

LUT School of Business and Management

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Luottamuksen rakentuminen rekrytointiprosessissa sosiaalisen median avulla

Building trust in recruiting process through Social Media

8.1.2018
Mikaela Enarvi
Ohjaaja: Jukka-Pekka Bergman

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Enarvi, Mikaela

Tutkielman nimi: Luottamuksen rakentuminen rekrytointiprosessissa sosiaalisen median avulla

Akateeminen yksikkö: LUT School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kauppätiede / Kansainvälinen liiketoiminta

Ohjaaja: Jukka-Pekka Bergman

Hakusanat: Sosiaalinen media, Luottamus, Rekrytointiprosessi

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää, tukeeko sosiaalisen median käyttö luottamuksen syntymistä rekrytointiprosessissa ja miten luottamus voi rekrytointiprosessissa lähteä kehittymään. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää rekrytoinnissa ja tukeeko sen käyttö luottamuksen rakentumista hakijan ja yrityksen välille. Luottamuksen rakentumista tarkastellaan rekrytoivan yrityksen ja työnhakijan välisenä tekijänä. Tutkimus on toteutettu rekrytoivan yrityksen näkökulmasta.

Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Tätä varten on haastateltu neljää henkilöstöhallinnon sekä viestinnän tehtävissä työskentelevää henkilöä, jotka kaikki tulevat samasta yrityksestä, joka käyttää sosiaalista mediaa apuna rekrytoinneissaan.

Tutkimuksen perusteella sosiaalisen median käyttö voi tukea luottamuksen rakentumista rekrytointiprosessissa, mutta sen käyttö antaa sille vain ensimmäisen tukialustan. Tutkimustulosten perusteella luottamus rakentuu sosiaalisessa mediassa ensisijaisesti kommunikoinnin, viestinnän sekä työnantajakuvan avulla, mutta sen rakentuminen on aina henkilökohtainen kokemus. Luottamuksen tunteen monimutkaisuuden vuoksi sen rakentuminen tarvitsee tuekseen tutkimuksen perusteella myös kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota ja lisätukea.

ABSTRACT

Author: Enarvi, Mikaela

Title: Building Trust in recruiting process through Social media

School: LUT School of Business and Management

Degree programme: Business Administration / International Business

Supervisor: Jukka-Pekka Bergman

Keywords: Social Media, Trust, Recruiting Process

The aim of this thesis is to study the role of social media in building trust in recruiting process. The aim is to examine can the use of social media support trust building in recruiting process. Furthermore, it studies how the trust is built through social media. Thesis explains how social media can be utilized by recruiters and does it support trust building between a company recruiting and a job applicant. The thesis is studied through company aspect.

This research is carried out as qualitative case-study. The study is conducted through interviews, a common method of data collection in qualitative research. Interviews were arranged as theme interviews to examine the subject closely.

Based on the results social media can support trust building in recruiting process, however it is only the first step. Based on the results trust is usually built with employee branding, communications and correspondence with job applicants, however it is always a personal experience. Complex process needs further investigation in digitalization. Due to complexity of trust building, it seems that based on this study trust building could still benefit from face to face communication and other support functions.

Sisällys

1. Johdanto	1
1.1. Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys	2
1.2. Tutkimusmenetelmä	4
1.3. Tutkimuksen aineistonkeruu	5
1.4. Tutkimuksen rajaukset.....	6
2. Keskeiset käsitteet	6
2.1. Henkilöstöjohtaminen	7
2.2. Rekrytointiprosessi	7
2.3. Sosiaalinen media	8
2.4. Luottamus	8
2.5. Työnantajakuva	8
3. Henkilöstöjohtaminen	9
3.1. Rekrytinnin digitalisoituminen	9
4. Rekrytointiprosessin eteneminen	11
5. Sosiaalinen media rekrytinnissa	13
6. Sosiaalisen median kanavat.....	14
6.1. Facebook.....	15
6.2. LinkedIn	15
6.3. Instagram.....	15
6.4. Twitter.....	16
6.5. Youtube	16
7. Kommunikoinnin tärkeys luottamuksen rakentumisessa	16
7.1. Viestinnän vaikutus.....	19
7.2. Työnantajakuvan vaikutus	19
7.3. Työnantajakuvan rakentuminen.....	20
7.4. Suosittelevien vaikutus	22

8. Luottamus	23
8.1. Luottamuksen rakentuminen.....	23
9. Luottamus organisaatiossa ja rekrytoinnissa.....	25
9.1. Sitoutumiseen tähtäävä luottamus	27
9.2. Työhaastattelun tärkeys.....	27
10. Tutkimustulokset	29
10.1. Luottamuksen rakentuminen sosiaalisen median avulla.....	30
10.2. Suositelijat ja luottamus.....	31
10.3. Työnantajakuva ja yhteys hakijoihin	33
10.4. Hakuprosessissa viestiminen	35
10.5. Luottamukseen vaikuttavat tekijät.....	36
10.6. Arvot, videot ja haastattelut	38
11. Johtopäätökset.....	40
11.1. Tutkimuksen rajallisuus ja jatkotutkimuskysymykset	43
Lähdeluettelo	44

LIITELUETTELO

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Rekrytointiprosessi

Kuvio 3. Rekrytointitutkimukset

Kuvio 4. Luottamuksen vaiheet

Kuvio 5. Luottamuksen kehä

Kuvio 6. Luottamuksellisuuden rakentuminen

Taulukko 1. Haastateltavat

LYHENTEET

Sosiaalinen media = some

1. Johdanto

Rekrytointi kehittyy ja kokee tällä hetkellä suuria muutoksia yrityksissä. (Markkanen 2005, 13) 2000-luku on tuonut sosiaalisen median osaksi rekrytointia ja yritykset omaksuvat sitä hyvää vauhtia osaksi toimintaansa. (Lietsala ja Sirkkunen 2008, 9-14). Voidaankin puhua uuden aikakauden sosiaalisesta rekrytoinnista: sosiaalisen median tarjoamat palvelut ja sovellukset ovat nykyään yhä suosituimpia rekrytoijien keskuudessa. (Amadoru ja Camage 2016) Keinoja ja kanavia on monia, ja rekrytoinnin käytänteet muotoutuvat jatkuvasti. (Doherty 2010).

Henkilökohtainen, ihmiseltä ihmiselle -viestintä korostuu nykypäivänä yrityksissä. Verkostoja on nykyään niin reaalielämässä, kuin myös virtuaalisina sosiaalisessa mediassa. (Korpi;Laine ja Soljasalo 2012, 11) Sosiaalisen median kanavia käytettäessä nousee ihmisten välinen luottamus samalla tavalla esille, kuin kasvokkain tapahtuvassa kommunikoimisessa. (Lampinen 2014) Onnistuneen rekrytointiprosessin kannalta muun muassa Stewart on todennut luottamuksen syntymisen olevan ehto, ja siksi sen rakentuminen on nostettu tässä tutkielmassa keskiöön. (RecruitingTips 2005, Stewart 2004)

Tässä tutkielmassa tutkitaan sosiaalisen median kanavien käyttöä apuna rekrytointiprosessissa, tuoden rekrytointiin vaikuttavan luottamuksen rakentumisen keskiöön. Tarkoituksena on selvittää, tukeeko sosiaalisen median käyttö luottamuksen rakentumista. Yritystoiminnan eri osat sähköistyvät jatkuvasti ja myös rekrytointi on kokenut valtavia muutoksia 2000-luvulla. Sähköisen rekrytoinnin voidaan sanoa olleen nouseva trendi viime vuosina ja muutokset ovat olleet suuria. (Markkanen 2005, 9-27) Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 11) kiteyttävät meidän elävän tällä hetkellä internetin kehitysvaihetta. Tutkimuksen taustana toimivatkin rekrytoinnin jatkuva sähköistyminen ja sen mukana muuttuneet käytänteet. Rekrytoinnit vaikuttavat yrityksessä tulevaisuuden menestykseen ja ne ovat isoja investointeja, joilla on yleensä aina strateginen merkitys. (Markkanen, 2005, 13-20; Helsilä, 2009, 18) Siksi henkilövalinnat tulee ottaa tosissaan (Pentikäinen 2014, 162).

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. (Kananen, 2008, 21-30) Tutkimusaihe on valittu, koska sillä saadaan uutta näkökulmaa sosiaalisen median kanavien käyttöön rekrytoinnissa, luottamuksen ollessa tärkeä tekijä toimivassa yhteistyössä myös

yritystoiminnassa ja työsuhteissa. (Kananen, 2008, 45-46; Pentikäinen, 2014, 39-47) Aihe on rajautunut ajankohtaisuuden ja oman mielenkiinnon siivittämänä, ja tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä luottamuksen rakentumisesta. (Kananen, 2008, 21-30)

Sosiaalinen media ja luottamus kytkeytyvät toisiinsa vielä suhteellisen uutena ilmiönä virtuaalisen verkostoitumisen vasta yleistyessä. (Dwyer;Hiltz ja Passerini 2007) Sosiaalista mediaa rekrytointikeinona on tutkittu laajasti ja useissa eri yhteyksissä, mutta tutkielma tuo uutta näkökulmaa sosiaalisen median kanavien käyttöön nostamalla luottamuksen rakentumisen keskeiseen asemaan. Luottamuksen syntymistä sosiaalisessa mediassa ja sosiaalisissa verkostoissa ei vielä täysin ymmärretä tai pystytä selittämään, mutta tutkimuksia on jo tehty aiheesta esimerkiksi eri sosiaalisen median kanavien käyttöä tutkimalla. (Dwyer;Hiltz ja Passerini 2007) Jokainen rekrytointi on panostus luottamukseen. Luottamus on monimutkainen tunneilmiö, joka ei synny hetkessä ja vaikuttaa kaikkeen yritystoiminnassa sekä yhteistyössä. (Pentikäinen, 2014, 28-38, 39-43; Soininen ym. 2010, 194) Tutkielman aihe on erittäin ajankohtainen, sillä yritysten ei enää kannata jättäytyä sosiaalisen median kanavien käytön ulkopuolelle. Rekrytinnin käytänteet sähköistyvät ja etsivät muotoaan sosiaalisessa mediassa jatkuvasti, jolloin esille nousee myös luottamuksen kehittyminen verkostoissa toimiessamme. (Thaler-Carter 1998)

1.1. Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten sosiaalista mediaa käytetään apuna rekrytinnissa ja voiko sen käyttö tukea luottamuksen syntymistä prosessin aikana. Tutkielma on toteutettu rekrytoivan yrityksen näkökulmasta rekrytointiprosessin vaiheisiin liittyen. Tutkimuskysymysten avulla tutkitaan, miten sosiaalista mediaa oikeastaan käytetään apuna rekrytinnissa, miten luottamus rakentuu, ja voiko sosiaalisen median käyttö tukea luottamuksen rakentumista rekrytointiprosessin aikana.

Päätutkimuskysymys on:

Tukeeko sosiaalisen median käyttö luottamuksen syntymistä rekrytoitavan henkilön ja rekrytoivan yrityksen välillä?

Päätutkimuskysymystä voidaan tarkentaa alatutkimuskysymyksillä:

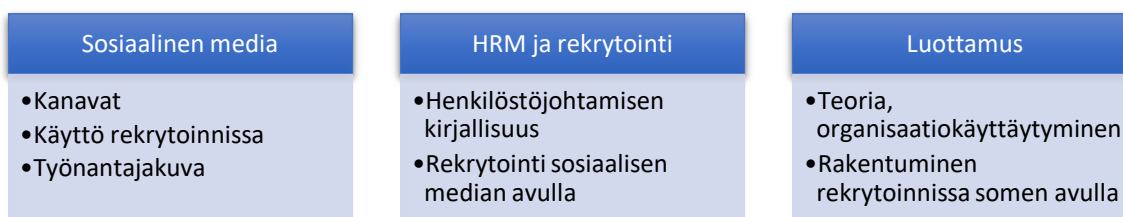
Miten sosiaalista mediaa voidaan käyttää apuna rekrytoinnissa?

Miten luottamus rakentuu rekrytoitavan henkilön ja yrityksen välille?

Alatutkimuskysymysten avulla saadaan tärkeää lisätietoa siitä, miten sosiaalista mediaa nykypäivänä hyödynnetään rekrytointiprosessissa, sekä selvitetään, miten luottamus voi verkostoissa rakentua. Rekrytoinnin sähköistymisen kustannustehokkuus on pystytty todistamaan useilla tutkimuksilla. (Lee, 2011; Markkanen, 2005; Korpi et al. 2012) Sähköisissä kanavissa tehty työpaikkailmoittelu on edullisempaa, nopeampaa, sillä tavoittaa laajan yleisön ja se antaa mahdollisuuden kohdentaa ilmoitukset tarkasti tietylle joukolle. Tutkimuksia sosiaalisen median käyttämisestä ja sen vaikutuksista rekrytointiin on tehty paljon, mutta luottamuksen muodostumista sähköisissä verkostoissa ei vielä täysin ymmärretä. (Dwyer;Hiltz ja Passerini 2007)

Luottamuksen rakentuminen voidaan nähdä olennaisena osana erityisesti sosiaalisen median kanavien käyttöä. Uusilla teknologioilla on mahdollistettu erilaisissa internet-yhteisöissä verkostoituminen ja nykyään lukuisat henkilöt voivat tavata näissä palveluissa toisiaan päivittäin. Juholin (2008, 76) kertoo, että sosiaalisen median kanavat luovat uusia verkostoitumismahdollisuuksia, ja täydentävät ja jopa korvaavat yhteydenpitoa ja tapaamisia kasvokkain.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään seuraavassa kuvion 1 avulla. Sosiaalinen media, rekrytointi ja luottamus muodostavat teoreettisen viitekehysten kulmakivet.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys on koottu yhteen kuviossa 1. Teoreettinen viitekehys perustuu henkilöstöjohtamisen kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin luottamuksesta, organisaatiokäyttäytymisestä sekä sosiaalisesta mediasta. Käsitteiden yhteydet on selitetty auki kuvion 1 avulla. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tutkitaan, miten sosiaalista mediaa voidaan käyttää apuna rekrytoinnissa, sekä tutkia, voiko sen käyttäminen tukea luottamuksen syntymistä sähköisen rekrytointiprosessin aikana. Sosiaalinen media, luottamus ja rekrytointi liittyvät Tutkimus perustuu henkilöstöjohtamisen kirjallisuuteen ja teoriaosuudessa on pyritty käyttämään mahdollisimman monipuolisesti sekundääriaineistoa aiheesta. Tutkimuksen kannalta keskeiset pääkäsitteet avataan. (Hirsjärvi;Remes ja Sajavaara 2003, 136-137) Tutkielman tavoite on tuoda uutta näkökulmaa luottamuksen rakentumiseen sosiaalisessa mediassa rekrytoitaessa. Tutkielmassa käydään läpi, miten rekrytointi on muuttunut nykyiseen muotoonsa, ja tutkitaan, voiko myös e-rekrytoinniksi kutsutulla sähköisten järjestelmien ja somekanavien käytöllä tukea luottamuksen syntymistä rekrytoivan henkilön ja yrityksen välillä. (Doherty 2010)

1.2. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä tarkoittaa ilmiön tutkimista ja pohtimista. Sitä käytetään, jos halutaan ymmärtää ihmisen toimintaa ja selvittää syy-seuraussuhteita. Tämän vuoksi se valittiin luottamuksen rakentumisen tutkimusmenetelmäksi, jotta ilmiön vaikutuksia voidaan kuvailla mahdollisimman monipuolisesti. Tutkimuksessa ei käsitellä numeerista dataa, vaan laajaa ilmiötä. Apuna tässä käytettiin laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapana haastatteluja, jotka toteutettiin teemahaastatteluina. (Hirsjärvi;Remes ja Sajavaara 2003, 191-199) Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, sillä se sopii tutkimaan ja yksinkertaistamaan monimutkaisia aiheita, joista ei vielä vallitse kunnollista ymmärrystä. Tapaustutkimus sopii ymmärryksen lisäämiseen. (Kananen, 2008, 21-30)

Tutkielmassa on ensin teoriaosuus, jonka jälkeen käydään läpi haastatteluista saatu empiria. Näitä peilataan toisiinsa. Teoriaosuus ja ilmiön tutkiminen on toteutettu

henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden avulla. Kirjallisuuden avulla selvitetään, mitä aiheesta on aikaisemmin kirjoitettu ja millaisia tutkimuksia on tehty. Teoriaosuutta täydentää haastatteluosuus, jossa neljää eri henkilöä on haastateltu puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla rekrytointiin, sosiaaliseen mediaan ja luottamukseen liittyen. Haastateltavat on valittu tarkoituksenmukaisesti rekrytointiin sekä viestinnän tehtävissä työskenteleviksi henkilöiksi. (Hirsjärvi et al. 2003, 191-199; Kananen, 2008, 61, 73-80)

1.3. Tutkimuksen aineistonkeruu

Aineistolähtöistä tutkimusta varten järjestettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Yksilöhaastatteluina pidettäville haastatteluille oli mietitty valmiiksi teemoja ja pääkäsitteitä, joista tultaisiin keskustelemaan, ja jotka tulisivat ohjailemaan haastattelua. Haastattelukysymykset vaihtelivat haastatteluissa henkilön työnkuvan mukaan, sillä niillä ei teemahaastatteluille ominaisesti tarvitse olla samaa esittämisjärjestystä joka haastattelutilanteessa. (Kananen, 2008, 20, 74-90)

Muotona käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska teemahaastattelu muotona antaa tietynlaisen vapauden keskustella aiheesta laajasti. (Hirsjärvi; Remes ja Sajavaara 2003, 195-196) Puolistrukturoiduissa haastatteluissa taas valmiita vastausvaihtoehtoja ei haastattelukysymyksiä esitettäessä anneta, mutta puolistrukturoidut haastattelut mahdollistavat näin ollen vapaassakin keskustelussa oikeassa suunnassa pysymisen. (Kananen, 2008, 74-75)

Haastatteluista sovittiin ensin puhelimitse, ja haastateltavan kohdeyrityksen henkilöstösasto osallistui haastateltavien henkilöiden valintaan. Henkilöt on valittu tarkoituksenmukaisesti. Hirsjärvi ym. (2003, 191) mukaan haastatteluiden etuna on juurikin se, että niiden avulla päästään suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen haastateltavien henkilöiden kanssa.

