



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Valitettavasti valinta ei tällä kertaa kohdistunut sinuun Tutkimus kielteisistä rekrytointivastauksista osana rekrytointiprosessia ja työnantajabrändäystä

Suomen kieli ja viestintä  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Kristiina Rembel  
2012

Viestinnän laitos  
Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

*Valitettavasti valinta ei tällä kertaa kohdistunut sinuun*

– Tutkimus kielteisistä rekryointivastauksista osana rekryointiprosessia ja työnantajabrändäystä

#### Tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten rekryointiprosessi yleisesti rakentuu yrityksissä ja mikä on kielteisten rekryointivastausten asema siinä. Lisäksi tavoitteena on vastata siihen, millaista työnantajakuva yritykset haluavat v kielteisillä rekryointivastauksillaan ja miten työnantajakuva ylipäättään liittyy kielteisten rekryointipäätösten viestimiseen. Tavoitteena on myös analysoida kielteisten rekryointivastausten sisältöä.

#### Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä viittä kielteisten rekryointivastausten kanssa tekemisissä olevaa henkilöä viidestä eri isosta yrityksestä. Kaikilla kohdeyrityksillä oli tutkimuksen teon aikana käytössään rekryointijärjestelmä. Haastatteluissa hyödynnettiin teemahaastattelurunkoa. Haastattelumateriaalin analyysissä sovelsin teemoittelua. Teoreettisena viitekehyksenä työssä on työnantajabrändäys.

#### Tulokset

Kohdeyritysten toimintatavat kielteisten rekryointipäätösten viestimessä ovat hyvin lähellä toisiaan. Yhtäläisyyksien suuri määrä johtunee yritysten koon, rakenteen ja rekryointiprosessien samankaltaisuudesta. Eroja kohdeyritysten kielteisten rekryointipäätösten viestimiseen toivat toimenpiteet *ehkä*-ryhmää kohtaan sekä rekrytoivien esimiesten rooli kielteisten rekryointivastausten lähettämisessä. Jokaisessa kohdeyrityksessä oli enemmän tai vähemmän mietitty kielteisiä rekryointivastauksia ja moni korosti niiden tärkeyttä myös työnantajakuvan välittämisessä.

Kohdeyritysten työnantajabrändäykseen liittyviä toimenpiteitä ovat henkilökohtainen tiedotus jo haastatteluissa käyneille hakijoille, ei-valittujen henkilöiden informoiminen massaviestillä, kielteisten rekryointipäätösten viestimisen keskittäminen HR-osastoille ja rekryointijärjestelmän käyttäminen.

Avainsanat: kielteiset rekryointivastaukset, työnantajabrändäys, työnantajakuva, rekryointiviestintä, rekryointiprosessi, kielteisten rekryointipäätösten viestiminen

# Sisällysluettelo

1 Johdanto .....	4
1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	5
1.2 Tutkimuksen rakenne .....	7
2 Aikaisempi tutkimus .....	8
2.1 Kielteiset rekryointivastaukset.....	8
2.2 Työnhakupäätökset .....	13
2.3 Psykologinen sopimus .....	15
3 Teoreettinen viitekehys.....	19
3.1 Työnantajabrändäys .....	19
3.2 Yrityskuva ja työnantajakuva .....	21
3 Menetelmät ja aineisto .....	27
3.1 Laadullinen tutkimus .....	27
3.2 Teemahaastattelu.....	29
3.3 Tutkimuksen aineisto.....	30
3.3.1 Aineiston keruu ja analysointi .....	30
3.3.2 Aineiston esittely .....	33
4 Kielteisten rekryointipäätösten viestiminen tarkastelluissa yrityksissä.....	36
4.1 Rekryointiprosessi ja kielteisten rekryointivastausten sijoittuminen siihen.....	36
4.1.1 ”Rekryointiprosessimme on niin viimeisen päälle viilattu, että kyllä siitä voi kertoa.” .....	37
4.1.2 ”Järjestelmässä pystyy siis tekemään mitä vaan” .....	45
4.1.3 ” HR-vetoisuudella varmistetaan, että kaikille hakijoille vastataan.” .....	49
4.2 Kielteiset rekryointivastaukset.....	52
4.2.1 ”Se on todellakin taiteen laji” .....	54
4.2.2 ”Onks ei kiitos -viestit jo lähetetty?” .....	58
4.2.3 ”Valitettavasti valinta ei kohdistunut sinuun” -esimerkkiviestien arviointia .....	60
4.2.4 ”Ihmiset haluavat enemmän palautetta” .....	64
4.3 Työnantajakuvan välittäminen kielteisissä rekryointivastauksissa.....	69
5 Lopuksi.....	74
5.1 Keskeiset tutkimustulokset.....	76
5.2 Käytännön neuvoja kielteisten rekryointipäätösten viestimiseen.....	78
5.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	81
5.4 Tutkimuksen vahvuudet, rajoitteet ja jatkotutkimuksen aiheet.....	82

Lähteet .....	84
LIITTEET .....	89

# 1 Johdanto

Tämän pro gradu -tutkielman innoittajana ovat toimineet lukuisat kielteiset rekrytointivastaukset, joita olen kohdannut kesätyönhaussa. Osasta on jäänyt – pienestä hylkäyksestä johtuvasta pettymyksestä huolimatta – hyvä mieli ja osasta taas tunne, ettei kyseiseen yritykseen halua enää ikinä hakea uudestaan. Tiedostan, että oma näkökulmani viestien vastaanottajana oli väistämättä kyseisissä tilanteissa hyvin subjektiivinen ja väritynyt. En pystynyt tai edes halunnut ymmärtää, miksi yritykset eivät vaivaudu hoitamaan viestintää oikein ja ajatuksella. Päätinkin selvittää yritysten näkökulmaa tilanteisiin. Mitä löytyy kielteisen rekrytointivastausten lähettämisen taustalta?

Olemassa olevat tutkimukset (esim. Waung & Brice 2000; Feinberg ym. 1996; Gilliland ym. 2001) painottuvat joko vahvasti vastaanottajan näkökulmaan tai kertovat yrityksille, millä tavoin ja mitä kannattaa vastauksissa kertoa. Tutkimustuloksista nousseita ohjeistuksia annetaan kielteisten rekrytointivastausten vastaanottajan näkökulmasta eikä tällöin oteta huomioon yritysmaailman realiteetteja ja pohdita syvemmin, miksi viestejä lähetetään tai ollaan lähettämättä tahi mistä kaikesta niiden sisällön rakentaminen riippuu. Olen itsekin joskus ollut huolissani yritysten haluttomuudesta pitää työnhakijat ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä ja syyttänyt työnantajia ei-potentiaalisten hakijoiden ihmisarvon väheksymisestä. Oli aika panna ennakoasenteet syrjään ja lähteä avoimin mielin selvittämään, mitä yritysten edustajilla on sanottavana kielteisten rekrytointipäätösten viestimisestä.

Tämä tutkimus poikkeaa aiemmasta kielteisten rekrytointivastausten tutkimuksesta kolmella tavalla. Ensiksikin se tuo esille aiemmin vähälle huomiolle jääneen lähettäjän näkökulman. Toiseksi se valottaa aitoa työnhakukontekstia verrattuna aikaisemmassa tutkimuksessa esiintyviin hypoteettisiin tutkimusasetelmiin. Kolmanneksi tutkimus on luonteeltaan laadullista ja tuo täten erilaista näkökulmaa aiempiin kvantitatiivisiin tutkimuksiin.

## ***1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset***

Tutkimuskohteena kielteiset rekryointivastaukset on mielenkiintoinen, vähäisen huomion kohteena ollut, konkreettinen, haastava ja palkitseva. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kielteisten rekryointipäätösten viestimisen käytäntöjä ja selvittää taustalla olevia tekijöitä kielteisten rekryointivastausten lähettäjän näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on löytää valintoja, joita lähettäjän on prosessin aikana tehtävä sekä hänen perustelunsa niille. Omana henkilökohtaisena tavoitteenani on edellä mainittujen lisäksi päästä tutustumaan eri yritysten rekryointiprosesseihin. On helppo syyllistää yrityksiä hakijoiden laiminlyönnistä kielteisten rekryointivastausten lähettämättä jättämisestä tai omasta mielestäni huonosti hoidetusta rekryointiprosessista. Ennen syytöksiä tulisi kuitenkin tutustua myös kolikon toiseen puoleen.

Olen jakanut tutkimuskysymykseni kolmeen pääkohtaan. Ensimmäisessä selvitän, miten rekryointiprosessi yleisesti rakentuu ja mikä on kielteisten rekryointivastausten asema siinä. Toisessa syvennyn kielteisten rekryointivastausten sisältöön. Kolmannessa tavoitteena on vastata siihen, millaista työnantajakuva yritykset haluavat luoda kielteisillä rekryointivastauksillaan ja miten työnantajakuva ylipäättään liittyy kielteisten rekryointipäätösten viestimiseen. Tiivistetyssä muodossa voidaan sanoa, että ensimmäinen tutkimuskysymys vastaa kysymyksiin *kuka*, *miten* ja *milloin*, toinen kysymykseen *mitä* ja kolmas kysymykseen *miksi*.

1. Kuka vastaa kielteisten rekryointivastausten muotoilusta ja lähettämisestä?

Miten kielteisiä rekryointipäätöksiä viestitään?

Milloin kielteiset rekryointivastaukset lähetetään?

2. Mitä kielteisissä rekryointivastauksissa sanotaan?
3. Miksi kielteisiä rekryointivastauksia lähetetään?

Tässä tutkielmassa käsittelem erityisesti sellaisia kielteisiä rekrytointivastauksia, joita lähetetään asiantuntija- tai toimihenkilötason tehtäviin hakeneille henkilöille. Raja tutkimuksen ulkopuolelle siis esimerkiksi kesätyöhaun massaviestit. Niidenkin tarkastelu olisi toki mielenkiintoista, sillä viesteillä on varmasti merkityksensä erityisesti opiskelijoiden työnantajamielikuvien muodostumisessa. Kuitenkin, kun haetaan jo vankemmalla työkokemuksella ja tietotaidolla oman osaamisalan töitä, kielteiset rekrytointivastaukset nousevat yhä suurempaan asemaan, sillä tällöin hakijakin panostaa hakuprosessiin oletettavasti enemmän. Lisäksi raja tutkimuksen ulkopuolelle muuten kuin kirjallisesti annettavat kielteiset rekrytointipäätökset. Kuten aineistostanikin selviää, usein alkua pidemmälle rekrytointiprosessissa edenneihin henkilöihin otetaan yhteys puhelimitse, kun lopullinen rekrytointipäätös on tehty. Usein näin toimitaan, sillä rajatulle, haastattelussa käyneelle joukolle, halutaan tarjota mahdollisuus kysyä lisää valitsemattomuuden perusteista. Vaikka puhelimesta tai kasvokkain tehdyt hylkäykset ovat toki myös mielenkiintoisia, päädyin keskittymään yksinomaan kirjallisiin hylkäyksiin. Tärkein syy tälle valinnalle on kirjallisten vastausten lähettämisen laajuus ja helppous. Käsittelem myös ainoastaan sähköisesti lähetettäviä hylkäyskirjeitä. En kuitenkaan erittele sähköisen viestinnän tuomia erityispiirteitä verrattuna perinteiseen postiin. Nykyään lähes kaikki työnhakuun liittyvä viestintä tapahtuu sähköisesti, joten sitä ei ole syytä esitellä tarkemmin.

Olen valinnut tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyyksi työnantajabrändäyksen, jonka esittelen tarkemmin luvussa 2.5. Tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyyksen rooli on enemmänkin analyysia tukeva kuin ohjaileva.

Tutkimusaineistoksi olen valinnut viisi suurta Suomessa toimivaa yritystä, joilla on käytössään rekrytointijärjestelmä rekrytointiprosessin helpottamiseksi. Koska tavoitteenani on selvittää kielteisten rekrytointivastausten lähettäjän näkökulmaa ja esitellä kielteisten rekrytointipäätösten viestintään liittyviä käytänteitä ja yleisesti rekrytointiprosessia, sopivin metodi aineiston keruuseen oli haastattelu. Erilaisista haastattelumetodeista toimivimmaksi osoittautui teemahaastattelu.

Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavalle strukturoitua haastattelua laajemmat mahdollisuudet yksilöllisten tulkintojen esittämiseen, mutta samalla se luo

haastattelutilanteelle avointa haastattelua tiukemmat rajat (Eskola & Suoranta 2008, 88). Teemahaastattelumenetelmässä edetään yksityiskohtaisten kysymysten sijaan muutaman keskeisen teeman varassa eikä haastattelukertojen määrälle tai aiheen käsittelyn syvyydelle ole asetettu mitään ”oikeita” tasoja. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tekemät tulkinnat ja heidän luomat merkitykset ovat keskeisiä sekä sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48)

## ***1.2 Tutkimuksen rakenne***

Esittelen ensin aiempaa tutkimusta kielteisistä rekryointivastauksista ja pohdin aiemman tutkimuksen roolia oman tutkimukseni kannalta. Lisäksi avaan kielteisiin rekryointivastauksiin ja tutkimusongelmaani läheisesti liittyviä teemoja *työnhakupäätökset* ja *psykologinen sopimus*. Tämän jälkeen esittelen tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen, *työnantajabrändäyksen*, minkä jälkeen selvennän siihen liittyviä käsitteitä *yrityskuva* ja *työnantajakuva*. Pohdin, miten eri käsitteet ja tutkimukset linkittyvät toisiinsa ja mitä ne ovat osaltaan tuoneet tieteelliseen keskusteluun. Tämän jälkeen esittelen oman tutkimukseni lähtökohdat ja haastatteluaineiston. Sitten käyn läpi, minkälaisia vastauksia analyysi antaa tutkimuskysymyksiin. Peilaan aineistoa aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Lopuksi esitän tutkimukseni johtopäätökset ja käytännön implikaatiot sekä nostan esiin tutkimuksen rajoitteet. Ehdotan myös aiheita jatkotutkimukselle.



## **2 Aikaisempi tutkimus**

Tapa, jolla yritys hylkää työhakemuksia, voi vaikuttaa hakijoiden käsityksiin yrityksestä sekä todennäköisyyteen hakea yrityksen palvelukseen uudestaan, sijoittaa yritykseen, puhua pahaa tai hyvää yrityksestä tahi olla asiakkaana yrityksessä (Feinberg ym. 1996; Fielden & Dulek 1982; Waung & Brice 2000). Vaikutukset voivat siis olla hyvin mittavia ja kauaskantoisia. Tästä huolimatta aiheesta on tehty suhteellisen vähän empiirisiä tutkimuksia. Suurin osa tutkimuksista keskittyy kielteisten vastausten sisältöön, jolloin tutkitaan hylkäyksen ystävällisyyttä, kirjoitussävyn myönteisyyttä ja selityksiä valitsemattomuudelle (Feinberg ym. 1996; Gilliland ym. 2001). Lisäksi on tutkittu, mitä tapahtuu, kun vastausta ei lähetetä ollenkaan tai se kommunikoidaan epäselvästi (Waung & Brice 2000).

Tässä luvussa esittelen ensiksi oman tutkimukseni kannalta relevanttia aiempaa tutkimusta kielteisistä rekrytointivastauksista ja työnhakupäätöksistä. Käsittelen myös psykologista sopimusta eli työnantajan ja työntekijän välillä vallitsevaa sanatonta sopimusta.

### ***2.1 Kielteiset rekrytointivastaukset***

Kielteiset rekrytointivastaukset ovat kiinnostaneet tutkijoita erityisesti Yhdysvalloissa. Aihetta ei kuitenkaan ole tutkittu kovin paljon ja uusien tutkimusten määrä on myös vähentynyt mitä pidemmälle 2000-lukua on tultu. Kielteisiä rekrytointivastauksia on tutkittu 1980-luvulta lähtien. Tutkimukset ovat viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana painottuneet kielteisten rekrytointivastausten vastaanottajan näkökulmaan. Ensimmäiset tutkimukset keskittyivät hyvin pitkälti siihen, miten kerrotaan vastaanottajan kannalta kielteinen asia myönteisesti. Näissä tutkimuksissa myös ohjeistettiin normatiiviseen tyyliin, kuinka tämä tulee tehdä.

1980-luvulla hyvää kielteistä rekrytointivastauskirjettä (rejection letter) kuvattiin sellaisena, joka toimittaa huonon uutisen ”parhaalla” mahdollisella tavalla. Kielteinen rekrytointivastaus, jossa on ystävällinen sävy, tietoa siitä, kuka tehtävään

palkattiin jailmaistuna halu pitää hakijan hakemus mahdollisia tulevia avoimia tehtäviä varten, vaikuttaa myönteisesti hakijan asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaatiota kohtaan. Toisin sanoen, kun hakija on saanut huolella laaditun kielteisen rekrytointivastauksen, hänellä on epätodennäköisemmin kielteisiä ajatuksia yrityksestä. (Aamodt & Peggans 1988.) Fielden & Dulek (1982) epäilivät, että epäonnistuneiden kielteisten rekrytointivastausten taustalla on yritysten tietämättömyys siitä, kuinka heidän kielteiset rekrytointivastauksensa on laadittu. Työntekijät ovat tällöin vastuussa siitä, että eivät noudata yhtiön toimintatapoja ja lähettävät hyväksymättömiä kirjeitä. Monet näistä hyväksymättömistä kielteisistä rekrytointivastauksista saattavat vahingoittaa yrityskuvaa ja jättävät jälkeensä tyytymättömiä hakijoita.

1990-luvulla kiinnostuttiin (esim. Brice & Waung 1995) taasen kielteisten rekrytointivastausten ja psykologisen sopimuksen välisestä vaikutussuhteesta. 2000-luvulla on pohdittu (esim. Cable & Turban 2003) erityisesti kielteisten rekrytointipäätösten viestimisen ja työnantajakuvan välistä yhteyttä sekä psykologista sopimusta ja reiluutta (Gilliland ym. 2001; Waung & Brice 2007).

Vaikka oma tutkimukseni valottaa pääasiassa aiemmassa tutkimuksessa pimentoon jäänyttä lähettäjän näkökulmaa, on silti perusteltua esitellä vastaanottajaan keskittyvää tutkimusta. Lähettäjän ja vastaanottajan näkökulmien ei tarvitse olla toisistaan tiukan eriteltyjä, vaan niillä on toisiinsa myös selviä yhtymäkohtia. Lisäksi toista on vaikea ymmärtää ilman toista. Tutkimusaihe liikkuu viestinnän, henkilöstöjohtamisen ja markkinoinnin rajapinnassa, mistä johtuu, että aiheeseen liittyvä käsitteistö ja sen määrittely saattaa vaihdella näkökulmasta riippuen. Tässä tutkimuksessa olen hyödyntänyt ja yhdistellyt eri alojen tarjoamia määrittelyjä luodakseni yhtenäisemmän käsitteistön juuri kielteisten rekrytointipäätösten viestimiseen sopivalla tavalla.

Vaikka yhdellä huonosti laaditulla kielteisellä rekrytointivastauksella suututetulla hakijalla olisi vain pieni vaikutus esimerkiksi työnantajakuvaan, niin tuhansilla saman vastauksen saaneilla ja samanlaisia tunteita kokevilla hakijoilla ystävineen ja perheineen voi lopulta olla merkittävä vaikutus jopa yrityksen kannattavuuteen (Brice & Waung 1995, 61). Parantamalla hylättyjen hakijoiden reaktiota voidaan

päästä tilanteeseen, jossa he suosittelivat organisaatiota muille (Gilliland ym. 2001, 670).

Suuri osa kielteisiä rekrytointivastauksia sivuavista tutkimuksista on toteutettu kuvitteellisessa tilanteessa, ei siis aidossa työnhakukontekstissa. Tutkimukseen osallistujat eivät ole aidosti olleet hakemassa tiettyjä työpaikkoja, eivätkä täten ole myöskään saaneet aitoja kielteisiä rekrytointivastauksia. Tutkimukset tukevat kuvitteellisesta perustasta huolimatta sitä ajatusta, että kielteisten rekrytointivastausten ominaisuudet vaikuttavat hakijoiden näkemyksiin yrityksestä ja toimintaan yritystä kohtaan esimerkiksi uudelleenhakemisen ja kuluttajakäyttäytymisen muodossa. (Waung & Brice 2000; Gilliland ym. 2001.)

Kielteisen rekrytointivastauksen tärkeimpänä tehtävänä on – niin aiemman tutkimuksen kuin tämän tutkimuksen haastatteluaineiston mukaan – hakijan informointi siitä, ettei hän saanut hakemaansa työpaikkaa. Tässä päätehtävässä ei kuitenkaan aina onnistuta. Vastaukset, jossa ei onnistuta selvästi kertomaan kielteisestä rekrytointipäätöksestä, ovat hakijoille todennäköisesti hämmentäviä. (Brown 1993, 770).

Waung & Brice (2000, 248) olivat ensimmäiset, jotka tutkivat hakijoiden reaktiota ja tuntemuksia tilanteessa, jossa ei saada lainkaan vastausta, ei kielteistä eikä myönteistä, hakemastaan työpaikasta. Erityisen kiinnostuneita he olivat tarkastelemaan, kokevatko hakijat vastaamattomuuden psykologisen sopimuksen rikkomisena. Waung & Brice (2000, 262) nostavat kielteisten rekrytointipäätösten viestinnässä esille kolme tärkeää tekijää, jotka voivat tehdä hallaa yrityskuvalle, vaikuttaa kielteisesti tulevaisuuden hakijajoukkoon (applicant pool) ja asiakaskuntaan. Nämä tekijät ovat yhteyshenkilö, aikajänne ja selkeys.

Yhteyshenkilöllä tarkoitetaan sitä, onko työhakemus lähetetty suoraan jollekin tietylle henkilölle vai onko vastaanottajana jokin yleisempi taho, esimerkiksi yrityksen rekrytointitiimi. Yhteyshenkilön olemassaolo luo tutkijoiden mukaan vahvemmat edellytykset psykologisen sopimuksen synnylle kuin sen puuttuminen, jolloin myös hakijoiden reaktiot voivat olla voimakkaampia. Kerron psykologisesta sopimuksesta vielä tarkemmin luvussa 2.1.3. Aikajänne osalta tarkoitetaan

työnhakumateriaalien lähettämisen ja kielteisen päätöksen viestimisen välistä aikaa. Pitkä aikaväli johtaa kielteisempään kuvaan yrityksestä, mutta sillä ei ole merkitystä hakijan halukkuuteen hakeutua yrityksen palvelukseen tulevaisuudessa. Selkeydellä tarkoitetaan viestin onnistumista kielteisen päätöksen viestinnässä. (Waung & Brice 2000, 254.) Onkin mielenkiintoista, että Waungin & Bricen (2000) tutkimuksessa viestit, jossa hylkäys tuotiin selkeästi esille, vähensivät hakijoiden halukkuutta hakeutua yrityksen palvelukseen tulevaisuudessa. Tämän voidaan ajatella johtuvan siitä, että selkeä hylkäys saattaa vaikuttaa yleisesti kirjeen negatiiviseen sävyyn, mikä taas johtaa Feinberg ym. (1996) mukaan kielteisempiin reaktioihin.

Waungin & Bricen (2000, 255) mukaan pitkä aikaintervalli aiheutti kielteisiä reaktioita vain silloin, kun hakumateriaali oli lähetetty yhteyshenkilölle. Samoin kävi myös epäselvien hylkäyskirjeiden kohdalla. Mikäli yhteyshenkilöä ei ollut, koehenkilöt reagoivat myönteisemmin epäselviin vastauksiin. Havainnot ovat yhtäläisiä Brownin (1993) ajatusten kanssa, joiden mukaan tällaiset kirjeet ovat epämääräisiä, jolloin vastaanottaja jää epäselvään tilaan tapahtuiko hylkäystä vai ei. Henkilöt siis saattavat reagoida myönteisesti, koska eivät ole tajunneet, että heidät on hylätty.

Waungin & Bricen (2007) tutkimuksen mukaan hakijat, jotka saivat tiedon hylkäyksestään, suhtautuivat yritykseen myönteisemmin ja ajattelivat todennäköisemmin voivansa osallistua yritykselle myönteisiin toimintoihin eli esimerkiksi käyttää yrityksen tarjoamia tuotteita, puhua yrityksestä hyvää tai hakea yritykseen töihin tulevaisuudessa verrattuna hakijoihin, jotka eivät tietoa saaneet, ainakaan yritykseltä itseltään. Myös aikavälillä oli merkitystä. Mielenkiintoista on, että hakijat, joille kommunikoitiin hylkäys, eivät suhtautuneet yritykseen merkittävästi eri lailla kuin hakijat, jotka eivät vielä tieneet, oliko heitä hylätty vai ei niissä tapauksissa, kun hakumateriaalit oli lähetetty yhteyshenkilölle. (Ma. 2007, 2067.) Yritysten ei siis kannata jättää lähettämättä kielteistä rekrytointivastausta ainakaan sen takia, että pelkää aiheuttavansa pahaa mieltä ja sitä kautta tekevänsä hallaa yritys- tai työnantajakuvalleen.

Waungin ja Bricen (2007) tutkimuksessa mitattiin aikomuksia, kuten asiakkuuden jatkaminen tai tulevaisuudessa uudelleen työn hakeminen, yrityksen suhteen eikä

niinkään todellista käytöstä tai oikeita tekoja. Aikomukset saattavat joissakin tapauksissa ennustaa käyttäytymistä, mutta niiden suhde on yleisesti ottaen epätäydellinen. Tutkijat toivoivatkin tulevaisuudessa tutkimusta, jossa käsiteltäisiin hakijoiden oikeaa tulevaa käytöstä ja verrattaisiin sitä hakijoiden aikomuksiin. Tutkimuksessa ei myöskään tarkasteltu erikseen kirjeitse, puhelimitse tai kasvotusten kommunikoituja vastauksia ja tätä kanavaerottelua kirjoittajat peräivät myös jatkotutkimuksen kohteeksi. (Waung & Brice 2007, 2067–2068.)

Hakijat, joille kielteinen rekrytointipäätös perustellaan ulkoisilla yrityksestä riippumattomilla tekijöillä (esimerkiksi äkillinen taloustaantuma), suhtautuvat myönteisemmin hylkäykseen kuin hakijat, joille hylkäys perustellaan muilla tavoin tai ei perustella ollenkaan. Ulkoisen syyn hylkäykselleen saaneet hakijat ovat myös halukkaampia hakemaan saman yrityksen vastaaventyyppiseen tehtävään uudestaan ja myös suosittelemaan yritystä lähipiirilleen. (Gilliland ym. 2001, 689.) Ulkoisilla syillä perusteleminen voi toki olla kätevää, mutta uskon, ettei se aina anna hyvää kuvaa yrityksestä. Se voisi toimia, kun rekrytointiprosessi on muuten hoidettu kunnialla ja kohtuullisessa ajassa sekä pidetty hakijoita tilanteen tasalla. Muuten hakijat saattavat pitää outona, ettei yrityksellä ole ollut edellytyksiä ennakoita tilannetta.

Kielteisiin rekrytointivastauksiin ja yleensä rekrytointiprosessiin liittyy työnhakijan näkökulmasta aina odottamista. Sellberg (2008, 349–354) on tutkinut odottamista organisationallisesta näkökulmasta. Hänen tutkimuksensa mukaan odottaminen nähdään usein irrationaalisena, epätaloudellisena ja ongelmallisena. Hänen mukaansa hylkäämisen tai kieltäytymisen johtaminen ja hallitseminen on tärkeä osa organisaation rutiineja. Myöhästymisen välttämiseksi voi tulla organisaation strategiaa ohjaava tekijä. Odottamisella on tapana jäähdyttää hakijan kiinnostusta. Motivaatio voi hälventyä odottamisen itsensä vuoksi tai asioiden vuoksi, jotka tapahtuvat odottamisen aikana.

