessä vaiheessa. Haasteita ilmeni etenkin jälkihoitoa koskevien haastattelujen saannin ja työnhakijoiden tavoittamisen kanssa. Työnhakijoiden halun olla kytköksissä rekrytointiin tai sitä koskevaan tutkimukseen tulkitaan siten laskeneen torjunnan jälkeen.

#### 4.4 Tutkimuksen eettisyys ja aineiston hallinta

Tutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon monenlaisia kysymyksiä, jotka liittyvät sekä tiedon hankintaan että sen käyttöön (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimusaineiston keruussa ja käsittelyssä kiinnitettiin erityistä huomiota tutkimusetiikkaan. Tutkimuksen teossa huomioitiin eettinen käytäntö tutkimuksen läpinäkyvyyden, haastateltavien tietosuojan sekä anonymiteetin suhteen.

Ennen aineiston keruun aloittamista, toimeksiantaja tiedotti koko tutkimusjoukkoa siitä, että heihin saatetaan ottaa yhteyttä koskien tutkimusta. Haastateltavat olivat siten jo tietoisia tutkimuksesta tutkijan soittaessa haastateltaville. Heiltä kysyttiin puhelimesta halukkuutta osallistua kyseiseen tutkimukseen. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tutkimukseen osallistuvalla tulee tarjota riittävästi tietoa tutkimuksesta sekä sen tavoitteesta. Heidän mukaansa on lisäksi korostettava osallistumisen vapaaehtoisuutta. Tutkimukseen osallistuville esiteltiin lyhyesti niin tutkimus kuin tutkijakin sekä pyydettiin osallistumaan vapaaehtoiseen tutkimukseen (liite 5). Samassa selvityksessä haastateltavia informoitiin tutkimuksen luottamuksellisuudesta sekä aineiston keruusta sekä säilytyksestä.

Haastateltavia informoitiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä siitä, että osallistuminen tai osallistumatta jättäminen eivät vaikuta heidän kohteluunsa. Haastateltaville lisäksi selvennettiin tutkijan sekä toimeksiantajan suhde tarkoittaen, ettei tutkimuksella ole vaikutusta rekrytointin kulkuun eikä toimeksiantajalla tutkimukseen. Lisäksi tutkija informoi hakijoita ennen haastattelua mahdollisuudesta vetäytyä tutkimuksesta niin halutessaan. Hakijat olivat lisäksi tietoisia siitä, ettei osallisuutta voida kuitenkaan poistaa valmiista tutkimusraportista. Selvityksen jälkeen haastateltavilta pyydettiin tutkimusluvat aineiston käyttöön tutkimuksessa sekä tutkimushaastatteluun. Ennen lupaselvitystä haastateltavilta pyydettiin lisäksi lupa nauhoittaa selvitys sekä haastattelu.

Haastateltavilta kerättiin ainoastaan tutkimuksen kannalta välttämättömäksi katsotut tiedot. Haastateltavien tietosuojan vuoksi vain oleellinen tieto arkistoitiin. Tutkimuksen kannalta henkilötiedot tai haastateltavien erottelu taustan tai demografisten tietojen mukaan katsottiin epäoleelliseksi, joten tietoja ei kerätty. Aineistoissa haastattelut on merkitty eri koodein. Tutkijan oli tarpeellista säilyttää toimeksiantajalta saamansa lista, joka piti sisällään haastateltavien puhelinnumerot sekä sähköpostiosoitteet. Listaa

säilytettiin paikallisesti muusta aineistosta erillään, kunnes kaikki haastattelusoitot oli saatu soitettua. Haastateltaville tarjottiin haastattelussa mahdollisuus saada tulososuus luettavakseen ennen raportin lähettämistä toimeksiantajalle. Halukkaiden sähköpostit pidettiin tallessa tulososuuden valmistumiseen saakka, minkä jälkeen aineisto tuhottiin. Työnhakijoille annettiin täysi anonymiteetti niin tutkimuksen aikana kuin sen jälkeenkin.

Kerättyä aineistoa käsiteltiin sekä säilytetään Turun yliopiston tietosuoja- ja datanhallintaohjeiden pohjalta laaditun aineistohallintasuunnitelman mukaisesti. Ainoastaan tutkijalla on pääsy raaka-aineistoon, eikä aineistoa missään vaiheessa luovuteta tutkimuksen toimeksiantajalle. Jalostettu aineisto säilytetään yliopiston laatiman ohjeen mukaisesti viideksi vuodeksi tutkijan yksityiselle laitteelle. Alkuperäisiä äänitteitä ei säilötä, vaan tuhotaan heti litteroinnin jälkeen, mistä myös haastateltavia informoitiin. Tutkimustulokset toimitetaan toimeksiantajalle vasta, kun halukkaat haastateltavat ovat saaneet tulokset luettavakseen. Aineiston käsittelyn ja analyysin suhteen tutkija sitoutuu rehelliseen tutkimustapaan (ks. TENK 2023).

#### **4.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi**

Laadullisessa tutkimuksessa painopiste on perinteisesti ollut aineiston keruussa, mutta nykyään huomio kohdistuu myös aineiston analyysiin. Ymmärrys on kaksisuuntainen, tarkoittaen sitä, että tutkijan tulee ymmärtää tutkimuskohdetta ja tutkimuksen puolestaan tulee olla ymmärrettävä ulkopuoliselle tarkastelijalle. Näin ollen laadullinen tutkimus muodostaa kokonaisuuden, jossa aineiston keruu ja analyysi ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa eikä niitä voida erottaa toisistaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkijan itse toteuttaessa aineistonkeruun voi vastaan tulla erilaisia hyötyjä sekä haittoja. Haastatteluaineiston analysointi voi alkaa jo aineistonkeruun aikana, perustuen tutkijan tekemiin havaintoihin. Tämän vuoksi on hyvä ottaa aineiston analysointi huomioon jo varhaisessa vaiheessa. Ennalta suunniteltu analyysimenetelmä voi olla hyödyksi, sillä se tarjoaa suuntaviivoja ja tukea aineiston käsittelyvaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Lisäksi aineistoa voidaan analysoida aineisto- tai teorialähtöisesti (Eskola & Suoranta 1998, 153). Aineistoa analysoidaan abduktiivisesti, joka on teoriasidonnainen lähestymistapa (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tässä tutkimuksessa toteutettiin kolme haastattelukokonaisuutta, joista kustakin muodostui oma aineistonsa. Aineistot käsiteltiin toisistaan erillään ja vasta viimeisessä tulososassa aineistojen tuloksia koostettiin yhteen sekä verrattiin toisiinsa. Aineiston käsittelylle laadittiin aineistonhallintasuunnitelma ennen aineiston keruuta ja käsittelyn kanssa edettiin suunnitelman mukaisesti. Kustakin haastattelusarjasta laadittiin alkuperäinen, pelkistetty, järjestelty sekä teemoiteltu aineisto, jotka säilytetään aineistonkäsittelysuunnitelman mukaisesti. Alla kuvattu aineiston analyysimenetelmä toistettiin kokonaisuudessaan kolme kertaa – kerran kunkin aineiston kohdalla.

Aineiston analysoinnin ensimmäinen vaihe on kerätyn materiaalin *litterointi*. Aineistot litteroitiin omiksi dokumenteikseen. Nauhoitusten litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Office Word -ohjelman sanelutyökalua, jonka jälkeen tekstit käytiin manuaalisesti läpi kuunnellen nauhoitusta ja korjaten sanelimen mahdollisesti tekemät virheet. Aineisto litteroitiin huolellisesti pitäen mukana muun muassa täytesanat, mutta muun muassa haastateltavien tunnistettava murre neutralisoitiin anonyymiteetin varmistamiseksi.

Aineiston litteroinnin jälkeen se käytiin läpi uudelleen alusta loppuun poistaen ylimääräiset sanojen toistot, täyte- ja murre sanat sekä karsien selkeästi tutkimuksen kannalta epäolennaiset keskustelut, sekä kohdat, joissa haastateltavat ovat jakaneet henkilökohtaisia tietoja, joista voisivat olla tunnistettavissa. *Pelkistämisen* eli redusoinnin avulla aineisto saatiin tiivistettyä selkeämmäksi kokonaisuudeksi, menettämättä aineiston tarjoamaa informaatiota. Pelkistämisen jälkeen haastateltavien vastaukset järjesteltiin kysymysrunгон mukaisesti. Haastatteluissa oli saatettu poiketa kysymysrunгон määrittämästä järjestyksestä sekä tutkija saattoi esittää haastateltaville tarkentavia jatkokysymyksiä, minkä vuoksi aineisto ei välttämättä ollut kysymysrunгон mukaisessa järjestyksessä. Aineisto järjesteltiin, jotta haastateltavien vastausten vertailu oli vaivattomampaa

Kun aineisto oli saatu järjesteltyä helposti tulkittavaksi kokonaisuudeksi, aloitettiin teemojen havainnointi. Järjestelty aineisto käytiin läpi havainnoiden sekä poimien aineistosta nousevia teemoja, jotka merkittiin järjesteltyyn aineistoon värikoodein. Järjestelty aineisto mahdollisti tiettyjen teemojen havaitsemisen sekä vertailemisen vaivattomammin. Teemoittelun yhteydessä palattiin myös tutkielman teoriaosuuteen, sillä onnistuneessa teemoittelussa teoria ja empiria lomittuvat toisiinsa tarkoittaen näiden kahden välistä vuorovaikutusta (Eskola & Suoranta 1998, luku 4); tätä abduktiivista

analyysia sovellettiin tässäkin tutkimuksessa. Teemoitellusta aineistosta pyritään tällöin löytämään säännönmukaisuuksia, joista voidaan tehdä päätelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tutkielman teoriaosuus ohjasi osaltaan havaintojen tekemistä kerätystä aineistosta, jonka lisäksi aineistosta nousi havaintoja myös teoriaosuuden ulkopuolelta. Aineiston tulkinta painottui analyysin loppupäähän, vaikka Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan tulkintaa tehdään kvalitatiivisissa tutkimuksissa läpi tutkimusprosessin. Tässäkin tutkimuksessa, tutkija oli aineistonkeruun ajan kirjannut ylös useammassa haastattelussa nousseita mielenkiintoisia teemoja.

Haastateltavien sitaatteja käytetään tutkimuksen tuloksissa havaintojen tukena. Haastatteluista poimittiin tutkimuksen tuloksiin keskeisimmät ajatukset havainnollistamaan työnhakijoiden kokemuksia sekä ajatuksia aiheista. Aineiston käsittelyvaiheessa haastateltavien kommentteista poistettiin täytesanat ja oleellinen poimittiin sitaattiin. Lisäksi anonymiteetin takaamiseksi murre sanat on tarvittaessa muutettu sekä työnhakijan henkilökohtaiset tiedot sekä työtehtävää koskevat tiedot poistettu. Mikäli sitaatti on poimittu keskeltä haastateltavan ajatusta, poiminta on merkitty kaksoisviivalla tuloksiin.

#### **4.6 Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointi**

Kysymykset liittyen tutkimuksen laatuun kulkevat tutkimuksen rinnalla koko tutkimusprosessin läpi (Ali & Yusof 2011, 26). Tutkimuksen laatijan on voitava perustella tutkimuksensa uskottavuus, mikä voi laadullisen tutkimuksen tapauksessa olla haasteellista (Creswell & Miller 2000, 124). Laadullisen tutkimuksen tapauksessa tutkimusta arvioidaan sen osalta, miten hyvin tutkimus suunniteltiin ja toteutuiko tutkimussuunnitelma sekä mitä tutkimuksesta seurasi (Flick 2007). Laadullisen tutkimuksen laadun arviointi kiteytyykin tutkimusprosessin luotettavuuden ympärille (Eskola & Suoranta 2015).

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä. Perinteisesti validiteetti käsitteenä jakautuu edelleen sisäiseen sekä ulkoiseen validiteettiin. *Sisäisellä validiteetilla* tarkoitetaan tutkimuksen sisäistä ristiriidattomuutta eli tutkimuksessa käytettyjen käsitteellisten sekä teoreettisten määrittelyjen johdonmukaisuutta. Tutkielman teoriassa esiteltyjen määrittelyjen on oltava loogisessa yhteydessä tutkimuksen menetelmällisiin

valintoihin. (Eskola & Suoranta 2015.) Tutkimuksen teossa on huomioitu tutkittavan ilmiön luonne sekä valikoitu menetelmät sen mukaisesti. Tutkimuksen teoriaosan tukena on käytetty lukuisia tietolähteitä, joita tutkimuksen tulokset pääsääntöisesti tukevat. Tutkielmassa ei ole havaittavissa sisäisiä ristiriitoja.

*Ulkoisella validiteetilla* tarkoitetaan aineiston sekä siitä vedettyjen tutkimustulosten sekä johtopäätösten saumattomuutta (Eskola & Suoranta 2015). Ulkoisen validiteetin avulla voidaan ilmaista, missä määrin tutkimuksen tulokset ovat *yleistettävissä* (Ali & Yusof 2011, 29). Ilman selkeästi määritettyä tutkimusmetodia ja analyysimenetelmää tutkimus voi muuttua tutkijan omien ennakkokäsitysten todisteluksi (Alasuutari 2011). Tutkimuksessa noudatettiin täsmällisesti ennalta määriteltyä tutkimus- ja analyysimenetelmää, millä pyrittiin varmistamaan tulosten oikeellisuus.

*Edustava otos* onkin yksi tutkimustulosten yleistettävyyden peruspilareista (Alasuutari 2011). Aineiston kattavuuden yhteydessä voidaan puhua aineiston koosta sekä rajauksesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan tutkimuskohteen ymmärtämiseen ja kuvaamiseen. (Eskola & Suoranta 1998.) Tässä tutkimuksessa aineiston tavoitekoot määritettiin, kun hakijajoukot selkiytyivät ja tavoitteet saatiin täytettyä yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Kaikissa kolmessa näytteessä otokset ovat riittävät ja niiden voidaan todeta olevan kattavat. Tulosten voidaan katsoa olevan sovellettavissa sellaisenaan julkisten toimijoiden sekä muidenkin organisaatioiden rekrytointiprosesseihin.

Tutkija itse on keskeinen tutkimusväline laadullisessa tutkimuksessa, jolloin on oleellista tarkastella tutkimuksen *objektiivisuutta*. Laadullinen tutkimus edellyttää paljon analysointia sekä pohdintaa tutkijalta, jolloin kyseeseen tulee tarkastella koko tutkimusprosessin luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2015.) Tutkimustulosten analyysin objektiivisuus pyrittiin varmistamaan seuraamalla ennalta määritettyjä ohjeita. Laadullinen tutkimus kuitenkin pitää sisällään tulosten tulkintaa, ja tässäkin tutkimuksessa tutkijan subjektiivisuus tuli mukaan analyysin loppuvaiheessa. Tutkijan tulkintoja ohjasi muun muassa tutkimuksen löyhä teoreettinen viitekehys. Lisäksi tutkija työskentelee tapausorganisaation tytäryhtiössä, minkä ei kuitenkaan koettu vaikuttavan tutkimuksen toteuttamiseen. Haastateltaville selvennettiin ennen haastattelun aloittamista, ettei tutkijalla ole mitään vaikutusta rekrytoinnin kulkuun tai varsinaista yhteyttä tapausorganisaation toimintaan. Haastateltaville selvennettiin lisäksi täysi

anonymiteetti, mikä antoi haastateltaville mahdollisuuden puhua vapaasti. Haastateltavia ei myöskään tavattu kasvokkain, jolloin haastateltavat pysyivät kasvottomina myös tutkijalle.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu haluamattaankin aineiston tuottamiseen (Eskola & Suoranta 2015). Tutkija voi vaikuttaa valinnoillaan haastattelun kulkuun sekä esimerkiksi tapaan, jolla kysymykset esitetään. *Reliabiliteetti* mittarina auttaa tunnistamaan, missä määrin tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa (Ali & Yusof 2011, 30). Kyseisessä tutkimuksessa laadittuja haastattelukysymyksiä noudatettiin, ja järjestyksestä poikettiin vain harvoissa tapauksissa, kun haastateltavien vastausten perusteella se oli luontevampaa. Järjestyksestä poikkeamisen ei koettu vaikuttavan haastattelun kulkuun tai haastateltavan vastauksiin. Tutkimuksen toteutus, aineistonhankinta sekä haastattelukysymykset on kattavasti raportoitu menetelmäluvussa sekä liitteissä. Lisäksi aineiston käsittely- sekä analyysitavat on kuvattu vaihe vaiheelta tutkielmassa. Tutkimus on siis toistettavissa vastaavanlaisena toisena ajankohtana.

Kyseisessä tutkimuksessa on lisäksi tarpeellista esittää pohdintaa tutkimuksen vaikutuksesta rekrytoinnin kulkuun sekä haastateltavien toimintaan. Tutkijan läsnäololla on potentiaalia vaikuttaa tutkimuskohteiden toimintaan. Rekrytointiprosessi vietiin organisaation osalta läpi onnistuneesti alusta loppuun. Rekrytointiprosessin suunnitelmallisuuden ja onnistuneen läpiviennin voidaan kuitenkin tulkita perustuneen organisaation uuden rekrytointiohjeen noudattamiseen. Tutkijan osallisuuden ei katsota vaikuttaneen tapahtumien kulkuun merkittävästi. Lisäksi työnhakijoiden halukkuus osallistua tutkimukseen rekrytoinnin alussa oli korkealla, mutta halukkuudessa osallistua tutkimukseen havaittiin laskua, mikäli työnhakija tuli torjutuksi. Ennen tutkimushaastatteluja työnhakijoita informoitiin täydestä anonymiteetista sekä siitä, ettei tutkimus vaikuta rekrytoinnin kulkuun. Tutkijan yhteyden organisaatioon ei kuitenkaan havaittu vaikuttaneen haastateltavien vastauksiin missään vaiheessa, vaikka osallistumishalukkuuden tutkimukseen havaittiin laskevan.



## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään empiirisesti kerätyn aineiston tulokset. Tutkielman tarkoitus oli tutkia, miten rekrytointiprosessin keskeisissä vaiheissa muodostuva hakijakokemus vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen. Aihetta tutkittiin haastattelemalla työnhakijoita keskeisiksi määritellyissä rekrytointiprosessin vaiheissa. Tutkimuksen tulokset esitetään osakysymysten mukaisesti, kuljettaen rinnakkain kaikkia kolmea tutkittua rekrytointiprosessin vaihetta. Ensimmäisessä alaluvussa esitetään tulokset työnhakijoiden olemassa olleista työnantajamielikuvista sekä asioista, joita he assosioivat työnantajaan. Toisessa alaluvussa tarkastellaan tuloksia työnhakijoiden hakijakokemuksesta sekä elementeistä, jotka vaikuttivat kokemuksen muodostumiseen. Kolmannessa alaluvussa käsitellään työnantajamielikuvan muutosta läpi rekrytointiprosessin sekä mahdollisia syitä muutokselle.

Haastatteluista nostetaan lisäksi analyysiä tukevia suoria lainauksia. Lainaukset on nimetty koodein kirjain- sekä numeroyhdistelminä. Kirjaimet viittaavat rekrytointiprosessin vaiheeseen ja numero haastattelun lukuun. Haastattelut TII–8 viittaavat työpaikkailmoitusta koskeviin haastatteluihin, HA1–4 työhaastatteluja koskeviin haastatteluihin sekä JH1–5 molempia jälkihoitoja koskeviin haastatteluihin. Ensimmäistä ja toista jälkihoitoa ei analyysissä erotella toisistaan.