Haastatteluihin valittiin henkilöitä, joiden työnkuva liittyy henkilöstöhallinnon, rekrytointiin sekä viestinnän tehtäviin. Heidät esitellään tutkielmassa ammattinimikkeiden avulla. Kaikki henkilöt työskentelevät samassa yrityksessä, joka jo käyttää sosiaalista mediaa apuna

rekrytoinneissaan. Sujuvan keskustelun takaamiseksi haastatteluihin osallistuvat henkilöt saivat lukea kysymykset ennakkoon ennen haastatteluihin osallistumista. Kysymykset myös testattiin ennen haastatteluiden pitämistä. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoittamisen jälkeen haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon. Selkeän analysoinnin mahdollistamiseksi litteroitua aineistoa jaettiin osiin. Analysointia tehtiin aineistolähtöisesti etsien siitä selkeitä johtopäätöksiä osiin jakamisen avulla. Aineistosta haettiin erityisesti samankaltaisuuksia teorialähteisiin nähden sekä mahdollisia eroavaisuuksia haastateltavien henkilöiden kesken. (Kananen 2008, 88-91)

1.4. Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen aihe on rajattu luottamuksen syntymiseen käytettäessä sosiaalista mediaa apuna rekrytoinnissa. Sisäiset rekrytoinnit on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle ja luottamusta keskitytään tutkimaan ulkoisten, eli yritykselle uusien henkilöiden, rekrytointien kohdalla muodostuvana tekijänä. Luottamuksen syntyminen on rajattu rekrytointiprosessissa syntyvän luottamuksen tutkimiseksi ja sen tutkimiseen keskitytään sitä positiivisesti rakentavia tekijöitä tutkimalla. (Viitala 2004, 242-244) Tutkimus on toteutettu rekrytoivan yrityksen näkökulmasta. Teoriaosuus on rajattu sellaisiin yrityksiin, jotka ovat jo sosiaalisessa mediassa ja käyttävät sitä aktiivisesti osana rekrytointiaan. Tutkimuksen katsantokanta on yrityksen, johon rekrytoidaan, sekä rekrytoitavan henkilön välisessä luottamuksessa. Luottamuksen syntymistä tutkitaan haastatteluiden avulla sellaisten rekrytointien osalta, jotka kohdeyritys hoitaa itse, rajaten pois luottamuksen syntymisen rekrytoinnin ulkoistamisessa käytettävissä rekrytointiyrityksissä ja -kumppaneissa.

2. Keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat henkilöstöjohtaminen, rekrytointiprosessi, sosiaalinen media, työnantajamielikuva sekä luottamus. Käsitteet avataan niiden välisten yhteyksien selventämiseksi.

2.1. Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen, Human Resource Management (HRM), tarkoittaa ihmisvoimavarojen johtamista yrityksissä. Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöstön johtamista eteenpäin kohti tavoitteita yrityksessä. Sillä tarkoitetaan kaikkia työsuhteeseen liittyviä tekijöitä, ja se voidaan jakaa johtajuuteen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Viitala 2004, 10-18) Tähän kuuluvina osina ovat esimerkiksi henkilöstön hankinta eli rekrytointi, työhyvinvoinnista huolehtiminen, koulutus sekä kehittäminen yrityksessä. (Kukkola 2013, 123-124) Tätä olisi hyvä toteuttaa strategisesti: Henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen tuloksiin positiivisesti, kun ihmisiä ja heidän osaamistaan tuetaan ja johdetaan suunnitelmallisesti eteenpäin. Henkilöstöjohtaminen on nähty luottamuksen rakentajana sekä kehittäjänä organisaatioissa, sillä se rakentaa ja muokkaa organisaatiossa olevia suhteita. Henkilöstöjohtamisella voidaan näin ollen vaikuttaa luottamukseen sekä yritykseen sitoutumiseen. (Vanhala & Ritala, 2016; Viitala, 2004, 160-163)

2.2. Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi kuvaa yrityksessä muodostuneen henkilöstötarpeen täyttämistä. Prosessi on kokonaisuudessaan hyvin monivaiheinen, mutta se lähtee aina liikkeelle rekrytointitarpeesta tavoitteena löytää uusi ja mieluiten työstään pitävä ja motivoitunut henkilö. Prosessi koostuu rekrytoinnin suunnittelusta ja sen toteuttamisesta aina rekrytoinnin onnistumisen loppuarviointiin asti. Rekrytointi tulee suunnitella huolellisesti ennen sen toteuttamista. Prosessi voi käynnistyä, kun yrityksessä on lupa rekrytoinnille, eli rekrytointiprosessin käynnistäminen vaatii rekrytointiluvan. (Hyppänen 2007, 176-192) Pienemmissä yrityksissä prosessi taas voi käynnistyä jo yksinkertaisella ”Tuletko töihin?” kysymyksellä, päättyen mahdollisen työntekijän suostumiseen ilman laajempia selvittelyitä tai testauksia. (Markkanen 1999, 12) Prosessi on siis aina omanlaisensa ja ainutlaatuisensa niin sisällöltään kuin kestoltaankin, mutta tavoite on sama: täyttää esille nousut henkilöstötarve yrityksessä. (Koivisto 2004, 30-40)

2.3. Sosiaalinen media

Sosiaalinen media, usein myös ”some”, on sähköinen alusta sosiaaliselle kanssakäymiselle ihmisten välillä. Se tarkoittaa kaikkia sovelluksia ja palveluita, jotka mahdollistavat kommunikoinnin tietojen sekä kokemusten jakamisen kautta internetissä. (Abram 2016, 1-21) Sovelluksia ja kanavia on hyvin paljon erilaisia, ja niillä on kaikilla omat käyttötarkoituksensa. Sosiaalisen median avulla on mahdollista esimerkiksi luoda kontakteja, kommunikoida, luoda työnantajakuva, lisätä yrityksen tunnettuutta sekä lisätä yhteisöllisyyden tunnetta käyttäjien välillä. Sosiaalinen media on tiedon jakamisen ilmiö. (Soininen, Wasenius ja Leponiemi 2012; Korpi, Laine ja Soljasalo 2012) Sosiaalisen median avulla rekrytoimalla on mahdollista myös esimerkiksi etsiä tiettyjä lahjakkuuksia erittäin kohdennetusti. (Sherrie 2011)

2.4. Luottamus

Luottamus tarkoittaa vastavuoroista suhdetta ja halua ymmärtää toista. Luottamus tuo halun toimia yhdessä: se on vahvaa sosiaalista pääomaa. (Modena;Sabatini ja Tortia 2012) Luottamus on olettamus toisen vilpittömästä toiminnasta ja sen avulla luodaan sitoutumisen tunnetta. Itsessään luottamus on monimuotoinen tunne, joka luo positiivista toivoa: yrityksen näkökulmasta se tarkoittaa odotusta kyvyistä, rehellisyydestä sekä tuloksista. Pentikäinen (2014, 18) on kiteyttänyt luottamusta tarvittavan ”epätäydellisen informaation vallitessa, kun emme tiedä kaikkea kumppanistamme”. Toimivassa rekrytoinnissa luottamuksen syntyminen on elinehto, ja jokainen rekrytointi on myös iso panostus luottamukseen. (Stewart, 2014; Pentikäinen, 2014, 162) Luottamus on ensisijainen edellytys toimivalle yhteistyölle, koska sillä voidaan suoraan vaikuttaa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. (Pentikäinen 2014)

2.5. Työnantajakuva

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joka ihmisillä on tietystä yrityksestä. Se on kuva siitä, millaiseksi työnantajaksi ihmiset - niin mahdolliset työnhakijat, kuin myös työntekijät - tietyn yrityksen kokevat. Työnantajakuvalla on siis sekä ulkoinen, että sisäinen puoli. Sisäinen kuva muodostuu yrityksen sisällä henkilöstön mielissä sen vaikutuksesta,

millaisena työnantajana he yrityksen kokevat. Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 66-67) ovat kiteyttäneet ulkoisen kuvan yritysten ulkopuolisten henkilöiden saamaksi kuvaksi yrityksestä työnantajana. Ulkopuolisen tahon ei tarvitse välttämättä olla työnhakija tai suunnitella työnhakua. Ulkoinen kuva muodostuu myös yhteistyökumppaneille, henkilöstön perheelle ja muulle lähipiirille. Työnantajakuvalla on siis kaksi puolta, jotka kummatkin vaikuttavat siihen, millaisia hakijoita yritys saa. (Korpi;Laine ja Soljasalo 2012, 66-78)

3. Henkilöstöjohtaminen

Ensimmäiset suomenkieliset henkilöstöjohtamiseen liittyvät julkaisut ajoittuivat 1960-70-luvun vaihteeseen. Henkilöstöjohtaminen on jo varhaisessa kirjallisuudessa 1980-luvulla nähty tärkeäksi kilpailutekijäksi, jolla säädellään henkilöstövoimavaroja yrityksissä. Sillä on tavoiteltu kaikkien osapuolten etua. Henkilöstöjohtaminen on kokenut paljon muutoksia joka vuosikymmenellä aina 1960-luvulta alkaen, ja henkilöstöjohtamisen osana rekrytointikin on saanut niistä osansa, jatkuvasti sähköistyvässä maailmassa. (Kauhanen 2015) Henkilöstöjohtamisen nykykirjallisuudessa ihmiset nähdään organisaatiossa voimavarana ja yksilön sijaan pikemminkin ryhmänä. Tämä ryhmä nähdään kokonaisuutena, jolla on tavoitteita. Henkilöstöjohtaminen kattaa ihmisistä ja työn sujuvuudesta huolehtimisen monin eri tavoin työyhteisössä aina rekrytoinnista alkaen. Moninaiset katsantokannat ovat muokanneet henkilöstöjohtamista ja sen käytänteitä pitkin vuosikymmeniä. Henkilöstöjohtaminen ei kuitenkaan ole pelkästään henkilöstöhallintoa, vaan nykykirjallisuudessa on alettu ymmärtämään ihmisten olevan tärkeitä yritykselle ja organisaatitavoitteiden toteutumiseksi. (Kauhanen 2015) Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkia työsuhteeseen liittyviä tekijöitä, ja se voidaan jakaa johtajuuteen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Viitala 2004, 12) Henkilöstöjohtamisella on huomattu olevan vaikutus ihmisten organisaatioon sitoutumiseen, jota on nähty saavutettavan luottamuksen avulla. (Hyppänen, 2007; Olander, Vanhala, Hurmelinna-Laukkanen ja Blomqvist, 2015)

3.1. Rekrytoinnin digitalisoituminen

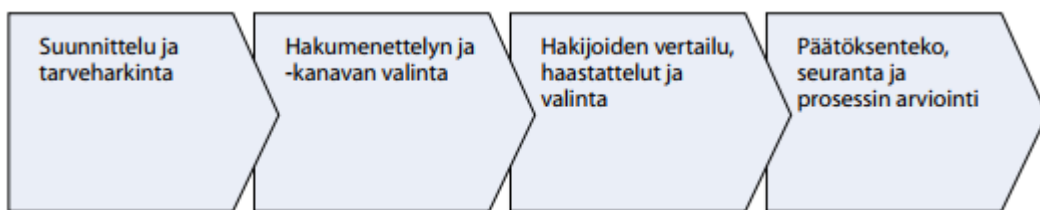
Digitalisoituminen on yltänyt yritystoiminnassa aina rekrytointiin asti. Sekä Markkanen (2005, 9) että Doherty (2010) ovat todenneet muutosten olevan suuria ja uusien

käytänteiden muotoutuvan jatkuvasti. Paperisista lehti-ilmoituksista on siirrytty kohti vuorovaikutuksellista rekrytointia sosiaalista mediaa apuna käyttäen. (Doherty 2010) Nykyaikaista prosessia on nimitetty myös jatkuvan kommunikoinnin prosessiksi. Enää ei haeta yksipuolista ilmoittelua, vaan keskustelua. Lee (2011) on todennut sosiaalisen median osana rekrytointia olevan vahvasti tätä päivää, ja Wilburn ja Wilburn (2015) kertovat 2000-luvun mullistaneen rekrytoinnin käytänteitä erityisesti vuorovaikutteisen sosiaalisen median johdosta. Henkilöstön hankinnan sähköistyessä luottamus on elinehto rekrytoinnin onnistumiselle, varsinkin, kun sosiaalinen media ja sen sähköisten kanavien käyttö osana rekrytointia yleistyy jatkuvasti. (Stewart 2014) Luottamus on usein toiminnan mahdollistaja ja kulmakivi, ja rekrytoinnissa näissä kanavissa ihmisellä on oltava tunne, että tätä viestiä näissä kanavissa kannattaa kuunnella. (Pentikäinen, 2014; Korpi, 2012)

Sosiaalisen median käyttö on mullistanut rekrytoinnin käytänteet osana henkilöstöjohtamista, kun työnhakuilmoitukset ovat siirtyneet lisääntyvässä määrin internetiin. (Markkanen 2005, 13) Nykyään sosiaalisen median käyttö ja kanavat on todettu tärkeiksi väyliksi myös rekrytoinnissa, sillä esimerkiksi tiettyjen lahjakkuuksien etsimistä voidaan onnistua tekemään eri sosiaalisen median kanavissa erittäin kohdennetusti. (Sherrie 2011) Lee (2011) kertoo useiden tutkimusten osoittaneen jopa miljoonien säästöt siirtymällä perinteisestä rekrytoinnista kohti e-rekrytointia, eli sähköisiä rekrytointikeinoja tarkoittaen erilaisia sähköisiä järjestelmiä sekä somekanavien käyttöä. E-rekrytointi on haastanut perinteiset rekrytointitavat kustannustehokkaalla tavalla, kun esimerkiksi työpaikkailmoitusten julkaisu voidaan keskittää sähköisesti ja osa toiminnoista automatisoida. E-rekrytointi tarkoittaa juurikin tärkeimpien rekrytointitoimintojen automatisointia, mahdollistaen tehokkaan tavan löytää kandidaatteja ja käydä heitä läpi rekrytointiprosessissa sähköisissä kanavissa ja järjestelmissä. Se lisää tietämystä hakijan sekä yrityksen välillä, mahdollistaen kommunikoinnin jatkumon, jota usein nykyään tavoitteena pidetäänkin. E-rekrytoinnissa voidaan käyttää hyvin toimivia yrityksen nettisivuja informaatiokanavana tai erilaisia sosiaalisia alustoja, kuten somekanavia, jatkuvan kommunikaation mahdollistajana. Tavoitteena on mahdollisimman vähän paperityötä ja enemmän kommunikaatiota tehokkaalla tavalla. E-rekrytointi mahdollistaa myös kommunikoinnin passiivisten hakijoiden kanssa, jotka eivät ole aktiivisesti työhaussa, mutta ovat sosiaalisen median kanavissa. (Lee 2011)

4. Rekrytointiprosessin eteneminen

Rekrytointiprosessi lähtee aina liikkeelle yrityksessä huomattavasta henkilöstötarpeesta, yleensä esimiehen aloitteesta. Yrityksessä on noussut esille tarve tietynlaiselle henkilölle. (Valvisto 2005, 27; Viitala 2004, 242-244, Markkanen 2005, 58) Rekrytointi voi alkaa yrityksen koosta riippuen suoraan rekrytointitarpeen huomaamisesta tai edetä tarpeesta aina rekrytointiluvan hakemiseen, jolloin prosessi voi käynnistyä. (Markkanen 1999, 12) Prosessi kulkee aina rekrytointisuunnittelusta rekrytointisuunnittelun onnistumisen arviointiin asti. (Rainio 2003)



Kuvio 2. Rekrytointiprosessi (Rainio, 2003)

Tarpeen täyttämisen vaiheet rekrytointiosuudessa on kuvattu prosessimuodossa.

Rekrytointiprosessin läpimenoaika riippuu Viitalan (2004) mukaan alakohtaisista tekijöistä, ja myös Markkanen on todennut prosessin ja sen keston vaihtelevan hyvin paljon myös yrityksen koosta riippuen. (Markkanen 1999) Esimerkiksi Salli ja Takatalo (2014, 11) ovat kuitenkin määrittäneet koko prosessin kestoksi yleensä vähintään 2 kuukautta. He korostavat kuitenkin, että prosessissa on tärkeää olla tehokas ja nopea.