Sellberg (2008, 357) nostaa esille tämänkin tutkimuksen kannalta tärkeän asian. Mikäli organisaatio ei hoida odottamista kunnolla, saattaa tämä johtaa huhuihin ja juoruihin sekä herättää muidenkin kiinnostuksen hakijan ongelmaa kohtaan. Tiiviin

tyytymättömän ryhmän hallinnointi onkin organisaatiolle jo vaikeampaa kuin tyytymättömän yksilön. Hakijan ympärillä olevat ihmiset tulevat osaksi odotusprosessia. Sellbergin (ma. 360) mukaan odottaminen voi kuitenkin joskus myös lisätä hakijan kiinnostusta organisaatiota kohtaan. Ikään kuin kieltäytymiset ja odottamiset saisivat hakijaan lisää draivia ja innostusta.

## **2.2 Työnhakupäätökset**

Tässä luvussa esittelen aiempaa tutkimusta varsinaisista työnhakupäätöksistä, joihin myös työnantajakuvan ja psykologisen sopimuksen voidaan nähdä vaikuttavan. Kerron myös, mitä rekrytointi pitää ylipäättään sisällään ja mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat hakijat varsinaisiin aikomuksiin ja tekoihin työhaun päätöksissä.

Rekrytointi on merkittävä osa-alue henkilöstöjohtamisen kentässä, sillä sen kautta saadaan tärkeitä resursseja – ihmispääomaa – yritykseen. Rekrytointiprosessin alkuvaiheella eli sillä, miten saadaan houkuteltua hyviä hakijoita, on suuri merkitys siinä, miten myöhemmät prosessin osa-alueet, kuten valinta ja perehdytys, tulevat onnistumaan. Rekrytointi sisältää ne käytännöt ja toiminnot, jotka yritys tekee ensisijaisesti identifioidakseen ja houkutelakseen potentiaalisia työntekijöitä. (Barber 1998, 1–5.)

Rekrytointi sisältää siis ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Epäonnistuneesta rekrytoinnista voivat kärsiä pitkään sekä valittu henkilö itse, organisaatio että asiakkaat. (Viitala 2007, 100.) Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana rekrytoinnin ja sen osa-alueiden tutkimus on lisääntynyt valtavasti. Vaikka edistystä on tapahtunut, ei vieläkään tiedetä paljon siitä, miksi rekrytointitoimenpiteillä on sellaisia seurauksia kuin niillä on. (Breaugh 2008, 116.) Barberin (1998, 5) mukaan rekrytoinnin alkuvaiheen tekijöitä on tutkittu liian vähän ja muutenkin jätetty liian vähälle huomiolle. Barber tarkoittaa alkuvaiheen tekijöillä esimerkiksi rekrytointi-ilmoittelua. Itse näkisin tähän luokkaan kuuluvan myös työnantajakuvan, joka kuitenkin sisältää myös esimerkiksi aiemmat rekrytointitoimenpiteet ja niiden seuraukset esimerkiksi juuri kielteiset rekrytointivastaukset.

Gatewood ym. (1993) huomasivat, että työnhakijoiden käsitykset organisaatiosta ovat tiiviisti yhteydessä siihen, miten tuttu organisaatio on heille. Niin yrityskuva kuin työnantajakuvakin ovat tiukasti sidoksissa potentiaalisen työnhakijan haluun ja aikomuksiin hakeutua yritykseen töihin. Mielikuvien laatu puolestaan riippuu voimakkaasti yrityksestä saaduista tiedoista. Työnantajakuvalla oli tutkimuksen mukaan jopa suurempi vaikutus kuin yrityskuvalla (ma. 423). Myös Lemmink ym. (2003, 13) esittävät, että tieto yrityksestä ja yrityksen tuttuus ovat erittäin tärkeitä työnhakupäätöksen kannalta. Heidän mukaansa yrityskuva ja työnantajakuva ovat molemmat vahvoja vaikuttajia potentiaalisten työntekijöiden hakemispäätöksiin, eivätkä yritykset pysty kehittämään hyvää työnantajakuva ilman hyvää yrityskuva. Poiketen edellä esitetystä tutkimuksesta heidän mukaansa yrityskuva on merkittävämpi tekijä työnhakupäätöksessä kuin työnantajakuva. Näkemysero tutkijoiden välillä ei mielestäni ole kuitenkaan olennaista minun tutkimukseni kannalta, sillä käsitteitä käytetään usein myös rinnasteisesti ja ne nivoutuvat monesti yhteen. Kerron työnantajakuvan ja yrityskuvan välisistä yhtäläisyyksistä ja eroista enemmän luvussa 2.2.2.

Potentiaalisten työnhakijoiden kiinnostusta työpaikkaa kohtaan ennustavat työn ja organisaation ominaisuudet, rekrytoijan käytös, hakijan havainnot rekrytointiprosessista, hakijan havainnot itsensä ja organisaation välisestä sopivuudesta (fit) sekä todennäköisyys palkkaamisesta. (Chapman ym. 2005, 928.) Hakijoiden mielenkiinnon säilymisen kannalta on tärkeää, miten rekrytointi on toteutettu. Sillä taasen, kuka rekrytoinnin tekee, ei ole niin suurta merkitystä. Jos siis rekrytoijat koulutetaan tarjoamaan oikeaa tietoa työstä tavalla, joka on johdonmukainen ja reilu, heidät koetaan onnistuneeksi riippumatta heidän tittelistään, iästä tai rodusta. (Ma. 938.)

Todelliseen käytökseen eli tässä tapauksessa työpaikan valintaan vaikuttavat eniten aiomukset eikä niinkään asenteet tai tunteet organisaatiota kohtaan. Erityisesti rekrytointiprosessi vaikuttaa hakijoiden todelliseen käytökseen. Rekrytoijan käytöksellä, esimerkiksi miellyttävyydellä, on heikompi vaikutus työn valitsemiseen, sillä se vaikuttaa enemmänkin hakijan asenteisiin yritystä kohtaan kuin varsinaisiin aikomuksiin. Yhdeksi mielenkiintoiseksi tutkimusaiheeksi on esitetty

rekryointitekniikoiden kehittämismahdollisuutta siitä näkökulmasta, että rekrytoijan käytöksellä voitaisiin saada suora positiivista vaikutusta aikomuksiin. (Chapman ym. 2005, 940.) Uskon, että erityisen vähän merkitystä rekrytoijan käytöksellä on nykyisin paljon käytetyissä rekrytoinnin ulkoistamispalveluissa, koska hakija ei edes tule työskentelemään haastattelijan yrityksessä. Kuitenkin, jos rekrytoinnin hoitaa esimerkiksi mahdollinen tuleva esimies, niin hänen käytöksellään saattaakin olla merkittävä vaikutus hakijan aikomuksiin ottaa työ vastaan, jos sitä tarjotaan.

Reilu ja huomaavainen kohtelu läpi rekryointiprosessin vaikuttaa hakijan aikomuksiin ottaa tarjottu työ vastaan. Perustelujen esittäminen valintaprosessista, hakijoiden ajan tasalla pitäminen ja tarpeettomien viivästysten välttäminen vastauksissa vahvistavat kaikki hakijan tuntemuksia reiluudesta ja huomaavaisuudesta. Mikäli rekrytoijat koulutetaan edellä esitettyjen vaatimusten tasolle, voidaan parantaa rekrytoinnin tehokkuutta. (Chapman ym. 2005, 940.)

### ***2.3 Psykologinen sopimus***

Kielteisiä rekryointivastauksia voidaan verrata suoramarkkinointiviesteihin, jotka tavoittavat massoittain ihmisiä ja jo tämä tekee niistä huomionarvoisia tarkastelun kohteita. Suoramarkkinointi- ja muista markkinointiviesteistä poiketen huonoksi koettu kielteinen rekryointivastaus saattaa aiheuttaa vastaanottajassaan suurempia tuntemuksia kuin vain huonon mainoskirjeen saaminen. Miksi näin? Ensinnäkin kyse on hylkäyksestä, mikä on kielteinen tuntemus. Markkinointiviesteissä vastaanottajalle ei tällaista hylkäystä tehdä, vaan vastaanottajaa nimenomaan kosiskellaan. Toiseksi kielteinen rekryointivastaus koetaan henkilökohtaisempana kuin esimerkiksi mainoskirje ja siltä odotetaan tiettyjä asioita. Tieteellisessä keskustelussa on tässä yhteydessä puhuttu psykologisen sopimuksen muodostumisesta ja käytetty psykologisen sopimuksen käsitettä perusteena sille, miksi huonot kokemukset saattavat kielteisten tuntemusten lisäksi myös vaikuttaa vastaanottajan tulevaan käyttäytymiseen mahdollisesti niin uudelleenhakemisessa kuin asiakassuhteessa. Aavaan seuraavaksi tarkemmin psykologisen sopimuksen käsitettä ja sitä, miten sitä on hyödynnetty kielteisten rekryointivastausten tutkimuksessa.



Psykologinen sopimus on alun perin 1960-luvun alussa organisaatiokäyttämisen tutkimuksessa esitetty käsite, joka viittaa työnantajan ja työntekijän välillä vallitsevaan sanattomaan sopimukseen. Tämän sopimuksen mukaan molemmat osapuolet pyrkivät toimimaan osapuolia hyödyttävällä tavalla, eli työnantaja tarjoaa vakaan ja turvallisen työsuhteen työntekijälle ja työntekijä oman osaamisensa työnantajan käyttöön. (Argyris 1960.) Määritelmää kehitettiin edelleen, ja se tarkentui kahden osapuolen, työntekijän ja työnantajan, yhteiseksi sanattomaksi ymmärrykseksi odotuksista, joita he ovat toisilleen asettaneet (Schein 1965).

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana yleisimmin käytetty psykologisen sopimuksen määritelmä HR-kontekstissa tulee Denise Rousseaulta (1989; 1995). Määritelmän mukaan psykologisella sopimuksella tarkoitetaan yksilön uskomuksia ja näkemyksiä hänen ja toisen osapuolen (organisaatio) vastavuoroisista lupauksiin perustuvista vaihtokaupan säännöistä ja ehdoista. Avainasemassa on usko tehtyyn lupaukseen, joka sitoo osapuolet vastavuoroisiin velvoitteisiin. Tavallisista sopimuksista psykologisen sopimuksen erottaa se, että osapuolten velvollisuuksia määrittelevien lupauksen ei välttämättä tarvitse olla kirjattuja tai ääneen lausuttuja, vaan ne voivat perustua myös esimerkiksi yksilön havaintoihin toisen osapuolen toiminnasta muissa (vastaavissa) tilanteissa esimerkiksi muiden työntekijöiden kanssa tai yksilön uskoon yleisistä toimintamalleista. (Rousseau 1989, 123; Rousseau 1995.)

Yleisesti psykologisesta sopimuksesta puhutaan työkontekstissa, kun työsuhte on jo alkanut (esim. Rousseau 1995). Kuitenkin psykologinen sopimus saattaa muodostua jo ennen työsuhteeseen palkkaamista tai aivan sen kynnyksellä (Suazo ym. 2009, 154). Psykologisen sopimuksen erottaa muista sopimuksista erityisesti sen tulkinnanvaraisuus ja subjektiivisuus. Esimerkiksi kahdella samaa työtä tekevällä ihmisellä voi olla eri käsitykset psykologisista sopimuksista työnantajansa kanssa juuri tulkintojen henkilökohtaisuuden vuoksi. (Suazo ym. 2009, 155.)

Psykologiset sopimukset perustuvat uskoon vastavuoroisista velvoitteista. Tällaiset sopimukset ovat lupaavia eli lupaavat tulevaa toimintaa sekä ovat vastavuoroisia. On siis perusteltua argumentoida, että psykologinen sopimus voi olla

olemassa ilman työtarjoustakin. Jo pelkästään työn hakeminen johtaa lyhytaikaiseen suhteeseen työnantajan ja työnhakijan välillä. Tällainen suhde on sekä lupaava että vastavuoroinen, sillä hakija odottaa oman toimimisen jälkeen yritykseltä jonkinlaista toimintaa tulevaisuudessa, koska on itse hoitanut oman osuutensa eli käyttänyt aikaa ja vaivaa hakupapereiden laatimiseen ja lähettämiseen. Hakija odottaa esimerkiksi, että yritys lukee hakijan lähettämät hakupaperit, päättää palkkaako hakijan, kontakti hakijaa ja kertoo valintapäätöksestä. Kun yritys ei ilmoita valitsematta jääneelle hakijalle päätöksestään, hakija voi kokea, että psykologista sopimusta on rikottu, mikä saattaa johtaa kielteisempiin tuntemuksiin yritystä kohtaan kuin pelkkä tieto valitsemattomuudesta. (Waung & Brice 2000, 258.)

Kuitenkin kaikki Waungin & Bricen (2000, 261) tutkimukseen osallistuneet hylätyt hakijat kokivat psykologisen sopimuksen tulleen jossain määrin rikotuksi, kun he vertasivat käyttämänsä aikaa ja vaivaa siihen aikaan ja vaivaan, mitä kuvittelivat työnantajan käyttäneen prosessiin heidän osaltaan. Sopimus koettiin siis rikotuksi riippumatta esimerkiksi siitä, tuliko kielteistä vastausta ollenkaan tai oliko se ystävällissävyyteisesti muotoiltu. Kielteisen rekrytointipäätöksen viestinnässä onkin jossain määrin mukana ”ikinä ei voi voittaa” -aspekti, sillä siinä viestitään vastaanottajan kannalta valmiiksi kielteisiä asioita. Yritysten ei pitäisi kuitenkaan lannistua, sillä vaikka jotkut vastaanottajat kokevat psykologisen sopimuksen tulleen rikotuksi aina kohdatessaan kielteisen rekrytointipäätöksen, toiset eivät tee niin jyrkkiä johtopäätöksiä.

Psykologisen sopimuksen lisäksi kielteisten rekrytointipäätösten viestimisessä on pohdittu myös reiluus- ja oikeudenmukaisuusteoriaa (esim. Gilliland ym. 2001). Psykologisen sopimuksen kirjallisuus käsittelee, missä määrin jotkut normit ja odotukset muodostuvat koetuiksi organisaatiollisiksi velvollisuuksiksi. Työnhakija voi esimerkiksi ajatella, että organisaatio on hänelle velkaa jonkinlaisen ilmoituksen valinnan tilasta. Reiluus- ja oikeudenmukaisuuskirjallisuudessa taasen keskitytään reiluuteen, johdonmukaisuuteen ja vertailuun. Tästä näkökulmasta katsottuna työnhakija saattaa esimerkiksi pohtia, kohdeltiinko häntä reilusti muihin hakijoihin verrattuna. Psykologista sopimusta ja reiluus- ja oikeudenmukaisuusteoriaa voidaan käyttää yhdessä, kun halutaan selvittää yleisesti hakijan reaktioita kielteisiin rekrytointivastauksiin tai niiden puuttumiseen. (Waung & Brice 2007, 2049–2050.)

Tiivistettynä voidaan sanoa, että kielteisten rekrytointivastausten koskettavuus perustuu pitkälti siihen, että hakijat luovat työnantajalle odotuksia oikeanlaisesta vastaamisesta. Yksi odotus rikotaan jo siinä, kun hakijalle ei tarjota tämän haluamaa työpaikkaa. Toinen odotus saattaa nousta tietoisuuteen vasta silloin, kun sitä rikotaan. Hakija tajuaa joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti, ettei ole saanut työpaikkaa eikä yritys ole reagoinut lähetettyyn hakemukseen tai on reagoinut tökerösti. Silloin hakijalle tulee tunne, että hän olisi ansainnut työnantajataholta enemmän aikaa ja kunnioitusta. Psykologista sopimusta on tällöin, ellei rikottu niin ainakin haavoitettu, ja tämä saattaa jättää pysyvät arvet hakijan mielikuvaan yrityksestä potentiaalisena työnantajana.

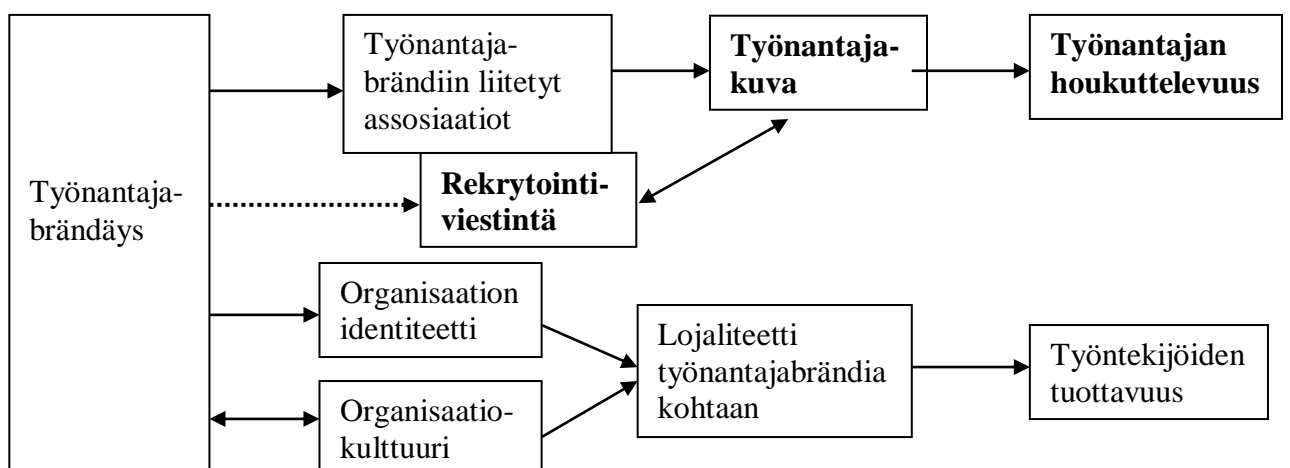
Tutkittaessa kielteisiä rekrytointivastauksia vastaanottajan näkökulmasta psykologisen sopimuksen laajamittainen sisällyttäminen on perusteltua, sillä ainakin aikaisemman tutkimuksen mukaan sen teemoja nousee esille tutkittavien vastauksissa. Myös tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa oli havaittavissa psykologisen sopimuksen teemoja eli esimerkiksi työnhakijan panostukseen vastaaminen omalla panostuksella. Yksikään haastateltava ei kuitenkaan näistä teemoista puhuessaan maininnut käsitettä *psykologinen* sopimus.

### 3 Teoreettinen viitekehys

Kielteisten rekrytointipäätösten viestimisen kannalta työnantajabrändäys tarjoaa mielenkiintoisen tarkastelutavan, sillä se sisältää sekä työnantajan tietoiset valinnat houkuttelevuutensa edistämiseen että työnantajan vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle jäävät tekijät. Kerron, mitä työnantajabrändäys pitää sisällään ja miten se liittyy kielteisiin rekrytointivastauksiin.

Tässä luvussa esittelen myös käsitteiden *työnantajabrändäys*, *yrityskuva* ja *työnantajakuva* teoreettisen perustan. Käsitteiden sisäistäminen on haastavaa, sillä arkikielessä ne usein sekoittuvat. Tämän tutkimuksen kannalta on kuitenkin oleellista ymmärtää käsitteiden suhtautuminen toisiinsa. Tiivistettynä voi sanoa, että yrityskuva on yksi työnantajakuvaan vaikuttava tekijä, ja työnantajakuva muodostuu yhdessä yrityksen tietoisesta työnantajabrändäyksestä sekä sen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevien tekijöiden kautta.

#### 3.1 Työnantajabrändäys



Kuva 1. Työnantajabrändäyksen viitekehys (Mukailtu Backhaus & Tikoo 2004, 505)

Työnantajabrändäyksen tavoitteena on houkutella uusia työntekijöitä ja lisätä jo olemassa olevien työntekijöiden tuottavuutta (Backhaus & Tikoo 2004). Tässä tutkimuksessa painopisteenä on näistä kahdesta tavoitteesta uusien työntekijöiden houkuttelevuus eli kuvion ylempi polku. Kuviossa lihavoituna näkyvät laatikot ovat niitä työnantajabrändäyksen osioita, joihin tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti.

Työnantajabrändi on työsuhteen tarjoamien funktionaalisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen yhdistelmä, joka identifioidaan työnantajayritykseen. Työnantajabrändäys on työnantajan pitkän tähtäimen strategia työnantajabrändin luomiseen ja edistämiseen. Työnantajabrändiin liitetyt assosiaatiot ovat lähtöisin työnantajabrändäyksestä ja ne ovat siten työnantajan hallittavissa ja päätettävissä olevia. Työnhakijan kuva yrityksestä muodostuu kuitenkin myös muuta kautta kuin yrityksen strategisesti välittämien brändiassosiaatioiden kautta. Tätä kuvaa voidaan kutsua työnantajakuva. (Backhaus & Tikoo 2004.)

Ulkoisten tekijöiden ja tietoisien brändistrategian yhtenä siltana voidaan nähdä strategiasta lähtöisin oleva rekrytointiviestintä. Rekrytointiviestintään voidaan laskea kaikki viestinnälliset toimenpiteet, joiden tavoitteena on nyt tai tulevaisuudessa houkutella työnhakijoita, tutustua työnhakijoihin ja viestiä työnhakijoille rekrytointiprosessin etenemisestä. Myös tämän tutkimuksen keskeisin kiinnostuksen kohde, eli kielteiset rekrytointivastaukset, kuuluu rekrytointiviestinnän alueeseen. Työnantajan tietoisien ja tiedostamattoman viestinnän sekä ulkopuolisen tiedon perusteella muodostuu potentiaalisten työnhakijoiden työnantajakuva, joka osaltaan vaikuttaa työnantajan houkuttelevuuteen hakijan silmissä.

Työnantajabrändäystä ei ole aiemmin käytetty teoreettisena viitekehystenä kielteisten rekrytointivastausten tutkimuksessa, mikä on ymmärrettävää aiemman tutkimuksen vastaanottajanäkökulmapainotteisuuden vuoksi. Tämän tutkimuksen keskittyessä lähettäjän näkökulmaan tarjoaa työnantajabrändäys hyvän mahdollisuuden tarkastella kielteisiä rekrytointivastauksia. Kielteisten rekrytointipäätösten viestimisen onnistuminen riippuu niin työnantajan tekemistä tietoisista valinnoista (*työnantajabrändäys*) kuin työnhakijan omista kokemuksista sekä muualta saadusta tiedosta (*työnantajakuva*).

Kuva 1 havainnollistaa, miten *työnantajakuva* liittyy *työnantajabrändiin* eli työnantajakuva muodostuu työnantajan välittämien tietoisten brändiassosiaatioiden sekä työnantajan ulottumattomissa olevan tiedon perusteella. *Työnantajabrändäys* on käsitteenä sen verran uusi, että ainakin tämän tutkimuksen aineistossa haastateltavat puhuvat *työnantajakuvasta*, vaikka kertoisivat kohdeyrityksen rekrytointiviestinnän prosesseista, joiden tavoitteena on välittää tiettyä haluttua kuvaa työnhakijoille (eli oikeasti kyse on *työnantajabrändäyksestä*). Arkikielessä saatetaan käyttää myös termiä *yrityskuva*, vaikka tarkoitettaisiin edellisen tapaan työnantajabrändäystä. Esittelen seuraavassa luvussa käsitteet *työnantajakuva* ja *yrityskuva* niin kuin ne on teoreettisesti määriteltä.

Tämän tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on selvittää, miten kielteiset rekrytointivastaukset sijoittuvat rekrytointiprosessiin ja miten ne koetaan lähettäjän näkökulmasta. Työnantajabrändäyksen teoreettisen viitekehyksen hyödyntäminen on tärkeässä roolissa pitkin aineistoanalyysia. Erityisen merkitykselliseksi se nousee kohdeyritysten rekrytointipäätösten viestimisen prosesseissa sekä haastateltavien näkemyksissä työnantajakuvasta. Teoreettinen malli selkeyttää ajatusta siitä, mihin tieteelliseen keskusteluun tutkimukseni tuo erityistä antia, vaikka osaa analyysistani olen työnantajabrändäyksen lisäksi peilannut myös aiempaan kielteisten rekrytointivastausten tutkimukseen.

### **3.2 Yrityskuva ja työnantajakuva**

Luomalla hyvän maineen rekrytointiprosessin aikana yritys voi vaikuttaa brändipääomaansa ja menestykseensä tulevaisuuden markkinoilla (Rynes ja Barber 1990, 298). Tässä luvussa määrittelen niin yrityskuvan kuin työnantajakuvan käsitteen. Lisäksi pohdin käsitteiden yhteyttä toisiinsa. Käsittelen myös työnantajakuvan merkitystä yrityksen menestykseen erityisesti rekrytoinnin onnistumisen kannalta.

Tässä tutkimuksessa työnantajakuvalla tarkoitetaan niitä asenteita ja mielikuvia, joita organisaation ulkopuolisella henkilöllä on arvioidessaan yritystä mahdollisena

työpaikkana. Näihin asenteisiin ja mielikuviin vaikuttavat niin organisaation omat tietoisien työnantajabrändäykseen liittyvät toimenpiteet kuin vähemmän kontrolloitavissa olevat muut tekijät, kuten esimerkiksi viidakkorumpuviestintä. Työnantajakuva on tieteellisesti määritelty lähinnä yrityskuvan kautta.

Yrityskuvan tutkimuksen edelläkävijä David Bernstein (1986, 7) kertoo, että yritykset viestivät tarkoituksella ja tahtomattaan. Hän korostaa myös, että mikäli viesti ymmärretään väärin eli eri tavalla kuin yritys on tarkoittanut, syy on harvoin yksin vastaanottajassa. Viestin muotoileminen on vaikeaa, samoin kuin sen varmistaminen, että viesti ymmärretään oikein (mt. 40). Tämä taas johtaa siihen, että yrityskuvalla luodaan yrityksestä tiedostettuja tai tiedostamattomia vaikutelmia, jotka pakostakin vaikuttavat niihin ihmisiin, joiden kanssa yritys asioi (mt. 308). Yrityskuva vaikuttaa ihmisen asenteisiin; sen perusteella hän tekee ostopäätöksensä, ratkaisee suhtautumisensa yrityksen uskottavuuteen, ottaa kantaa sen toimintaan, ostaa sen osakkeita ja jopa päättää, hakeutuuko yrityksen palvelukseen (mt. 20). Yrityskuva voidaan kuitenkin ainoastaan havaita. Yrityksen identiteetti on se, jolle on mahdollista tehdä jotain (mt. 25).

Yrityskuva vaikuttaa siis Bernsteinin mukaan myös ihmisten haluun hakeutua yrityksen palvelukseen töihin. Tämä toteama on jo hyvin läheltä työnantajakuvan määritelmää ja osoittaa, kuinka lähellä toisiaan nämä käsitteet ovatkaan. Toiseksi, pelkälle yrityskuvalle ei voida Bernsteinin mukaan tehdä mitään, vaan muutoksen täytyy lähteä yrityksen identiteetistä. Mitään muutosta ei saisi tehdä pikaisen kuvankiillotuksen vuoksi, sillä silloin se ei olisi todellista eikä välttämättä edes heijastuisi yrityskuvaankaan.

Kuten edellä jo todettiin, yrityskuva ja työnantajakuva liittyvät tiiviisti toisiinsa. Lemmink ym. (2003) ovat tutkineet yrityskuvan vaikutusta opiskelijoille syntyviin työnantajakuviin. Heidän mukaansa yrityskuva syntyy vuosien mittaan eri lähteistä saatujen tietojen ja kokemusten kautta. Työpaikkaa etsiessään opiskelijat muodostavat yrityksestä eräänlaisen uuden kuvan, työnantajakuvan, johon aiemmin muodostettu yleinen yrityskuva vaikuttaa. Työnantajakuva arvioidessa kiinnitetään huomiota nimenomaan yritykseen potentiaalisena työpaikkana.

Myös Viitalan (2007, 104) mukaan työnantajakuvaa luo ensinnäkin yrityskuva. Yrityskuvaa puolestaan luodaan pitkälti markkinointiviestinnän avulla sekä asiakkaiden kokemusten ja median kautta. Lisäksi työnantajakuvaan vaikuttaa yrityksen ulospäin näkyvä rekrytointipolitiikka esimerkiksi rekrytointi-ilmoitusten sisältö sekä rekrytoinnin määrä ja tiheys. Työnantajakuvaan vaikuttaa myös tapa, jolla yritys ottaa vastaan ja kohtelee työntekijöitään. Mikäli potentiaalinen työnhakija ei ole itse ollut aikaisemmin töissä yrityksessä, eikä ole myöskään kuullut sukulaisiltaan tai ystäviltään sisäpiirintietoa yrityksen henkilöstöpolitiikasta, muodostuu työnantajakuva median ja yleisen yrityskuvan kautta.