### 5.1 Työnantajamielikuva ennen rekrytointia

Haastattelun ensimmäisessä osassa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan työnantajamielikuvaansa tapausorganisaatiosta. Osion avulla haluttiin kartoittaa, millä tasolla haastateltavien mielikuvat olivat ennen rekrytointia, sekä minkä perusteella olemassa olevat käsitykset olivat syntyneet. Kun kysymys todettiin lievästi haastavaksi haastateltaville, lisättiin alkuun tutkielmassa esitetty määritelmä työnantajamielikuvasta. Tarvittaessa haastateltavia pyydettiin kuvaamaan tapausorganisaatiota työnantajana, kertomaan tähän liittämääns ominaisuuksia tai arvelemaan tapausorganisaation yleistä mainetta työnantajana omien mielikuviansa perusteella.

Haastatteluissa korostui kolme teemaa työnhakijoiden olemassa olevista työnantajamielikuvista. Työnhakijoiden tausta ja tuntemus työnantajasta vaikutti

olennaisesti työnhakijoiden mielikuviin työnantajasta. Työnhakijan aikaisempi tietämys sekä tiedon määrä ohjasi myös sitä, minkä perusteella työnhakija on muodostanut käsityksensä, mikäli sellaisen koettiin olevan olemassa. Osassa haastatteluista korostui käsitys siitä, ettei työnantajamielikuva voi olla muodostunut, mikäli työnhakija ei ole aikaisemmin ollut riittävästi tekemisissä kyseisen työnantajan kanssa. Työnhakijat eivät kokeneet olevansa päteviä muodostamaan käsityksiä työnantajasta ilman omakohtaisia kokemuksia.

### 5.1.1 Työnantajan tuttuus työnhakijoille

Tutkimuksessa kävi ilmi, että työnhakijan tausta työnantajaorganisaation kanssa vaikuttaa merkittävästi tämän olemassa oleviin käsityksiin työnantajasta. Tulokset osoittavat, että työnantajamielikuva perustuu saatavilla olevaan tietoon. Dowling (1986) tunnisti mielikuviin vaikuttavia tekijöitä, joista organisaation ulkopuolelta tuleva tieto korostui tutkimuksen tuloksissa. Työnantajan aikaisempi tuntemus perustui tuloksissa hakijoiden aikaisempiin kokemuksiin, ulkoiseen ihmistenväliseen kommunikaatioon sekä muiden tukeen ja mielikuviin. Dowlingin (1986) mukaan henkilökohtaiset kokemukset sekä ihmistenvälinen vuorovaikutus muokkaavat mielikuvia suorassa suhteessa, mitä tutkimuksen tulokset tukevat.

Osa työnhakijoista oli joko itse tai joku heidän lähipiiristään työskennellyt organisaatiolle ja olivat siten muodostaneet työnantajamielikuvan. Työnantajamielikuva perustui tällöin työnhakijan omaan kokemukseen tai muiden mielikuviin, jotka oli kommunikoitu työnhakijalle. Kuulopuheet ja havainnointi ovat osaltaan vaikuttaneet hakijoiden käsityksiin. Työnantajamielikuvaa ei kummassakaan tapauksessa kuvattu erityisen vahvaksi, vaan sen sijaan se ilmaistiin suurpiirteisesti. Pääsääntöisesti omakohtaisten kokemusten ja tuntemuksen määrän kasvaessa myös työnantajamielikuva kuvailtiin positiivisemmaksi.

*”Semmoinen aika tavallinen, tavallinen, ei sen suuremmin... **Olen itse ollut aikaisemmin Heinolan kaupungilla töissä vuosia vuosia takaperin.**” (TI-8)*

*”No silleen myönteinen [työnantajamielikuva], että **mä oon ollut Heinolan kaupungilla aiemmin töissä** ja se tietysti osittain johdatti myös mua hakemaan tätä tehtävää, koska olin silloin tyytyväinen työntekijä ja tiesin, että Heinolan*

*kaupunki on musta hyvä työnantaja, niin se sai mut hakemaan tätä nyt avoinna ollutta paikkaa.” (HA-3)*

*”-- varsinaisesti kaupunki työnantajana ei ole sillä tavalla tuttu, mutta pieni paikkakunta ja **tuttavani tai sukulaisia niin on kyllä töissä Heinolan kaupungilla**, mutta ihan sitten en sillä tavalla siitä sen enempää tiedä, että ihan positiivinen kuva kuitenkin.” (TI-4)*

Osa hakijoista oli muodostanut olemassa olevan työnantajamielikuvansa julkisen sektorin tuntemukseen, toisen kaupungin työnantajamielikuvan perusteella tai muiden tietojen pohjalta muodostuneiden käsitystensä perusteella. Julkisten toimijoiden toimintaperiaatteet miellettiin jossain määrin yhteneväisiksi, jolloin työnhakijat kokivat voivansa tehdä päätelmiä kaupungin toiminnasta työnantajana. Työnantajamielikuvaa verrattiin toisten kaupunkien toimintaan, joihin verrattuna Heinolan kaupunki miellettiin pieneksi yhteisöksi ja työnantajaksi, mikä vaikutti mielikuviin positiivisessa mielessä.

*”No eipä oikeestaan. En mä tiedä pienen kaupungin, **pienen kaupungin**, siis tavallaan pienessä kaupungissa... Se, no miten mä nyt sen sanoisin. En osaa hakea sanoja, mutta verrattuna johonkin isoon kaupunkiin, niin ehkä se on vähän yksinkertaisempaa niin kun tiettyjen asioiden hoito ja byrokratia.” (JH-1)*

*”**Julkisen sektorin toimijat** yleensäkin oman työkokemuksen kautta ja työuran kautta ovat varsin tuttuja, niin se voi sotkeakin tietyllä tapaa sitä mielikuvaa.” (HA-1)*

*”Mulle se mielikuva on hyvällä tavalla semmoinen **pienehkö työnantaja**, mutta sitten totta kai sillain iso työnantaja, että kyllähän siellä oli ihan musta sillain selkeät pelisäännöt ja periaatteet ja tällaiset työsuhteen ehdot ja muut hyvin selkeitä.” (HA-3)*

Tutkimuksen kohteena oli julkinen organisaatio, minkä vaikutus heijastui myös tutkimustuloksiin. Työnhakijoiden käsitykset työnantajasta kietoutuivat tiiviisti kaupunkikuvan ympärille erityisesti silloin, kun työnhakijalla ei ollut muita lähteitä työnantajamielikuvan muodostumiselle. Kaupungin ominaisuuksien, miljöönsä sekä esimerkiksi paikallisten ihmisten koettiin vaikuttavan käsitykseen. Kaupunkikuvan koettiin lisäksi auttavan käsittämään, millainen se olisi työympäristönä. Kaupungin imago ja ilme yhdistettiin työnantajaan, vaikka hakijat tunnistivatkin näiden kahden

olevan irrallisia toisistaan. Kaupungin kokonaiskuvan koettiin kaikesta huolimatta edustavan myös työnantajamielikuvaa silloin, kun työnhakijalla ei ole muuta aikaisempaa tietoa työnantajasta.

*”Ehkä yleisesti ottaen niin se **kaupunkikuva** siitä kaupungista vaikuttaa siihen, kun niin kun käsitykseen, että minkälainen se voisi olla **työympäristönä**, ehkä vähän vääristävästikin, mutta se oli, se oli ehkä se ennakkokäsitys ennen kun olin nähnyt sitä ilmoitusta sen enempää.” (JH-2)*

*”Semmoinen, että varmasti olisi kiva työnantaja, mutta se varmaan ehkä perustuu enemmän semmoiseen **paikallisten ihmisten kanssa jutteluun** jossain torilla tai tän tyyppistä, että ehkä enemmän se Heinolan kokonaismielikuva, että mä en osaa erotella sitä siitä työnantajamielikuvasta, koska tää on nyt ensimmäinen työtehtävä, mihin mä oon hakenut Heinolan kaupungilla” (JH-3)*

*”Varmaan melko neutraali -- me ollaan ajettu lapsena siitä ohi eli et siitä **kaupungist mulla on myönteinen mielikuva**. – mut sit työnantaja on vielä eri asian kuin se itse kaupunki.” (TI-7)*

Mitä vähemmän työnhakijalla oli omakohtaisia kokemuksia työnantajasta, sitä vähäisempiä käsitykset tästä myös olivat. Haastatteluissa korostui työnhakijoiden kokemus siitä, että työnantajamielikuvan tulee perustua aitoihin, parhaassa tapauksessa omakohtaisiin, kokemuksiin. Olemassa olevaa työnantajamielikuvaa ei koettu olevan, mikäli työnhakija ei itse tai hänen lähipiiristään kenelläkään ei ollut kokemusta työnantajasta. Suuri osa työnhakijoista jopa koki, ettei heillä voinut olla olemassa työnantajamielikuvaa, jolleivat he olleet olleet työmarkkinoilla kokemansa mukaan tarpeeksi kauaa tai, jos työnantaja koettiin vieraaksi.

*”No itse asiassa ennen työhakua tosi vähäinen oli mielikuva, että mä oon itse **vasta alottanut työnhaun** tän vuoden puolella niin ei ollut sellaista oikeastaan mielikuvaa.” (TI-1)*

*”No mulla ei ole oikeastaan mitään mielikuvaa. Mä **en ole ollut Heinolan kaupungilla töissä** tai mulla ei ole ollut tuttavina Heinolan kaupungin töissä.” (TI-2)*

*”Mielikuva on ollut aika neutraali itse asiassa, että **Heinolan kaupungilta en aikaisemmin ole työtä hakenut** ja tuota niin sillä tavalla on paikkakuntana tuttu, että jonkun verran siellä käyn.” (TI-4)*

Henkilökohtaisten kokemusten olemassaolokaan ei kuitenkaan hakijoiden mielestä suoraan tarkoittanut, että heillä olisi työnantajamielikuva organisaatiosta. Kokemusten määrän ei suoraan koettu korreloivan työnantajamielikuvan kanssa, vaan työnantajamielikuvan koettiin muodostuvan pikemminkin kokemusten laadun perusteella. Kokemukset, jotka eivät herättäneet negatiivisia mielikuvia, eivät suoraan johtaneet positiivisen työnantajamielikuvan tai ylipäätään työnantajamielikuvan syntymiseen.

*”Ei oikeastaan mitään semmoista, ei mitään erityistä, **ei ääripääkokemuksia** tai mielikuvia ole oikeastaan.” (TI-8)*

Työnantajamielikuvan muodostumiseen koettiin tarvittavan paitsi henkilökohtaisia kokemuksia tai tietämystä, joka perustuu jonkun muun kokemuksiin, myös tarpeeksi vahvoja tunteita herättäviä kokemuksia. Neutraalit kokemukset tai vain lievästi positiiviset tai negatiiviset kokemukset eivät olleet muodostaneet hakijoille vahvoja työnantajamielikuvia ennen rekrytointiprosessia.

### 5.1.2 Työnantajamielikuvan laatu aikaisemman tuntemuksen perusteella

Työnantajamielikuvan taustalla vaikuttaa lukuisia tekijöitä. Se, millaisia tekijöitä työnhakija yhdistää työnantajaan ja millaiseksi työnantajamielikuva muodostuu, perustuu tietoon, jonka pohjalta arvioita tehdään. Aiemmassa tarkastelussa työnantajan tuntemus perustui hakijan omiin kokemuksiin, kuulopuheisiin, muihin julkisiin toimijoihin tai kaupunkikuvaan.

Julkisen sektorin toimijoihin perustuvat käsitykset pitivät sisällään useita positiivisia olettamia organisaatiosta. Julkisten toimijoiden ja kaupunkien työnantajina käsitettiin jossain määrin toimivan samoilla periaatteilla. Lievens ja Highhouse (2003) tunnistivat omassa tutkimuksessaan instrumentaalisia sekä symbolisia ominaisuuksia, joita työnhakijat yhdistävät työnantajiin. Tutkimuksen tuloksissa instrumentaaliset, käytännön hyötyä tuovat elementit, korostuivat symbolisten ominaisuuksien jäädessä painoarvotta. Julkisen toimijan tarjoamista instrumentaalisista elementeistä korostui etenkin työpaikan edut, joiden olemassaolo tiedostettiin. Kaupungin koon arvioitiin vaikuttavan muun

muassa etuihin. Kaupunkikuvan perusteella korostui lisäksi sijainnin kätevyys instrumentaalisenä elementtinä. Kaupunkikuvan perusteella arvioitiin muun muassa työympäristöä sekä tämän miellyttävyyttä.

*”-- kaikki menee aina varmasti työntekijän näkökulmastakin sitten lain puitteissa, kun puhutaan työsuhteesta ja mahdollisista **työn eduista ja palkanmaksusta ja lomista** ja niin edespäin, että siellä ehkä päällimmäisenä turvallinen.” (HA-1)*

*”No en mä osaa sanoa, että onko siellä kunta tai kaupunki, kaupunkeihin verrattuna mitään isompia eroja ehkä jotenkin voi tai semmoinen intuitiivinen on, et **pienemmässä paikassa** voisi jotenkin kuvitella, että on **huonommat ne edut** äkkiseltään, mutta tota en tiedä perustuuko se mihinkään.” (JH-2)*

Muiden kaupunkiorganisaatioiden perusteella muodostuneet työnantajamielikuvat pitivät enemmistöstä poiketen sisällään myös muutamia negatiiviseksi koettuja olettamia. Kuitenkin myös oletuksiin perustuneet mielikuvat pitivät pääsääntöisesti sisällään positiivisia asioita, ja työnantaja miellettiin esimerkiksi turvalliseksi, vakaaksi sekä asialliseksi. Julkisen sektorin toimijaa pidettiin yleisesti ottaen myös turvallisena työnantajana, jonka toiminta on laillista ja työntekijän etujen mukaista.

*”-- ei nyt niin pieni työnantaja, että siellä nyt keksitään niitä sitten lennossa niin sanotusti, että semmoinen vakaa ja jotenkin **turvallinen työnantaja** mun mielestä. Kaikin puolin mulla oli hyvä mielikuva työnantajasta.” (HA-3)*

*”Aina julkinen sektori työnantajana on mielikuvassa se, että se on **turvallinen** kaikin puolin --” (HA-1)*

*”Heinolan kaupunki työnantajana tuntuu **asialliselta**. Semmoiselta, jossa työntekijöitä ei ole ihan kamalan kauheasti, että päät ei kolise yhteen, joka tarkoittaa, että siellä pitää sitten yksittäisen henkilön tehdä pikkaisen enemmän tehtäviä, kun isommassa kaupungissa vastaavissa tehtävissä eli tulee tällaiset tehtäväjako, tehtäväkierto.” (TI-6)*

Muutoin, riippumatta siitä oliko organisaatio työnhakijalle entuudestaan tuttu, työnantajamielikuvan laatu miellettiin neutraaliksi tai hieman positiiviseksi. Jyrkkiä mielipiteitä työnantajan suhteen ei esiintynyt lainkaan, eikä työnantajamielikuvan koettu olevan vahvasti positiivinen taikka negatiivinen.

## 5.2 Hakijakokemuksen muodostuminen rekrytointiprosessissa

Hakijakokemuksen muodostumista tutkittiin kolmessa eri rekrytinnin vaiheessa. Kaikissa vaiheissa vaikuttivat erilaiset tekijät vaiheiden erilaisten luonteiden takia. Haastateltavilta kysyttiin mielipidettä vaiheiden kulusta, toteutuksesta sekä niiden herättämistä tunteista ja ajatuksista. Seuraavaksi esitellään haastateltavien ajatukset rekrytointiprosessin vaiheissa muodostuneista hakijakokemuksista sekä hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttaneista elementeistä.

Haastatteluissa työnhakijoilta kysyttiin positiivisia sekä negatiivisia asioita, jotka olivat jääneet mieleen prosessin vaiheesta sekä asioita, joiden avulla vaihe olisi koettu onnistuneemmaksi. Rekrytointiprosessi koettiin jopa odotetusti kokonaisuudessaan suhteellisen onnistuneeksi, eikä suurempia negatiivisia asioita noussut juurikaan esille mistään vaiheesta. Useampi haastateltavista jopa antoi arvosanan kommentoimalleen rekrytointiprosessin vaiheelle. Kaikissa arvosanan antaneissa vastauksissa arvioksi muodostui kahdeksan, mikä auttaa hahmottamaan hakijoiden kokemusta rekrytointiprosessin onnistumisesta.

### 5.2.1 Työpaikkailmoitus ja hakijakokemus

Työpaikkailmoituksen perusteella muodostuva hakijakokemus nojaa kognitiiviseen ulottuvuuteen affektiivisen ulottuvuuden jäädessä vähemmälle painoarvolle. Hakijat mielsivät työpaikkailmoituksen tehtäväksi mielenkiinnon herättämisen sekä hakijan informoinnin, jolloin vaiheesta saatava tieto oli suurimmassa roolissa. Rekrytointiprosessin konteksteista sosiaalisen kontekstin todettiin olevan merkityksellisin hakijakokemuksen kannalta työpaikkailmoituksessa sen tarjoaman viestinnän ja informaation perusteella, mutta myös rakenteellisesta sekä fyysisestä kontekstista löydettiin merkityksellisiä elementtejä.

Sosiaalisessa kontekstissa esiintyvä elementti viestinnällisyys nousi tutkimustuloksissa merkittävimmäksi hakijakokemukseen vaikuttavista elementeistä. Tutkimuksen tulokset viestinnällisyyden osalta tukevat pitkälti teoriaa, sillä myös tulosten mukaan hakijakokemuksen laatu työpaikkailmoituksen perusteella perustuu etenkin työpaikkailmoituksen sisältämään informaatioon, sisällön runsauteen sekä esimerkiksi kirjoitustyyliin. Kokemukset työpaikkailmoituksesta työnhakijoiden välillä kuitenkin vaihtelivat suuresti. Osa hakijoista koki työpaikkailmoituksen vahvasti positiivisena,

iloisesti kirjoitettuna ja informatiivisena. Osa taas suhtautui ilmoitukseen neutraalimmin ja kuvasi sitä ”virkamieskieliseksi” listaukseksi työpaikan ominaisuuksista ja vaatimuksista. Suurin osa kuitenkin suhtautui työpaikkailmoitukseen neutraalisti ja koki, että se piti sisällään kaiken tarvittavan, mutta ei mitään ylimääräistä.

*”Tää oli aika tällöinen **perustyöpaikkailmoitus**, että tässä... eihän tää ihan hirveästi sellaista... tuntuu, että vaan listausta siitä, että mitä osaamista pitää olla ja minkä tyyppistä ihmistä haetaan. Aika semmoinen neutraali voisi sanoa tää työpaikkailmoitus.” (TI-5)*

*”Jos oli ajatus hakee jotain semmoista innostavuutta, niin semmoista siinä ei ollut. Se oli hyvin tällöinen **perusmuotoinen hakemus**.” (TI-6)*

*”Ehkä helpompi sanoa, että ei se musta ole semmoinen kympin, täysin unohtumaton, että ikinä en näin hauskaa ilmoitusta nähnyt tai ikinä ole näin kiinnostavaa tai hyvää ilmoitusta nähnyt, mutta ei se **ei se myöskään missään nimessä oo niinko huono**.” (TI-7)*

*”Se oli oikeastaan **ilmoitus muiden joukossa**. Ei oikeastaan niin kun erottunut sieltä edukseen, mutta ei nyt myöskään mitenkään negatiivinenkaan mielikuva siitä.” (TI-8)*

Työnhakijat kokivat työpaikkailmoituksen hyväksi, mutta sen tarjoama informaatio jäi jossain määrin pinnalliseksi sekä epäselväksi. Epäselväksi jäänyt informaatio aiheutti hakijoissa esimerkiksi epävarmuutta. Työ oli työpaikkailmoituksessa määritetty määräaikaiseksi ja kestoksi ilmoitettu 6–12 kuukautta, mikä koettiin suurilta osin epämääräiseksi. Työnhakijoilta kysyttiin, mikä työpaikkailmoituksesta oli jäänyt negatiivisessa mielessä päällimmäisenä mieleen, jolloin työn määräajan epämääräisyys mainittiin useammassa haastattelussa.

