



Turun yliopisto
University of Turku

”JOTKUT VALITAAN, JOTKUT EI”

Hakijoiden kokemus sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta

Liiketaloustiede, Johtamisen ja organisoinnin Pro gradu -tutkielma

Laatija:
Anniina Soini 509808

Ohjaaja:
FT Markku Jokisaari

5.5.2017
Turku



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

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	9
2	REKRYTOINTI	10
2.1	Rekrytoinnin merkitys.....	10
2.2	Sisäinen rekrytointi	12
2.2.1	Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi?	12
2.2.2	Sisäinen rekrytointi Suomessa	15
2.3	Rekrytointiprosessi.....	17
2.3.1	Henkilöstöhankinnan suunnittelu.....	17
2.3.2	Sisäisten rekrytoitavien identifioiminen ja kontaktointi	18
2.3.3	Sisäisten kandidaattien arviointi	20
2.3.4	Rekrytointipäätös ja jälkityö	25
3	REKRYTOINTI JA OIKEUDENMUKAISUUS.....	27
3.1	Oikeudenmukaisuuden määritelmä.....	27
3.2	Rekrytoinnin oikeudenmukaisuuden takaava lainsäädäntö.....	28
3.3	Organisationaalisen oikeudenmukaisuuden teoria	31
3.4	Oikeudenmukaisuuden merkitys rekrytoinnissa	33
3.4.1	Rekrytointipäätöksen oikeudenmukaisuus (distributiivisuus)	33
3.4.2	Rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuus (proseduraalisuus)	36
3.4.3	Kohtelun ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (interaktionaalisuus).....	39
3.5	Teorian yhteenveto	41
4	AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT	42
4.1	Metodologia	42
4.1.1	Tutkimusstrategia: kvalitatiivinen tutkimus	42
4.1.2	Tutkimusmenetelmä: puolistrukturoitu haastattelu.....	42
4.2	Aineisto ja tutkimuksen toteutus	45
4.3	Aineiston analysointi: teoriasidonnainen sisällönanalyysi.....	47
5	SISÄISEN REKRYTOINNIN OIKEUDENMUKAISUUS	49
5.1	Oikeudenmukainen rekrytointi.....	49
5.2	Distributiivisen oikeudenmukaisuuden toteutuminen.....	51

5.2.1	Oma uskomus työpaikan saannista	52
5.2.2	Rekrytointipäätös	54
5.2.3	Perustelut ja palaute	55
5.2.4	Ajallisuus	60
5.2.5	Ulkoa vai sisältä?	61
5.2.6	Distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemuksen yhteenveto	62
5.3	Rekrytointiprosessin (proseduraalisen) oikeudenmukaisuuden toteutuminen.....	64
5.3.1	Realistinen työnkuva.....	65
5.3.2	Arviointimenetelmät	66
5.3.3	Prosessi	69
5.3.4	Jälkityö.....	72
5.3.5	Proseduraalisen oikeudenmukaisuuden kokemuksen yhteenveto ...	73
5.4	Interaktiivisen oikeudenmukaisuuden toteutuminen	75
5.4.1	Interaktiivisen oikeudenmukaisuuden toteutumisen yhteenveto	80
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	82
6.1	Tulosten pohdintaa	82
6.2	Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus.....	87
6.3	Tulevaisuuden tutkimusaiheet.....	90
6.4	Käytännön ehdotukset.....	92
	LÄHTEET.....	94
	LIITTEET	100
LIITE 1	YHTEYDENOTTOVIESTI	100
LIITE 2	HAASTATTELURUNKO	101

KUVIOT

Kuvio 1	Henkilöstöarvioinnin portfolio (Järvinen & Korosuo 1990, 78; Viitala 2009, 110).....	22
Kuvio 2	Rekrytoinnin oikeudenmukaisuuden takaava lainsäädäntö.....	29
Kuvio 3	Oikeudenmukaisuuden muodot (ks. esim. Greenberg 1987; Cropanzano 2001)	33

TAULUKOT

Taulukko 1	Sisäisen rekrytoinnin käyttöosuus toimialoittain vuonna 2015.....	16
Taulukko 2	Operationalisointitaulukko	44
Taulukko 3	Aineiston tarkastelun pääkohdat.....	48
Taulukko 4	Distributiivisen oikeudenmukaisuuden osatekijät vastaajien mukaan	63
Taulukko 5	Proseduraalisen oikeudenmukaisuuden osatekijät vastaajien mukaan	74
Taulukko 6	Interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden kokemus vastaajien mukaan	81

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Oikeudenmukaisuus on läsnä ihmisen jokapäiväisessä elämässä, aina ja kaikkialla. Jos koemme, että jokin asia tai päätös on epäoikeudenmukainen, meille syntyy negatiivisia tunteita. Jos taas asiat hoidetaan reilusti, jää meille hyvä kuva tapahtuneesta. Nämä mielikuvat voivat kestää pitkään tai olla hyvinkin ohimeneviä, riippuen siitä, miten merkityksellisenä pidämme asiaa omalta kannaltamme. Yhtä kaikki, oikeudenmukaisuuden kokemuksemme ovat omiaan luomaan mielikuvaamme tapahtuneesta sekä sen siihen liittyvistä tahoista. (Cropanzano ym. 2001.)

Ihminen viettää suuren osan elämästään työn parissa. Siellä hän kohtaa erinäisiä tapahtumia, joita hän niin ikään arvioi reiluuden näkökulmasta. Eräs tällaisista tapahtumista on uuden työtehtävän hakeminen työpaikan sisällä. Tällaista työpaikan sisällä tapahtuvaa rekrytointia sanotaan sisäiseksi rekrytoinniksi. Ja kuten muillakin työpaikan sisäisillä prosesseilla, myös sisäisen rekrytoinnin sen sujumisella on vaikutusta henkilön oikeudenmukaisuuden kokemukseen. (Cropanzano ym. 2007.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin tutkia, miten oikeudenmukaisena hakijat kokevat sisäisen rekrytoinnin. Toisin sanoen, tarkoituksenani on selvittää, ovatko sisäiseen rekrytointiin osaa ottaneet työntekijät kokeneet sekä itse rekrytointiprosessin että sen lopputuloksen oikeudenmukaisena. Sen lisäksi, että sisäistä rekrytointia käytetään Suomessa usein (Maunu 2016), sitä on tärkeä tutkia myös siksi, että a) sisäistä rekrytointia on ylipäätään tutkittu melko vähän, b) sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta ei ole tutkittu kokonaisvaltaisesti, c) tutkimukset on useimmiten toteutettu keinotekoisessa ympäristössä ja d) sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuudella on merkittävä vaikutus sekä organisaatio- että henkilötasolla.

Ensinnäkin sisäisestä rekrytoinnista olevaa tutkimustietoa on melko vähän, ja tämä tutkimustiedon niukkuus on johtanut siihen, että tutkijat kuten Breugh (2013) ovat rajanneet sisäisen rekrytoinnin oman tutkimuskatsauksensa ulkopuolelle. Tämä taas osaltaan johtaa siihen, että eräs merkittävä henkilöstönhankintakeino jää vaille sen ansaitsemaa huomiota. Lisäksi aikaisempi tutkimus on tarkastellut lähinnä muiden kuin sisäisten hakijoiden kokemusta rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta tai oikeudenmukaisuutta on tutkittu muutoin toisenlaisesta näkökulmasta. Olemassa oleva tutkimus onkin keskittynyt tarkastelemaan muun muassa työntekijöiden oikeudenmukaisuudentunteen vaikutusta työtyytyväisyyteen (ks. esim. Sia & Tan 2016), ulkoisten hakijoiden kokemusta rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuudentunteesta (ks. esim. Walker ym. 2009) sekä sitä, tuntevatko tulevat kollegat rekrytointipäätöksen olleen oikeudenmukainen (ks. esim.

Bradley 2006). Voidaan siis todeta, että sisäistä rekrytointia tai sen oikeudenmukaisuutta ei ole juurikaan tutkittu asettamastani sisäisten hakijoiden näkökulmasta.

Lisäksi olemassa olevat tutkimukset ovat usein keskittyneet vain yhteen organisaationaalisen oikeudenmukaisuuden muotoon. Perinteisesti organisaationaalinen oikeudenmukaisuus jaetaan kolmeen osaan (ks. Greenberg 1987), joita on kuitenkin tutkittu useimmiten toisistaan erillisinä. Nämä kolme oikeudenmukaisuuden muotoa ovat proseduraalinen (ks. esim. Lemons & Jones 2001), distributiivinen (ks. esim. Bradley 2006) sekä interaktiivinen (ks. esim. Bobocel ja Farrell 1996). Yhdessä nämä kolme oikeudenmukaisuuden muotoa muodostavat henkilön kokemuksen siitä, pitääkö hän organisaationaalista toimenpidettä oikeudenmukaisena (Gabler & Hill 2015). Niinpä koen, että kokonaisvaltaisemman kuvan muodostaminen sisäisten hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemuksesta edellyttää, että kaikki osa-alueet otetaan huomioon. Tästä syystä olen omassa tutkimuksessani tarkastellut kaikkia yllämainittuja oikeudenmukaisuuden muotoja selvittäessäni sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta.

Huomattavaa myös on, että aikaisemmat tutkimukset on usein toteutettu joillain muilla, kun todellisilla sisäisillä hakijoilla, ja lisäksi keinotekoisessa ympäristössä. Esimerkiksi Bobocel ja Farrell (1996) sekä Bies ja Shapiro (1988) ovat toteuttaneet tutkimuksensa opiskelijoilla luokkahuonetilanteessa. Omassa tutkimuksessani haastattelen todellisia sisäisiä hakijoita ja koen, että näin menettelemällä kykenen tehokkaammin ymmärtämään todellisten hakijoiden tuntemuksia sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta.

Aiheen tutkimuskentässä ilmenevien puutteiden lisäksi koen, että sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta on hyvä tutkia sen organisaatioon ja henkilöön liittyvien vaikutusten vuoksi. Aikaisemman tutkimustiedon mukaan kokemus sisäisen rekrytoinnin epäoikeudenmukaisuudesta aiheuttaa työtyytyväisyys- ja motivaatio-ongelmia (Sia & Tan 2016). Lisäksi epäoikeudenmukaisena koettu sisäinen rekrytointi vähentää työntekijöihin sitoutumista työhön (ks. esim. Lemons & Jones 2001), heikentää heidän luottamustaan työnantajaorganisaatiota kohtaan (ks. esim. Bradley 2006), vaikuttaa negatiivisesti yksilön työhyvinvointiin (ks. esim. Bies 2001, 90) sekä lisää työntekijöiden aikeita lähteä organisaatiosta (ks. esim. Dailey & Kirk 1992). Koska sisäisen rekrytoinnin epäoikeudenmukaisuudella on merkittävät ja moninaiset vaikutukset sekä organisaatio- että henkilötasolla, koen, että kyseisen aiheen tarkastelu omassa Pro gradu -tutkimuksessani on perusteltua.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on siis tarkastella organisaationaalisen oikeudenmukaisuuden muotoja sisäiseen rekrytointiin osaa ottaneiden hakijoiden näkökulmasta. Pyrin tutkimuksessani kietomaan nämä kaksi teemaa, oikeudenmukaisuuden ja rekrytoinnin, toisiinsa. Koska rekrytoinnilla ja oikeudenmukaisuudella on suuri merkitys yrityksen menestyksen kannalta, uskon näiden teemojen tutkimisen luovan arvokasta tietoa rekrytoijille ja muille henkilöstöammattilaisille. Tutkimukseni tavoitteena on saada vastaus seuraavaan tutkimuskysymykseen:

1. Miten oikeudenmukaisena hakijat ovat kokeneet sisäisen rekrytoinnin?
 - Rekrytoinnin lopputuloksen oikeudenmukaisuuden (distributiivisuus)
 - Rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuuden (proseduraalisuus)
 - Kohtelun ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden (interaktionaalisuus)

Kuten sanottu, tutkin sisäisen oikeudenmukaisuuden kokemusta kokonaisvaltaisesti ottamalla huomioon kaikki oikeudenmukaisuuden muodot. Tutkimuksessa keskityn kuitenkin tarkastelemaan vain sisäistä rekrytointia eli sisäisen rekrytointiprosessin kautta suoritettavaa henkilöstöhankintaa. Näin ollen en ota huomioon muita tapoja siirtää henkilöstöä yrityksen sisällä. En siis tarkastele työssäni työnkiertoa tai muita sisäisiä siirtoja, mutta otan huomioon niiden aiheuttaman vaikutuksen hakijoiden oikeudenmukaisuuden tunteeseen siltä osin, kun vaikutusta ilmenee ja se on tutkimukseni kannalta olennaista.

Tutkimus toteutetaan laadullisena haastattelututkimuksena. Koska aiheesta ei ole juurikaan tutkimustietoa ja aihe on hyvin moniulotteinen, koen, että laadullisen tutkimuksen avulla kykenen parhaiten selvittämään sisäiseen rekrytointiin osallistuneiden henkilöiden kokemuksia rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta. Näin ollen tutkimukseni luonne johtaa siihen, että data on tarkoituksenmukaista kerätä laadullisin keinoin.

Analysoin aineistoni teoriasidonnaista sisällönanalyysia soveltamalla. Kyseisen menetelmän avulla vertailen teoreettisesta viitekehystäni löytämiäni teemoja omaan aineistooni. Tarkoitukseni on siis löytämään aineistostani tiettyjä toistuvia linjauksia, jotka lisäävät ja toisaalta heikentävät sisäisten hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta ja näitä seikkoja pyrin siten vertaamaan jo olemassa oleviin tutkimuksiin. Näin ollen tavoitteenani on joko vahvistaa taikka kyseenalaistaa vallalla olevaa tutkimustietoa sekä mahdollisesti löytämään uusia oikeudenmukaisuuden kokemukseen liittyviä seikkoja ja sitä kautta tulevaisuuden tutkimuskohteita.

2 REKRYTOINTI

2.1 Rekrytoinnin merkitys

Ihmispääoman rooli on vuosien saatossa muuttunut merkittävästi. Viime vuosina etenkin teknologian kehittyminen sekä asiantuntija- ja palveluyritysten yleistyminen ovat edesauttaneet henkilöstöressurssien muodostumista erääksi yritysten tärkeimmistä tuotannon-tekijöistä. (Järvinen 1996, 18.) Lisäksi nykyisin vallitseva dynaaminen toimintaympäristö ja kilpailun muutokset ovat aiheuttaneet sen, että rekrytointia voidaan pitää yhtenä henkilöjohtamisen kriittisimmistä toiminnoista, kun halutaan taata yrityksen menestys ja selviytyminen (Taylor & Collins 2000). Edelleen rekrytoinnin merkitys korostuu siksi, että henkilöstöhankinta on usein taloudellisesti merkittävä investointi, ja se vaikuttaa sekä yrityksen ulkoisen ja sisäisen palvelun laatuun että organisaation tehokkuuteen ja toiminnan sujuvuuteen (Viitala 2009, 100).

Rekrytoinnin eli henkilöstöhankinnan perimmäisenä tarkoituksena on valita oikea henkilö oikeaan työtehtävään ja -yhteisöön. Toisin sanoen, rekrytoinnin tavoitteena on houkutella ja sitouttaa organisaatioon sopivia, asiantuntevia henkilöitä heidän taitojaan ja kykyjään parhaiten vastaavaan työhön. Tässä onnistuessaan yrityksen tehokkuus lisääntyy, ja se kykenee luomaan merkittävää kilpailuetua muihin alan toimijoihin verrattuna. (Phillips & Gully 2015.) Walkerin ym. (2009) mukaan eräs keino luoda kilpailuetua ja houkutella päteviä työntekijöitä onkin erilaistaa rekrytointiprosessi kilpailijoiden vastavista.

Rekrytointi voidaan jakaa perinteiseen sekä strategiseen rekrytointiin. Perinteinen rekrytointi käsittää sellaiset organisatoriset toimet, joilla a) pyritään saattamaan avoinna oleva työtehtävä potentiaalisten työntekijöiden tietoon sekä vaikuttamaan siihen, b) haakevatko nämä potentiaaliset kandidaatit kyseistä tehtävää, c) säilyttääkö rekrytoitava mielenkiinnon kyseistä työtä kohtaan, kunnes työtarjous on annettu ja d) hyväksyykö rekrytoitava tarjouksen ja liittyy organisaatioon. Perinteinen rekrytointi tarkoittaa siis niitä organisaatiossa suoritettavia toimia, jotka pyrkivät identifioimaan sekä houkuttelemaan potentiaalisia kandidaatteja, mutta myös samalla vaikuttamaan heidän valintoihinsa työhaun suhteen. (Breugh ym. 2008; Phillips & Gully 2015.)

Strateginen rekrytointi menee perinteistä mallia askeleen pidemmälle. Se käsittää kaikki edellä mainitut perinteiseen rekrytointiin liitettävät toimet, mutta nimensä mukaisesti strateginen rekrytointi on kiinteämmin yhteydessä yrityksen tavoitteisiin ja missioon. Strategisen rekrytoinnin mukaan yrityksen strategian toteutuminen edellyttää, että sen palveluksessa on henkilöitä, joilla on kyky muuntaa itse strategia käytännön tuotteiksi, palveluiksi, markkinoiksi, teknologioiksi sekä hinnoiksi. Jotta näin tapahtuisi, on

yrityksen rekrytoitava henkilöitä, jotka sopivat sen organisaatiokulttuuriin sekä työyhteisöön, ja joilla on oikea sekoitus tietoa ja taitoa kilpailuedun luomiseksi. (Gully ym. 2014.) Onnistuneen rekrytoinnin siis takaa se, että valittu henkilö omaa oikean yhdistelmän vaadittuja taitoja sekä käyttäytymiseen liittyviä arvoja (Ulrich 2007, 267). Näin ollen jokaisen uuden työntekijän tulisi tuoda yritykseen jotain, jonka avulla organisaatio pääsee askeleen lähemmäs tavoitteitaan (Valvisto 2005, 28). Myös Taylorin ja Collinsin (2000) mukaan strategian saavuttaminen, innovointi ja kasvu voivat tapahtua vain takaamalla vaadittavat henkilöstöresurssit. Näin ollen rekrytointi on keskeisessä asemassa yrityksen tulevaisuuden menestymisen kannalta.

Rekrytointi voi kuitenkin epäonnistua monista syistä. Virheet voivat syntyä jo prosessin suunnitteluvaiheessa, jos toimenkuvaa ei määritellä tarpeeksi tarkasti tai jos mediavaihto, ilmoitustekstit tai aikataulut eivät vastaa suunniteltua. Toisaalta prosessi voidaan käydä läpi kiireessä, jolloin kaikkia olennaisia seikkoja ei välttämättä käsitellä tarpeeksi huolellisesti. Lisäksi sekä yritys että hakijat ovat saattaneet antaa itsestään todellista positiivisemmän kuvan, mikä voi osaltaan johtaa virhevalintoihin. (Markkanen 2002, 113.)

Epäonnistuessaan rekrytointi synnyttää monia kuluja, jotka aiheutuvat muun muassa siitä, että työhön palkattu henkilö ei suoriudukaan tehtävistään edellytetysti. Tämä kuluttaa yrityksen resursseja ja mahdollisesti jopa laskee organisaation tehokkuutta. Pahimmassa tapauksessa tilanteen korjaaminen voi edellyttää kyseisen henkilön irtisanomista ja uuden rekrytointiprosessin aloittamista. (McGrellis 2012.) Erään headhunting-organisaation arvion mukaan koeajan puitteissa lähtevän työntekijän kustannus yritykselle voi olla jopa 7100 euroa, joka koostuu muun muassa rekrytointikuluista, siihen käytetystä ja menetetyistä ajasta sekä palkkakustannuksista. Sen sijaan, jos irtisanominen tapahtuu vuoden sisällä palkkauksesta, arvio virheellisistä rekrytointikustannuksista on laskenut 3550 euroon. (Ruuska 3.12.2014.)

Voidaan siis todeta, että ellei organisaatio kykene houkuttelemaan ja palkkaamaan oikean osaamisen ja motivaation omaavia henkilöitä, yrityksen menestys voi joutua vaaka- ja laudalle. Samoin käy, jos organisaatio ei onnistu rekrytoimaan tarvittavaa määrää työntekijöitä. (Phillips & Gully 2015.) Niinpä yrityksen on hyvä varmistua siitä, että sillä on joka hetki jokaisella organisaatiotasolla ja -tehtävässä toisistaan elämänvaiheellisesti erilaisia ihmisiä, jotka pystyvät tarvittaessa sijaistamaan toisiaan (Järvinen & Korosuo 1990, 51). McMahan ja Harris (2013) painottavat henkilövoimavarojen variaatiota hieman eri näkökulmasta argumentoimalla, että juuri työntekijöiden monimuotoisuus on niitä seikkoja, jotka auttavat yritystä pärjäämään kilpailussa ja kehittymään tulevaisuudessa. Hankkimalla yritykseen henkilöitä, jotka omaavat erilaisia tietoja, taitoja, kykyjä ja muita työn kannalta merkittäviä ominaisuuksia, yritys kykenee varmistamaan monipuolisen ja laadukkaan henkilöstöpoolin sekä lisäämään kilpailukykyään (McMahan & Harris 2013, 113).

Jotta henkilöstöhankinnalla saavutettaisiin kasvua ja menestystä, on otettava huomioon myös rekrytoinnin merkitys yksilöön. Phillipsin ja Gullyn (2015) mukaan rekrytointi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, työsuoritukseen ja sitoutumiseen, ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Jos tämä näkökulma jätetään huomiotta, rekrytoinnilla ei välttämättä saavuteta haluttuja tuloksia.