Ystäviltä saatu tieto on työnantajakuvan luomisessa merkittävämpi kuin markkinointiviestinnän avulla luotu vaikutelma. Rekrytoinnin kannalta hankalin tilanne onkin silloin, kun virallisen viestinnän ja viidakkorumpuviestinnän välillä on huomattava ristiriita. Työnantajakuvaa voi ja tuleekin jatkuvasti kehittää. Keskeinen keino kehittää työnantajakuvaa on kehittää organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista. (Viitala 2007, 104.) Viitalan näkemyksissä tulee esille Bernsteinin toteamus kuvankiillotuksen turhuudesta. Työnantajakuvaa voidaan siis parhaiten parantaa muuttamalla toimintaa organisaation ytimessä, henkilöstöjohtamisessa.

Erilaisilla hakijoilla on erilainen kuva yrityksestä. Kuva saattaa myös muovautua vasta sen jälkeen, kun hakija on altistunut yrityksen rekrytoinnille eli esimerkiksi lukenut työnhakuilmoituksen. Tällöin puhutaan rekrytointi-imagosta (Gatewood ym. 1993). Tutkimuksessani rekrytointi-imagona on rinnastettavissa työnantajakuvaan, sillä rekrytointivastaukset ovat juuri näitä rekrytoinnille altistumisen jälkeen tai sen aikana kehittyviä kuvia. Työnantajakuvaan vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, jotta näitä ominaisuuksia osataan tuoda yrityksen rekrytointiviestinnässä esille (Cable & Graham 2000, 945).

Yksi merkittävä tekijä organisaation kyvyssä houkutella uusia lahjakkaita ihmisiä työntekijöikseen ja -hakijoikseen on organisaation maine (organizational reputation), eli organisaation asema verrattuna kilpaileviin yrityksiin (Gatewood ym. 1993; Rynes & Bretz Jr 1991). Yritys, jonka yrityskuva ei vielä ole kovin vahva, voi silti houkutella hyviä hakijoita panostamalla rekrytointi-ilmoituksiin sekä muuhun rekrytointiviestintään ja niiden kautta työnantajakuvaan. Sekä yrityskuva että



työnantajakuva ovat selvässä yhteydessä potentiaalisten työnhakijoiden aikomuksiin tavoitella jatkokokontaktia yrityksen kanssa. (Gatewood ym. 1993, 423–424.)

Barberin (1998, 33–35) mukaan yrityskuva voi vaikuttaa merkittävästikin rekrytointiin ja yrityksen kiinnostavuuteen potentiaalisen työnhakijan silmissä. Hän esittää kolme tapaa, miten yrityskuva voi vaikuttaa työnhakijan työnantajakuvan muodostumiseen. Ensinnäkin syntynyt yrityskuva voi vaikuttaa suoraan hakijan kiinnostukseen yritystä kohtaan. Usein hyvämaineisia yrityksiä suositaan työnhaussa. Toiseksi se voi vaikuttaa välineellisesti. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa hyvämaineisen yrityksen rekrytointiviesteihin, esimerkiksi työnhakuilmoituksiin, reagoidaan jo valmiiksi positiivisesti, sillä kuva yrityksestä on myönteinen. Kolmanneksi on mahdollista, että hakijalla on rekrytointiprosessin alkuvaiheessa hyvin vähän tietoa yrityksestä. On mahdollista, että yrityksestä luotu kuva on ainoa asia, jonka hakija etukäteen siitä tietää. Kun Barberin ajatukset sijoitetaan tämän tutkielman kontekstiin, voidaan nähdä myös kielteisten rekrytointivastausten merkitys rekrytoinnin onnistumiselle. Mikäli potentiaalisella työnhakijalla ei ole muuta tietoa yrityksestä kuin se kuva, joka on muodostettu esimerkiksi opiskelijakaverin saaman tylyn kielteisen rekrytointivastauksen pohjalta, on yrityksen mahdollisuudet saada kyseinen henkilö työnhakijakseen tulevaisuudessa pienet.

Hyvä työnantajakuva kasvattaa paitsi yrityksen vastaanottamien työhakemusten määrää myös niiden laatua. Yritysten kannattaa kehittää kuvaansa ja huolehtia siitä, jotta ne voivat varmistaa selviytymisensä yhä tiukentuvilla työntekijämarkkinoilla – siis varmistaa, että juuri omaan yritykseen valikoituvat työntekijöiksi ja -hakijoiksi parhaat osaajat. (Lemmink ym. 2003, 3.)

Positiivisen suusanallisen tiedon (word-of-mouth) vaikutus rekrytointiprosessin aikaisessa vaiheessa on yhteydessä työpaikan kiinnostavuuteen ja todellisiin hakupäättöksiin. Negatiivisella suusanallisella tiedolla ei taas välttämättä ole suoraa yhteyttä kiinnostuksen ja tekojen vähenevyyteen. On mahdollista, että organisaatiot, joilla on vahva työnantajakuva, eivät ole niin alttiita negatiiviselle suusanalliselle tiedolle kuin organisaatiot, jonka työnantajakuva on heikompi (Van Hoye & Lievens 2009, 348–349.)

Organisaatioiden tulisi yrittää stimuloida positiivista suusanallisesti leviävää tietoa aikaisessa vaiheessa rekrytointiprosessia, koska sillä on positiivisia vaikutuksia potentiaalisten hakijoiden kiinnostukseen ja hakemispäätökseen. Vaikka suusanallisuus on yrityksestä riippumaton (company-independent) asia, organisaatiot voivat yrittää vaikuttaa siihen epäsuorasti tiettyjen rekrytointitoimenpiteiden kautta. Näitä toimenpiteitä ovatesimerkiksi yrityskuvan hallinnointi, etupainotteinen rekrytointi ja suhteiden rakentaminen vaikuttajiin ja mielipidejohtajiin. (Van Hoye & Lievens 2009, 349.)

Työnantajakuva muodostuminen on aiemmin liitetty pelkästään rekrytointi-ilmoituksiin ja aikaisempaan työkokemukseen (esim. Gatewood ym. 1993). 2000-luvulla se nähdään kuitenkin jo hieman monimutkaisempana prosessina. Työnantajakuvaan vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, sillä tätä informaatiota voidaan hyödyntää esimerkiksi yrityksen rekrytointiviestinnässä. Potentiaaliset työnhakijat muodostavat työnantajakuva erityisesti seuraavien tekijöiden avulla: toimiala, organisaation tarjoaman mahdollisuudet henkilökohtaiselle urakehitykselle, organisaatiokulttuuri ja yrityksen tunnettuus/tuttuus. (Cable & Graham 2000, 935.) Ylivoimaisesti tärkein tekijä, joka vaikuttaa työnantajakuvaan, on toimiala. Toimialan korostaminen työpaikan valinnassa on yhteydessä työnhakijan arvomaailmaan: tupakkateollisuus ei todennäköisesti pysty houkuttelemaan työnhakijoikseen tiukasti tupakointia vastustavia henkilöitä, vaikka hoitaisikin muut työnantajakuvaan liittyvät ulottuvuudet moitteettomasti. (Cable & Graham 2000, 943–944.)

Kun puhutaan asiakaskeskeisistä brändeistä, houkuttelevuus yhdistetään tunnettuuteen, differoitumiseen ja relevanssiin. Työnantajakuvassa merkitykselliseksi nousevat todenmukaisuus (accuracy) eli työnantajakuva ja kyseisellä työnantajalla saadun työkokemuksen yhtenäisyys ja johdonmukaisuus sekä yrityskulttuuri ja arvot. (Moroko & Uncles 2008, 160.)

Työpaikka on houkuttelevampi hakijalle, kun sitä tarjoaa organisaatio, jolla on positiivinen maine. Organisaation maine vahvistaa brändiä lisäten arvoa työpaikalle itse työn attribuuttien eli esimerkiksi työn sisällön ja palkan lisäksi. Tällaista

lisäarvoa tuovaa brändinäkemyistä kutsutaan brändipääoma-näkökulmaksi (Brand-Equity perspective). Brändipääoma-näkökulma ehdottaa, että työnhakijat olisivat valmiita maksamaan ekstraa matalamman palkan muodossa päästäkseen työskentelemään yrityksessä, jolla on hyvä maine. (Cable & Turban 2003, 2244–2245)

Aivan kuten kuluttajat ovat kiinnostuneempia tuotteista, joilla on hyvä brändi, myös työnhakijat tavoittelevat todennäköisemmin työpaikkoja yrityksistä, jolla on hyvä maine. Kuluttajat tekevät päätelmiä tuotteen ominaisuuksien laadusta ja heidän itsetuntonsa kohoaa, kun he yhdistävät itsensä hyviin brändeihin. Samalla tapaa työnhakijatkin käyttävät mainetta yhtenä mittarina, kun he arvioivat potentiaalisen työpaikan attribuutteja. Mikäli he kokevat, että potentiaalisella työnantajalla on hyvä maine, he ovat ylpeämpiä jäsenyydestään ja yhteydestään tähän työnantajaan. Yksilöt ovat valmiita hyväksymään karkeasti ottaen noin 7 %:a vähemmän palkkaa työskenneläkseen hyvämaineisessa yrityksessä verrattuna huonomaineiseen yritykseen. Yksi implikaatio tästä on se, että hyvämaineisuus voi auttaa yrityksiä houkuttelemaan hakijoita pienemmällä palkalla. Toinen on, että hyvämaineiset yritykset voivat käyttää saman verran rahallisia investointeja rekrytointiin, mutta saavat sillä parempia hakijoita kuin huonompimaineiset yritykset. (Cable & Turban 2003, 2260.) Koska tunnettuutta on todennäköisesti helpompi hallita kuin mainetta tai yksilöiden ylpeyden tunnetta jäsenyydestä, tunnettuuden kasvattaminen voisi olla kustannustehokas tapa kasvattaa rekrytointi-investointien tuottoa (Cable & Turban 2003, 2261; Cable & Graham 2000, 945).

Työnantajakuvasta on tehty yllättävän vähän tieteellisiä tutkimuksia, kun vertaa siihen, miten puhuttu aihe se on yritysmaailmassa. Yritysmaailmassa, ainakin suuremmissa yrityksissä, on nimettyjä henkilöitä, joiden yhtenä vastuualueena on vastata työnantajakuvan kehittämisestä. Yhdessä aineistoni yrityksistä työnantajakuvasta vastaa yksi henkilö kokopäiväisesti. Kyseessä ei siis ole vain markkinoinnissa käytetty trendisana vaan sen kehittämiseen käytetään myös resursseja. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan todeta, että työnantajakuvan tärkeys on tiedostettu yrityksissä; siitä halutaan pitää huolta ja sen eteen tehdään töitä.

## 3 Menetelmät ja aineisto

Tässä luvussa esittelen, mitä rajoituksia olen tehnyt kielteisten rekrytointipäätösten viestimisen tutkimisessa ja mihin olen nämä valintani perustanut. Kerron ensin laadullisesta tutkimuksesta sekä sen sopivuudesta omaan tutkimuskontekstiini. Tämän jälkeen syvennyn tarkemmin yhteen laadullisen tutkimuksen menetelmään, teemahaastatteluun. Lopuksi tarkennan, miten olen toteuttanut aineiston keruun ja esittelen aineistoni.

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kielteisten rekrytointipäätösten viestimisen käytäntöjen kartoittamisen ohella päästä pureutumaan syvemmälle kielteisten rekrytointivastausten lähettäjän ajatuksiin ja tunteisiin. Vaikka aikaisemmat aihepiiriä sivuavat tutkimukset ovat olleet kvantitatiivisesti painottuneita, tiesin jo aiheen päättäessäni, että haluan tehdä laadullisen tutkimuksen. Koska käsillä on niinkin tuntematon maailma ja on paljon kysymyksiä, joihin ei välttämättä ole yksinkertaisia vastauksia, koin tarpeelliseksi lähestyä aihetta laadullisen tutkimuksen menetelmin.

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineistoa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Kadottamisen sijaan tavoitellaan informaatioarvon kasvattamista luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2008, 137.)

Kvalitatiivisissa analyyseissa esiintyy usein *merkitysten tulkintaa*. Tutkija ei tulkinnoissaan tyydy pelkän näkyvässä olevan tarkasteluun vaan tulkitsee rivien välistä ja myös sitä, mitä ei suoraan sanottu. Tulkinnan voidaan sanoa olevan enemmän tai vähemmän spekulatiivista, sillä tutkijalla on oma tietty näkökulma tutkittavaan asiaan, ja hän tulkitsee haastattelua tästä näkökulmasta. Tuloksena ei tällöin olekaan tekstin tiivistyminen vaan pikemminkin tekstin laajeneminen.

(Hirsjärvi & Hurme 2008, 137.)

Perinteiset laadullisen aineiston analyysit ovat usein olleet deskriptiivisiä. Pitäytyminen kuvailevalla tasolla on edellytys alustavalle tutkimusalueen jäsentämiselle ja tutkitun alueen hahmottamiselle, mutta sitä ei voida vielä nähdä tulkintana sanan vahvassa mielessä. Perinteisissä laadullisten aineistojen analyysitavoissa etsitään aineistosta yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia kun taas uudemmissa laadullisten aineistojen analyysissä paneudutaan nimenomaan aineiston eroihin ja moninaisuuksiin. Erojen ja moninaisuuksien haku johtaa väistämättä tarkempaan ja siten aineistolähtöisempään analyysiin. (Eskola & Suoranta 2008, 139.)

Tässä tutkimuksessa olen aineiston analyysissa hyödyntänyt sekä vanhempia deskriptiivisiä tapoja että uudempaa analyttisempaa otetta saavuttaakseni tutkimusongelman kannalta parhaan analyysimenetelmän. Aiheeni on sen verran kartoittamaton, että kuvailu ja yhtäläisyyksien etsiminen on perusteltua. Pelkkä deskriptiivisyys ei kuitenkaan palvele tutkielman tavoitteita uuden tiedon tuottamisen suhteen, joten aineiston erojen esille tuonti on myös oleellista.

Aineistoa voi lähestyä nostamalla esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Aineistosta on ensin pyrittävä löytämään ja sen jälkeen eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Aineiston lähestymistä teemojen kautta kutsutaan tematisoinniksi. Usein kvalitatiivisen aineiston analysointi saatetaan jättää tematisoinnin nimissä tapahtuneeksi sitaattikokoelmaksi. Teemoittain järjestetyt vastauksista irrotetut sitaatit voivat olla mielenkiintoisia, mutta ne eivät välttämättä osoita kovin syvällistä analyysia eivätkä johtopäätöksiä. Onnistunut teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2008, 174–175.)

Laadullisen tutkimuksen pohjalta ei ole tarkoitus tehdä samalla tavalla empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2008, 65). Yleistyksiä ei voi tehdä suoraan aineistosta, vaan siitä tehdyistä tulkinnoista, jolloin yleistettävyyden kriteeriksi nousee järkevä aineiston kokoaminen. Esimerkiksi haastateltavia valittaessa olisi suotavaa, että heillä olisi

- 1) suhteellisen samanlainen, ainakin sen hetkinen kokemusmaailma
- 2) tekijän tietoja tutkimusongelmasta
- 3) kiinnostus itse tutkimukseen. (Sulkunen 1990, 272–273.)

Laadullisen tutkimuksen yleistettävyydessä ratkaisevaa ei ole aineiston koko ja siitä lasketut tunnusluvut, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys (Eskola & Suoranta 2008, 67).

### ***3.2 Teemahaastattelu***

Tutkielman aiheen kannalta on perusteltua käyttää tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua, sillä se mahdollistaa keskustelumaisen haastattelutilanteen, joka etenee etukäteen suunniteltujen kysymysten varassa, mutta kuitenkin niin, että kysymysjärjestystä ja -muotoa on mahdollista säädellä haastattelukohtaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36).

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on määritelty etukäteen. Verrattuna strukturoituun haastatteluun, menetelmästä puuttuu kuitenkin kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen määritellyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelijalla on siis haastattelua ohjaamassa tukilista käsiteltävistä asioista, mutta ei välttämättä valmiita kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 2008, 86.)

Teemahaastattelu on muodoltaan niin avoin, että vastaaja voi halutessaan puhua varsin vapaamuotoisesti, jolloin kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Lisäksi teemahaastattelussa käytettävät teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on käsitelty edes jossain määrin samat asiat. Teemat myös muodostavat konkreettisen kehikon, jonka avulla haastatteluaineistoa voi lähestyä jäsentyneemmin. (Eskola & Suoranta 2008, 87.)

### **3.3 Tutkimuksen aineisto**

Aineistoni pohjautuu viiteen alkuvuonna 2011 tekemääni haastatteluun kielteisiä rekrytointivastauksia lähettävän tahon kanssa. Valitsin haastateltavakseni suuria yrityksiä, joilla on käytössään sähköinen rekrytointijärjestelmä. Sähköinen rekrytointijärjestelmä tarjoaa edellytykset sujuvalle ja vaivattomalle yhteydenpidolle hakijoiden kanssa. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta on antoisampaa tutkia yrityksiä, joilla on kunnan edellytykset realistisilla resursseilla kontaktoida kaikkia hakijoita kuin sellaisia, joilla näitä resursseja ei ole. On hyvä kuitenkin muistaa, että Suomessa on paljon erityisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joilla ei ole rekrytointijärjestelmää ja täten niillä on todennäköisesti tämän tutkimuksen kohdeyrityksistä poikkeavia käytänteitä kielteisten rekrytointipäätösten viestimiseen. Valitsemani kohdeyritykset eivät siis edusta välttämättä yleisimmin vallitsevia käytänteitä eikä tutkimuksen tuloksia voida täten yleistää.

#### **3.3.1 Aineiston keruu ja analysointi**

Kun laadullisen tutkimuksen metodiksi valikoidaan haastattelu, on tärkeää valita oikeat haastateltavat. Usein aineistoa kerätään joukolta, joka on valittu tarkoituksenmukaisesti eli haastateltavaksi on valikoitu henkilöt, joilla uskotaan olevan mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.) Haastateltavien kohdejoukoksi valikoituivat tutkimuksessani viisi suurta ja tunnettua yritystä, joista jokaisella on rekrytointijärjestelmä aktiivisesti käytössään. Varsinaiseen haastatteluun kutsuin kyseisten yritysten HR-osastolla työskentelevät ja kielteisten rekrytointipäätösten viestimisestä vastaavat henkilöt. En kokenut tarpeelliseksi tehdä useampia haastatteluja yhden yrityksen sisällä, sillä halusin nimenomaan haastatella henkilöitä, joilla on eniten tietoa kohdeyrityksen kielteisten rekrytointipäätösten viestimisen käytänteistä.

Päätettyäni yritykset, jotka halusin mukaan tutkielmaani, yritin alun perin ottaa yhteyttä seitsemän yrityksen HR-kontaktihenkilöihin puhelimitse. Kahden yrityksen kanssa sain sovittua haastattelun heti puhelimesta ja laitoin heille puhelun jälkeen vielä lisätietoja kirjallisesti sähköpostilla. Niille yrityksille, joita en tavoittanut

puhelimitse, laitoin sähköpostia (Liite 10) ja kerroin pro gradu -tutkielmani aiheesta alustavasti ja pyysin osallistumaan tutkimuksen tekoon haastattelun merkeissä. Yhdestä yrityksestä en ole vielä kukaan kuullut mitään ja yhdestä yrityksestä vastattiin, että he eivät voi osallistua tutkimukseeni, sillä kyseinen aihealue on heillä juuri kehittämisen alla. Kolmessa yrityksessä haastateltaviksi päätyivät alun perin kontaktoimani henkilöt ja kahdessa yrityksessä minut ohjattiin ottamaan yhteyttä tutkimusaiheen paremmin tunteviin tahoihin. Kun viisi haastattelua oli tehty ja olin tutustunut haastatteluaineistoon, päätin, ettei jatko haastatteluille ole tarvetta, sillä olin saanut riittävästi analysoitavaa aineistoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Lisäksi haastatteluissa alkoivat toistua samantyyppiset vastaukset. Eskolan & Suorannan (2008, 62) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa. Tällöin puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta.

Tutkimuksen teon aikana kohtasin eettisen ongelman. Olin haastattelupyynnössä lupailut yrityksille suhteellisen todennäköisenä toteutuvaa fokusryhmäkeskustelua, jonka perusteella olisin voinut antaa haastateltaville palautetta yrityksen kielteisestä rekrytointivastauksesta. Laadullisen tutkimuksen kanssa voi kuitenkin usein käydä niin, että kun lähtee liikkeelle aineistosta, tutkimussuunnitelma saattaa muuttua aineiston myötä (Eskola & Suoranta 2008). Näin kävi myös tämän tutkimuksen kohdalla. Aloittaessani aineiston keruun oli tarkoitukseni tehdä se kahdessa vaiheessa: ensin yrityshaastattelut tuomaan aineistoa analysoitavaksi viestien lähettäjän näkökulmasta ja sitten fokusryhmäkeskustelu opiskelijoiden keskuudessa tuomaan aineistoa analysoitavaksi viestien vastaanottajan näkökulmasta. Ensimmäisen vaiheen tehtyäni ja haastatteluaineistoon tutustuttuani kävi kuitenkin aika pian selväksi, että tutkimuksen rajauksen ja sitä kautta onnistumisen kannalta ensimmäisen vaiheen aineisto oli riittävä. Päätin rajata tutkimukseni koskemaan ainakin aineiston osalta lähettäjän näkökulmaa ja ottaa vastaanottajan näkökulmaa mukaan aikaisemman tutkimuksen esittelyn kautta. En siis päässyt toteuttamaan haastateltaville puoliksi luvattua fokusryhmäkeskustelua. Eettinen dilemma piilee siinä, että olisivatko haastateltavat suostuneet haastateltaviksi, jos olisivat tienneet vastaanottajan näkökulman ja sitä kautta palautteen jäävän puuttumaan tutkimuksesta. Päädyin dilemman kanssa painiskellessani siihen, että yritykset olisivat suostuneet haastateltaviksi todennäköisesti myös ilman tätä palautteen



saannin mahdollisuutta, sillä kaikki suhtautuvat vakavasti oppilaitosyhteistyöhön ja osallistuvat tarvittaessa resurssien mukaan mielellään myös tutkielmien tekoon. Lisäksi voin antaa heille palautetta heidän viesteistään omasta ja aiemmin esittelemäni aikaisemman tutkimuksen näkökulmasta.

Haastateltavani työskentelevät kohdeyritysten HR-osastolla. Mukana oli henkilöstöpäällikkö, henkilöstöjohtaja, HR-assistentti ja kaksi HR-asiantuntijaa. Haastattelut toteutettiin yritysten omissa toimitiloissa ja ne kestivät 30–45 min. Nauhoitin haastattelut ja purin haastattelunauhut haastattelujen jälkeen. Haastattelun tukirunkona toimi teemoittelu sekä teemoihin liittyvät apukysymykset (Liite 11). Haastattelu oli siis jossain määrin strukturoitu, mutta kuitenkin niin, että vapaaseen keskusteluun oli paljon tilaa eikä kysymysjärjestys ollut sidottu vaan eteni tilanteeseen sopivalla tavalla. Sain vastauksia alun perin laatimiini kysymyksiin, mutta myös paljon muuta lisätietoa. Kaikki haastattelemani viiden yrityksen edustajat suhtautuivat tutkielmani aiheeseen mielenkiinnolla ja pitivät aiheen tutkimista tärkeänä. Haastateltavat olivat myös kiinnostuneita siitä, mitä muissa haastatteluissani oli noussut esiin.

Aineiston analyysissä olen soveltanut teemoittelua (Eskola & Suoranta 2008, 174–180), joka perustuu aineistonkeruuvaiheessa käyttämäni teemahaastattelurunkoon. Haastatteluiden pääteemat olivat rekrytointiprosessi, kielteisten rekrytointivastausten muotoileminen ja työnantajakuva. Kaksi jälkimmäistä teemaa nousivat aiemmasta kielteisten rekrytointivastausten tutkimuksesta. Ensimmäinen nousi taasen yhdestä tutkimustavoitteestani, miten kielteiset rekrytointivastaukset sijoittuvat kohdeyritysten rekrytointiprosesseihin. Litteroin haastattelut ja jaoin haastattelumateriaalin pääteemojen alle. Osa haastatteluvastauksista meni useamman kuin yhden teeman alle. Kun haastattelumateriaali oli luokiteltu pääteemojen alle, yhdistelin vastauksia ja etsin samankaltaisuuksia ja poikkeavuuksia. Tiivistin haastatteluiden sisältöjä ja valitsin relevanteimman lainaukset tutkimuskysymysteni kannalta. Lopuksi analysoin valikoituneen haastattelumateriaalin aiemman tutkimuksen ja työnantajabrändäyksen näkökulmasta.

### **3.3.2 Aineiston esittely**

Haastattelut toteutettiin viidessä suuressa yrityksessä. Anonymiteetin takaamiseksi esittelen yritysten toimialat erillään muusta informaatiosta. Kohdeyrityksistä kaksi toimii finanssialalla, yksi kaupanalalla ja kaksi tuottaa asiantuntijapalveluita. Seuraavaksi esittelen tarkemmin haastateltavat sekä heidän edustamansa yritykset tutkimuksen kannalta olennaisin osin.

#### **Yritys A**

Yritys A on kansainvälinen yritys, jonka Suomen yhtiössä työskentelee noin 400 henkilöä maanlaajuisesti. Suurin osa henkilöstöstä on kuitenkin sijoittunut yrityksen pääkonttoriin. Yritykseen tulee vuosittain noin 2 500 työhakemusta. Haastattelin 1.1.2010 yhtä yrityksen A HR-asiantuntijoista. Hän vastaa yrityksen rekrytoinneista, työnantajakuvasta ja työnantajaviestinnästä Suomen osalta. Lisäksi hän on ollut mukana kehittämässä yrityksen työnantajaviestintää erittäin voimakkaasti. Perusviestintä hoituu muiden tiimin jäsenten toimesta, mutta hän hoitaa niin sanotut hankalammat tapaukset.

Yrityksen A kielteiset rekrytointivastaukset on kirjoittanut yrityksen rekrytointitiimi, johon myös haastattelemani HR-asiantuntija kuuluu. Viestejä on viimeksi muokattu syksyllä 2010.

#### **Yritys B**

Yrityksessä B työskentelee noin 500 henkilöä ja työhakemuksia heille tulee vuositasolla noin 2 500. Haastattelin 15.1.2010 yrityksen henkilöstöpäällikköä. Hän vastaa henkilöstöprosesseista kokonaisuutena lähtien siitä, kun työsuhde ei vielä ole edes alkanut aina työsuhteen päättymiseen. Yksi merkittävä tehtävä on työnantajamielikuva ja siihen liittyen myös rekrytointimarkkinointi, jossa hän toimii yhteistyössä viestintä- ja markkinointiosastojen kanssa. Hän osallistuu vahvasti rekrytointeihin ja tukee esimiehiä niin arkisissa asioissa kuin koulutusten suunnittelussa ja osaamisen kehittämisessä. Lisäksi hän toimii työsuojelupäällikkönä.

Haastatteleman henkilöstöpäällikkö on itse kirjoittanut yrityksen B kielteiset rekrytointivastaukset. Viestit on päivitetty keväällä 2010. Henkilöstöpäällikön mukaan hän pyrkii tarkkailemaan viestejä jatkuvasti, jotta ne olisivat ajan tasalla. Samaa viestipohjaa ei haluta käyttää jatkuvasti myöskään sen vuoksi, että jotkut hakijat hakevat yritykseen useaan kertaan. Näille hakijoille ei haluta aina lähtevän sitä samaa viestiä.

### **Yritys C**

Yrityksessä C työskentelee yli 9 000 työntekijää. Työhakemuksia heille tulee vuosittain noin 6 500. Haastattelin 20.1.2011 yhtä yrityksen HR-asiantuntijoista. Hänen toimenkuvaansa kuuluvat rekrytointiprosessit alusta loppuun yhdessä esimiesten kanssa. Lisäksi hän tukee esimiehiä ja neuvoo heitä vaikeissa työsuhdetilanteissa. Yritykselle C tulee valtavasti työhakemuksia, ja HR-asiantuntijan mukaan haasteita aiheuttaakin kaikkien hakemusten läpikäynti.