*”Varmaan moni muu hakija miettii sitä, että kun siinä oli noin vuodeksi -- että sitä olisi ehkä voinut avata, että miten tehtävä lähtee menemään, tai että miksi se on noin? **Miksi se ei ole tarkka?** Miksi se on noin vuosi?” (TI-7)*

*”Ehkä mieleen jäi just se, että se työn kesto oli hyvin vaihteleva. Se oli ilmoitettu, et siinä on **se puolen vuoden haarukka**, että se voi olla puoli vuotta tai 12 kuukautta, niin se siinä on päällimmäisenä jäänyt mieleen.” (TI-8)*



Myös muut ilmoituksessa epäselväksi jääneet asiat mietityttivät haastateltavia. Epäselväksi ilmoituksesta oli osan työnhakijoista mielestä jäänyt myös varsinainen työnsisältö sekä vaadittava osaaminen. Muutamassa haastattelussa korostui myös vastakkainen käsitys siitä, että työnhakijalla itselläänkin on oikeus ja velvollisuus ottaa selvää työnantajasta ja työpaikasta tarkemmin. Työnhakijat lisäksi ilmaisivat, ettei työpaikkailmoituksen sisältämä epävarmuus suuremmin vaikuttanut heidän hakijakokemukseensa, mutta informatiivisemmalla sisällöllä työpaikkailmoitusta olisi voinut parantaa.

*”Työnhakijana on kiinnostunut ehkä vielä **syväällisemmin**, että minkälaisia [työtehtäviä].” (TI-4)*

*”Se jäi vähän ehkä **sellaiseksi hepposeksi tässä**, että minkä tyyppisistä [työtehtävään liittyvistä muuttujista] ehkä on kyse, että kun niitä on niin monenlaisia -- että se ehkä jäi, että mitä heillä olisi mielessä.” (TI-5)*

*”Minun mielestä sitten työnhakijalla on tietenkin itselläkin ihan oikeus ja jopa **velvollisuus sitten vähän tutkia** aiheita vaikka Heinolan kaupungin sivuilta tai jotain muuta, että eihän työpaikkailmoituksessa voi kaikkia asioita toki mitenkään tuodakaan, että siinäkin minun mielestä osoitetaan sitten sitä omaa aktiivisuutta ja kiinnostusta, kun voi itse tutkia sitä.” (TI-4)*

Fyysisestä kontekstista teknologisuuden vaikutukset kävivät ilmi työpaikkailmoituksessa. Käytetty ilmoitusalusta oli yhteinen muiden julkisten toimijoiden kanssa ja entuudestaan tuttu työnhakijoille, eikä se siksi herättänyt suurempia ajatuksia, koettiin alusta käteväksi tai haasteelliseksi. Muutoin työpaikkailmoitus sekä työhakemuksen lähettäminen sujuivat haastateltavien mukaan ilman ongelmia. Hakemuksen lähettäminen julkisten toimijoiden tyyppillisesti käyttämän Kuntarekryn kautta koettiin niin helpoksi kuin kankeaksikin. Hakijan mielipiteestä huolimatta hakijat eivät arvioineet sen vaikuttavan kokemukseensa, sillä alustan käytettävyys ei tullut heille yllätyksenä. Evelethin ym. (2015, 189) mukaan hakijan positiivinen kokemus voikin hyvän alustan sijaan perustu siihen, että sen sisältö ja käytettävyys vastaavat hakijan odotuksia.

*”Ei ollut haasteita. Kun tota, jos mä oikein muistan, niin tässä haettiin kuntarekryn kautta, joka on mulle silleen tuttu et oon aiemmin sitä käyttänyt. Se oli **tuttu alusta**.” (TI-1)*

*”Kyllä mä oon aika monenlaista alustaa kokeillut ja mun mielestä kuntarekry niin se **helpottaa sitä työskentelyä**, se jättää semmosen paremman fiiliksen siihen hommaa.” (TI-2)*

*”No kuntarekry on kuntarekry... että se ei oikein anna semmoista tilaa ehkä työnhakijan luovuudelle. Se on vaan laatikoita, mihin sä kirjoittelet tekstejä. -- Kyllähän siitä tulee semmoinen **kaavamainen fiilis**. Siitä toki tietysti, jos kuntaan tai kaupunkiin haetaan töihin, niin se on aina virasto mihin haetaan ja virasto käyttää itselleen ominaisia tapoja suorittaa rekryointia.” (TI-8)*

Rakenteellinen konteksti kohosi työpaikkailmoituksessa hakijakokemusta parantavaksi tekijäksi. Rakenteellisesta kontekstista sekä oikeudenmukaisuus että prosessiin liittyvät elementit vaikuttivat jossain määrin positiivisesti hakijakokemukseen. Työnhakijoiden esille nostamat positiiviset asiat liittyivät erityisesti työnhakijoiden informointiin sekä viestinnän nopeuteen, jotka kuvattiin positiivista työnantajamielikuvaa tukevinä asioina. Oikeudenmukaisuus näkyi työpaikkailmoituksessa sekä sitä koskevassa viestinnässä avoimuutena sekä ajantasaisuutena. Prosessiin liittyvät elementit näkyivät muun muassa lyhyenä odotusaikana, jota työnhakijat arvostivat.

*”No ainakin se mulla on toiveena tässäkin, että tavallaan hakija pidetään siinä **ajan tasalla**, että jos on tulossa haastatteluprosessia tai muuta tai sitten myös, jos ei pääse jatkoon, että sitä mä odotan, että työnantaja myös pitää hakijat ajan tasalla.” (TI-1)*

*”Semmonen iloisesti yllättynyt, että tuli jo se **väli-info**, -- Se oli musta tosi kivaa, että siitä tulee siinä välissä se, vaikka se ei varmaan ole pakollinen viesti niille, koska se ei tule joka paikasta, niin tulee semmoinen info, että jaaha, tän verran hakijoita ja jaaha silloin ja silloin tekee tulet valituksi tai et, niin tulet kuitenkin jotenkin huomioiduksi ja informoiduksi.” (TI-7)*

*”Minusta se toimii siis ihan sujuvasti ja myös kiva, kun sieltä [Kuntarekrysta] tulee nykyään automaattisesti ”Hakemuksesi on lähetetty” -sähköposti, mutta sieltä **tuli tosi nopeasti** sieltä Heinolasta -- se viesti, että milloin niin kun mihin*

*mennessä he valitsee haastateltavat, että milloin ne haastattelut on, niin se oli musta tosi kivaa, että ei tarvitse jäädä arpomaan, että jaaha, että mitenkähän se etenee tämä prosessi. -- Mukavaa, että sieltä tulee sitten infoa, että miten se etenee, vaikka ei tulisi valituksi niin ainaki tietää, että miten se prosessi etenee.”*  
(TI-7)

## 5.2.2 Työhaastattelu ja hakijakokemus

Työhaastattelussa kaikki kolme kontekstia vaikuttivat tietyiltä osin hakijakokemuksen muodostumiseen. Työhaastatteluissa hakijoilta kysyttiin elementeistä, joiden teoriaosassa oli määritelty vaikuttavan hakijakokemuksen muodostumiseen. Työnhakijoita pyydettiin kuvaamaan muun muassa haastattelun kulkua, työnantajan edustajia, ympäristöä sekä haastattelun sisältöä. Hakijakokemuksen muodostumiseen vaikutti merkittävämmiin kognitiivinen ulottuvuus, vaikka affektiivinenkin ulottuvuus aktivoitui jossain määrin, kuitenkin hakijoiden mukaan vaikuttamatta suuremmin hakijakokemukseen. Työnhakijoiden mielipiteet työhaastattelusta vaihtelivat laidasta laitaan, mikä johtui mahdollisesti siitä, ettei haastatteluja toistettu täysin samanlaisina kaikkien haastateltavien kohdalla. Työnhakijoiden käsityksiä kuitenkin yhdisti loppua kohden positiivisemmaksi muuttuva kokemus.

Työhaastattelussa fyysinen konteksti oli informatiivisuudeltaan runsainta kaikista kolmesta rekryointiprosessin vaiheesta. Fyysisestä elementistä tarkastelun kohteina olivat esimerkiksi tilan esteettisyys sekä työhaastattelun ilmapiiri. Työhaastattelutilanne koettiin ilmapiirin suhteen vaihtelevasti. Työnhakijoiden tausta sekä tuntemus työnantajasta vaikuttivat heidän arvioihinsa työhaastattelun ilmapiiristä sekä tilanteen jännittävyydestä. Osalle haastateltavista työnantaja tai tämän edustajat olivat jokseenkin entuudestaan tuttuja, mikä pääsääntöisesti koettiin jännitystä helpottavaksi tekijäksi. Tuttuuden koettiin jossain tapauksessa mahdollistavan rennon ja avoimen keskustelun. Alkutilanne koettiin jännittäväksi ja jopa kankeaksi silloin, kun työnantajan edustajat olivat työnhakijalle entuudestaan tuntemattomia, mutta alun jännityksen jälkeen tilanteen koettiin rentoutuvan.

*”Haastattelijat oli kaikki mulle tuttuja ja koen, että **ilmapiiri oli oikein mukava ja rento** ja pidän siitä, että haastatteluissa pyritään luomaan semmoinen avoin keskusteleva ilmapiiri, jolloin saa työnantaja myös hakijoista ja sitten taas toisinpäin niin parhaan mahdollisen kuvan, kun se*

*on semmoista rentoa välitöntä, avointa, keskustelevaa ja koen, että tässä haastattelussa kyllä onnistui työnantajan edustajat siinä, että se oli hyvin luonteva jopa ja semmoinen helppo tilanne myös haastateltavalle” (HA-2)*

*”Semmoisen **alkukankeuden jälkeen**, mikä siinä ilmapiirissä ehkä oli, mikä nyt tietysti aina kun on pöydän ääressä toisilleen vieraita ihmisiä. Niin niin, kyllä se sitten siitä selkeästi rentoutu ja muuttui onneksi semmoiseksi niin kun inhimillisemmäksi kuin mitä se ei aluksi kyllä ollut tai minkälaista olo tilaa ei tullut aluksi.” (HA-1)*

*”Mun mielestä se oli **tunnelmaltaan tosi semmoinen rento ja semmoinen**. Tietysti osittain tässäkin vaikutti se, että mä jo tietysti etäisesti tunsin tän tähän haastatteluun sen, joka minut sinne kutsui -- niin se varmaan vaikutti koko haastattelun kulkuun, mutta varsin semmoinen vapaamuotoinen, rento.” (HA-3)*

Myös he, joille työnantaja tai tämän edustajat eivät olleet entuudestaan tuttuja, pystyivät rentoutumaan työhaastattelun edetessä, kun tilanne koettiin inhimillisemmäksi. Inhimillisuus koettiin positiivisena tekijänä työhaastattelussa, joka näkyi esimerkiksi kohtelun ja vaatimustason inhimillisyytenä sekä tasavertaisena kohteluna. Tasavertaisuus ja reilu kohtelu kuuluvat oikeudenmukaisuuden elementtiin, joka asettuu rekrytointiprosessin rakenteelliseen kontekstiin. Työhaastattelu koettiin huomattavasti positiivisemmin, kun työnhakija koki itsensä tasavertaisemmaksi työnantajan edustajien kanssa. Myös tuttavallisempi keskustelu koettiin miellyttävämmäksi kuin virallinen haastattelu. Hakijan ja työnantajien edustajien tasavertaisuuden sekä molemminpuolisen arvostuksen koettiin vaikuttavan kohentavasti hakijakokemukseen. Hakijat siis kohtasivat oikeudenmukaisuutta työhaastattelussa ja kokivat sillä olevan positiivinen vaikutus hakijakokemukseen.

*”Tässä niin kun selkeästi nyt ymmärretään se tai nähdään se inhimillinen puoli myöskin, elikkä **ei odoteta edes, että nyt pitää löytyä joku taikojen tekijä** yhtäkkiä jostakin, joka ratkaisee heidän kaikki ongelmansa.” (HA-1)*

*”Kun meet sinne ja sitten koet itsesi pieneksi siitä ja kaikkea muuta ja sitten kun mentiin eteenpäin, niin yhtäkkiä huomattiinkin, että mehän ollaankin itse **asiassa jännän äärellä molemmat osapuolet** tässä. Eli tosiaan se nimenomaan loi sitä turvallisuutta ja positiivista olotilaa siinä.” (HA-1)*

*”No varmaan se semmoinen tietty avoimuus, lämminhenkisyys siinä haastattelussa, että **ei tarvitse jännittää ja ollaan samalla viivalla**, vaikka tilanne on se, että se on osa rekrytointiprosessia, mutta semmoinen avoimin mielin kuulustelemassa puolin ja toisin, että onko haastateltava, kokeeko, että tää on häntä varten ja taas työnantaja toisin päin, että siinä pelataan avoimin kortein” (HA-2)*

Työhaastattelun miljöötä tarkastellessa palataan rekrytoinnin fyysiseen kontekstiin. Hakijat arvioivat fyysiset elementit merkityksellisiksi arvioimalla ilmapiirin lisäksi haastattelun miljöötä. Työhaastattelun fyysinen tila ei ollut kaikilla haastateltavilla sama. Osa haastatteluista järjestettiin suuressa salissa, ja osa intiimissä työhuoneessa. Hakijat kokivat pienen, arkipäiväisen ja intiimin tilan auttavat hakijaa kokemaan itsensä tasa-arvoisemmaksi työnantajan edustajien kanssa, millä oli positiivinen vaikutus hakijakokemukseen. Vaihtoehtoisesti suuri tila, jossa asetelma on autoritäärisempi, sai hakijat kokemaan itsensä joukkoon kuulumattomaksi sekä alempi arvoiseksi. Vaatimattomuuden ja tavanomaisuuden tietyissä määrin työhaastattelussa havaittiin auttavan hakijaa rentoutumaan sekä muodostamaan positiivisen hakijakokemuksen.

*”Ensin oli ehkä sellainen vähän semmoinen olotila, että mihinkäs tässä nyt on tultu. Ensinnäkin se, että isossa salissa oltiin valtavan ison pöydän ympärillä, minä yksin toisella puolella ja 3 haastattelijaa isoilla istumaväleillä toisistaan pöydän toisella puolella ja jokaisella läppärit. Eli vähän ensin tuli sellainen jäykkä olo jopa ja vähän sellainen, että tässä ainakin selkeästi tietää, **kuka ei kuulu joukkoon**, että eli se olin minä. – Saattoi jopa ehkä vähän tulla itselle semmoinen pieni olo siinä.” (HA-1)*

*”No mä luulen, että kun meillä piti olla kaupunginhallituksen huone, joka on hyvin virallinen ja **muutettiin siinä sitten hallinto- ja kehitysjohtajan työhuoneeseen**, että se työhuone oli varmaan mukavampi. Hallituksen huone tuo heti semmoisen ehkä virallisen tunnun ja ehkä vähän sitten semmoisen*

*autoritäärisen tunteen, niin työhuone miljööinä niin musta oli semmoinen, että kertoo työnantajasta, että tää on **helposti lähestyttävämpi**. Ei ole niin byrokraattinen, että jos siinä pöydän ääressä jutellaan, niin se on vähän toinen kuin hallituksen suuri huone, että itse asiassa koin tän positiivisesti, että extempore vaihtui haastattelut.” (HA-2)*

Rekrytointiprosessin sosiaalisesta kontekstista molempia elementtejä, vuorovaikutuksellisuutta sekä viestinnällisyyttä, on tutkimustulosten perusteella syytä tarkastella työhaastattelun osalta. Vuorovaikutuksellisuuden suhteen tarkastellaan työnantajan edustajia, heidän ominaisuuksiaan sekä vuorovaikutusta työnhakijan kanssa. Haastattelutilanteessa työnantajalla oli läsnä kolme edustajaa, jonka osa työnhakijoista koki häiritseväksi. Työnhakijoiden mukaan haastattelijoiden selkeämmällä rooliolla tilanne olisi voitu saada luonnollisemmaksi, mutta tarkkailutilanne koettiin osittain hämmentäväksi. Työnhakijat suhtautuivat haastattelutilanteessa eriarvoisuutta korostaviin tekijöihin kriittisesti sekä hakijakokemusta heikentäväksi. Sitä vastoin puolestaan haastattelijoiden rentous ja ystävällisyys koettiin hakijakokemusta tukevaksi tekijäksi. Ystävälliset työnantajan edustajat tukevat positiivista mielikuvaa (Taylor & Bergmann 1987, 262), mitä tutkimustuloksetkin tukevat.

*”No hämmentävää mun mielestä oli se, että jos huoneessa on 3 ihmistä ja yksi heistä ei puhu mitään niin se on musta aina huono, mutta siitä tulee semmoinen olo, että oliko hän sitten jotenkin se **tarkkailija** tai jotain, mut siitä tulee vähän semmoinen, että ehkä olisin toivonut, että kaikki 3 sitten olisivat aktiivisesti osallistuneet siihen haastattelun kulkuun. Siitä olis tullut luontevampi olo mulle.” (HA-3)*

*”Siinä se yks oli suurimmassa roolissa, joka oli sitten ehkä kaikista virallisinkin myös, että ei lähtenyt sitten ihan semmoiselle rennommalle linjalle, kun nämä kaks muuta lähti, niin se ei ehkä sitten oli se, että kun nää kaks muuta olivat sitten semmoisia vähän tai aika paljonkin **rennompia ja jopa vitsailevia**, niin se sitten tietenkin tasapainotti sitä kokonaistilannetta.” (HA-1)*

Sosiaalisen kontekstin toinen elementti, viestinnällisyys, näkyi työhaastattelun runsaassa informaatiossa. Työnhakijat kokivat hakijakokemuksen kannalta positiiviseksi sen, että heidän oli mahdollista vähentää työnantajaa ja työtehtävää koskevia epävarmuustekijöitä

haastattelussa. Epävarmuustekijöiden poistuminen vaikutti kohentavasti hakijoiden kokemukseen.

*”Minusta se oli hyvin keskusteleva ja mahdollisesti haastateltavalle ja haastattelijoille molemmille myös semmoiset **tarkentavat kysymykset** ja niitä ei keskeytetty puolin eikä toisin.” (HA-2)*

*”Se oli tosi kiva, että siinä oli se lopussa, että **minä sain tehdä kysymyksiä heille**, koska se, että just etenkin pääsin hahmottamaan tarkemmin, että mitä he ajaa takaa.” (HA-4)*

Työhaastattelussa merkitykselliseksi tekijäksi nousi myös työnhakijan kokema arvostus, jota ei teoriassa ollut asetettu varsinaisena elementtinä mihinkään kontekstiin. Työhaastattelussa arvostus työnantajan suunnalta työnhakijaa kohtaan nousi esiin positiivisena asiana useammassa haastattelussa ja useamman tapahtuman osalta. Työntekijät kokivat itsensä arvostetuksi haastattelussa ja sen koettiin myötävaikuttavan positiivisen hakijakokemuksen muodostumiseen. Arvostuksen tunne kumpusi kunnioittavasta käytöksestä sekä työnantajan edustajien tavasta toimia. Työhaastattelussa kunnioitettiin sovittua aikataulua ja haastattelun sisältö oli asiallista. Työhaastattelulle oli varattu riittävästi aikaa ja hakijat kokivat tilanteen kiireettömäksi. Hakijat kokivat, että he saivat aidon mahdollisuuden edustaa itseään, eikä heitä yritetty johtaa harhaan esimerkiksi kompakysymyksillä.