Laadullisten ja määrällisten seikkojen lisäksi rekrytointi voi epäonnistua, jos sitä ei kyetä johtamaan kustannustehokkaasti. Jos henkilöstöhallintabudjettia ei osata kohdistaa oikein henkilöstötarpeisiin, yritykselle syntyy ylimääräisiä kuluja. (Stoops 1983.) Näin ollen liittämällä henkilöstösuunnittelu osaksi yrityksen strategiaa, henkilöstöosasto tulee tietoiseksi omien päätöstensä vaikutuksista, ja tällöin se sitoutuu sekä strategiseen henkilöstösuunnitteluun että toteuttamaan tehokasta henkilöstöpolitiikkaa (Järvinen & Korosuo 1990, 51).

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että rekrytoinnilla on suuri merkitys yrityksen menestyksen ja kasvun kannalta. Epäonnistuessaan se aiheuttaa useita välittömiä ja välillisiä kuluja ja saattaa pahimmassa tapauksessa jopa horjuttaa koko yrityksen kannattavuutta. Toisaalta onnistuessaan se voi luoda yritykselle yllättäviäkin kilpailuetuja. Näin ollen onkin tärkeää, että rekrytointiin suhtaudutaan asianmukaisesti ja se hoidetaan huolella ja ammattitaidolla.

2.2 Sisäinen rekrytointi

2.2.1 Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi?

Yritys voi toteuttaa rekrytoinnin usealla eri tavalla. Se voi päättää hankkia tarvittavat henkilöstövoimavarat joko yrityksen sisältä tai se voi suunnata rekrytoinnin ulkoisille hankkijoille. Toisaalta organisaatio voi päättää rekrytoida vain osa- tai määräaikaista työntekijöitä tai se voi jopa luopua rekrytoinnista kokonaan ja ratkaista tilanteen työn uudelleenjärjestelyllä. Kaikki tapaukset ovat mahdollisia, mutta koska omassa tutkimuksessani keskityn sisäiseen rekrytointiin, koen tarkoituksenmukaiseksi esitellä sen ominaispiirteet ja verrata sitä sen vastakohtaan eli ulkoiseen rekrytointiin.

Kuten sanottu työvoimamarkkinat voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin työvoimamarkkinoihin. Näin ollen yritys voi päättää hankkia tarvittavat voimavarat joko yrityksen sisältä tai ulkoa, tai se voi julistaa kyseisen avoimen toimen täytettäväksi samaan aikaan sekä sisäisesti että ulkoisesti (Kauhanen 2010, 77.) Sisäisistä työvoimamarkkinoista on kyse silloin, kun yritys pyrkii täyttämään avoimen työtehtävän henkilöllä, joka on jo kyseisen yrityksen palveluksessa. Yritys ei siis lähde avoimille eli ulkoisille työvoimamark-

kinoille etsimään sopivaa kandidaattia työhön, vaan se pyrkii hyödyntämään sisäisiä rekrytointiprosessejaan. Nämä prosessit käsittävät muun muassa ylennykset ja organisaation sisäisen työpaikkailmoittelun. (Ford ym. 1984.) Sisäiset työvoimamarkkinat toimivat siis niin, että työntekijät siirtyvät työtehtävästä toiseen samassa organisaatiossa ja saman yrityksen palveluksessa (Clarke & Herrmann 2007).

Fordin ym. (1984) mukaan sisäisillä ja ulkoisilla työvoimamarkkinoilla on eräs kontaktiin ja kilpailuun liittyvä merkittävä ero. Sisäiset työmarkkinat eivät ole jatkuvassa kontaktissa ulkoisten markkinoiden kanssa, vaikka ne silloin tällöin kohtaavatkin. Tällä tarkoitetaan, että sisäiset hakijat saattavat kilpailla rajoitetusti keskenään tietystä työpaikasta, mutta he eivät kilpaile suoranaisesti ulkoisten hakijoiden kanssa. Ulkoiset hakijat sen sijaan kilpailevat keskenään saadakseen pääsyn kyseiseen organisaatioon. (Ford ym. 1984.) Kilpailu ei siis rajoitu ainoastaan kyseiseen työtehtävään, mutta myös pääsyyn työtä tarjoavaan organisaatioon.

Sisäisen rekrytinnin tavoitteena on löytää piilossa olevia kykyjä yrityksen sisältä, ja kehittää näitä kyvykkyyksiä niin, että organisaation henkilöstövaatimukset tulevat täytetyiksi. (Darrag ym. 2010.) Oikeiden kykyjen ja osaamisten löytäminen sisäisesti vaatii yritykseltä tietoa siitä, millaista henkilöstöä se tarvitsee tavoitteidensa saavuttamiseksi, mutta myös informaatiota yrityksessä tällä hetkellä työskentelevien henkilöiden osaamisesta, ominaisuuksista ja kehityksestä. Erityisesti tulevaisuuden potentiaalien havaitseminen on avainasemassa. Rekrytoijan on siis luotava potentiaalisesta työntekijästä kokonaisvaltainen kuva ja arvioitava kaikkia niitä seikkoja, jotka tulevat olennaiseksi kyseisen kyvykkyyden valjastamisen kannalta. (Järvinen & Korosuo 1990, 48–50.)

Sisäisellä rekrytoinnilla on useita etuja verrattuna ulkoiseen. Eräs merkittävimmistä eduista on, että rekrytoitavan osaaminen ja persoona tunnetaan yrityksessä ennestään, joten hänen kokemuksensa ja kehityksensä ovat jo organisaation tiedossa. Sisäisellä rekrytoinnilla pystytään myös varmistamaan, että rekrytoitavan asenne ja käyttäytyminen ovat linjassa yrityksen arvojen kanssa. Tämä on tärkeää, sillä työntekijän ja organisaatiokulttuurin arvojen kohtaaminen on olennaista rekrytinnin onnistumisen kannalta. (Vaahtio 2005, 37.) Myös Valvisto (2005, 70) korostaa arvomaailmojen kohtaamista, sillä varsinkin yrityksissä, jossa organisaatiokulttuuri on hyvin voimakas ja ainutlaatuinen, sisäinen rekrytointi on usein ulkoista kannattavampaa, sillä tällöin voidaan varmistua siitä, että kulttuuri ei muodostu rekrytoinnissa ongelmaksi. Edelleen sisäisen rekrytinnin kustannukset voivat muodostua huomattavasti ulkoista pienemmiksi, kun vältetään ulkoiselta työpaikkailmoittelulta, perehdytyskustannuksilta, byrokralialta, konsulttipalveluilta ja suurten ansioluettelomäärien läpikäynniltä. (Chan 1996; Vaahtio 2005, 37; Viitala 2009, 106.)

Sen lisäksi, että osapuolet tuntevat toisensa, sisäisen rekrytinnin eräitä merkittäviä etuja on, että myös itse täytettävä työ on sisäiselle hakijalle useimmiten tuttu tai ainakin

hänellä on hyvät edellytykset selvittää, mitä kyseinen työ sisältää. Bakerin (2004) tutkimuksen mukaan tiedon lähteellä on suuri vaikutus työnhakijoiden mielikuvaan työstä ja he luottavatkin hyvin suurissa määrin kollegoidensa kuvauksiin virallisten tietolähteiden sijaan. Tämä realistinen kuva työstä edistää sitä, että vain ne henkilöt, jotka ovat työstä tosissaan kiinnostuneet hakevat paikkaa ja ovat sen saadessaan tyytyväisempiä sekä sitoutuneempia. Onkin havaittu, että erityisesti näiden korkeasti sitoutuneiden työntekijöiden kohdalla realistinen työnkuvaus on kriittistä heidän organisaatiossa pysymisen kannalta. (Meglino & DeNisi 1987.)

Työntekijät voivat kokea sisäisen rekrytoinnin myös palkintona hyvästä suoriutumisesta (Helsilä 2002, 68). Collins ym. (2001) ovatkin tutkimuksessaan havainneet, että yritykset, jotka rekrytoivat sisäisesti, osoittavat työntekijöilleen sitoutumista työsuhteeseen, mikä omalta osaltaan sitouttaa myös työntekijöitä heidän uskoessa uramahdollisuuksiinsa. Niinpä rekrytoimalla sisäisesti organisaatio kykenee osoittamaan, että se arvostaa työntekijöitään sekä tukee heidän urakehitystään. Näin ollen sisäinen rekrytointi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon sekä haluun kehittää itseään pidemmällä aikavälillä. Samalla yritys tukee kehittymiseen ja oppimiseen kannustavaa organisaatiokulttuuria sekä lisää osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä. (Vaahtio 2005, 37; Viitala 2009, 106.) Niinpä rekrytoimalla sisäisesti organisaatio ja sen työntekijät kokevat, että työsuhdetta on kannattavaa pitää yllä jatkossakin (Chan 1996).

Sisäinen rekrytointi on usein merkittävää yrityksissä, joissa hiljainen tieto, asiantuntemus sekä organisaatiokulttuuri ovat tärkeässä asemassa. Tällöin yrityksen on vaikea löytää yrityksen ulkopuolelta henkilöä, joka suoriutuisi työtehtävästä paremmin kuin jo yrityksen palveluksessa oleva työntekijä. Toisin sanoen, yrityksessä vuosia työskennellyt henkilö on ajansaatossa kerryttänyt huomattavan henkisen pääoman, joka on arvokas juuri kyseiselle yritykselle ja jota voi olla vaikea löytää yrityksen ulkoa. Ellei ulkoinen hakija kykene huomattavasti parempaan työtulokseen, on yrityksen useimmiten kannattavampaa rekrytoida yrityksen sisältä. (Chan 1996.)

Sisäisellä rekrytoinnilla on kuitenkin myös haittapuolia, jotka liittyvät kiinteästi sen etuihin. Ensinnäkin sisäisen rekrytoinnin sisäinen hakijajoukko on usein ulkoista pienempi, jolloin valinnanvaraa on vähemmän. Lisäksi se, että rekrytoitava tunnetaan, tarkoittaa, että myös hänen epäkohtansa ovat tiedossa. Näin ollen seikat, jotka eivät ole rekrytoinnin kannalta olennaisia saattavat vaikuttaa rekrytointipäätökseen. Niinpä esimerkiksi aiemmat riidat ja erimielisyydet voivat nousta esille ja vaikuttaa siihen, tuleeko kyseinen henkilö valituksi. Edelleen se, että hakija tuntee yrityksen ja sen toimintatavat sekä kulttuurin, ei välttämättä ole positiivista. Rekrytoitava on jo saattanut urautua tiettyihin toimintatyyleihin eikä näin ollen tuo organisaatioon uusia näkökulmia. Sisäinen rekrytoitava ei siis välttämättä kykene uudistamaan yritystä samalla tavalla kuin ulkoinen hakija. (Vaahtio 2005, 37.) Lisäksi tietyn henkilön ylentäminen voi aiheuttaa mielipahaa kollegoissa ja vaikuttaa näin ollen yrityksen työilmapiiriin. Tulehtunut työilmapiiri taas saattaa

laskea työmotivaatiota ja näin ollen vaikuttaa negatiivisesti koko yrityksen tulokseen. (Markkanen 2002, 17.)

Zimmermanin (2016) mukaan hyvä suoriutuminen nykyisessä tehtävässä ennustaa hyvää tulevaisuuden suoriutumista. Sisäisessä rekrytoinnissa on kuitenkin otettava huomioon, että paras asiantuntija ei välttämättä ole hyvä esimies, ja että tietyllä osastolla hyvin suoriutunut työntekijä ei välttämättä uudella osastolla kykenekään samaan tulostasoon (Vaahtio 2005, 37). Jotta rekrytointipäätöksen oikeellisuudesta voidaan varmistua, tulee sisäistä kandidaattia Markkasen (2002, 17) mukaan arvioida vähintään yhtä kriittisesti ja objektiivisesti kuin ulkoista hakijaa. Niinpä myös sisäisestä kandidaatista on tehtävä kokonaisvaltainen arvio ennen varsinaista rekrytointipäätöstä.

Sisäiselle rekrytoinnille on myös tyypillistä, että se muodostaa rekrytointiketjun. Niinpä yhden työntekijän siirtyessä työtehtävästä toiseen, hänen edellinen työnsä jää tyhjäksi. Näin ollen rekrytointiprosessi ei välttämättä sisällä ainoastaan yhden työtehtävän täyttämistä, sillä myös vapautuneet työtehtävät tulee useimmiten täyttää. (Valvisto 2005, 70.) Tästä seuraa, että organisaatiossa voi olla useita harjoittelujaksoja ja perehdytyksiä saman aikaisesti, mikä saattaa ainakin hetkellisesti laskea yrityksen tehokkuutta. Toisaalta rekrytointiketjun syntyminen motivoi muita työntekijöitä kehittymään, sillä avautuneet työtehtävät mahdollistavat urakehityksen muille työntekijöille. (Viitala 2009, 106.) Näin ollen rekrytointiketjun muodostuminen on sekä uhka että mahdollisuus, ja yrityksen johtamismenetelmistä riippuu, miten hyvin se onnistuu tilanteet hoitamaan.

2.2.2 Sisäinen rekrytointi Suomessa

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia sisäistä rekrytointia erityisesti suomalaisesta kontekstista, vaikka vertaankin saamiani tutkimustuloksia myös kansainväliseen tutkimustietoon. Kontekstistani johtuen koen tarkoituksenmukaiseksi seuraavaksi esitellä sisäisen rekrytoinnin tilaa suomalaisissa organisaatioissa. Tarkoituksena on siis luoda kuvaa siitä, miten laajalti sisäistä rekrytointia Suomessa käytetään, ja miten sen käyttöosuus vaihtelee tiettyjen kriteerien mukaan.

Maunun Työ- ja elinkeinoministeriölle laatiman raportin (2016) mukaan Suomessa vuonna 2015 käytetyin työvoiman hankintakeino oli ilmoitus nykyiselle työntekijäkunnalle. Tuolloin jopa 54 % rekrytoineista toimipaikoista käytti kyseistä menetelmää hankkiessaan työvoimaa joko yksinään tai muiden rekrytointikanavien ohella. (Maunu 2016, 11–14.) Tietyillä toimialoilla kyseinen menetelmä on kuitenkin yleisempää kuin toisilla. Oheisesta taulukosta 1. on nähtävissä kyseisen hankintakanavan käyttöosuus toimialoitain:

Taulukko 1 Sisäisen rekrytinnin käyttöosuus toimialoittain vuonna 2015

Toimiala	Käyttöosuus (%)
Maa- ja metsätalous	31,3
Teollisuus	45,4
Rakennus	55,4
Kauppa ym.	57,5
Kuljetus/varasto	44,9
Majoitus/ravintola	63,5
Informaatio/viestintä	61,3
Liike-elämän palvelut	52,0
Julkiset palvelut/koulutus	51,7
Terveys ja sosiaalityöt	57,9
Muut palvelut	52,8

(Maunu 2016, 22.)

Yllä olevasta taulukosta 1. on nähtävissä, että avoimista työpaikoista ilmoittaminen omalle henkilöstölle on hyvin yleistä. Eniten omille työntekijöilleen avoimista työtehtävistä ilmoitetaan majoitus- ja ravintola-alalla, joissa jopa 63,5 % avoimista työpaikoista annettiin tiedoksi omille työntekijöille. Maa- ja metsätaloudessa tämä osuus oli kuitenkin vain 31,3 %. Kaiken kaikkiaan taulukosta on kuitenkin havaittavissa, että monilla aloilla omaa henkilöstöä pyritään aktiivisesti informoimaan avoimista työtehtävistä. (Maunu 2016, 17.)

Kuten toimialalla, myös yrityksen koolla on merkitystä, kun tarkastellaan sisäisen rekrytinnin käyttöosuutta. Eniten sisäistä rekrytointia käytetään yrityksissä, jotka työllistävät 10-49 henkilöä. Näissä organisaatioissa jopa 58,5 % avoimista paikoista ilmoitettiin omille työntekijöille. Vähiten sisäistä rekrytointia käytetään yli 50 henkeä työllistävissä yrityksissä, mutta myös näissä organisaatioissa jopa 51,5 % avoimista työpaikoista julkistettiin omalle henkilöstölle. (Maunu 2016, 17.)

On myös huomattavaa, että sisäisen rekrytinnin käytöllä on nähtävissä sektorikohtaisia eroja. Yhdistyksissä, järjestöissä ja muissa vastaavissa organisaatioissa jopa 64 % avoimista työpaikoista ilmoitettiin omalle henkilökunnalle vuonna 2015, kun yksityisellä sektorilla osuus oli vain 45,2 %. Lisäksi 52,4 % kuntien rekrytoinneista ja 56,4 % valtion avoimista paikoista ilmoitettiin omalle henkilöstölle. (Maunu 2016, 17.)

Voidaan siis todeta, että sisäinen rekrytointi on hyvin yleistä suomalaisissa organisaatioissa, vaikka sektori- ja alakohtaisia eroja on huomattavasti. Toteutin oman tutkimukseni vakuutusyhtiössä, joka toimialaltaan sisältyy liike-elämän palveluihin. Tällä toimialalla 52 % työpaikoista ilmoitetaan omalle henkilökunnalle joko yksinään tai yhdessä

muiden rekrytointikeinojen ohella (Maunu 2016, 17). Niinpä sisäisen rekrytoinnin osuus on merkittävää kyseisellä alalla ja tätä kautta korostaa sisäisen rekrytoinnin tutkimisen tarpeellisuutta.

2.3 Rekrytointiprosessi

2.3.1 *Henkilöstöhankinnan suunnittelu*

Jotta rekrytointia ja sen oikeudenmukaisuutta voidaan ymmärtää mahdollisimman kattavasti, on tarkasteltava niitä vaiheita, jotka rekrytointiprosessiin kuuluvat. Seuraavaksi esittelenkin rekrytointiprosessin sen suunnittelusta rekrytointipäätökseen saakka. Ja koska tutkimukseni keskittyy sisäiseen henkilöstöhankintaan, olen rajannut tämän kappaleen käsittelemään lähinnä sisäiseen rekrytointiin liittyviä seikkoja, vaikka moni esille tulevista asioista pätee myös ulkoiseen henkilöstöhankintaan.

Rekrytointiprosessi itsessään lähtee usein liikkeelle esimiehen aloitteesta. Tällöin esimiehen tehtävänä on määritellä haettava henkilö tavalla, joka on yrityksen käytänteiden ja sanaston mukaista. (Valvisto 2005, 31.) Määrittelyn apuna esimies voi käyttää tehtäväkuvauksia, joita yrityksillä on usein saatavilla kyseisestä työstä. Tehtäväkuvaus on analyysi työn sisällöstä, vaatimuksista, kuormituksesta sekä erityisistä ehdoista, jotka työntekijän tulee täyttää kyseisessä työtehtävässä. (Koivisto 2004, 40; Kauhanen 2010, 58.) Tosin sanoen, rekrytoija muodostaa täten itselleen kuvan ideaalisesta työntekijästä, jonka ominaisuuksia ja kompetensseja hän siten etsii potentiaalisista kandidaateista. Tarkoituksena ei välttämättä ole löytää täydellistä työntekijää, vaan henkilö, joka vastaa suurimmalta osin työtehtävän vaatimukseen tai vähintään työn kannalta välttämättömiin edellytyksiin. (DeCamp 1992.) Huolellisesti laadittu tehtäväkuvaus auttaa kuitenkin sekä hakijaa että rekrytoijaa ymmärtämään, mitä kyseinen työ vaatii, mitä sillä tavoitellaan ja millaista henkilöä työhön haetaan (Koivisto 2004, 40).

Henkilöstöhankintaa suunniteltaessa on siis merkittävää kartoittaa, millaista henkilöä työhön haetaan ja mitä työ itsessään tekijältään vaatii. Kuten aikaisemmin mainittiin, epäselvät työnkuvat ja vaatimukset ovat eräitä syitä rekrytoinnin epäonnistumiselle. Lisäksi on otettava huomioon rekrytoinnin sosiaalinen ulottuvuus, sillä etenkin sisäinen henkilöstöhankinta voi vaikuttaa vahvasti muihin työntekijöihin ja esimiehiin. Niinpä rekrytointia suunniteltaessa on huolehdittava myös siitä, että prosessi hoidetaan niin asianmukaisesti ja avoimesti kuin mahdollista.

2.3.2 Sisäisten rekrytoitavien identifioiminen ja kontaktointi

Sisäisessä rekrytoinnissa organisaation on identifioitava eli tunnistettava potentiaaliset rekrytoitavat. Niinpä toimivan sisäisen rekrytoinnin edellytyksenä on, että yrityksellä on tehokas johtamisjärjestelmä. Kyseisellä järjestelmällä tarkoitetaan niitä organisaatiossa suoritettavia toimia, joiden avulla pyritään ohjaamaan työntekijää ja hänen suoritustaan yhä enemmän yrityksen strategian ja tavoitteiden suuntaisesti. Systemaattisilla toimilla yritys kykenee tunnistamaan tilanteet, joissa yksittäinen työntekijä voidaan siirtää tehtävään, joka sopisi hänelle paremmin. (Valvisto 2005, 61.)