Prosessi lähtee liikkeelle suunnittelusta ja tarveharkinnasta. Rekrytointi on suunniteltava huolellisesti ja toimen organisoiminen on käytävä läpi. Toimenkuva ja siihen kuuluvat vastuut tulee määrittää tarkasti. Yleensä henkilö, jollaista etsitään, on profiloitunut haluttuine luonteenpiirteineen. Yrityksessä on mietittävä tarkkaan, millainen henkilö tehtävään kykenee, ja määrittää tältä pohjalta henkilöprofiili, johon hakijoita verrataan. (Österberg 2005, 74-75) Rekrytointiosuudella on oltava selkeät kriteerit, jotta tasapaino prosessissa säilyy. Kun on alussa määritelty, mitä haetaan, määrittää se prosessin kulkua. (Salli ja Takatalo 2014, 15-20)

Rekrytointikanavien valinta on seuraava tärkeä osa prosessia. On mietittävä, rekrytoidaanko sisältä vai yrityksen ulkopuolelta. Tämä määrittää hakukanavat: eri alustat tavoittavat eri

ihmisiä. Sosiaalinen media on laaja alusta, jossa ilmoituksia on mahdollista kohdentaa tietyille segmenteille erittäin tarkasti, ja sen käytön onkin todettu sopivan rekrytointikanavaksi ulkoisiin rekrytointeihin. (Hyppänen, 2007, 176-182)

Nykyään rekrytointiprosessia on mahdollista tuoda lähemmäs hakijoita sosiaalisten kanavien avulla. Rekrytoiva organisaatio voi esimerkiksi osallistua keskusteluun hakijoiden kanssa ja vastata heidän kysymyksiinsä. Sähköisissä kanavissa keskusteluiden avulla voidaan tuoda hakijoille lisätietoa työtehtävästä jo ennen haastatteluiden pitämistä. Keskustelun avulla voidaan tiedottaa hakijoita, kannustaa ja motivoida heitä tekemään hakemus työtehtävään, ja myös tuoda esille organisaatiossa vallitsevaa työskentelyn ilmapiiriä. (Korpi;Laine ja Soljasalo 2012) Rekrytointi on kallis investointi, mutta sosiaalisen median käyttö mahdollistaa kustannustehokkaan rekrytointi-ilmoittelun ja tarkan kohdentamisen monipuolisissa kanavissa. (Salli & Takatalo 2012, 31-41; Valvisto 2005, 31; Viitala 2004, 250)

Kun työpaikkailmoitus on jätetty esimerkiksi sosiaalisen median kanavan kautta, alkaa saapuneiden hakemusten ja erilaisten hakijoiden vertailu. (Hyppänen 2007, 182) Hakemuksia ja ansioluetteloita käydään läpi (Valvisto 2005, 39). Hakijoihin pyritään tutustumaan työhaastattelun avulla. Haastattelu voidaan pitää halutessa ensin puhelimitse ja sitten sopia kasvotusten pidettävästä haastattelusta. (Kortejärvi-Nurmi ja Murtola 2015, 179) Haastatteluun kutsutaan yleensä täytettävien paikkojen lukumäärästä riippuva määrä henkilöitä: yleensä, jos avoimia paikkoja on yksi, kutsuttava määrä on hyvä rajata alle 10 henkilöön. Haastattelun jälkeen hakijoista valitseminen on kriittinen vaihe, ja valintapäätös on aina loppujen lopuksi esimiehen harteilla, vaikka muut osat rekrytoinnista olisivat ulkoistettu. (Hyppänen 2007, 183,191) Valintaa ei voi myöskään tehdä äänestämällä. Se yleensä on esimiehen tekemä kompromissi hakijoiden kesken, joka paljolti on tämän oma päätös. (Valvisto 2005, 45) Päätökseen voi saada apua esimerkiksi työnäytteistä, soveltuvuuden testaamisesta tai toisen kierroksen haastatteluista. Prosessi voi siis olla hyvin moniosainen ja kestää pitkäänkin. (Hyppänen 2007, 180-190) Tämä riippuu aina yrityksestä (Koivisto 2004, 30-40).

Kun valinta on tehty, siirrytään seuraavaan kriittiseen vaiheeseen, eli työ sopimuksen laatimiseen. Tätä seuraa myös perehdyttämisen aloittaminen. On tärkeää keskustella uuden työntekijän kanssa perehdyttämisestä sekä sen onnistumisesta pitkin matkaa. (Valvisto

2005, 42-45; Hyppänen, 2007, 194-198) Rekrytoinnin onnistumista on myös seurattava ja arvioitava: Hyppänen (2007, 176) mukaan rekrytointia voidaan pelkistetysti ajatellen pitää onnistuneena, jos on löydetty työstään pitävä henkilö avoimena olleeseen positioon.

5. Sosiaalinen media rekrytoinnissa

Sosiaalinen media on ennen kaikkea vuorovaikutteinen, yhteisöllinen ja jakamiseen perustuva alusta. Hoffman ja Novak (2012) ovat esittäneet sosiaaliseen mediaan osallistumisen halukkuudelle erilaisia motiiveja, esimerkiksi itseilmaisu, jakaminen, viestintä sekä yhteistyö. Sosiaalisen median kanavat on tarkoitettu tiedon jakamiseen sekä vuorovaikutukseen. Tarkoitus on lisätä yhteisöllisyyttä ja mahdollistaa kommunikointi dialogin avulla. (Matikainen 2008)

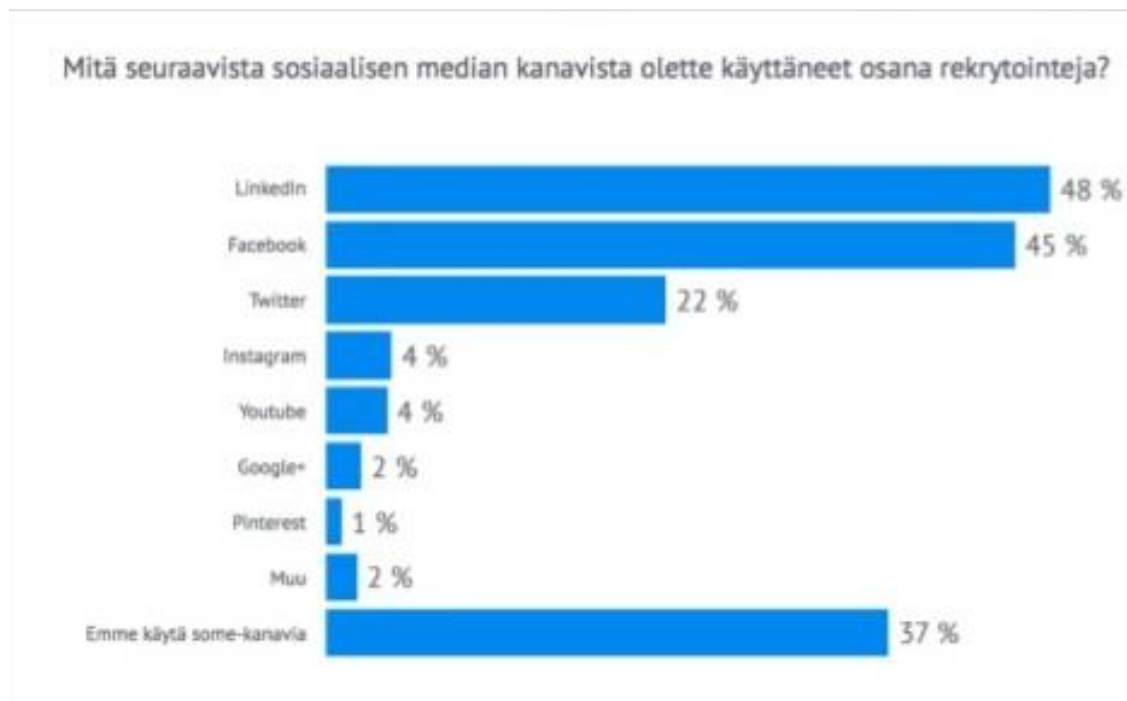
Sosiaalinen media on mullistanut ja antanut uusia mahdollisuuksia oikeastaan kaikelle toiminnallemme niin omassa arjessamme, kuin yritystoiminnassa. (Tapscott, 2010, 89) Rekrytoijille sosiaalinen media merkitsee uuden ympäristön mahdollisuuksia. Sosiaalisen median avulla voidaan rekrytoida hyvin monipuolisin tavoin ja sen avulla rekrytoinnista on tullut vuorovaikutteisempaa. Rekrytointiviestin kohdentaminen halutulle kohdeyleisölle on helppoa. (Korpi et al. 2012, 1-21) Työpaikoista on mahdollista ilmoittaa sosiaalisen median kanavissa, ja niiden mainostaminen uudelleen julkaisemalla on helppoa ja nopeaa. (Sherrie 2011) Kanavia on valtavasti, ja some on niin ikään tänä päivänä paljon muutakin, kuin pelkkä Facebook. Sosiaalinen media tarjoaa myös paljon muita mahdollisuuksia rekrytointiprosessiin, kuin vain työpaikkailmoittelun (Korpi et al. 2012, 15). Tietyissä sosiaalisen median kanavissa on hakijan mahdollista täyttää suoraan hakemuksiin omat tietonsa tuomalla ne profiileista yhdellä napin painalluksella hakulomakkeelle. (Salli ja Takatalo 2014, 34) Ennen kaikkea kanavien käyttö on edullista, ja ne mahdollistavat hakijoiden kuuntelun jo ennen työpaikkailmoituksen jättämistä. Hyötyjä on monia.

Sosiaalisen median ei voida välttämättä sanoa kokonaisuudessaan korvaavan mitään palveluita tai ilmoituslustoja kokonaan, mutta perinteisten kanavien käyttöön sillä on vaikutusta. Korpi ym. ovat todenneet, että sosiaalinen media vaikuttaa rekrytointitapoihin kuitenkin mullistavasti, sillä siitä voi joillekin yrityksille kehittyä tulevaisuudessa mahdollisesti tärkein kanava. Sosiaalisen median nähdään tarjoavan monia sellaisia palveluita ja

mahdollisuuksia, joita perinteiset ilmoittelukanavat eivät tarjoa. Sosiaalisen median kanavissa voidaan siis julkaista työpaikkailmoituksia ja tarvittaessa suoraan uusia niitä, nähdä suoraan henkilöiden vuorovaikutussuhteita, keskustella mahdollisten hakijoiden kanssa, rakentaa brändiä ja työnantajakuvaa, löytää passiivisia hakijoita, hyödyntää visuaalisuutta, kirjoittaa yrityksen blogia sekä jakaa videoita. (Korpi;Laine ja Soljasalo 2012, 11-17, 120-134)

6. Sosiaalisen median kanavat

Sosiaalisen median kanavia on paljon erilaisia ja niitä kehitetään jatkuvasti lisää. Vuonna 2015 tehdyssä Skyhoodin Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa luokiteltiin yleisimpiä suomalaisten yritysten suosimia kanavia rekrytoinnissa ja nämä esitellään kuviossa 2.



Kuvio 3. Rekrytointitutkimukset (Skyhood 2015)

Skyhoodin tutkimuksen mukaan vuonna 2015 suosituimpia rekrytoinnissa käytettäviä sosiaalisen median kanavia olivat LinkedIn, Facebook sekä Twitter. Tutkimuksesta selviää myös, että tällöin noin 63 prosentilla yrityksistä oli sosiaalinen media jollakin tapaa apuna rekrytoinnissaan. (Skyhood 2015)

Tutkielmassa esitellään yrityksille tutuista kanavista Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, sekä myös yritystoiminnassa suositaan kasvattanut Instagram. Kanavilla on kaikilla erilaisia käyttötarkoituksia niin yritystoiminnassa, rekrytoinneissa, kuin arjen verkostoina.

6.1. Facebook

Facebook on Mark Zuckerbergin vuonna 2004 kehittämä maailmanlaajuisesti suosittu alusta sosiaaliselle kanssakäymiselle. Se on sosiaalisen median kanava, joka mahdollistaa tiedon jakamisen, kommunikoinnin sekä kommentoimisen internetissä. Facebookia voidaan käyttää sekä henkilökohtaisena viesti- ja verkostoitumispalveluna, kuten myös yritystoiminnassa. Facebookissa on mahdollista tutustua yritysten omiin Facebook- sivuihin tai voit löytää työllistymistä ajatellen tuttaviesi joukosta jonkun, joka jo työskentelee tai on työskennellyt yrityksessä. (Abram 2016, 1-21) Facebookia voidaan myös käyttää rekrytointikanavana. (Salli ja Takatalo 2014, 34)

6.2. LinkedIn

LinkedIn on ammatillinen verkosto, joka tarjoaa suoraan erilaisia rekrytoinnin palveluja. (Salli ja Takatalo 2014) Se on ammattilaisten löytämiseen tarkoitettu verkostoitumiskanava. (Korpi;Laine ja Soljasalo 2012) LinkedIn on lanseerattu ja avattu vuonna 2003 käyttäjille. (Perez-Roses;Ribo ja Sebe 2016) Sen käytöstä hyötyvät sekä rekrytoijat että muut käyttäjät. LinkedInissä on mahdollista julkaista tarkkaan kohdistettuja työpaikkailmoituksia ja työntekijähakuja, sekä sen avulla hakijan on mahdollista ladata helposti omat tietonsa LinkedIn- profiilistaan suoraan hakemuksiin töitä hakiessaan. Organisaatiot voivat käyttää LinkedIniä suoraan rekrytointi- ja verkostoitumistarkoituksissa kävijämäärien ollessa jatkuvassa kasvussa. (Salli ja Takatalo 2014, 34) LinkedInissä on mahdollista antaa tunnustusta käyttäjille heidän taidoistaan sekä kirjallisia suositteluja (LinkedIn 2017).

6.3. Instagram

Instagram on jatkuvasti suositaan kasvattanut, suhteellisen uusi kuvien jakopalvelu. Se on vuonna 2010 lanseerattu yhteisö, jossa käyttäjät voivat jakaa sekä kuvia että videoklippejä. Instagram on usein koettu vapaammaksi alustaksi, kuin LinkedIn, sillä siellä voidaan julkaista sisältöä nimimerkillä, mutta omana itsenään. Siellä on mahdollista julkaista tarinoita, kokemuksia sekä omannäköistä sisältöä helposti. Aihetunnisteilla on helppo löytää esimerkiksi eri alojen henkilöitä tai erilaisiin palveluihin liittyviä tilejä. Instagramin suosio on

kasvussa ja se on erityisesti nuorten suosiossa. Se on visuaalinen palvelu, jossa julkaiseminen ja kontaktoiminen on helppoa. Osa rekrytoijista on ottanut Instagramin käyttöön suoraan rekrytointitarkoituksissa. (Weekes 2016) Instagramilla voidaan myös rakentaa työnantajakuva hyödyntämällä visuaalisia mielikuvia (Kaur;Sharma ja Sharma 2015).

6.4. Twitter

Twitter on palvelu, jonka toiminta perustuu ”twiittaamiseen”, eli enintään 140 merkin viestien julkaisuun. Näitä viestejä kutsutaan Twitterissä twiiteiksi. Twitteristä tekee erittäin tehokkaan kanavan rekrytinnillisesta kulmasta katsottuna se, että siellä kuka tahansa voi seurata ketä tahansa. Twiiteille voikin muodostua erittäin laaja yleisö, kun vuorovaikutus ylettyy omien verkostorajojen ulkopuolelle. Twitterin käyttäjistä suuri osa lukeutuu sekä tietotyöntekijöihin että asiantuntijoihin, joten erityisesti näitä ryhmiä tavoiteltaessa se voidaan nähdä erittäin tehokkaaksi kanavaksi. Viestit leviävät nopeasti, mutta ne vaativat toistoa ja uudelleen julkaisemista myös rekrytointiviestinnän osalta. (Salli & Takatalo 2014, 35)

6.5. Youtube

YouTube on videopalvelu, jonne käyttäjät voivat ladata omaa sisältöään videomuodossa. Se on nykyään internetin suosituin suoratoistopalvelu ja tällä hetkellä myös yleisin hakukone. (Soininen et al. 2010; Salli & Takatalo 2014) Yritysten on mahdollista ladata YouTubeen videoita esimerkiksi työntekijöistään, arvoistaan sekä strategiastaan. Se on monille yrityksille mielikuvien luomisalusta. (Salli & Takatalo 2014, 35) Videoiden leviäminen on yleensä laajaa. Niillä voidaankin vaikuttaa esimerkiksi työnantajakuvaan. (Kaur;Sharma ja Sharma 2015)

7. Kommunikoinnin tärkeys luottamuksen rakentumisessa

Luottamuksen rakentumiseen liittyvä tutkimus on pääosin perustunut tiiviiden vuorovaikutussuhteiden ja niiden historian tutkimiseen (Atkinson ja Butcher 2003). Sosiaalisen median verkostot mahdollistavat jatkuvan kommunikoinnin. Perinteisesti esimerkiksi lehdessä julkaistuun työpaikkailmoitukseen odotettiin vastauksia hakijoilta

yksipuolisesti. Nykyään myös rekrytointiprosessiin osallistuminen on alettu näkemään enemmän molemmin puoleisena vuorovaikutuksena: kysymysten esittäminen sekä informaation antaminen on sosiaalisen median avulla entistä helpompaa. (Korpi et al. 2012) Yhteisöissä kannattaa kuunnella, mitä ihmisillä on sanottavanaan ja vastata heille (Soininen et al. 2010, 135-143). Enää rekrytointiprosessi ei ole pelkästään yksipuolista, vaan jaettua vuorovaikutusta. Modernissa rekrytoinnissa kommunikointi voi alkaa jo sosiaalisen median kanavissa. Hakijoiden kanssa on mahdollista kommunikoida ja he voivat entistä helpommin esittää kysymyksiä, sekä heitä on mahdollista rohkaista jättämään hakemus. (Korpi;Laine ja Soljasalo 2012)

Kommunikoinnin voidaan sanoa siirtyneen osaksi myös internetin verkostoihin, mutta ihmisten välinen luottamus vuorovaikutuksessa ei ole juuri muuttunut, eikä se juuri eroa tällaisissa verkostoissa kasvokkain tapahtuvasta kommunikoinnista. Ihmiset ovat kuitenkin kyseenalaistaneet sosiaalisen median uskottavuutta monessa yhteydessä. (Korpi;Laine ja Soljasalo 2012) Luottamusta on tutkittu internetin verkostoissa, joissa kommunikointia tapahtuu. Airi Lampinen on todennut, että ”Toiminta verkossa ei ole erillään muusta elämästä. Luottamussuhteet verkossa eivät ole irrallisia luottamuksesta yleisesti”. (Lampinen 2014)

Tärkeimmiksi osiksi luottamuksen rakentumisessa voidaan nähdä kommunikointi ja viestintä. Säännöllinen vuorovaikutus ja seurusteleminen, eli hyvä selvitys ennen sitoutumista, ovat tärkeitä keinoja tietämykseen perustuvan luottamuksen kehittymisessä. (Korpi;Laine ja Soljasalo 2012) Rekrytointiprosessissa tätä voisi pitää yrityksen internet-sivuihin sekä sosiaalisen median kanaviin tutustumisena. Myös vuorovaikutus olisi luottamuksen kannalta tärkeää, ja tälle sosiaalisen median kanavat antavat hyvät mahdollisuudet. Mishra ja Morrissey (1990) luettelevat kestävän ja onnistuneen esimies-alaisuuden tekijät. Niitä ovat aito ajatusten vaihtaminen, luottamus sekä avoin kommunikointi. Näiden vallitessa voidaan luoda olosuhteet, joissa vuorovaikutussuhde voi kehittyä sekä sosiaalista mediaa käytettäessä, että sen jälkeen.