*”-- Se on jännittävä tilanne joka tapauksessa, niin musta on jotenkin **kunnioittavaa, että ei nyt yritetä toista jotenkin hämmentää** jollain semmoisella et ”hmmm katsotaas miten hän reagoi tähän” vaan että kysytään nyt semmoisia kysymyksiä, mihin toinen nyt on jotenkin ehkä valmistautunut myös vastaamaan, niin sen tyyppisiä. Ne oli OK.” (HA-3)*

*”Ne [haastattelukysymykset] oli hyvin asiakeskeisiä eli arvostan sitä, että siinä keskityttiin siihen tehtävän sisältöön ja peilattiin mun osaamista sitten niihin testatessa vaadittuihin osaamisvaateisiin. Eli oli hyvä. Niin siihen asiaan keskityttiin. Ei lähdetty henkilökohtaisia asioita, mitä joskus haastattelussa painotetaan liikaakin. Tässä **pysyttiin äärettömän hyvin asiassa.**” (HA-2)*

*”Oli tosi hyvä, että siinä tarjottiin sitä, että haluatko kysyä jotain ja siihen oikeasti vastattiin, niin siihen **oli aikaa**. -- Oli tosi kiva, että he vastasivat miettien niihin mun kysymyksiin.” (HA-4)*

*”Mikä on ilahduttavaa aina mun mielestä näissä, että **aikataulusta pidettiin kiinni** -- että mut tultiin oikeasti hakemaan juuri sovittuna ajankohtana sieltä ulkoa ja haastattelussa oli musta kiireetön tuntu” (HA-3)*

Työnhakijan kokema arvostus muodostui lisäksi työnantajan edustajien osoittamasta aidosta kiinnostuksesta hakijaa kohtaan. Työnhakijat kokivat positiivisesti sen, että heidät huomioitiin ja haastatteluissa otettiin huomioon myös työnhakijan ajatukset ja tarpeet. Työnhakijat tunsivat itsensä haastattelun edetessä tasavertaisiksi keskustelijoiksi, mikä oli heistä miellyttävää.

*”Hyvä, kuunteleva, vastaanottavainen, keskusteleva ja **aikaa ja tilaa antava**.” (HA-1)*

*”Mä koin kuitenkin, että oli myös semmoinen arvostava, että kyllä mulla tuli semmoinen olo, että sitä mun osaamista ja sitä mun hakemusta arvostettiin, että kyllä semmoinen vaikutelma siitä jäi. -- Kyllä mulla oikeasti tuli semmoinen olo, että **kyllä he aidosti oli musta tosi kiinnostuneita**.” (HA-3)*

Työhaastattelujen osittain haastavan alun jälkeen työnhakijat pystyivät rentoutumaan. Työhaastattelun loppua kohden kevennyt ilmapiiri tuntui vaikuttavan haastateltavien hakijakokemukseen. Haastateltavat kertoivat jälkikäteen haastattelun olleen onnistunut, ja ainoastaan omat sanomiset tai sanomatta jättämiset olivat jääneet harmittamaan. Työhaastatteluissa onnistuttiin siis paikkaamaan alun kankeus haastattelun edetessä, jolloin sillä ei juurikaan ollut vaikutusta haastateltavien hakijakokemukseen.

*”Sitten loppujen lopuksi, kun se siitä lähti kuitenkin sitten rentoutumaan ja niin ei, mutta justiin, että jos se olisi jatkunut sellaisessa ilmapiirissä ja olotilassa, mikä tuli ihan aluksi, niin sitten kyllä varmasti, mutta kun se korjaantui siinä minun näkökulmasta sellaiseksi, että siitä ei jäänyt niin kun ikävää olotilaa.” (HA-1)*



### 5.2.3 Jälkihoito ja hakijakokemus

Jälkihoito on todennäköisimmin viimeinen yhteydenotto työnantajalta työnhakijalle rekrytointiprosessin osalta ja siten viimeistelee muodostuneen hakijakokemuksen. Tutkimuksessa kartoitettiin työnhakijoiden suhtautumista jälkihoitoon sekä valintailmoitukseen. Työnhakijoilta kysyttiin viestin sisällöstä, sen herättämistä tunteista, viestintämuodosta ja nopeudesta sekä heidän kokemuksestaan oikeudenmukaisuudesta rekrytointiprosessissa. Kognitiivisesta ja affektiivisesta ulottuvuudesta myös jälkihoidon osalta kognitiivinen osoittautui merkittävämmäksi. Jälkihoidon ei havaittu herättävän hakijoissa tunnereaktioita juuri laisinkaan.

Sosiaalisen kontekstin elementti viestinnällisyys vaikuttaa kaikissa valintailmoituksissa ja vuorovaikutuksellisuus vain niissä valintailmoituksissa, joissa rekrytoinnin tulos ilmoitetaan henkilökohtaisesti. Tässä rekrytoinnissa kaikki yhtä lukuun ottamatta vastaanottivat valintailmoituksen viestillä. Työnhakijat osoittivat paljon ymmärrystä työnantajaa kohtaan jälkihoidon eli valintailmoituksen suhteen. Työnhakijat ilmaisivat ymmärryksensä, että rekrytointiprosessin tarkoitus on löytää yksi tehtävään soveltuva henkilö ja muille hakijoille tulee ilmoittaa ikävät uutiset. Useat työnhakijat olivat mukana muissakin rekrytointiprosesseissa samanaikaiseksi, eivätkä jääneet miettimään yksittäistä ilmoitusta, vaan kokivat saaneensa viestistä vain riittävän tiedon jatkoa ajatellen. Ilmoituksen välttämättömyys sekä tehtävän ikävyys ymmärrettiin puolin ja toisin, eikä jälkihoitoon siksi suhtauduttu suurin tuntein.

*”Se on ihan samanlainen kuin kaikki muut kunnat ja kuntarekryn kaikki [vastaavanlaiset ilmoitukset]. -- Ei siinä ole mitään ihmeellistä. -- Siis faktahan siinä oli ilmoitettu, jotka on ainoat kiinnostavat, että en mä nyt mitään muita toivotuksia olisi ehkä tarvinnutkaan, kun vain tämän faktatiedon se oli ilmoitettu. Ei mitään sen kummempaa. Ihan riittävä tieto, ei jäänyt mitään kysyttävää.” (JH-1)*

*”No mun mielestä se oli **ihan hyvä tapa ilmoittaa**, koska kuitenkin tollaisiin tehtäviin varmasti tulee paljon hakemuksia, niin sitten se, että -- se oli sellainen yleisviesti sitten heille, jotka ei tullut valituksi jatkoon, niin se oli mun mielestä ihan hyvä, ymmärrettävä tapa.” (JH-3)*

*”Kyllä he hoiti sen nyt **niin tyylikkäästi kun sen voi**, koska siis eihän sille voi minkään, että joku on valittava ja sitten muut jää ilman että eihän sille voi minkään, että sehän on fakta. Eihän se kiva puhelu ole soittaa eikä se ole kiva puhelu ikään kuin saada, koska se uutinenhan on siinä huono, niin kyllä mun mielestä, mä ajattelen, että [rekrytoija] hoiti sen kyllä todella tyylikkäästi.” (JH-4)*

Rekrytointiprosessin rakenteellisesta kontekstista prosessiin liittyvät elementit korostuivat. Hakijat kokivat prosessin etenemisen joutuisaksi ja odotusajat viestien ja vaiheiden välillä lyhyiksi. Työnhakijat kokivat rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan edenneen joutuisasti, mutta etenkin rivakasti hoidettu valinta sekä valintatuloksen ilmoittaminen saivat positiivista palautetta hakijoilta. Useat hakijat tarvitsivat tiedon valinnasta pikaisesti johtuen muista rekrytointiprosesseista, mikä vaikutti siihen, että negatiivinenkin ilmoitus koettiin positiiviseksi, kun se saatiin odotettua nopeammin. Nopeasti saadun ilmoituksen koettiin tuoneen helpotusta, vaikka valinta ei olisi osunutkaan itseen. Tällä koettiin olevan positiivinen vaikutus hakijakokemukseen.

*”Mun mielestä todella eteni **rivakassa aikataulussa** ja mikä on aina miellyttävintä on se, että myös niitä väliaikatietoja tulee sit silleen, että en ollut missään vaiheessa epä tietoinen, että missä vaiheessa rekrytointi on nyt menossa. Pelkästään jo tietysti tää loppuvaiheen rivakkuus ilahdutti, että se on kuitenkin kaikille musta kivempi, että se saadaan sitten ... Ei jää niin sanotusti roikkumaan mikään asia, vaan että se saadaan päätökseen, niin se on ainakin kiva kaikille.” (JH-4)*

*”**Nopea mun mielestä**, että se on, se oli mun mielestä hyvä, että sai nopeasti tietää sitten sen, että ei ole tullut valituksi jatkoon ja näin ja että se oli nopea kyllä.” (JH-3)*

*”No kyllä se [odotusaika] myönteisesti vaikutti -- varsinkin kun mä itse sanotin sen silloin siinä haastattelussa, että mulla on tän asian kanssa vähän olisi **kiire saada se tieto**, niin mulle tuli semmoinen olo, että jotenkin tulini myös kuulluksi ehkä sitten siinä.” (JH-4)*

Poikkeuksellisen positiiviseksi koetun valintailmoituksen, joka lähtökohtaisesti pitää sisällään ikävää informaatiota, koettiin voivan vaikuttaa paitsi positiiviseen

hakijakokemukseen, myös positiivisen työnantajamielikuvan muodostumiseen. Ilmoitus voitiin kokea poikkeuksellisen positiiviseksi, mikäli se ylitti hakijan odotukset. Tässä yhteydessä hakijan odotukset olisi voitu ylittää tai ylitettiin poikkeuksellisen runsaalla ja nopealla viestinnällä sekä henkilökohtaisella, hakijan tarpeet huomioon ottavalla toiminnalla. Vain yksi karsiutuneista työnhakijoista sai valintailmoituksen sekä palautteen henkilökohtaisesti puhelimitse. Viestinnän henkilökohtaisuus vaikutti hakijakokemukseen merkittävästi positiivisella tavalla. Lisäksi työnhakijat kokivat tulleen huomioduksi, jos aikataulussa noudatettiin hakijan toiveitaan, jos työnantajan edustaja oli yhteydessä työnhakijaan henkilökohtaisesti tai esimerkiksi, jos valinnan suhteen oltiin erityisen avoimia ja rehellisiä.

*”Mutta että nyt musta tuntui siltä, että se todellakin hoidettiin nopeasti loppuun ja tuli semmoinen olo, että voihan se olla että hän olisi tehnyt sen muutenkin niin, mutta mulle tuli nyt myös semmoinen olo, että kiva kun se kuunteli mua. -- tosi kiva on se, **että tää pää rekrytoija itse sitten henkilökohtaisesti soittaa** niin kyllähän siitä jää [positiivinen mielikuva] ja sain palautetta haastattelusta, sain palautetta mun osaamisesta.” (JH-4)*

*”No sanotaan näin, että silloin kun se on jollain tavalla semmoinen niin kun **positiivissävytteinen se viesti**, niin mahdollisesti harkitsee uudestaan hakemista joskus. Et jos ei vastata tai se on jotenkin tosi tökerö se viesti, niin sitten se tietenkin vaikuttaa siihen, että ei tule kauhean asiantunteva olo siitä organisaatiosta.” (JH-2)*

*”Kyllä se valinta, se puhelu, **se kun mulle ilmoitettiin, että et tullut valituksi, niin kyllä se oli kaikista myönteisin kokemus** tässä. Outoa, kun mä sanon nyt noin, että kaikista parasta oli se, kun mulle ilmoitettiin, että et tullut valituksi, mutta siis se oli kokemuksena mun mielestä kaikista myönteisin ja siitä jäi semmoinen olo, että ei jäänyt millään tavoin harmittamaan esimerkiksi.” (HA-3)*

Rakenteellisesta kontekstista tarkasteltiin lisäksi oikeudenmukaisuutta. Bellin ym. (2006, 25) mukaan hakijat odottavat oikeudenmukaisuutta valintaprosessilta. Gillilandin (1993, 700) mukaan hakijan odotukset oikeudenmukaisuudesta kohdistuvat valintaprosessin lisäksi myös valintatulokseen. Tässä tutkimuksessa työnhakijoita haastateltiin asiasta, mutta vaikutusta hakijakokemukseen ei suoranaisesti havaittu. Kysymys koettiin haastavaksi, eivätkä hakijat yhdistäneet avointa keskustelua tai esimerkiksi kohtelun

reiluutta prosessin oikeudenmukaisuuteen, eivätkä siten osanneet arvioida valintaprosessin oikeudenmukaisuutta. Työhakijat eivät lisäksi kokeneet tietävänsä rekrytointiprosessista, valintaperusteista tai muista hakijoista riittävästi arvioidakseen valintatuloksen oikeudenmukaisuutta. Osa hakijoista myös ilmaisi kokeneensa prosessin oikeudenmukaisesti, sillä he eivät olleet saaneet viitteitä epäoikeudenmukaisuudestaan. Vastapainona tälle esitettiin myös ajatuksia siitä, miten avoimuutta rekrytointiprosessissa olisi voinut lisätä.

*”No noihan on aina sitä, että ilmoitetaan vaan, että meneekö jatkoon vai ei ja ei siinä sen enempää kerrota sitten esimerkiksi sitä, että millä perusteella joku on valittu, että ainahan ne on vähän.” (JH-2)*

*”En mä kokenut, että olisi ollut mitenkään epäoikeudenmukaisesti tullut kohdelluksi tai muuta, että varmasti siellä on pätevämpiä hakijoita ollut, että ihan oikeudenmukaisesti. En kiinnittänyt siihen sinänsä huomiota siinä prosessin aikana. -- Mun mielestä ei ollut siinä mitään kyseenalaista mun mielestä.” (JH-3)*

*”Mä käännän sen ehkä näin päin, että mä en kokenut, että siinä olisi ollut mitään epäoikeudenmukaista. Ehkä me voidaan sitten todeta, että mun mielestä se oli juuri niin avointa kuin tommoinen prosessi voi olla, että eihän kaikkea siitä valintapäätöksestä eikä niistä aikatauluistakaan voida kertoa. -- Se tuntu mulle jäi, että kyllä tää meni ihan tosi oikeudenmukaisesti.” (JH-4)*

Haastateltavien vastauksista oli kuitenkin pääteltävissä, että hakijat kohdistivat joitain odotuksia rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuudelle, mutteivat välttämättä osanneet yhdistää niitä samaan asiayhteyteen. Työnhakijat arvostavat ja odottavat oikeudenmukaisuutta, johon vaikuttavat niin viestinnän elementit, kuten henkilökohtaisuus ja ajantasaisuus, palautteen anto, valintamenettelyt kuin valinnantuloskin (Gilliland 1993, 700; Boswell ym. 2003, 33). Lindin (2001, 57–58) oikeudenmukaisuuden heuristiikan mukaan koettu reiluus ei riipu ainoastaan lopputuloksesta, mutta myös menettelyn ja kohtelun vivahteista. Hakijoiden esimerkiksi huomattiin odottavan prosessilta avointa kommunikaatiota ja reilua kohtelua ja työnantajan oletetaan lunastavan nämä odotukset. Oikeudenmukaisuus ei siis välttämättä tue positiivisen hakijakokemuksen muodostumista, mutta epäoikeudenmukaisuuden voidaan olettaa johtavan negatiiviseen hakijakokemukseen.

Liittyen rekrytointiprosessin rakenteellisessa kontekstissa ilmenevään oikeudenmukaisuuteen, hakijat kokivat, etteivät julkisten toimijoiden rekrytointiprosessit ole aina perusteellisesti oikeudenmukaisia. Riippumattomana rekrytointiprosessista koettiin, ettei julkisen toimijan rekrytoinnit julkisesta hausta huolimatta anna kaikille hakijoille samoja mahdollisuuksia. Osa hakijoista kritisoi julkisia työnantajia siitä, että rekrytointiprosessit järjestetään velvollisuudesta, ei tarpeesta.

*”Hakuilmoituksen perusteella, kun haetaan ja siellähän saattaa olla taustalla ja monestihan näissä on se, että **ne on jo pedattu nämä paikat jollekin**, mutta kun ne on kaikki pakko laittaa siis aina julkiseen hakuun.” (JH-1)*

*”Varsinkin kunnallisella puolella monesti on sellainen olo, että ihan **turha niitä paikkoja on hakeekkaan**, että ne on yleensä pedattu jollekin tyypille, joka on ollut jossain muussa hommassa. Varsinkin just, jos ei tule mitään perusteluja sille, et millä perusteella on valittu tai muuta, niin se on ehkä semmoinen. -- Ainakin se on oma semmoinen tuntuma, mikä tulee sitten oikeudenmukaisuudesta, että se ehkä semmoinen läpinäkyvyys puuttuu, mutta se ei ole pelkästään tässä vaan vähän isommassakin kuvassa.” (JH-2)*

Kukaan haastatteluun osallistuneista työnhakijoista ei suhtautunut valintailmoitukseen negatiivisesti. Hakijat kokivat valintailmoituksen neutraalisti tai positiivisesti, vaikka sen sisältämä informaatio oli sinällään negatiivinen. Hakijoita pyydettiin jakamaan ajatuksiaan siitä, miten ilmoitusta olisi voinut parantaa, mutta ehdotuksia ei juurikaan ollut. Yksinkertainen ilmoitus prosessin etenemisestä ilman ylimääräistä jaarittelua koettiin parhaaksi jälkihoidon muodoksi. Valintailmoituksen negatiivisesta sisällöstä huolimatta yleinen käsitys oli se, että kokonaiskuvassa työllistymisen kannalta valintailmoitus vei kaikesta huolimatta hakijaa eteenpäin työllistymisen suhteen.

### **5.3 Työntajamielikuvan muokkaantuminen rekrytoinnin seurauksena**

Hakijat suhtautuivat hyvin vaihtelevasti rekrytointiprosessiin sekä työnantajamielikuvan muutoksiin hakijakokemuksen perusteella. Osa työnhakijoista oli huomattavasti toisia kriittisempiä rekrytointiaktiviteetteja kohtaan, ja osa ei kokenut näillä olevan merkitystä juuri lainkaan. Osa hakijoista suhtautui hyvinkin neutraalisti rekrytointiprosessiin, mutta kokivat merkitykselliseksi asioita, joita muissa haastatteluissa ei noussut esille.

Rekrytointiprosessi joissain tapauksissa näyttäytyi erilaisena eri hakijoille, mikä vaikutti oleellisesti hakijakokemusten eroihin. Keskimäärin kyseistä rekrytointiprosessia pidettiin onnistuneena.