Eräs johtamisjärjestelmän keskeisimmistä työkaluista on tavoite- eli kehityskeskustelu, joka useimmiten järjestetään kahdesti vuodessa. Ensimmäisessä keskustelussa keskitytään työntekijän edellisen kauden työsuorituksiin ja tavoitteisiin, kun taas jälkimmäisessä keskustellaan henkilön kehittämisestä sekä tulevaisuuden näköaloista. Kehityskeskusteluiden sekä muunlaisten suoritusarvioiden avulla organisaatio pyrkii havaitsemaan potentiaaliset kyvykkyudet, mutta näiden metodien lisäksi yrityksen on otettava huomioon työntekijän kehittämisedellytykset sekä hänen oma halukkuutensa ja elämäntilanteensa. Näin yrityksessä saadaan mahdollisimman kattava selvitys työntekijän osaamisesta, onnistumisista sekä kehittymiskohteista ja -tavoitteista. (Valvisto 2005, 61.) Kaiken kaikkiaan kehityskeskusteluiden eräänä perimmäisenä tarkoituksena on kartoittaa uralla etenemisestä kiinnostuneet työntekijät, heidän uratavoitteensa sekä havaita potentiaaliset siirtyvät (Viitala 2009, 109).

Virallisten suorituksenarviointien lisäksi esimiesten on hyvä tarkkailla ja seurata työntekijöitään läpi vuoden. Tällöin hän tulee tietoiseksi alaisensa toiminnasta sekä siitä, miten he pyrkivät kohti tavoitteitaan. Esimies oppii näin myös tuntemaan alaisensa, ymmärtämään heitä ja näkemään heidän kehittymismahdollisuutensa. Samalla hän kykenee havaitsemaan muutoksen työmotivaatiossa sekä ryhmän ilmapiirissä. Jatkuvan seurannan avulla esimies pystyy luomaan kokonaisvaltaisen kuvan työntekijöistään, suunnittelemaan mahdollisia kehitysehdotuksia säännöllisesti vuoden aikana ja perustelevaan ne huolellisesti. Näin ollen työntekijöiden jatkuva seuranta on kriittisessä asemassa, kun yritys haluaa löytää organisaatiosta piilotettuja kykyjä. (Valvisto 2005, 69–70.)

Esimiesten keräämän tiedon lisäksi, henkilöstöä koskevia tietoja on saatavilla useasta muusta lähteestä. Rekrytoija voi saada lisää tietoa hakijoista muun muassa palkkahallinnosta, henkilötietojärjestelmistä, niin sanotusta osaamis- eli kompetenssirekisteristä sekä resurssipankista. Resurssipankki on tietojärjestelmä, jonka avulla voidaan käydä läpi siirtohalukkaiksi ilmoittautuneet työntekijät. Osa kyseisten järjestelmien tiedoista on kerätty esimiehen ja työntekijän välisistä kehityskeskusteluista, mutta myös itse työntekijän on mahdollista päivittää omia osaamis- ja kehittymiskohteitaan osaamisrekisteriin, josta rekrytoija voi täydentää muualta saamiaan tietoja. (Viitala 2009, 72, 107.)

Lisäksi myös muut työntekijät voivat ehdottaa tiettyä työtoveriaan avoimeen tehtävään. Useat tutkimukset (ks. esim. Fernandez & Weinberg 1997; Castilla 2005) ovat osoittaneet, että muiden työntekijöiden suosituksesta palkatut henkilöt ovat usein muita hakijoita pätevämpiä ja suoriutuvat työstään paremmin. Tämän on todettu johtuvan muun muassa siitä, että kyseisten työntekijöiden ominaisuudet osataan arvioida tarkasti työn vaatimuksia vastaan. (Breaugh 2013.)

Potentiaalisten kandidaattien kontaktoinnin organisaatio voi suorittaa kolmella tavalla: avoimesti, suljetusti tai yhdistelmä- eli hybridimenetelmää käyttämällä. Avoimesta rekrytoinnista on kyse silloin, kun avoimesta työtehtävästä ilmoitetaan tavalla, jolla jokainen yrityksen työntekijä tulee siitä tietoiseksi. Yrityksillä on usein omia vakiintuneita tapojaan siitä, miten tällainen työpaikkailmoittelu hoidetaan, mutta useimmiten se tapahtuu käyttämällä apuna työpaikan ilmoitustaulua, intranettiä tai jotain muuta kaikkien työntekijöiden saavutettavissa olevaa kanavaa. Avoimen sisäisen rekrytoinnin pääperiaatteena siis on, että jokainen vähimmäisvaatimukset täyttävä työntekijä voi hakea paikkaa ja tulla siihen valituksi. (Vaahtio 2007, 26.)

Avoimella rekrytoinnilla on useita etuja suljettuun verrattuna. Kyseistä metodologiaa käyttämällä rekrytoija kykenee löytämään yrityksen sisältä piilossa olevia kykyjä, sillä jokainen työtehtävästä kiinnostunut tulee huomioonotetuksi. Lisäksi kyseisen menetelmän läpinäkyvyys lisää sen hyväksyttävyyttä, sillä jokainen työntekijä tulee tietoiseksi menettämällä olevasta rekrytointiprosessista ja siihen osallistumisen edellytyksistä. Tämän läpinäkyvyyden ansiosta myös itse rekrytointipäätös on hyväksyttävämpi, sillä se tulee pystyä perustelemaan huolellisesti, jolloin tiettyjen hakijoiden suosiminen minimoituu. Hyvistä puolistaan huolimatta avoin rekrytointi on kuitenkin suljettua menetelmää aikaa vievempää, sillä hakemuksia saattaa olla useita ja ne tulee käydä huolellisesti läpi. Lisäksi avoin rekrytointi saattaa lisätä kilpailua työntekijöiden keskuudessa, mikä taas voi vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Myös itse rekrytointipäätöksellä voi olla kielteisiä vaikutuksia työyhteisössä, jos valitsematta jääneet eivät koe päätöstä oikeudenmukaisena. (Heneman & Judge 2006, 269-270; Zimmerman 2016.)

Suljetusta rekrytoinnista sen sijaan on kyse silloin, kun työpaikkaa ei laiteta tiedoksi koko henkilöstölle. Tällöin avoin työtehtävä täytetään etsimällä tietoa yrityksen järjestelmistä ja esimiehiltä, niin että kaikilla halukkailla ei ole mahdollisuutta hakea tehtävään tai tulla valituksi. (Vaahtio, 2007, 26.) Suljetussa rekrytoinnissa esimerkiksi esimies voi ehdottaa kyseiseen tehtävään omassa yksikössään työskentelevää henkilöä tai henkilöitä. Tällöin on kuitenkin varmistettava, että kyseinen henkilö on työhön sopiva, joten henkilön soveltuvuus tulee mitata luotettavasti työnkuvaan nähden. (Heneman & Judge 2006, 268-269; Zimmerman 2016.) Esimies voi ehdottaa myös toisessa yksikössä työskentelevää henkilöä kyseiseen tehtävään. Tällöin on otettava huomioon yrityksen kulttuuri ja

pelisäännöt, sillä kyseinen työntekijä saattaa olla hyvin arvokas myös nykyisessä yksikössään, eikä hänen nykyinen esimiehensä välttämättä ole valmis luopumaan tehokkaasta työntekijästä. (Valvisto 2005, 31, 70.)

Avoimen rekrytoinnin epäkohdista johtuen, suljetun menetelmän käyttäminen saattaa silloin tällöin olla avointa tarkoituksenmukaisempaa. Suljettu rekrytointi on avointa menetelmää huomattavasti tehokkaampi, halvempi ja nopeampi toteuttaa. Haittapuolina suljetulla menetelmällä kuitenkin on, että sen avulla ei välttämättä kyetä löytämään yrityksen sisällä olevia piileviä kykyjä. Lisäksi suljettua rekrytointia ei useinkaan pidetä kovin oikeudenmukaisena rekrytointiprosessin sekä -päätöksen salamyhkäisyyden vuoksi. (Henneman & Judge 2006, 268-269; Zimmerman 2016.)

Kolmantena vaihtoehtona yritys voi käyttää niin sanottua hybridirekrytointia, jossa yhdistyvät avoimen ja suljetun menetelmän ominaisuudet. Hybridissä rekrytoinnissa rekrytoija ilmoittaa avoimesta työpaikasta yrityksen käytänteiden mukaisesti niin, että jokainen yrityksen työntekijä tulee siitä tietoiseksi. Avoimen työpaikkailmoittelun lisäksi rekrytoija tai henkilöstöosasto jatkaa potentiaalisten kandidaattien etsintää yrityksen sisältä suljetun menetelmän mukaisesti. Näin ollen jokainen vaatimukset täyttävä henkilö voi hakea paikkaa, mutta lisäksi yritys aktiivisesti etsii sellaisia työntekijöitä, jotka se arvioi työhön soveltuvaksi. Hybridimenetelmässä yhdistyvät avoimen ja suljetun menetelmän edut ja haitat, sillä se edellyttää enemmän resursseja ja se voidaan kokea epäoikeudenmukaisena, mutta sen avulla saatetaan löytää useita potentiaalisia kykyjä. (Zimmerman 2016.)

Yritys voi siis valita, millä tavoin se haluaa rekrytointinsa hoitaa. Jokaisella menetelmällä on kuitenkin omat etunsa ja haittansa, joiden punnitseminen on rekrytoinnin onnistumisen kannalta hyvin tärkeää. Lisäksi etenkin suljetuissa rekrytoinneissa organisaation on varmistettava rekrytoitavan kyvyistä ja osaamisesta välttääkseen syytökset suosimisesta ja kokemukset rekrytoinnin epäoikeudenmukaisuudesta.

2.3.3 Sisäisten kandidaattien arviointi

Kuten aikaisemmin mainittiin, sisäisiä hakijoita tulee arvioida vähintään yhtä tarkasti kuin ulkoisia. Tässä kappaleessa keskitynkin sisäisten kandidaattien arviointiin ja esittelen ne arviointimetodit, joita sisäisessä henkilöstöhankinnassa useimmiten käytetään. Esittelemäni menetelmät eli aikaisemman suorituksen arviointi, erilaiset testit ja simulatiot sekä haastattelu ovat menetelmiä, joiden avulla hakijoiden pätevyyttä arvioitiin myös omassa yhteistyöyrityksessäni.

Rekrytoinnin tavoitteena on löytää oikea henkilö oikeaan työhön sekä työympäristöön ja DeCampin (1992) mukaan strukturoidut ja yhdenmukaiset arviointimenetelmät johtavat parhaaseen lopputulokseen. Zimmermanin (2016) mukaan yritykset voivat soveltaa

sisäisissä rekrytoinneissaan muun muassa vertaisarviointeja, osaamisrekistereitä, esimiesten suosituksia, kehityskeskusteluita sekä arviointikeskusteluja tunnistaakseen parhaimmat osaajat. Oikean valinnan tekeminen edellyttää kuitenkin lopulta, että työntekijä arvioidaan huolellisesti ja tarkoituksenmukaisesti ennen lopullisen rekrytointipäätöksen tekoa.

Arvioinnin tarkoituksena on saada työnhakijasta mahdollisimman monipuolinen ja kattava kuva, jotta rekrytoitava kykenee tekemään perustellun rekrytointipäätöksen. Niinpä työntekijää voidaan arvioida muun muassa hänen osaamisensa, työkokemuksensa, koulutuksensa sekä henkilötaustansa perusteella. Henkilöarvioinnin avulla rekrytoija kykenee arvioimaan kyseisen henkilön valmiuden toimia täytettävässä työtehtävässä sekä työympäristössä. Myös persoonallisuuspiirteet, henkinen kapasiteetti sekä mielenterveydelliset seikat otetaan nykyään yhä enenevässä määrin huomioon. Tällöin hakijan arvoja, asenteita, psyykettä ja arvostuksia arvioimalla rekrytoija pystyy määrittelemään työntekijän soveltuvuutta tehtävään. Näitä seikkoja tutkimalla henkilöstöammattilainen kykenee myös tuomaan esille tekijöitä, jotka saattavat estää henkilöä käyttämästä osaamistaan täydellä potentiaalilla. Samalla rekrytoija pystyy arvioimaan työntekijän tulevaa panostusta ja sitoutumista kyseiseen työhön ja näin ollen tekemään päätelmiä hänen tulosten-tekokyvystään. (Järvinen & Korosuo 1990, 77.)

Eräs merkittävä arvioinnin alue on työntekijän kompetenssi, jota kutsutaan myös työntekijän pystyvyydeksi ja pätevyudeksi. Kompetenssi on ajansaatossa määritelty usealla eri tavalla, mutta Hoffmanin (1999) mukaan on löydettävissä kolme vallitsevaa määrittelystä. Ensinnäkin kompetenssi voidaan käsittää työntekijän havaittavissa olevana suoritukseksi tai näyttönä osaamisesta. Tässä määrittelyssä keskeistä on työntekijän tulos verrattuna tavoitteisiin sekä niiden johdonmukainen arviointi. Toisekseen kompetenssi voidaan määritellä työntekijän suorituksen laatuksi tai standardina. Tämä näkökulma perustuu ensisijaisesti työntekijän tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Kolmantena kompetenssi voidaan ymmärtää työntekijän perimmäisinä ominaisuuksina, kuten hänen tietoinaan, taitoinaan ja kykyinään. (Hoffman 1999.) Myös Kauhasen (2010, 147) näkemys on, että henkilön arvot ja asenteet, ihmissuhdeverkot, kokemukset, motivaatio ja energia sekä muut henkilökohtaisen ominaisuudet ovat osa henkilön kompetenssia. Tämän kolmannen näkemyksen mukaan henkilöllä tulee siis olla tiettyjä ominaisuuksia, jotta hän kykenee suoriutu- maan tehtävistään ja saavuttamaan halutun lopputuloksen (Hoffman 1999).

Vaikka edellä mainitut määritelmät eroavat selkeästi toisistaan, voidaan niitä käyttää yhdessä arvioimaan henkilön pätevyyttä. Jokaisessa työssä työntekijän on tehtävä valintoja, jotka johtavat jonkinlaiseen lopputulokseen. Ensinnäkin työntekijän on kyettävä tiettyissä olosuhteissa arvioimaan, miten kyseiseen työtilanteeseen tulee vastata. Kyetäkseen vastaamaan tilanteeseen asianmukaisesti, hän tarvitsee tiettyjä tietoja, taitoja ja kykyjä. Jokaista reaktiosta ja teosta syntyy myös lopputulos, jota pystytään havainnoimaan ja ver-

taamaan annettuihin standardeihin. Niinpä yhdistämällä kaikki kolme näkökulmaa rekrytoija kykenee arvioimaan työntekijän työsuoritusta sekä hänen osaamistaan annettujen tavoitteiden mukaisesti. (Hoffman 1999.) Arvioimalla työntekijän kompetenssia, rekrytoija on askeleen lähempänä selvittäessään kyseisen henkilön soveltuvuutta uuteen työtehtävään.

Kokonaisvaltaista arviota tehtäessä on myös tarkoituksenmukaista luoda ennustearviota henkilön kapasiteetista, sitoutumisesta sekä käytettävyydestä tulevaisuudessa (Järvinen & Korosuo 1990, 77). Työntekijän kapasiteettia arvioitaessa käytetään usein apuna osaamiskartoitusta. Se selvittää, mitkä ovat henkilön vahvuudet, mitä hän osaa sekä mitä alueita hänen tulisi kehittää, jotta hänen tuloksensa paranisi. Osaamiskartoituksen tavoitteena onkin ensisijaisesti selvittää henkilön tulevaisuuden potentiaalia yrityksen omien tavoitteiden ja strategian näkökulmasta. (Vaahtio 2005, 23.) Rekrytoija voi arvioida kyseisen henkilön potentiaalia Boston Consulting Groupin laatiman henkilöarvioinnin portfolion avulla (Kuvio 1):

<p>B. Uudet toivot</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kapasiteettia uusiin tehtäviin -Nykyinen työ ei enää motivoi -Kehittäminen/siirto tarpeellista -Lähtöherkkyys 	<p>A. Tähdet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Suoriutuvat hyvin nykytehtävissään -Kapasiteettia uusiin haasteisiin -Suuri kysyntäpaine -Uusien haasteiden tarjoaminen tarpeellista -Lähtöherkkyys
<p>D. Kysymysmerkit</p> <ul style="list-style-type: none"> -Potentiaali ja kapasiteetti ei tiedossa -Edellyttää huolellista ja perusteellista analyysia -Toimenpiteet vasta analyysien jälkeen 	<p>C. Luotettavat tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> -Suoriutuvat hyvin nykytehtävistään -Ohjaus- ja kehittämistuen tarjoaminen

Kuvio 1 Henkilöstöarvioinnin portfolio (Järvinen & Korosuo 1990, 78; Viitala 2009, 110)

Kyseisen nelikentän avulla rekrytoija sijoittaa työntekijän tiettyyn ruutuun tämän tulevaisuuden potentiaalin ja kapasiteetin mukaisesti sekä ryhtyy toimiin ruudun edellyttämällä tavalla. Arviointimenetelmä lähtee ajatuksesta, että nykyinen suoritus ennustaa tulevaa. Niinpä rekrytoija arvioi työntekijää hänen tämänhetkisen suorituksensa mukaan ja sijoittaa hänet siten sopivimpaan kategoriaan. (Järvinen & Korosuo 1990, 78.)

Henkilöstöarvioinnin portfolion mukaan ryhmään A kuuluvat henkilöt suoriutuvat hyvin nykyisistä tehtävistään ja omaavat sen lisäksi suurta potentiaalia myös haastavampiin tehtäviin. Nämä työntekijät ovat haluttuja myös organisaation ulkopuolella, joten yrityksen on varmistettava, että kyseisen joukon urakehitys ja haasteet ovat tarpeeksi motivoivia, jotta heidät saadaan pidettyä organisaation palveluksessa. Ryhmään B kuuluvat työntekijät taas omaavat kykyjä ja kapasiteettia, mutta eivät jostain syystä enää motivoitu nykyisestä työstään. Nämä henkilöt ovat herkkiä lähtemään, ellei yritys kykene tarjoamaan heille uusia haasteita ja mahdollisuuksia kehittymiseen. Ryhmä C sen sijaan koostuu niistä työntekijöistä, jotka tekevät nykyisen työnsä moitteettomasti, mutta eivät ole kiinnostuneita siirtymään uusiin tehtäviin. Heidän motivaatiotaan ja osaamistaan on ylläpidettävä asianmukaisella koulutuksella ja ohjauksella. Ryhmään D sijoittuvat ne työntekijät, jotka eivät nykyisellään suoriudu tehtävistään kovinkaan hyvin ja jotka eivät myöskään osoita kiinnostusta muita tehtäviä tai kehittymistä kohtaan. Tämän ryhmän työntekijöistä onkin tehtävä huolellinen analyysi ja sen perusteella päätettävä mahdollisista toimenpiteistä ja menettelyistä. Tarvittaessa on harkittava jopa työsuhteen päättämistä. (Viitala 2009, 110.)

Henkilön aikaisemman suorituksen arvioimisen lisäksi hakijoita usein haastatellaan avoimeen tehtävään. Haastattelu onkin yleisin hakijoiden arvointimenetelmä ja siten useimmiten käytetty joko yksin tai yhdessä muiden menetelmien kanssa. Koiviston (2004, 56) mukaan haastatteluiden avulla työnhakijasta saadaan tietoa kahdella eri tavalla, kun

- a) hakijaa johdatellaan kertomaan itsestään ja
- b) haastattelijä tarkkailee tilannetta sekä tekee havaintoja.

Haastattelun perimmäisenä tavoitteena on määritellä hakijan soveltuvuus kyseiseen tehtävään. Toisin sanoen, haastatteluilla pyritään selvittämään hakijan tulevaisuuden suoriutumista ja käyttäytymistä kyseisessä työtehtävässä sekä yrityksessä. (DeCamp 1992.) Soveltuvuutta arvioidaan selvittämällä hakijan tiedollinen, taidollinen sekä asenteellinen valmius toimia kyseisen tehtävän asettamien vaatimusten mukaisesti. Lisäksi haastattelun tavoitteena on selvittää hakijan näkemykset urakehityksestä sekä työtyytyväisyyteen liittyvistä seikoista. (Koivisto 2004, 61.)

Haastattelut voidaan suorittaa joko strukturoidusti tai ne voivat olla hyvinkin avoimia. Haastattelun painotuksesta riippuu, millaiseksi haastattelu muodostuu. Eräissä tapauksissa rekrytoija voi painottaa hakijan aikaisempaa työkokemusta ja työssä menestymistä, tai hän voi keskittyä haastattelussa analysoimaan työntekijän asenteita, arvoja, periaatteita ja näkemyksiä. Useimmiten haastattelulla pyritään kuitenkin käsittelemään monia eri näkökulmia. (Viitala 2009, 116.) Strukturoiduilla haastatteluilla on kuitenkin hyötynsä avoimiin nähden, sillä niiden avulla kyetään takaamaan haastatteluiden yhdenmukaisuus

ja tasapuolisuus, mikä omalta osaltaan lisää hakijoiden kokemusta haastatteluiden oikeudenmukaisuudesta (Heneman & Judge 2006, 444; Zimmerman 2016).

Henkilön aikaisemman suorituksen, ominaisuuksien ja potentiaalin arvioinnin sekä haastattelun lisäksi hakijaa voidaan arvioida erilaisten testien ja simulaatioiden avulla. Etenkin tilanteissa, joissa työntekijä siirtyy muista tehtävistä esimies- tai asiantuntijatasoon tehtäviin, on tarkoituksenmukaista selvittää hänen kykynsä toimia kyseisessä tehtävässä. Tämä voidaan tehdä muun muassa erilaisten käytännönharjoitusten avulla. Simulaatioissa hakijoille annetaan tehtäväksi ratkaista jokin työtehtävän sisältämä käytännön ongelma, jotka voivat koostua esimerkiksi päätöksenteko- tai analysointiharjoituksista. Hakijan suorittaessa tehtävää hänen valintojaan tarkkaillaan ja analysoidaan. Siten harjoitukset paljastavat hakijan työtilanteisiin liittyviä asenteita, tunteita, toimintamalleja sekä reagoititapoja. Harjoitukset on tarkoituksenmukaista tehdä ryhmässä etenkin silloin, jos täytettävä tehtävä edellyttää tiimityötä. Tällöin niiden avulla kyetään määrittelemään ongelmanratkaisutaitojen lisäksi hakijan sosiaalisia valmiuksia. (Viitala 2009, 117.)