Hakijat tekevät nopeasti johtopäätöksiä yrityksestä rekrytointiprosessin aikana, erityisesti jos prosessissa kestää. Pitkien rekrytointiprosessin päätösten odottelu voi turhauttaa. Viestiminen on tällöin ensisijaisen tärkeää. Jos odottelu venyy turhan pitkäksi, voi into laskea ja johtopäätökset ottavat vallan. Ihminen saattaa leimata yrityksen hitaaksi sekä kankeaksi.

On siis erityisen tärkeää pitää intoa yllä ja viestiä aktiivisesti hakijoiden suuntaan erityisesti, jos prosessi venyy. Erityisesti hakemuksen jättämisen jälkeen on yrityksessä oltava tarkkana. Hakemuksen jättämisen jälkeen hakijan mieli täyttyy positiivisilla kuvilla. Prosessin venyminen voi kääntää hakijan mielipiteet yrityksestä negatiiviseen suuntaan. Tätä voidaan yrittää estää aktiivisella viestinnällä. (Salli & Takatalo, 2014, 10-12)

Korven ym. mukaan yrityksen miettiessä keinoja luottamuksen saavuttamiseksi, eivät kaikki viestintäkanavat ole tässä kohdin samanarvoisia. ”Video toimii paremmin kuin äänitallenne. Äänitallenne on puolestaan parempi kuin esimerkiksi keskustelualueelle kirjoitettu vastineviesti. Syynä tähän on mitä ilmeisemmin se, että kun viesti pitää sisällään absoluuttisen sisällön lisäksi myös muita kehonkielen kaltaisia vihjeitä, osaamme lukea paremmin myös rivien välistä. Tai ainakin koemme tekevämme niin”. Tutkimukset ovat osoittaneet videon ylivoimaiseksi kommunikointitavaksi luottamuksen rakentamiselle. (Soininen et al. 2010, 191-192) Korpi ym. (2012, 125) toteavat videoiden luomisen ja videopalvelujen käyttämisen olevan yleistynyt tapa vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Monet yritykset ovatkin ottaneet rekrytointiprosessiinsa videot käyttöön: haastattelu voidaan pyytää ensimmäisessä vaiheessa tekemään esimerkiksi videolle, tai hakemukseen voidaan liittää muiden tietojen lisäksi vielä oma video. Esimerkiksi Ylen (2015) teettämä tutkimus kertoo, että kyselyyn osallistuneista yrityksistä moni työnantaja olisi valmis kokeilemaan tai on jo ottanut käyttöönsä videohakemukset. Videot on nähty positiivisena kehityssuuntana ja hyvänä vaihtoehtona paperihakemuksille. Ihmisten koetaan saavan niissä mahdollisuuden tuoda paremmin itseään esille.

Qureshi, Liu ja Vogel (2006) ovat tutkineet myös virtuaalitiimejä ja havainneet, että luottamusta voi olla hankalaa rakentaa virtuaalisissa tiimeissä. Kaikista hankalinta on ollut rakentaa luottamuksen tunnetta henkilöiden välille, joilla kommunikaatiota ei ole ollut. Tämä sama pätee yritystoimintaan, haastatteluiden pitämiseen sekä rekrytointiin. Virtuaalitiimeissä on voinut syntyä kehä kommunikoinnin ja luottamuksen puutteen aiheuttamana: kun ei ole luottamusta, ei ole halua kommunikoida, eikä luottamusta pääse näinkään syntymään. ”Luottamuksen puute vaikutti selkeästi tiimin jäsenten haluun kommunikoida keskenään”, Qureshi toteaa. (Qureshi;Liu ja Vogel 2006)

Kommunikointi ja vuorovaikutus on nähty kaikista tehokkaimmaksi kasvokkaisissa tapaamisissa virtuaalisuudesta huolimatta: osa tehtävistä vaatii niin vahvaa

vuorovaikutusta, että se on koettu onnistuneeksi vain kasvokkain. (Sivunen & Valo 2006, 40-59; Vartiainen, Kokko ja Hakonen 2004) Kasvokkain toteutettu vuorovaikutus on nähty kaikista rikkaimmaksi viestinnän keinoksi. Ympäristö, jossa asia kannattaa viestiä, määräytyy asian sisällön perusteella. Kaksisuuntaisesti toimivan keskustelun voidaan nähdä kuitenkin myös lisäävän luottamuksen tunnetta, jos dialoginen lähestymistapa on otettu verkkovuorovaikutuksessa huomioon. Se, mitä vuorovaikutuskeinoa tai -kanavaa käytetään, tulee määrittää viestittävän asian perusteella. (Argenti, 1998; Juholin, 2004, 77)

7.1. Viestinnän vaikutus

Verkossa käytävä kommunikointi poikkeaa monin tavoin perinteisestä yritysviestinnästä. Se ei voi olla virallista ja etäistä, vaan on ymmärrettävä empatian ja tunteiden rooli keskusteluissa. Yritys viestii yksilöiden kanssa, jolloin sävyn tulee olla entistä inhimillisempää. Yritys ei voi jäädä muurin taakse, vaan sen on laitettava itsensä likoon persoonien kautta. Virallinen, etäinen viestintä ei siis enää toimi. Tunteet, empatia ja aitous ovat yritysten valttikortteja nykyaikaisessa viestinnässä. Kun yritys esiintyy ja viestii persooniensa kautta sosiaalisessa mediassa, muodostuu ihmisille motivoivampi kuva siitä, kenen kanssa oikeastaan nyt keskustellaankaan. (Soininen et al. 2010, 144-145)

Kun yrityksessä tiedetään, millaisia ihmisiä halutaan rekrytoida, on keskityttävä heidän omaksumiin arvoihinsa. On mietittävä, millaisia arvoja he edustavat ja elämäänsä etsivät. Yhteisillä arvoilla on helppo rakentaa luottamuksen suhdetta. Arvopohjaisuus liittyy henkilön kohdalla myös yrityksen kulttuuriin sopimiseen ja yhteisillä arvoilla on mahdollista rakentaa pitkää työsuhdetta. (Salli & Takatalo 2012, 20) Luottamus on nähty yhteisen arvopohjan jakamisen seuraamuksena (Yuan Wang ja Fulop 2007). Arvoja on hyvä tuoda myös viestinnässä esille, kun luodaan pohjaa luottamuksellisille suhteille (Salli & Takatalo, 2012, 20).

7.2. Työnantajakuva vaikutus

Korpi et al. (2012, 69) mukaan useat tahot ovat tutkineet työnantajakuva muodostumista. Kuten Kim ja Ahmad (2013) ovat todenneet, muodostaa ihminen rajoitetun informaation

oloissa tietonsa mielikuvien varaan. Yhteisöllinen viestintä voi rajoittaa luottamuksen syntymistä, ja tässä kohtaa mielikuvat nostavat päätään. (Soininen, Wasenius & Leponiemi, 2012, 190) Tärkeänä tekijänä kommunikoinnin onnistumiselle ja luottamuksen rakentumiselle voidaan pitää hyvää työnantajakuva. Kansallisen rekrytointitutkimuksen (2017) tulokset kertovat, että rekrytoinnin kannalta hyvä työnantajamielikuva on ratkaisevassa asemassa. Työnantajakuvaan panostamisen on nähty vaikuttavan myös työntekijöiden luottamukseen yritystä kohtaan. (Coleman 2012) Rekrytoinnissa työnantajakuva vaaliminen on aloitettava heti prosessin alussa, sillä sillä voidaan vaikuttaa tulevien työntekijöiden luottamukseen. (Chennai 2007)

Työnantajakuva tarkoittaa mielikuvaa, joka ihmisillä yrityksestä on. Heidän ei tarvitse olla tulevia työnhakijoita, vaan myös esimerkiksi työntekijöiden läheisillä sekä yhteistyökumppaneilla on yrityksestä mielikuvia. Työnantajamielikuvan avulla uusien työntekijöiden rekrytointi ei kuitenkaan ole helppoa: mielikuva rakentuu yhtä hitaasti, kuin muuttuukin. Valvisto on todennut, että ”Kun mielikuva on asettunut paikoilleen, se pysyy siinä tiukasti”. Mielikuva siis muuttuu erittäin hitaasti. (Valvisto 2005) Työnantajamielikuva kuitenkin auttaa organisaatiota etsimään rekrytoinnissaan oikeanlaisia uusia henkilöitä yrityksen tehtäviin. Mielikuva määrää alustavasti joukon, josta rekrytoida. Rekrytoinnissa käytettävät kanavat vain tulee valita huolellisesti. (Valvisto 2005)

7.3. Työnantajakuva rakentuminen

Työnantajakuva rakentuu osittain huomaamattamme kaikesta siitä informaatiosta, jota yrityksistä saamme. Jo ennen kuin rekrytointiprosessi käynnistyy, on ihmisillä mielikuvia yrityksistä. (Wilburn ja Wilburn 2015) Toimiala, tuotteet, pörssikurssit, yrityksen työntekijät, uutiset ja mainokset vaikuttavat kaikki kuvaan, joka tietystä yrityksestä on. (Valvisto 2005) Myös erityisesti sosiaalisella medialla voidaan vaikuttaa tällä hetkellä hyvin paljon, ellei jopa eniten, omaksumiimme mielikuviin yrityksistä. Tämän hetken 3 suosituinta työnantajamielikuvan kehittämiskeinoa ovat kaikki sosiaalisen median kanavia: Facebook, LinkedIn sekä Youtube. (Salli ja Takatalo 2014) Sosiaaliseen maineeseen on mahdollista vaikuttaa yrityksen jokapäiväisillä valinnoilla, ja rekrytointia ajatellen se kannattaa. (Smith 2015) Österberg on todennut, että ”Käytettiinpä ulkoisena hakukanavana mitä tahansa, sillä on vaikutusta yrityksen työnantajakuvaan”. Tämä tarkoittaa ulkoisissa rekrytoinneissa

käytettäviä kanavia: niillä on väliä ja ne vaikuttavat kuvaan, joka yrityksestä ihmisille muodostuu. (Österberg 2005) Työnantajakuvalla ja yrityksen maineella taas on suuri vaikutus ihmisten tahtoon työskennellä tietyssä yrityksessä ja tulla rekrytoiduksi. Hill & Knowltonin julkaiseman tutkimuksen mukaan 96% tutkimukseen osallistuneista opiskelijoista koki työnantajan maineen olevan tärkeä tekijä potentiaalisia työnantajia mietittäessä. (Auger;Devinney ja Dowling 2013) Kansallisen rekrytointitutkimuksen tuloksena muita tutkimuksia tukevasti 95% koki hyvän työnantajamielikuvan olevan ratkaisevassa asemassa rekrytointeja ajatellen (Duunitori 2017). Kauhanen näkee organisaation olevan vetovoimainen, jos sillä on positiivinen työnantajakuva (Kauhanen 2006). Myös Valvisto (2005) kertoo työnantajamielikuvan määräävän hakijajoukon, joka avoimiin tehtäviin hakee. Voidaan todeta, että sillä siis oikeasti on merkitystä.

Kuitenkin vain totuus pohjaisella tiedolla ja totuuteen nojaavalla mielikuvalla voidaan vaikuttaa henkilöstön oppimishalukkuuteen ja työssä viihtymiseen. Rehellinen yritysviestintä on tärkeää. Positiivisella työnantajakuvalla päästään menestyksekkäämpään sekä kannattavampaan liiketoimintaan. Kun yrityksellä on positiivinen työnantajakuva, työhakemusten määrän on nähty nousevan ja myös niiden laadun ja sisällön paranevan. (Ployhart 2006; Korpi et al. 2012, 76)

Työnhakija usein tutustuu yritykseen tietoa etsimällä. Mitä täsmällisemmän ja itselleen sopivan kuvan yrityksestä saa, sitä lujempi on henkilön ja yrityksen välille syntyvä side. Niin kutsutusti yritykselle parempia hakijoita on mahdollista löytää työnantajamielikuvan avulla, koska työnantajakuva vaikuttaa suoraan siihen, millaisia henkilöitä yritykseen haluaa hakea. Rekrytointi voi helpottua, kun hyvä mielikuva antaa mahdollisuuden rekrytoida hyvistä hakijoista. Jos yritys pystyy ja on valmiudessa reagoimaan ja vastaamaan mahdollisten hakijoiden tai muiden uramahdollisuuksista kiinnostuneiden sosiaalisen median käyttäjien kysymyksiin, on hakijoiden jo tässä vaiheessa mahdollista tuoda esimerkiksi tiettyä osaamistaan esiin. (Korpi;Laine ja Soljasalo 2012) Leponiemi yms. (2010) ovat todenneet ihmisen täydentävän epätäydellisen informaation vallitessa mielipiteitään mielikuvien avulla, ja tässä kohtaa sosiaalisissa verkostoissa toiminen nostaa työnantajakuvan tarkasteluun.

Pitkin rekrytointiprosessin kulkua voidaan henkilöille muodostuvaan työnantajakuvaan vaikuttaa tiedottamisella. Myös heille, joiden osalta prosessi päättyy, tulee ilmoittaa hyvissä ajoin. Kun haku aika on päättynyt, tässä vaiheessa hakijoille lähtevä viesti muokkaa heillä

olevaa työnantajakuva yrityksestä. (Valvisto, 2005, 41) Hakijoiden on saatava tieto tilanteesta niin ajoissa, ettei sitä ole voinut vastaanottaa muilta tahoilta. Hyvällä tiedottamisella voidaan kielteiseen päätökseen kytkeytyvää mahdollista negatiivisuuttakin kääntää positiivisempaan suuntaan. Prosessista tiedottaminen on asia, jolla vaikutetaan siihen, muodostuuko työnantajakuva positiiviseksi vai negatiiviseksi. Suositeltavaa on kertoa, millaisin menetelmin päätökseen päädyttiin, ja antaa hakijalle tiedoksi kokonaishakijoiden lukumäärä. Hakijalle ei saa jäädä kuvaa, että valinta tehtiin liian kevyin perustein. Henkilö, joiden osalta prosessi päättyy suoraan hakemuksen jättämisen jälkeen tai myöhemmässä vaiheessa, mahdollisesti pettyy, joten sanavalinnat on mietittävä tarkkaan. (Vaahtio, 2007, 129-131; Valvisto, 2005, 41-42)

Kun työnantajakuva lähdetään kehittämään, on sisällön sosiaalisessa mediassa kiinnitettävä hakijoiden huomio. Sen on siis oltava sellaista, joka saa ihmiset kiinnostumaan. Työnantajakuva muokkaavat muutamat nimetyt tekijät, joihin keskittymällä voidaan mielikuvaa luoda. Ennen kaikkea on muistettava, että kuvan tulee olla rehellinen ja vastata todellisuutta myös työntekijöiden mielestä. Vain näin on mahdollista luoda vahvaa mielikuvaa. Tärkeiksi mielikuvaan vaikuttaviksi tekijöiksi on Australiassa vuonna 2005 tehdyn tutkimuksen mukaan mainittu urakehitysmahdollisuudet, palkkaus, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuudet ja työn kiinnostavuus. (Korpi;Laine ja Soljasalo 2012, 69-73)

7.4. Suosittelevien vaikutus

Kun sosiaalisen median käyttö rekrytinnissa yleistyy, kasvaa suosittelujen merkitys. Verkko vaikuttaa ihmissuhteiden muodostumiseen. Korpi yms. kertovat suositteluista seuraavaa: ”Avoimet verkostot antavat tietoa työnhakijalle ja rekrytoijalle niistä henkilöistä, jotka vaikuttavat käynnissä olevaan rekrytointiin ja sen toteuttamiseen. Sekä työnhakijan että rekrytointia tekevän yrityksen toiminta helpottuu, kun henkilöiden väliset vuorovaikutussuhteet ovat näkyvillä ja kun niiden merkitystä voidaan arvioida. Suosittelevista on voinut jäädä digitaalinen jälki internetiin. Tämän kaltaiset seikat helpottavat oikean henkilön löytämistä työtehtävään”. (Korpi;Laine ja Soljasalo 2012, 12) Esimerkiksi LinkedInissä on mahdollista antaa tunnustusta käyttäjille omassa verkostossaan niin kutsutussa ”endorsement”- kohdassa käyttäjien profiileihin muille nähtäväksi, sekä myös

kirjallisia suosituksia. (LinkedIn 2017) Sosiaalisella, sähköisyyden aikakaudella suosittelut on helppo tarkistaa, ja digitaalisen jalanjäljen avulla läpinäkyvyys siis lisääntyy. (Korpi et al. 2012, 12) Redford (2006) kokee läpinäkyvyyden olevan avain kaikkeen luottamukseen niin henkilöstötyössä kuin rekrytoinneissa.