*”Mun mielestä tää rekrytointi oli kokemuksena, **hyvässä mielessä poikkeuksellinen**. Ikävä kyllä. Olis kyllä kiva, kun olisi aina tämmöisiä, mutta tää oli kyllä musta poikkeuksellisen hyvin hoidettu prosessi.” (HA-3)*

*”Yllättävän hienovaraisesta ja **pienistä asioistahan se sitten lopulta just muodostuu**. Niistä yllättävän, että minkälainen viesti sieltä tulee siellä kuntarekrystä ja tuleeko se heti vai tuleeko se pitkän ajan päästä. -- Et yllättävän pienistä asioistahan sitä ihminen sit tekee kuitenkin [päätelmiä].” (HA-4)*

Seuraavaksi tarkastellaan kutakin rekrytointiprosessin vaihetta sekä vaikutuksia työnantajamielikuvaan. Lisäksi tarkastellaan, mitkä elementit vaiheessa ovat merkityksellisiä työnantajamielikuvan muodostumisen kannalta. Luvussa 5.3.4 tarkastellaan sitä, miten rekrytointiprosessissa muodostunut hakijakokemus vaikutti työnhakijoiden alkuperäisen työnantajamielikuvan muokkaantumiseen.

### 5.3.1 Työpaikkailmoituksen rooli mielenkiinnon herättäjänä

Työpaikkailmoitus oli tutkittavista rekrytointiprosessin vaiheista ensimmäinen. Työpaikkailmoitus ei herättänyt hakijoissa vahvoja tunteita tai ajatuksia, vaikka työpaikkailmoitus koettiin tärkeäksi. Usealla työnhakijalla muistikuvat työpaikkailmoituksesta olivat jo hämärtyneet, mistä lisäksi voidaan päätellä, ettei työpaikkailmoitus ollut jäänyt poikkeuksellisenä työnhakijoiden mieleen. Sen tärkeimmäksi tehtäväksi koettiin lähinnä mielenkiinnon herättäminen sekä informaation antaminen. Informaatiota toivottiin olevan runsaasti, sillä ilmoituksen perusteella hakijan tulee päättää, hakeutuuko mukaan rekrytointiprosessiin.

*”Niin, kyllä mulla varmaan se **hakuilmoitus on aika oleellinen** itse asiassa, koska enhän mä olis sitten hakenut ollenkaan sinne, jos mä olisin ajatellut, että jos olisi kuvailtu jotenkin niin sitä työtä, mistä niitä arvoja mä en jakaisi niin sittenhän mä en olisi sitä päätenyt hakemaan.” (HA-4)*

*”No varmasti **isompi painoarvo oli sillä hakuilmoituksella** tai työpaikkailmoituksella. Ei sillä toisella viestillä niinkään.” (JH-2)*

*”Mä en muista enää ihan tarkkaan sitä työpaikkailmoitusta, että millainen se oli, mutta sanotaan, että se **herätti mielenkiinnon.**” (TI-2)*

Hakijat toivoivat ja jopa olettivat työpaikkailmoituksen sisältävän kattavasti informaatiota työtehtävästä, työnantajasta, työyhteisöstä sekä jopa työympäristöstä. Vaatimuksena pidettiin tietoja työtehtävästä ja työpaikasta, kun taas työyhteisöstä ja -ympäristöstä kertomista pidettiin miellyttävänä lisänä työpaikkailmoituksessa. Oleellisella tiedolla siten lunastettiin työnhakijan odotukset ja ylimääräisellä tiedolla odotukset oli mahdollista ylittää. Työtehtävän kannalta epäoleellisemman tiedon olemassaolo vaikutti positiivisesti työnantajamielikuvaan, mutta sen poisjättämisellä ei mahdollisesti olisi ollut negatiivista vaikutusta. Työtehtävän kannalta oleellisella tiedolla ilmoituksessa ei kuvattu olleen vahvaa positiivista vaikutusta hakijoiden mielikuviin, mutta sen poisjättämisellä voidaan kuvitella olevan negatiivinen vaikutus.

*”Tää on hyvin tällöinen neutraali. Tästä tulee perusasiat, mutta **että ei myöskään tule semmoinen kylmä fiilis**, et ihan semmoinen ihmisläheinen.” (TI-5)*

*”[haastattelija kysyy, mikä työpaikkailmoituksessa erityisesti vaikutti] No niin kun äsken kuvasin noita asioita, että miten sitä **työyhteisöä kuvattiin** ja sitä sen työtehtävän tarkoitusta niin ehkä ne oli ne keskeisimmät.” (JH-2)*

Työnantaja informoi työnhakijoita heti hakemuksen jälkeen, minkä työnhakijat kokivat positiivisesti. Työnhakijat saivat työhakemuksen lähettämisen jälkeen kuittauksen sekä kiitoksen vastaanotetusta hakemuksesta sekä lisäksi viestin, jossa työnhakijoita informoitiin rekrytoinnin etenemisestä sekä sen aikataulusta. Molemmat informaatiot otettiin positiivisesti vastaan, etenkin kun hakijat eivät odottaneet saavansa väliaikatietoja jo hakemuksen lähettämisen jälkeen. Jatkuvalle viestinnälle ja työnhakijoiden ajantasaisella informoinnilla koettiin olevan positiivinen vaikutus työnantajamielikuvaan heti rekrytoinnin alkuvaiheista lähtien.

*”Kun on saanut sitä infoa jotenkin ja että se on toiminut nopeasti ja jouhevasti jotenkin, niin kyllä mulla on ainakin tähän mennessä vielä [positiivinen työnantajamielikuva], en mä usko, että se muuttuu tulen mä haastatelluksi tai valituksi, mut mulla on silti semmoinen kokemus, että ainakin se **on jotenkin huomioitu se hakemus.**” (TI-7)*

*”Mun mielestä positiivinen kuva, että sieltä on oltu yhteydessä ja sieltä **on annettu selkeät stepit**, miten tää homma tulee etenemään.” (TI-8)*

*”Itse asiassa siinä prosessin aikana, kun tuli se viesti, ettei pelkästään se, että olemme hyväksyneet hakemuksenne, vaan se tuli jotenkin eri tavalla vielä, että miten tästä jatketaan, että se ei ollut vaan se peruskuittaus, vaan siinä oli paremmin vielä mun mielestä jotenkin **kivasti kuitattu se, että miten sitä hakemusta käsitellään**, että se oli must jotenkin kiva.” (JH-3)*

Kaikki hakijat eivät kuitenkaan kokeneet työpaikkailmoituksella voivan olla työnantajamielikuvaa muuttavaa vaikutusta. Työpaikkailmoitus koettiin osittain samalaiseksi kuin muilla vastaavanlaisilla organisaatioilla, eikä se siksi voisi johtaa erottautuvan työnantajamielikuvan muodostumiseen. Hakijoiden keskuudessa nousi myös ajatus siitä, ettei pelkän työpaikkailmoituksen perusteella voi saada kattavaa mielikuvaa työnantajasta, mutta tietämystä voi kartuttaa omatoimisesti. Osa hakijoista oli tutustunut organisaatioon työpaikkailmoituksen yhteydessä muiden alustojen avulla näin kartuttaen tuntemustaan työnantajasta sekä rakentaen laajempaa työnantajamielikuvaa.

*”Ei ole muuttunut mitenkään. **Ei tämmöinen yksi hakuilmoitus kerro käytännössä mitään** siitä työnantajan toiminnasta.” (TI-6)*

*”No sitten mä itse vähän myös selvittelin, että minne on hakemassa muuta ja kaikkea tällaisia -- niin sitten se mielikuva tietyllä lailla myös siinä vähän laajeni, mut se just oli silleen, että se mun mielestä **vaati itse aktiivisuutta** siinä hakijalta.” (TI-1)*

Työpaikkailmoitus ei herättänyt vahvoja tuntemuksia hakijoissa eikä vahvaa hakijakokemusta päässyt syntymään. Vaisu kokemus heijastui myös työnantajamielikuvaan. Työpaikkailmoitus koettiin kollektiivisesti onnistuneeksi, mutta hakijoiden käsitykset siitä, miten se vaikutti hakijakokemukseen tai työnantajamielikuvaan, vaihtelivat. Työpaikkailmoituksen vaikutus jäi vähäiseksi tai positiivista mielikuvaa vahvistavaksi. Varsinaista muutosta työnantajamielikuvaan hakijat eivät tunnistanee.

*”No sen perusteella, kun tuli tätä infoa tälleen mukavasti ja nopeasti niin se kyllä parani tai jos mä ajattelin, että se oli mulla semmoinen aika neutraali ja ehkä*



*vähän positiivisen puolella ennen hakua niin kyllä se nyt on jotenkin **asteen positiivisempi.***” (TI-7)

Työpaikkailmoituksen rooli hakijakokemuksen sekä työnantajamielikuvan muodostajana jäi melko vähäiseksi. Työpaikkailmoitusta sekä sen sisällään pitämää informaatiota pidettiin tärkeinä työpaikan hakemisen kannalta, mutta niiden ei juuri koettu vaikuttaneen työnantajamielikuvaan. Työpaikkailmoitus oli hakijoiden mielestä pienestä epäselkeydestä huolimatta ”hyvä” tai onnistunut, mikä johti siihen, ettei työpaikkailmoitus muodostanut ääripääkokemusta kumpaankaan suuntaan, eikä siten herättänyt vahvoja tuntemuksia hakijoissa.

### 5.3.2 Informaation runsaus työhaastattelussa

Informaatio ja viestintä korostuivat elementteinä positiivisen hakijakokemuksen muodostumisen kannalta myös toisessa rekrytointiprosessin vaiheessa – työhaastattelussa. Työhaastattelu rekrytointiprosessin vaiheena, jossa työnhakijalla on mahdollisuus vuorovaikuttaa sekä kerätä itse informaatiota on runsas informaation lähde. Työhaastattelu informaation runsauden vuoksi vaikuttaa eniten työnhakijan käsityksiin työpaikasta ja työnantajasta. Työnhakijan oli työhaastattelussa mahdollista esimerkiksi saada informaatiota asioista, jotka olivat työpaikkailmoituksessa jääneet epäselväksi. Näiden epävarmuustekijöiden poistuessa työnhakijoiden halukkuus tulla työllistetyksi organisaatioon kasvoi.

*”Siitä [työhaastattelusta] tuli just sellainen olo, että **onneksi lähdin kokeilee ja pääsin edes haastatteluun asti**, että olisin voinut jättää laittamatta hakemuksen just sen takia, että kun minun mielestä mulle ei riittävästi auennu siinä kohtaa kun mä oon sen työpaikkailmoituksen lukenut, että mitä haetaan.”* (HA-1)

*”Niin sitten kun se aukesi siellä haastattelussa niin hyvin, niin sitten rupesikin tulemaan sellainen olo siinä haastatteluaihana, että ei hitsi, että en mä taidakaan vaan haluta kopauttaa, **kyl mä taidankin haluta tän työpaikan oikeasti**, että se muuttui siihen suuntaan, että just meni siellä vähän niin kun ennakkoluuloisena siinä mielessä itseään ja osaamistaan ja sitä mätsiä kohtaan, että onko tää työ ja minä ollaanko me mätsi? Ja sitten sen haastattelun aikana itselle tuli sellainen, että kyllä me vaan voitaisiin olla se mätsi.”* (HA-1)

*”Kyllä mulla siinä **haastattelun jälkeen oli entistä luottavaisempi olo, että tää on ihan semmoinen työpaikka, mihin voisin tulla.**” (HA-4)*

Työhaastattelut koettiin merkittäväksi hakijakokemuksen sekä mielikuvien kehittymisen kannalta. Työnantajan oli mahdollista osoittaa asiantuntijuus, antaa arvokasta tietoa työnhakijalle sekä osoittaa arvostusta työnhakijalle. Työhaastattelun fyysisessä ympäristössä ja työnantajan edustajan konkreettisessa tapaamisessa informaatiota välittyy runsaasti, minkä avulla työnhakijan mielikuvaan voidaan vaikuttaa. Työhaastattelussa on lisäksi mahdollisuus antaa muutoin vähemmälle jäävää huomiota työnhakijalle, mitä hakijat arvostavat korkealle. Työhaastattelussa ilmeni sekä hakijakokemusta heikentäviä, että sitä parantavia elementtejä. Työnhakijat kuitenkin kokivat haastattelun kokonaisuudessaan sekä erityisesti loppua kohden olleen miellyttävä ja täten tukeneen positiivista työnantajamielikuvaa.

*”Ihan **positiivinen vaikutelma jäi** heidän tavasta puhua, että ei ollut semmoinen olo, et tänne en ainakaan tuu.” (HA-4)*

*”Oli valmistauduttu, **oli mun mielestä semmoista asiantuntevaa ja semmoista, että ei tullut semmoinen olo, että kunhan nyt vaan haette jotakin, että kyllä se selkeästi oli aika loppuu mietitty rekrytointiprosessi.**” (HA-3)*

*”No kyllä se haastattelutilanne totta kai mun kohdalla varsinkin, koska se **ymmärrys siitä työnkuvasta lopullisesti aukesi mulle vasta siellä haastattelussa.**” (HA-1)*

### 5.3.3 Jälkihoidon potentiaali työnantajamielikuvan muokkaajana

Myös rekrytointiprosessin viimeisessä vaiheessa viestintä ja informatiivisuus nousivat avainasemaan työnantajamielikuvan muodostumisen kannalta. Informaation määrä, viestinnän jatkuvuus sekä viestinnän ja valintapäätösten viestimisen nopeus koettiin kyseisessä rekrytointiprosessissa hyvinkin myönteisesti. Hakijat kokivat, etteivät he jääneet ”roikkumaan”, vaan heidät pidettiin prosessissa ajan tasalla kaikissa vaiheissa. Tämä vahvisti esimerkiksi hakijoiden kokemaa arvostuksen tunnetta.

*”Se oli mun mielestä hyvä, että **sai nopeasti tietää** sitten sen, että ei ole tullut valituksi jatkoon ja näin ja että se oli nopea kyllä ja se mun mielestä itse asiassa se vahvistaa sitä työnantajamielikuvaa.” (JH-3)*

Nopea viestiminen vakuutti työnhakijat myös siksi, ettei julkiselta toimijalta odotettu niin jouhevaa toimintaa. Työnhakijat eivät ilmaisseet odottaneensa julkiselta toimijalta hidastempoista prosessia, mutta reaktiosta nopeaan prosessiin voidaan päätellä odotusten ylittyneen. Prosessilla on olemassa odotettu kesto-aika, jonka ylittäminen vaikuttaa hakijakokemukseen heikentävästi ja sen alittaminen vastavuoroisesti kohentavasti. Odottamattomat viivästykset ja pitkäkestoisuus vaikuttavat vastaavasti heikentävästi organisaation houkuttavuuteen (Carless & Hetherington 2011, 107). Kohtuullisessa ajassa läpiviedyn prosessin ei juurikaan havaittu vaikuttavan hakijakokemuksen muodostumiseen kumpaankaan suuntaan, vaan johti hakijoissa neutraaliin suhtautumiseen. Mikäli hakija koki prosessin taas olleen yllättävän nopea, vaikutti se kohentavasti tämän käsityksiin.

*”Kaupungista usein voidaan ajatella, että on aika tuollaista byrokraattista ja hidasta ja muuta niin se, että **nopeasti sitten sai sen tiedon**, niin se mun mielestä osoitti sitä, että Heinola myös työnantajana voisi olla tällainen dynaaminen kaupunki.” (JH-3)*

*”No siis [odotusaika vaikutti] hakijakokemukseen siinä mielessä, että kyllä mä heti katsoin sitten kuntarekrysta, että olisiko niin olla muita muita työpaikkoja, että kyllä se **positiivisesti vaikutti**, että kyllä mä sitten ihan kiinnostuin muutenkin Heinolan kaupungista työnantajana vielä vahvemmin.” (JH-3)*

Tasoltaan keskiverron jälkihoidon ei koettu olevan suuressa roolissa hakijakokemuksen tai työnantajamielikuvan muodostumisen osalta. Työnhakijat eivät kohdistaneet suuria odotuksia jälkihoidolle, vaan siinä pidettiin tarpeellisena olla vain oleellinen tieto. Jälkihoitoon eli valintailmoitukseen suhtauduttiin tällaisessa tapauksessa neutraalisti. Vain tietävästi yhdelle hakijalle ilmoitettiin erikseen puhelimitse hakijan toivoman aikataulun suhteen, minkä hakija koki erityisen positiivisesti. Myös hakijan sama henkilökohtainen palaute kohensi työnantajamielikuvaa.

Jälkihoidon eli valintailmoituksen osalta hakijat eivät ilmaisseet toivovansa, että toivoa olisi herätelty. Hakijat olivat tyytyväisiä jälkihoidon karsittuun sisältöön, jossa ilmoitettiin kaikki hakijalle oleellinen, eikä mitään muuta jääty kaipaamaan. Kuitenkin tapauksissa, joissa hakijalle oli avattu tulevaisuuden työllistymismahdollisuuksia, oli hakija kokenut sen hyvin myönteisesti. Positiivinen suhteutuminen perustui siihen, ettei hakija kokenut tulevaisuuden työllistymisestä puhumisen työnantajan suunnalta olevan

”sanahelinää”, vaan tilaisuudesta kerrottiin, koska siihen uskottiin myös työnantajan puolelta. Aitous onkin korostunut positiivista työnantajamielikuvaa tukevana tekijänä useamman kerran kyseisessä rekrytointiprosessissa.

*”Ei mulle luvattu mitään, mutta sitten ihan semmoinen niiku hyvä filis jäi, että no niin ei tää nyt ollutkaan lopullisesti ei, vaan tää oli tämmöinen tällä kertaa ei.” (JH-4)*

*”Ei ollut myöskään semmoinen sanahelinäolo, että kunhan nyt puhuu lämpimikseen jotain lohduttaakseen vaan aidosti tuli semmoinen olo, että totta kai voitte olla yhteydessä, jos jotain muuta aukeaa myöhemmin.” (JH-4)*

Tutkimuksessa työnhakijoiden työnantajamielikuvaa kartoitettiin kysymällä mielikuvasta ennen rekrytointiprosessia, rekrytointiprosessin jälkeen sekä muutosta lähtötilanteeseen verrattuna. Hakijoiden työnantajamielikuvat sekä niiden muutokset rekrytointiprosessin ja hakijakokemuksen perusteella vaihtelivat huomattavasti. Osa hakijoista tukeutui vähäiseenkin saamaansa tietoon, osa taas ei kokenut sillä olevan mitään merkitystä olemassa olleeseen mielikuvaan tai kokivat, ettei mielikuva päässyt muodostumaan. Hakijat, jotka näkivät prosessissa useamman kuin yhden vaiheen, kuvasivat mahdollisen muutoksensa työnantajamielikuvassa käsityksen vahvistumiseksi tai muutoin tasaiseksi kehitykseksi. Hakijat eivät kokeneet, että mielikuva prosessin edetessä olisi palloillut laidasta laitaan, vaan kehitys koettiin tasaiseksi yhteen suuntaan.

#### 5.3.4 Työnantajamielikuvan muutos

Rekrytointiprosessissa muodostuva hakijakokemus sekä sen heijastuminen työnantajamielikuvaan koettiin haastateltavien keskuudessa monella eri tapaa. Siihen, miten vahvasti rekrytointiprosessi koettiin, vaikutti muun muassa hakijan taustatuntemus organisaatiosta, aikaisemmat kokemukset työnhausta, odotukset prosessin suhteen sekä suhtautuminen työnhakuun. Osalle hakijoista organisaatio ja työnantaja oli omakohtaisesti hyvinkin tuttu, jopa kymmenien vuosien ajalta. Osalle työnhakijoista organisaatio oli jokseenkin tuttu ja he olivat kuulleet työnantajasta lähipiiriltään tai tutustuneet tähän jotakin muuta kautta. Rekrytointiin sekä tutkimukseen osallistui lisäksi työnhakijoita, joille organisaatio tai työnantaja ei ollut entuudestaan lainkaan tuttu.