Lisäksi sisäisiä hakijoita voidaan arvioida erilaisten testien avulla. Testejä voidaan käyttää muun muassa määriteltäessä hakijan persoonallisuutta, älykkyyttä, taitoja ja kykyjä. Taitotestien avulla selvitetään jotakin hakijan hallussa olevaa taitoa, kuten kielitaitoa. Kykytesteillä mitataan hakijan lahjakkuutta tietyllä alueella, kuten vaikkapa hakijan matemaattista osaamista. Älykkyystesteillä sen sijaan mitataan hakijan henkistä kapasiteettia. Persoonallisuutta arvioitaessa määritellään hakijan paineenhallintakeinoja, dynaamisuutta, luovuutta, suoriutumismotivaatiota sekä sosiaalista käyttäytymistä. Persoonallisuustestejä käytettäessä on kuitenkin huomattava niiden validiteetti-ongelma, sillä niiden avulla ei kyetä ennustamaan tulevaa työmenestystä. Näin ollen persoonallisuustestien tuloksia voidaankin käyttää lähinnä lisäinformaationa. (Viitala 2009, 118.) Lisäksi arvioinneissa voidaan käyttää psykologisia testejä, joiden avulla pyritään rakentamaan mahdollisimman kattava kokonaiskuva hakijan työkäyttäytymisestä sekä työpersoonallisuudesta. On kuitenkin huomattava, että psykologisilla testeillä kyetään mittaamaan vain rajallisia käyttäytymisen alueita, ja että testikäyttäytyminen ei ole samanlaista kuin työkäyttäytyminen. Näin ollen tämänkin menetelmän tuloksia voidaan käyttää lähinnä lisätietona. (Suomen Psykologiliitto ry 2001, 44–48.)

Yritys voi arvioida hakijoita myös arviointikeskuksissa, joita käytetään arvioinnin välineenä etenkin esimiehiä rekrytoitaessa. Tämä metodi tulee siis useimmiten kyseeseen silloin, kun henkilö hakee nykyistä työtään korkeampaa paikkaa. Keskuksen tavoitteena on selvittää loppusuoralle päässeiden kandidaattien pätevyys kyseiseen toimeen havainnoimalla heidän suoriutumistaan tietyissä tehtävissä. Tavallisimmin arviointikeskuksissa selvitetään hakijoiden yhteistyö-, paineensieto-, johtamis- ja markkinointikykyä sekä esiintymisvalmiuksia, kokonaisuusien hallintaa, innovointia ja kehityspotentiaalia. (Koivisto 2004, 112–113.)

Organisaation on siis mahdollista käyttää hakijoiden arvioinnissa myös ulkopuolista apua. Tämä on tavallista erityisesti silloin, kun yrityksellä itsellään ei ole tarvittavia resursseja tehdä perusteltuja arvioita. Niinpä esimerkiksi erilaiset testit järjestetään usein yhteistyössä henkilöarviointifirmojen kanssa. Ulkopuolista konsulttia käytettäessä on kuitenkin varmistettava, että konsultti ja yritys ovat samoilla linjoilla rekrytoinnin tavoitteiden kanssa, ja että konsultti on tietoinen yrityksen niistä erityispiirteistä, jotka tulee ottaa huomioon rekrytointia suoritettaessa. (Järvinen 1996, 81.) Lisäksi organisaation tulee varmistaa, että henkilöarvioinnin suorittajilla on käytettävissään luotettavia menetelmiä, ja että heillä on arviointiin tarvittava ammattitaito (Markkanen 2002, 97).

Kaiken kaikkiaan yrityksillä on siis käytettävissään useita eri keinoja arvioida sisäisen hakijan kykyä suoriutua työtehtävästä. Organisaation kannalta on kuitenkin merkittävää, että se arvioi työntekijöitään systemaattisesti työsuhteen aikana, ja erityisesti rekrytointitilanteissa. Monipuolisten arviointimenetelmien käyttö lisää arvioinnin luotettavuutta, mutta vaatii rekrytoijalta suurempia resursseja. Näin ollen organisaatiossa tulee pohtia, kannattaako panostaa rekrytoinnin aikaiseen arviointiin vai ottaa riski, että rekrytointi ei onnistukaan.

2.3.4 Rekrytointipäätös ja jälkityö

Kuten edellisistä kappaleista on havaittu, rekrytointi on hyvin moniulotteinen prosessi. Aluksi rekrytoijan tehtävänä on analysoida, millainen henkilö suoriutuisi täytettävästä työstä parhaiten. Seuraavaksi hänen tehtävänä on löytää potentiaaliset kandidaatit, arvioida heidät ja lopulta asettaa heidät paremmuusjärjestykseen. (Koivisto 2004, 54.) Loppullinen valinta on sekä loppusuoralla päässeiden ehdokkaiden keskinäistä vertailua että heidän vertailuaan täytettävään toimenkuvaan. Haastavaksi rekrytointipäätöksen tekee informaation suuri määrä sekä valintamenetelmien painotusten määrittäminen. Lisäksi rekrytoijan tulee analysoida kyseisen työtehtävän kehittymistä tulevaisuudessa ja peilata tuloksiaan siihen, kuka rekrytoitavista suoriutuisi työstä parhaiten pidemmällä aikavälillä. (Markkanen 2002, 100–102.)

On mahdollista, että kenelläkään hakijalla ei ole täysin niitä ominaisuuksia, joita yritys hakee. Tällöin on joko tingittävä vaatimuksista tai päätettävä olla rekrytoimatta lainkaan. Perehdytyksen ja koulutuksen avulla organisaatio kykenee vähentämään osaamispuutteita, mutta on työpaikkakohtaista, voidaanko tietyistä vaatimuksista tinkiä. (Vaahtio 2007, 127.)

Jos kuitenkin on löydettävissä potentiaalisia ja vaatimukset täyttäviä kandidaatteja, rekrytoijan tulee pystyä tekemään perusteltu valinta heidän keskuudestaan. Keskeisintä valinnan kannalta on pystyä määrittelemään ne muutamat ominaisuudet, jotka ovat olennaisimpia työssä menestymisen kannalta. Tämän jälkeen rekrytoija kykenee antamaan

muuttujille painokertoimet. Painokertoimien avulla rekrytoija kykenee varmistamaan, että jokaista kandidaattia arvioidaan tasapuolisesti, mikä osaltaan lisää rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta. (Markkanen 2002, 102; Zimmerman 2016.) Onkin tärkeää, että valintamenetelmät sekä niiden painotukset määritellään mahdollisimman objektiivisesti, jotta suosimissyytöksiltä ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksilta vältyttäisiin (Heneman & Judge 2006, 303.) Painokertoimien sekä finalistien ominaisuuksien perusteella rekrytoija pystyy asettamaan työntekijät paremmuusjärjestykseen. Kyseisen järjestyksen perusteella rekrytoija pystyy lopulta tekemään perustellun rekrytointipäätöksen. (Markkanen 2002, 102; Zimmerman 2016.)

Useimmissa rekrytoinneissa hakijoita on enemmän kuin vapaita paikkoja. Oikeanlaisessa informaatiolla ja viestinnällä yritys pystyy takaamaan sen, että paikkaa vaille jääneet eivät koe tulleen syrjityksi. Näin ollen organisaatio voi paikan täyttämisen jälkeen ilmoittaa valitsematta jääneille selkeät perusteet siitä, kuka tuli valituksi, miksi ja mitä valinnassa painotettiin. Näin menettelemällä hakijalle ei jää mielikuvaa, että paikka täytettiin suhteilla tai epämääräisin perustein. Erityisesti sisäisissä rekrytoinneissa yritys voi järjestää valitsematta jääneille palautekeskustelun, jossa rekrytoija käy läpi rekrytointiprosessia ja valintaan johtaneita syitä. (Vaahtio 2007, 130–131.) Hakijalle jäänyt mielikuva on tärkeä pyrkiä pitämään positiivisena, sillä se vaikuttaa hänen asenteensa organisaatiota kohtaan sekä hänen suhtautumiseensa tulevaisuuden rekrytointeihin. Lisäksi henkilöt kertovat usein kokemuksistaan eteenpäin, jolloin negatiivinen mielikuva voi laajeta organisaation ulkopuolelle ja vaikuttaa näin ollen muihin tulevaisuuden työnhakijoihin ja jopa asiakkaisiin. (Ahvonen & Ollonqvist 2008, 35.)

Rekrytoinnin jälkityöhön kuuluu myös se, että rekrytoija varmistaa valitun sitoutumisen sekä organisaatioon että itse työhön. Huonosti tai vaillinaisesti suoritettu perehdytys sekä epärealistinen työtaakka ja rooliepäselvyydet vaikuttavat negatiivisesti siihen, miten hakija kokee rekrytoinnin ja työntäjän. Tällöin hänen luottamuksensa ja sitoutumisensa organisaatioon vähenee ja hänen suoriutumisensa laskee. Tämä sen sijaan heikentää rekrytoinnin onnistumista. (Mackay 2007, 53, 70.)

Niinpä on tärkeää huomioida, että rekrytointi ei pääty rekrytointipäätökseen. Organisaation on huolehdittava asianmukaisesta perehdytyksestä sekä siitä, että toteutunut vastaa luvattua. Jos näissä tehtävissä epäonnistutaan, myös koko rekrytoinnin onnistuminen voi joutua vaakalaudalle.

3 REKRYTOINTI JA OIKEUDENMUKAISUUS

3.1 Oikeudenmukaisuuden määritelmä

Työntekijöihin vaikuttavat joka päivä organisaatiossa tehtävät päätökset. Jotkin päätökset koskevat heidän ansaitsemiaan palkkoja, kun taas toiset vaikuttavat itse työhön sekä valitseviin työtiloihin. Näin ollen yrityksissä tehtävät päätökset vaikuttavat kiinteästi sekä henkilön taloudelliseen että henkiseen tilanteeseen. (Colquitt 2001.) Usein näihin päätöksiin ja tilanteisiin liittyy epävarmuutta, mikä taas johtaa muihin negatiivisiin tuntemuksiin, kuten epäilyihin ja ahdistukseen. Tämä johtuu siitä, että työntekijät eivät useinkaan ole tietoisia siitä, miten päätökset tulevat vaikuttamaan heidän omaan työtilanteeseensa. Toimimalla systemaattisesti ja oikeudenmukaisesti organisaatiot ja yksilöt kykenevät vähentämään tätä epävarmuutta sekä lisäämään turvallisuudentunnetta ja positiivista ajattelua. (Colquitt 2008, 77.)

Eräs tällaisista organisaatioissa tehtävistä päätöksistä on sisäinen rekrytointipäätös. Päätös voi olla yksittäiselle työntekijälle hyvinkin merkittävä, sillä jopa hänen tulevaisuutensa kyseisessä yrityksessä saattaa olla rekrytointipäätöksestä riippuvainen. Lievemmissäkin tapauksissa rekrytointiprosessi voi vaikuttaa vahvasti henkilön jokapäiväiseen työhön sekä hänen mielipiteensä työnantajaorganisaatiotaan kohtaan. Näin ollen on tärkeää, että hakijat kokevat sisäisen rekrytointin oikeudenmukaisena.

Oikeudenmukaisuus on itsessään hyvin kompleksinen ja monimutkainen aihe, jonka määrittäminen on jossain määrin hankalaa. Oikeudenmukaisuudesta puhuttaessa sillä saatetaan tarkoittaa myös termejä, kuten oikeus, reiluus ja ansaitseminen. Kyseiset termit ovat helposti sekoitettavissa toisiinsa, sillä niiden merkitykset ovat jossain määrin samat. (Notz & Starke 1987.) Itse olen valinnut käyttäväni tutkimuksessani kyseisten sanojen kattotermiä ”oikeudenmukaisuus”.

Sosiaalitieteiden tutkijat sekä filosofit ovat määritelleet ”oikean” teon sellaiseksi, jota voidaan pitää hyvänä ja oikeutettuna. Samalla he ovat kuitenkin argumentoineet, että tietty teko voi olla oikea, vaikka se olisikin epäoikeudenmukainen. Vääräksi kyseinen teko muuttuu siinä kohtaa, kun se uhkaa tai vahingoittaa toisia ihmisiä. Näin ollen teon oikeudenmukaisuutta arvioitaessa on otettava huomioon sen sosiaalinen ulottuvuus. Niinpä voidaankin sanoa oikeudenmukaisuuden pitävän ihmisiä yhdessä ja epäoikeudenmukaisuuden repivän heidät erilleen. (Folger & Cropanzano 1998, 12–14.)

Rawlsin (1999) mukaan jokaisella ihmisellä on synnynnäinen oikeus tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Näin ollen edes suuremman yhteiskunnallisen hyvän toteuttaminen ei oikeuta yhden henkilön perusoikeuksien rajoittamista. Epäoikeudenmukaisuus on kuitenkin hyväksyttävää sellaisissa tilanteissa, joissa pienellä epäoikeudenmukaisuudella

kyetään estämään suurempi epäoikeudenmukaisuus. Niinpä epäoikeudenmukaisuus voidaan perustella silloin, kun parempaa vaihtoehtoa ei ole olemassa. (Rawls 1999, 3–4.)

Organisatonaalisessa kontekstissa ihmisten vuorovaikutus määrittelee oikeudenmukaisuuden. Tietyt toimet tai tavat voidaan kokea kollektiivisesti oikeudenmukaisiksi tai hyviksi, kun taas toiset voidaan tuomita epäsuotavina taikka epäreiluina. Kun ihminen kohtelee toista jollain tavalla väärin, hänen voidaan sanoa rikkoneen moraalista standardia, jonka mukaisesti ihmisten odotetaan toimivan. Niinpä standardia rikkonut henkilö ei ole toiminut niin kuin hänen ”olisi pitänyt” toimia. (Folger & Cropanzano 1998, 14.)

Moraalisten standardien ja normien asettaminen ei kuitenkaan ole aivan yksinkertaista. Kyseisillä säännöillä pyritään saattamaan jokainen henkilö tasa-arvoiseen tilaan, niin että kaikki määritellyt periaatteet johtavat oikeudenmukaisuuteen. Näin ollen kukaan ei pystyisi käyttämään kyseisiä normeja vain omien etujensa mukaisesti. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu se, että tiettyjen toimien seurauksia ja jokaista liikkuvaa partikkelia on vaikea tietää etukäteen. On siis vaikea määrittellä teon oikeudenmukaisuutta, jos ja kun tilannetta itsessään ei oteta huomioon. Niinpä seikat, kuten henkilön sosiaalinen status, oikeudenmukaisuuden käsitys ja toimien motiivit eivät vaikuta tietyn toimen oikeudenmukaisuuteen, vaikka niillä on todennäköisesti ollut suuri vaikutus henkilön päätöksenteossa. Nämä ristiriidat ovatkin usein omiaan aiheuttamaan moraalisia dilemmoja ja ristiriitoja. (Rawls 1999, 118.)

Oikeudenmukaisuuden kokemus on myös hyvin subjektiivista, sillä ihmiset kokevat asiat eri tavoin. Jotkut ovat valmiimpia sietämään pientä määrää epäoikeudenmukaisuutta, kun taas toisille vähäinenkin epäoikeudenmukaisuus on kestämätöntä. Tästä syystä oikeudenmukaisuuden tutkijat eivät pyri määrittelemään absoluuttista oikeudenmukaisuutta tai epäoikeudenmukaisuutta eivätkä sitä, miten oikeudenmukaisuus saavutettaisiin. Sen sijaan useat tutkijat ovatkin päätyneet selvittämään, mitä ihmiset pitävät oikeudenmukaisena tai epäoikeudenmukaisena tietyssä tilanteessa ja miten he reagoivat koettuun epäoikeudenmukaisuuteen. (Mikula 2005, 199.) Tällainen on myös oma tutkimusasetelmani, sillä pyrin selvittämään sisäisten hakijoiden subjektiivista oikeudenmukaisuuden kokemusta sisäisen rekrytoinnin kontekstissa sekä kartoittamaan niitä syitä, jotka kyseiseen tunteeseen ovat johtaneet.

3.2 Rekrytoinnin oikeudenmukaisuuden takaava lainsäädäntö

Rekrytointia suunniteltaessa ja toteutettaessa on otettava huomioon myös siihen liittyvä lainsäädäntö. Toisin sanoen, erinäiset säännökset ja määräykset vaikuttavat merkittävästi siihen, voidaanko rekrytointipäätöstä pitää lainmukaisena. Rekrytointiin liittyviä lakeja ovat erityisesti henkilötietolaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työsopimuslaki,

laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sekä yhdenvertaisuuslaki (Ahvonen & Ollonqvist 2008, 16). Kyseiset lait on koostettu seuraavaan kuvioon (Kuvio 2):



Kuvio 2 Rekrytoinnin oikeudenmukaisuuden takaava lainsäädäntö

Kaiken kaikkiaan työnantajan tulee lain mukaan kohdella jokaista työntekijäänsä tasa-puolisesti sekä yhdenvertaisesti. Työpaikoilla tämä tarkoittaa, että työnantajan on ylläpidettävä yhdenvertaisuuden toteutumista ja kehitettävä työpaikan erityispiirteet huomioon ottaen organisaation työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöhankinnassa ja muissa henkilöstöä koskevissa päätöksissä. Lisäksi työnantajan on varmistettava, että syrjintä ei tapahdu. Syrjintä on lainvastaista silloin, kun se perustuu henkilön ikään, kansalaisuuteen, uskontoon, kieleen, vakaumukseen, alkuperään, mielipiteeseen, poliittiseen toimintaan, perhesuhteisiin, ammattiyhdistystoimintaan, seksuaaliseen suuntautumiseen, terveydentilaan, vammaisuuteen tai muuhun henkilöön liittyvään seikkaan. Rekrytointitilanteissa yhdenvertaisuuslakia on noudatettava koko prosessin ajan työpaikkailmoittelusta henkilön valintaan. Yritys ei siis voi esimerkiksi työpaikkailmoituksessaan edellyttää työnhakijoilta edellä mainittuja henkilöön liittyviä seikkoja, eikä se myöskään voi perustaa itse rekrytointipäätöstä kyseisiin ominaisuuksiin tai piirteisiin. (Yhdenvertaisuuslaki luvut 1–3.)

Lisäksi henkilötietolaissa määritellään arkaluonteiset tiedot, joiden käsittely on kielletty. Arkaluontoisena tietona voidaan pitää sellaista tietoa, joka kuvaa henkilön rotua, etnisyyttä, sukupuolista suuntautumista, terveydentilaa, rikostaustaa, sosiaalihuollon tarvetta taikka hänen poliittista, uskonnollista tai yhteiskunnallista vakaamustaan. Näin ollen rekrytoija ei voi rekrytointitilanteessa käsitellä kyseisiä aiheita, eikä perustaa rekrytointipäätöstään kyseisiin ilmi tulleisiin seikkoihin. (Henkilötietolaki 3:11–12.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta on laadittu estämään sukupuoleen perustuvaa syrjintää, edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantamaan naisten asemaa työelämässä. Työpaikoilla työnantajalla on velvollisuus tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. Rekrytoinnin kannalta tällä tarkoitetaan, että työnantajan on toimittava niin, että avoimiin työtehtäviin hakisi sekä miehiä että naisia. Lisäksi työnantajalla on velvollisuus edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin työtehtäviin ja varmistaa, että heillä on yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 6 §.)

Rekrytointitilanteissa hakijoita voidaan kohdella eri lailla silloin, kun sille on selvä peruste. Tällöin erilaisen kohtelun tulee perustua joko työtehtävien laatua tai niiden suorittamista koskeviin tosiasiallisiin ja ratkaiseviin seikkoihin. Kohtelun tulee olla myös oikeassa suhteessa tavoitteisiin. Lisäksi työpaikalla voidaan harjoittaa positiivista kohtelua, mikä tarkoittaa, että tiettyyn toimenpiteeseen ryhdytään yhdenvertaisuuden edistämiseksi tai syrjinnän ehkäisemiseksi. (Yhdenvertaisuuslaki 3:9, 3:12.) Esimerkkinä tällaisesta kohtelusta voidaan mainita tilanteet, joissa työnantaja mukauttaa työtiloja henkilön fyysisen tai henkisen vamman vuoksi hänelle sopivammaksi (Rask 2009, 82).

Työsopimuslain mukaan työnantajan velvollisuutena on edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan kykyjensä mukaisesti. Tämä merkitsee sitä, että avoimista työpaikoista tulee ilmoittaa niin, että kaikilla työntekijöillä vuokratyöntekijöistä kokoaikaisiin on mahdollisuus hakea kyseiseen työtehtävään. Jos osa- tai määräaikaisilla työntekijöillä ei kyseisellä hetkellä ole tarvittavaa koulutusta, työnantajan tulee tarjota se heille kohtuullisia kustannuksia vastaan. (Työsopimuslaki 2: 5–6.)