8. Luottamus

”Kun ihmisiä kohdellaan hyväntahtoisesti, oikeudenmukaisesti ja oikeamielisesti ja heille osoitetaan luottamusta, armeija on yksimielinen ja palvelee johtajiaan ilomielen”. -Sun Tsu

”Tässä maailmassa ainoat suhteet, joilla on oikeasti merkitystä, ovat niitä, joissa ihminen voi luottaa toiseen.”-Samuel Smiles

”Avainsana on luottamus. Luottamus ihmisiin ja omaan tekemiseen.”-Jorma Ollila

”Luottamussuhteet henkivät yhteinäisyyttä, hyvää tahtoa ja tasapainoisuutta.” -Max De Pree (Pentikäinen, 2014)

Luottamus on monisäikeinen ja dynaaminen ilmiö (Pentikäinen 2014, 17). Luottamuksen muodostuminen on pitkän ajan rakentama tunne (Soininen; Wasenius ja Leponiemi 2010, 194). Pentikäinen (2014, 18) kiteyttää teoksessaan, että luottamusta tarvitaan ”epätäydellisen informaation vallitessa, kun emme tiedä kaikkea kumppanista”. Luottamuksen rakentaminen vaatii asennetta, avointa keskustelua, aitoa kuulemistä ja yhteistyötä. Luottamuksen on oltava vastavuoroista. Luottamus parantaa kommunikaatiota, ryhmätyöskentelyä ja ennen kaikkea se on myös luottavaisuutta toisten käytöstä kohtaan. Yritystoiminta sekä yhteistyö vaativat toimiakseen lujaa luottamusta. Ennen kaikkea luottamusta voidaan pitää positiivisena tunteena siitä, että vastapuolen toimintaan voidaan luottaa eikä siinä esiinny yllättäviä muutoksia. (Pentikäinen 2014, 39-57)

8.1. Luottamuksen rakentuminen

Luottamusta ihmisten välillä on sen dynaamisuuden vuoksi vaikea kuvailla yksiselitteisesti (Pentikäinen 2014, 17-18). Vakiintunutta kaavaa sen muodostumiselle ei ole, mutta asiasta

on esitetty erilaisia näkemyksiä. Luottamuksen rakentumisessa Maister, Green ja Galford voivat nähdä olevan viisi eri vaihetta, joita voidaan myös soveltaa rekrytointiprosessiin. (Maister;Green ja Galford 2012, 127-186) Nämä esitellään kuviossa 4.



Kuvio 4. Luottamuksen vaiheet (Mukaiillen Maister, Green & Galford 2012)

Ensimmäiseksi Maister ym. (2012) ovat esittäneet yhteyden syntymisen. Tämä on ensisijaisen tärkeä vaihe sille, että luottamus alkaa rakentua. Yritys on nähnyt organisaatiossaan rekrytointitarpeen, ja keskittää huomionsa rekrytointiprosessiin. Yhteyden syntymisellä tarkoitetaan sellaista yhteyttä toiseen osapuoleen, että hän kokee, että asiasta on kannattavaa keskustella tämän osapuolen kanssa, ja toinen osapuoli taasen saa esittää asiansa. Rekrytoinnissa tämä voidaan nähdä mielenkiinnon herättämisenä, jotta hakijalle muodostuisi kokemus, että tämän henkilön kanssa tai näissä kanavissa henkilö haluaa yrityksen kanssa keskustella. Yhteyden luominen rekrytoitavaan henkilöön on mahdollista aloittaa jo sosiaalisessa mediassa ennen hakuajan päättymistä. Hakijoita on mahdollista innostaa ja kannustaa täyttämään hakulomake, ja työtehtävistä voi kertoa yhä monipuolisemmin nykyaikaisten kanavien mahdollistaessa kommunikoinnin eri muodot. (Korpi et al. 2012, 1-25)

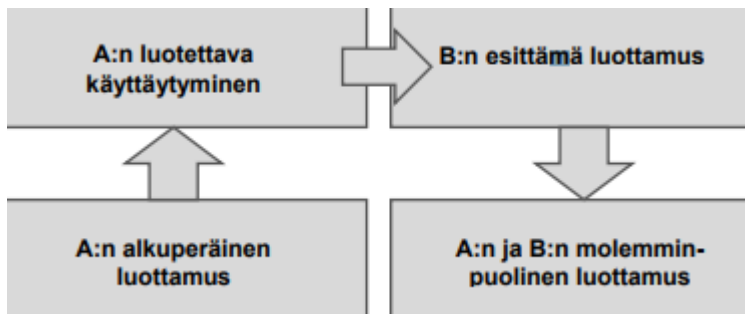
Toisessa vaiheessa Maister ym. (2012) mukaan korostuu kuuntelun tärkeys. Maister ym. mukaan aito kuunteleminen koetaan tärkeäksi tekijäksi luottamuksen rakentumisessa. Rekrytoitava henkilö voi kokea, että häntä ymmärretään ja kuunnellaan.

Kolmannessa vaiheessa alkaa asian määrittely, joka mukailleen Maister ym. tarkoittaisi, että rekrytoitava henkilö voi alkaa ymmärtää rekrytoivan yrityksen ja rekrytoinnin arvon.

Visiointivaiheessa rekrytoiva kohdeyritys konkretisoi tavoitteet sekä asian ytimen toiselle osapuolelle. Rekrytoitava henkilö alkaa ymmärtää asian kiinnostavuuden ja pohtii, voisiko se olla mahdollista.

Tästä alkaa viides vaihe, eli sitoutuminen. Kuten tutkielmassa on todettu, vaikuttaa luottamus kokonaisuudessaan lopulta hyvin paljon sitoutumisen asteeseen ja halukkuuteen sitoutua organisaatioon.

Blomqvist (2012) taas on esittänyt luottamuksen syntyvän ikään kuin kehänä: toisen luottamus voi vahvistaa molemmin puoleista luottamuksen kokemusta ja tunteita.



Kuvio 5. Luottamuksen kehä (Mukaiillen Blomqvist 2012)

Blomqvist on esittänyt luottamuksen muodostumisen positiivisena kehänä. Henkilön A kokema luottamus ja luottamusta herättävä käyttäytyminen vaikuttavat B:n kokemaan luottamuksen tunteeseen. Myös Pentikäinen (2014) kertoo luottamuksen olevan vastavuoroista: ”Sitä saa, mitä tilaa. Kun luotat, kohtaat luottamusta”.

9. Luottamus organisaatiossa ja rekrytoinnissa

Tavoitteena työsuhteessa olisi, että työntekijä voisi kokea luottavansa organisaatioon. Rekrytointi lähtee aina tarpeesta ja siinä on myös aina kyse kahdenpuolisesta, yhdessä rakennettavasta suhteesta. (Viitala, 2004; Markkanen, 2005) Pentikäisen (2014, 162) mukaan jokainen rekrytointi on iso panostus luottamukseen ja luottamukselliseen suhteeseen.

Organisaatioluottamuksella viitataan odotuksiin, joita ihmisillä on organisaatiossa esiintyviä suhteita ja muiden käytöstä kohtaan. Organisaatioluottamus näkyy työntekijän uskossa ja

luottamuksessa organisaatiota kohtaan ja myös yleisessä olettamuksessa, että organisaatioonsa luottava ihminen sitoutuu organisaatioon käyttäytyen hyvien organisaatiotapojen mukaisesti. Tehokkuus ja tuottoisat sosiaaliset prosessit organisaatiossa ovat mahdollisia vain luottamuksen vallitessa. Luottamus on elintärkeä tekijä organisaatiossa vallitsevalle yhteistyölle sekä tehokkaan kommunikaation mahdollistajaksi; ilman sitä ei yhteistyötä, kommunikointia, hyvää toimintaa eikä edes leadershipiä eli ihmisten johtajuutta organisaatiossa voida taata. Luottamuksen aste myös linkittyy vahvasti tiedon jakamiseen. Tietopohjainen näkemys on, että luottamus lisää tiedonvaihtoa, vapaaehtoisuutta tehdä organisaatiossa enemmän, sekä sitoutumista. Tähän vaikuttaa jaetut odotukset, arvot sekä yhteinen ymmärryksen kieli. Luottamus lisää sitoutumista: Olander ym. (2015). mukaan se voi siis joko lisätä tai vähentää niin kutsuttujen HR-mekanismien toimivuutta. Mekanismeilla tarkoitetaan esimerkiksi työsopimuksen teettämistä tai kilpailukiellon asettamista työntekijälle: luottamus määrää, miten toimiviksi työntekijä nämä näkee tai miten ne otetaan vastaan. Luottamus voi vaikuttaa mekanismien toimivuuteen sekä siihen, miten työntekijä näitä kunnioittaa. (Olander, ym. 2015)

Sosiaalinen media on kuitenkin osaltaan myös epäilyttänyt ihmisiä. (Korpi;Laine ja Soljasalo 2012) Soininen, Wasenius ja Leponiemi (2010, 192) ovatkin todenneet sähköisen viestinnän vaikeuttavan luottamuksen rakentamista. Ihminen on tottunut lukemaan ilmeitä ja eleitä, ja sosiaalisissa verkostoissa ja sähköisessä viestinnässä tämä ei onnistu rajoituksetta. Yhteisöllinen viestintä voi rajoittaa luottamuksen syntymistä, ja tässä kohtaa mielikuvat nostavat päätään: rajoitetun informaation oloissa ihminen perustaa tietonsa mielikuvien varaan. (Kim ja Ahmad 2013)

Onnistuneessa vuorovaikutuksessa luottamus on sosiaalisessa mediassa pääosassa. (Kim ja Ahmad 2013) Jotta internetissä olisi mahdollista rakentaa suhdetta toiseen osapuoleen, myös rekrytoijat tarvitsevat hyviä kuuntelutaitoja, jotka yltyvät aina sosiaalisen median kanaviin asti. Niin kutsutut "somekanavat" mahdollistavat suhteen rakentamisen potentiaalsiin kandidaatteihin, mutta se vaatii tiettyä kuuntelemista ja tietynlaisen sisällön tuottamista. Kuten aikaisemmin mainittiin, suhteen rakentaminen sosiaalisissa verkostoissa ei loppujen lopuksi eroa kasvokkain tapahtuvasta suhteen rakentamisesta: suhteen rakentamisen täytyy olla molemmin puoleista, ja siksi potentiaalisten hakijoiden huomio täytyy kiinnittää kanavien laadukkaalla ja kiinnostavalla sisällöllä. (Quish 2010)

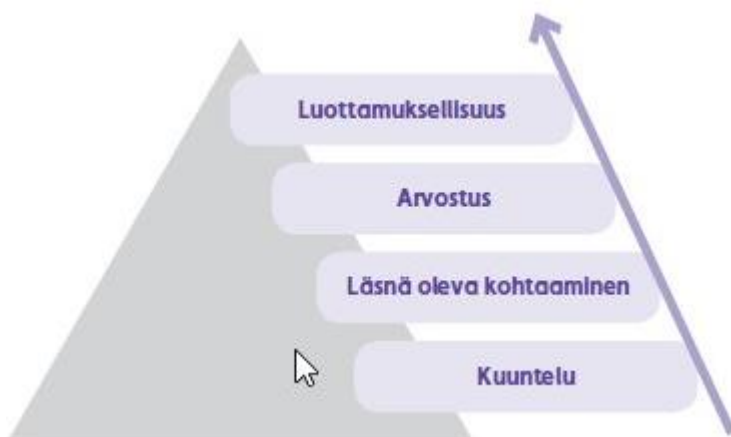
9.1. Sitoutumiseen tähtäävä luottamus

Monet yritykset käyttävät sosiaalista mediaa nykyään rakentaakseen työnantajamielikuvaa sekä vahvistaakseen luottamuksellisia suhteitaan. Luottamus tarkoittaa luottoa siihen, että vastapuoli käyttäytyy odotustemme mukaisesti. (Calefato; Lanubile ja Novielli 2015) Luottamuksen rakentamisella on ennen kaikkea päämääränään sitouttaa henkilö organisaatioon, josta organisaatioluottamuksessakin on kyse. (Olander, ym. 2015) Unelmatilanteena voidaan pitää sellaista tilannetta, jossa henkilö on sitoutunut yritykseen jo pitkin rekrytointiprosessin kulkua eteenpäin. On onnellista, jos valintaprosessi on soljunut niin hyvin eteenpäin, että henkilö on jo sen keskelläkin kokenut sitoutumista ja sitoutuneensa esimieheen ja mahdolliseen tulevaan työpaikkaansa. (Valvisto 2005) Luottamuksen rakentaminen on tärkeää heti alkuvaiheessa, jotta organisaatioon lopulta saadaan sitoutuneita työntekijöitä. (Agarwal 2014) Luottamuksen rakentuminen on monivaiheinen ja monitasoinen prosessi, eikä se rakennu hetkessä. Luottamuksen kehittyminen on aina yksilöllinen kokemus, eikä sille voida siksi määrittää minkäänlaista tiettyä yleispätevää kaavaa.

9.2. Työhaastattelun tärkeys

Rekrytointiprosessi ei kuitenkaan kokonaisuudessaan tule siirtymään internetiin, vaikka sosiaalisen median kanavien suosio on kasvussa. (Korpi; Laine ja Soljasalo 2012, 14) Yksi mahdollisuus rakentaa luottamusta avautuu työhaastattelussa. Suurin rekrytointipäätöksiin vaikuttava yksittäinen tekijä onkin hakijan kanssa käytävä haastattelu. Toteutustavat vaihtelevat, mutta tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva ehdokkaasta taustatietojen ja havaintojen avulla. Siihen, miten haastattelu toteutetaan, ei ole olemassa tiettyä kaavaa. Haastattelu on mahdollista käydä ensin puhelimitse tarkemman kuvan saamiseksi, jonka jälkeen voidaan siirtyä kasvotusten järjestettävän haastattelun pitämiseen. (Kauhanen, 2012, 83) Esimiehen olisi tärkeää osallistua haastatteluun toisena henkilönä, ja suositus onkin, että haastattelijoina olisi vähintään kaksi. Tuleva esimies tietää parhaiten, minkälaisia ominaisuuksia valittavalla henkilöllä työtehtävää ajatellen tulisi olla. (Österberg, 2009, 89-93.) On tärkeää keskittyä siihen, soveltaisiko henkilö tulevaisuudessa työtehtävään. (Vaahtio 2007, 78)

Luottamuksen syntyminen työhaastattelussa on tärkeä hetki luottamuksen rakentamisessa. Tavoitteena on saada aikaiseksi luottamusta herättävä tunnelma, jonka avulla keskustelu onnistuu helposti. Haastattelussa olisi tärkeää saada luotua luottamusta sekä täten turvallisuuden tuntua haastateltavan sekä haastattelijan välille. Vahva luottamus tarkoittaa vahvaa yhteistyötä, ja mitä vahvempi luottamuksen tunne on, sitä enemmän myös työhaastattelussa koetaan halua jakaa informaatiota. (Salli ja Takatalo 2014, 52-54) Salli & Takatalo ovatkin esittäneet tärkeitä tekijöitä luottamuksen rakentumiselle kuviossa 5.



Kuvio 6. Luottamuksellisuuden rakentuminen. (Salli & Takatalo, 2014)

Salli & Takatalon (2014) mukaan kuuntelemisella, läsnäolevalla kohtaamisella sekä toisen arvostamisella voidaan luoda luottamusta työhaastattelutilanteessa. Näillä tekijöillä voidaan helposti lisätä turvallisuuden tuntua kommunikation aikana. Vasta tämä mahdollistaa luottamuksellisen kontaktin ja hakijan avautumisen. Ihmiselle on tehtävä haastattelussa olo, että tätä kuunnellaan, hänet kohdataan aidosti läsnä olemalla ja että häntä arvostetaan. Näin päästään kohti luottamuksellisuutta. Jos ylläolevat seikat eivät toteudu, on vaikea arvioida rekrytoitavan henkilön sopivuutta tehtävään paikkaansa pitävästi ja luottamuksellisesti. (Salli ja Takatalo 2014, 52-59) Korven (2012) mukaan jo sosiaalisen median kanavissa on tehtävä viestinnän sekä työnantajakuvan avulla potentiaaliselle hakijalle kuva, että tämän yrityksen viestejä kannattaa kuunnella. Työhaastattelu voidaan nähdä luontevana jatkumona hakijaan tutustumisessa ja sen selvittämisen kannalta, soveltuisiko hän työtehtävään. (Vaahtio 2007, 78) Soveltuvuusarvioinneilla on mahdollista vielä hakea vahvistusta omaan päätöksentekoon, kun haastattelut on pidetty. Soveltuvuusarviointi liittyy olennaisesti haastatteluiden pitämiseen ja tarkoittaa hakijan testausta haastattelun jälkeen. Arvioinneilla haetaan lisätukea päätöksentekoon ja saadaan

hakijan soveltuvuudesta tehtävään arvokasta lisätietoa. Arviointi voi vahvistaa tuntemusta jostakin hakijasta ja sen antamiin tuloksiin on paneuduttava kunnolla. (Markkanen, 2009, 154-158)

10. Tutkimustulokset

Tutkimuksen aineistoa kerättiin haastatteluiden avulla. Haastattelut litteroitiin ja jaettiin teemoittain luokkiin: sosiaalisen median käyttö, työnantajakuva, viestintä sekä luottamuksen kokemukset. Aineistosta haettiin ensin erityisesti samankaltaisuuksia teorialähteisiin nähden. Seuraavaksi haettiin sekä mahdollisia eroavaisuuksia että samankaltaisia kokemuksia ja mielipiteitä haastateltavien henkilöiden kesken. Tutkielmaa varten haastateltiin neljää rekrytointin ja viestinnän parissa työskentelevää henkilöä, jotka esitellään taulukossa 1.

Henkilö A	Henkilöstöpäällikkö
Henkilö B	Henkilöstöjohtaja
Henkilö C	Henkilöstöpäällikkö
Henkilö D	Viestinnän asiantuntija

Taulukko 1. Haastateltavat

Haastatteluihin valittiin haastateltavaksi 4 henkilöä. Henkilöt työskentelevät samassa yrityksessä eri tehtävissä henkilöstöhallinnon sekä viestinnän parissa. Valinnat tehtiin tarkoituksenmukaisesti, jotta sekä viestinnästä, kommunikoinnista että rekrytoinneista saataisiin mahdollisimman laaja käsitys.