Rekrytointi ei aiheuttanut radikaaleja muutoksia työnhakijoiden työnantajamielikuvissa. Rekrytoinnin sekä siinä muodostuvan hakijakokemuksen kuitenkin havaittiin heijastuvan

työnantajamielikuvaan jossain määrin. Koska rekrytointiprosessi koettiin läpi kaikkien vaiheiden hakijoiden mielestä hyväksi, oli sen kokonaisvaikutus työnantajamielikuvaan neutraali tai positiivinen. Vahvaa positiivista työnantajamielikuvan muutosta ei hyvän rekrytointiprosessin havaittu aiheuttavan. Vahvemman positiivisen työnantajamielikuvan muutoksen olisi koettu vaativan poikkeuksellisen positiivisia kokemuksia rekrytointiprosessissa. Sen sijaan hyvän rekrytointiprosessin koettiin voivan vahvistaa rekrytointia edeltänyttä hieman positiivista mielikuvaa.

”Tavallaan siitä ekavaikutelmasta se [työnantajamielikuva] muuttu **positiivisemmaksi**” (HA-4)

*”Joo, kyllä, kun ei mulla ollut mitään käsitystä Heinolasta työnantajana ennen kun mä hain tähän niin kyllä se... Tää **oli positiivinen kokemus** mun mielestä tää prosessi.” (JH-3)*

*”No **kyllä se vahvisti** sitä semmoista, että jos mulla oli ihan myönteinen kuva, niin kyllä se mun mielestä vahvistui. -- Oli valmistauduttu, oli mun mielestä semmoista asiantuntevaa ja semmoista, että ei tullut semmoinen olo, että kunhan nyt vaan haette jotakin, että kyllä se selkeästi oli aika loppuun mietitty rekrytointiprosessi.” (HA-3)*

Työnantajamielikuvan muodostumista ohjaa pääsääntöisesti kokonaiskokemus rekrytointiprosessista eli hakijakokemus. Joissain tapauksissa myös yksittäiset tapahtumat tai elementit rekrytointiprosessissa nousivat suurimmiksi tekijöiksi työnantajamielikuvan muodostumisessa. Jos tietty tapahtuma koettiin ääripääkokemukseksi, saattoi hakija kokea sen merkitykselliseksi ja työnantajamielikuvaa muokkaavaksi. Tällaiseksi muodostui kyseisessä rekrytointiprosessissa esimerkiksi henkilökohtainen palaute. Lisäksi yksittäisenä tekijänä viestinnän runsaus sekä nopeus koettiin poikkeukselliseksi ja siten työnantajamielikuvaa positiivisempaan suuntaan muokkaaviksi.

*”[haastattelija kysyy, mistä muutos positiiviseen suuntaan johtuu] No varmasti just sen niinku se miten **nopeasti sai tiedon** ja perustelut, **hyvät perustelut** ja näin niin se oli varmasti se joka vaikutti.” (JH-3)*

Osa työnhakijoista koki työnantajan helpommin lähestyttäväksi sekä muun muassa inhimillisemmäksi rekrytointiprosessin seurauksena. Tällainen kokemus muodostui

etenkin työnhakijoille, joille työnantaja ei ollut entuudestaan tuttu. Heidän käsityksensä olivat otollisimpia syntymään tai muokkaantumaan uuden tiedon pohjalta. Kokemus perustui pääsääntöisesti asioihin, jotka eivät koskeneet prosessin kulkua tai itse työtehtävää, vaan pikemminkin esittelivät työnantajaa laajemmassa kontekstissa. Positiivisesti koettiin esimerkiksi se, että työpaikkailmoituksessa kerrottiin työyhteisöstä sekä esiteltiin jossain määrin kaupungin brändiä. Kaupungin brändin sekä työyhteisön korostamisen koettiin luovan inhimillistä kuvaa työnantajasta. Etenkin näiden elementtien koettiin tuovan työnantajaa lähemmäs työnhakijaa.

*”Siis se [työnantajamielikuva] muuttu inhimillisemmäksi. Mun silmissä sitten varsinkin, kun he avasi sitä, että miten siellä niin kun työntekijöistä pidetään huolta ja kaikin puolin, niin kyllä se **muuttui inhimillisemmäksi**. Se tuli lähemmäksi työntekijää mun mielestä.” (HA-1)*

*”Siinä keskityttiin ainakin puhumaan siitä, että siellä on **hyvä tiimi ja muuta ja jotain mainittiin henkilöstöeduista** ja näin pois päin niin ehkä vähän sellainen fressimpi kuin mitä mä jotenkin ensin ajattelin tai semmoinen, ehkä modernimpi ja osittain myös se työn sisältö oli sellainen, että siitä tuli kanssa semmoinen **eteenpäin suuntaava filis**. Ehkä siinä mielessä vähän erityyppinen, kun sitten ehkä se ennako-oletus” (JH-2)*

*”Hyvän, hyvän kuvan, että jotenkin just toi kun tuossa tai tässä ilmoituksessakin on tää, että **positiivisella asenteella ja pieni kaupunki iso elämä** niin niin sen just semmoisen hyvän hyvän vaikutelman sain.” (JH-3)*

Kaikki hakijat eivät kuitenkaan kokeneet, että rekrytointiprosessilla olisi ollut tai olisi voinut olla muuttavaa vaikutusta työnantajamielikuvaan. Syynä tälle ei koettu olevan mikään yksittäinen tekijä rekrytointiprosessin vaiheessa, vaan kokemus siitä, ettei rekrytointiprosessista saatava tieto riittänyt muodostamaan työnantajamielikuvaa. Tämä näkyi etenkin, jos työnhakija oli karsiutunut rekrytointiprosessissa aikaisessa vaiheessa ennen työhaastattelua, ja ainoa saatu tieto oli työpaikkailmoituksesta.

*”**Ei voikaan olla muuttavaa [vaikutusta]**, koska mä en ole siellä koskaan ollut töissä.” (TI-3)*

*”**Ei se nyt muuttanut mun käsitystä mitenkään**. Tietysti sitten harmi, että ne eivät olleet kiinnostuneet musta. Niin se nyt on ainoa. Ei se vaikuta siis siihen*

*oikeastaan. -- En tota kaupunkiorganisaatiota kauheasti ajattele arjessani.” (JH-1)*

Työnhakijat, joille työnantaja oli jo entuudestaan tuttu, eivät kokeneet rekrytointiprosessin vaikuttavan merkittävästi työnantajamielikuvan muodostumiseen. Kyseisillä työnhakijoilla oli jo olemassa vahva tuntemus työnantajasta, johon he eivät kokeneet rekrytointiprosessin merkittävästi vaikuttavan. Työnantajamielikuvan voitiin kuitenkin kokea vahvistaneen olemassa ollutta käsitystä työnantajasta. Muutosta negatiiviseen suuntaan ei havaittu työnhakijoiden kohdalla.

*”Ei, ei suuntaan taikka toiseen.” (TI-8)*

*”Oon työskennellyt Heinolan kaupungille tai Heinolan maalaiskunnalle yhteensä nyt 30 vuotta, että sillä perusteella on hyvinkin tuttu työnantaja pitkältä ajalta. Juu, että sinällään ei vaikuttanut tähän mielikuvaan rekryilmoitus tai haastattelu.” (HA-2)*

Kyseisessä rekrytointiprosessissa työnantajamielikuvan muokkaantumista tai muokkaantumisen rajoittumista ohjasi rekrytointiprosessin laatu. Koska rekrytointiprosessi koettiin neutraalisti, eikä sen muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta koettu saaneen aikaan ääripääkokemuksia, jäi mielikuvien muokkaantuminen vähäiseksi. Prosessi piti kuitenkin sisällään tapahtumia, jotka hakijat kokivat positiivisesti ja arvioivat vaikuttavan myönteisesti työnantajamielikuvan muodostumiseen.

## 6 Lopuksi

### 6.1 Johtopäätökset

#### 6.1.1 Teoreettinen kontribuutio

Työnantajamielikuvan ja hakijakokemuksen muodostumista päästiin kyseisessä tutkimuksessa tarkastelemaan rekrytointiprosessin asettamissa raameissa. Teoriassa esitettyjä elementtejä päästiin tutkimaan vaihtelevasti, sillä kaikki elementit eivät olleet samansuuruisessa arvossa prosessissa. Lisäksi rekrytointiprosessin suunnitelmallisuus sekä tasokkuus vaikuttavat oleellisesti työnhakijoiden arvioihin sekä muodostuneeseen hakijakokemukseen. Tutkimuksen kohteena oli hyvin organisoitu sekä suunnitelmallisesti toteutettu rekrytointiprosessi, mikä vaikutti tutkimuksen tuloksiin. Tutkimus auttoi ymmärtämään hakijakokemuksen muodostumista hyvin suunnitellussa rekrytointiprosessissa sekä hakijakokemuksen yhteyttä työnantajamielikuvaan.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työnhakijan tausta ja aikaisempi tuntemus työnantajasta vaikuttavat huomattavasti siihen, *mistä työnantajamielikuva koostuu* ja minkälaisia tietoja työnantajaan liitetään. Työnhakijat, joille työnantaja on tuttu omakohtaisten kokemusten kautta, perustavat työnantajamielikuvansa täsmällisemmin työnantajan ominaisuuksiin. Työnhakijat, jotka eivät kokemusten ja täsmällisen tiedon puutteellisuuden vuoksi voi arvioida työnantajaa tämän ominaisuuksien perusteella, tukeutuvat muuhun saatavilla olevaan tietoon. Hakijan käsityksiin voi tällöin vaikuttaa yrityskuva, kaupunkikuva tai esimerkiksi vastaavanlaisiksi koettujen organisaatioiden maine. Kirjallisuudessa on tunnistettu, että työnhakijan arviot työnantajasta perustuvat kulloinkin saatavilla olevaan tietoon (Miles & McCamey 2018, 758–763) sekä, että käytännön hyötyä tuovat instrumentaaliset ominaisuudet, kuten työpaikan sijainti sekä erinäiset edut vaikuttavat hakijan alustavaan arvioon siitä, millainen työnantaja organisaatio olisi (Lievens & Highhouse 2003) tukien siten työnantajamielikuvan perustumista laajaan työntajien tuntemukseen.

Työnantajan aikaisempi tuntemus vaikuttaa lisäksi siihen, *miten merkitykselliseksi rekrytointiprosessi koetaan* työnantajamielikuvan kannalta. Hakijat, joilla on vankka kokemus tai tuntemus työnantajasta ennen rekrytointia, eivät koe rekrytoinnissa saatavaa tietoa samalla tavalla merkitykselliseksi kuin hakijat, joiden tuntemus työnantajasta on alkuaan vähäisempää. Aikaisempi kirjallisuus on osoittanut ristiriitaista tietoa siitä,



vaikuttavatko työnhakijan aikaisemmat kokemukset ja käsitykset, kuten työhistoria, työnantajamielikuvan muodostumiseen rekrytointiprosessissa (ks. Auer ym. 2021; Valvisto 2005; Taylor & Bergmann 1987), mutta kyseisessä tutkimuksessa yhteys havaittiin. Tutkimuksen tulokset tukevat lisäksi aikaisempaa kirjallisuutta, jossa on esitetty, että kokeneemmat työnhakijat muodostavat työnantajamielikuvan perustuen itse työnominaisuuksiin (Rynes ym. 1991, 513) kun hakijat, joilla on vähemmän kokemusta, tukeutuvat enemmän rekrytointiprosessissa muodostuneisiin käsityksiin (Behling ym. 1968). Tutkimuksessa lisäksi havaittiin, ettei kokeneempien työnhakijoiden tai organisaation jo tuntevien työnhakijoiden työnantajamielikuva muokkaannu välttämättä ollenkaan, jos rekrytointiprosessissa saatavaa tietoa ei koeta riittäväksi tai muuten käsityksiä muokkaavaksi.

Hakijakokemuksen tunnistettiin teoriaosassa muodostuvan rekrytointiprosessin kolmessa kontekstissa: sosiaalisessa, rakenteellisessa sekä fyysisessä kontekstissa. Hakijan ollessa vuorovaikutustilanteissa eri konteksteissa, hakijalle muodostuu *affektiivisia* sekä *kognitiivisia käsityksiä*, jotka yhdessä muodostavat hakijakokemuksen (McFarland ym. 2024, 1428). Hakijat etenevät rekrytointiprosessissa saaden kosketuspintaa organisaatioon sitä mukaan, mitä pidemmälle hakija prosessissa pääsee. Mitä runsaampaa ja havaittavampaa vuorovaikutus organisaation kanssa on, sitä voimakkaammin hakijakokemus muodostuu (McFarland ym. 2024, 1443). Poiketen tutkimuksen teoriaosuudesta, hakijan affektiivisten sekä kognitiivisten käsitysten havaittiin painottuvan hakijakokemuksen muodostumisessa eriarvoisesti. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hakijoiden käsitykset perustuvat pikemmin rekrytoinnista välittyvään tietoon (kognitiivinen ulottuvuus), sillä rekrytoinnin ei havaittu herättävän vahvoja tunteita hakijoissa. Hakijat suhtautuivat saatuun tietoon rationaalisesti, eikä tunteiden vaikutusta (affektiivinen ulottuvuus) juurikaan havaittu hakijakokemuksen muodostumisessa tai heijastumisessa työnantajamielikuvaan.

Rekrytointiprosessin kolmessa kontekstissa esiintyvät *elementit* saivat eri painoarvot hakijakokemuksen muodostumisen suhteen. Kaikki vaiheissa ilmenevät elementit vaikuttavat hakijakokemuksen muodostumiseen sekä heijastuvat edelleen työnantajamielikuvaan jossain määrin. Osalla elementeistä havaittiin kuitenkin olevan suurempi merkitys hakijakokemuksen muodostumisessa. Tutkimuksen teoriaosassa syvennyttiin vuorovaikutuksellisuuteen ja viestinnällisyyteen (sosiaalinen konteksti), teknologisiin sekä fyysisiin elementteihin (fyysinen konteksti) sekä

oikeudenmukaisuuteen ja prosessiin liittyviin elementteihin (rakenteellinen konteksti), joista merkittävimmiksi hakijakokemuksen kannalta havaittiin viestinnällisyys sekä vuorovaikutuksellisuus. Molemmat näistä elementeistä sisältyvät sosiaaliseen kontekstiin tehden siitä merkityksellisimmän kontekstin hakijakokemuksen muodostumisen kannalta.

*Viestinnällisyys* on tutkimustulosten perusteella yksi rekrytointiprosessin merkityksellisimmistä elementeistä hakijakokemuksen muodostumisen kannalta. Rekrytointiprosessi rakentuu viestinnän ympärille, ja elementtinä se toistuu kaikissa prosessin vaiheissa. Lisäksi prosessiin liittyvistä elementeistä nopeus muodostui merkitykselliseksi hakijakokemukselle, joka sekin yhdistyy viestintään. Viestinnällisyyden erityispiirteiksi tunnistettiin informatiivisuus, informaation määrä sekä sen tyyli, mitkä korostuivat tutkimustuloksissa olennaisesti. Viestinnän runsauden havaittiin olevan viestinnän tyyliä merkityksellisempää hakijakokemuksen kannalta. Rekrytointiviestinnän ollessa asiallista sekä asiakeskeistä, työnhakijat suhtautuvat siihen neutraalisti tai hieman positiivisesti. Työnhakijan kiinnostus organisaatiota kohtaan kasvaa työnhakijan saadessa lisätietoa työnantajasta sekä työtehtävästä (Cable & Turban 2003, 6661), mikä huomattiin myös haastateltavien kokemuksesta. Informaation rajallisuuden tai sen puutteellisuuden vuoksi hakija voi osoittaa vähemmän kiinnostusta työnantajaa kohtaan (Drury 2016, 29), tai saattaa jopa harkita jättäytyvänsä pois prosessista.

Työhaastattelussa sekä valintailmoituksessa vahvimmin esiintyvä *vuorovaikutuksellisuus* havaittiin hakijakokemuksen kannalta merkittäväksi elementiksi. Kohtaamisen aikana työnhakijat kiinnittävät huomiota sekä arvostavat muun muassa työnantajan edustajien ystävällisyyttä sekä ammattimaisuutta, jotka nousivat myös teoriaosuudessa merkittäviksi tekijöiksi (ks. Stein & Ramaseshan 2016, 14–15). Ammattimaisuus näkyy työhaastattelun sisällössä sekä haastattelijoiden asenteissa ja ystävällisyys näkyy hyvänä ilmapiirinä sekä haastattelun keskustelunomaisuutena. Jälkihoidon osalta henkilökohtainen ilmoitus sekä palaute kohentavat hakijakokemusta huomattavasti. Ystävällisyys, asenteet, henkilökohtaisuus sekä ammattimaisuus ovatkin vuorovaikutuksellisuuden erityispiirteitä.

Työnhakijan kokema *arvostus* ei sisältynyt varsinaisesti teoriassa ennalta määritettyihin elementteihin, mutta se nousi merkittäväksi tekijäksi tutkimuksen tuloksissa.

Vuorovaikutteisen luonteensa vuoksi hakijan kokeman arvostuksen voitaisiin esittää olevan vuorovaikutuksellisuuden erityispiirre. Hakijan kokema arvostus näkyi rekrytoinnissa useissa eri vaiheissa, kuten työhaastattelun kulussa ja sen sisällössä, viestinnässä ja hakijan kohtelussa. Rekrytointiprosessissa hakijat arvostavat sitä, että työnantaja ja tämän edustajat kantavat vastuunsa sekä pitävät kiinni sovitusta. Työnhakijat kokevat tällöin, että heitä sekä heidän aikaansa arvostetaan. Työhaastatteluissa esimerkiksi haastattelun asiapitoinen sisältö sekä työnhakijan aito mahdollisuus edustaa itseään koetaan hakijaa kunnioittavaksi menettelytavaksi, mikä johtaa hakijakokemuksen muutokseen positiiviseen suuntaan. Myös se, miten työnantajan edustajat kohtelevat ja vuorovaikuttavat työnhakijan kanssa vaikuttaa arvostuksen kokemukseen. Positiivinen kokemus muodostuu esimerkiksi, jos työnantaja osoittaa aitoa kiinnostusta työnhakijaa sekä tämän ammattitaitoa kohtaan. Myös muun muassa Milesin ja McCameyn (2018, 758–763) mukaan avoin kommunikaatio, aikataulun selkeä viestiminen sekä vastuunkantaminen myötävaikuttavat positiivisen hakijakokemuksen muodostumiseen, mikä viittaa tutkimuksessakin havaittuun arvostukseen.

Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että työnhakijat eivät ole tietoisia omista *odotuksistaan* rekrytointiprosessin suhteen, mutta ne vaikuttavat kokemusten ja käsitysten muodostumisen taustalla. Hakijan odotukset työnantajan toiminnan ja prosessin vaiheiden sekä vivahteiden suhteen asettavat rekrytoinnille perustason vaikuttaen hakijakokemuksen laatuun. Kirjallisuudessa esitetään, että odotuksiin vastaaminen on yhteydessä työnhakijan tyytyväisyyteen (Eveleth ym. 2015, 184), mutta tutkimuksessa sen havaittiin johtavan neutraaliin suhtautumiseen. On kuitenkin todennäköistä, että kokemuksesta muodostuu positiivisempi, kun odotuksiin vastataan (Eveleth ym. 2015, 189), kuin että hakijan odotukset jäävät täyttymättä.