Kuten kappaleessa 2.3.3. mainittiin, organisaatio voi työnhakijoita arvioidessaan käyttää apunaan erilaisia testejä ja simulaatioita. Työnantajan on tällöin sovellettava testien ja tarkastusten suorittamista varten säädettyjä vaatimuksia. Kyseisten vaatimusten mukaan työnhakijalle voidaan tehdä henkilö- ja soveltuvuustestejä silloin, kun halutaan varmistua hänen pätevyystään ja kyvykkyydestään uusiin tehtäviin. Työnantajan on lisäksi huolehdittava testausmenetelmien luotettavuudesta, testaajien ammattitaidosta sekä testaus tulosten virheettömyydestä. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 4:13–14.)

Eräs rekrytoinnin onnistumisen kannalta kriittinen asia on siis siihen liittyvän lainsäädännön huomioiminen. Lainsäädännön huomioon ottamalla organisaation rekrytointiprosessi vähentää muun muassa oikeustoimien nostamista, mikä omalta osaltaan taas laskee kustannuksia. Samalla se nostaa rekrytointiprosessin laatua tasapuolisuutensa ja yhdenvertaisuutensa vuoksi. Lisäksi sillä on vaikutuksensa organisaation työnantajamaineeseen. Näin ollen lainsäädännön noudattaminen on hyvin kannattavaa organisaation menestyksen kannalta, mutta vasta ensiaskel oikeudenmukaiseen rekrytointiin.

3.3 Organisaationaalisen oikeudenmukaisuuden teoria

Organisaationaalilla oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan työntekijän yrityksestä ja yrityksessä kokemaa oikeudenmukaisuudentunnetta. Toisin sanoen organisaationaalista oikeudenmukaisuutta tarkastellaan selvittämällä työntekijän mielikuvaa ja tunteita siitä, miten hän kokee itsensä ja muiden tulleen kohdeksi organisaation toimesta. (Saunders & Thornhill 2003.) Käytännössä organisaationaalisen oikeudenmukaisuuden arvioiminen alkaa tietyistä tapahtumista, joka sattuu tietyssä tilanteessa ja ympäristössä. Tapahtuman jälkeen sen oikeudenmukaisuutta arvioidaan vertaamalla tapahtunutta vallitseviin sääntöihin ja standardeihin. Lopulta arvioinnissa saavutetaan johtopäätös, joka vallitseviin normeihin nojautuen tuomitsee tapahtuneen joko oikeudenmukaiseksi tai epäoikeudenmukaiseksi. (Cropanzano ym. 2001.) Rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta arvioitaessa tapahtuma alkaa rekrytointi-ilmoituksesta, jonka jälkeen henkilöstöhankintaa arvioidaan vertaamalla prosessin kulkua ja päätöstä sekä lainsäädäntöön että moraalisiin periaatteisiin, kuten avoimuuteen ja rehellisyyteen nojaten. Lopulta henkilö tekee päätöksen rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta tähän vertailuun pohjautuen.

Organisaationaalinen oikeudenmukaisuus on aihe, joka vaikuttaa useisiin yrityksen prosesseihin ja toimintoihin. Erityisesti konfliktien hallinnassa, työntekijöiden valinnassa, työvoimaan liittyvissä ristiriidoissa sekä palkkaneuvotteluissa reiluus ja oikeudenmukaisuus ovat keskeisessä asemassa. Työntekijöiden vahva organisaationaalisen oikeudenmukaisuudentunne heijastuu sekä yrityksen että itse työntekijöiden menestykseen. Niinpä erittäin oikeudenmukaisesti toimiva yritys kykenee rakentamaan työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista, tehostamaan suoriutumista, lisäämään asiakastytyväisyyttä sekä vähentämään konflikteja. (Cropanzano ym. 2007.) Parhaimmissa tapauksissa työntekijöiden sitoutuneisuus yritystä kohtaan kehittyy yli perinteisten työnkuvien, jolloin yrityksellä on hallussaan sellaista inhimillistä pääomaa, joka on vahvasti sitoutunut yrityksen tavoitteiden ja strategioiden suuntaisesti. Tämä taas lisää yrityksen kilpailukykyä ja menestystä. (Folger & Cropanzano 1998, 12.) Epäoikeudenmukaisuus sen sijaan synnyttää negatiivisia tuntemuksia koko yritystä kohtaan. Tällöin työntekijöiden työtyytyväisyys sekä sitoutuneisuus organisaatiota kohtaan laskevat ja yhä useampi on valmis jättämään yrityksen ja siirtymään toisen työnantajan palvelukseen. (Fatt ym. 2010.) Kaiken kaikkiaan oikeudenmukaisuudella on siis suuri merkitys yrityksen menestymisen kannalta, joten ylläpitämällä oikeudenmukaisuutta organisaatio kykenee lisäämään työntekijöidensä sitoutuneisuutta ja sitä kautta parantamaan kilpailukykyään ja turvaamaan menestyksensä (Cropanzano ym. 2007). Nämä oikeudenmukaisuuden merkittävät vaikutukset ovat yksi syy siihen, miksi koen, että rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta on hyvä edelleen tutkia.

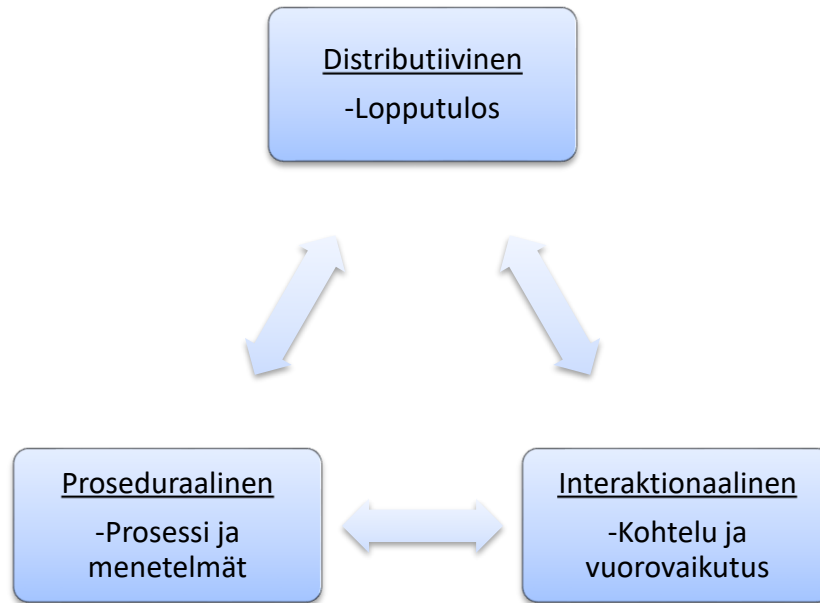
Nykyään yksilöön sekä hänen asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä keskittyvän tutkimuksen lisäksi organisaationaalista oikeudenmukaisuutta on alettu tarkastella myös yhteisöllisemmästä näkökulmasta. Tällöin organisaationaalista oikeudenmukaisuutta voidaan

tutkia tarkastelemalla yrityksen kollektiivista oikeudenmukaisuutta eli oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä. Kyseisen näkökulman avulla tutkijat pyrkivät ymmärtämään organisaatioissa vallitsevaa oikeudenmukaisuutta entistä kattavammin. (Schminke ym. 2014.) Myös omassa tutkimuksessani pyrin kartoittamaan tätä oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä hahmottamalla tiettyjä linjoja ja yhdenmukaisuuksia haastateltavien vastauksissa.

Greenbergin teosta ” *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*” voidaan pitää organisationalisen oikeudenmukaisuuden alkuteoksena, joka määritteli kyseisen termin ensimmäistä kertaa. Greenbergin (1987) mukaan organisationalinen oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen; reaktiivis-proaktiiviseen sekä prosessi-sisällölliseen ulottuvuuteen. Ensimmäinen ulottuvuus keskittyy epäoikeudenmukaisuuden vähentämiseen sekä oikeudenmukaisuuden saavuttamiseen. Niinpä myös itse ulottuvuus voidaan jakaa kahteen osaa: reaktiiviseen ja proaktiiviseen. Reaktiivinen oikeudenmukaisuusteoria tarkastelee ihmisten reaktioita epäoikeudenmukaisuutta kohtaan. Kyseinen teoria siis tutkii, miten ihmiset pyrkivät välttämään tai pakenemaan tilanteista, joissa epäoikeudenmukaisuus on läsnä. Proaktiivinen oikeudenmukaisuusteoria sen sijaan tutkii niitä ihmisen toimia, joilla he pyrkivät aktiivisesti lisäämään oikeudenmukaisuutta lähi-piirissään. (Greenberg 1987.)

Greenbergin (1987) toinen ulottuvuus käsittelee sekä itse prosessin että sen sisällön oikeudenmukaisuutta. Tämän ulottuvuuden mukaan oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella sekä tutkimalla itse lopputulosta, mutta myös niitä prosesseja ja valintoja, joilla kyseiseen lopputulokseen ollaan päästy. Näin ollen myös toista ulottuvuutta voidaan tarkastella jakamalla se kahteen osaan: sisältöön ja prosessiin. Sisällöllisen oikeudenmukaisuuden näkökulma keskittyy tietyn päätöksen tai lopputuloksen oikeudenmukaisuuteen, ja sitä voidaan tarkastella usealta eri kannalta. Niinpä sisällöllistä oikeudenmukaisuutta arvioidaan päätöksen suhteellisena oikeudenmukaisuutena jokaisen lopputuloksesta vaikuttuneen henkilön näkökulmasta. Prosessuaalinen näkökulma sen sijaan keskittyy siihen, miten tiettyyn lopputulokseen ollaan tultu. Näin ollen kyseinen näkökulma tarkastelee sitä, ovatko käytetyt proseduurit ja toimenpiteet olleet oikeudenmukaisia ja onko päätös lopulta implementoitu reilusti. (Greenberg 1987.)

Yllä kuvaillusta Greenbergin mallista on myöhemmin johdettu perinteiset organisationalisen oikeudenmukaisuuden muodot. Tämän luokittelun mukaan organisationalinen oikeudenmukaisuus jaetaan kolmeen osaan: distributiiviseen, proseduraaliseen sekä interaktionaaliseen oikeudenmukaisuuteen (ks. esim. Cropanzano 2001). Kyseiset oikeudenmukaisuuden muodot on esitelty seuraavassa kuviossa 3:



Kuvio 3 Oikeudenmukaisuuden muodot (ks. esim. Greenberg 1987; Cropanzano 2001)

Eräiden tutkijoiden mukaan interaktionaalinen oikeudenmukaisuuden muoto tulisi sisällyttää proseduraaliseen oikeudenmukaisuuteen, kun taas toiset tutkijat ovat pilkkoneet interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden vuorovaikutukselliseen ja informatiiviseen osaan (Cropanzano ym. 2001). Itse kuitenkin koin kolmikantaisen jaottelun omaan tutkimukseeni sopivimmaksi lähinnä siksi, että se on tällä hetkellä tutkimuskentän vakiintunein luokittelu. Seuraavassa käsittelemme kyseisiä oikeudenmukaisuuden muotoja erityisesti henkilöstöhankinnan näkökulmasta.

3.4 Oikeudenmukaisuuden merkitys rekrytoinnissa

3.4.1 Rekryointipäätöksen oikeudenmukaisuus (*distributiivisuus*)

Distributiivisella oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan päätöksen oikeudenmukaista jakautumista. Toisin sanoen, tietty tapahtuma on oikeudenmukainen silloin, kun palkkiot, rangaistukset ja resurssit allokoidaan oikein tietyn kriteerin mukaisesti. (Leventhal 1976.) Perinteisesti distributiivista oikeudenmukaisuutta on tarkasteltu Adamsin (1963) oikeudenmukaisuusteorian mukaan. Tällöin henkilö arvioi tulosten jakautumisen oikeudenmukaisuutta vertaamalla omaa tulostaan tai palkkiotaan omaan panostukseensa. Näin ollen henkilö olettaa tiettyä korvausta omaan panokseensa nähden. Panoksilla voidaan organi-

saatioissa tarkoittaa seikkoja kuten koulutusta, älykkyyttä, kokemusta, perehdytystä, senioriutta, taitoja, ikää, etnistä taustaa, sosiaalista statusta, sukupuolta sekä itse työhön panostamista. Tuloksilla sen sijaan tarkoitetaan sekä itse rahallista korvausta, kuten luontais- ja työsuhte-etuja sekä palkkaa, mutta myös työn sisäisiä palkkioita, kuten statusta ja tunnustusta. Näitä kahta toisiinsa suhteuttamalla henkilö luo itselleen panos-korvaus -suhteen, jonka mukaisesti hän työskentelee. (Adams 1963.) On kuitenkin huomattava, että etenkin panostukset voidaan nähdä hyvin subjektiivisesti, joten myös itse päätöksen lopputulos voidaan arvioida hyvin eri tavalla lähtökohdista riippuen (Folger & Cropanzano 1998, 3).

Oikeudenmukaisuusteoriassa on siis kyse sosiaalisesta vaihtosuhteesta; mitä suurempi panostus on ollut, sitä suurempi myös korvauksen on oltava, jotta sitä voidaan pitää oikeudenmukaisena. Organisaatiossa tämä suhde muodostuu työntekijöiden ja työnantajan välille. (Folger & Cropanzano 1998, 2.) Jos saatava korvaus ei kohtaa annetun panoksen kanssa, syntyy negatiivisia tuntemuksia. Niinpä liian pieni korvaus synnyttää vihaa ja ärtymystä, kun taas liian suuri korvaus saattaa aiheuttaa syyllisyydentunnetta. Näin ollen tasapaino panosten ja korvausten välillä on merkittävä. (Homans 1958.) Tähän vaihtosuhteeseen perustuen voidaan olettaa, että sisäiset hakijat, jotka kokevat olleensa pätevimpiä haettuun työtehtävään, synnyttävät negatiivisia tuntemuksia, jos heitä ei valita. Tällöin he saattavat kokea, että panos ei vastaa korvausta, kun heitä ei palkita hyvästä suoriutumisesta.

Oman panos-korvaus -suhteensa lisäksi henkilöt vertaavat omaa panostaan ja korvaustaan muiden samassa tilanteessa oleviin panostuksiin ja korvauksiin (Adams 1963). Bonachen (2006, 166) mukaan tällöin on merkittävää ottaa huomioon, keneen työntekijä vertaa omaa suoritustaan. Henkilö voi kokea olevansa samalla tasolla tietyn työntekijän kanssa, ja koska hän ei välttämättä tunne kaikkia kollegansa suoritukseensa vaikuttavia seikkoja, työntekijä saattaa kokea tulleen kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti saadessaan pienemmän korvauksen panoksestaan kuin työtoveri. Niinpä työntekijän arvio oikeudenmukaisuudesta on vahvasti kytköksissä siihen, kenen toimintaan hän omaansa vertaa. (Bonache 2006, 166.)

Jos henkilö jostain syystä kokee tulleen kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti, hän pyrkii tasapainottamaan tilanteen parhaiten kokemallaan tavalla. Henkilö voi vähentää antamaansa panosta ja työsuoritustaan, muuttaa käytöstään tai panoksiaan muiden henkilöiden vastaaviksi tai vetäytyä koko suhteesta. Toisaalta henkilö saattaa myös muuttaa arviotaan sekä omista että muiden panoksista niin, että ne vastaisivat paremmin vallallaan olevaa tilannetta. (Adams 1963.) Myös tämä seikka voidaan linkittää rekrytointiin ja sen oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Sisäinen hakija, joka ei ole tullut valituksi, mutta joka koki olevansa paras hakija, saattaa muuttaa panoksiaan tulevaisuudessa niin, että ne vastaavat paremmin hänen kokemaansa todellisuutta. Tämä voi tarkoittaa muun muassa työpanoksen alentamista.

Adamsin oikeudenmukaisuudenteoria on saanut kuitenkin rinnalleen muita sitä täydentäviä teorioita, joista erityisesti kaksi on noussut merkittävään asemaan. Nämä teoriat painottavat kontribuution lisäksi sekä tarpeita että yhdenvertaisuutta. Tarveteorian mukaan henkilö, jolla on suurimmat tarpeet, ansaitsee suuremman osuuden palkkiosta, vaikka panokset olisivat samat. Yhdenvertaisuusteoria sen sijaan esittää, että jokaisen tulisi saada yhtä suuri osuus palkkiosta tarpeista tai kontribuutioista huolimatta. Se, mitä teoriaa kulloinkin sovelletaan, vaikuttaa siihen, miten resurssit tulisi yhteisössä allokoida, jotta tilannetta voitaisiin pitää oikeudenmukaisena. (Leventhal 1976.)

Rekrytointitilanteessa työntekijät kokevat, että työkokemuksesta sekä senioriudesta palkitseminen on hyväksyttävää. Näin ollen muut hakijat pitävät rekrytointipäätöstä oikeudenmukaisempana, jos se perustuu pitkään työkokemukseen tietyssä työssä tai vähintään kyseisessä yrityksessä. On kuitenkin huomattavaa, että kumpikaan edellä mainituista kriteereistä ei korreloi työsuorituksen kanssa, etenkin pidemmällä aikavälillä. Varsinkin tilanteessa, jossa uusi työ ei vastaa hakijan edellistä työtehtävää, korrelaatio työsuoritukseen on heikko. Niinpä yrityksen kannalta on merkittävää, että se ei perusta rekrytointipäätöstään ainoastaan hakijan työvuosiin kyseisessä tehtävässä tai yrityksessä. (Heneman 2006; 501-502; Zimmerman 2016.)

Kanerva ym. (2010) tutki 12 hoitajan kokemusta rekrytointipäätöksen oikeudenmukaisuudesta. Kyseiset hoitajat olivat ottaneet osaa rekrytointiin, mutta eivät olleet saaneet työtä. Mukana oli sekä sisäisiä että ulkoisia hakijoita. Tutkimuksen mukaan hoitajat kokivat rekrytointipäätöksen oikeudenmukaisena silloin, kun he uskoivat oikean henkilön tulleen valituksi. Valitun henkilön työkokemus ja oppimismotivaatio olivat seikkoja, jotka vahvistivat kokemusta päätöksen oikeellisuudesta. Lisäksi oma heikko suoritus rekrytointiprosessin aikana edesauttoi päätöksen hyväksymistä. Jos hakija kuitenkin koki itse olevansa pätevämpi tai omaavansa enemmän kokemusta, distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemus heikkeni. Näin kävi etenkin, jos paikan sai ulkopuolinen hakija tai jos he uskoivat, että paikka oli jo epävirallisesti täytetty ja prosessi käytiin vain muodon vuoksi. Huomattavaa kuitenkin oli, että moni vastaajista koki, etteivät he kyenneet arvioimaan rekrytointipäätöksen oikeudenmukaisuutta käsillään olevien tietojen perusteella. Epävarmuus päätöksen oikeudenmukaisuudesta taas lisäsi epäilyjä siitä, millä perusteella valinta lopulta tehtiin. (Kanerva ym. 2010.) Tämä tutkimustulos on linjassa Adamsin oikeudenmukaisuusteorian panos-korvaussuhteen kanssa.

Myös Bradley (2006) on tutkinut distributiivista oikeudenmukaisuutta rekrytointinnissa. Hänen toteuttamansa tutkimus paljasti, että rekrytointipäätökset vaikuttavat merkittävästi jo organisaatiossa työskentelevien mielikuvaan organisaationaalista oikeudenmukaisuudesta. Hänen tutkimuksensa osoitti, että työntekijät kokivat sisäisen hakijan olevan ulkoista oikeutetumpi kyseiseen työtehtävään, sillä henkilö oli jo jollain tasolla näyttänyt lojaalisuutensa organisaatiota kohtaan ja palkintona tästä hän ansaitsi työn. Niinpä sisä-

sen hakijan valinta lisäsi muiden työntekijöiden oikeudenmukaisuuden tunnetta sekä luotamusta kyseistä organisaatiota sekä siellä ylenemistä kohtaan. (Bradley 2006.) Myös nämä tutkimustulokset ovat yhdenmukaisia Adamsin oikeudenmukaisuusteorian kanssa.

Edelleen Eskew (1993) tarkasteli tutkimuksessaan distributiivista oikeudenmukaisuutta rekrytointitilanteessa. Tutkimustulokset osoittivat, että mitä enemmän rekrytoija keräsi tietoa kandidaatista työhönottohaastattelussa, sitä oikeudenmukaisempana itse päätöstä lopulta pidettiin. Tämä siitäkkin huolimatta, että kaikkia kysymyksiä ei välttämättä suoranaisesti kyetty liittämään itse työhön. Merkittävää kuitenkin oli, että kysymyksillä voitiin katsoa olevan jokin tarkoitus, kuten esimerkiksi hakijan persoonallisuuden tai päättelykyvyn arviointi. Jos kyseistä yhteyttä ei löydetty, kysymyksiä ja näin ollen itse rekrytointipäätöstä saatettiin pitää vääristyneenä ja sitä kautta epäoikeudenmukaisena. Näin ollen haastattelukysymysten asiallisuus lisäsi sekä proseduraalista että distributiivista oikeudenmukaisuuden kokemusta. Lisäksi oli huomattavaa, että nopea rekrytointipäätöksestä tiedottaminen vahvisti sekä distributiivista että proseduraalista oikeudenmukaisuuden tunnetta. (Eskew 1993.) Proseduraalista oikeudenmukaisuutta käsitellään laajemmin seuraavassa luvussa.