Yritys C on muokannut lähettämiään kielteisiä rekrytointivastauksia joitakin vuosia sitten ja haastatteleman HR-asiantuntija olikin sitä mieltä, että vastauksia voisi olla hyvä käydä läpi uudestaan.

### **Yritys D**

Yritys D on kansainvälinen yritys, jonka Suomen yrityksessä työskentelee noin 650 henkilöä. Työhakemuksia yritykseen tulee vuosittain noin 2 500–3 000. Haastattelin 1.2.2011 yrityksen henkilöstöjohtajaa. Hän vastaa yrityksen henkilöstöpolitiikan ja -strategian toteutumisesta kokonaisuudessaan kaikilla HR-alueilla.

Yritys D on viimeksi muokannut rekrytointijärjestelmässä olevia kielteisten rekrytointivastausten viestipohjia noin kolme vuotta sitten.

### **Yritys E**

Yrityksessä E työskentelee ympäri Suomea noin 1 000 henkilöä, joista suurin osa

toimii yrityksen pääkonttorissa. Yritykseen tulee vuosittain 3 000–4 000 työhakemusta. Haastattelin 15.2.2011 yrityksen HR-assistenttia. Hän toimii yrityksen rekrytointijärjestelmän pääkäyttäjänä.

Yrityksen E kielteisten rekrytointivastausten viestipohjat on suunnitellut yrityksen oma HR-osasto yhdessä rekrytointijärjestelmän palveluntarjoajan kanssa silloin, kun järjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2007. Viestipohjia ei ole sen jälkeen muokattu.

<b>Yritys</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>Henkilöstömäärä</b>	400	500	9 000	650	1 000
<b>Haastateltava</b>	HR- asiantuntija	Henkilöstöpäällikkö	HR- asiantuntija	Henkilöstöjohtaja	HR- assistentti
<b>Työhakemuksia vuosittain</b>	2 500	2 500	6 500	2 500–3 000	3 000 – 4 000
<b>Haastattelun ajankohta</b>	20.1.2011	27.1.2011	31.1.2011	2.2.2011	4.2.2011

*Kuva 2 Kooste aineiston tiedoista*

Suurin osa haastattelemistani yritysten edustajista edellytti, että haastattelut toteutetaan anonymiminä eli heidän edustamansa yritykset eivät saa olla tutkielmassa tunnistettavissa. Tosin yksi haastatelluista myös totesi, että häntä ei haittaa, jos yrityksen nimikin mainittaisiin, sillä he ovat ylpeitä rekrytointiprosessistaan ja omasta tavastaan hoitaa kielteiset rekrytointivastaukset.

## **4 Kielteisten rekryointipäätösten viestiminen tarkastelluissa yrityksissä**

Tässä luvussa analysoin haastatteluaineistoa haastatteluissa käyttämäni teemoittelun pohjalta. Olen pyrkinyt löytämään haastatteluista yhtäläisyyksiä ja tuonkin niitä esille, mutta on muistettava, että aineistoni ollessa näin pieni yleistysten tekeminen tuskin on järkevää. Lisäksi esittelen muutamia mielenkiintoisia eroavaisuuksia. Kuljetan aineistoanalyysin rinnalla aiemmin esittelemääni teoriaa sekä työnantajabrändäystä. Pelkästään olemassa olevan teorian valossa aineistoni tarkastelu ei palvele tehtäväänsä, sillä kuten aiemminkin toin esille, aiemmat kielteisiä rekryointivastauksia koskevat tutkimuksen ovat pitkälti viestien vastaanottajan näkökulmasta toteutettuja. Tämä tutkimuksen tehtävänä on taasen tarkastella aihetta lähettäjän näkökulmasta. Aikaisempien tutkimusten mukana pitäminen kuitenkin tuo aineiston analyysiin uusia mahdollisuuksia ja antaa panoksensa analyysin monipuolisuudelle.

### ***4.1 Rekryointiprosessi ja kielteisten rekryointivastausten sijoittuminen siihen***

Tässä luvussa esittelen kohdeyritysten rekryointiprosessit sekä niiden keskinäiset erot ja yhtäläisyydet. Lisäksi tarkastelen, miten kielteiset rekryointivastaukset ovat sijoittuneita rekryointiprosessiin ja pohdin, miksi ne ovat sijoittuneita niin kuin ne ovat. Rekryointiprosessin kulun ymmärtäminen on tärkeää kielteisten rekryointivastausten ymmärtämisen kannalta, sillä haastatteluaineistoni perusteella kielteisten rekryointipäätösten viestiminen on hyvin riippuvainen muun rekryointiprosessin kulusta ja rekryointiprosessia koskevista yleislinjauksista.

#### **4.1.1 ”Rekrytointiprosessimme on niin viimeisen päälle viilattu, että kyllä siitä voi kertoa.”**

Rekrytointiprosessi etenee kohdeyrityksillä hyvin samankaltaisesti. Prosessin osat ovat samoja ja vaiheet kulkevat yhtäläisesti. Eroa yritysten välille tuo se, ketkä osallistuvat mihinkin rekrytointiprosessin vaiheeseen eli onko rekrytointi HR-vetoista vai rekrytoivan esimiehen vastuulla. Aineiston samankaltaisuudet johtunevat siitä, että aineisto koostuu pelkästään suurista yrityksistä. Mikäli mukaan olisi valittu myös pieniä ja keskisuuria yrityksiä, eroja olisi todennäköisesti löytynyt enemmän. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei useinkaan ole erikseen HR-osastoa, joka tukisi rekrytoinneissa, vaan toimitusjohtaja tai rekrytoiva esimies hoitaa rekrytoinnin alusta loppuun itse. Lisäksi rekrytointiprosessin vaihteita on yleensä vähemmän kuin tämän tutkimuksen kohdeyrityksissä. HR-osaston puuttuminen ja rekrytointiprosessin vaiheiden vähäisempi määrä vaikuttavat osaltaan myös kielteisten rekrytointipäätösten viestimisen järjestelyyn. Seuraavaksi esittelen, millainen rekrytointiprosessi on aineistoni viidessä suuressa rekrytointijärjestelmää käyttävässä yrityksessä.

Rekrytointiprosessi alkaa rekrytointitarpeen arvioinnista. Liiketoiminta-alueen tai osaston esimies ja HR-ihmiset pohtivat yhdessä, onko mahdollista täyttää henkilöstötarve sisäisillä järjestelyillä vai pitääkö rekrytoida uusi henkilö. Yrityksessä B tämän pohdinnan tekevät henkilöstöpäällikkö ja toimitusjohtaja. Mikäli päädytään rekrytoimaan uusi henkilö, laaditaan rekrytointi-ilmoitus ja valitaan kanavat, joihin ilmoitus laitetaan. Kun rekrytointi-ilmoitus on julkaistu, hakijat voivat täyttää sähköisen työhakemuksen rekrytointijärjestelmään ilmoituksessa olevan linkin kautta hakuajan voimassaolon puitteissa. Hakuajan päätyttyä potentiaalisimmat hakijat kutsutaan ensimmäiseen haastatteluun, josta potentiaalisimmat etenevät joko seuraavaan haastatteluun tai soveltuvuusarviointiin. Tätä saattaa vielä seurata yksi haastattelu- tai soveltuvuusarviointikierron riippuen siitä, mitä edellisessä vaiheessa on tehty. Haastattelut tekee yrityksissä A ja E rekrytoiva esimies. Muissa yrityksissä myös joku HR-osastolta on mukana haastatteluissa joko päävastuullisena toimijana tai esimiehen tukena. Valinta rekrytoitavasta henkilöstä tehdään siis 2–3 vaiheen jälkeen, ja valinnan tekee yleensä

rekrytoiva esimies.

*Hoidan oikeastaan alusta loppuun näitä yhdessä meidän esimiesten kanssa eli lähtien ihan siitä rekryointitarpeen läpikäymisestä eli minkä tyyppistä haetaan ja vähän sitä että voidaanko esimerkiksi sisäisillä järjestelyillä sitä jotenkin organisoida ja sit jos lähetään hakemaan niin mitä hakukanavia käytetään ja sit hoidetaan haastattelut yhdessä ja sit me huolehditaan yleensä et se loppuviestintä toimii eli niillekin, jotka eivät tule valituksi niin ilmoitetaan siitä prosessin päättymisestä. (Yritys C)*

HR-osastojen merkittävä rooli rekryointiprosesseissa perustellaan sillä, että rekrytoiville esimiehille ja asiantuntijoille pitää jäädä tarpeeksi aikaa tehdä omaa työtään eli keskittyä omaan osaamisalueeseensa. Tosin rekryointiviestinnän osalta oma painoarvonsa on myös sillä, että rekrytoivien esimiesten viestinnän asiantuntemukseen ei luoteta ja halutaan keskittää viestintä yhdelle asiantuntevalle osastolle. Jälkimmäinen perustelu voidaan nähdä kumpuavan työnantajabrändäyksestä, sillä viestintä pyritään keskittämispäätöksellä pitää tavoitellun työnantajabrändin mukaisena.

*Ja nimenomaan me hoidetaan HR:stä tämä koko rekryointi- ja työnantajaviestintä, myös nimenomaan nämä kielteiset viestinnät ihan nimenomaan sen takia että meidän asiantuntijat tekee sitä omaa työtään, heillä pitää olla aikaa asiakkaille ja sen takia meillä on näitä sisäisiä palveluita. (Yritys A)*

*Siinä on ihan juridinenkin perusta et ihmiset jotka ei tee rekryointeja työkseen niin ajattelevat et voivat niinku kertoa tosta vähän jotakin hakijoille että missä mennään tai pahimmassa tapauksessa että kuka tuli valituksi tai tän tyyppisiä asioita ihan väärällä tavalla väärää tietoa et siitä ollaan hyvin tarkkoja. (Yritys D)*

Kielteinen rekryointipäätös viestitään yrityksessä C, D ja E yleensä vasta silloin, kun lopullinen valinta on tehty. Joskus kielteinen päätös ilmoitetaan myös aikaisemmin, mutta useimmiten vasta, kun rekryointiprosessi on päättynyt. Yrityksissä A ja B

kielteiset päätökset pyritään pääsääntöisesti lähettämään jo siinä vaiheessa, kun osa hakijoista on päätetty kutsua haastatteluun. Yhtenä syynä kielteisten rekrytointiviestien lähettämisen aikataulun venymiselle on, että yritys haluaa odottaa lopullisen valinnan tekoon ja työsopimuksen allekirjoittamiseen asti. Miksi sitten halutaan odottaa niin pitkään, vaikka osasta hakijoista on jo aika nopeasti varmuus, etteivät he tule etenemään prosessissa? Suurin syy odottamiselle on niin kutsuttu *ehkä*-ryhmä eli hakijat, joita ei ihan heti haluta kutsua haastatteluun, mutta mikäli ensin haastatteluun kutsutut eivät osoittaudukaan potentiaalisiksi, *ehkä*-ryhmästä etsitään uusia hakijoita haastateltavaksi. Yritykset eivät halua ottaa sitä riskiä, että sanoisivat liian aikaisessa vaiheessa *ei* henkilölle, joka voisi taustansa perusteella kuitenkin osoittautua potentiaalisiksi haettuun tehtävään.

*No sekin vähän riippuu, että usein tehdään niin että kaikille lähtee vasta sitten kun henkilö on ikään kuin valittu, koska sitten usein käy niin että tää ensimmäiset tai ensimmäiset viis, jotka on ajateltu että nää kutsutaan haastatteluun, niin tavallaan näitä muitakaan ei haluta sulkea vielä siinä vaiheessa pois, koska ajatellaan että jos nää nyt sit ei natsaakaan. Haastattelussa usein tulee ilmi jotain, mikä sitten tekeekin hakijasta vähemmän potentiaaliset että sitten katsotaan lisää niitä hakemuksia. (Yritys C)*

Yritys A on siinä mielessä poikkeuksellinen, että heillä ei tunneta käsitettä *ehkä*-ryhmä. He haluavat tavata kaikki hakijat, jotka taustaltaan soveltuvat haettuun tehtävään. Hakijoille, joiden taustan ei nähdä olevan sopiva, lähetetään kahdenlaista kielteistä rekrytointivastausta. Osalle lähtee tyrmäävämpi viesti, jossa vain kiitetään hakemuksesta ja toivotetaan hyvää jatkoa ja osalle taas lähtee viesti, jossa kerrotaan, että hakijan tausta ei sovellu juuri nyt avoinna olleeseen tehtävään ja pyydetään häntä hakemaan uudestaan sopivan tehtävän tullessa hakuun.

*Mut jos me todetaan jo ennenku, esimerkiksi kun henkilö laittaa hakemuksen ja me huomataan heti että taustansa perusteella hän ei ole soveltuva, niin me laitetaan kahta erilaista viestiä eli sitä että hän ei ole tänne lainkaan soveltuva eli kiitos hakemuksesta ja näin tai sitte laitetaan semmonen että juuri nyt tällä hetkellä. (Yritys A)*



Yritys B jakaa saapuneet työhakemukset kolmeen ryhmään: *kyllä, ehkä ja ei*. Muutkin yritykset toteuttavat tätä samaa ajatustasolla, mutta yrityksessä B jaottelu liittyy vahvasti tiedottamiseen rekrytointiprosessin aikana. *Kyllä*-ryhmään kuuluvia hakijoita kontaktoidaan puhelimitse ja kutsutaan haastatteluun. *Ei*-ryhmä saa jo tässä vaiheessa eli yleensä kahden viikon sisään hakuajan päättymisestä tiedon valitsemattomuudestaan kielteisen rekrytointivastauksen muodossa. *Ehkä*-ryhmälle lähetetään myös sähköpostia, mutta heitä ei varsinaisesti hylätä vielä vaan kerrotaan, että haastattelut ovat alkaneet ja jos haastateltavien joukkoa tullaan laajentamaan, heihin ollaan uudestaan yhteydessä.

*Sitte on niinku sellasta hakija-ainesta jossa on potentiaalia (...)joille me haluttais kertoa, et hei sä oot hyvä, mut meil on täs jo paljon hyviä, ni heille me lähetetään semmonen kirje jota mä kutsun ehkä-kirjeeks. (...) Et me pidetään avoimuutta hirveen tärkeenä tässä meidän organisaatiossa muutenkin, et se on semmonen reilu peli, että kerrotaan hakijalle et hei sä oot tosi hyvä, mut nyt on niinku taso on kova. (Yritys B)*

*Ehkä*-kirje on yksi ratkaisu ongelmaan, joka liittyy ”ei niiden parhaiden, mutta silti potentiaalisten” hakijoiden mukana pitämiseen. Heidät halutaan pitää varalla, mutta usein yritykset eivät kerro tällaisille hakijoille, että nämä ovat varalla. Varallaolon takia myöskään varmasti ei-potentiaalisiksi tiedetyt henkilöt saavat odottaa kielteistä rekrytointivastaustaan, sillä halutaan odottaa kaikkien osalta loppuvalintaan asti. Odotus johtaa siihen, että jos valinta venyy, myös loppuviestintä venyy eikä hakija saa tietoa valitsemattomuudestaan sopivassa ajassa. Kuten aiemminkin kerroin odottaminen vähentää yleensä hakijan kiinnostusta työpaikkaa kohtaan (Sellberg 2008, 352–354).

*Ehkä*-kirje vaikuttaa hyvältä ratkaisulta. Tosin siinä piilee ongelmana, tulisiko jälkepäin kommunikoida vielä varsinainen hylkäys vai jätetäänkö hakija siihen ymmärrykseen, että mikäli häneen ei enää oteta yhteyttä, haastattelijoukkoa ei ole laajennettu. Tämä on monimutkainen tilanne, sillä kuten kielteisten rekrytointivastausten tutkimuksessa (esim. Brown 1993) on esitetty, on tärkeää tehdä hylkäys selväksi hakijalle. Kuitenkin ensin *ehkä*-kirjeen lähettäminen ja myöhemmin

vielä *ei*-kirjeen lähettäminen saattaa luoda liian monta kielteisestä viestiä, mitä yritykseltä hakijalle lähtee. Työnantajakuva voi kärsiä, kun ensin nostetaan hakijan toivetasoa, eikä toiveita ja odotuksia myöhemmin lunastetakaan. Ehkä suhtautuminen riippuukin siitä, kuinka todennäköisenä hakija pitää haastattelujoukon laajentamista. Mikäli hän pitää sitä todennäköisenä, pettymys voi olla suuri, jos niin ei käykään. Mikäli hän ei taas pidä sitä todennäköisenä, hän saattaa ajatella, että yritys lähettää vastaavanlaisia kirjeitä kaikille ja ne ovat ikään kuin kielteisen rekrytointivastauksen korvaajia.

Kun hakijat ovat edenneet haastatteluvaiheeseen ja kommunikaatio on siirtynyt suulliselle tasolle, myös kielteiset rekrytointipäätökset viestitään suullisesti puhelimitse. Yrityksessä A, jossa ensimmäiseen haastatteluvaiheeseen kutsutaan enemmän hakijoita kuin muissa kohdeyrityksissä, viestitään kielteinen rekrytointipäätös kirjallisesti myös tämän ensimmäisen haastattelun jälkeen. Mikäli henkilö pääsee seuraavaan vaiheeseen, siirrytään myös yrityksessä A suulliseen viestintään. Muissa kohdeyrityksessä kaikki haastatteluissa käyneet saavat puhelinsoiton joko HR-henkilöltä tai rekrytoivalta esimieheltä riippuen siitä, kenet hän on tavannut. Ainoastaan siinä tilanteessa, kun hakijaa ei tavoiteta puhelimitse, hänelle lähetetään sähköpostilla kielteinen rekrytointivastaus. Tällaisessa tilanteessa sähköpostiviestikin muotoillaan henkilökohtaisemmaksi kuin niiden henkilöiden kohdalla, jotka eivät ole olleet haastattelussa.

*Ja meillä on sellanen käytäntö että esimies soittaa kaikille haastatelluille, heille ei laiteta pelkästään sähköpostiviestiä vaikkei tulikaan valituksi, vaan heille esimies soittaa sen takia että nämä henkilöt saa vielä tarkentaa ja kysyä niitä valintaperusteita. (Yritys E)*

*Meillä on semmonen nyrkkisääntö, että sen jälkeen kun se kommunikaatio on siirtynyt niinku suulliselle tasolle, niin se pysyy siinä et sitä ei enää siirretä takasin sähköpostikeskusteluun ellei sitten oo niin että henkilöä ei vaan tavoiteta useiden yritysten jälkeen, niin sit laitetaan sähköpostia. (Yritys B)*

Kielteisen rekrytointipäätöksen ilmoittaminen henkilökohtaisesti suullisesti hakijalle on yksi osa kohdeyritysten työnantajabrändäystä. Käytännöt ovat tarkastelluissa

yrityksissä hieman toisistaan poikkeavia, mutta kaikissa ne ovat tarkkaan mietittyjä. Niistä ei lepsuilla, sillä yritykset haluavat huolehtia, että hakijalle jää hyvä kuva yrityksen toimintatavasta. Suullisen ja henkilökohtaisen kirjallisen viestinnän käyttöön liittyy myös psykologinen sopimus. Haastatteluun tulleet henkilöt ovat nähneet jo enemmän vaivaa kuin pelkästään hakemuksen lähettäneet henkilöt, joten he ovat yrityksen silmissä myös *ansainneet* saada henkilökohtaisempaa tiedostusta.

Hakijalle rekrytointiprosessin kesto, eli aika siitä kun rekrytointi-ilmoitus on julkaistu valinnan tekoon ja ilmoittamiseen, kestää kohdeyrityksissä 4–6 viikkoa tai tähän aikatauluun ainakin pyritään. Hakijan kannalta tämä on varsin pitkä odotusaika etenkin, jos mitään välitiedotusta ei käytetä. Siksi yrityksen B käyttämä *ei ja ehkä* -jaottelu voisi olla hyvä tapa kaikille. Myös yrityksessä A viestitään nopeasti päätöksistä. Siinä vaiheessa, kun haastateltavat on valittu, ilmoitetaan kaikille muille *ei*. Haastattelun jälkeen hakijaa informoidaan viikon sisään jatkoon pääsystä. Kuten mainitsin aiemmin, yritys A poikkeaa muista kohdeyrityksistä siinä, että he ottavat enemmän ihmisiä haastatteluun kun muissa yrityksissä. He haluavat tavata kaikki, jotka näkevät potentiaalisena ja tekevätkin alkukarsinnan lähinnä hakijan taustan soveltuvuuden perusteella.

*No haku aika on meillä yleensä kaks viikkoa kaikissa näissä hauissa. Kyllä siinä menee varmaan semmoinen, meniskö kuukausi. Se olis semmoinen ideaali, ettei se venyisi ihan hirveen pitkäksi. (Yritys E)*

*Neljää viikkoa nopeammaksi on kyllä vaikea saada. Käsitellään hakemukset heti kun haku aika päättyy ja sitten haastattelukutsut ja HR:n haastattelut pystytään tekemän ekalla viikolla tai siis viikolla kolme jos haku aika on ollut kaksi viikkoa ja viikolla neljä bisneksen eli palvelualueiden omat haastattelut ja sitten päätös heti niiden jälkeen et kyl sen saa siihen paketoitua mut sen lyhyempään aikaan oikein ei. (Yritys D)*

*Viikon sisään me informoidaan. Siis siitä kun, sanotaanko et haastattelun jälkeen viikon sisään me ilmoitetaan sitte. Joskus myöhemmin, jos on sovittu toisella tavalla. (Yritys A)*

Yritysten kannalta on ymmärrettävää, että hakuprosessi kestää vähintään neljä viikkoa. Hakijoiden kannalta aikainen tiedottaminen olisi kuitenkin järkevää. Jos hakija laittaa hakemuksen heti hakuajan alettua ja saa vastauksen vasta koko rekrytointiprosessin päätyttyä, joutuu hän odottamaan tiedotusta yleensä vähintään kuusi viikkoa. Jokainen työtä hakenut tietää, että kuusi viikkoa on aika pitkä aika ja siinä ajassa hakija usein tekee jo omat johtopäätöksensä jatkomahdollisuuksistaan.

Toiset kohdeyritykset hyväksyvät sen, että rekrytoivien esimiesten aikataulut pitkittyvät, jolloin myös tiedotus hakijoille siirtyy myöhemmäksi. Yrityksessä D ollaan kuitenkin hyvin tarkkoja aikataulussa pysymisestä.

*Jos me huomataan, että alkaa lipsua eli joku esim sanoo, et mutku mä oon lomalla, niin me sanotaan vaan, että selvä, hanki itsellesi korvaaja. Et tää pitää viedä vaan nyt eteenpäin. Siin on semmonenki pointti, et se on tylsä hakijalle, mut myös niinku kilpailu palkattavista henkilöistä on niin kova et jos jää kuhnailemaan näiden prosessien kanssa niin ei saa kyllä palkattua.*  
(Yritys D)

Kuten jo aiemmin totesin, kohdeyrityksillä on erilaisia tapoja informoida hakijoita rekrytointiprosessin tilasta. Erilaisuudet johtuvat pitkälti yritysten suhtautumisesta *ehkä*-ryhmään. Esittelenkin seuraavaksi neljä erilaista aineistosta esille noussutta vaihtoehtoa *ehkä*-ryhmän tuomien haasteiden järjestelyyn. Haluan vielä tuoda esille, että ei-potentiaalisten hakijoiden ripeä informointi on myös yrityksen oman edun mukaista. Tällöin nämä hakijat eivät soittele yrityksen kannalta turhia ”missä vaiheessa rekrytointiprosessi menee?” -puheluita.

Vaihtoehto 1: Lähetetään kielteiset rekrytointivastaukset vasta kun hakupäätös on tehty.

- + kustannustehokasta, sillä lähetetään yhdellä kerralla kaikille ei-valituille
- + kaikki hakijat pysyvät varavaihtoehtoina loppuun asti
- kielteisen rekrytointipäätöksen viestiminen pitkittyy

Vaihtoehto 2: Lähetetään kielteinen vastaus ei-potentiaalisille ja ehkä-vastaus mahdollisesti potentiaalisille haastatteluvalintojen jälkeen

- + kielteinen rekryointipäätös tulee nopeasti hakijan tietoon
- + *ehkä*-ryhmä ”pysyy hereillä”
- + hakijat lajitellaan kunnolla alusta alkaen
- kahdenlaisen viestin lähettäminen vie jonkin verran enemmän resursseja

Vaihtoehto 3: Lähetetään kielteinen vastaus pelkästään ei-potentiaalisille haastatteluvalintojen jälkeen ja haastatellaan myös *ehkä*-ryhmä

- + kielteinen rekryointipäätös tulee nopeasti hakijan tietoon
- + kaikkien potentiaalisten hakijoiden haastattelu luo mahdollisuuden markkinoida yritystä hyvälle hakijoille ja myös hyödyntää haastattelua mahdollisissa tulevissa hauissa
- kaikkien potentiaalisten hakijoiden haastattelu vie paljon resursseja

Vaihtoehto 4: Lähetetään kielteinen vastaus pelkästään ei-potentiaalisille hakijoille haastatteluvalintojen jälkeen, *ehkä*-ryhmälle viestitään vasta hakuprosessin päätyttyä.

- + kielteinen rekryointipäätös tulee nopeasti hakijan tietoon
- + *ehkä*-ryhmä pysyy varalla
- *ehkä*-ryhmän odotusaika pitkittyy

Vaihtoehdot 2 ja 3 ovat mielestäni parhaat työnantajabrändäyksen näkökulmasta, sillä niissä ei jätetä hakijoita odottamaan tietoa pitkäksi aikaa. Vaihtoehdot ovat myös selkeitä yrityskohtaisia työnantajabrändin mukaisia valintoja. Lisäksi ne pakottavat HR:n edustajan ja rekrytoivan esimiehen tekemään kerralla ratkaisevia päätöksiä, mikä pitkällä tähtäimellä säästää resursseja, sillä samoja hakemuksia ei tarvitse lukea uudestaan ja pohtia, onko hakija potentiaalinen vai ei. Tällainen jämässä päätöksenteko vaatii kuitenkin taustalleen sen, että rekrytoinnissa mukana olevat henkilöt tietävät todella hyvin, millaista henkilöä he ovat rekrytoimassa ja mitä avoin tehtävä pitää sisällään.

#### 4.1.2 ”Järjestelmässä pystyy siis tekemään mitä vaan”

Rekrytointijärjestelmä on kaikissa aineistoni yrityksissä tärkeässä roolissa rekrytoinneissa, sillä sinne ohjataan saapuvat työhakemukset, siellä tehdään hakuja saapuneista hakemuksista ja sieltä lähetetään viestejä hakijoille rekrytointiprosessin aikana sekä hoidetaan loppuviestintä rekrytointiprosessin päättyessä. Ennen rekrytointijärjestelmän käyttöönottoa työhakemukset on yrityksissä ohjattu joko rekrytoivan esimiehen tai HR-osaston sähköpostiin. Työhakemusten suuren määrän vuoksi yhdeksi suurimmaksi eduksi rekrytointijärjestelmän käytössä nouseekin hakemusten helpottunut hallinnointi.