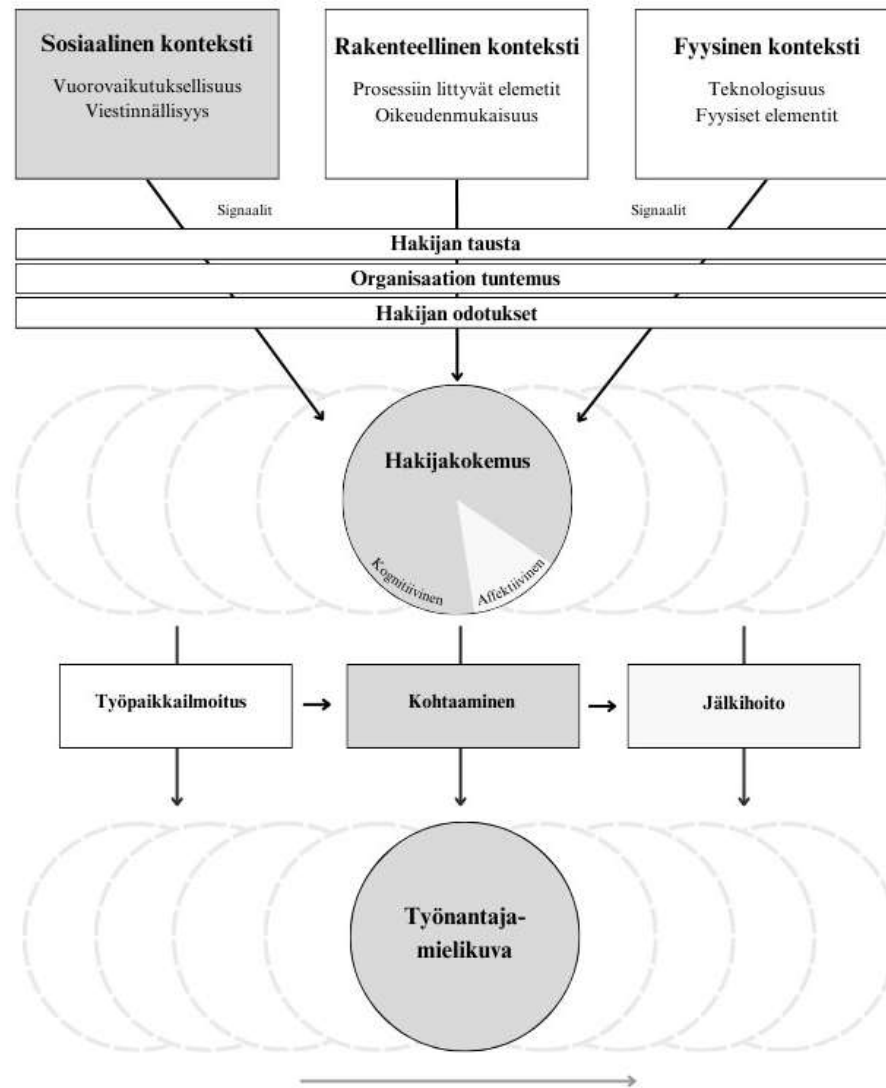
Työnhakijoiden odotuksia tarkastelemalla havaittiin odotuksiin vastaamisen muodostavan tason, jolla hakijakokemus tai työnantajamielikuva eivät muodostu vahvasti. *Keskiverrot kokemukset* ja ”ihan hyväksi” koetut toimintatavat rekrytointiprosessissa eivät juurikaan vaikuta hakijan kokemukseen tai työnantajamielikuvaan. Mikäli työnantaja suorittaa rekrytointiprosessin työnhakijan odotusten mukaisesti, ilman, että hakijalla on moitittavaa prosessista, voidaan tälle odottaa muodostuvan neutraali hakijakokemus. Kuvailakseen kokemustaan hyväksi tai positiiviseksi, hakija odottaa prosessilta jotakin poikkeuksellista ja odotukset ylittävää. Voidaan siis olettaa, että vain ääripääkokemuksilla on merkittävä vaikutus

hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan muodostumiseen. Lisäksi aikaisemmassa kirjallisuudessa on ehdotettu, että työnhakijat antavat rekrytointiprosessissa enemmän painoarvoa sille, mikä prosessissa koettiin vääräksi kuin sille, mitä tehtiin oikein (Ryan & Ployhart 2000, 600), antaen suuremman merkityksen negatiivisille ääripääkokemuksille.

Elementtien ”runsaus” sekä hakijakokemuksen vahvuus vaihtelevat rekrytointiprosessin vaiheissa. Jokaisella vaiheella on kuitenkin oma vaikutuksensa hakijakokemuksen muodostumiseen. Rekrytoinnin alussa tapahtuvan viestinnän perusteella työnhakija muodostaa mielipiteensä, jota kuljettaa mukanaan rekrytointiprosessin edetessä (Walker ym. 2015, 1001). *Työpaikkailmoituksen* tehtävä on herättää mielenkiinto, ja sen herättämät tunteet voivat ohjata työnhakijan arviota rekrytointiprosessista seuraavissakin vaiheissa (Cober ym. 2004, 625). *Työhaastattelu* on informatiivinen kohtaaminen, jossa työnhakija kohtaa runsaasti elementtejä, jotka vaikuttavat arvioihin rekrytointiprosessista. Informatiivisuutensa ansiosta työhaastattelun potentiaali vaikuttaa hakijakokemukseen ja työnantajamielikuvaan on suuri. Mikäli hakijalle kuitenkin muodostuu ristiriitaisia arvioita työhaastattelusta, voi kokonaisarvio vaiheesta jäädä neutraaliksi ja vaikutus vähäiseksi. Valintailmoituksen osalta hakijoiden odotukset ovat vähäisiä koskien viestinnän nopeutta ja oleellisen tiedon olemassaoloa. Ollessaan tavanomainen ja riisuttu, jälkihoito ei juurikaan vaikuta hakijakokemukseen tai työnantajamielikuvan laatuun. *Jälkihoidon* ylittäessä työnhakijan odotukset pitäen sisällään esimerkiksi henkilökohtaisen ilmoituksen sekä palautteen, se voi olla hakijakokemuksen kannalta jopa rekrytointiprosessin merkityksellisin vaihe.

Hakijakokemus vaikuttaa *heijastuvan* työnantajamielikuvaan suurpiirteisesti. Työnhakijan kokemus yksittäisestä vaiheesta tai elementistä voi poiketa tämän muusta kokemuksesta, ilman, että se vaikuttaisi mielikuvan muodostumisen suuntaan. Kokemuksen laatu voi vaihdella eri prosessin vaiheissa, mutta yleisen hakijakokemuksen sekä työnantajamielikuvan suunnan muutosta ei kokemusten skaalasta huolimatta havaittu. Miles ja McCameyn (2018, 758–763) mukaan työnhakijan arviointi vahvistaa tai muuttaa aikaisempaa käsitystä. Työnantajamielikuvan kehittymisen suunta siis määräytyy rekrytointiprosessissa ja vahvistuu tai pysyy ennallaan rekrytointiprosessin edetessä. Epätodennäköistä on, että poikkeavan negatiivisen kokemuksen takia työnantajamielikuvan kehityssuunta muuttuisi. Rekrytointiprosessissa muodostunut

pääpiirteisesti positiivinen hakijakokemus heijastuu positiivisena työnantajamielikuvaan, vaikka prosessissa olisi ollut yksittäisiä negatiivisiakin kokemuksia (kuvio 10).



Kuvio 10 Tutkimuksen päivitetty viitekehys

Hakijoiden käsityksissä hakijakokemus sekä työnantajamielikuva kulkevat käsikädessä ja niitä pidetään jossain määrin jopa *yhteneväisinä*. Hyvä hakijakokemus tarkoittaa positiivista työnantajamielikuvaa ja päinvastoin. Työnantajamielikuva on jossain määrin haasteellinen termi ymmärtää eikä ennakkoluuloisia käsityksiä työnantajasta anneta kevyin perustein. Työnhakijat kokevat, että työnantajamielikuvan tulee perustua johonkin – parhaassa tapauksessa omakohtaisiin kokemuksiin. Se, missä määrin

työnantajamielikuva rakentuu rekrytointiprosessin perusteella, on kuitenkin yksilöllistä. Siihen vaikuttaa paitsi hakijan tausta, odotukset, kokemusten laatu myös kosketuspinnan laajuus rekrytointiprosessissa. Jos kokemus rekrytointiprosessista jää hyvin lyhyeksi ja perustuu esimerkiksi ainoastaan työpaikkailmoitukseen ja työhakemuksen lähettämiseen, voi hakija kokea, ettei tarpeeksi vahvaa hakijakokemusta ehtinyt muodostua, eikä sillä ole vaikutusta työnantajamielikuvaan.

### 6.1.2 Liikkeenjohdollinen kontribuutio

Tässä tutkimuksessa tutkittiin rekrytoinnin keskeisissä vaiheissa muodostuvaa hakijakokemusta sekä sen heijastumista työnantajamielikuvaan. Tutkimuksen avulla avarrettiin työnantajamielikuvan muodostumisprosessia sekä tunnistettiin sen taustalla vaikuttavia tekijöitä etenkin julkisella sektorilla. Tutkimuksessa tunnistettiin useita rekrytointiprosessissa hakijan käsityksiin vaikuttavia elementtejä siten tarjoten mahdollisuuden vaikuttaa syntyvien mielikuvien laatuun. Positiiviset mielikuvat ovat arvokkaita voimavaroja, jotka tarjoavat organisaatioille muun muassa kilpailuetua.

Työnantajamielikuva oli julkisella sektorilla tutkimatonta aluetta ennen tutkielman laatimista. Tutkielman myötä voidaan paremmin ymmärtää, *miten työnantajamielikuva julkisella sektorilla muodostuu*, minkälaisia ominaisuuksia julkisen sektorin työnantajaan liitetään, sekä millaisia odotuksia hakijoilla on rekrytoinnin suhteen. Ymmärtäen työnantajanmielikuvaa sekä sen muodostumisprosessia, voidaan sen muodostumista paremmin ohjata. Työnantajamielikuva julkisella sektorilla rakentuu laajan tiedon pohjalta, ottaen huomioon paljon muutakin tietoa työnantajan ominaisuuksien lisäksi, johon työnantajalla ei välttämättä ole mahdollisuutta vaikuttaa. Tutkimuksessa kuitenkin tunnistettiin mahdollisuus muodostaa tai vahvistaa työnantajamielikuvaa myös onnistuneen rekrytointiprosessin avulla.

Tarkastelemalla rekrytointiprosessin keskeisiä vaiheita, konteksteja sekä niissä esiintyviä elementtejä saavutettiin *syvempi ymmärrys rekrytointiprosessin kulusta* sekä vaiheista, joihin organisaatioiden on edullista kiinnittää huomiota. Tutkimus tarjoaa näkemyksen työnhakijoiden kokemuksista työnhaussa, minkä avulla organisaatioiden on mahdollista kehittää omia prosessejaan. Tutkimuksen teoriaosuudessa tunnistettiin työnantajamielikuvan yhteys organisaation maineeseen ja houkuttavuuteen, joilla on yhteys työvoiman hankintaan. Organisaatioiden on syytä tarkastella omia

rekrytointiprosessejaan sekä soveltaa tutkielmassa esitettyjä havaintoja voidakseen onnistuneemmin houkuttaa ja rekrytoida osaavaa työvoimaa.

Tutkielman pyrkimys on saada organisaatiot tarkastelemaan rekrytointiprosessiaan sekä määrittämään sen suhteen tason, jolla rekrytointi halutaan suorittaa. Tutkielmassa tunnistettiin mahdollisuus myötävaikuttaa positiivisen työnantajamielikuvan muodostumiseen tarjoamalla hakijoille odotukset ylittäviä kokemuksia. Rekrytointiprosessin laadun vastaavuuden työnhakijan odotuksiin havaittiin muodostavan ”neutraalin tason”, jossa muodostuva hakijakokemus ei merkittävästi vaikuta työnantajamielikuvan laatuun. Havainto rohkaisee organisaatioita määrittämään tason, jolla rekrytointi pyritään suorittamaan, ja missä työnhakijan odotukset mahdollisesti pyritään ylittämään.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena julkisella sektorilla, mutta tutkimustulokset ja havainnot ovat yleistettävissä muihinkin organisaatioihin. Tutkimuksessa esiteltiin konkreettisia tekijöitä, joilla hakijoiden kokemusta rekrytointiprosessissa voidaan parantaa. Tutkimuksessa havaittujen tekijöiden voidaan olettaa toimivan samalla tavalla organisaatioissa julkisella sekä yksityisellä sektorilla. Tutkimuksen tulosten perusteella organisaatioiden on muun muassa mahdollista laatia tai täydentää rekrytointiohjettaan, sillä tutkielma tarjoaa monia käytännön suosituksia rekrytoinnin tueksi.

## **6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksessa työnhakijoita haastateltiin satunnaisesti eri rekrytointiprosessin vaiheissa. Johtuen siitä, ettei tutkijalla ollut resursseja haastatella ensimmäisessä vaiheessa kaikkia hakijoita ja siitä, ettei rekrytoinnin etenemistä ja lopputulosta voitu arvioida etukäteen, työnhakijoiden hakijakokemuksen muodostumista ei päästy seuraamaan pitkäkestoisesti. Tutkimus auttoi ymmärtämään, miten hakijakokemus rekrytointiprosessissa muodostuu ja miten se myötävaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen. Kuitenkin tutkimalla työnhakijaa sekä tämän mielikuvien ja kokemusten kehitystä useammassa rekrytointiprosessin vaiheessa tai useammassa erillisessä rekrytoinnissa voitaisiin kartoittaa tarkemmin kumulatiivisen hakijakokemuksen vaikutuksia.

Lisäksi tutkittu rekrytointiprosessi arvioitiin ennen tutkimusta sekä tutkimuksen jälkeen niin tutkijan kuin haastateltavienkin toimesta hyvin järjestetyksi. Tapausorganisaation uuden rekrytointiohjeen myötä prosessi oli järjestetty hakijat huomioon ottavaksi sekä onnistuneesti organisoiduksi. Vertailukohtaa hyväksi tai neutraaliksi koetussa rekrytointiprosessissa muodostuneelle hakijakokemukselle ja edelleen työnantajamielikuvalla ei täten saatu. Hakijakokemuksen sekä työnantajamielikuvan muodostumisen kannalta olisi siis mielenkiintoista tutkia vaihtelevasti toteutettuja rekrytointiprosesseja, joissa todennäköisimmin hakijoiden kokemukset vaihtelisivat laajemmin.

### 6.3 Yhteenveto

Tutkielman tarkoitus oli tutkia, *miten rekrytointiprosessin keskeisissä vaiheissa muodostuva hakijakokemus vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen.*

Tutkielman tarkoitusta lähestyttiin kolmen osaongelman avulla:

1. Mistä työnantajamielikuva muodostuu?
2. Miten hakijakokemus rakentuu rekrytointiprosessissa?
3. Millainen vaikutus hakijakokemuksella on työnantajamielikuvaan?

Työnantajamielikuvan, etenkin julkisella sektorilla, havaittiin olevan kokonaisvaltainen käsitys työnantajasta, johon yhdistetään kaikki tietämys työnantajaan liittyen. Työnantajamielikuva perustuu kulloinkin saatavilla olevaan tietoon, minkä vuoksi työnhakijat saattavat muodostaa käsityksensä työnantajasta kaukaistenkin tekijöiden perusteella. Mitä vähemmän organisaatio on työnhakijalle tuttu, sitä kaukaisempiin asioihin mielikuvat voivat perustua. Jo entuudestaan tutusta organisaatiosta työnhakijat pystyvät muodostamaan työnantajamielikuvan tarkemmin työnantajan varsinaisten ominaisuuksien perusteella.

Työnantajamielikuvan rakentuminen rekrytointiprosessissa perustuu hakijakokemukseen. Työnhakija käy rekrytoinnissa läpi vaiheita, joissa esiintyviä elementtejä hakija arvioi. Rekrytointiviestintä on hakijakokemuksen kantava teema, jonka vaikutus ulottuu voimakkaana kaikkiin rekrytointiprosessin vaiheisiin. Jokaisella vaiheella on oma roolinsa hakijakokemuksen sekä työnantajamielikuvan



muodostumisessa, joista työhaastattelu ja jälkihoito erottuvat merkityksellään. Haastattelun merkitys hakijakokemuksen kannalta on suuri informatiivisuutensa vuoksi, jonka lisäksi sillä, miten valintailmoitus ilmoitetaan työnhakijalle, on suuri potentiaali vaikuttaa hakijakokemukseen. Tavanomaisena ilmoituksena jälkihoidon merkitys jää kuitenkin vähäiseksi. Hakijakokemuksen muodostuminen ei ole yksiselitteinen prosessi, vaan sen muodostumisen taustalla vaikuttavat lisäksi työnhakijan tausta sekä muun muassa odotukset rekrytinnin suhteen, vaikka tunteiden vaikutuksen hakijakokemukseen havaittiin olevan odotettua pienempi.

Hakijakokemus sekä työnantajamielikuva muodostuvat rekrytointiprosessissa rinnakkain. Työnhakijat arvioivat pääasiallisesti rekrytointiprosessissa muodostuneita kognitiivisia käsityksiä, jotka heijastuvat arvioihin työnantajasta. Hakijakokemus kuitenkin heijastuu työnantajamielikuvaan suurpiirteisesti, eikä yksittäiset poikkeavat kokemukset prosessissa välttämättä vaikuta mielikuvan laatuun. Vaikutuksen havaittiin olevan työnantajamielikuvaa vahvistava tai sen aluille saattava. Työnantajamielikuvan muutoksen suunta määräytyy rekrytointiprosessin ensimmäisissä kosketuspisteissä, jonka jälkeen mielikuva vahvistuu tai pysyy ennallaan. Se, missä määrin työnantajamielikuva rakentuu rekrytointiprosessin perusteella, on kuitenkin yksilöllistä. Siihen vaikuttaa paitsi hakijan tausta, myös odotukset, kokemusten laatu sekä kosketuspinnan laajuus rekrytointiprosessissa.

## Lähteet

- Aggerholm, H. K. – Andersen, S. E. (2018) Social Media Recruitment 3.0: Toward a new paradigm of strategic recruitment communication. *Journal of Communication Management*. Vol. 22 (2), 122–137.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Ali, A. – Yusof, H. (2011) Quality in Qualitative Studies: The Case of Validity, Reliability and Generalizability. *Social and Environmental Accounting*. Vol.5 (1), 25–64.
- Allen, D. G. – Scotter, J. R. Van. – Otondo, R. F. (2004) Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*. Vol. 57 (1), 143–171.
- Anselmsson, J. – Bondesson, N. – Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image: do retail customers really care about HRM and the employer brand? *European Journal of Marketing*. Vol. 50 (7–8), 1185–1208.
- Auer, M. – Edlinger, G. Petry, T. – Pfliegensdörfer, J. (2019) The role of affective states in potential applicants' evaluations of employer attractiveness. *German Journal of Human Resource Management*. Vol. 33 (4), 363–386.
- Bangerter, A. – Roulin, N. – König, C. – Kozlowski, S. (2012) Personnel Selection as a Signaling Game. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 97 (4), 719–738.
- Barber, A. E. (1998) *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Behling, O. – Labovitz, G. – Gainer, M. (1968) College recruiting: A Theoretical Base. *Personnel Journal*. Vol. 47 (1), 13–19.
- Bell, B. – Ryan, A. – Wiechmann, D. (2004) Justice expectations and applicant perceptions. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 12, 24–38.
- Berthon, P. – Ewing, M. – Hah, L. L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*. Vol. 24 (2), 151–172.
- Bitner, M. J. – Booms, B. H. – Tetreault, M. S. (1990) The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*. Vol. 54 (1), 71–84.