Walkerin (2009) mukaan tarkka, saatavilla oleva, relevantti ja oikein ajoitettu palaute auttoi hakijoita ymmärtämään rekrytointipäätöstä ja näin ollen pitämään sitä oikeudenmukaisempana. Lisäksi ne hakijat, jotka kokivat rekrytointiprosessin oikeudenmukaisena, pitivät myös itse rekrytointipäätöstä oikeana siitäkkin huolimatta, ettei se ollut itselle otollinen (Eskew 1993). Eskewin tutkimukseen osallistujat olivat opiskelijoita.

Rekrytointin distributiivista oikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan yrityksissä siis vahvistaa huolellisella henkilöarvioinnilla prosessin aikana sekä avoimilla ja asianmukaisilla perusteluilla. Niinpä prosessin oikeudenmukaisuus vahvistaa distributiivista oikeudenmukaisuuden kokemusta päätöksestä riippumatta. Huomattavaa kuitenkin on, että tutkimusten mukaan hakijoiden on vaikea tunnistaa ja tietää niitä seikkoja, jotka päätökseen vaikuttivat. Niinpä huolelliset perustelut sekä relevantti palaute auttavat hakijoita hyväksymään päätöksen silloin, kun valinta ei osu omalle kohdalle.

3.4.2 *Rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuus (proseduraalisuus)*

Proseduraalisella oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan kokemusta päätöksenteossa käytettyjen menetelmien, toimien, mekanismien ja prosessien oikeudenmukaisuudesta. Niinpä tästä oikeudenmukaisuuden muodosta on kyse silloin, kun päätetään, miten tiettyjä prosesseja tulisi suorittaa ja implementoida. (Folger & Cropanzano 1998, 26.) Leventhalin (1976) mukaan tätä proseduraalista oikeudenmukaisuutta voidaan arvioida seitsemän eri komponentin avulla, jotka koostuvat a) toimeksipanjoiden valinnasta, b) sääntöjen asettamisesta, c) tiedon keräämisestä, d) päätöksenteon rajojen asettamisesta, e)

anomusten hyväksymisestä, f) turvaverkon rakentamisesta sekä g) muutosmekanismien käytöstä. Arvioimalla näitä komponentteja sekä yksin että erikseen, henkilö kykenee tekemään arvionsa prosessin oikeudenmukaisuudesta. (Leventhal 1976.)

Colquitt (2008) mukaan kontrollilla on suuri merkitys ihmisten proseduraalisen oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta. Niinpä henkilöiden kokemus prosessin oikeudenmukaisuudesta on vahvempi silloin, kun heillä on itsellään ollut merkittävää sanavaltaa ja kontrollia tapahtuman kulun ja lopputuloksen suhteen. (Colquitt 2008, 75.) Näin ollen voidaan olettaa, että myös rekrytointitilanteessa henkilöiden oikeudenmukaisuudentunne vahvistuu, jos he kokevat kyenneensä kontrolloimaan prosessia tai haastattelua.

Edelleen proseduraaliseen oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat tietyt ennalta määritellyt säännöt ja normit, joiden toteutumista työntekijät arvioivat. Kyseisiä sääntöjä on kuusi ja ne vahvistavat henkilön kokemusta prosessin oikeudenmukaisuudesta. Säännöt ovat Leventhalin (1976) ja Colquittin (2008, 75) mukaan seuraavat:

1. johdonmukaisuus ihmisten ja ajan välillä
2. puolueettomuus
3. tiedon täsmällisyys
4. tiedon paikkaansapitävyys
5. edustavuus
6. eettisyys.

On kuitenkin huomattava, että tietyn päätöksen taustalla oleva prosessi on organisaatioissa usein hyvin monimutkainen ja koostuu useista osista. Tästä seuraa, että kaikki yllämainitut säännöt eivät ole jokaisessa tilanteessa yhtä arvokkaita. Ihmiset siis seuraavat kyseisiä sääntöjä valikoivasti ja soveltavat kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopivia normeja. Niinpä joissain tilanteissa yksi sääntö voi painaa muita enemmän ja tällöin tapahtuman oikeudenmukaisuutta punnitaan tähän sääntöön nojautuen. (Leventhal 1976.)

Prosessin oikeudenmukaisuudella on merkittävä vaikutus henkilön kokemukseen siitä, kokiko hän tehdyn päätöksen oikeudenmukaisena. Hyvin ja oikeudenmukaisesti hoidettu prosessi nimittäin lisää todennäköisyyttä siihen, että kyseinen henkilö pitää itse päätöstä oikeudenmukaisena siitakin huolimatta, ettei se välttämättä ollut itselle otollinen. (Leventhal 1976.) Tästä voidaan johtaa, että myös rekrytoinnissa prosessin oikeudenmukaisuus lisää myös itse rekrytointipäätöksen hyväksymistä.

Proseduraalisella oikeudenmukaisuuden kokemuksella on tiivis yhteys työntekijöiden aikomukseen lähteä organisaatiosta. Toisin sanoen, työntekijät saattavat muun muassa huonosti toteutettujen kehityskeskusteluiden vuoksi kokea epäoikeudenmukaisuutta, jolloin heidän lähtöaikeensa kasvavat. Näin ollen proseduraalisella epäoikeudenmukaisuudella on suurempi yhteys henkilön lähtöalttiuteen kuin työskentelyasenteella, jonka on perinteisesti ajateltu aiheuttavan henkilön halun siirtyä toisen yrityksen palvelukseen.

(Dailey & Kirk 1992.) Niinpä proseduraalista oikeudenmukaisuutta lisäämällä kyetään vahvistamaan luottamusta ja sitoutumista omaan organisaatioon (Colquitt 2008, 75).

Bies ja Shapiro (1988) ovat tutkineet proseduraalista oikeudenmukaisuutta rekrytoinnissa. Tutkimuksen mukaan rekrytointiprosessia pidettiin huomattavasti oikeudenmukaisempina silloin, kun hakija sai laajan mahdollisuuden kommunikoida haastattelutilanteessa verrattuna tilanteeseen, jossa hakijaa ei juurikaan huomioitu. Edelleen oikeudenmukaisuuden tunne vahvistui, kun hakijalle annettiin prosessin loputtua perustelut sille, miksei häntä valittu. (Bies & Shapiro 1988.) On kuitenkin huomattava, että tutkimukseen osallistujat olivat opiskelijoita ja todelliset kokemukset saattavat olla toisenlaisia. Tämä tutkimustulos kuitenkin vahvistaa Cloquittin havaintoa kontrollin merkityksestä sekä Leventhalin tuloksia prosessin oikeudenmukaisuuden vaikutuksesta itse päätöksen hyväksymiseen.

Lemons ja Jones (2001) tutkivat ylennysprosessin aikana koetun proseduraalisen oikeudenmukaisuuden vaikutusta työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen avulla saatiin selville, että antamalla työntekijöille lisää sanavaltaa ja kontrollia ylennysprosessin kehittämisessä, heidän proseduraalinen oikeudenmukaisuuden tunteensa lisääntyi. Lisäksi työntekijöiden osallistaminen itse ylennyspäätökseen lisäsi kyseistä oikeudenmukaisuuden kokemusta. (Lemons & Jones 2001.) Myös tämä tutkimustulos on linjassa Cloquittin kontrolliin liittyvien havaintojen kanssa, vaikka tämänkin tutkimuksen osallistujat olivat opiskelijoita.

Toisin kuin edellä mainitut tutkijat, Truxillo ym. (2002) toteuttivat proseduraalista oikeudenmukaisuutta tarkastelevan tutkimuksen oikeille työnhakijoille. Heidän tutkimuksensa tavoitteena oli selvittää, miten tiedottaminen valintaprosessissa käytettävistä testeistä vaikuttaa työnhakijoiden kokemukseen kyseisen testin sekä koko rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuudesta. Tutkimustulokset osoittivat, että testin sisällöstä ja aikataulusta tiedottaminen lisäsi työntekijöiden hyväksyntää kyseistä testiä sekä koko rekrytointiprosessia kohtaan. Tiedottamisen avulla hakijat muun muassa kykenivät linkittämään testin työtehtävään sekä itse rekrytointiprosessiin ja näin ollen kokivat sen oikeudenmukaisena. (Truxillo ym. 2002.) Eskewin (1993) mukaan tiedottamisen tärkeys päti myös itse haastattelun kohdalla, sillä hakijat kokivat haastattelusta tiedottamisen lisäävän heidän oikeudenmukaisuuden kokemustaan. Myös Walkerin ym. (2015) toteuttaman tutkimuksen mukaan hakijoiden kanssa kommunikoinnilla on suuri merkitys proseduraalisen oikeudenmukaisuuden kannalta. Heidän tutkimuksessaan selvisi, että organisaation viestintä ja kommunikointi hakijoiden kanssa lisäsivät oikeudenmukaisuutta ja yrityksen houkuttelevuutta, ja täten edistivät työtärjouksen hyväksymistä (Walker ym. 2015).

Kuten useat tutkimukset ovat todenneet, proseduraalinen oikeudenmukaisuus vahvistaa distributiivista oikeudenmukaisuuden kokemusta. Proseduraalista oikeudenmukaisuutta taas voidaan rekrytointitilanteissa lisätä antamalla hakijoille kontrollia, jolloin he

kokevat mahdollisuuden vaikuttaa myös itse päätökseen. Tätä seikkaa yritys voi tutkimusten mukaan vahvistaa muun muassa jatkuvalla kaksisuuntaisella viestinnällä.

3.4.3 Kohtelun ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (interaktionaalisuus)

Jotta oikeudenmukaisuuden kokemusta kyettäisiin ymmärtämään kokonaisvaltaisesti, tulee sitä tarkasteltaessa ottaa huomioon myös ne seikat, joista ei virallisesti ole sovittu ja jotka eivät näin ollen ole suoranaisesti nähtävissä. Kun distributiivista ja proseduraalista oikeudenmukaisuutta voidaan tiettyyn pisteeseen asti suunnitella, interaktionaalinen oikeudenmukaisuus tapahtuu usein virallisen suunnittelun ulkopuolella. Tämä epävirallisuus erottaa interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden muista organisationaalisen oikeudenmukaisuuden muodoista. (Folger & Cropanzano 1998, 27–28.)

Interaktionaalinen oikeudenmukaisuus perustuu siihen, että ihmiset ovat herkkiä kokemansa vuorovaikutuksen laadulle. Organisaatio voi siis halutessaan laatia useita sääntöjä esimerkiksi sille, miten sen prosessit suoritetaan, mutta jos itse viesti välitetään epäasianmukaisesti, henkilö voi kokea tulleensa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Niinpä pienet nyanssit, kuten eleet ja äänenpainot vaikuttavat suuresti interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden tunteeseen. (Folger & Cropanzano 1998, 28; Colquitt ym. 2005.) Näin ollen interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy niistä tavoista, joiden mukaisesti ihmiset kommunikoivat ja keskustelivat keskenään (Silva & Caetano 2014).

Mikulan ym. (1990) tekemän tutkimuksen mukaan ihmiset kokevat usein epäoikeudenmukaisuutta jokapäiväisessä elämässään. On kuitenkin huomattava, että suurin osa näistä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista ei liity proseduraaliseen tai distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen, vaan valtaosa ihmisten kokemasta epäoikeudenmukaisuuden tunteesta syntyy ihmisten välisessä kommunikoinnissa ja kohtaamisissa. Toisin sanoen, ihmiset kokevat tulleensa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti muun muassa silloin, kun heille annetut lupaukset rikotaan, heitä kohtaan ollaan julmia tai työkeitä, tai kun heille valehdellaan. (Mikula ym. 1990.) Interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden tunne koetaankin usein muita organisationaalisen oikeudenmukaisuuden muotoja henkilökohtaisempana, koska sillä on vaikutusta henkilön omaan kokemukseen itsestään. Niinpä interaktionaalisen epäoikeudenmukaisuuden kokemus voi vaikuttaa negatiivisesti henkilön psyykkeeseen ja identiteettiin ja näin ollen hänen työhyvinvointiinsa. (Bies 2001, 90.)

Biesin ja Shapiron (1988) tutkimuksessa tarkasteltiin, miten rekrytoijien tulisi kohdella työnhakijoita potentiaalisten kandidaattien näkökulmasta. Tutkimuksensa avulla kyettiin määrittämään neljä perustavanlaatuista sääntöä, joita noudattamalla työnhakijoiden kohtelu olisi mahdollisimman oikeudenmukaista. Kyseiset säännöt ovat Biesin ja Shapiron (1988) mukaan seuraavat:

1. Totuudenmukaisuus: Auktoriteettien tulee päätöksentekoprosesseja implementoidessaan toimia niin avoimesti, puolueettomasti ja rehellisesti kuin mahdollista. Lisäksi kaikenlaista vilppiä tulee välttää.
2. Oikeutus: Auktoriteettien tulee pystyä perustelemaan päätökset riittävän tarkasti ja luotettavasti.
3. Kunnioitus: Auktoriteettien tulee kohdella hakijoita kunnioittavasti ja arvokkuudella. Kaikenlaisesta epäasiallisesta käytöksestä tulee pidättäytyä.
4. Soveliaisuus: Auktoriteettien tulee pitäytyä tekemästä ennako-olettamuksia sekä kysymästä epäsoivia kysymyksiä esimerkiksi uskonnosta, sukupuolista suuntautumisesta tai rodusta.

Niinpä yritys voi varmistua rekrytointiprosessinsa sekä -päätöksensä oikeudenmukaisuudesta noudattamalla yllämainittuja sääntöjä. On kuitenkin huomattavaa, että yrityksessä on toimittava kyseisten normien mukaisesti jatkuvasti ja kautta linjan. Niinpä pelkkä tietyn tilanteen hyvä hoitaminen ei riitä, jos hakijat eivät pidä toimintaa kokonaisuvaltaisesti sopivana.

Myös Bobocel ja Farrell (1996) tutkivat interaktionaalista oikeudenmukaisuutta rekrytinnin kontekstissa. He selvittivät, miten kaukasialaiset miehet kokivat interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden tilanteessa, jossa rekrytointipäätös tehtiin sukupuolien välillä muiden seikkojen ollessa samoja. Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten rekrytoijan vastuunottaminen ja valinnan perustelut vaikuttivat koettuun interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Heidän ensimmäinen tutkimuksensa osoitti, että rekrytoijat, jotka ottivat vastuun rekrytointipäätöksestä sekä perustelivat sen asianmukaisesti, onnistuivat luomaan vahvemman interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden kokemuksen kuin muut rekrytoijat. Jatkotutkimuksellaan he saivat selville, että rekrytoijan vastuulla ei kuitenkaan ollut yhtä paljon merkitystä kuin asianmukaisilla perusteluilla. Tähänkin tutkimukseen osallistujat olivat opiskelijoita. (Bobocel & Farrell 1996).

Eskewin (1993) toteuttaman tutkimuksen mukaan interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden kokemuksella on suuri merkitys sen suhteen, vastaako hakija myönteisesti mahdolliseen työtarjoukseen. Tutkimustulosten mukaan hakija voi päättää hylätä tarjouksen, jos hän koki tulleen kohdelluksi huonosti rekrytointiprosessin aikana. Edelleen henkilö voi kokea jopa itse rekrytointipäätöksen vääräksi, vaikka onkin itse tullut valituksi. Näin ollen interaktionaalinen oikeudenmukaisuus voi vaikuttaa vahvasti myös kokemukseen proseduraalisesta ja distributiivisesta oikeudenmukaisuudesta. (Eskew 1993.)

Interaktionaalinen oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy siis tasapuolisesta ja kunnioittavasta kohtelusta. Rekrytinnin näkökulmasta tämä tarkoittaa, että hakijoita tulee kohdella samalla tavalla sekä asianmukaisesti. Lisäksi rekrytoijan on varmistettava, että se pitää hakijoille antamansa lupaukset. Tällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että rekrytointipäätös on linjassa haettujen vaatimusten kanssa. Lisäksi on huomattava, että kaikki

kolme oikeudenmukaisuuden muotoa ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja näin ollen niiden kokonaisvaltainen tarkastelu on omassa tutkimuksessani perusteltua.

3.5 Teorian yhteenveto

Edellisissä luvuissa on esitelty rekrytointiprosessi sekä sen oikeudenmukaisuuteen liittyvät tekijät. Teoria on pyritty laatimaan lähinnä sisäisen rekrytoinnin näkökulmasta, mutta moni siihen liittyvistä seikoista on sovellettavissa myös ulkoiseen ja yhdistettyyn rekrytointiin. Kaiken kaikkiaan rekrytointi on monimutkainen prosessi ja sen jokaisessa vaiheessa on otettava huomioon ne seikat, jotka saattavat lisätä taikka vähentää hakijoiden oikeudenmukaisuuden tunnetta ja sitä kautta heidän luottamustaan ja sitoutumistaan organisaatioon. Tietyt lait ja säännökset asettavat rekrytoinnille raamit, mutta pelkkä lain noudattaminen ei takaa sitä, että hakijat kokevat tullessa kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Niinpä lain säännösten mukaan toimiminen luo vähimmäisvaatimukset oikeudenmukaiselle rekrytoinnille, mutta taatakseen hakijoiden kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisen kohtelun, on rekrytoijan otettava huomioon hakijoiden kokonaisvaltainen oikeudenmukaisuuden kokemus, joka ylittää lain vaatimukset.

Organisationaalinen oikeudenmukaisuus koostuu kolmesta osasta: proseduraalisesta, distributiivisesta sekä interaktionaalisesta oikeudenmukaisuudesta, jotka tiivistetysti tarkoittavat prosessin, lopputuloksen sekä kohtelun oikeudenmukaisuutta. Huomattavaa on, että eri oikeudenmukaisuuden muodot linkittyvät toisiinsa ja epäoikeudenmukaisuus tietyllä osa-alueella vaikuttaa muihin osa-alueisiin. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin havaittu, että erityisesti hakijoiden kohtelu sekä prosessin oikeudenmukaisuus vaikuttavat vahvasti siihen, miten oikeudenmukaisena itse rekrytointipäätös koetaan. Niinpä päätös itsessään voidaan kokea hyvin epäreiluna, jos prosessia ei ole suoritettu oikeudenmukaisesti. Muun muassa tämä yhteys on eräs asia, jota pyrin tutkimuksellani selvittämään.

Kuten teoriaosuudestani voidaan havaita, nykyinen rekrytoinnin oikeudenmukaisuuden tutkimus on toteutettu lähinnä vain yhtä tai kahta oikeudenmukaisuuden muotoa tarkastellen, mikä on osaltaan johtanut suppeaan tietämykseen kyseisestä aiheesta. Lisäksi tutkimus on useimmiten liittynyt vain ulkoiseen rekrytointiin tai tapauksiin, joissa on tutkittu sekä ulkoisia että sisäisiä hakijoita. Edelleen tutkimukset on usein toteutettu keino-tekoisessa ympäristössä ei-todellisilla hakijoilla, jolloin todellisten hakijoiden todellisten tuntemusten havainnointi ei ole ollut mahdollista. Näin ollen rekrytoinnin oikeudenmukaisuuden tehtäväkenttää on tarkoituksenmukaista laajentaa tutkimalla sisäistä rekrytointia sen jokaisesta oikeudenmukaisuuden eri näkökulmasta. Pyrin siis omalla tutkimuksellani kaventamaan olemassa olevaa tutkimusaukkoa.

4 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Metodologia

4.1.1 *Tutkimusstrategia: kvalitatiivinen tutkimus*

Tutkimusmenetelmäni valintaa ohjasi merkittäväsi käsiteltävän aiheen subjektiivisuus. Kuten aikaisemmin mainitsin, oikeudenmukaisuuden kokemus on hyvin subjektiivista, joten tavoitteenani ei ollut löytää aiheesta yhtä oikeaa totuutta, vaan ennemminkin ymmärtää haastateltavia ja käsiteltävää asiaa. Tutkimukseni johtoajatukseksi on, että on olemassa useita eri todellisuuksia, joista jokainen on yhtä arvokas, ja joita kaikkia tulee käsitellä samalla tavalla. Tämän tutkimukseni subjektiivisen ja kuvailevan luonteen vuoksi päädyin tekemään tutkimukseni laadullisena haastattelututkimuksena.

Laadullisen tutkimuksen peruseriaatteena on löytää merkityksiä henkilöiden kokemuksista ja ymmärtää sitä kautta heidän käyttäytymistään. Osa näistä merkityksistä on havaittavissa, mutta moni kokemus syntyy henkilön omista havainnoista ja niiden tulkinnoista. (Berg & Lune 2012, 15.) Oman tutkimukseni tavoitteena on selvittää hakijoiden kokemusta sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta kolmen esittelemäni organisaation oikeudenmukaisuuden muodon kautta. Näin ollen työni tarkoituksena on tarkastella niitä seikkoja, jotka kyseinen henkilö koki joko oikeudenmukaisena tai epäoikeudenmukaisena rekrytointiprosessin aikana ja sen jälkeen. Koska nämä kokemukset ovat usein hyvin yksilöllisiä, koin saavuttavani laadullisen menetelmän avulla omaan tutkimukseeni sopivimpia vastauksia.

4.1.2 *Tutkimusmenetelmä: puolistrukturoitu haastattelu*

Koska tutkimukseni tavoitteena oli tutkia ihmisiä ja heidän kokemuksiaan sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta, koin, että haastatteluiden avulla saavuttaisin syvällisintä tietoa asiasta. Kyseistä menetelmää soveltamalla haastateltavat pystyisivät kertomaan kokemuksistaan avoimesti ja omin sanoin. Haastattelun valintaa tutkimusmenetelmänä puolsi myös se, että Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) mukaan haastattelu on tarkoituksenmukaista silloin, kun a) ihmistä pidetään merkityksiä luovana olentona, b) tutkimusaihetta ei ole juurikaan tutkittu, c) vastausten tiedetään olevan monitahoisia ja useisiin suuntiin viittaavia, d) vastauksia halutaan selventää, e) nykyistä tietämystä halutaan syventää ja/tai f) käsitellä arkoja tai vaikeita aiheita.