*Joo, niitä ei enää ihan hallinnoidakaan missään sähköpostissa tai missään muussa et kyl pitää olla järjestelmä siihen. (Yritys B)*

*Mutta se minkä takia me haluttais että kaikki olis tai kaikki tulee sinne, niin se helpottaa sitä käsittelyä hirveesti. (Yritys E)*

Kielteisten rekrytointipäätösten viestimisen näkökulmasta rekrytointijärjestelmä on haastattelujen perusteella varsin oiva apuväline ja viestintäkanava. Järjestelmään voi luoda valmiita viestipohjia, joita voi hyödyntää eri vaiheissa rekrytointiprosessia. Hakijoille voi esimerkiksi lähettää järjestelmän kautta pyynnön täydentää hakemustaan. Järjestelmä on erityisen hyödyllinen, kun pitää lähettää kielteisen rekrytointivastauksen tyyppinen massaviesti. Tällöin järjestelmästä valitaan henkilöt, joille viesti lähetetään, muokataan haluttaessa lähtevää viestiä ja lopulta lähetetään viesti. Kielteisten rekrytointivastausten lähettäminen rekrytointijärjestelmän kautta helpottuu huomattavasti, kun tiettyyn hakuun kohdistuvat hakemukset pidetään ajan tasalla rekrytoinnin edetessä eli esimerkiksi muutetaan hakijoiden statuksia sen mukaan, ovatko he edenneet haastatteluun. Näin voidaan helposti suodattaa kaikki hakijat, joita ei ole kutsuttu haastatteluun ja suunnata heille halutunlainen kielteisestä päätöksestä kertova massaviesti. Lisäksi järjestelmään jää merkintä kielteisen rekrytointivastauksen lähettämisestä, jotta välttyttäisiin lähettämästä useaan kertaan samalle hakijalle sama viesti.

*Mut et ne menee yhteen ja samaan paikkaan sen takia et siellä tehdään kaikki hakemusten käsittely, että kuka haastatteluun ja kuka ei nyt tässä vaiheessa mut ehkä myöhemmin, kuka ei. Sieltä me myös lähetetään nää kirjeet. (Yritys D)*

Valmiita pohjia voi myös muokata lähetystilanteessa ja monet haastatelluista kertovatkin muokkaavansa niitä jonkin verran joka haussa. Esimerkiksi sen sijaan, että kiitettäisiin hakijaa hakemuksesta avoimena olleeseen tehtävään, halutaan usein yksilöidä, mistä tehtävästä on ollut kyse. Mikäli yrityksellä on tapana eritellä kielteisessä rekrytointivastauksessaan tarkemmin valintojensa perusteita, myös nämä kirjoitetaan ymmärrettävästi joka haussa uudestaan eikä käytetä täysin valmiita viestipohjia. Palaan kielteisten rekrytointivastauksien muokkaukseen ja sisältöön tarkemmin luvussa 4.2.

Osassa kohdeyrityksiä rekrytointijärjestelmään pääsy on ainoastaan HR-osaston nimetyillä työntekijöillä. Osa taas määrittää aina hakukohtaisesti oikeudet, kuka pääsee katsomaan hakemuksia. Käytännössä hakukohtaiset oikeudet annetaan tällöin HR:n lisäksi rekrytoivalle esimiehelle.

*(...)niin se on meidän kaikkien rekrytoijien käytössä koko ajan. voi tehdä kriteeripohjaisia hakuja tai voi katsoa sitä yhtä tiettyä hakua ja sieltä hakijoita ja palata niihin. Puoli vuotta on aikaa palata niihin. Sitten ne pitää poistaa järjestelmästä hakemukset. (Yritys D)*

*Rekrytointijärjestelmässä määritellään aina tehtäväkohtaisesti ne oikeudet, kuka pääsee niitä hakemuksia katsomaan, että kellä on oikeudet juuri siihen tehtävään. (Yritys E)*

Työnhakijoita rekrytointijärjestelmien yleistymisen saattaa joskus harmittaa. Sen sijaan, että he voisivat lähettää valmiiksi muotoillun ansioluettelon ja omasta mielestään tärkeimmät asiat sisältävän työhakemuksen, he joutuvat syöttämään tietonsa joka haussa uudestaan ainakin hakiessaan yritykseen, jonne eivät ole aikaisemmin hakeneet. Rekrytointijärjestelmän käytön vaihtoehto eli esimerkiksi sähköpostin käyttö työhakemusten hallinnoinnissa kuitenkin huolestuttaa

haastateltavia erityisesti hakemusten huomioinnin ja hakijoiden yksityisyydensuojan kannalta. He painottavat, että rekrytointijärjestelmän käyttö on myös hakijan kannalta paras ratkaisu. Jos hakemuksia tulee sähköpostiin, ne saattavat helposti unohtua sinne tai niihin jää vastaamatta.

*Jos se yksittäinen CV lojuu jonkun sähköpostissa niin henkilöllä on tosi paljon pienemmät mahdollisuudet tulla rekrytoituksi kun että jos hän laittaa nettisivujen kautta meidän hakulomakkeen kautta hakemuksen (Yritys D)*

*Onhan se tietosuojakysymyksenkin. Se että ne on yhdessä järjestelmässä, ja järjestelmästä on kaikki rekisteriselosteet ja muut. (Yritys E)*

Joskus hakijat saattavat kuitenkin rekrytointi-ilmoituksesta olevasta ohjeistuksesta huolimatta lähettää työhakemuksensa sähköpostilla. Silloin heidät ohjataan lähettämään hakemuksensa halutun väylän kautta eikä hyväksytä sähköpostiin tullutta hakemusta. Osa haastateltavista suhtautui hyvin vakavasti siihen, että työhakemusten on tultava rekrytointijärjestelmän kautta eikä kukaan rekrytoiva esimies saa toimia ominpäin. Toiset taas ovat ottaneet löyhemmän asenteen ja ikään kuin sopeutuneet *status quo*:hon. Haastattelujen sitaatteja lukiessa on hyvä huomioida myös heidän erilainen asema kohdeyrityksessä.

*Et siitä me ollaan tosi tarkkoja, se liittyy tähän sun aiheeseen, meillä ei kukaan saa ottaa omiin sähköposteihinsa hakemuksia. Sitä mä aina toivotan joka paikassa perehdytyspäivästä alkaen. (Yritys D)*

*Mutta siis kyllähän joitain menee ohi tästä näin. Varsinkin ehkä joitain tällaisia, kun johtajat keskenään sopii, niin ne ei varmaan kyllä kaikki löydy tuolta meidän järjestelmästä. (Yritys E)*

Osalla kohdeyrityksistä on käytössään esimiehille rajoitettu pääsy rekrytointijärjestelmään eli he pääsevät näkemään omiin rekrytointeihinsa tulleita hakemuksia. Yksi yritys ei ole halunnut ottaa minkäänlaista riskiä sen suhteen, että esimiehet saisivat käsiinsä saapuneita työhakemuksia.



*Meillä esimiehet ei pääse edes rekrytointijärjestelmään et se on pelkästään HR:llä. Mä en ota sellastakaan riskiä, että hakemuksia printataan ja sitten niitä jäisi jonnekin lojumaan. Et sen takia ne on vaan meillä ja niitä käsitellään sillä tavalla hyvin tarkasti. Näin me on koettu et kannattaa toimia.*  
(Yritys D)

Rekrytoivat esimiehet eivät aina suhtaudu lämmöllä rekrytointijärjestelmän mukanaan tuomaan byrokraatiaan. Esimiesten kapinaa pyritään kuitenkin hillitsemään perustelemalla rekrytointijärjestelmän käyttöä heidän oman työnsä helpottumisella ja tehostumisella.

*Kyllä meillä jotkut esimiehet vähä kritisoi sitä ja pitää byrokraattisena, ja et miks nyt pitää näin tehdä, et miks tän pitää olla näin hankalaa, et eiks ne voi vaa tulla mun sähköpostiin. Mut kyl mä oon sit käyny tän prosessin läpi ja sen että jos ne tulis jonkun yksittäisen ihmisen henkilökohtaiseen sähköpostiin, niin ne olis aina väärän ihmisen sähköpostissa ja niitä pitäis lähetellä ja näin.* (Yritys E)

Rekrytointijärjestelmän käyttö on yksi käytännön ilmentymä työnantajabrändäyksestä. Ohjaamalla hakija laittamaan työhakemuksensa työnantajan omia kanavia pitkin voidaan samalla välittää haluttua työnantajabrändiä. Rekrytointijärjestelmän näkymä, asetelut, kysymykset, grafiikat ja värit ovat kaikki mietittyjä ja jollain tavalla kertovat siitä, millaista brändiä halutaan itsestään työnantajana välittää. Viime vuosina rekrytointijärjestelmät ovat yleistyneet valtavasti ja samoin kuin kielteisissä rekrytointivastauksissa, voi ilmetä ongelmia, miten omaa uniikkia työnantajabrändiä voidaan myös järjestelmän kautta välittää. Lisäksi tekniset haasteet hakemuksen täyttämässä ja turhat kysymykset voivat välittää toisenlaista työnantajakuvaa kuin oli tarkoitus. Yrityksille onkin haaste pitää järjestelmänsä ajan tasalla, käyttäjäystävällisinä ja oman työnantajabrändinsä mukaisina.

Yhteenvetona rekrytointijärjestelmistä voidaan haastattelujen perusteella sanoa, että ne palvelevat sekä työnantajia että työnhakijoita varsinkin silloin, kun työnantajalle

saapuvien työhakemusten määrä on suuri. Työnantajan etuna on erityisesti hakemusten hallinnoinnin helpottuminen verrattuna esimerkiksi tilanteeseen, jossa hakemukset lähetetään sähköpostiin. Hakijoiden kannalta järjestelmä takaa sähköpostia paremmin huomioiduksi tulemisen sekä yksityisyydensuojan. Hakijoille lähetettävistä massaviesteistä, kuten kielteisistä rekrytointivastauksista, on helppo luoda viestipohjia järjestelmään ja halutessa muokata niitä ennen lähetystä.

*Helppoaahan toi on nykyään hoitaa asiallisesti kun on todellakin sähköiset järjestelmät, et kunhan saa vaan sen alkupään hoidettua et hakijat hakevat sitä kanavaa pitkin kun pyydetään ja myös et meidän omat työntekijät ei sorru siihen, et sanovat kavereilleen et lähetä vaan mulle sähköpostia. Ni jos se hoituu se kohta niin nykyään on helppo hallinnoida et siinä ei todellakaan hakijoita pysty helposti jäämään katveeseen. (Yritys D)*

#### **4.1.3 ” HR-vetoisuudella varmistetaan, että kaikille hakijoille vastataan.”**

*Ja meil on kuitenkin tää työnantajaimago on iso asia, mitä yksi henkilö hoitaa päätyökseen ja monta muuta niinku osana työtään eikä sitä haluta soikeutuvan millään kotikutoisella viestinnällä. (Yritys D)*

Kielteisten rekrytointivastauksien lähettäminen on kaikissa kohdeyrityksissä keskitetty pääosin HR-osastojen hoidettavaksi. Ainoa poikkeus on yritys B, jossa joskus myös rekrytoiva esimies saattaa lähettää kielteisiä rekrytointivastauksia. Osalle haastateltavista oli hyvin tärkeää, että kielteisten rekrytointipäätösten viestintä on aina saman osaston vastuulla sen vuoksi, että viestintä pysyisi yhtenäisenä. Osa oli myös huolissaan siitä, tietäisivätkö rekrytoivat liiketoiminnan esimiehet edes, mitä hakijoille saa vastauksissa kertoa ja millä tyylillä viesti tulee kirjoittaa. Fielden & Dulek (1982) olivat huolissaan samasta asiasta ja onkin hienoa huomata, että vuosikymmenien saatossa, mahdolliseen ongelmaan on haluttu keksiä ratkaisu: viestinnän keskittäminen HR-osastolle.

Osaltaan toiminnon keskittäminen johtuu siitä, että rekrytoiville esimiehille jäisi enemmän aikaa keskittyä siihen omaan liiketoiminta-alueeseensa eikä heidän tarvitsisi huolehtia muusta. Keskittäminen on siis verhottu esimiesten omaan etuun, vaikka haastatteluista käykin ilmi, että suuri osa keskittämispäätöksestä liittyy huoleen rekrytoivien esimiesten viestintätaidoista ja tietämyksestä rekrytointia koskevasta lainsäädännöstä. Ei-valituksi tulleelle henkilölle ei kuitenkaan saa kertoa ihan mitä vain valinnan perusteista tai valituksi tulleesta henkilöstä. Toki, jos rekrytointiprosessi on hoidettu moitteettomasti eikä valinnan perusteissa ole mitään epäasiallista, perusteet voidaan kertoa. Valituksi tulleesta henkilöstä puhuminen on kuitenkin jo monimutkaisempi teema, sillä voi olla, ettei tämä ole vielä esimerkiksi kertonut irtisanoutumisaikeistaan edellisessä työpaikassaan ja tiedon vuotaminen voisi aiheuttaa ennalta näkemättömiä ongelmatilanteita.

*Ollaan koettu niin, että bisneksen tyypit pitäisi vapauttaa omaan työhön ja sitten ollaan oltu huolissaan viestin yhdenmukaisuudesta. (...) Jos joskus harvoin huomataan tai jää kiinni siitä että tuolta palvelualueista on lähetetty hakijoille jotain viestiä niin siihen me tartutaan kyllä heti et tollasta ei saa tehdä, koska sit se viesti alkaa hajoamaan (Yritys D)*

Työnantajabrändäyksen näkökulmasta on hieman ristiriitaista, että kielteisten rekrytointipäätösten viestiminen on siirretty HR:n vastuulle pois rekrytoivien esimiesten ulottuvilta. Kielteisten rekrytointipäätösten viestimisen keskittäminen HR-osastolle tukee työnantajabrändäystä siinä mielessä, että viestintä on silloin aina mietittyä ja johdonmukaista, työnantajabrändin mukaista. Toisaalta, vaikka rekrytoivien esimiesten lähettämät viestit poikkeaisivat tavoitellusta työnantajabrändin linjasta, rekrytoivat esimiehet ovat kuitenkin yksi iso osa yrityksen työnantajabrändäystä. Ulospäin viestityn työnantajabrändin lisäksi työnantajabrändäykseen kuuluu myös organisaation identiteetti ja se on lähtöisin organisaation omista työntekijöistä ja erityisesti esimiehistä (Backhaus & Tikoo 2004, 504).

Haastattelemani henkilöt ovat kaikki itse tekemisissä kielteisten rekrytointivastausten kanssa, vaikka eivät aina olisikaan painamassa konkreettisesti *lähetä*-painiketta.

Yrityksessä B ja C vastausten lähettäjinä toimivat tilanteesta riippuen niin HR-asiantuntijat kuin HR-assistentitkin. Yrityksessä B kahden edellä mainitun tahon lisäksi vastauksia saattavat joskus lähettää myös rekrytoivat esimiehet. Yritys E:n haastateltava on assistenttitason työntekijä ja hänen lisäksi kielteisiä rekrytointivastauksia lähettävät myös muut HR-osastolla työskentelevät assistentit. HR-asiantuntijat tai rekrytoivat esimiehet välittävät vain pyynnön kielteisten rekrytointivastausten lähettämisestä, mutta eivät itse kirjoita niitä. Hieman erilaista näkökulmaa toi yritys A, jossa haastateltava oli taas hyvin vahvasti sitä mieltä, että kielteisten rekrytointivastausten lähettäminen on nimenomaan HR-asiantuntijoiden vastuulla.

*Assistentti ei niitä tässä talossa tee koskaan. (Yritys A)*

Aiemmassa kielteisten rekrytointivastausten tutkimuksessa on todettu yhteyshenkilön olemassaolon lisäävän kielteisen rekrytointivastauksen negatiiviseksi mieltämistä (Waung & Brice 2000; 2007). Tutkimuksissa viitataan lähinnä tilanteeseen, jossa hakupaperit lähetetään suoraan jollekin tietylle henkilölle. Pohdinkin, voisiko tutkimustuloksia soveltaa myös tilanteeseen, jossa kielteisen rekrytointivastauksen allekirjoituksessa on yhteyshenkilön nimi. Kieltämättä tuntuu hieman omituiselta, että esimerkiksi rekrytoivan esimiehen allekirjoituksella varustettu viesti aiheuttaisi kielteisempiä tuntemuksia kuin jos allekirjoituksena olisi geneerinen *rekrytointitiimi*. Järjestelmästä lähtevän kielteisen rekrytointivastauksen lähettäjäksi merkitään yrityksessä B aina rekrytoiva esimies ja poikkeustapauksissa henkilöstöpäällikkö. Yrityksessä E lähettäjänä näkyy HR-assistentti. Muut yritykset käyttävät pääasiassa *rekrytointitiimi*-tyyppistä allekirjoituksessa ja erityistapauksissa lähettäjät käyttävät omaa nimeään. Nimen poisjättäminen liittyy siihen, että yritykset eivät halua hylätyiltä hakijoilta yhteydenottoruuhkaa ja pelkäävät, että oman nimen laittaminen edesvaikuttaisi näiden kontaktien määrään ratkaisevasti eikä heillä olisi aikaa vastata kaikille.

Kirjoitetut kielteiset rekrytointivastaukset ovat kaikissa kohdeyrityksissä HR:n vastuulla. Toin aiemmin kuitenkin esiin, että kohdeyrityksissä on tapana ilmoittaa jo pidemmälle päässeille hakijoille kirjeen sijaan suullisesti päätöksestä. Kuka suullisen viestinnän hoitaa, onkin yrityskohtaista.

*Usein sitte se on se esimies sitte sieltä toisesta yksiköstä, mihin nyt ollaan rekrytoimassa, niin puhelimitse yhteydessä niihin, jotka on ollu loppusuoralla mukana, et hän sitte usein hoitaa sen puhelinkeskustelun. (Yritys C)*

Chapman ym. (2005, 938) mukaan hakijoiden mielenkiinnon säilymisen kannalta on tärkeää se, miten rekrytointi on toteutettu. Rekrytoinnin tekijällä itsessään ei ole niin suurta merkitystä. Voidaan pohtia, voisiko rekrytoivia esimiehiäkin kouluttaa tarjoamaan oikeaa tietoa työstä tavalla joka on johdonmukainen ja reilu. Tällöin heidät koettaisiin onnistuneeksi riippumatta esimerkiksi heidän tittelistään tai iästä. Koulutus voisikin olla ratkaisu HR:n epäluottamuslauseeseen rekrytoivia esimiehiä kohtaan. Tosin koulutus myös vie aikaa ja resursseja ja tällöin rekrytoiville jää vähemmän aikaa keskittyä päätyöhönsä. Ei ole välttämättä olemassa oikeaa ratkaisua, vaan jokaisen yrityksen on pohdittava, mikä menettelytapa sopii heidän kohdallaan parhaiten: keskitetäänkö kaikki rekrytointiviestintä HR-osastolle, jolloin työnantajabrändi ei välttämättä välity aina realistisesti ja byrokratia lisääntyy vai koulutetaanko rekrytoivia esimiehiä HR-viestinnän alueella, jolloin heille ei jää niin paljon aikaa varsinaiseen työhönsä.

#### ***4.2 Kielteiset rekrytointivastaukset***

Sellaisten tekstien joukko, joilla on yhteisiä päämääriä, muodostaa tekstilajin eli genren. Genre noudattaa usein tarkasti tiettyä rakennetta ja konventioita. Vaikka tekstin tuottajalla on mahdollisuus erilaisiin lingvistisiin valintoihin, hänen on noudatettava genren käytäntöjä. (Swales 1991). Genre voidaan määritellä myös niin, että se on tunnistettavissa oleva kommunikatiivinen tapahtuma, jota luonnehtii yhteisön jäsenten samankaltainen ymmärrys lajiin kuuluvien tekstien kommunikatiivisista päämääristä. Genren ymmärtäminen ja sen onnistunut noudattaminen eri viestintätilanteissa voidaan nähdä onnistuneena kielenkäyttönä. (Bhatia 1998.)

Kakkuri-Knuuttila (2007, 25–26) on tiivistänyt puheaktiteorian isän, filosofi J.L. Austinin ajatuksia: Puheaktissa voidaan erottaa kolme samanaikaisesti toteutuvaa

toimintoa, puheaktin komponenttia. Ensimmäinen komponentti on *lokutionaarinen teko*. Sen tarkoituksena on lauseen *sisällön ilmaiseminen* eli sellaisen lauseen sanominen, jolla on asiasisältö. Toinen komponentti on *illokutionaarinen teko*, se *mitä* lausutulla ilmaisulla *tehdään*, kuten esimerkiksi kuvaaminen, kysyminen tai tervehtiminen. Sama lokutionaarinen lausesisältö voi myös toimia osana useissa eri illokutionaarisissa teoissa. Kolmas komponentti, *perlokutionaarinen teko* käsittää lauseen ilmaisemisen aiheuttamat tyypilliset vaikutuksen vastaanottajassa.

Jos tarkastellaan esimerkiksi yleisintä kielteisissä rekrytointivastauksissa esiintyvää lausetta *Valinta ei tällä kertaa osunut sinuun*, voidaan siihen soveltaa hyvin yllä esitettyä puhetekoteoriaa. Tällä yksinkertaisella lauseella voidaan tehdä ainakin kolme erilaista tekoa. Lokutionaarisesti se tarkoittaa, että hakija ei tullut valituksi tehtävään. Illokutionaarisesti sama lause voidaan nähdä ikään kuin julistuksena, jonka seurauksena hakijan työnhakuprosessi kyseisen yrityksen osalta päättyy eikä hakijan tarvitse enää olla yhteyksissä prosessin etenemisestä. Perlokutionaarisesti lause aiheuttaa todennäköisesti mielipahaa ja pettymyksen tunnetta vastaanottajalleen.

Kielteiset rekrytointivastaukset ovat mielenkiintoinen tarkastelukohde työnantajabrändäyksen kannalta, sillä niissä yhdistyvät sekä yrityksen tavoittelemat työnantajabrändin mukaiset toimenpiteet että vastaanottajan muiden kokemusten kautta saatu tieto. Yritysten on vaikea hallita omaa työnantajakuvaansa, mutta tiettyjen työnantajabrändäyksen toimenpiteiden kautta sitä voidaan yrittää suunnata haluttuun tilaan. Esimerkiksi kielteinen rekrytointivastaus voi olla todella hyvin muotoiltu ja tulla ajoissa, mutta vastaanottajan kuva yrityksestä työnantajana huononee silti, sillä vastaanottaja havaitsee, ettei vastaus ole totuudenmukainen.

Tässä luvussa pohdin, mikä on kielteisen rekrytointivastauksen tärkein funktio kohdeyrityksillä ja miltä lähettäjästä tuntuu niiden lähettäminen. Lisäksi esittelen, miten kohdeyrityksissä muotoillaan ja lähetetään kielteisiä rekrytointivastauksia ja miten niistä puhutaan yrityksen sisällä. Perehdyn myös kohdeyrityksistä saamiini esimerkkivastauksiin ja peilaan niitä aikaisempaan tutkimukseen sekä haastatteluaineistoon. Lopuksi kerron, millaista palautetta kohdeyritykset ovat saaneet kielteisistä rekrytointivastauksistaan.

#### 4.2.1 ”Se on todellakin taiteen laji”

*Sehän ei ole ikinä mukavaa laittaa niitä ei kiitos -viestejä. Siis sillai kun hakijan kannalta kun miettii. Ei oo kiva semmosta saada. Mutta on se kuitenkin positiivista että viestitään ja pidetään ajan tasalla, se on tärkeä.*  
(Yritys E)

Chapman ym. (2005, 940) mukaan reilu ja huomaavainen kohtelu rekrytointiprosessin aikana vaikuttaa hakijan aikomuksiin ottaa tarjottu työ vastaan. Reiluuden ja huomaavaisuuden kokemuksia voidaan lisätä esittämällä perusteita valintaprosessista, pitämällä hakijoita ajan tasalla ja välttämällä tarpeettomia viivästyksiä. Tämän tutkimuksen kontekstissa reilua ja huomaavaista kohtelua läpi rekrytointiprosessin kannattaa toteuttaa myös hakijan uudelleenhakemisen näkökulmasta.

Tutkimusaineistoni yrityksistä joudutaan vuosittain sanomaan *ei* yhteensä noin 15 000 työnhakijalle. Ennen haastatteluja aprikoin, mitä kohdeyritykset pitäisivät kielteisten rekrytointivastausten tärkeimpänä tehtävänä. Mielessäni oli kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäinen vaihtoehto tärkeimmäksi funktioksi oli se, että saadaan hakija ymmärtämään, että häntä ei nyt ole valittu ja hän voi nyt jatkaa työnhakuaan muiden yritysten kanssa. Toinen vaihtoehto oli se, että tiedotetaan prosessista ja kannustetaan hakijaa hakemaan tulevaisuudessa uudestaan. Haastatteluaineiston perusteella jälkimmäinen vaihtoehto osoittautui osuvammaksi.

*Sit meillä yleensä lukee siinä, että haemme jatkuvasti uusia osajia, että toivottavasti haet uudemmankin kerran. Halutaan sillä sitten viestiä, että kyse ei ole siitä, etteikö häntä työntekijänä haluttaisi tänne meille, vaan enemmänkin siitä, että joku muu oli tässä vaiheessa juuri tähän tehtävään sopivampi. Lähetetään sitte tämmönen joukkoviesti.* (Yritys C)

Kohdeyrityksissä kielteisten rekrytointivastausten pääasiallisena tehtävänä pidettiin hakuprosessin etenemisestä tiedottamista, mikä on hyvä, sillä myös tutkimusten (esimerkiksi Waung & Brice 2000, 258) mukaan hakija saattaa kokea suuria negatiivisia tunteita, mikäli yritys ei ilmoita hänelle päätöksestä. Oli ehkä naiivia

olettaa, että kukaan haastateltavista olisi sanonut, että huonot hakijat voisivat jättää tulevaisuudessa hakematta. Kuten aiemmin kerroin, yrityksessä A käytetään kahta erilaista viestiä alkuvaiheessa karsiutuneille hakijoille riippuen siitä, voisiko hakija heidän mielestään tulevaisuudessa olla potentiaalinen työntekijä vai ei. Haastateltava pitää silti tärkeämpänä, että viestin ymmärtävät tarkoitetulla tavalla ne, joille halutaan sanoa ”seuraathan hakujamme” kuin ne, joiden ei välttämättä tarvitsisi enää hakea. Vaikuttaa siis siltä, että mikäli hakijan saaman kielteisen vastauksen lopussa lukee *seuraathan tulevia avoimia paikkojamme*, niin työnantajat ovat tosissaan. Yrityksestä D korostettiin vielä, että heille ovat monet päätyneet töihin vasta useamman haun jälkeen.

*Ei meitä haittaa et joku hakee vaikka me nähtäis, että hän ei tuu koskaan soveltumaan meille et ei siit oo minkäänäköstä haittaa et hän niinku meille hakee vaikka 20 kertaa. Et sen viestin perillemenevyys ei ole niin oleellinen kun se että henkilö oikeasti ottaa meihin uudestaan yhteyttä nähdessään, että nyt meillä on avoinna tämmönen tehtävä mihin hänen taustansa sopis. (Yritys A)*

Kielteisten rekrytointivastausten muotoilu ja lähettäminen ei aina ole helppoa lähettäjillekään. Yksi haastatelluista ei kokenut sitä millään tavalla ongelmalliseksi, sillä hänen mielestään hakijathan ovat jo tottuneita hylkäyksiin. Toiset haastateltavista taas haaveilivat siitä, että aika riittäisi useampaan henkilökohtaisen viestin kirjoittamiseen ja että hakijoille voisi enemmän perustella valintoja.

*Se on todellakin taiteen laji, koska se viestihän merkitsee ihmiselle pettymystä et sen saisi jotenkin muotoiltua sillä tavalla, että siitä jäisi jotenkin edes positiivinen fiilis, et millä tavalla se on viestitty. Et jos se viesti on jotenki tyly, ni se vielä lisää sitä pettymyksen tunnetta ja sitä, että tonne mä en ainakaan hae enää ikinä. (Yritys D)*

*En mä kokenu sitä koskaan millään tavalla niinku vaikeeks (...)Sehän kuuluu nykyään työelämään et sä käyt (...) aika paljon työhaastatteluissa elämäsi aikana etenkin jos mietitään nyt nuoria ihmisiä. Et vaikka alle kolmekymppisiä ni hehän on kerenny käydä jo aika paljon. Ja he on tottunu*



*siihen, että kyllä joistakin paikoista sanotaan ei. Niin sinällään se ei oo niin elämää musertava kokemus nykyään sitte sellanen et ja siis kuuluu normaaliin elämään, ni ei siinä oo mun mielestä mitään vaikeeta tai ihmeellistä niinku sinällään. (Yritys A)*

Oppikirjaopuksissa (esimerkiksi Andler & Herbst 2003, 209–213) varoitetaan kertomasta ei-valituille hakijoille liikaa tietoja valitsemattomuutensa perusteista. Lisäksi neuvotaan tuhoamaan kaikki dokumentit liittyen rekrytointiin paitsi ne, mitkä on lain mukaan pakko säilyttää. Ei-valituille hakijoille ei saisi koskaan kertoa valitsemattomuuden perusteluksi muuta kuin sen, että joku toinen hakija kohtasi paremmin yrityksen tarpeet. Kuten yhdessä haastattelussakin kävi ilmi, tuo selitys harvoin enää riittää kenellekään, joten HR-asiantuntijoiden pitää olla tarkkana siinä, mitä hakijoille kertovat. Työnhakuoppaissa (esimerkiksi Monster.fi) neuvotaan ei-valittuja hakijoita soittamaan valintansa perusteista rekrytoijalle. Vaikka turvallisin vastaus onkin varmasti se, ettei hakijan ja yrityksen tarpeet kohdanneet, niin hakijat vaativat jo nyt enemmän ja mahdollisesti tulevaisuudessa vielä enemmän.