Henkilö A toimii yrityksessä henkilöstöpäällikkönä hoitaen muun muassa työhyvinvointiin sekä rekrytointeihin liittyviä tehtäviä. Haastateltava B toimii henkilöstöjohtajana ja rekrytoinnit kuuluvat myös hänen työtehtäviinsä muiden tehtävien lisäksi. Haastateltava C työskentelee yrityksessä myös rekrytoivana henkilöstöpäällikkönä. Lisäksi tutkimusta varten on haastateltu viestinnän asiantuntijaa, haastateltavaa D, joka toimii yrityksessä viestinnän tehtävissä. Haastatteluissa pyrittiin teemojen ja haastattelukysymysten avulla vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja selvittämään sosiaalisen median käyttötapoja, sekä haastateltavien kokemuksia luottamuksen tunteesta sosiaalisessa mediassa toimiessaan. Seuraavassa

käydään läpi haastatteluvastauksia ja haastatteluissa esiin nousseita kokemuksia tutkimusaiheeseen liittyen.

Kun haastatteluissa selvitettiin sosiaalisen median käyttöä rekrytinnissa, olivat haastateltavat yhtä mieltä siitä, että kohdeyrityksessä on kanavia monipuolisesti käytössä, ja näillä on kaikilla yrityksessä yhteneviä, mutta myös erillisiä käyttötarkoituksia. Osan kanavista kerrotaan suoraan olevan käytössä työpaikkailmoitusten julkaisemiseen, osalla kerrotaan ihmisille lisää yrityksestä ja työntekijöistä työnantajakuva luoden. Haastateltavat kertovat yrityksellä olevan käytössään sosiaalisen median kanavista LinkedIn, Twitter, Facebook, YouTube sekä Instagram. Erityisesti LinkedInin käyttöä haastateltavat korostavat käytettävän rekrytointitarkoituksissa. Rekrytointiprosessiin kuuluu kohdeyrityksessä kanavan valinta, missä ilmoittelu tehdään, ja se vaihtelee sen mukaan, keitä halutaan tavoittaa ja missä ryhmässä tietty kanava esimerkiksi toimii parhaiten.

Kanavien kirjo on siis laaja ja niissä pystyy tuottamaan erilaista sisältöä, sekä niissä voidaan järjestää esimerkiksi rekrytointikampanjoita, kuten haastateltava A kertoo. Hän kertoo somen olevan käytössä myös työnantajakuvan luomiseen. Työnantajamielikuvaa ajatellen brändäyksellä somessa pyritään lisäämään tunnettua. Tähän haastateltava mainitsee käytettävän esimerkiksi Instagramia. Toisaalta somessa on haluttu luoda myös alustavaa suhdetta hakijoihin. Käyttötarkoituksia on siis monia ja kanavia on otettu yrityksessä käyttöön monipuolisesti. Haastateltavien vastausten perusteella yrityksessä on tunnistettu rekrytinnin kannalta tehokkaita kanavia ja keinoja käyttää niitä, ja tunnistettu kanavat, joissa työpaikkailmoittelu kannattaa. Kanavan valinta tehdään erikseen, ja sosiaalista mediaa käytetään esimerkiksi juurikin työpaikkailmoitusten julkaisuun, uudelleen ilmoitteluun, viestimiseen sekä työnantajakuvan rakentamiseen esimerkiksi kampanjoiden avulla.

10.1. Luottamuksen rakentuminen sosiaalisen median avulla

Haastatteluissa nousi esille monenlaisia tavoitteita sosiaalisen median käytölle rekrytinnissa. Haastateltava A kertoo tavoiteltavien hyötyjen liittyvän työnantajakuvan lisäämiseen, asiakasnäkökulmaan ja tunnettuuden lisäämiseen sekä lopulta rekrytinnissa oikean henkilön löytymiseen. Sosiaalinen media miellettiin isoksi kanavaksi, jolla

saavutetaan nopeasti ja suhteellisen pienellä vaivalla iso yleisö. Myöskään asiakasnäkökulmaa ei ole somen maailmassa unohdettu, vaan sisältöä tehdään yrityksessä erilaiset kohderyhmät mielessä pitäen.

Haasteltavan A vastausta tukevatkin useat sosiaalisen median käytöstä tehdyt tutkimukset, esimerkiksi Soininen ym. (2010) ovat listanneet useita tutkimuksia sosiaalisen median lisäämästä näkyvyydestä yritystoiminnalle: asiakasmäärät sekä internet- sivustojen kävijämäärät ovat nousseet. Myös työnantajakuvan ja -tietoisuuden lisääntymisestä on tehty useita positiivisia havaintoja ja tutkimuksia, kertovat Korpi (2012) ym.

Haastateltava D kokee, että yrityksen on oltava läsnä sosiaalisessa mediassa mukana keskusteluissa. Hän nostaa esille arvoista kertomisen, joista hän kokee olevan hyvä kertoa sosiaalisen median kanavissa. Myös Olander ym. (2015) mukaan arvot ovat tärkeä tekijä luottamuksen rakentumisen kannalta. Näistä kertominen voidaan nähdä tärkeäksi osaksi luottamuksen rakentumisen ja sosiaalisessa mediassa toimimisen kokonaisuutta.

Haastateltava C eli henkilöstöpäällikkö kokee sosiaalisen median käyttötarkoitukseksi varsinkin relevanttien rekrytointikohderyhmien tavoittamisen.

”Sosiaalisella medialla tavoitetaan ne henkilöt, joita ei ihan printtimedialla välttämättä tavoiteta. Tuomme kohderyhmät tietoisiksi meistä ja meidän työpaikoista. Siitä syntyy myös sit se vuorovaikutteisuus, johon pitää olla valmiudet.”

Tavoitteita sosiaalisen median käytöllä on siis haastattelujen perusteella erittäin monipuolisesti, mutta erityisesti modernein keinoin tunnettuuden kasvattaminen, vaikuttaminen ja tiettyjen joukkojen tavoittaminen nousevat haastateltavien kesken yhtenäisenä tekijänä esille.

10.2. Suosittelijat ja luottamus

Lee (2011) on todennut sosiaalisen median hyödyiksi sen, että sähköisessä rekrytoinnissa tietoja hakijoista voi löytää kanavista jo valmiina. Vaikka tietoja hakijoista löytyykin jo valmiina sosiaalisen median kanavista ja internetistä, nostaa haastateltava A kuitenkin esille myös tärkeän tietosuojalainsäädännön hakijoiden tietoihin liittyen. Tietosuojalaki suojaa

ihmisiä ja heidän tietojaan internetissä. Työelämän tietosuojalaki (759/2004) määrää, miten tietoja saa etsiä ja käyttää. Ihmisellä tulee olla oikeus päättää itse, mitä tietoja haluaa rekrytointiprosessiin antaa. Yrityksen rekrytoijat ottavat haastatteluiden perusteella lain noudattamisen erittäin tosissaan. Haastateltava A mukaan sosiaalisen median käyttö on tietosuojalain vuoksi anonyymiä. Yrityksessä henkilön tietoja ei haeta ilman hakijan suostumusta edes LinkedInistä.

Suosittelijoista haastateltava A toteaa saman asian: ne tulisi saada suoraan hakijalta. Korpi ym. (2012) ovat todenneet suosittelijoiden merkityksen kasvavan verkostojen lisääntyessä. Haastateltavat, henkilöstöpäällikkönä toimiva A sekä henkilöstöjohtaja, haastateltava B, kokevat suosittelut luottamusta lisääväksi, todella tärkeäksi tekijäksi rekrytointiprosessin aikana. Haastateltavat A ja B eivät kuitenkaan kummatkaan koe esimerkiksi LinkedInissä nähtyjä suositteluja yhtä henkilökohtaisiksi, kuin silloin, kun suosittelijan kanssa keskustellaan varta vasten. Kummallekin on tärkeää, että suosittelijat saadaan itse hakijalta. LinkedIn- profiiliin saadun linkin takaa löytyviä suosittelijoita tai suositteluja ei oteta huomioon, jos niitä ei ole erikseen rekrytoijalle annettu. Haastateltavan A haastattelussa nousee esille rekrytointikumppanin käyttö: hän kertoo rekrytointikumppania käytettäessä uskovansa heidän varmasti katsovan LinkedIn- suositteluja eri tavalla. Lähtökohtaisesti suosittelijat kysytään haastattelussa niiden rekrytointien kohdalla, jotka yrityksessä hoidetaan itse. Kun suosittelijoita prosessin loppuvaiheissa lähestytään, koetaan kohdeyrityksessä suosittelijoilta saatu tieto arvokkaammaksi, kuin LinkedInin tiedot.

Haastateltava B kertoo olevan tärkeää, että esimiehelle tulee rekrytoitaessa sellainen tunne, että rekrytoitavaan henkilöön voi luottaa, ja kertoo suosittelijoiden liittyvän tähän olennaisesti prosessin aikana. Esimerkiksi entiset työkaverit voivat kertoa suosittelunsa, minkä hän kertoo vaikuttavan luottamuksen tunteeseen hakijaa kohtaan. Haastateltavalta itse saatujen suosittelujen sekä LinkedInissä olevien suosittelujen suurimmaksi eroksi hän kertoo henkilökohtaisuuden. Olisi tärkeää saada suosittelijat hakijalta suoraan. Hän kertoo myös kontaktointiin annetun luvan lisäävän luottamusta prosessissa, vaikka LinkedInissä olevat suosittelut ovatkin hänestä hyvä lisä.

LinkedInissä olevat tiedot haastateltava kokee brändäykseksi.

”Brändäät itsesi siellä, ja sit kun sä saat sen suosituksen ihan elävältä ihmiseltä, vaikka puhelimesta, verrattuna LinkedIniin, niin henkilökohtaisesti saatuna on se luotettavampaa, kun sen saa luvan kanssa käydä sen keskustelun ja esittää ihan spesifisiäkin kysymyksiä.”

Haastateltavien mukaan suosittelijat tulee siis saada haastateltavalta itseltään. Tämä on todettu myös useissa henkilöstöjohtamisen teoksissa tietosuojalain nojalla. (Viitala 2004, Soininen et al. 2010)

10.3. Työnantajakuva ja yhteys hakijoihin

Keskusteltaessa siitä, ovatko henkilöt kokeneet tunteneensa muodostaneensa oikeaa yhteyttä hakijoihin sosiaalisessa mediassa, vastaukset ovat empiviä. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että yhteyttä hakijoihin ei ole sosiaalisessa mediassa oikein vielä muodostunut. Haastateltava A kertoo uskovansa yhteyden muodostumisen olevan mahdollista, mutta että se on tällä hetkellä ehkä ollut yksipuolista, vaikka käytetty kanava olisikin ollut yrityksessä aktiivisesti käytössä. *”Se yhteys on ehkä näkynyt enemmän meiltä työnhakijoille tai työntekijöille päin, kuin hakijoilta taas sitten meille päin.”*

Haastateltava B ei osaa sanoa suoraan, onko saanut tai kokenut yhteyttä sosiaalisen median kanavissa muodostuneeksi, eikä hän suoraan usko, että aiheesta tai luottamuksellisen viestinnän kokemuksista olisi käyty keskustelua hakijoiden kanssa. Haastateltavat C ja D kokevat viestinnän olevan niin kutsuttua ”perusviestintää”, eivätkä koe, että merkityksellisempää yhteyttä olisi vielä saatu ihmisiin somen kautta muodostettua. Haastateltava C jatkaa kokien keskustelemisen vielä araksi ja syvällisen yhteyden hakijoihin puuttuvan.

Haastattelujen perusteella teema on suhteellisen uusi haastateltaville henkilöille, ja viestintä helposti voi jäädä yksipuoliseksi. Salli & Takatalo (2012) sekä Soininen (2010) ovat nostaneet esille keskusteluvalmiuden sosiaalisen median käyttäjien kanssa. Haastateltavilta kysyttäessä, keskustellaanko hakijoiden kanssa sosiaalisessa mediassa, kertovat kaikki haastateltavat sen olevan vielä hyvin vähäistä.

Haastateltavat kokevat keskustelemisen ja dialogin somessa vähäiseksi. Henkilöstöjohtaja, haastateltava B kertoo, että julkaisuja voidaan esimerkiksi julkaista uudelleen, mutta ei koe some-keskustelun hakijoiden kanssa olevan tällä hetkellä aktiivista. Sekä haastateltava A että B kertovat keskustelun olevan vielä suhteellisen yksipuolista, saaden alkunsa usein

ihmisten kysymyksistä somessa, mutta dialogiksi asti se ei ole vielä kummankaan mielestä kehittynyt. Molemmat haastateltavat ovat haastatteluissa kuitenkin sitä mieltä, että vastausvalmius mahdollisiin kysymyksiin ja kommentteihin tulee olla. Haastateltava B toteaa, että reagoimisen kysymyksiin ja kommentteihin tulee olla todella nopeaa. Kummatkin haastateltavat A ja B kertovat lisäksi, että vastausvalmiis kysymyksiin on kuitenkin olemassa, ja kommentointi on tähänkin asti huomioitu ja siihen on vastattu, kun kommentteja vain on tullut. Twitter, joka perustuu keskusteluun, on esimerkiksi kerännyt kommentteja ja näihin on pyritty vastaamaan. Haastateltava B lisää, että henkilöitä eri erotella, onko kyseessä asiakas vai työpaikan hakija, vaan kokee yhtäläisesti vastaamisalttiuden tärkeäksi asiaksi sosiaalisessa mediassa.

Haastateltava D, viestinnän asiantuntija, kertoo kokevansa keskustelun valitettavan vähäiseksi ja epävuorovaikutteiseksi. Somessa keskustelu on kysymyksiin vastaamista, mutta pitkää keskustelua ei ole syntynyt.

Kaikki haastateltavat tunnistavat sosiaalisen median käytön olevan yrityksessään työnantajakuvaan vaikuttamista. Haastateltava D kiteyttää asian seuraavasti: *”Meidän kaikki viestintä on työnantajaviestintää.”* Haastateltavassa kohdeyrityksessä on haluttu myös järjestää erilaisia sosiaalisen median kampanjoita, esimerkiksi rekrytointikampanjoita. Korpi et al. (2012) ovat kertoneet tutkimuksista, joissa on pohdittu työnantajakuvaa muokkaavia tekijöitä. Tärkeimpiä niistä olivat työilmapiiri, urakehitysmahdollisuudet, sekä työn kiinnostavuus. Kaikki haastateltavat kertovat, että kampanjoissa on erityisesti haluttu korostaa sitä, että työntekijät kertovat aidosti omista työpäivistään ja työtehtävistään sosiaalisen median kanavissa kampanjoissa. Uratarinat on haluttu tuoda osaksi somea.

Rehellisyys nousee työnantajakuvasta viestimisessä esille jokaisessa teemahaastattelussa. Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että viestinnän tulee olla rehellistä. Ployhartin (2006) tavoin haastateltava B korostaa totuudenmukaisena annettavan, rehellisen työnantajakuvan tärkeyttä. Hän korostaa, että työnantajakuvan on perustuttava rehellisiin tekoihin. Haastateltava B kiteyttää, että on pystyttävä luomaan rehellistä kuvaa yrityksestä ja ihmisistä omina itsenään. Erityisesti myös haastateltava D:lle rehellisyys on tärkeä seikka some-viestinnässä, ja hän korostaa, että monenlaiset puolet on näytettävä: Hän kokee, että myös arjen haasteista kannattaa puhua, sillä yhteyttä ihmisiin voidaan luoda kertomalla rehellisesti myös näistä. Vaikeuksien kautta voittoon pääsemisestä viestimisen olevan

sellainen asia, johon samaistuminen voidaan kokea tärkeäksi tekijäksi. Tätä pitää myös tuoda esille hänen mielestään viestinnässä ja on tuotukin työpäivistä somessa kerrottaessa.

”Luottamus on yks asia siinä, millainen kuva ihmisille työnantajasta jää, ja luottamus syntyy nimenomaan teoista. Ei sanoista tai hyvästä promomateriaalista. Tai näyttävistä postauksista. Et se on ehdottoman tärkeä muistaa, et ollaan somessa rehellisiä.”

Henkilöstö on selvästi haluttu kohdeyrityksessä ottaa mukaan sosiaalisen median tekemiseen, sillä kaikki 4 haastateltavaa nostavat esille sosiaalisen median viestinnän, jossa heidän yrityksensä työntekijät kertovat työpäivistään ja kokemuksistaan. Tämä selvästi nähdään tärkeäksi tekijäksi ilmapiiristä, urasta ja työstä kertomisessa, että siinä ovat mukana omat työntekijät, joiden tärkeyttä työnantajakuvalle myös henkilöstöjohtaja eli haastateltava B korostaa. (Korpi et al. 2012, 74)

10.4. Hakuprosessissa viestiminen

Haastateltavat ovat halunneet panostaa rekrytointiprosessin aikaiseen viestimiseen hakijoiden suuntaan. Valvisto (2005, 41) sekä Vaahtio (2007, 129-131) ovat kertoneet erityisesti hakuajan päätyttyä tapahtuvan viestinnän muokkaavan hakijoilla olevaa työnantajakuvaa. Haastatteluiden perusteella tämä on ymmärretty kohdeyrityksessä. Haastateltava A kertoo, että viestintä pyritään prosessissa hoitamaan mahdollisimman pikaisella aikataululla, ettei viestimistä pantattaisi.

Hakemukset pyydetään kohdeyrityksessä lähtökohtaisesti rekrytointijärjestelmään, jolloin viestimisestä huolehditaan heti automaattiviesteillä. Hakijoille viestitään rekrytointiprosessin aikana mahdollisimman nopeasti, tavoitteena antaa väliaikatietoja. Haastateltava A kokee, että pitkään kestävä prosessi on huonoa työnantajaviestintää, joka vaikuttaa heti luottamukseen. Järjestelmässä reagoiminen on haluttu tehdä mahdollisimman helpoksi.