Yllämainitut seikat toteutuvat omassa tutkimuksessani. Sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu todellisten hakijoiden näkökulmasta. Voidaan myös olettaa, että saatavat vastaukset ilmentävät sekä oikeudenmukaisuuden että epäoikeudenmukaisuuden toteutumista ja ovat näin ollen monitahoisia. Lisäksi kykenen haastattelun aikana selventämään haastateltavien vastauksia lisäkysymyksillä ja samalla syventämään jo olemassa olevaa tietämystä sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta. Edelleen voidaan todeta, että aihe saattaa olla vastaajille arka, sillä varsinkin henkilöt, jotka eivät tulleet valituksi, voivat kokea oikeudenmukaisuudesta keskustelemisen vaikeana tai epämukavana.

Toteutin haastatteluni puolistrukturoidusti. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa, että jokaiselta haastateltavalta kysytään samat, melko avoimet kysymykset, mutta haastattelijalla on vapaus muuttaa niiden järjestystä ja kysyä tarkennuksia (Berg & Lune 2012, 109–114). Tavoitteenani olikin luoda mahdollisimman avoimia kysymyksiä, jotka eivät olisi kovin arvolatautuneita tai johdattelevia. Tarkoitukseni oli kuitenkin laatia ne selkeiksi ja ytimekkäiksi edistääkseni niiden ymmärrettävyyttä. Lisäksi halusin luoda haastattelutilanteesta mahdollisimman keskusteleavan, ja tästä syystä laadin kysymykset siten, että pystyin tarvittaessa vaihtamaan niiden paikkaa ja tekemään tarkentavia kysymyksiä. Uskoin, että tämä tarkkojen keskusteluraamien puuttuminen lisäisi keskustelun rentoutta.

Puolistrukturoitua haastattelua voidaan joissain tapauksissa kutsua myös teemahaastatteluksi. Teemahaastatteluille on olennaista, että haastattelijoiden voidaan todeta kokeneen tietyn tilanteen eli tässä tapauksessa sisäisen rekrytoinnin. Lisäksi teemahaastattelussa voidaan hahmottaa ilmiöön liittyviä seikkoja, joiden mukaan luodaan tietyt ennako-oletukset siitä, mihin asioihin haastattelu perustuu ja millaisia vastauksia odotetaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Itse olen laatinut haastattelukysymykset teoreettisen viitekehykseni mukaan ja näin ollen ennalta kartoittanut seikkoja, jotka lisäävät ja vähentävät henkilön kokemusta sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta. Niinpä voidaan sanoa, että olen toteuttanut tutkimukseni puolistrukturoituna teemahaastatteluna, vaikka olenkin muotoillut kysymykset tarkemmin kuin teemahaastattelussa yleensä.

Ennen haastattelukysymysten laatimista operationalisoin eli pilkoin tarkastelemani aiheen ensin osiin teoreettisen viitekehykseni mukaisesti. Muotoilin tutkittavalle ilmiölle eli sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuuden kokemukselle osatekijät sekä niiden kuvaajat. Operationalisointitaulukko on nähtävissä taulukosta 2:

Taulukko 2 Operationalisointitaulukko

Tutkittava ilmiö	Ilmiön osatekijät	Osatekijöiden kuvaaja		Kysymys
Sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuus hakijoiden näkökulmasta	Rekrytoinnin oikeudenmukaisuus	Määritelmä	Oikeudenmukainen rekrytointi	10. 12.
	Proseduraalinen oikeudenmukaisuus: prosessi	Prosessi, Organisointi	Vaiheet, arviointimenetelmät, tiedottaminen, aikataulu, yhteyshenkilö	3. 6.
		Haastattelu	Kontrolli, sisältö (asiallisuus + yhteys), ilmapiiri, vuorovaikutusellisuus	4.
	Interaktiivinen oikeudenmukaisuus: Kohtelu	Haastattelija Muu yhteyshenkilö	Tasapuolisuus, Puolueettomuus	5.
	Distributiivinen oikeudenmukaisuus: päätös	Perustelut	Vakuuttavuus, puolueettomuus, oikeellisuus, oikeudenmukaisuus	8.
		Ajallisuus	Julkistamisen kesto	7.
		Palaute: taho, laatu, määrä	Keneltä, milloin	Perusteltua, riittävä, aiheellista

Osatekijät on johdettu teoriasta, ja ne koostuvat distributiivisesta, proseduraalisesta ja interaktiivisesta oikeudenmukaisuudesta. Osatekijöiden kuvaajat määrittelin teoriassa esiteltyjen tutkimusten sisällön mukaisesti. Niinpä esimerkiksi distributiivisen tekijän kuvaajat on johdettu niistä teoreettisessa viitekehyksessäni esitellyistä tutkimuksista, jotka tarkastelivat kyseistä oikeudenmukaisuutta.

Operationalisoinnin ja osatekijöiden kuvaajien laatimisen jälkeen, muodostin haastattelukysymykset (Liite 2), joiden avulla kykenisin selvittämään hahmottelemiani osatekijöitä. Testasin kysymyksiä ennen haastatteluja yhdellä koehenkilöllä. Testin tuloksena havaitsin, että kysymykset olivat vielä melko suppeita eivätkä saaneet aikaan haluttua keskustelua. Seurauksena päätin muokata kysymyksiä entistä avoimemmiksi sekä laajemmiksi ja muutin etenkin kysymyksiä, joihin pystyi vastaamaan suoraan ”kyllä” tai ”ei”. Tämä avoimuus mahdollisti sen, että haastateltavat joutuisivat pohtimaan kokemuksiaan laajasti ja kokonaisvaltaiseksi. Samalla pystyisin tekemään tarkennuksia ja uusia kysymyksiä haastattelun edetessä.

4.2 Aineisto ja tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä erään finanssialalla toimivan PK-yrityksen kanssa, joka harjoittaa sisäistä rekrytointia tasaisin väliajoin. Kyseisen organisaation rekrytointipolitiikkaan kuuluu pääsääntöisesti julkistaa avoimet työpaikat haettavaksi sekä ulkoisesti että sisäisesti. Niinpä täysin sisäisiä rekrytointeja ei yrityksessä suoritettu eräitä erityistehtäviä ja sisäisiä siirtoja lukuun ottamatta. Näitä siirtoja en kuitenkaan tarkastele omassa työssäni, mutta otan huomioon niiden vaikutuksen hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemukseen siltä osin, kun se on tutkimukseni kannalta olennaista.

Haastatteluun osallistui kuusi organisaation työntekijää, jotka olivat hakeneet avointa työtehtävää yrityksen sisältä. Tämä sisäiseen rekrytointiprosessiin osaa ottaminen oli kriteerinä tutkimukseen osallistumiselle. Kaikki haastatteluihin osallistuneet olivat naisia, iältään 31–50 –vuotta ja he työskentelivät niin sanotulla suorittavalla tasolla. Heistä yksi oli määräaikaisessa työsuhhteessa ja loput vakituisia. Huomattavaa kuitenkin on, että suurin osa haetuista työtehtävistä oli sijaisuuksia.

Vastaajista kolme tuli valituksi ja loput kolme eivät saaneet paikkaa. Kaksi vastaajista oli työuransa aikana hakenut useampaankin tehtävään, joten heidän osaltaan keskusteltiin heidän kokonaisvaltaisista kokemuksistaan. Koin tämän tarkoituksenmukaisena siitähän syystä, että he kokivat sekoittavansa prosessit toisiinsa. Samalla ajattelin, että useasta tapauksesta keskusteleminen lisäisi aineiston rikkautta ja toisi esille monipuolista näkemystä sisäisestä rekrytoinnista kyseisessä yrityksessä. Niinpä koin, että keskustelun rajaaminen yhteen rekrytointiin olisi heidän kohdallaan ollut resurssien hukkaan heittoa. Tämä päätös oli linjassa myös tutkimukseni tavoitteen kanssa, sillä tarkoituksenani oli tarkastella hakijoiden kokemusta sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta, eikä tämä seikka ole sidottu tiettyyn rekrytointiprosessiin. Uskoin siis, että mitä enemmän henkilöllä oli kokemusta sisäisestä rekrytoinnista, sitä rikkaampaa aineistoa tulisin saamaan.

Käsiteltävät rekrytointiprosessit eivät olleet samoja, vaikka osa henkilöistä olikin hakenut samaa paikkaa. Haettavat työtehtävät olivat nimikkeiltään järjestelmäsuunnittelija,

yhteyspäällikkö, tiedottaja, syvälaskija, eläkekäsittelijä, vuokravalvoja, sijoituscontroller, kiinteistösihteeri sekä henkilöstöasiantuntija. Pääsääntöisesti jokainen haastattelu koski eri työtehtävää, jotka vaihtelivat suorittavista tehtävistä asiantuntijatehtäviin. Jokainen työtehtävä oli auki myös organisaation ulkopuolisille hakijoille, ja osa paikoista täytettiinkin ulkoisesti. Rekrytointiprosessit itsessään olivat kestäneet viikosta kuukauteen ja ne oli toteutettu viimeisen kahden vuoden sisällä.

Rekrytointiprosessit eivät olleet standardoituja, vaan ne oltiin toteutettu eri tavalla tilanteesta ja rekrytoijasta riippuen. Eräissä tapauksissa rekrytointi suoritettiin hyvinkin vapaamuotoisesti, kun taas osa prosesseista meni läpi tarkkojen raamien sisällä. Edelleen eräissä prosesseissa rekrytointi toteutettiin osastojen sisäisesti, mutta osaan prosesseihin myös henkilöstöosasto otti osaa. Kahdessa tapauksessa mukana oli myös ulkoinen henkilöstöarviointiyritys, joka teetti hakijoilla soveltuvuustestejä sekä suoritti haastatteluja.

Kontaktoin potentiaalisia yhteistyöyrityksiä joulukuun 2016 alussa (Liite 1). Onnistuneen yhteydenoton jälkeen sovin haastattelut suoritettavaksi kuukauden sisällä. Haastateltavat kontaktoitiin aluksi yrityksen sisäisesti henkilöstöpäällikön toimesta, jonka jälkeen otin heihin itse yhteyttä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina yhteistyöyrityksen tiloissa joulutammikuussa 2016–2017.

Haastattelutilana toimi lasiovinen ja -seinäinen neuvotteluhuone, joka sijaitsi melko vilkkaan käytävän varrella. Haastatteluiden aikaan käytävät olivat kuitenkin melko hiljaisia muutamia satunnaisia ohikulkijoita lukuun ottamatta. Näin ollen suuremmilta häiriöiltä vältyttiin. Neuvotteluhuone oli avoimuutensa vuoksi kuitenkin haastava etenkin, sillä ohikulkijat näkivät huoneessa olijat ja tilanne saattoi aiheuttaa mielenkiintoa näissä työntekijöissä. Niinpä jäin miettimään, millainen alitajuinen vaikutus neuvotteluhuoneella oli vastaajiin, vaikka itse en välttämättä vaikutusta huomannut. Samalla pohdin, vaarantuiko haastateltavien anonyymisyys huoneen ominaisuuksien vuoksi.

En antanut haastateltaville haastattelukysymyksiä etukäteen, sillä halusin luoda spontaania keskustelua, mikä uskoin toteutuvan paremmin, jos henkilöt eivät saisi tietää haastattelun kulkua. Haastatteluiden aikana koin kuitenkin, että jonkinlainen tilanteeseen ja aiheeseen syvällisempi pohjustus olisi saattanut olla tarpeen, sillä tällöin haastateltavat olisivat ehtineet pohtia ja analysoida kokemaansa hieman syvällisemmin. Vaikka olin selittänyt heille tutkimusaiheeni ennen haastatteluja, koin silti hetkittäin, että vastaukset olivat hieman pinnallisia. Tämä saattoi johtua siitä, että haastateltavat eivät haastattelutilanteen tuoman paineen vuoksi kyenneet reflektoimaan kokemuksiaan tai he kokivat pohdinnan aiheuttaman hiljaisuuden vaivaannuttavaksi tai minulle avautumisen vaikeana.

Olen pyrkinyt varmistamaan anonyymiyden käyttämällä vastaajista koodeja (numerot 1-6). Vastaajat 1, 2 ja 4 tulivat valituksi, kun taas vastaajat 3, 5 ja 6 eivät saaneet hakeaansa työpaikkaa. Lisäksi olen poistanut tunnistamisen mahdollistavat kohdat ja käyttänyt näissä tarvittaessa kirjainta X. Näin olen toiminut muun muassa osastojen ja nimien kohdalla.

4.3 Aineiston analysointi: teoriasidonnainen sisällönanalyysi

Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroin haastattelut sanatarkasti kuitenkin jättämällä pois tiettyjä toistuvia täytesanoja. Litteroituja sivuja tuli yhteensä 76. Tämän jälkeen luin tekstit läpi useaan otteeseen ja merkitsin olennaisimmat kohdat. Laadin litteraatioiden pohjalta vapaamuotoisen tiivistelmän, jonka lähetin yhteistyöyritykseen heidän pyyntöjensä mukaisesti. Huolellisen läpiluvun jälkeen aloitin aineiston analyysin.

Analysoin aineistoni teoriasidonnaista sisällönanalyysia soveltamalla. Kyseinen analyysimalli lähtee oletuksesta, että tutkittavasta aiheesta on jo olemassa tutkimustietoa, joka toimii pohjana uuden tutkimuksen toteuttamiselle (Hsieh & Shannon 2005). Tällöin siis tietyt aiheeseen liittyvät teemat ja kategoriat on laadittu jo aikaisemmin, ja näitä teemoja käytettäisiin myöhemmin hyväksi uutta tutkimusta tehdessä. Omassa tutkimuksessani keräsin nämä tietyt teemat ja kategoriat useista teoreettisessa viitekehyksessäni esitellyistä tutkimuksista eivätkä ne siis noudata minkään yhden tietyn tutkimuksen tai teorian raameja. On kuitenkin huomattava, että erityisesti Greenbergin organisaationaalisen oikeudenmukaisuuden teoriolla on suuri rooli tutkimuksessani.

Kuten sanottu, operationalisoin tutkittavan aiheen teoreettista viitekehystä apunani käyttäen, ja sovelsin kyseistä kategorisointia haastattelukysymyksiä laatiessani. Näin olen teoreettinen viitekehykseni ohjasi haastatteluiden kulkua, ja sitä kautta myös analyysini. Tämä teorian ja aineiston yhdistäminen lisäsi tutkimukseni luotettavuutta, sillä tällä tavalla voitiin varmistaa, että haastattelukysymykset sekä analysointiin luotavat kategoriat ovat yhteydessä toisiinsa. Lisäksi tarkoitukseni on oman aineistoni myötä kyseenalaistaa tai vahvistaa jo olemassa olevaa tutkimustietoa sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta, jolloin aineiston ja teorian yhteys on tärkeää.

Aloitin analyysini tyypittelemällä vastaukset kolmeen teemaan ilmiöiden osatekijöiden mukaisesti. Niinpä jaottelin aineistoni proseduraalista, interaktionaalista ja distributiivista oikeudenmukaisuutta ilmentäviin vastauksiin. Näiden teemojen sisällä laadin kategorioita, joiden mukaisesti jaoin vastaukset entistä hienojakoisempiin osiin osatekijöiden kuvaajien avulla. Nämä hienojakoisemmat kategoriat nousivat esiin aineistostani, mutta ne ovat kiinteästi yhteydessä myös soveltamaani teoreettiseen viitekehykseen, sillä aikaisemmat tutkimukset ohjasivat haastattelukysymyksieni ja sitä kautta haastatteluiden sisältöä. Kategoriat ja niihin liitettävät teoriat ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta 3:

Taulukko 3 Aineiston tarkastelun pääkohdat

Oikeudenmukaisuutta lisäävät ja heikentävät tekijät valittujen ja valitsematta jääneiden näkökulmasta		
Distributiivinen	Proseduraalinen	Interaktionaalinen
<p>Oma uskomus ja rekrytointipäätös</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kanerva ym. (2010), Adams (1963), Bonache (2006) <p>Ajallisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Eskew (1993) <p>Perustelut ja palaute</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kanerva ym. (2010), Walker (2009), Bradley (2006) <p>Ulkoa vai sisältä?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Bradley (2006), Heneman & Judge (2006) 	<p>Realistinen työnkuva</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Meglisisio & DeNisi (1987), Baker (2004), Leventhal (1976), Colquitt (2008) <p>Arviointimenetelmät</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Bies & Shapiro (1988), Leventhal (1976), Truxillo ym. (2002), Heneman & Judge (2006) <p>Prosessi</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Leventhal (1976), Colquitt (2008), Bradley (2006) <p>Jälkityö</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mikula (1990), Bies & Shapiro (1988), Folger & Cropanzano (1998), Colquitt ym. (2005)

Näin ollen taulukosta nähdään myös ne teoriat, joiden tuloksia arvioin oman aineistoni avulla. Tutkimukseni myötä pyrin siis joko vahvistamaan tai kyseenalaistamaan jo olemassa olevaa tutkimustietoa, mutta myös tuomaan esille sellaisia seikkoja, jotka vaatisivat lähempää tarkastelua tulevaisuudessa. Tarkoitukseni on myös tuoda esille päällekkäisyyksiä ja ristiriitaisuuksia taulukossa mainittujen tutkimusten välillä. Kaikki taulukossa esiintyvät tutkimukset on esitelty teoreettisessa viitekehyksessäni.

Kategorisoinnin lisäksi erottelin vastauksista seikat, jotka olivat lisänneet rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta seikoista, jotka olivat heikentäneet hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta. Sisällölliselle analyysille onkin tyypillistä tarkoituksellinen aineistonkeruu (Elo ym. 2014). Niinpä pyrin analysointini aikana tarkastelemaan erityisesti valittujen ja valitsematta jääneiden kokemuksia oikeudenmukaisuudesta. Näin ollen tutkin, kokiivatko nämä kaksi ryhmää rekrytoinnit kaiken kaikkiaan samalla vai eri tavalla ja mitkä seikat hakijoiden mielestä lisäsivät sekä heikensivät heidän kokemuksiaan oikeudenmukaisuudesta. Tarkoitukseni on siis selvittää, onko näiden kahden ryhmän välillä huomattavia eroja oikeudenmukaisuuden kokemuksissa ja jos on, mitkä asiat eroja ovat synnyttäneet.

5 SISÄISEN REKRYTOINNIN OIKEUDENMUKAISUUS

5.1 Oikeudenmukainen rekrytointi

Aloitan analyysin tarkastelemalla sitä, miten sisäiseen rekrytointiin osaa ottaneet hakijat määrittelivät oikeudenmukaisen rekrytoinnin. Heidän oikeudenmukaisuuden määritelmänsä auttaa minua käsittämään heidän näkemyksiään asiasta sekä niistä seikoista, mitä he pitävät rekrytoinnissa tärkeänä. Tällä tavoin varmistan myös sen, että kykenen luomaan syvällisemmän ymmärryksen hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemuksesta, kun tiedän, mitä he arvostavat ja miten he näkevät oikeudenmukaisen sisäisen rekrytoinnin.

Sisäisten hakijoiden oikeudenmukaisen rekrytoinnin määritelmät olivat lähinnä konkreettisia kuvauksia siitä, mitä hakijat odottivat rekrytoinnilta ja rekrytoijalta prosessin aikana. Määritelmät korostivat etenkin työpaikkailmoituksen ja siinä vaadittujen ominaisuuksien edellyttämistä hakijoilta sekä valitulta henkilöltä. Tähän liittyen vastaajat kertoivat arvostavansa sitä, että hakijoita ei pidetä mukana prosessissa turhaan, jos heillä ei ole todellisia mahdollisuuksia tulla valituksi tehtävään. Vastaajat määrittelivät oikeudenmukaisen sisäisen rekrytoinnin seuraavasti:

Oikeudenmukainen rekrytointi on sitä, että, valitaan siihen tehtävään parhaiten sopiva henkilö ihan yksinkertaisesti (...) se varmaan oikeudenmukaisin on et se on tosi selkeätä että ne vaaditut ominaisuudet löytyy siit kandidaatista, se olis kaikkein oikeudenmukaisinta. (#6)

No tietysti se, että kun avataan joku työtehtävä et siihen tarvitaan henkilöä et se rehellisesti kerrotaan, että minkä tyyppisestä tehtävästä on kyse. Ja sitten tietenkin se, että määritellään minkä tyyppistä henkilöä siihen haetaan, mitkä on ne ominaisuudet mitä siinä työssä sitten vaaditaan ja sit et haastatteluun kutsutaan sitten ne henkilöt joista aidosti ollaan kiinnostuneita. (#2)

Vastaajat pitivät siis hyvin suurelta osin tärkeänä sitä, että tietyt työpaikkailmoituksessa määritellyt vaatimukset, kuten koulutustausta tai työkokemus, löytyvät lopulta valitulta henkilöltä. Jollei kyseisiä vaatimuksia pystytä määrittelemään tarpeeksi tarkkaan, on ne määriteltävä laveasti tai ilmoituksesta on muuten käytävä ilmi, että tietyt ominaisuudet ovat vain toivottavia. Niinpä vastauksista on nähtävissä kaksi ääripäätä, joista ensimmäisen mukaan vaadittavat ominaisuudet on määriteltävä hyvin tarkkaan ja joiden mukaisesti rekrytointi tulee siten suorittaa. Toisen näkemyksen mukaan tilanteissa, joissa

tarkkoja edellytyksiä ei voida määritellä, tulee vaatimukset ilmoittaa niin ympäröivästä, että jokainen työstä kiinnostunut voi halutessaan hakea paikkaa. Jos rekrytointipäätöksen ei katsota olleen linjassa vaatimusten kanssa, päätös koetaan epäoikeudenmukaisena:

Taustan osalta pitää olla riittävän ympäröivä jossei tiettyä hae, koska, jos pitää olla tämä ja tämä koulutus ja se joka sen saa niin sillä ei oo sitä niin sit jää huono maku et jätinkö tämän takia hakematta. (#5)

Näin ollen tapauksissa, joissa vaatimukset eivät toteutuneet valitun henkilön kohdalla, sisäiset hakijat ovat kokeneet epäoikeudenmukaisuutta. Tätä seikkaa voidaan verrata lupauksen ja sitä kautta luottamuksen rikkomiseen. Hakijat kokevat lähtökohtaisesti, että voivat luottaa organisaatioon sen suhteen, että se toimii sanojensa mukaisesti. Niinpä tiettyjen vaatimusten asettaminen nähdään lupauksensa siitä, että vain tietyt ominaisuuden omaava henkilö voi tulla valituksi tehtävään. Jos näin ei kuitenkaan todellisuudessa tapahdu, hakijat voivat kokea tulleen väärin kohdelluiksi ja sitä kautta he menettävät luottamustaan organisaatiotaan kohtaan. Tämä on seurausta siitä, että työntekijä on saattanut jättää hakematta kyseistä paikkaa kuvitellessaan olevansa epäpätevä työhön.