*Henkilökohtaisen palautteen vaatiminen on kasvanut ja se on todella tärkeää, että tämän kokoisessa talossa se viesti tulee yhdestä ja samasta putkesta se kaikki viestintä et siin ei saa olla mitään rönsyjä sieltä täältä. (yritys D)*

Aikaisemman tutkimuksen mukaan yritykset saattavat olla vastahakoisia antamaan selityksiä hylkäämiselle myös siitä syystä, että ne pelkäävät, että hakija takertuisi niihin ja yrittäisi myöhemmin niihin vedoten hakea uudestaan (Gilliland ym. 2001, 700). Haastatteluaineiston mukaan tämä ei pidä lainkaan paikkansa, sillä uudelleenhakemista halutaan nimenomaan kannustaa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei haittaa vaikka sama ei-potentiaaliseksi koettu henkilö hakisi useammankin kerran. Tämä pienen lisätyön antava vaihtoehto on kuitenkin parempi kuin se, että potentiaalinen hakija jättäisi hakematta toiseen avoimeen tehtävään sen vuoksi, että on saanut kielteisen vastauksen aiemmasta hakemuksestaan.

Vaikka rekrytointijärjestelmästä lähetettävät kielteiset rekrytointivastaukset ovatkin usein massaviestejä, niitä ei lähetetä sisällöltään täsmälleen samanlaisena jokaisessa haussa. Toisissa kohdeyrityksissä eri hauista lähetettävät kielteiset

rekrytointivastauksen poikkeavat paljonkin toisistaan ja toisissa eroavuudet nousevat esiin lähinnä haetun tehtävän nimikkeestä ja rekrytointiprosessin vaiheesta.

Yrityksessä E johtotason tehtäviin ei välttämättä edes käytetä rekrytointijärjestelmää eikä sen vuoksi myöskään lähetetä kielteisiä rekrytointivastauksia. Yrityksessä C käytetään rekrytointijärjestelmää kaikissa hauissa eli samanlaisia kielteisiä rekrytointivastauksia lähetetään myös johtotason tehtäviin hakeneille. Viestit eivät välttämättä poikkea toisistaan muuten kuin siinä, missä vaiheessa rekrytointiprosessia ne lähetetään, jolloin niihin muokataan, onko lopullinen valinta jo tehty vai ovatko haastatteluvalinnat tehty.

*Meillä itse asiassa menee kaikille aika lailla se sama viesti kyllä. Että se ei oo niinkään se tehtävän sijoittuminen täällä hierarkiassa, enempi sitä muokkaa just se että kuinka läheisessä kontaktissa sen hakijan kanssa on ollu. Et sitte saa yksilöidymmän vastauksen jos ollaan jo edetty siinä ja muille menee sit sama. (Yritys C)*

Kielteisiä rekrytointivastauksia ei muokata jokaiselle vastaanottajalle erilaiseksi, mutta ne eivät myöskään ole täsmälleen samanlaisia jokaisessa haussa.

*Sen mitä mä teen sille, niin on se, että mä säädän sen kyseiseen rekryyn sopivaksi eli kiitos hakemuksestasi myyntineuvottelijan tehtävään tai yhteyspäällikön tai jonkun muun, et mä en käytä semmosta että kiitos hakemuksestasi avoimeen tehtävään et kyl mä haluan et ne on sillai kustomoituja ja räätälöityjä. Ja sit siihen tulee aina se että valinnassa painotimme tiettyjä asioita. Et ne painopisteet on erilaisia, jos me ollaan rekrytoitu lakimiestä tai jotain asiakaspalveluhenkilöä et sillä lailla räätälöin juu kyllä, mut et en lähde jokaiselle erikseen kirjoittamaan, että miksi juuri sinä en tullut. (Yritys B)*

*(...)ja jos esim rekrytoinnissa on ollut jotain erikoista esim. että valintaa ei ole pystytty tekemään ollenkaan niin tämä sitten halutaan kertoa. Tai jos päätös jostain syystä siirtyy niin sekin halutaan kertoa, koska halutaan olla mahdollisimman avoimia ja rehellisiä. (Yritys D)*

Yritys C:n haastateltava toivoi, että voisi kirjoittaa henkilökohtaisempia kielteisiä rekrytointivastauksia, joissa hän perustelisi yksilöllisesti vastaanottajille miksi tämä ei tullut tällä kertaa valituksi tehtävään. Hakijamäärät ovat kuitenkin niin suuret, ettei viestiä ole mahdollista muotoilla erikseen jokaisen hakijan kohdalla.

*Siihen haluis usein laittaa enemmän informaatiota siitä, että mitä on valittu ja näin, mut sit ku se hakijamäärä on semmonen, et kaikille ei voi kuitenkaan sitä syytä laittaa eikä se oo järkevääkään ruveta kaikille nyt erittelemään, että miksi juuria sinua ei valittu. (...)Ehkä sitä toivois iteki aina välillä, että olis niinku enemmän aikaa varata sille niinkun, viestimispuolelle sillä tavalla ettei niitä tulis vaan huitastua, et nää on nyt kuitattu et vois soitella ja antaa enemmän palautetta hakijoille. Sekään ei ole sitten reilua, että osalle mä annan sitä palautetta ja osalle en, että ei sekään sitte oikein toimi niinku tasapuolisuuden nimissä jos ajattelee. (Yritys C)*

On mielenkiintoista, että haastateltava tuo esille juuri tuon reiluuskysymyksen, sillä tutkimustenkin mukaan (Gilliland ym. 2001) hakijat saattavat puntaroida, kohdeltiinko heitä reilusti muihin hakijoihin verrattuna.

Tähän ongelmaan sopii mielestäni hyvin ratkaisuksi yrityksen B menettelytapa, jossa kielteisessä rekrytointivastauksessa kerrotaan muutama tekijä, jota juuri kyseisessä rekrytoinnissa on painotettu ja joiden perusteella valinnat on tehty. Usein näistä painopisteistä hakija ymmärtää itsekin, miksi ei ole tullut valituksi. Toki valinnan perusteiden kertominen saattaa aiheuttaa myös, että hakija kokee täyttävänsä valintakriteerit ja on yhä hämmentyneempi, miksi häntä ei valittu tehtävään. Palaan tähän menettelytapaan tarkemmin vielä luvussa 4.2.4.

#### **4.2.2 ”Onks ei kiitos -viestit jo lähetetty?”**

Suomen kielessä ei ole vakiintunutta termiä viestille tai kirjeelle, jolla viestitään kielteinen rekrytointipäätös. Yleensä ilmaus kierretään niin, ettei täsmällistä substantiivia tarvitse sanoa: ”Lopuksi, kun valinta on tehty, lähetetään kaikille

hakuprosessissa mukana olleille kohtelias kirje, jossa kerrotaan, että valinta on nyt tehty ja se ei tällä kertaa valitettavasti kohdistunut sinuun” (Markkanen 1999, 94). Englannin kielessä käytetään termiä *rejection letter*, mutta sen suora käännös, hylkäyskirje, kuulostaisi kieltämättä hieman tylyltä. Tässä tutkimuksessa olen puhunut *kielteisistä rekryointivastauksista*, mutta se on taas liian hankala arkipäiväiseen kielenkäyttöön. Olikin siis mielenkiintoista kuulla, millä tavalla tämän tutkimuksen kohdeyritysten haastateltavat puhuvat kielteisistä rekryointivastauksista.

Yritin haastatteluissa käyttää neutraalia termiä *nämä vastaukset* tai *kielteiset rekryointivastaukset*, mutta pakko myöntää, että jälkikäteen haastatteluja kuunnellessa huomasin, että olin varsinkin haastattelujen loppupuolella siirtynyt käyttämään muita termejä. Termit, joita siirryin käyttämään, olivat kuitenkin niitä, joita haastateltava oli käyttänyt itse ennen minua eli olin ikään kuin omaksunut haastateltavan tavan puhua aiheesta. Osalta haastateltavista varmistin vielä erikseen, millä nimellä he kutsuvat näitä viestejä jokapäiväisessä työssään. Muotoilin kysymyksen niin, että mitä termiä he käyttävät, kun kysyvät esimerkiksi kollegalta, onko hän muistanut lähettää *ne*? Suurimmalla osalla haastateltavista viesteistä käytettyyn termiin liittyi jokin kielteisyyttä ilmaiseva etuliite. Haastateltavista A, C ja E puhuvat kielteisistä rekryointivastauksista arkipäiväisessä työympäristössään *ei kiitos- viesteinä*, B käyttää *ei-kirjettä* ja D puhuu poikkeuksellisesti *kiitos-viesteistä*.

*Ei kiitos -viestit. Joo se on jo vakiintunut. ”Onks ei kiitos -viestit jo lähetetty?” (Yritys E)*

*Ei puhuta edes ei kiitos -viesteistä, koska siinä on tavallaan se ajatus, että halutaan, että hakija palaa meihin päin uudestaan ja on uudestaan meihin yhteydessä, et puhutaan vaan kiitos-viesteistä. Ei kiitos tuntuu jotenkin tylyltä ja lopulliselta, niin mieluummin puhutaan kiitos-viesteistä. (Yritys D)*

Koska kaikki haastateltavat vakuuttivat suhtautuvansa kaikkiin hakijoihin myönteisesti, en voi perustellusti tehdä johtopäätöksiä ei-potentiaalisten hakijoiden kohtelusta sen perusteella, mitä termiä kielteisestä rekryointivastauksesta yrityksessä käytetään. On myönnettävä, että ainakin työnantajakuvan tasolla yrityksen D

tietoinen päätös puhua nimenomaan *kiitos*-viesteistä teki minun kohdallani lähtemättömän vaikutuksen.

#### **4.2.3 ”Valitettavasti valinta ei kohdistunut sinuun” -esimerkkiviestien arviointia**

*Ne on lyhyitä, ytimekkäitä ja ystävällisiä. (Yritys A)*

Tämän tutkimuksen liitteenä on kielteisiä rekryointivastauksia kaikilta aineistoni yrityksiltä. Yrityksiltä A, B, C ja D on liitteenä kaksi viestiä. Viestit yrityksiltä A, C ja D ovat sekä hakemuksen perusteella karsiutuneille että ensimmäisessä haastattelussa käyneille. Yritykseltä B on mukana *ei*-kirje ja *ehkä*-kirje. Yritykseltä E on mukana viesti vain hakemuksen perusteella karsiutuneilla, sillä yrityksessä on käytäntö, että rekrytoiva esimies soittaa kaikille haastatteluissa olleille.

Esimerkkiviesteissä ei näy tehtävään hakeneiden määrää. Määrä olisi kuitenkin hyvä kertoa varsinkin silloin kun hakemuksia on tullut paljon. Kannattaa myös miettiä, onko hyvä sanoa, että hakemuksia on tullut paljon, jos niitä todellisuudessa ei ole tullut paljon. Muutenkin kielteistä rekryointivastausta kirjoittaessa on hyvä muistaa pysyä totuudessa.

*Ihmiset kuitenkin puhuu paljon keskenään, meillä on monella työntekijällä tosi paljon tuttuja tuolla korkeakouluissa ja muuallakin, niin se on hirveen tylsää, jos viesti on että kiitos mutta et tullut valituksi ja sitten henkilö kuuleekin muualta, että paikkaa ei täytetty ollenkaan. (Yritys D)*

Analysoin seuraavaksi viestien sisältöä aiemmin esittelemästäni teoriasta nousseiden teemojen avulla eli tarkastelen hylkäyksen selkeyttä (esimerkiksi Brown 1993), myönteistä sävyä (esimerkiksi Feinberg 1996) ja allekirjoitusta (esimerkiksi Waung & Brice 2000). Lisäksi pohdin, miten eri yritysten viestit erottuvat toisistaan ja näkyykö niissä se vaiva, mitä haastatteluissa annettiin ymmärtää. Lopuksi esitän vielä muutaman huomion viestien oikeinkirjoituksesta.

## **Kielteisen päätöksen viestimisen selkeys**

Kaikissa kielteisissä rekryointivastauksissa kielteinen rekryointipäätös kommunikoidaan selkeästi. Hakijalle ei jää epäselvyyttä siitä, onko häntä valittu tehtävään vai ei. Myös rekryointiprosessin vaihe, eli onko lopullinen valintapäätös jo tehty vai onko vasta valittu hakijoita haastattelukierrokselle, selviää kaikista viesteistä. Ainoastaan yrityksen B *ehkä*-kirje jättää hakijan epätietoiseen tilaan, mutta se on viestin tarkoituksin. Hakijalle halutaan kertoa, että hän on vielä periaatteessa mukana hakuprosessissa.

## **Myönteinen sävy**

Kaikissa viesteissä hakijoita puhutellaan ystävälliseen sävyyn. Kielteistä päätöstä myös pahoitellaan kaikissa muissa paitsi yrityksen E viestissä. Myönteinen sävy välittyy myös ystävällisissä lopputervehdyksissä.

## **Allekirjoitus**

Yrityksessä B ja E kielteisten rekryointivastausten lähettäjät laittavat allekirjoitukseksi oman nimensä myös sellaiseen viestiin, jonka vastaanottaja ei ole käynyt yhdessäkään haastattelussa. Yrityksissä C ja D, viesti lähetetään omalla nimellä, jos hakija on käynyt ensimmäisessä haastattelussa ja tiimin nimellä, jos hakija on karsiutunut hakemuksen perusteella. Yrityksessä A käytetään tiimin nimeä kaikissa kirjallisissa kielteisissä rekryointivastauksissa.

Osa yrityksistä on saanut erityisesti sisäisiltä hakijoilta kielteistä palautetta viestien anonyymiydestä eli kukaan ei ota kielteistä päätöstä nimiinsä, vaan allekirjoituksessa lukee esimerkiksi *Rekryointi*. On ymmärrettävää, että jo yrityksessä työskentelevät ottavat haun hyvinkin tosissaan ja toivovat hyvää kohtelua rekryointiprosessin aikana.

## **Erotautuminen toisistaan**

Vaikka haastattelujen perusteella kohdeyritysten rekrytointiprosesseissa ja kielteisten rekrytointipäätöksiä viestimiseen liittyvissä käytänteissä on eroja, niin varsinaiset kielteiset rekrytointivastaukset ovat hyvin samantyyppisiä. Esimerkiksi kulunut fraasi *Valitettavasti valinta ei tällä kertaa kohdistunut sinuun* esiintyy neljän yrityksen lähettämässä viesteissä. Ainoastaan yritys A ilmaisee kielteisen päätöksen toisin muotoiltuna: *Valitettavasti tällä hetkellä emme voi tarjota kokemustasi ja taustaasi vastaavia tehtäviä*. Onkin hämmäntävää, että aidosta halusta välittää hyvää työnantajakuvaa ja saada hylättyjä hakijoita hakemaan uudestaan huolimatta ei saada muotoiltua hieman persoonallisempaa viestiä.

## **Tarjotut selitykset hylkäykselle**

Selitykset, joita kielteisessä rekrytointivastauksissa tarjotaan hylkäykselle, vaikuttavat hakijat uudelleenhakemishalukkuuteen ja -käytökseen/toimintaan. (Gilliland et al. 2001, 700). Yhdessäkään viestissä ei selitelty karsiutumista esimerkiksi hakemusten konkreettisella määrällä, mikä on yksinkertaisin tapa viestiä hakijalle, että hän oli hyvä hakija, mutta että nyt oli todella paljon muitakin hyviä hakijoita. Yritys B kertoo kyseisen rekrytoinnin painopisteistä jo hakemuksen perusteella hylätyille hakijoille ja yritys D yhdessä haastattelussa käyneelle hakijalle. Muut yritykset eivät muokkaa kielteistä rekrytointiviestiä enempää kuin sen verran, että vaihtavat haetun tehtävän nimen.

## **Oikeinkirjoitus**

Esimerkkiviestit ovat oikeinkirjoitukseltaan lähes moitteettomia niin kuin tietysti tuleekin olla. Huomiota kuitenkin herättää pilkkujen väärinkäyttö yritysten A, B ja E kielteisissä rekrytointivastauksissa. Suomen kielessä alkutervehdyksen jälkeen ei tule pilkkua, mikäli itse tekstiä ei aloiteta pienellä alkukirjaimella. Myöskään lopputervehdyksen perään ei panna pilkkua toisin kuin englannin kielessä. Asiallisen ja ammattimaisen työnantajakuvan välittäminen voi vaikeutua, jos ei pidä oikeinkirjoituksesta huolta.

Työnhakijoille korostetaan oikeinkirjoituksen tärkeyttä (esim. Monster.fi), jotta työnantajille ei jäisi heistä huono kuva. Sama pätee myös toisinpäin sillä erotuksella, että työnhakija lähettää useimmiten yhden hakemuksen kerrallaan ja jos esimerkiksi saatekirje sisältää paljon kirjoitusvirheitä, se vaikuttaa vain siihen yhteen hakuun. Työnantajaosapuoli lähettää parhaimmassa tapauksessa yhden kielteisen rekrytointivastauksen sadoille ihmisille kerrallaan. Silloin huolimattomuudesta johtuva kirjoitusvirhe voi vahingoittaa yrityksen työnantajamielikuvaa.

Kerron seuraavaksi lyhyen esimerkin kirjoitusvirheestä, joka voi huolimattomuudellaan vahingoittaa työnantajakuva. Eräs yritys haki palvelukseensa *business controlleria*. Kun hakemuksen oli lähettänyt, sähköpostiin saapui viesti, jossa kiitettiin hakemuksen lähettämisestä. Tässä viestissä työtehtävän nimike oli muuttunut *bisnes controlleriksi*. Kielteisessä rekrytointivastauksessa nimike oli lopulta muuntunut vielä *bussines controlleriksi*. Tällainen huolimattomuus ei kieltämättä välitä eteenpäin juuri sitä työnantajabrändiä, mitä yritys oli tarkoittanut.

Vaikka huolimattomuusvirhe ”Kiitos mielenkiinnostasi avoimna *olutta* tehtävää kohtaan” ei ole maailmanloppu, se heikentää muuten tarkkaan mietittyä viestiä. Toisin kuin esimerkiksi suoramarkkinointikirjeet, näitä viestejä luetaan aika tarkkaan. Hakija saattaa olla jo valmiiksi kielteisessä mielentilassa johtuen juuri saamastaan hylkäyksestä, jolloin pienetkin virheet voivat huonontaa työnantajakuva. Tieteellistä todistusaineistoa on vaikea saada käsiinsä kuvailemastani vaikutusyhteydestä, joten myönnän, että edellä esittämäni on perua omista ja lähipiirini kokemuksista. Uskon kuitenkin vakaasti, että oikeinkirjoitus on merkityksellistä yrityksen työnantajakuvalle.

### **Muita huomioita**

Yrityksen A kielteisessä rekrytointivastauksessa on lopussa ”Ethän vastaa tähän viestiin” -kehotus. Ilmeisesti siinä on tarkoituksena informoida hakijaa siitä, ettei vastausviesti saavu perille lähettäjän sähköpostiosoitetta käytettäessä. Hakija voi kuitenkin tulkita kehotuksen niin, ettei yritys vain enää kaipaa hänen yhteydenottoaan, mikä jossain määrin saattaa pitää paikkansakin, mutta ei ehkä niin tyylyssä muodossa kuin miten hakija sen saattaa kokea. Dilemman poistaisi



yhteydenotosta kertova ja siihen kannustava lause. Viestin lopussa voisi esimerkiksi lukea *Mikäli haluat tarkempia tietoa valintaperusteista, otathan yhteyttä hr@yritysA.com tai 020-123 4567.*

#### **4.2.4 ”Ihmiset haluavat enemmän palautetta”**

Kohdeyritykset saavat hyvin harvoin palautetta kielteisistä rekrytointivastauksistaan. Positiivinen palaute koskee yleensä tiedottamista eli hakijat kiittävät siitä, että heidät on pidetty ajan tasalla. Negatiiviset palautteet koskevat useimmiten joko viestien nimettömyyttä (kielteisen rekrytointivastauksen lopussa on generinen allekirjoitus) tai sitä, ettei kielteistä rekrytointivastausta ole koskaan saapunut. Se, ettei kielteistä rekrytointivastausta saavu, johtuu kohdeyrityksissä haastateltavieni mukaan yleensä siitä, että hakija on kirjoittanut hakemukseen virheellisen sähköpostiosoitteen. Vaikka järjestelmän kautta tulee HR-osastollekin virheilmoitus viestin perillemenosta joillekin hakijoille, harvemmin kenelläkään on aikaa lähteä selvittämään, millä tavoin sähköpostiosoite on väärin ja alkaa etsiä oikeaa osoitetta.

*Enemmätki on tullut palautetta siitä, ettei ole saanut mitään viestiä, mutta sekin on johtunut usein siitä, että henkilö on antanut väärän sähköpostiosoitteen että nykyisin meillä kyllä lukee siinä lomakkeessa että tarkistathan vielä, että sähköpostiosoitteesi on oikein. Ehkä sillä tavalla, että joskus on saanut siitä nimettömyydestä, mut neki on ollu semmosilta sisäisiltä hakijoilta enempi, että.. (Yritys C)*

Kohdeyritykset ovat tulkinneet kielteisen palautteen vähyyden tai puutteen merkiksi siitä, että heidän kielteiset rekrytointivastaukset ovat hyviä ja toimivia. Hakijoita pidetään sen verran fiksuina ja kriittisinä ihmisinä, että uskotaan, että he kyllä antaisivat palautetta, jos viesti olisi huono. Yritysten olisi kuitenkin hyvä muistaa, ettei heille asti tulevan kielteisen palautteen vähyys tarkoita sitä, ettei kielteisiä tuntemuksia olisi tai ettei viesti voisi olla parempi.

Yleensä yhteydenotot liittyen lähetettyihin viesteihin koskevat valintojen perusteita, ja hakijat soittavat tai kirjoittavat saadakseen lisätietoja valinnasta ja palautetta

omasta hakemuksestaan. Erityisesti nuoret ottavat usein yhteyttä juuri saadakseen palautetta. Heitä kiinnostaa, mitä olisivat voineet tehdä hakemuksessaan tai haastattelussaan toisin. Usein kyse ei kuitenkaan ole siitä, että jotain konkreettista olisi pitänyt tehdä toisin, vaan yksinkertaisesti tarvittavan työkokemuksen puutteesta.

*Et se on meidän vakiovastaus, koska kylhän me halutaan kaikki tavata, jol on vaan soveliaista työkokemusta tai työtaustaa ja sovelias koulutus. Et ei just tällä hetkellä ole sellaista kokemusta et pystyttäis tarjoamaan paikkaa.*  
(Yritys A)

*(...)et siitä ei ole tullut huonoa palautetta hakijoilta et se on oikeestaan ainoastaan semmonen yksilöllisemmän palautteen vaade, mikä tuntuu olevan se trendi, mut muuten se sit ilmeisesti toimii, koska kyl mä koen että meidän hakijat on myös aika kriittisiä, joten jos se olis jotenkin törppö niin siitä oltais varmaan jo kuultu useampaan kertaan.* (Yritys D)

Yksi haastateltava painotti, että on käynyt monia hyviä keskusteluja joidenkin eivalittujen hakijoiden kanssa. Työnhakijan näkökulmasta on kehittävää, jos työnantajaosapuoli käyttää aikaansa palautteen antamiseen. Mikäli palaute on asiallista ja aiheellista, niin näkisin, että työnantajakuvan rakentamisen kannalta se on myös kannattavaa työnantajalle.

*Mäki oon itse käynyt monien hakijoiden kanssa hirveen hyviä keskusteluja siitä, että miks ei edenny. Et on hakijoita, jotka ottaa sen semmosena oppimisprosessina ja semmosena oppimistilanteena, et voit sä kertoo mitä mun olis pitänyt tehdä toisin. (...)Monet niistä keskusteluista on hirveen antoisia, et varsinki jos on jo tavattu haastattelussa, ni voi sanoa, et hei meille jäi semmonen kuva, että tää ei oo ehkä sun ala tai että meille jäi semmonen tunne, ettet sä pystynyt kertomaan niitä sun vahvuuksia. Et ne on ollu mun mielestä hirveen hyviä, kun ollu sitte voinu olla avuksin siinä.*  
(Yritys B)

Yrityksessä A taustasyiden avaamiseen suhtaudutaan hieman varovaisemmin. Haastateltava kertookin, että taustasyitä avataan hakijalle, joka niitä kysyy, ”jos nyt

*on jotain sellasta mitä voi sanoa”.* Varovainen suhtautuminen ei ole mitenkään poikkeuksellista, sillä täyden totuuden kertominen kaikille ei varmastikaan aina johtaisi pelkästään myönteisiin lopputuloksiin.

Vaikka kielteiseen rekrytointivastaukseen olisikin liitetty valinnan painopisteet, kaikki hakijat eivät niitä sellaisinaan hyväksy. Varsinkin rekrytoinneissa, joissa on ollut mukana paljon hakijoita, voi tulla vastaan tilanteita, joissa hakijat vaativat perusteita päätökselle. Yhteydenottoihin, joiden perimmäisenä tavoitteena ei ole saada aidosti palautetta, vaan enemmänkin jopa moittia yritystä valitsemattomuudesta, kannattaa suhtautua hieman varovaisemmin. Työnantajakuvan näkökulmasta tällaisen valmiiksi kielteisen suhtautumisen kääntäminen myönteiseksi on hyvin haastavaa.

*Et sehän siinä sit on se kääntöpuoli, et sit ku niitä lähettää 80 tämmösen mis on ne yleiset kriteerit, ni sit aina jotkut ihmiset miettii, et hei mähän täytän nää kaikki et onks täs nyt käyny joku juttu, miks mä en kuitenkaan oo tullu, et sit aina aika ajoin ihmiset kysyy aika tiukkasävytteisestikin et miksei tullu valituks. Et se on ihan yleinen, et ei se oo meidän yhtiössä mikään poikkeus et sitä tapahtuu kaikkialla et näin on, et osa hakijoista, näistä ei-valituista ei sit halua vaan hyväksyä sitä että näin kävi. (Yritys B)*

Kohdeyritykset ainakin vielä toistaiseksi suhtautuvat myönteisesti ei-valittujen hakijoiden lisätiedusteluihin. Kuitenkaan yksikään kohdeyritys ei erityisesti kannusta hylättyjä hakijoita soittamaan esimerkiksi lisäämällä kielteiseen rekrytointivastaukseen tekstinpätkää lisätiedusteluista.

*Uskon, että suurin osa, jotka hakevat meille ovat hakeneet ihan tosissaan ja sitten heitä tietysti harmittaa, jos eivät ole tulleet valituksi ja tulee sitten tartuttua luuriin ja kysyttyä vielä, että miksi ei. Se on ihan hyvä asia. Tähän mennessä puheluiden määrä on ollut ihan hallittavissa, että on pystytty vastaamaan. Mut katotaan mihin tää menee. Se on resurssimielessä sitten haaste, et jos tätä kovin paljon alkaa olemaan. (Yritys D)*

Kuten jo aiemmin mainitsin, positiiviset palautteet koskien kielteisiä rekrytointivastauksia liittyvät yleensä tiedottamiseen ja nopeuteen. Ei ole yllättävää, että hakijat arvostavat nopeaa tiedotusta.