Haastateltava B korostaa, että hyvän rekrytointiprosessin läpiviemiseen liittyy se, että prosessi viedään loppuun ja annetaan hakijoiden suuntaan päätöksiä.

”Musta se on niinkun luottamusta ja se on sitä läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, myöskin reilua siinä, et hakijana tiedät, mis mennään, pitää olla tieto siitäkin, jos ei ole enää mukana prosessissa.”

Toimintatavalla halutaan vaikuttaa ihmisen käsitykseen ja kuvaan yrityksestä myös tulevaisuutta ajatellen. Haastateltavat kokevat tällaisen viestintätäytylin voivan vaikuttaa luottamukseen sekä myös sitoutumiseen yritykseen.

Haastateltava C jatkaa hänen kokemuksensa mukaan hyvän hakijaviestinnän olevan sellaista viestintää, jossa hakija pidetään prosessissa ajan tasalla. Tällä vaikutetaan paljon myös työnantajakuvaan ja käsitykseen, joka yrityksestä muodostuu. Reagoiminen on ollut yksilöllistä, mutta kohdeyrityksessä on haluttu viestiä myös mahdollisista muutoksista, sillä mahdolliset negatiiviset vaikutukset viestinnän unohtumisesta johtuen on tiedostettu. *”Hyvin hoidettuna, vaikkei ihminen tulisi valituksi työtehtävään, viestinnällä voidaan silti pelastaa paljon”*, haastateltava C summaa teeman yhteen.

10.5. Luottamukseen vaikuttavat tekijät

Kommunikointi ja viestinnän tärkeys luottamuksen rakentumisen kannalta on nostettu useissa yhteyksissä esille pitkin tutkielmaa. Salli ja Takatalo (2014) nostavat viestimisen tärkeyden esille erityisesti hakemuksen jättämisen jälkeisessä vaiheessa, jolloin ihminen helposti alkaa muodostaa mielipiteitä yrityksestä. Haastateltava A kokee viestinnän erityisen kriittiseksi tekijäksi jo hakuprosessin alkuvaiheessa ja asiaksi, jolla vaikutetaan luottamukseen. Haastateltava A korostaa viestimisen tärkeyttä kommunikoimisen ja luottamuksen rakentumisen kannalta hakijoiden suuntaan, eikä pidä ajatuksesta, että joku saattaa lähettää satoja hakemuksia ilman kunnollisia vastauksia.

Henkilö B kertoo samaa viestinnästä ja sen vaikuttamisesta luottamukseen. Hän tuo esille myös läpinäkyvyyden viestinnässä, jonka Redford (2006) on todennut olevan avain kaikkeen luottamukseen henkilöstötyössä sekä rekrytoinnissa.

”Viestinnällä sä koet et sut on huomioitu ja se semmonen luottamus siihen et tuolla hoidetaan asioita hyvin ja loppuun. Se vaikuttaa paljon eteenpäin, se on läpinäkyvyyttä.”

Haastateltava C kokee luottamuksen rakentumisen kokonaisvaltaiseksi prosessiksi, eikä ole saanut luottamuksen kannalta huonoja kokemuksia sosiaalisessa mediassa. Hän kokee luottamuksen rakentuvan puolin ja toisin käytävällä rehellisellä viestimisellä.

Lähtökohtaisesti haastateltava ei kyseenalaista somen rehellisyyttä ja kokee kanavat luonnolliseksi osaksi nykyaikaista viestintää, joilla on vaikutusta myös luottamukseen. *”On pystyttävä jättämään jokin tunnejälki somessa.”*

Hän korostaa tunnejäljen tärkeyttä kaikessa somessa toimimisessa: niin ihmisiin vaikuttamisessa, luottamuksen rakentamisessa, kuin rehellisyydessä ja rehellisesti toimimisessa.

Henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat myös luottamuksen syntymiseen. Haastateltavan B mukaan se, millainen kuva ihmisellä tai hakijalla on ylipäättään jo ennestään ollut yrityksestä, vaikuttaa mahdolliseen hakuprosessiin. Haastateltava korostaa solidin ja rehellisen viestinnän tärkeyttä: somessa on oltava sellainen, kuin on, mahdolliset kriisit on hoidettava läpinäkyvästi eikä asioita kannata turhaan peitellä. Hän kokee tämän kaiken olevan yhteydessä myös luottamusta herättävän kuvan rakentamisessa.

Kysyttäessä, missä vaiheessa rekrytointiprosessia haastateltavat voisivat sanoa kokeneensa ensimmäisiä luottamuksen tunteita hakijaa kohtaan, saadaan haastateltavilta luonnollisesti eriäviä vastauksia. Kuten Pentikäinen (2014) on todennut, on luottamuksen syntyminen aina yksilöllistä. Haastateltava A nostaa korvaamattoman tärkeäksi tekijäksi luottamuksen rakentumiselle työhaastattelun: hän kertoo haastattelun olevan hänelle se tilanne, jossa ensimmäisen kerran luottamuksen tunteita voi rekrytointiprosessissa nousta esille. Hän toteaa haastattelun olevan ensimmäisellä sijalla tässä asiassa. Hän nostaa esille myös videohaastattelut, joita yrityksessä välillä käytetään.

”Jos me käytetään videohaastattelua, niin kylhän siinä jo tulee ne ensimmäiset luottamuksen kokemukset videohaastattelussa, et hei tää tyyppi vaikuttaa siltä, että voisi tänne sopiakkin. Jos videohaastattelua ei käytetä, niin sit se on tuo kasvokkainen haastattelu, missä ensimmäiset tuntemukset. Työhaastattelua korvaavaa ei ole toistaiseksi mielestäni löytynyt kyllä. Se tarvitaan.”

Myös Korpi ym. (2012) sekä Ylen (2015) tutkimus ovat antaneet samansuuntaista tutkimustietoa videoiden käyttämisestä. Äänen ja kehonkielen eleiden näkemisen on todettu lisäävän luottamusta.

Haastateltava B taas kertoo hänelle luottamuksen rakentumisen kannalta merkittäväksi hetkeksi tilanteen, jossa rekrytointipäätös tehdään. Hän kokee, että luottamus kulminoituu päätökseen rekrytoitavasta henkilöstä. Luottamuksen täytyy olla molemmin puolista, ja sille täytyy olla mahdollisuus, kun päätös valmistuu ja halutaan aloittaa työsuhde.

Haastateltava B kokee, että kiinnostus voidaan herättää somessa, mutta hän ei koe sosiaalista mediaa ainoaksi riittäväksi vuorovaikutuksen väyläksi.

”Koen, että verkostoissa olemisella pystyy vaikuttamaan luottamuksen syntymiseen, mut sit luottamuksella on eri asteita, et pystyy kyllä, mut siinä on monta steppiä vielä sen jälkeen. Sosiaalisessa mediassa voidaan herättää kiinnostus, mutta en sanoisi, että se on luottamusta. Some-kanssakäymisessä voi saada ekat avaimet luottamuksen syntymiseen, mut se on henkilökohtaista, missä vaiheessa se luottamus oikeasti syntyy.”

Viestinnän asiantuntija D on kuitenkin sosiaalisen median suhteen hyväksyvämpi luottamuksen rakentumisen kannalta. Hän kokee videot hyväksi keinoksi ja luottamuksen voivan alkaa jo somessa.

”Luottamus voi alkaa jo somessa. Luottamus kasvaa, kun se henkilöityy. Se voi kasvaa somessa. Videotyökälyt murtaa jäätä. Se, että on nähty kasvot jo videolla, helpottaa sitä haastattelutilannetta myöhemmin, kun vähän jo tunnetaan toisia. Mä en lähtökohtaisesti, jos Instagramissa tai Facebookissa on jotain, koe, et se olis väärää tietoa.” Tätä tukee myös mainittu Ylen (2015) tutkimus.

10.6. Arvot, videot ja haastattelut

Salli & Takatalon (2012) mukaan rekrytoitaessa on keskityttävä siihen, millaisia arvoja henkilöt edustavat. Yhteisillä arvoilla voidaan vaikuttaa työsuhteen kestävyYTEEN, ja sekä Salli & Takatalo (2012) että Yuan Wang & Fulop (2007) näkevät luottamuksen syntyvän yhteisen arvopohjan seuraamuksena. Haastateltavat B ja C, henkilöstöjohtaja ja toinen henkilöstöpäälliköistä, nostavat kummatkin heti haastattelujensa aluksi esille halun nostaa arvojaan esille yritysviestinnässä ja sosiaalisessa mediassa toimiessaan. Myös haastateltava A, toinen henkilöstöpäällikkö, nostaa esille yhteiset arvot ja yhteisen arvomaailman. Kysyttäessä, mitä henkilöstöjohtajalle eli haastateltavalle B, tarkoittaa

luottamuksen syntyminen puolin ja toisin rekrytointiprosessissa, jatkaa hän arvopohjasta kertoen yhteisen arvomaailman olevan luottamuksen kannalta tärkeässä asemassa, jotta yhteinen tekemisen tapa voisi löytyä ja luottamus pääsisi syntymään. Henkilön tulee viihtyä yrityksessä ja myös oman tehtäväkentän antaminen on luottamusta.

Arvojen lisäksi luottamuksen rakentumisen kannalta Korpi ym. ovat nostaneet esille hyvän selvittämisen ja seurustelun, eli tiedon hankkimisen, ennen sitoutumista. Siitä, kehotetaanko työnhakijoita tutustumaan yrityksen sosiaalisen median kanaviin sekä internet- sivuihin, antavat haastateltavat erilaisia vastauksia. Haastateltava A kertoo, että ihmisiä kehotetaan tutustumaan somekanaviin. Työpaikkailmoituksissa on myös linkit yrityksen somekanaviin. Myös hakijoille, jotka eivät pääse rekrytointiprosessissa eteenpäin, lähetetään viesti kehotuksella seurata työpaikkailmoittelua sosiaalisessa mediassa. Haastateltava B myös kertoo ihmisten tehneen aika hyvin kotiläksynsä, eli käyneen tutustumassa yrityksen nettisivuihin tai somekanaviin. Haastateltava D taas kokee asian eri tavalla ja kertoo, että asia riippuu rekrytointia suorittavasta henkilöstä, onko kyseessä aktiivinen sosiaalisen median eri kanavien mainostaminen vai mainitaanko niitä sen enempää. Haastatteluiden mukaan viestintätavat voivat siis vaihdella rekrytoinneissa.

Soininen ym. (2010, 191-192) ovat esittäneet videoiden olevan parempia viestintäkeinoja luottamuksen saavuttamisen kannalta tekstiin verrattuna. Korpi ym. (2012) ovat kertoneet niiden käytön tulevan lisääntymään jatkuvasti. Yle (2015) on suorittanut videoiden hyödyntämisestä tutkimuksen vuonna 2015, jossa selvisi, että vaikka rekrytoijat pitävät videohakemuksia moniin työpaikkoihin haettaessa sopivana keinona, ei niitä välttämättä saavu hakijoilta yhtäkään, vaikka niiden lähettämiseen olisi mahdollisuus. Henkilöstöpäällikön tehtävissä työskentelevä C kertoo huomioistaan liittyen videoihin, että osa voi silti kuitenkin ajatella videoiden olevan riski. Hän on huomannut, että sekä yrityksen että hakijan voi olla joskus vaikea laittaa itseään likoon. Osa ihmisistä taas henkilöstöpäällikön mukaan uskaltaa käyttää uusia videotyökaluja ja osaa ottaa videot hyvin haltuun. Lähes kaikki, jotka videoita ovat kokeilleet, ovat kertoneet haastateltavalle C, että kunhan hakuvideoihin uskaltautui heittäytyä mukaan, ovat he kokeneet tämän hyväksi lisävaihtoehdoksi.

Muun muassa Salli & Takatalo (2014) ovat todenneet työhaastattelun olevan tärkeä luottamuksen rakentaja ja tärkeä tilanne luottamuksen kannalta. Haastatteluissa on noussut esille tärkeänä tekijänä luottamuksen rakentumisen kannalta juurikin työhaastattelun

tärkeys. Haastateltavat henkilöt ovat yhtä mieltä ensivaikutelman antamisen tärkeydestä, ja se koetaan tapahtuvaksi usein vasta työhaastattelussa kasvotusten sosiaalisen median käytöstä huolimatta. Vaikka luottamuksen tunteen syntyminen vaihtelee ja on yksilöllistä, kokevat haastateltavat kuitenkin työhaastattelun tärkeäksi osaksi rekrytointiprosessia sekä yleisesti että luottamuksen kannalta. Myös videohaastatteluista saadun ensikatsauksen jälkeen halutaan vielä järjestää kasvokkain käytävä työhaastattelu. Henkilö A toteaa ihmisten internetissä olevan vielä heille tuntemattomia ennen tapaamista.

”Kyl se on tosiaan aika anonyymiä sitten työnantajan näkökulmasta sitten taas ennen kuin siinä itse prosessissa ollaan, kyl mä sanoisin et kyl se perinteisesti näin menee et se luottamuksellisuus syntyy kasvotusten tapaamisen ja haastatteluun olennaisena osana kuuluvien soveltuvuusarvioiden ja keskustelujen kautta.”

Haastateltava B kertoo tilanteen, jossa luottamus syntyy, olevan yksilöllistä, mutta kaiken kaikkiaan osana luottamuksen rakentumista ja luottamuksen syntyminen kannalta työhaastattelu on hänen mielestään hyvin tärkeä osa. *”Haastattelussa syntyy ensivaikutelma ja se on luottamukselle hyvin tärkeä. Pitää pystyä luomaan puitteet, joissa ihmiset voi olla omia itsejään.”*

Vaikka haastateltavan C, henkilöstöpäällikön tehtävissä saatujen kokemusten, mukaan luottamus voi alkaa rakentua jo sosiaalisen median kautta, toteaa hänkin haluavansa haastattelulla vielä varmistua siitä, että hakija on tehtävään sopiva.

”Työhaastattelu sit kiteyttää kaiken sen. En mä rekrytoisi pelkästään sosiaalisen median avulla. Jos ei oo tavannut kasvokkain. Ei ne profiilit riitä, ei se oo kuitenkaan riittävästi.”

11. Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa tutkittiin sosiaalisen median käytön tukemista luottamuksen syntymisessä rekrytinnissa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkielma koostui teoriaosuudesta sekä empiriaosuudesta. Tutkittavana ilmiönä oli laaja ja henkilökohtaisesti rakentuva luottamus.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli:

Tukeeko sosiaalisen median käyttö luottamuksen syntymistä rekrytoitavan henkilön ja yrityksen välillä?

Alatutkimuskysymyksiä olivat:

Miten sosiaalista mediaa voidaan käyttää apuna rekrytoinnissa?

Miten luottamus rakentuu rekrytoitavan henkilön ja yrityksen välille?

Sosiaalista mediaa voidaan käyttää nykyään hyvin monin eri tavoin rekrytoinnissa, sillä nämä kanavat avaavat nopean ja laajan viestintämahdollisuuden hakijoille. Työpaikkailmoitusten julkaisu, hakemusten täyttäminen, tiedon etsiminen, työnantajakuvan välittäminen ja yrityksen kanssa kommunikoiminen onnistuu nykyään sosiaalisen median avulla. Tämän lisäksi hakijoilla voi olla erilaisia omia tilejä ja profiileja sosiaalisen median kanavissa työnhakua ja kommunikointia varten. Sekä hakemuksia että haastatteluja on mahdollista tehdä sosiaalisessa mediassa myös videoiden avulla. Tutkimustulosten perusteella sosiaalisen median kanavat ja käyttökeinot ovat erittäin monipuolisia ja niiden käyttö rekrytoinnissa yleistyy jatkuvasti. Koska elämme murroksen aikaa, hakee kanavien käyttö ja sosiaalisissa verkostoissa kommunikoiminen vielä yrityksissä paikkaansa.

Tutkimuksen perusteella sosiaalinen media näyttäisi voivan tukea luottamuksen rakentumista. Sähköisten kanavien on mahdollista tukea luottamuksen rakentumista, mutta sen monisäikeisyyden vuoksi sille on vaikea määritellä mitään tiettyä kaavaa. Sosiaalisen median kanavissa on mahdollista tutkimuksen perusteella kuitenkin kokea kiinnostuksen sekä luottamuksen ensimmäisiä tunteita haastateltavaa kohtaan. Sosiaalisen median kanavat voivat toimia ikään kuin luottamuksen tukialustana, koska vuorovaikutusta tapahtuu myös somekanavissa. Tutkimustulosten perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että sosiaalinen media on luottamuksen syntymiselle vain ensimmäinen tukialusta. Sekä tämän tutkimuksen, että aikaisempien tutkimusten perusteella luottamuksen rakentuminen somekanavissa on aina henkilökohtainen kokemus. Luottamuksen rakentuminen tarvitsee kuitenkin lisätukeeseen myös kasvokkain käytävää kommunikaatiota ja muita tukikeinoja. Kaikki haastateltavat totesivat työhaastattelun pitämisen tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi vaiheeksi luottamuksen rakentumisen kannalta, ja tätä väittämää tukevat myös aiemmat tutkimukset ja

tutkimuksessa käytetyt kirjallisuuslähteet. Tässä tutkimuksessa nousi esille muun muassa suosittelijoiden sekä soveltuvuusarviointien käyttäminen luottamusta lisäävinä tekijöinä, eli lisätukea kuitenkin selvästi tarvitaan vielä luottamuksen avuksi.