- Boswell, W. R. – Roehling, M. V. – LePine, M. A. – Moynihan, L.M. (2003) Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study. *Human Resource Management*. Vol. 42 (1), 23–37.
- Breaugh, J. A. – Starke, M. (2000) Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*. Vol. 26 (3), 405–434.
- Cable, D. M. – Turban, D. B. (2003) The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 33 (11), 2244–2266.
- CareerArc (2016) Survey Connects Poor Candidate Experience to Limits in Future Job Applications. Saatavissa: <https://www.careerarc.com/in-the-news/surveyconnects-poor-candidate-experience-to-limits-in-future-job-applications>. Haettu 22.9.2023.
- CareerBuilder (2017) Candidate experience guide. Candidate Experience from End-to-End: What's Your Weakest Link? Pdf. 7.7.2017. Saatavissa: <https://resources.careerbuilder.com/guides/candidate-experience-guide>.
- Carless, S. A. – Hetherington, K. (2011) Understanding the applicant recruitment experience: Does timeliness matter? *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 19 (1), 105–108.
- Celani, A. – Singh, P. (2011) Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*. Vol. 40 (2), 222–238.
- Chahal, Mindi (2016) Bad recruitment experiences cost brands millions in lost customers. *Marketing Weekly* 10.13.2016, haettu 16.2.2022.
- Cober, R. T. – Brown, D. J. – Keeping, L. M. – Levy, P. E. (2004) Recruitment on the net: How do organizational web site characteristics influence applicant attraction? *Journal of Management*. Vol. 30 (5), 623–646.
- Collins, C. – Stevens, C. (2002) The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87 (6), 1121–1133.
- Creswell, J. – Miller, D. (2000) Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice*. Vol. 39 (3), 124–130.
- Daft, R. – Lengel, R. (1986) Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*. Vol. 32 (5), 554–571.

- Derous, E. – Born, M. – Witte, K. (2004) How Applicants Want and Expect to Be Treated: Applicants' Selection Treatment Beliefs and the Development of the Social Process Questionnaire on Selection. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol.12 (1/2), 99–119.
- Dineen, B. R. – Ling, J. – Ash, S. R. – DeVecchio, D. (2007) Aesthetic Properties and Message Customization: Navigating the Dark Side of Web Recruitment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92 (2), 356–372.
- Doverspike, D. – Flores, C. – VanderLeest, J. (2019) Lifespan perspectives on personnel selection and recruitment. *Work Across the Lifespan*, 343–368.
- Dowling, Grahame. R. (1986) Managing Your Corporate Images. *Industrial Marketing Management*. Vol. 15 (2), 109–115.
- Drury, Pauline (2016) Employer branding. *Human Resource Management International Digest*. Vol. 24 (3), 29–31.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. E-kirja. Vastapaino, Tampere.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. E-kirja. SAGE Publications Ltd.
- Eveleth, D. – Baker-Eveleth, L – Stone, R. (2015) Potential applicants' expectation-confirmation and intentions. *Computers in Human Behavior*. Vol.44, 183–190.
- Fiske, S. – Cuddy, A. – Glick, P. – Xu, J. – Devine, P. (2002) A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow from Perceived Status and Competition. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.82 (6), 878–902.
- Flick, Uwe (2007) *Managing quality in qualitative research*. E-kirja. Sage Publications, Los Angeles.
- Fombrun, C. J. – Riel, C. B. M., van. (1997) The reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*. Vol. 1 (2), 5–13.
- Franca, Valentina (2012) The strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*. Vol. 3 (1), 78–122.
- Gilliland, Stephen (1993) The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *The Academy of Management Review*. Vol 18 (4), 694-734.

- Hannon, J. M. – Milkovich, G. T. (1996) The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study. *Human Resource Management*. Vol. 35 (3), 405–424.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2022) *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. E-kirja. 2. Painos. Gaudeamus, Helsinki.
- Holm, A. B. (2012) E-recruitment: Towards and Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Human Resource Management*. Vol. 26 (3), 241–259.
- Hughes, J. C. – Rog, E. – D’Annunzio-Green, N. (2008) Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20 (7), 743–757.
- Järvinen, Asko (1996) *Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen*. Edita, Helsinki.
- Järvinen, A. – Korosuo, H. (1990) *Henkilöstöhankinta yrityksen menestystekijänä*. Tietosanoma, Helsinki.
- Kauhanen, Juhani (2012) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Sanoma Pro, Helsinki.
- Keller, Kevin Lane (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. Vol.57 (1), 1–22.
- Kennedy, Cherril (1977) Nurturing Corporate Images. *European Journal of Marketing*. Vol. 11 (3), 119–164.
- Knox, S. – Freeman, C. (2006) Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*. Vol. 22 (7–8), 695–716.
- Knutson, B. – Beck, J. (2004) Identifying the dimensions of the experience construct. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. Vol.4 (3-4), 23–35.
- Kuntarekry.fi. Heinolan kaupunki. Hyvä kasvaa Heinolassa. Haettu 21.12.2023.  
Saataavissa: <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyonantajat/heinolan-kaupunki/>.
- Laidler-Kylander, N. – Quelch, J. A. – Simonin, B. L. (2007) Building and valuing global brands in the non-profit sector. *Nonprofit Management & Leadership*. Vol. 17 (3), 253–277.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. *Advances in Organizational Justice*. Stanford University Press, Stanford, CA, 56–88.

- Lemon, K. N. – Verhoef, P. C. (2016) Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. Vol. 80 (6), 69–96.
- Lievens, F. – Highhouse, S. (2003) The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*. Vol. 56 (1), 75–102.
- Lievens, F. – Van Hoye, G. – Anseel, F. (2007) Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*. Vol. 18, 45–59.
- Lievens, F. – Slaughter, J.E. (2016) Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 3, 407–440.
- Maurer, Roy (2019) Top 3 recruitment Marketing Priorities For 2019. *HRNews* 26.2.2019, 1–4.
- Maxwell, R. – Knox, S. (2009) Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*. Vol. 25 (9–10), 893–907.
- McCarthy, J. – Bauer, T. – Truxillo, D. – Champion, M. – Van Iddekinge, C. – Champion, M. (2018) Improving the Candidate Experience. *Organizational Dynamics*. Vol. 47 (3), 147–154.
- McFarland, L. – Ployhart, R – Shepherd, W – Ward, M. (2024) The Collective Candidate Experience: Theory and Business Unit Consequences. *Journal of Management*. Vol. 50 (4), 1424–1452.
- Miles, S. J. – McCamey, R. (2018) The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*. Vol. 61 (5), 755–764.
- Intindola, M. – Lewis, G. – Flinchbaugh, C. – Rogers, S. (2019) Web-based recruiting's impact on organizational image and familiarity: too much of a good thing? *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 30 (9), 2732–2753.
- Oinonen, I. – Saarela, U. – Ervelius-Pyy, R. – Leinimaa, K. – Remola-Pärssinen, E. – Savolainen, L. – Tuomola, J. (2002) *Rekrytointi ja rekrytointi prosessina*. Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin julkaisuja, Lahti.
- Oxford Learner’s Dictionaries. Experience. Saatavissa: [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/experience\\_1?q=experience](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/experience_1?q=experience). Haettu 22.4.2024.

- Ployhart, R. E. (2006) Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*. Vol. 32 (6), 868–897.
- Puusa, A. – Juuti, P. – Aaltio, I. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki.
- Rajakallio, P. (2020). *Työnantajakuvaan liittyvät termistöt, argh mikä suo! Let's demystify!* Wise consulting 8.8.2020. Saatavissa: <https://www.wiseconsulting.fi/opi-ja-inspiroidu/tyonantajakuvaan-liittyvattermistot/>. Haettu 18.9.2023.
- Rampl, V. – Kenning, P. (2014) Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*. Vol. 48 (1/2), 218–236.
- Rekrytointiohje (2023) Heinolan kaupunki. PDF-dokumentti. 9.10.2023.
- Ryan, A. M. – Ployhart, R. (2000) Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management*. Vol. 26 (3), 565–606.
- Rybczewska, M. – Sparks, L. – Sułkowski, Ł. (2020) Consumers' purchase decisions and employer image. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 55, 102–123.
- Rybczewska, Maria (2017) Employer Image of the Company from the Perspective of Its Customers. *International Journal of Contemporary Management*. Vol. 16 (1), 61–81.
- Rynes, S. L. (1991) *Recruitment, job-choice, and post-hire consequences: A call for new research directions*. Handbook of industrial and organizational psychology. 2. painos, 399–444.
- Rynes, S. L. – Bretz, R. D. – Gerhart, B. (1991) The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*. Vol. 44 (3), 487–521.
- Schmitt, N. – Gilliland, S. W. (1992) Beyond differential prediction: Fairness in selection. *New approaches to employee management: fairness in employee selection*. Vol. 1, 21–46.
- Spence, M. (1973) Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 87 (3), 355–374.
- Spence, M. – Kale, S. H. (2008) Optimising the internal value chain: Principles and practices. *Journal of Management and Organization*. Vol. 14 (2), 193–206.

- Stein, A. – Ramaseshan, B. (2016) Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 30, 8–19.
- Stern, B. – Zinkhan, G. M. – Jaju, A. (2001) Marketing Images: Construct Definition, Measurement Issues, and Theory Development. *Marketing Theory*, Vol. 1 (2), 201–224.
- Taylor, M. S. – Bergmann, T. J. (1987) Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*. Vol. 49 (2), 261–285.
- TENK (2023) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023, Helsinki.
- Truxillo, D. M. – Bodner, T. E. – Bertolino, M. – Bauer, T. N. – Yonce, C. A. (2009) Effects of Explanations on Applicant Reactions: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 17 (4), 346–361.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uud. laitos. Tammi, Helsinki.
- Turban, Daniel (2001) Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 58 (2), 293–312.
- Turley, L. W. – Milliman, R. E. (2000) Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. *Journal of Business Research*. Vol. 49 (2), 193–211.
- Uggerslev, K. – Fassina, N. – Kraichy, D. (2012) Recruiting Through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process. *Personnel Psychology*. Vol. 65 (3), 597–660.
- Vahtio, Eeva-Leena (2005) *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita, Helsinki.
- Vahtio, Eeva-Leena (2007) *Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle*. Edita, Helsinki.
- Valvisto, Elisa (2005) *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Talentum Media, Helsinki.
- Van Hoye, G. – Lievens, F. – Weijters, B. – Cromheecke, S. (2022) Employer image within and across industries: Moving beyond assessing points-of-relevance to identifying points-of-difference. *Human Resource Management*. Vol. 61 (5), 525–541.



- Walker, H. J. – Field, H. S. – Giles, W. F. – Bernerth, J. B. (2008) The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 81 (4), 619–638.
- Walker, H. J. – Bauer, T. N. – Cole, M. S. – Bernerth, J. B. – Feild, H. S. – Short, J. C. (2013) IS THIS HOW I WILL BE TREATED? REDUCING UNCERTAINTY THROUGH RECRUITMENT INTERACTIONS. *Academy of Management Journal*. Vol. 56 (5), 1325–1347.
- Walker, H. J. – Helmuth, C. A. – Feild, H. S. – Bauer, T. N. (2015) Watch what you say: Job applicants' justice perceptions from initial organizational correspondence. *Human Resource Management*. Vol. 54 (6), 999–1011.
- Yakubovich, V. – Lup, D. (2006) Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect. *Organization Science*. Vol. 17 (6), 710–723.
- Younis, R. A. A. – Hammad, R. (2021) Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review*. Vol. 50 (1), 244–263.

## **LIITTEET**

### **LIITE 1 Haastattelukysymykset: Työpaikkailmoitus**

#### **Teema 1 Työnantajamielikuva ennen rekrytointiprosessia**

1. Millainen mielikuva sinulla oli Heinolan kaupungista työnantajasta ennen työnhakua?

#### **Teema 2 Hakijakokemus rekrytointiprosessissa**

1. Millainen kokemus sinulle muodostui työpaikkailmoituksesta?
2. Miten työpaikkailmoitusta olisi voinut parantaa? Olisiko se vaikuttanut hakijakokemukseesi?
3. Jäikö jokin asia erityisesti mieleen positiivisessa tai negatiivisessa mielessä?
4. Mitä ajatuksia työpaikkailmoitus sinussa herätti? Miten onnistuneeksi arvioisit sen sisällön? Voisitko perustella?
5. Miten koit työpaikkahaussa käytetyt alustat? Oliko haasteita/onnistumisia?
6. Miten koit hakemuksen lähettämisen? Koitko sen esimerkiksi työlääksi? Millaisia tunteita se herätti?

#### **Teema 3 Työnantajamielikuva hakijakokemuksen perusteella**

1. Minkälaisia odotuksia sinulla oli työpaikkailmoituksen suhteen? Koetko, että odotuksiisi vastattiin?
2. Millaisen kuvan sait organisaatiosta työnantajasta rekrytoinnin perusteella?
3. Onko käsityksesi työnantajasta muuttunut rekrytoinnin seurauksena? Mistä muutos johtuu?

### **LIITE 2 Haastattelukysymykset: Työhaastattelu**

#### **Teema 1 Työnantajamielikuva ennen rekrytointiprosessia**

1. Millainen mielikuva sinulla oli Heinolan kaupungista työnantajasta ennen työnhakua?

#### **Teema 2 Hakijakokemus rekrytointiprosessissa**

1. Mitä ajatuksia haastattelun sisältö sinussa herätti? Miksi näin?
2. Miten työhaastattelua olisi voinut parantaa? Olisiko se vaikuttanut kokemukseesi?

3. Jäikö jokin asia erityisesti mieleen positiivisessa tai negatiivisessa mielessä? Miksi?
4. Miten kuvailisit työnantajan edustajia? Miten haastattelijat vaikuttivat kokemukseesi?
5. Millaisena koit haastattelun fyysisen ympäristön? Millaisia tunteita tai ajatuksia se herätti?

### **Teema 3 Työnantajamielikuva hakijakokemuksen perusteella**

1. Minkälaisia odotuksia sinulla oli työpaikkailmoituksen suhteen? Koetko, että odotuksiisi vastattiin?
2. Millaisen kuvan sait organisaatiosta työnantajasta rekrytoinnin perusteella?
3. Onko käsityksesi työnantajasta muuttunut rekrytoinnin seurauksena? Mistä muutos johtuu?

### **LIITE 3 Haastattelukysymykset: Jälkihoito**

#### **Teema 1 Työnantajamielikuva ennen rekrytointiprosessia**

1. Millainen mielikuva sinulla oli Heinolan kaupungista työnantajasta ennen työnhakua?

#### **Teema 2 Hakijakokemus rekrytointiprosessissa**

1. Millaisia ajatuksia ilmoitustapa ja sen sisältö herätti?
2. Miten valintailmoitusta olisi voinut parantaa? Olisiko se vaikuttanut kokemukseesi?
3. Jäikö jokin asia erityisesti mieleen positiivisessa tai negatiivisessa mielessä?
4. Millaiseksi koit prosessin odotusajan? Oliko se kohtuullinen/kohtasitko viivästyksiä? Miten odotusaika vaikutti kokemukseesi?
5. Miten koit prosessin oikeudenmukaisuuden? Miksi näin? Kuinka oikeudenmukaisena koit prosessin? Entä valintapäätöksen? Miksi niin?

#### **Teema 3 Työnantajamielikuva hakijakokemuksen perusteella**

1. Minkälaisia odotuksia sinulla oli työpaikkailmoituksen suhteen? Koetko, että odotuksiisi vastattiin?
2. Millaisen kuvan sait organisaatiosta työnantajasta rekrytoinnin perusteella?
3. Onko käsityksesi työnantajasta muuttunut rekrytoinnin seurauksena? Mistä muutos johtuu?

## LIITE 4 Haastattelujen lisäkysymykset

### Työpaikkailmoitus

1. Minkälaisia ajatuksia työpaikkailmoitus sinussa herätti?
2. Miten onnistuneeksi arvioisit sen sisällön? Voisitko perustella?
3. Miten koit työnhaussa käytetyt alustat? Oliko niiden kanssa haasteita/onnistumisia?
4. Miten koit hakemuksen lähettämisen?
5. Minkälaisia tunteita se herätti?

### Työhaastattelu

1. Miten kuvailisit työnantajan edustajia? Miten haastattelijat vaikuttivat kokemukseesi?
2. Mitä ajatuksia haastattelun sisältö sinussa herätti? Miksi niin?
3. Millaisena koit haastattelun fyysisen ympäristön? Millaisia tunteita tai ajatuksia se herätti?

### Jälkihoito

1. Millaisia ajatuksia ilmoitustapa ja sen sisältö herätti?
2. Miten koit prosessin oikeudenmukaisuuden? Entä valintapäätöksen? Miksi niin?
3. Millaiseksi koit prosessin odotusajan? Oliko se kohtuullinen? Kohtasitko viivästyksiä?
4. Miten odotusaika vaikutti kokemukseesi?

## LIITE 5 Tutkimustiedote ja tietoinen suostumus

Tutkimuksen aiheena hakijakokemuksen vaikutus työnantajamielikuvaan. Tutkimuksen aineisto kerätään kolmessa rekrytointiprosessin vaiheessa, joista haastattelu koskee tänään työpaikkailmoitusta/työhaastattelua/valintailmoitusta. Tutkimus toteutetaan keväällä 2024. Tutkimuksen ja haastattelun teen minä, KTK Inna Suoknuuti, osana maisterin tutkinnon Pro gradu -tutkielmaa.

Olette hakeneet Heinolan kaupungin [tehtävänimike] tehtävään, ja teidät on satunnaisesti valittu hakijoiden joukosta. Pyydän teiltä suostumusta tutkimuskäyttöön tulevaan haastatteluun asian tiimoilta. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tutkimuksesta voi halutessaan vetäytyä kesken tutkimusprosessin, ilman, että vetäytymiselle tarvitsee kertoa syytä. Tutkimuksesta kieltäytyminen tai siihen suostuminen ei vaikuta asemaanne tai kohteluunne.

Valmistuneesta opinnäytteestä/tutkimusraportista osallisuutta ei kuitenkaan jälkikäteen voida poistaa.

Tutkimustietoja käsitellään anonyymisti eli yksittäisiä henkilöitä ei mainita tunnistettavasti tutkimusraportissa, eikä yhdistetä heiltä saatuihin tietoihin. Ainoastaan tutkijalla on pääsy aineistoihin. Hän sitoutuu siihen, ettei luottamuksellista, henkilökohtaista tietoa saateta ulkopuolisten tietoon. Aineistoa ei luovuteta muille, eikä sitä käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin kyseiseen tutkimukseen. Haastattelun jälkeen äänitetty aineisto litteroidaan ja poistetaan kirjalliseen muotoon saamisen jälkeen noin viikon kuluessa.

Haastateltavalla on mahdollisuus ja oikeus tutkimustulosten valmistuttua saada tutkielma luettavakseen ennen sen toimeksiantajalle toimittamista.

Mikäli teillä on jotakin kysyttävää tutkimuksesta tai aineiston säilyttämisestä, annan mielelläni lisätietoja.

Annatteko luvan haastatteluun sekä luvan käyttää aineistoa tutkimuksessa?