*Me ollaan saatu itse asiassa kiitostakin, että aika ajoin nää ei-kirjeiden vastaanottajat on sanonu, että kiitos nopeasta tiedotuksesta. Mä oon useita viestejä saanut työnhakijoilta, että he arvostaa sitä, että kerrotaan. (Yritys B)*

Haastateltava yrityksestä D korosti hakijoiden lisääntyntä aktiivisuutta valintapäätöksen kriteereistä kyselemiseen. Hänen mukaansa suuntaus on se, että yhä useampi hakija soittaa saatuaan kielteisen rekrytointivastauksen ja kysyy, miksi ei tullut valituksi tai vaihtoehtoisesti, kuka tuli valituksi. Yritykset eivät kuitenkaan usein halua kertoa valitun henkilön nimeä. Yleensä soittajille on riittänyt, että perustellaan, miksi valitusta hakijasta ei voida puhua ja käydään läpi hänen omaa tilannettaan. Haastateltava uskoo, että tulevaisuudessa soittojen määrä tulee yhä lisääntymään ja yhä harvemmalle hakijalle riittää pelkkä sähköpostiin tullut kielteinen rekrytointiviesti. Juuri sen vuoksi, että henkilökohtaisen palautteen vaatiminen on kasvanut, on todella tärkeää, että varsinkin isossa yrityksessä viestintä on yhtenäistä.

*Mut oon huomannu että tää menee siihen, että ihmiset on yhä enemmän tietoisia oikeuksistaan, mikä on oikein hyvä asia. Ja myöskin haluavat enemmän palautetta. Veikkaan, että tämmönen sähköinen kiittäminen ei tulevaisuudessa enää riitä yhtä hyvin kuin nykyään vielä. Et täs on ihan viiden vuoden aikana tapahtunut muutos kyllä. (Yritys D)*

Tutkimusprosessin aikana lähetin muutamia työhakemuksia tositarkoituksella, tosin sivumotiivinani oli päästä vielä näkemään, millaisia tapoja eri yrityksillä on viestiä kielteisistä rekrytointipäätöksistään. Tämä ei suoranaisesti liity tutkimukseeni, mutta kylläkin omaan mielenkiintooni aihetta kohtaan. Yllätyksekseni suurimmasta osasta työpaikoista ei kuulunut mitään ja osasta huomasin, että paikka oli laitettu uudestaan hakuun.

Yhdestä yrityksestä jäi minulle erityisen hyvä kuva heidän vastauksensa perusteella. Viestissä oli seuraavanlainen kohta: ”Mikäli haluat tiedustella tarkemmin valintaperusteista, otathan yhteyttä *henkilön nimi puhelinnumero ja sähköposti*.”. Mielestäni lauseesta välittyy arvostus hakijaa kohtaan, sillä tälle annetaan suoraan mahdollisuus kysyä lisää eikä piilouduta *no reply* -viestien taakse. Kaikki hakijat eivät välttämättä tartu tähän mahdollisuuteen, mutta yrityksestä jää myönteinen kuva, kun se edes tarjoaa sitä. Yritykselle tämä tarkoittaa tietysti lisätöitä, kun pitää vastata hylättyjen hakijoiden tiedusteluihin, mutta ilmaisemalla asia eksaktisti vastauksessaan he voivat sentään kontrolloida kenelle tiedustelut tulevat ja mahdollisesti jopa minä aikana. Kun vastuu keskitetään tietyille ennalta määrätuille asiantunteville henkilöille, voidaan varmistaa, että hakijoille lähtevä viesti pysyy johdonmukaisena.

Yrityksen rekrytoinnin onnistumisen kannalta ei ole yhdentekevää, mitä hakijat puhuvat keskenään yrityksestä ja auki olevasta rekrytoinnista. Yritysten kannattaa yrittää stimuloida positiivista suusanallisesti leviävää tietoa aikaisessa vaiheessa rekrytointiprosessia, koska sillä on myönteisiä vaikutuksia potentiaalisten hakijoiden kiinnostukseen ja hakemispäätökseen (Van Hoye & Lievens 2009, 349). Omassa työhaussaani sain yhden mielenkiintoisen vastauksen, joka mielestäni kannustaa hyvin myönteisen suusanallisen tiedon leviämiseen.

Lähetin työhakemuksen avoinna olleeseen tehtävään ja seuraavana päivänä minulle tuli nykyisin jo hyvin yleisesti käytetty ”Kiitos hakemuksestasi!” -viesti. Tässä tapauksessa viestin sisältö oli kuitenkin tavallisesta poikkeava. Rekrytoiva yritys erottui edukseen muita vastaavia viestejä lähettävistä yrityksistä sillä, että viestissä kerrottiin tarkemmin rekrytointiprosessin etenemisestä ja suunnitellusta aikatauluista. Kerroin yrityksestä, sen lähettämästä viestistä ja avoinna olleesta työpaikasta myönteisiä seikkoja lähipiirilleni, sillä minulla oli jotain kerrottavaa.. Myönteistä suusanallisen tiedon leviämistä voi ainakin oman kokemukseni siis edistää myös rekrytointiprosessin alkuvaiheessa.

### ***4.3 Työnantajakuva välittäminen kielteisissä rekryointivastauksissa***

Olen tuonut aikaisemmissa luvuissa esille jo huomioita työnantajakuva välittämisestä kielteisten rekryointipäätösten viestimisessä. Tässä luvussa paneudun aiheeseen tarkemmin ja esittelen tapoja, joilla kohdeyritykset pyrkivät välittämään hyvää työnantajakuva kielteisissä rekryointivastauksissa.

Kysyessäni suoraan, millä tavalla ja millaista työnantajakuva kielteisissä rekryointivastauksissa pyritään välittämään, haastateltavat yllättäen hämmentyivät. He näkivät työnantajakuva välittämisen kokonaisvaltaisena asiana, joka välittyy kaikesta heidän toiminnastaan, ja he kokivat haastavaksi eritellä, miten se näkyy nimenomaan kielteisissä rekryointivastauksissa. Työnantajakuva merkitys kielteisten rekryointipäätösten viestimisessä nousi kuitenkin esille haastateltavien vastauksissa muihin kysymyksiin.

*No se näkyy et siin pitää olla se sama, me puhutaan tone of voicesta, et mikä se meidän tapa on puhua, et millä sävyllä me puhutellaan meidän työnhakijoita. Esim miten virallisella, miten epävirallisella tai miten tuttavallisesti lähestytään, pahoitellaanko me sitä, että hän ei tullut valituksi vai todetaanko me vain että valinta ei osunut sinuun. Näillä kaikilla pienillä sanavalinnoilla mietitään, tietenkin ihan kaikissa rekryointiteksteissä mitä meillä on (...) et kaikki pitää olla sen meidän brändin mukaista. (Yritys B)*

Hyvä työnantajakuva edistää paitsi yrityksen vastaanottamien työhakemusten määrää myös sitä, että saadut työhakemukset ovat laadukkaampia. Työnantajakuva siis kannattaa kehittää ja siitä kannattaa huolehtia, jotta voidaan parantaa mahdollisuuksia, että juuri omaan yritykseen valikoituvat työntekijöiksi ja -hakijoiksi parhaat osaajat. (Lemmink ym. 2003, 3.) Haastateltavat toivatkin useaan otteeseen esiin työnantajakuva ja sen tärkeyden yrityksen rekryointiprosessissa. He korostivat myös sitä, millä tavalla työnantajakuva halutaan välittää kielteisissä rekryointivastauksissa. Yhtenä tärkeimmistä asioista he pitivät sitä, että kielteisiä rekryointivastauksia ylipäätään lähetetään eli että tiedotetaan hakijoita prosessin etenemisestä.

*(...) henkilökohtaisesti mä pidän tosi tärkeänä että henkilö ylipäätään saa sen viestin. Että se on tavallaan tullut huomioiduksi siinä. Ja siis kun henkilö saa sen viestin, niin tuskin se nyt ilahduttaa hirveesti jos on töitä hakenu ja haluis johonkin paikkaan päästä, et sit kun se viesti tulee ettei oo tullu valituksi.. Mut kuitenkin sillai, et jäis sellanen positiivinen fiilis että hänet on kuitenkin huomioitu. (Yritys E)*

Yrityksessä B tiedotusta hakijoiden suuntaan pidetään hyvin tärkeänä osana koko rekrytointiprosessia. Varsinkin isoimmissa rekrytoinneissa hakijoihin ollaan yhteydessä ensimmäisen kerran jo heti hakuajan päätyttyä. Hakijoille lähetetään viesti, jossa kerrotaan, että haku aika on päättynyt, millä aikataululla hakemukset tullaan käsittelemään ja milloin hakijat voivat odottaa mahdollisia yhteydenottoja haastattelun tiimoilta.

*Et tarjotaan pääpiirteittäin tiedot, et jos me tullaan ottamaan yhteyttä niin se tulee tapahtumaan lähiviikkoina. Varsinkin isoissa rekrytoinneissa se on mun mielestä tosi tärkeää, että se tiedotus sinne hakijan suuntaan pelaa koko ajan. Sitä on tosi paljon meilläkin kehitetty ja mietitty pidemmälle. (Yritys B)*

Hakijat eivät voi tietää, millä tavalla kunkin yrityksen rekrytointiprosessi menee tai millä aikataululla juuri kyseinen rekrytointi on suunniteltu hoidettavaksi, ellei näitä tietoja hänelle erikseen kerrota. Hakijoilla on kuitenkin jonkinlainen sisäinen käsitys ja tuntuma siitä, mikä on normaali odotusaika. Mikäli rekrytointiprosessi jostain syystä venyy, hakijoille olisi hyvä laittaa tietoa prosessin viivästymisestä ja kertoa, millä aikataululla prosessi etenee.

*Tiedotus prosessin keskelläkin on hirveen tärkeätä, jos esimerkiksi prosessi venyy, ni kyl mä laitan sitten hakijoille viestiä siitä tai sovin esimiehen kanssa että nyt laitetaan, että hakemusten käsittely on viivästynyt, et prosessi etenee seuraavan kerran kolmen viikon päästä, koska mä haluan että hyvät hakijat pysyy hereillä. Muuten ne aattelee, et ei sieltä kuulu mitään, ni haetaan sitte jotain muuta. (Yritys B)*

Välitiedottaminen, vaikka siinä hetki meneekin viestin muotoilussa ja lähettämisessä, voi säästää rutkasti yrityksen resursseja. Säästö syntyy ajankäytössä, kun hakijat eivät välttämättä soitele niin paljon kysyäkseen pelkästään prosessin etenemisen aikatauluista. Viestiä suunniteltaessa tulee myös pitäytyttyä jämäkämmin tulevista aikatauluista, kun niitä ei laadi vain itseään varten eikä venyminen siten ole niin helppoa.

Rekrytointiviestinnän johdonmukaisuus ja yhtenäisyys koettiin yhtenä tärkeimpänä periaatteena kielteisten rekrytointipäätösten viestimisessä. Juuri johdonmukaisuuden ja yhtenäisyyden säilymisen vuoksi osa yrityksistä haluaa pitää viestinnän tiukasti HR:n käsissä.

*Meil on yhtenäinen viestintä ni se on sitä meidän työnantajakuva et meil ei tuu viestejä mistä sattuu ja minkälaisia vaan. Vaan kaikki on hyvin yhtenäistä ja täällä liikkuu kahden kolmen ihmisen kautta. (Yritys A)*

Miksi hyvää työnantajakuva sitten pidetään tavoittelemisen arvoisena? Koska sen koetaan houkuttelevan hakijoita hakemaan myös useaan kertaan ja juuri uudelleenhakemista kaikki haastateltavat pitävät tavoittelemisen arvoisena.

*Mä toivoisin että siitä jää ensinnäkin semmonen asiallinen ja tasokas mielikuva semmonen et se viesti on niinku asiallinen ja täsmällinen ja tulee riittävän nopeasti. Ja sit me toivotaan aina, että jää sellainen kuva, et ei kannata lyödä kintaita tiskiinkin vaan että vaikka ei nyt tärpännyt niin seuraathan meidän ilmoittelua jatkossa ja haet uudestaan. Et meil on vaikka kuinka paljon sellaisia ihmisiä jotka ekalla kerralla eivät ole päässeet mutta ovat sitten seuranneet ilmoittelua ja hakeneet uudestaan työtä. (Yritys D)*

*(...) haluttais kuitenkin kertoa sillä sitä, että arvostetaan oikeasti sitä että joku on meistä kiinnostunut ja jättänyt meille hakemuksen ja toivotaan sitten myös että on edelleen jatkossa kiinnostunut hakemaan meille vaikka tällä kertaa tulikin nyt ei-kiitos viesti. Että tota just sitä, että kyse ei oo nyt siitä, että sinä henkilönä et olisi meille sopiva vaan enemmänki sitä, että täs nyt oli jotain muita tai joku muu joka tuli valituksi joka oli ehkä pätevämpi tai sopivampi tähän tehtävään. (Yritys C)*



*Ei*-vastauksen saaminen on joillekin hakijoille helpompaa kuin toisille. Erityisesti tähän vaikuttaa se, onko hakijalle kyse ainutlaatuisesta hausta vai onko hän laittanut kymmenittäin hakemuksia eri yrityksiin. Hylätyksi tuleminen ei välttämättä tunnu niin pahalta, jos on laittanut hakemuksen kokeilumielessä kuin jos on hakenut täysin tosissaan ja ollut itsevarma omista mahdollisuuksistaan edetä prosessissa. Rekrytoijat eivät kuitenkaan täysin varmasti voi aina tietää pelkkien hakupapereiden perusteella, kumpaan ryhmään hakija kuuluu, joten kielteisten rekrytointipäätösten viestimisessä on syytä mennä jälkimmäisten ehdoilla.

*Täytyy muistaa että tässä ei-kirjeiden saajissakin on hyvin erilaisia ihmisiä että toisille tää on ollut niinku ainutlaatuinen haku mitä ne on miettiny ja pohtinu pitkään ja toiset on taas aktiivisessa työnhakumoodissa et siel on voitu laittaa kymmeniä hakemuksia, et (...)ehkä se hakija ties jo hakiessaan, että tää ei ehkä ihan oo se mun juttu, mut katotaa mitä sieltä tulee. (Yritys B)*

Kielteisiä vastauksia lähetetään todella suurelle määrälle ihmisiä. Tutkimusten mukaan kielteisten rekrytointivastausten ominaisuudet vaikuttavat hakijoiden näkemyksiin yrityksestä ja toimintaan yritystä kohtaan esimerkiksi uudelleenhakemisen ja kuluttajakäyttäytymisen muodossa. ( Waung & Brice 2000; Gilliland ym. 2001.) Kuten jo aikaisemmin totesin, myös kohdeyritykset pitävät uudelleenhakemista tavoittelemisen arvoisena asiana. Lisäksi yksi haastateltava nosti esille, että hakuprosessissa saattaa olla mukana yrityksen nykyisiä sekä potentiaalisia tulevia asiakkaita. Kuluttajakäyttäytyminen halutaan huomioida myös yrityksen kielteisissä rekrytointivastauksissa tekemällä ne mahdollisimman hyvin.

*Että mä uskon siihen hyvin voimakkaasti että rekrytointi on viesti ja se rakentaa meidän työnantajakuvaan valtavasti et miten me toimitaan tällaisissa tilanteissa, rekrytointi on niitä asioita, joista ihmiset puhuu keskenään, työnhakutilanteista ja sit niistä viesteistä mitä työnantajalta on tullu. Toisaalta ne voi olla myös henkilöitä, jotka on kiinnostunu myös käyttämään meidän palveluita jossain elämänsä vaiheessa, niin ilman muuta mä haluan, että se kuva meistä on mahdollisimman positiivinen, silloinkin kun joudumme antamaan ei:n. (...) Osa heistä voi hyvin olla meidän asiakkaita jo tälläkin*

*hetkellä et se on ehdottoman tärkeitä. Ja sit, et se on linjassa meidän brändin kanssa ja meidän viestinnän kanssa. (Yritys B)*

On tärkeää tunnistaa työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä, jotta näitä ominaisuuksia osataan tuoda esille myös yrityksen rekrytointiviestinnässä (Cable & Graham 2000, 945). Vaikka kielteisten rekrytointipäätösten viestiminen on osa yritysten rekrytointiviestintää, voi työnantajakuvan välittäminen kielteisissä rekrytointiviesteissä olla vaikeaa. Yksi haastateltava nosti esiin, että olisi outoa ylistää omaa yritystä kielteisessä rekrytointivastauksessa, koska vastaanottajahan hylätään viestillä eikä olisi välttämättä järkevää hieroa suolaa haavoihin.

*(...) en mä oikein voi siihen viestiin pistää, että hei me ollaan tällanen ja tällanen talo, kun mä tarjoon siinä heille sitä ei:tä eli en mitään hyvää et tavallaan se viesti on niinku pakkasella. Et millä mä nostan sen sinne plussan puolelle tai nollille edes ni sehän siinä on se haaste. (Yritys B)*

Työnantajakuva koettiin haastatteluissa hyvin tärkeänä asiana ja se nousi esille useassa kohtaa haastatteluista. Tärkeyttä perusteltiin muun muassa toiveilla uudelleenhakemisesta sekä kuluttajakäyttäytymisestä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että työnantajakuvaa voidaan jossain määrin yrittää välittää myös kielteisissä rekrytointivastauksissa. Vain jossain määrin sen vuoksi, että kielteinen rekrytointivastaus ei kielteisen luonteensa vuoksi ole sopiva väylä markkinointiin. Haastateltavat kokivat, että hyvää työnantajakuvaa voidaan kielteisten rekrytointivastausten kohdalla erityisesti välittää nopealla, asiallisella ja ystävällisellä tiedotuksella. Lisäksi osa haastateltavista koki tärkeänä viestinnän yhdenmukaisuuden eli heidän mukaansa viestin olisi hyvä kulkea vain tiettyjen ihmisten kautta, jotta se pysyy johdonmukaisena ja yhtenäisenä.

## 5 Lopuksi

Tässä tutkielmassa olen käsitellyt kielteisten rekrytointipäätösten viestimistä osana yritysten rekrytointiprosessia ja työnantajabrändäystä. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kielteisten rekrytointipäätösten viestimisen käytäntöjä ja selvittää niiden taustalla olevia tekijöitä kielteisten rekrytointivastausten lähettäjän näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena oli löytää valintoja, joita lähettäjän on kielteisten rekrytointipäätösten viestimisessä tehtävä sekä löytää myös perusteita näille valinnoille. Jaoin tutkimuskysymykset kolmeen pääkohtaan, jotka osaltaan vastaisivat kysymyksiin *kuka, miten, milloin, mitä ja miksi*.

Kiinnostukseni kielteisiin rekrytointivastauksiin on kummunnut omista kokemuksistani vastaanottavana osapuolena. Olen tutkimushaastattelujen myötä päässyt kurkistamaan kolikon toiselle puolelle. Lisäksi haastattelujen myötä ymmärrykseni yritysten rekrytointiprosesseista on syventynyt. Omat henkilökohtaiset tavoitteeni tutkielman annista ovat siis toteutuneet. Tässä luvussa esittelen keskeiset tutkimustulokset, käytännön neuvoja kielteisten rekrytointipäätösten viestimiseen ja jatkotutkimuksen aiheita. Lisäksi arvioin tutkimuksen rajoitteita, luotettavuutta ja vahvuuksia.

Tämän tutkielman perusteella voidaan sanoa, että yritysten tulisi panostaa enemmän kielteisiin rekrytointivastauksiin. Nyt ja lähitulevaisuudessa osaavista työntekijöistä tulee kilpailua, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Epävarmassa tilanteessa ei ole yhdenkään yrityksen kannalta järkevää ottaa riskiä, että joku heidänkin mielestään hyvä (muttei ehkä juuri nyt sopiva) hakija turhautuu yrityksen rekrytoinnista välittyvään viestintäpolitiikkaan. Jos tällä henkilöllä on tulevaisuudessa vaihtoehtoja niin voi olla, että hän hakeutuu mieluummin jonkin toisen yrityksen palvelukseen.

Analyysissa perusteellisesti käsitelty hakijoiden *ehkä*-ryhmä on siinä mielessä ongelmallinen, että jos ryhmälle tiedotetaan kielteisestä rekrytointipäätöksestä hyvin aikaisessa vaiheessa ja sitten huomataan haastatteluissa, että sinne kutsutut eivät olekaan niin potentiaalisia kuin oli arveltu, yritys on hankalassa tilanteessa. Jo hylättyjä hakijoita ei enää kehtaa kutsua haastatteluun, joten vaihtoehtona on jatkaa

jo haastateltujen kandidaattien kanssa tai käynnistää rekrytointi uudestaan ja toivoa uusia hyviä hakijoita. Vanhoille hakijoille rekrytoinnin uudelleen käynnistäminen antaa kuitenkin kielteissävytteistä viestiä. Varsinkin, jos alkuperäisessä kielteisessä rekrytointivastauksessa on hylkäyksen perusteeksi mainittu ”saimme runsaasti hyviä hakemuksia”, voi hakija kokea, että yritykselle ei kelpaa kukaan. Tässä *ehkä*-ryhmän kuvitteellisessa skenaariossa voi pohtia, miksi ei ole onnistuttu houkuttelemaan tarpeeksi laadukkaita hakijoita, miksi haastatteluun valitaan sellaisia henkilöitä, jotka eivät osoittaudukaan potentiaalisiksi tai miksi rekrytoijalle ei kelpaa kukaan. Nämä ovat kaikki hyvin relevantteja kysymyksiä. Ongelmat kielteisissä rekrytointivastauksissa ovat hyvä herätyskello siihen, että yrityksessä olisi aika tehdä itsearviointia.

Organisaation sisäisiä hakijoita sekä entisiä työntekijöitä tulisi kohdella kielteisissä rekrytointipäätöksissä hieman eri tavalla kuin ketä tahansa hakijoita. Henkilö, jolla on jo ollut side yritykseen tai on tällä hetkellä, muodostaa todennäköisesti helpommin psykologisen sopimuksen hakemuksen lähetettyään ja on siten alttiimpi huonosti hoidetun kielteisen rekrytointipäätöksen viestimisen negatiivisille seurauksille. Sisäisten hakijoiden kohtelu huolestutti myös yhtä haastateltavista.

Nykyisin ajallaan hoidettu rekrytointiprosessi sekä nopea, perusteleva ja ystävällinen tiedotus kielteisten rekrytointipäätösten viestimisessä vielä yllättää myönteisesti, sillä läheskään kaikki yritykset eivät tee niin. Siten se myös vaikuttaa työnantajakuvan muodostumiseen positiivisesti. Mikäli kaikki yritykset hoitaisivat kielteisten rekrytointipäätösten viestimisen mallikkaasti, myönteinen yllätysefekti poistuisi ja siitä tulisi oletusarvo. Uskon, että tähän skenaarioon on kuitenkin vielä matkaa, joten yksi suhteellisen yksinkertainen ja helppo tapa edistää hyvää työnantajabrändiä, on panostaa kielteisten rekrytointipäätösten viestimiseen ja hyödyntää hyvän laadun yllätysefektiä.

Kielteiset rekrytointivastaukset eivät välttämättä määrää yrityksen tulevaisuutta. Kuitenkin tulisi ajatella, että työnantajakuva on tärkeä ja vastauksen sävy vaikuttaa sen muodostumiseen. (Feinberg 1996, 70). Huonosti laaditut ja ajoitetut kielteiset rekrytointivastaukset eivät välttämättä tarkoita vain sitä, että yritys ei ole panostanut juuri näihin, vaan ne voivat heijastaa myös laajempaa ongelmaa koko yrityksen

rekryointiprosessissa: on hirveä kiire ehdokkaiden karsinnassa, ei täysin tiedetä, millaista tyyppiä haetaankaan, haastattelut viivästyvät jne. Mikäli koko rekryointiprosessi on alusta alkaen hyvin suunniteltu, jäsennely ja resursoitu, ei pitäisi tulla ongelmia myöskään kielteisissä rekryointivastauksissa.

### ***5.1 Keskeiset tutkimustulokset***

Tutkimusta varten haastattelin yhteensä viittä kielteisten rekryointivastausten kanssa tekemisissä olevaa henkilöä viidestä eri isosta yrityksestä. Kaikilla kohdeyrityksillä oli tutkimuksen teon aikana käytössään rekryointijärjestelmä. Haastattelin henkilöt hyödyntäen teemahaastattelurunkoa, jonka olin jakanut osioihin tutkimuskysymysteni mukaisesti. Kun olin purkanut haastattelunauhat, analysoin haastatteluja teemoittelun, aiemman tutkimuksen sekä työnantajabrändäysviitekehyksen avulla.

Kohdeyritysten toimintatavat kielteisten rekryointipäätösten viestimisessä ovat hyvin lähellä toisiaan. Yhtäläisyyksien suuri määrä johtunee yritysten koon, rakenteen ja rekryointiprosessien samankaltaisuudesta. Eroja kohdeyritysten kielteisten rekryointipäätösten viestimiseen toivat toimenpiteet *ehkä*-ryhmää kohtaan sekä rekrytoivien esimiesten rooli kielteisten rekryointivastausten lähettämisessä. Jokaisessa kohdeyrityksessä oli enemmän tai vähemmän mietitty kielteisiä rekryointivastauksia ja moni korosti niiden tärkeyttä myös työnantajakuvan välittämisessä. Erilaisista lähestymistavoista ja painotusalueista huolimatta kaikkien yritysten esimerkit heidän lähettämistään kielteisistä rekryointivastauksista olivat yllättävän samanlaisia. Ilmaisua *Valinta ei kohdistunut sinuun* esiintyi neljän yrityksen vastauksessa. Yritysten edustajat painottivat kuitenkin erilaisia asioita oman yrityksensä työnantajakuvassa eivätkä yritykset kulttuuriltaan ole kovin samankaltaisia. Persoonallisuus saa näkyä myös kielteisissä rekryointivastauksissa. Toivon, että työnantajat kehittyisivät viestinnällisellä saralla tulevien vuosien aikana ja ehkäpä jo kymmenen vuoden päästä *valinta ei kohdistunut sinuun* olisi harvinainen fraasi kielteisten rekryointipäätösten viestinnässä.

Työnhakija on suuressa tiedonjanoissa työnhakuprosessin aikana eikä työnantajaosapuolen tule unohtaa tätä. Pienetkin tiedonmuruset edistävät myönteistä työnantajakuvausta. Kun asioita ei yritetä peitellä vaan kerrotaan suoraan, hakija saa käsityksen, että yritys on rehellinen ja avoin. Yksi haastateltavista toisille useaan otteeseen huomionsa siitä, että hakijoiden tiedonjano on lisääntynyt selvästi viimeisen viiden vuoden aikana ja että yhä useammat hakijat haluavat lisätietoja, miksi heitä ei valittu haettuun tehtävään. Haastateltava uumoilikin, että tulevaisuudessa tehtävään räätälöitykään sähköpostitse massaviestinä lähetetty kielteinen rekrytointivastaus ei enää riitä, vaan hakijat vaativat yhä henkilökohtaisempaa palautetta

Rekrytoivia esimiehiä voi kouluttaa tarjoamaan oikeaa tietoa työstä tavalla joka on johdonmukainen ja reilu. Koulutus voisi olla ratkaisu myös haastatteluissa esille tulleeseen HR-osastojen epäluottamuslauseeseen rekrytoivia esimiehiä kohtaan. Kouluttaminen vie tietysti aikaa ja resursseja, ja tällöin rekrytoiville esimiehille jää vähemmän aikaa keskittyä päätyöhönsä. Todennäköisesti ei ole olemassa oikeaa ratkaisua, vaan jokaisen yrityksen on pohdittava, mikä menettelytapa sopii heidän kohdallaan parhaiten: keskitetäänkö kaikki rekrytointiviestintä HR-osastolle, jolloin työnantajabrändi ei välttämättä välity aina realistisesti ja byrokratia lisääntyy vai koulutetaanko rekrytoivia esimiehiä rekrytointiviestinnän alueella, jolloin heille ei jää niin paljon aikaa varsinaiseen työhönsä.