Suosittelijat on todettu tärkeäksi keinoksi luottamuksen rakentumisen kannalta, mutta tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että suosittelujen ja suosittelijoiden käyttämisessä on kuitenkin vielä eroa siinä, ovatko suosittelut internetissä, vai saadaanko esimerkiksi suosittelijan yhteystiedot rekrytointiprosessissa henkilökohtaisesti. Sosiaalinen media ei tässä pysty välttämättä vielä korvaamaan henkilökohtaisen kontaktin tai suosittelijoiden yhteystietojen antamisen merkitystä. Tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että suosittelujen lukeminen sosiaalisessa mediassa voi tukea luottamusta, mutta niiden vastaanottamisesta puuttuu henkilökohtaisuus ja se koetaan tutkimustulosten perusteella ongelmalliseksi.

Tutkimuksen perusteella luottamus näyttäisi voivan alkaa rakentua sosiaalisessa mediassa ensisijaisesti kommunikoinnin, viestinnän sekä työnantajakuvan avulla. Kaiken kaikkiaan luottamus näyttäisi tutkimustulosten perusteella rakentuvan suosittelijoiden käyttämisellä, vuorovaikutuksella sekä työnantajaviestinnällä. Osapuolten avoimuus todetaan myös tärkeäksi osaksi luottamuksen rakentumiselle sekä yhteiset arvot. Nämä ovat asioita, joita sosiaalisen median kanavat voivat rekrytoijalle hakuprosessissa näyttää, mutta tutkimuksen perusteella oikea tutustuminen hakijaan alkaa usein vasta myöhemmin, esimerkiksi työhaastattelussa, jolloin luottamuskin toiseen henkilöön näyttäisi voivan syvemmillä tasolla alkaa rakentua. Tämä tukee väittämää siitä, että some voi tukea luottamuksen rakentumista, mutta luottamus tarvitsee tuekseen muutakin. Tärkeää on nähdä ihminen ja tämän eleet, oli se sitten videohaastattelussa tai kasvotusten. Tätä osaa prosessissa ei voi kokonaan siirtää sosiaaliseen mediaan. Tutkimuksessa nousi esille myös soveltuvuusarviointien käyttö, jotka kuuluvat olennaisena osana työhaastatteluihin. Loppujen lopuksi sosiaalisen median rinnalle tarvitaan kuitenkin vielä paljon tukikeinoja. Sosiaalinen media ei tutkimustulosten perusteella korvaa perinteisiä viestinnän keinoja luottamuksen rakentumisessa, vaikka viestintä on siirtynytkin näihin verkostoihin, mutta voi toimia sen tukena.

Luottamuksen rakentuminen on tämän tutkimuksen perusteella hidasta, yksilöllistä ja vaatii myös kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. Siinä ei ole tiettyä kaavaa, internet ja sosiaalisen median sovellukset vain ovat muodostuneet yhdeksi luottamuksen ja mielikuvien rakentumisen kohtaamispaikaksi. Tutkimuksessa korostuu luottamuksen molemmin puoleisuus. Sosiaalisen median kanavat ja käyttökeinot voivat tutkimuksen mukaan kuitenkin tukea luottamuksen rakentumista, vaikka muitakin tukikeinoja tarvitaan.

Tämä tutkimus ei anna viitteitä siitä, että sähköisyys poistaisi tarpeen kasvokkain tapahtuvalle kommunikoinnille tai tutustumiselle, vaikka viestintä ja rekrytointi jatkuvasti siirtyvätkin osaksi sähköisiä kanavia.

11.1. Tutkimuksen rajallisuus ja jatkotutkimuskysymykset

Tämä tutkielma toteutettiin haastattelujen avulla laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen luotettavuudessa on otettava huomioon tutkimuksen aineiston rajallisuus. Haastateltavia henkilöitä oli 4, mikä osaltaan vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen rajallisuutensa vuoksi.

Tutkimus voisi hyödyttää organisaatioita, jotka pohtivat sosiaalisen median käyttöä uutena keinona rekrytointiinsa ja haluavat erityisesti tarkastella työnantajakuvaan vaikuttamista näissä kanavissa. Jatkotutkimusaiheena voisi pitää luottamuksen kehittämistä kommunikaation avulla, ja tutkia, miten hakijoiden ja yrityksen välille voitaisiin luoda avoimempi keskustelukulttuuri.

Tutkimuksesta oli rajattu pois luottamuksen rakentumisen tarkasteleminen rekrytointikumppania käytettäessä rekrytointikumppanin ja rekrytoitavan henkilön välillä, sekä rekrytointikumppanin käytön vaikutus luottamuksen rakentumiseen rekrytointiprosessissa. Kumppanin käyttäminen nousi tutkimuksessa kuitenkin myös esille. Jatkotutkimusaiheina voisi pitää lisäksi rekrytointikumppanien ja rekrytointiyriyten vaikutusta luottamuksen syntymiseen rekrytointiprosessissa. Jatkotutkimuskysymyksenä voitaisiin pitää kysymystä siitä, miten rekrytointikumppanin käyttö osana prosessia vaikuttaa luottamuksen syntymiseen kohdeyrityksen sekä hakijan välillä.

Lähdeluettelo

- Abram, Carolyn. *Facebook for Dummies*. 2016.
- Agarwal, Upasna. *Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement*. Personnel Review, Vol. 43 Issue: 1, pp.41-73 2014. (haettu 25. Lokakuu 2017).
- Amadoru, Malmi, ja Chandana Camage. *Evaluating Effective Use of Social Networks for Recruitment*. 2016.
- Argenti, Paul. "Strategic employee communications." 1998 *Human Resource Management/Fall Winter* (1998), 1998; Vol. 37; No. 3 & 4; s. 199–206. Vol. 37; No. 3 & 4; s. 199–206.
- Atkinson, Sally, ja David Butcher. *Trust in Managerial Relationships*. Journal of Managerial Psychology 18:4, 282-304 2003. (haettu 28. Marraskuu 2017).
- Auger, Pat, Timothy Devinney, ja Grahame Dowling. *How Much Does A Company's Reputation Matter in Recruiting?* MIT Sloan Management Review, Vol. 54, 23-28 2013. (haettu 5. Marraskuu 2017).
- Blomqvist, Kirsimarja. *The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 2002. (haettu Kauppatieteellinen kunta).
- Bonner, Gloria, S Williams, D Wilkie, A Hart, G Burnett, ja G Peacock. *Trust Building Recruitment Strategies for Researchers Conducting Studies*. Trust Building Recruitment Strategies for The American journal of hospice & palliative care 34.10, 912–917. 2017. (haettu 18. Lokakuu 2017).
- Calefato, Fabio, Filippo Lanubile, ja Nicole Novielli. *The role of social media in affective trust building in customer–supplier relationships*. Electronic Commerce Research, Vol. 15, 453-482 2015.
- Chennai. *Marketing: Employer branding helps build trust and reliability*. Businessline, 1, 2007. (haettu 26. Marraskuu 2017).
- Coleman, Alison. *Strong identity adds value*. Employee Benefits, 14 2012. (haettu 26. Marraskuu 2017).
- Doherty, Richard. *Getting social with recruitment*. Strategic HR Review, Vol. 9, 11-15 2010.
- Duunitori. *Kansallinen rekrytointitutkimus*. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>: Duunitori, 2017.

- Dwyer, Catherine, Roxanne Hiltz, ja Katia Passerini. *Trust and Privacy Concern Within Social Networking Sites: A Comparison of Facebook and MySpace*. AMCIS 2007, 339 2007. (haettu 20. Marraskuu 2017).
- Finlex. ”Työelämän tietosuojalaki (759/2004).”
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>, 2004.
- Helsilä, Martti. *Henkilöstöasioita esimiehille*. Keuruu: Otava, 2009.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes, ja Paula Sajavaara. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi, 2003.
- Hoffman, Donna, ja Thomas Novak. *Why Do People Use Social Media? Empirical Findings and a New Theoretical Framework for Social Media Goal Pursuit*. 2012.
- Hyppänen, Riitta. *Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä*. Edita, 2007.
- Juholin, Elisa. *Viestinnän vallankumous - Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Juva: WS Bookwell Oy, 2008.
- Kananen, Jorma. *Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän yliopistopaino, 2008.
- Kauhanen, Juhani. *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015*. Aalto- yliopisto, Johtamisen laitos 2015.
- Kauhanen, Juhani. ”Henkilöstövoimavarojen johtaminen.” 69. Helsinki: WSOY, 2006.
- Kaur, Prabhjot, Shikha Sharma, ja Kumar Sharma. *Using social media for employer branding*. IUP Journal of Brand Management, Vol. 12, 7-20 2015.
- Kim, Young, ja Muhammad Ahmad. *Trust, distrust and lack of confidence of users in online social media-sharing communities*. Knowledge-based Systems, Vol. 37, 438-450 2013. (haettu 4. Marraskuu 2017).
- Koivisto, Kari. *Valitse oikein*. Jyväskylä: Gummerus, 2004.
- Korpi, Teemu, Tom Laine, ja Jenni Soljasalo. *Rekrytoinnin suhteellisuusteoria*. Kopijyvä Oy, 2012.
- Kortejärvi-Nurmi, ja Murtola. *Areena - Yritysviestinnän käsikirja*. Edita, 2015.
- Kukkola, Eero. *Joukkoja johdetaan edestä - näkökulmia hyvään johtamiseen*. Kauppakamari, 2013.
- Lampinen, Airi. *Interpersonal Boundary Regulation in the Context of Social Network Services*. Väitöskirja, Helsinki: Helsingin Yliopisto, sosiaalitieteiden laitos, 2014.
- Lee, I. *Modeling the benefit of e-recruiting process integration*. Decision Support Systems, Vol. 51, 230-239 2011.
- Lietsala, Katri, ja Esa Sirkkunen. *Social Media - Introduction to the tools and processes of participatory economy*. Tampere: University of Tampere, 2008.

- Lin, Wan-Ying, Xinzhi Zhang, Hayeon Song, ja Kikuko Omorid. *Health information seeking in the Web 2.0 age: Trust in social media, uncertainty reduction, and self-disclosure*. Computers in Human Behaviour, Vol. 56, 289-294 2016. (haettu 20. Marraskuu 2017).
- LinkedIn. *LinkedIn.com*. 2017. <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/33125/skill-endorsements-and-recommendations?lang=en> (haettu 26. Marraskuu 2017).
- Lötjönen, Kaisu. *YLE: Työnantaja kokeili videorekrytointia - yhtään hakemusta ei tullut*. 2015. <https://yle.fi/uutiset/3-7830666> (haettu 15. Marraskuu 2017).
- Maister, David, Charles Green, ja Robert Galford. *Luottamuksen arvoinen*. Talentum Helsinki, 2012.
- Markkanen, Mikko. *Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi*. Juva: WSOY, 1999.
- . *Henkilöstön hankinta sähköistyy*. Juva: WSOY, 2005.
- . *Onnistu rekrytoijana*. Juva: WS Bookwell Oy, 2012.
- . *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. Helsinki: WSOYpro, 2008.
- Matikainen, Janne. "Sosiaalinen media - millaista sosiaalisuutta? Tiedotustutkimus." 2008. Media & Viestintä.
- Mishra, J, ja MA Morrissey. *Trust in employee employer relationships*. Public Personnel Management, vol. 19, 443 1990. (haettu 27. Marraskuu 2017).
- Modena, Francesca, Fabio Sabatini, ja Ermanno Tortia. *Do cooperative enterprises create social trust?* EERI Economics and Econometrics Research Institute 10/2012 2012. (haettu 3. Marraskuu 2017).
- Olander, Heidi, Mika Vanhala, Pia Hurmelinna-Laukkanen, ja Kirsimarja Blomqvist. *HR-related Knowledge Protection and Innovation Performance: The Moderating Effect of Trust*. Knowledge and Process Management Vol. 22, 220 2015.
- Pentikäinen, Mikael. *Luottamus*. Otava, 2014.
- Perez-Roses, Hebert, Josep Maria Ribo, ja Francesc Sebe. *Endorsement deduction and ranking in social networks*. Computer Communications, Volume 73, 200-210, 2016. (haettu 26. Marraskuu 2017).
- Ployhart, Robert. *Staffing in the 21st Century: New challenges and strategic opportunities*. Sage Journals, Research Article, Vol. 32, 2006. (haettu 2. Marraskuu 2017).
- Poikela, Esa. *Yhteistyö ja verkostoituminen - aikuiskoulutuksen kehittäminen Lapissa*. Lapin yliopisto 2015. (haettu 30. Marraskuu 2017).
- Quish, Rob. *Social Media: Creating Richer Relationships in the Workplace*. People and Strategy; New York Vol. 33, 7-8, 2010. (haettu 5. Marraskuu 2017).

- Qureshi, Sajda, Min Liu, ja Doug Vogel. *The Effects of Electronic Collaboration in Distributed Project Management*. Group Decis Negot, Vol. 15: 55. 2006. (haettu 4. Marraskuu 2017).
- Rainio, Päivi. "Kuntatyö 2010 - Rekrytointiopas kunta-alalle." *Suomen Kuntaliitto*. 2003. (haettu 3. Marraskuu 2017).
- RecruitingTips. 2005. Partner's Report, Vol. 5, 2,.
- Redford, Kristie. *Reflect yourself*. Personnel Today, 52-53 2006.
- Salli, Minna, ja Sini Takatalo. *Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyyllillä*. Viro: Kauppakamari, 2014.
- Sherrie, Maddia. *Best practices for using social media as a recruitment strategy*. Strategic HR Review; Vol. 10: 19-24, 2011. <https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/912305618?accountid=27292> (haettu 4. Marraskuu 2017).
- Sivunen, A, ja M Valo. "Team leaders' technology choice in virtual teams." *IEEE Transactions on Professional communication*, 2006, vol. 49; no. 1; s. 57-86.
- Skyhood. "Kansallinen rekrytointitutkimus." Duunitori Oy: <https://duunitori.fi/rekrytointi/2015-rekrytointitutkimus/>, 2015.
- Smith, Frank. *Effective Recruiting: Always Be Building Your Reputation: Consider every encounter at work and in your community an opportunity to create a positive reputation for your business*. Bank Investment Consultant, Vol. 23, N/A 2015. (haettu 5. Marraskuu 2017).
- Soininen, Jesse, Reidar Wasenius, ja Tero Leponiemi. *Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea*. Hämeenlinna: Kauppakamari, Kariston Kirjapaino Oy, 2010.
- Stewart, Ron. *ERE Media*. 2014. <https://www.ere.net/the-truth-of-it-why-trust-is-essential-in-recruiting/>.
- Thaler-Carter, Ruth. *Recruiting through the Web: Better or just bigger?* HR Magazine, vol. 43, 61-63 1998. (haettu 20. Marraskuu 2017).
- Valvisto, Elisa. *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Talentum, 2005.
- Vanhala, Mika, ja Paavo Ritala. *HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 31, 95-109. 2016.
- Vartiainen, M, N Kokko, ja M Hakonen. *Hallitse hajautettu organisaatio*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 2004.
- Weekes, Sue. *How Instagram can help you recruit*. Recruiter, , 15. 2016. (haettu 30. Marraskuu 2017).

Viitala, Riitta. *Henkilöstöjohtaminen*. Edita. 2004.

Wilburn, Kathleen, ja Ralph Wilburn. *Social Purpose in a social media world*. Journal of Global Responsibility; Bingley Vol. 6: 163-177. 2015. (haettu 3. Marraskuu 2017).

Yuan Wang, Karen, ja Liz Fulop. *Managerial trust and work values within the context of international joint ventures in China*. Vol. 13, 164-186.. Journal of International Management 2007. (haettu 18. Marraskuu 2017).

Österberg, Maritta. "Henkilöstöasiantuntijan käsikirja." 72. Helsinki: Edita, 2005.

Liite 1. Haastattelukysymykset

Sosiaalinen media rekrytoinnissa

1. Mitä sosiaalisen median kanavia yrityksessänne käytetään ja ovatko somekanavien sisällöt yhteneviä?
2. Miten sosiaalista mediaa käytetään? Ovatko kaikki kanavat käytössä rekrytointitarkoituksissa?
3. Mitä sosiaalisella medially halutaan (rekrytoinnissa) saavuttaa?
4. Miten rekrytointiprosessi pääpiirteittäin etenee? Miten avoimista työpaikoista tiedotetaan?

Hakijaviestintä

5. Keskusteletteko ihmisten tai mahdollisten hakijoiden kanssa sosiaalisessa mediassa?
6. Miten hakijoille viestitään ja kommunikoidaan rekrytointiprosessin aikana? Onko hakijoille viestimisessä joitakin tärkeitä kulmakiviä?
7. Onko teillä ollut kampanjoita sosiaalisessa mediassa ja mikä on ollut niiden tarkoitus?
8. Mitä mielestäsi tarkoittaa luottamuksen syntyminen puolin ja toisin rekrytointiprosessissa ja miten se rakentuu?
9. Miten kuvailisit viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikutusta luottamuksen syntymiseen?
10. Kehotetaanko hakijoita tutustumaan nettisivuihinne ja somekanaviin, tai onko tullut ilmi, että ihmiset ovat tutustuneet niihin oma-aloitteisesti?

Luottamus ja suosittelijat sosiaalisessa mediassa rekrytoitaessa

11. Missä vaiheessa rekrytointiprosessia voisit sanoa kokevasi ensimmäisiä luottamuksen tunteita rekrytoitavaa henkilöä kohtaan?
12. Koetko, että olisit sosiaalisen median avulla saanut luotua oikeaa yhteyttä hakijaan?
13. Vaatiiko luottamuksen syntyminen ja sitoutuminen kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota?

14. Millaiseksi koet tutustumisen hakijoihin heidän lähettämien videoidensa kautta?
Miten se vaikuttaa luottamukseesi heitä kohtaan?
15. Miten koet suosittelijoiden tai lukemiesi suositusten vaikuttavan luottamukseesi?
Onko sillä eroa, jos luet suosituksia esimerkiksi LinkedInissä?
16. Millaiseksi koet työhaastattelun roolin luottamusta rakentaessa?
17. Olisivatko somekanavat riittävä vuorovaikutuksen keino?