Psykologisen sopimuksen käsitettä ei kukaan haastateltavista tuonut sellaisenaan esille, mutta puheet sivusivat monia psykologiseen sopimukseen liittyviä teemoja. Monet korostivat, että hakijat ovat *ansainneet* saada tietää, missä vaiheessa rekrytointiprosessi menee ja mikä heidän tilanteensa on ja että yrityksellä on *velvollisuus* informoida hakijoita, koska hakijat ovat jo uhranneet aikaa ja vaivaa hakuprosessiin. Työnantajakuvaan käsitteen haastateltavat taasen toivat itse esille useaan otteeseen ja kokivat kielteisten rekrytointivastausten vaikuttavan työnantajakuvaan. Vaikutussuhdetta on vaikea todistaa, niin kuin olen aiemmin tuonut esille, mutta tämän tutkimuksen kannalta riittävää informaatiota on se, että vastausten lähettäjät kokevat näiden viestien olevan osatekijä työnantajakuvaan muodostumisessa.

Työnantajabrändäyksen tavoitteena on houkutella uusia työntekijöitä sekä lisätä jo olemassa olevien työntekijöiden tuottavuutta. Tämän tutkimuksen keskiössä on ollut nimenomaan uusien työntekijöiden houkuttelevuus. Työnantajabrändäyksen yksi kantavista ajatuksista on työnantajabrändin hallittavuus verrattuna työnantajakuvan hallitsemattomuuteen. Työnhakijan kuva yrityksestä työnantajana muodostuu siis sekä hallittujen strategisten brändiassosiaatioiden että vaikeammin vaikutettavissa olevien ulkoisten tekijöiden kautta.

Kohdeyritysten työnantajabrändäykseen liittyviä toimenpiteitä ovat henkilökohtainen tiedotus jo haastatteluissa käyneille hakijoille, ei-valittujen henkilöiden informoiminen massaviestillä, kielteisten rekrytointipäätösten viestimisen keskittäminen HR-osastoille ja rekrytointijärjestelmän käyttäminen. Myös kielteisten rekrytointivastausten muotoilu voidaan nähdä työnantajabrändäyksenä. Haastateltavat puhuivat siitä, millaisen kuvan haluavat yrityksestään välittyvän näiden viestien kautta.

## ***5.2 Käytännön neuvoja kielteisten rekrytointipäätösten viestimiseen***

Olen tässä tutkimuksessa analysoinut aineistoani akateemisen keskustelun kannalta, mikä on tarpeellista, sillä onhan kyseessä pro gradu -tutkielma. Sekä tutkimushaastatteluissa että työhaastatteluissa yrityksiä on kuitenkin kovasti kiinnostanut, miten muut hoitavat kielteisiä rekrytointivastauksia. Heitä on askarruttanut, millainen olisi sitten hyvä kielteinen rekrytointivastaus. Tämä ehdotuslista on irrallaan tästä tutkielmasta siinä mielessä, että siinä keskitytään nimenomaan vastaanottajan näkökulmasta toimimiseen ja se on liian normatiivinen ollakseen kiinteä osa akateemista tutkimusta. Olisi kuitenkin outoa tutkia kielteisiä rekrytointivastauksia ottamatta kantaa siihen, millaisia niiden lopulta tulisi olla. Seuraavat ehdotukset perustuvat tämän tutkimuksen tuloksiin sekä käytännön havaintoihin työnhausta.

- **Lähetäminen ajoissa**

Kielteiset rekrytointivastaukset on hyvä saada lähtemään hakijoille mahdollisimman nopeasti, sillä hakija tekee omat johtopäätöksensä, mikäli

vastaus ei saavu sopivassa ajassa. Kielteisten rekryointivastausten lähettäminen nopeutuu huomattavasti, mikäli niiden lähettämistä ei lykätä siihen asti, kunnes valittu henkilö on allekirjoittanut työsopimuksen. Kielteisten rekryointivastausten lähettämisen aikataulua ja viestintätapaa voi miettiä myös hakukohtaisesti. Esimerkiksi laajoissa kesätyöhauissa, joihin saattaa tulla jopa tuhansia hakemuksia, voi olla järkevää lähettää hakijoille heti viesti, jossa kiitetään hakemuksesta ja ilmoitetaan, millä viikolla kutsutaan haastatteluun. Mitään kielteistä rekryointivastausta ei tällöin erikseen enää prosessin päätyttyä lähetetä. Mikäli tällaisen viestin lähettää, on syytä pitää tarkasti luvatusa aikataulusta kiinni.

- **Lisätietoja valinnan perusteista**

Hakijat ovat usein hyvin tiedonjanoisia rekryointiprosessin tilasta sekä oman valitsemattomuutensa perusteluista. Mitä enemmän tietoa hakijalle on valmis antamaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hänelle jää yrityksestä hyvä työnantajakuva, olettaen tietysti, että tarjottu tieto on asianmukaista ja perusteltua. Hyvä tapa tyydyttää hakijoiden tiedonjano on sisällyttää kielteiseen rekryointivastaukseen muutama rekryoinnissa painotettu pääkriteeri.

- **Ystävällinen sävy**

Kielteisissä rekryointivastauksissa kannattaa pysyä asialinjalla, mutta silti pitää ystävällinen sävy. Hakijan kokemus siitä, että häntä arvostetaan ihmisenä ja potentiaalisena työntekijänä on osa hänen rakentamansa työnantajakuvan kokonaisuutta.

- **Mahdollisuus tiedustella lisää**

Yritysten HR-osastot ovat usein kiireisiä eivätkä välttämättä pysty tai halua löytää aikaa ei-valittujen hakijoiden tiedusteluille. Yksi tapa vähentää kyselyitä on sisällyttää muutama ydinkohta valinnan perusteista kielteiseen rekryointivastaukseen. Tämän lisäksi kielteiseen rekryointivastaukseen voidaan myös mainita henkilöt, joihin hakija voi olla yhteydessä



tiedusteluissaan. Näin vältetään tarpeettomat soitot henkilöille, jotka ovat työllistettyjä muiden tehtävien parissa ja voidaan keskittää hakijoiden palveleminen sovituille tahoille, joiden työajasta osa on varattu tähän tehtävään.

- **Hakijoiden määrän ilmoittaminen (jos hakijoita on oikeasti ollut paljon)**

Hakijoiden tiedonjanoa voi tyydyttää myös kertomalla, kuinka monta hakijaa tehtävään oli yhteensä. On epätodennäköisempää, että hakija kokee epäoikeudenmukaista kohtelua rekrytointiprosessissa, jos hän saa tietää, että hakuprosessissa on ollut mukana 300 hakijaa. Hakijakin ymmärtää, että noin massiivisessa haussa ei hän välttämättä ollut huono hakija yrityksen mielestä, vaan isossa joukossa oli valtavasti potentiaalisia henkilöitä.

- **Oikeinkirjoitus**

Niin kuin kaikessa muussakin yritysmaailman viestinnässä myös kielteisissä rekrytointivastauksissa tulisi kiinnittää huomiota oikeinkirjoitukseen. Työnantajakuva voi vahingoittua tahattomasti epähuomiossa tehtyjen kirjoitusvirheiden vuoksi. Kielteisiä rekrytointivastauksia kirjoittaessa tulisi pitää koko ajan mielessä, että viesti lähetetään isolle joukolle ihmisiä ja tarkistaa viestin ulkoasu huolella.

- **Jos hakija on jo tavattu, niin on kohteliasta mieluummin soittaa kuin laittaa sähköpostia**

Kun hakijat uhraavat itse omaa aikaansa yrityksen edustajan tai edustajien tapaamiseen ja kokevat yhä enemmän olevansa aidosti mukana rekrytointiprosessissa, soiton sijaan tuleva massasähköposti voi vahingoittaa hakijan muodostamaa psykologista sopimusta. Tällöin myös työnantajakuva kokee kolhuja. Mikäli haastatelluille työnhakijoille soittamiseen ei riitä aikaa, tulisi vähintään lähettää henkilökohtaisemman kuuloinen sähköposti. Mitä enemmän yhteyttä hakija kokee potentiaalista työnantajaa kohtaan ja mitä enemmän hän itsestään antaa hakuprosessissa sitä voimakkaammin hän kokee

kielteisen rekryointipäätöksen, mikä johtuu voimakkaan psykologisen sopimuksen muodostumisesta ja sen rikotuksi tulemisen kokemisesta.

### ***5.3 Tutkimuksen luotettavuus***

Vähäinen määrä kielteisten rekryointivastausten tutkimuksia on tuonut haasteita tutkimuksen tekoon, sillä on vaikeampaa peilata omia löydöksiään aikaisempaan tutkimukseen, kun aikaisempaa tutkimusta on tehnyt vain muutama tutkija. Kuitenkin se, että aihetta on tutkittu vähän, on antanut minulle mahdollisuuden aloittaa puhtaalta pöydältä eikä aiempi tutkimus ole päässyt rajoittamaan tämän tutkimuksen toteutusta ja analyysia.

Tutkimusotoksen koko eli viisi suurta yritystä ei ole kovin suuri. Kuitenkaan lisähaastatteluille ei ollut tarvetta, sillä aineistoni alkoi kylläntyä jo viiden haastattelun aikana. Eskolan & Suorannan (2008, 62) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa. Lisähaastatteluille kohdeyritysten sisällä ei myöskään ollut tarvetta, sillä halusin haastatella nimenomaan sellaisia henkilöitä, jolla on eniten tietoa kielteisistä rekryointivastauksista. Kielteisiä rekryointivastauksia ei ole aiemmin tutkittu lähettäjän näkökulmasta, minkä vuoksi valitsinkin teemahaastattelun helpottamaan aineistonkeruuta. Uskoin (ja uskon yhä) saavani sen avulla mahdollisimman paljon irti haastatteluista kuitenkin niin, että fokus eli kielteiset rekryointivastaukset oli koko ajan selvänä tiedossa niin minulle kuin haastateltavillekin.

On hyvä ymmärtää, ettei tämän tutkimuksen aineistosta voida pienten ja keskisuurten yritysten panoksen puuttuessa tehdä johtopäätöksiä siitä, miten rekryointiprosessit etenevät Suomessa yleensä. Haastateltavien vastausten luotettavuuden arvioinnissa on syytä muistaa, että toteutin haastattelut anonyyminä. Kenelläkään ei ollut syytä siis kaunistella totuutta ainakaan kasvojen menettämisen pelossa.

## ***5.4 Tutkimuksen vahvuudet, rajoitteet ja jatkotutkimuksen aiheet***

Tämän tutkielman vahvuus on, että olen tarkastellut kielteisiä rekrytointivastauksia lähettäjän näkökulmasta. Aikaisemmassa tutkimuksessa tarkastelu on keskittynyt vastaanottajaan. Lisäksi olen toteuttanut tutkimukseni laadullisin tutkimusmenetelmin, mikä poikkeaa aikaisemmasta kvantitatiivispainotteisesta tutkimuksesta. Yhtenä tutkimuksen vahvuutena voidaan nähdä myös aito tutkimustilanne. Tarkoitan aitoudella tässä yhteydessä sitä, että olen tutkinut oikeita yrityksiä ja niiden oikeita käytössä olevia rekrytointikäytänteitä. Tutkimukseni tuo yritysmaailman realiteetit mukaan keskusteluun, mikä auttaa mahdollisesti siirtämään keskustelun tasoa käytännönläheisemmäksi ja ideoita toteuttamiskelpoisimmiksi.

Tämän tutkielman tarkoituksena ei ole esittää yhtä oikeaa tapaa kirjoittaa kielteisiä rekrytointivastauksia ja yhtä tapaa sijoittaa niitä rekrytointiprosessiin. Tarkoituksena on kuvailla, mitä käytäntöjä on olemassa ja kannustaa yrityksiä miettimään omiaan. On olemassa monia hyviä tapoja toteuttaa kielteisten rekrytointivastausten lähettäminen. Tärkeintä on, että aihetta on mietitty yrityksessä ja että se on hiottu johdonmukaiseksi muun viestinnän kanssa.

Haastateltavien kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, kuten laadullisessa tutkimuksessa on tapana. Harkinnanvarainen näyte on kuitenkin tutkijan eli minun valitsema eikä sen edustavuutta voi varmuudella todistaa. (Hirsjärvi & Hurme, 60.) Tutkimuksen rajoitteena on pieni ja vain isoihin yrityksiin keskittynyt aineisto. Valitsemani aineisto palvelee kuitenkin tutkimukseni tavoitteita ja vastaa tutkimuskysymyksiin. Laajempaa ja syvällisempää tutkimusta varten olisi hyvä valita mukaan useampia yrityksiä, joissa olisi myös eroavaisuuksia esimerkiksi koon, toimialan ja rekrytointijärjestelmän olemassaolon suhteen. Näkökulmaa on mahdollista laajentaa ottamalla yritysten, jotka toimivat kielteisten rekrytointivastausten lähettäjän roolissa, lisäksi mukaan myös vastaanottajan roolissa olevia henkilöitä esimerkiksi fokusryhmäkeskustelun avulla.

Oman haasteensa kielteisten rekrytointipäätösten viestimiseen tuovat myös ns.

”jatkuvan haun paikat”, jossa sopivia ehdokkaita tehtävään hakee harvoin ja siksi hakua joudutaan pitämään auki pitkään tai avaamaan yhä uudestaan. Näihinkin tehtäviin hakevat kaipaavat tietoa rekrytointiprosessin tilasta, mutta sitä on vaikea antaa heille pahoittamatta vastaanottajan mieltä, koska ei ole yleisesti hyväksyttävää perustelua, kuten että olisi päädytty valitsemaan joku muu henkilö tehtävään. Mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle olisikin etsiä yrityksiä, jotka ovat keksineet ongelmalle ratkaisun ja tutkia, miten onnistuneita ratkaisuja on olemassa. Uskon, että ainakin yritysmaailmassa tällaiselle tutkimukselle olisi käyttöä, sillä asiantuntemuksen keskittyessä omille ydinosaamisalueille, olisi helppoa omaksua muiden jo hyväksi havaitsemia toimintamalleja.

## Lähteet

- Aamodt, Michael & Peggans, Deborah 1988. Rejecting applicants with tact. *Personnel Administrator*, 33(4), 58–60.
- Andler, Edward & Herbst, Dara 2003. *The complete reference checking handbook. The proven (and legal) ways to prevent hiring mistakes*. Amacom: New York
- Argyris, Chris 1960. *Understanding Organizational Behavior*. Homewood: Dorsey Press.
- Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Barber, Alison 1998. *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Bernstein, David 1986. *Yrityksen imago ja todellisuus*. Gummerus Oy: Jyväskylä.
- Bhatia, Vijay 1998. *Analysing genre: language use in professional settings*. London: Longman.
- Breaugh, James 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118.
- Brice, Thomas & Waung, Marie 1995. Applicant rejection letters: Are businesses sending the wrong message? *Business Horizons*, 38(2), 59–62.
- Brown, Ted 1993. Unkind Cuts: Rethinking the Rhetoric of Academic Job Rejection Letters. *College English*, 55(7), 770–778.
- Cable, Daniel & Graham, Mary 2000. The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 929–947.

Cable, Daniel & Turban, Daniel 2003. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.

Chapman, Derek & Uggerslev, Krista & Carroll, Sarah 2005. Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Feinberg, Richard & Meoli-Stanton, Jennifer & Gable, Myron 1996. Employment rejection and acceptance letters and their unintended consequences on image, self-concept, and intentions. *Journal of business & psychology*, 11(1), 63–71.

Fielden, John & Dulek, Ronald 1982. What rejection letters say about your company? *Business Horizons*, 25(5), 40–45.

Gatewood, Robert & Gowan, Mary & Lautenschlager, Gary 1993. Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414–427.

Gilliland, Stephen & Groth, Markus & Baker, Robert 2001. Improving applicants' reactions to rejection letters: An application of fairness theory. *Personnel Psychology*, 54, 669–703.

*Hanki työhaastattelusta palautetta.*

<http://uraneuvonta.monster.fi/haastattelu/seuranta/hanki-tyohaastattelusta-palautetta/article.aspx> , luettu 28.1.2012

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Juholin, Elisa 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. WS Bookwell: Porvoo.

Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa 2007. *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Tammer-Paino Oy: Tampere.

Lemmink, Jos & Schuijf, Annelien & Streukens, Sandra 2003. The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1–15.

Markkanen, Mikko 1999. *Etsi arvioi valitse – onnistunut rekrytointi*. WSOY, Juva

Moroko, Lara & Uncles, Mark 2008. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160–175.

Rousseau, Denise 1995. *Psychological contracts in organizations: understanding written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.

Rousseau, Denise 1989. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.

Rynes, Sara & Barber, Alison 1990. Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *The Academy of Management Review*, 15(2), 286–310.

Rynes, Sara & Bretz Jr, Robert 1991. The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521.

Schein, Edgar 1965. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Sellberg, Ann-Mari 2008. Waiting and Rejection: An Organizational Perspective, ”Cooling out” rejected applicants. *Time & Society*, 17(2), 349–363.

Sulkunen, Pekka. 1990. Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa Mäkelä, Klaus (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 264–285.

Suazo, Mark & Martínez, Patricia & Sandoval, Rudy 2009. Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19, 154–166.

Swales, John 1991. *Genre analysis : English in academic and research settings*. Cambridge University Press: Cambridge.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus.

Van Hove, Greet & Lievens, Filip 2009. Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341–352.

Viitala, Riitta 2007. *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Edita Oy: Helsinki

Waung, Marie & Brice, Thomas 2000. Communicating negative hire decisions to applicants: Fulfilling psychological contracts. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 247–263.

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



**Haastattelulähteet:**

Henkilöstöjohtaja, Yritys D, Helsinki, 2.2.2011

Henkilöstöpäällikkö, Yritys B, Helsinki, 27.1.2011

HR-asiantuntija, Yritys A, Helsinki, 20.1.2011

HR-asiantuntija, Yritys C, Helsinki, 31.1.2011

HR-assistentti, Yritys E, Helsinki, 4.2.2011

## LIITTEET

### **Liite 1: Yritys A, hakija karsiutunut hakemuksen perusteella**

Hei (Etunimi)

Kiitos mielenkiinnostasi A:n tarjoamia mahdollisuuksia kohtaan. Olemme vastaanottaneet sekä läpikäyneet hakemuksesi. Valitettavasti tällä hetkellä emme voi tarjota kokemustasi ja taustaasi vastaavia tehtäviä.

Hakemuksesi säilyy tietokannassamme mahdollista tulevaa harkintaa varten. Voit myös itse seurata avoimia paikkoja nettisivuiltamme sekä päivittää hakuprofiiliasi.

Kiitos vielä yhteydenotostasi ja onnea työn haussa.

Ystävällisin terveisin,

Yritys A, Rekrytointi

Please do not reply to this message. Replies to this message are undeliverable.

### **Liite 2: Yritys A, hakija karsiutunut ensimmäisen haastattelun jälkeen**

Hei (Etunimi)

Kiitos mukavasta tapaamisesta sekä mielenkiinnostasi A:ta kohtaan. Huolellisen harkinnan jälkeen joudumme valitettavasti toteamaan, ettemme pysty tarjoamaan sinulle mahdollisuutta työskennellä yrityksessämme.

Kiitos vielä yhteydenotostasi ja onnea työn haussa.

Ystävällisin terveisin,

Yritys A, Rekrytointi

Please do not reply to this message. Replies to this message are undeliverable.

### **Liite 3: Yritys B, ehkä-kirje**

Hei,

Kiitos hakemuksestasi XX tehtävään ja kiinnostuksestasi yritystämme kohtaan. Rekrytointiprosessimme on nyt edennyt ja olemme kutsuneet ensimmäisiin haastatteluihin muutamia hakijoita. Olet vielä mukana prosessissa. Mikäli laajennamme haastateltavien joukkoa, olemme Sinuun yhteydessä lähiviikkoina.

Valinnassa painotimme finanssialan tuntemusta, kokemusta esimiestyöstä sekä soveltuvuutta organisaatioomme.

Säilytämme hakemustasi määrittelemäsi ajan. Huomioimme hakemuksesi, mikäli vastaavia tehtäviä avautuu organisaatiossamme.

Voit seurata avoimia tehtäviämme osoitteessa [www.yritys-b.fi/rekry](http://www.yritys-b.fi/rekry)

Ystävällisin terveisin,  
N.N.

### **Liite 4: Yritys B, ei-kirje**

Hei,

Kiitos hakemuksestasi XX tehtävään ja kiinnostuksestasi yritystämme kohtaan.

Rekrytointiprosessimme on nyt edennyt ja olemme valinneet henkilöt, joiden kanssa jatkamme prosessia. Valintamme ei tällä kertaa kohdistunut Sinuun. Valinnassa painotimme vakuutus- ja finanssialan järjestelmien tuntemusta, vahvaa myyntihenkisyyttä ja soveltuvuutta organisaatioomme.

Säilytämme hakemustasi määrittelemäsi ajan. Huomioimme hakemuksesi, mikäli vastaavia tehtäviä avautuu organisaatiossamme.

Voit seurata avoimia tehtäviämme osoitteessa [www.yritys-b.fi/rekry](http://www.yritys-b.fi/rekry)

Ystävällisin terveisin,  
N.N.

**Liite 5: Yritys C, hakija karsiutunut hakemuksen perusteella**

Hei {etunimi}

Kiitos mielenkiinnostasi ja hakemuksestasi xxx tehtävään. Olemme valinneet haastattelukierrokselle etenevät hakijat. Valitettavasti valintamme ei kuitenkaan tällä kertaa kohdistunut sinuun.

Haemme jatkuvasti uusia osaajia joukkoomme. Toivommeikin, että haet myös tulevaisuudessa sinua kiinnostavaa avointa työpaikkaa yritys C:ssä.

Ystävällisin terveisin  
Yritys C Henkilöstöhallinto ja kehittäminen

**Liite 6: Yritys C, hakija karsiutunut ensimmäisen haastattelun jälkeen**

Hei {etunimi}

Kiitos mielenkiinnostasi ja käynnistäsi liittyen xxx tehtävään. Olemme nyt valinneet tehtävään sopivimman henkilön. Valitettavasti valintamme ei kuitenkaan tällä kertaa kohdistunut sinuun.

Haemme jatkuvasti uusia osaajia joukkoomme. Toivommeikin, että haet myös tulevaisuudessa sinua kiinnostavaa avointa työpaikkaa yritys C:ssä.

Ystävällisin terveisin  
  
Etunimi Sukunimi  
Yritys C Henkilöstöhallinto ja kehittäminen

### **Liite 7: Yritys D, hakija karsiutunut hakemuksen perusteella**

Otsikko: Kiitos!

Hei (Etunimi)!

Kiitos mielenkiinnostasi XX tehtävää ja Yritys D:tä kohtaan. Hakuprosessi on nyt saatettu loppuun ja valintapäätös on tehty. Valitettavasti valinta ei tällä kertaa kohdistunut Sinuun.

Seuraathan jatkossakin avoimia työpaikkojamme osoitteessa [www.yritys-d.fi](http://www.yritys-d.fi).

Ystävällisin terveisin  
Yritys D  
Rekrytointitiimi  
Puhelin 020 123 4000”

### **Liite 8: Yritys D, hakija karsiutunut ensimmäisen haastattelun jälkeen**

Otsikko: Kiitos!

Hei (Etunimi)!

Kiitos mukavasta haastattelutapaamisesta ja panostuksestasi Asiantuntijatehtävän rekrytointiprosessiin. Olemme vieneet rekrytointiprosessin loppuun ja valitettavasti valinta ei tällä kertaa kohdistunut sinuun. Valinnassa painotimme osaamista ja kokemusta vastaavista tehtävistä. Pidämme kuitenkin mielellämme yhteystietosi, mikäli tilanne muuttuu seuraavan kuuden kuukauden aikana.

Toivotamme oikein mukavaa joulun aikaa!

Ystävällisin terveisin  
Etunimi Sukunimi  
HR Advisor  
Human Resources  
Yritys D  
Tel. +358 xx xxxx  
Fax.+358 xx xxxx  
P.O. Box xxxx, 00101 HELSINKI  
Visiting address:  
[etunimi.sukunimi@yritys-d.fi](mailto:etunimi.sukunimi@yritys-d.fi)  
[www.yritys-d.fi](http://www.yritys-d.fi)

**Liite 9: Yritys E, hakija karsiutunut hakemuksen perusteella**

Hei {etunimi}!

Kiitos osoittamastasi kiinnostuksesta Yritys E:tä ja avoinna ollutta Asiantuntijan tehtävää kohtaan. Saimme runsaasti hyviä hakemuksia ja valintaprosessi on nyt päättynyt. Valintamme ei tällä kertaa kohdistunut Sinuun.

Toivotamme Sinulle hyvää jatkoa!

Ystävällisin terveisin,  
Yritys E

Etunimi Sukunimi  
Rekrytointi

## Liite 10: Haastattelupyynnön-sähköposti

Hei!

Olen graduvaiheen opiskelija Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulussa ja sain yhteystietosi Aallon yrityssuhdeyksiköstä. Lähestynkin sinua haastattelupyynnön merkeissä. Toiveenani olisi saada graduni aineistoa varten noin tunnin mittainen haastattelu (jonka voisin nauhoittaa) henkilöltä, joka lähettää kielteisiä rekryointivastauksia.

Graduni käsittelee kielteisiä rekryointivastauksia (kuka niitä laatii?kuka lähettää?miksi lähetetään?millaisia viestejä lähetetään?kenelle lähetetään?) ja sitä, mitä niillä halutaan viestiä vs. miten viestit koetaan. Tarkoitukseni on haastatella muutaman yrityksen edustajaa, jotka ovat kielteisten rekryointivastausten lähittäjien roolissa sekä myöhemmin järjestää fokusryhmäkeskustelu, jonne osallistuisi henkilöitä vastausten vastaanottajan roolissa.

Haastattelun tarkoituksena olisi selvittää yrityksen käytännöt kielteisiä rekryointivastauksia koskien sekä mahdollisesti sitä, miten ne nivoutuvat yrityksen yleiseen viestintästrategiaan tai työnantajakuvaan. Toivoisin saavani mukaani myös yhden esimerkin yrityksen lähettämästä kielteisestä rekryointivastauksesta, sillä voisin hyödyntää sitä fokusryhmäkeskustelussa, jolloin myös Yritys ABCDEvoisi saada mahdollisesti palautetta omasta vastauksestaan.

Yritysten nimiä ei tulla mainitsemaan gradussa.

Olisiko sinulla aikaa ja halua tavata kanssani noin tunnin haastattelun merkeissä esimerkiksi helmikuun alussa?

Ystävällisin terveisin  
Kristiina Rembel

puh. 050-xxx xxxx  
e-mail [xxx.xxx@xxx.fi](mailto:xxx.xxx@xxx.fi)

## **Liite 11: Haastatteluiden kysymysrunko**

### **Yleinen prosessi**

Miten yrityksenne rekrytointiprosessi rakentuu?

Miten informoitte ei-valittuja hakijoita päätöksestä? Onko erilaisia käytäntöjä riippuen siitä, onko ko. henkilö ollut haastattelussa vai ei?

Kuinka kauan yrityksessänne on lähetetty kielteisiä rekrytointivastauksia?

Onko teillä käytössä jokin rekrytointijärjestelmä. Mikä?

### **Kielteiset rekrytointivastaukset**

Kuka/ketkä yrityksessänne lähettävät kielteisiä rekrytointivastauksia? Miksi juuri nämä henkilöt?

Kuka on kirjoittanut yrityksenne lähettämän kielteiset rekrytointivastaukset? Onko teillä sääntöjä, jonka mukaan vastaus pitää kirjoittaa?

Milloin olette viimeksi tarkentaneet tai pohtineet lähettämänne viestin sisältöä?

Lähetetäänkö kaikille hakijoille riippumatta tehtävästä sama vastaus?

Millainen olisi ideaalinen kielteinen rekrytointivastaus?

### **Työnantajakuva**

Millaista työnantajakuva yritätte viestiä? Miten se näkyy kielteisissä rekrytointivastauksissanne?

Millä tavalla haluaisitte, että vastaanottaja tulkitsee viestin?

Millä tavalla luulette vastaanottajan tulkitsevan viestin?