Voidaan siis todeta, että rekrytointi, jossa vaatimukset on määritelty tarkkaan ja joiden mukaisesti päätös on lopulta tehty, vahvistaa henkilöiden kokemusta rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta. Sen sijaan tilanne, jossa paikan saanut ei täytä vaatimuksia, koetaan epäoikeudenmukaisena. Tämä saattaa johtua siitä, että hakijoiden on helppo verrata annettuja vaatimuksia valitun vastaaviin ja arvioida sitä kautta rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta. Toisin sanoen, hakija pystyy tätä kautta konkreettisesti luomaan itselleen kuvan siitä, miten oikeudenmukaisena prosessi ja päätös hänelle välittyivät. Samalla hän pystyy selkeästi perustelemaan negatiivisia tunteuksiaan, kun hän voi esittää epäsuhtaan vaatimusten ja päätöksen välillä. Tämänkaltaisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuuden arviointi on linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa (ks. Cropanzano 2001), jonka mukaan henkilö arvioi tietyn tapahtuman oikeudenmukaisuutta tiettyjen kriteerien mukaisesti ja josta hän sitten lopulta johtaa päätöksensä tilanteen oikeudenmukaisuudesta.

Edelleen työnantajan ja työntekijän välinen psykologinen sopimus antaa työntekijälle aiheutta olettaa tiettyjä urakehitykseen liittyviä seikkoja. Työntekijä voi muun muassa olettaa, että organisaatio tukee hänen urakehitystään tarjoamalla mahdollisuuden hakea uusiin haastavampiin tehtäviin. Jos työntekijä kuitenkin uskoo, että rekrytoinnit ovat mieltävaltaisia, työntekijän kokema mahdollinen sopimusrikkomus saattaa laskea hänen työmotivaatiotaan. Tähän liittyen valitsematta jääneet hakijat kuvailivat oikeudenmukaista rekrytointia näin:

Se olis semmosta et ihmisillä olis mahdollisuus sitten talon sisällä kasvaa ja kehittyä myös ehkä helpommin. (#3)

Se on palkitsemisen keino et sil tavallahan ihmiset ylenee tai etenee. (#6)

Kaiken kaikkiaan vastaajien oikeudenmukaisen rekrytoinnin määritelmistä voidaan huomata, että heille on tärkeää, että organisaatio pitää heille antamansa lupauksensa. Nämä lupaukset voivat olla hyvinkin konkreettisia, kuten vaadittujen asioiden edellyttämistä hakijoilta, mutta myös arvomaailmallisempia, kuten kasvun ja kehityksen tukemista ja mahdollistamista. Nämä seikat linkittyvät vahvasti hakijoiden asialliseen, tasa-puoliseen sekä kunnioittavaan kohteluun. Huomattavaa on, että sekä valitut että valitsematta jääneet kokivat, että valitun henkilön ominaisuuksien tulee olla linjassa vaadittujen edellytysten kanssa, mutta tämän lisäksi valitsematta jääneet painottivat vastauksissaan arvomaailmallisia seikkoja, kuten kehittymismahdollisuuksia ja kasvua. Tämä saattaa johtua siitä, että henkilöt, jotka eivät tulleet valituksi ovat tahoillaan analysoineet tapahtunutta valittuja syvällisemmin ja sitä kautta muodostaneet kokonaisvaltaisemman käsityksen sille, miten rekrytoinnit tulisi hoitaa, jotta ne olisivat oikeudenmukaisia.

5.2 Distributiivisen oikeudenmukaisuuden toteutuminen

Kuten sanottu, distributiivinen oikeudenmukaisuus liittyy itse rekrytointipäätökseen ja sen oikeudenmukaisuuteen. Sisäisten hakijoiden distributiivista oikeudenmukaisuuden kokemusta olen tarkastellut jakamalla kyseisen teeman kuuteen osaan: omaan uskomukseen työpaikan saannista, päätöksen nopeuteen, itse päätökseen, sen perusteluihin, hakijan saamaan palautteeseen sekä arvioon siitä, tulisiko organisaation rekrytoida ennemmin ulkoa vai sisältä. Nämä seikat nousivat esille distributiivisen oikeudenmukaisuuden teoreettisessa viitekehysessäni, mutta ennen kaikkea aineistostani.

Kategorisoinnin lisäksi olen jakanut analyysini sen mukaan, saiko henkilö paikan vai ei. Tätä kautta pyrin siten analysoimaan kyseisten ryhmien distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemuksia ja hahmottelemaan mahdollisia samankaltaisuuksia ja eroja ryhmien kokemusten välillä. Tarkoitukseni on myös kartoittaa mahdollisia syitä ryhmien välisille, ja tilanteen mukaan myös ryhmien sisäisille, erilaisille kokemuksille.

Seuraavassa analysoin siis vastaajien näkemyksiä kyseisistä tekijöistä ja vertaan niitä olemassa olevaan teoriaan. Mahdollisuuksien mukaan pyrin myös tuomaan esille tulevaisuuden tutkimuskohteita. Tavoitteenani on täten kartoittaa seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet vastaajien distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemukseen sisäisestä rekrytoinnista ja syitä kokemusten taustalla.

5.2.1 *Oma uskomus työpaikan saannista*

Hakija muodostaa rekrytointiprosessin aikana käsityksen siitä, onko hänellä todellisia mahdollisuuksia tulla valituksi haettavaan tehtävään. Tämän uskomuksen hän muodostaa vertaamalla omia ominaisuuksiaan työpaikkailmoituksessa kirjattuihin vaatimuksiin sekä muiden henkilöiden ominaisuuksiin. Tämä mielikuva vaikuttaa vahvasti siihen, miten tyytyväinen tai vastaavasti pettynyt henkilö on rekrytointipäätöksen varmistuttua. Huomattavaa oli, että vain yksi valituksi tulleista vastaajista oli vahvasti sitä mieltä, että hän tulee valituksi tehtävään. Tämä todennäköisesti johtui siitä, että hänelle oltiin hakuprosessin aikana ilmaistu, että häneen panostettaisiin, vaikka muitakin hakijoita oli. Muut kaksi hakijaa eivät sen sijaan uskaltaneet luottaa mahdollisuuksiinsa, sillä he eivät tienneet muista hakijoista ja heidän ominaisuuksistaan. Näin ollen valittujen uskomukset paikan saannista olivat ristiriitaiset, mutta toisaalta niin olivat myös lähtökohdat uskomuksille. Toisin sanoen, yhden hakijan oli annettu ymmärtää hänen olevan vahvoilla, kun taas muille ei oltu annettu viitteitä valinnasta.

Myös valitsematta jääneillä oli ristiriitaiset tuntemukset mahdollisuuksistaan tulla valituksi. Eräs hakija oli tietoinen, ettei hänen ominaisuutensa vastaa työpaikkailmoituksessa vaadittuja, mutta hän koki olevansa kykenevä kyseisiin työtehtäviin. Toinen valitsematta jäänyt sen sijaan ei uskaltanut uskoa omiin mahdollisuuksiinsa yrityskulttuuriin liittyvien seikkojen vuoksi. Valitsematta jääneet henkilöt kertoivat uskomuksistaan seuraavaa:

Oon hakenut ehkä vähän semmosii mistä ei mul oo ollu kokemusta. Mut asioita tai semmosiin paikkoihin mitkä mua kiinnostaa tosi paljon. Josta mä tiedän et olisin kyl selvinnyt, koska tiedän et mul on kapasiteettia. (#3)

No sanotaanko nyt yrityskulttuurin tuntien niin ei ihan kovin vahva luotto ollukaan niin ei ollu mitenkään kovaa pudotusta. (#6)

Valitsematta jääneillä oli kuitenkin varovainen usko siihen, että he saattaisivat tulla valituksi siitäkin huolimatta, että vaaditut edellytykset eivät välttämättä toteutuneet. Lisäksi eräs valitsematta jäänyt hakija kertoi prosessissa eteenpäin pääsemisen antaneen lisää uskoa omien mahdollisuuksiensa suhteen. Kyseinen hakija kuitenkin uskoi yrityskulttuurin olevan esteenä omalle menestymiselleen, sillä hän koki organisaation suosivan tiettyjä ominaisuuksia omaavia henkilöitä. Tätä seikkaa tarkastellaan enemmän interaktionaalista oikeudenmukaisuutta käsitellessä, mutta tässä kohtaa huomionarvioista on, että yrityskulttuuri on ollut osaltaan mukana muokkaamassa hakijoiden kokemusta siitä, millaisia mahdollisuuksia heillä on edetä urallaan. Ja useimmiten yrityskulttuurin katsottiin heikentävän näitä mahdollisuuksia.

Hakija usein siis vertaa omia ominaisuuksiaan muiden hakijoiden vastaaviin, mikä osaltaan vaikuttaa henkilön omaan näkemykseen mahdollisuuksistaan. Hakijat voivat vertailla itseään muihin hakijoihin, mutta myös aikaisempiin työntekijöihin:

Vahvasti sitä mieltä et en saa, koska mä tiesin yhden hakijan, jonka mä olin melko varma et hän saa. (#2)

Mä koin et mä olin parempi tai yhtä hyvä kun hän joka jäi äitiyslomalle et siihen mä vertasin. Et kyl sit taas kelpaa talolle, koska hänellä oli sama tausta kun mulla. (#5)

En mä uskaltanu siihen luottaa (...). Mä tiesin et oli paljon myös ulkopuolelta hakijoita et en mä tienny yhtään, minkälaisia ihmisiä sinne on haikenu. (#4)

Näin ollen henkilö oli muodostanut näkemyksensä siitä, onko hänellä itsellään mahdollisuuksia tulla valituksi muiden hakijoiden tai työtehtävää aikaisemmin suorittaneen henkilön ominaisuuksien avulla. Huomattavaa tässä kohtaa on, että hakijoilla ei välttämättä ole riittäviä tietoja toisten henkilöiden ja hakijoiden ominaisuuksista perustellun päätöksen tekemiseen. Tämä huomio onkin linjassa Bonachen (2006) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan henkilöt saattavat tehdä virheellisiä päätelmiä väärin tai puutteellisten tietojen valossa. Lisäksi tämä tukee Kanervan ym. (2010) tuloksia, joiden mukaan sisäiset hakijat kokevat, että heillä ei ole tarvittavia tietoja tehdä arviota muiden hakijoiden ominaisuuksista.

Huomattavaa on, että valitsematta jääneet pitivät mahdollisuuksiaan tulla valituksi kohtalaisina, kun taas valitut eivät yhtä lukuun ottamatta uskoneet valinnan kohdistuvan itseensä. Sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuuden kannalta olisi merkittävää selvittää, miten nämä mielikuvat ovat henkilöillä syntyneet ja millainen vaikutus näillä uskomuksilla on mahdollisesti ollut henkilöiden rekrytointiprosessin aikaiseen käyttäytymiseen ja sitä kautta itse päätökseen. Toisin sanoen, olisi selvitettävä, miten nämä uskomukset muokkaavat henkilöiden rekrytointiajan käytöstä ja miten se heijastuu ulospäin ja mahdollisesti vaikuttaa päätökseen.

5.2.2 *Rekryointipäätös*

Paikan saaneiden vastauksista oli havaittavissa, että jokainen työtehtävään valittu henkilö piti rekryointipäätöstä oikeana. Lisäksi, mutta yllätyksettömästi he eivät juurikaan kyseenalaistaneet päätöstä. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että heillä ei ollut syytä analysoida päätöstä sen tarkemmin, sillä he olivat prosessissa voittajia.

Valitut hakijat kokivat olleensa työhön päteviä muun muassa siksi, että he täyttivät vaaditut ominaisuudet. Toisaalta eräs vastaaja koki, että hänen määräaikaaisuutensa oli seikka, jonka kautta hän pystyi oikeuttamaan valintansa, sillä hän uskoi määräaikaisena työskentelevän henkilön tarvitsevan kyseistä työpaikkaa enemmän, kuin jo vakituudessa työsuhteessa olevan. Lisäksi se, että vastaajat eivät osanneet arvioida muiden hakijoiden ominaisuuksia vaikeutti osittain hakijoiden kykyä muodostaa kokonaisvaltaista käsitystä päätöksen oikeudenmukaisuudesta. Näin ollen onkin huomionarvoista, että valitut henkilöt ovat perustelleet päätöksen oikeellisuutta itselleen monelta kantilta, vaikka eivät olleetkaan sitä kyseenalaistaneet. Tämä toisaalta voi olla seurausta alitajuisesta tarpeesta oikeuttaa päätös itselle otollisella tavalla.

Valitsematta jääneillä sen sijaan oli monipuolisempia kokemuksia rekryointipäätöksen oikeudenmukaisuudesta. Erään mielestä parempi hakija voitti ja uuden henkilön työpanos on myöhemmin parantanut myös hakijan omaa työtä. Muut kaksi hakijaa olivat ottaneet osaa useampaan sisäiseen rekryointiprosessiin, ja heidän mukaansa osa rekryointipäätöksistä oli onnistuneita ja oikeat ominaisuudet omaava henkilö on tullut valittua tehtävään. Joissain tapauksissa nämä hakijat kuitenkin kokivat toisin:

Mä oon saattanu tietää siit valitusta ihmisestä jotain asioita mitkä mä tiedän, että minkä takia se ei ois ollu oikee henkilö siihen ja sit on käyny myös niin että henkilö ei ole oikeesti sitten jatkanu siinä tehtävässä pitkään. (#3)

Sitä vaan et jollain tavalla alistunut kohtaloon tai siis sil taval et ei sitä ajattele edes välttämättä niin et se on vaan et noniin, näin se meni. (#6)

Näiden kahden vastaajan kohdalla on huomattavaa, miten eri tavalla he määrittelevät epäoikeudenmukaisen rekryointipäätöksen. Ensimmäinen vastaaja on analysoinut rekryointeja tehtäväkohtaisesti ja arvioinut valitun henkilön pätevyyttä kyseiseen työtehtävään. Toinen vastaaja sen sijaan kokee organisatorisen ongelman olevan epäoikeudenmukaisten rekryointien taustalla. Tällöin epäoikeudenmukaisuus ei kohdistu vain tiettyyn prosessiin vaan se on läsnä niissä jokaisessa. Niinpä jälkimmäinen vastaaja kokee rekryoinnit epäoikeudenmukaisina henkilökohtaisemmalta kantilta kuin ensimmäinen vastaaja, vaikka ensimmäinenkin ajatteli olevansa pätevämpi tiettyihin tehtäviin kuin va-

lituksi tullut henkilö. Lisäksi, kuten edellisessä kappaleessa kävi ilmi, hakijat kokivat sellaiset rekrytointipäätökset epäreiluinä, joissa valituksi tulleella henkilöllä ei ollut työpaikkailmoituksessa mainittuja ominaisuuksia. Näin ollen tutkimukseni osaltaan vahvistaa jo aikaisempaa tutkimustietoa (ks. Kanerva ym. 2010) siltä osin, että henkilö, joka kokee olevansa työhön valittua pätevämpi, kokee rekrytointipäätöksen epäoikeudenmukaisena.

5.2.3 Perustelut ja palaute

Kuten aikaisemmin selvisi, paikan saaneet hakijat kokivat rekrytointipäätöksen oikeana. Näin ollen päätös ja siitä saadut perustelut lisäsivät heidän oikeudenmukaisuuden kokemustaan. Eräät valitut hakijat kertoivat saaneensa seuraavanlaiset perustelut omalle valinnalleen:

Heidän mielestä mä olin sopiva tähän työyhteisöön ja tiimiin ja he uskoi, et me tullaan hyvin toimeen keskenämme ja et mä sovin joukkoon plus se et mun aikasempi työkokemus oli heijänkin mielestään juuri sellasta mitä täs mun nykyisessä työssä tarvitaan. (#4)

Siks kun osasin jo niin paljon. Ja sit oli niin lyhyt aika, siinä oli niin paljon kiireitä ja kaikenlaista niin eihän mua perehdytetty kun kuukaus. Että siitä mä oon saanu kiitosta. Että kun hyppäsin remmiin suoraan. (#1)

Kaiken kaikkiaan valittujen henkilöiden valintaa oli perusteltu heidän pitkällä työkokemuksellaan, joka korostui erityisesti siksi, että haettavat tehtävät olivat useimmiten hyvin samankaltaisia kuin toimet, joissa he olivat aikaisemmin työskennelleet. Niinpä heidän kokemuksensa oli linjassa työtehtävissä vaadittavien taitojen kanssa. Se, että heidän valintansa perustui juuri tähän asiantuntijuuteen, lisäsi heidän kokemustaan päätöksen oikeudenmukaisuudesta. Näin ollen tämä tulos vahvistaa jo olemassa olevaa tutkimustietoa (ks. Zimmerman 2016) siitä, että henkilöt kokevat kokemukseen ja työhistoriaan perustettavan rekrytointipäätöksen oikeudenmukaisena. Toisaalta erään hakijan kohdalla myös tasapainoiset henkilöarviointitulokset sekä työyhteisöön sopiminen lisäsivät hänen oikeudenmukaisuuden kokemustaan. Tämänkin hakijan kohdalla aikasempi työkokemus oli kuitenkin ollut merkittävä rekrytointiperuste, mutta mainitut lisäperusteet olivat omiaan lisäämään hänen distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemustaan.

Eräs vastaajista koki, että hänen kokemuksensa oli arvokkaampaa kuin työpaikkailmoituksessa määritelty koulutustaso, jota valitulla hakijalla ei ollut. Niinpä onkin merkittävää huomata, että vaikka henkilöt pitivät tärkeänä sitä, että valitulla henkilöllä on vaaditut ja halutut ominaisuudet, omalla kohdallaan henkilöt eivät kokeneet ongelmallisena

sitä, että heillä ei näitä ominaisuuksia välttämättä ollut. Tämä sen sijaan on omiaan heikentämään muiden hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta, kun vaatimukset ja todellisuus eivät kohtaa. Toisaalta tämä seikka on kuitenkin linjassa aikaisemman tutkimustuloksen kanssa, jonka mukaan kokemukseen perustuva rekrytointi koetaan oikeudenmukaisena. Tässä kohtaa onkin hyvä nostaa uudelleen esiin työpaikkailmoitukseen kirjattavien vaatimusten tarkan määrittelyn tärkeys.

Lisäksi valittujen rekrytoinnin jälkeen saama palaute vahvisti heidän distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemustaan ja tunnettaan siitä, että oikea henkilö tuli valittua. Vaikka vanhassa tiimissä päätös oli saattanut tulla shokkina ja henkilön lähtö oli aiheuttanut painetta, vanhat kollegat ovat kuitenkin pääsääntöisesti kannustaneet hakijoita ja olleet iloisia heidän puolestaan. Lisäksi vastaanotto uudessa tiimissä usein vahvisti hakijoiden kokemusta oikeudenmukaisesta päätöksestä:

Se vastaanotto mitä mä sain siinä uudes tiimissä ja esimieheltä (lisäsi oikeudenmukaisuudentunnetta). Eli he oli hyvin positiivisia siitä et mä otin tän pestin. Ja olin kiinnostunu. (#1)

Just nää uudet työkaveritkin sit kun niitä näki jossain niin ne kysy heti aina et no koska sä tuut, koska sä pääset siirtymään, tuu nyt jo meille. (#4)

Niinpä henkilöiden saama positiivinen palaute uudessa tiimissä ja uusilta kollegoilta lisäsi heidän oikeudenmukaisuuden tunnettaan. Tällöin palaute liitettiin myös kannustamiseen ja tukemiseen. Valitut hakijat korostivat siis epävirallisen palautteen merkitystä distributiivista oikeudenmukaisuutta arvioidessaan. Tämä havainto kyseenalaistaakin Walkerin tutkimuksen, jonka mukaan hakijan tulee saada virallista palautetta rekrytoinnin jälkeen, sillä tutkimuksessani tiimiltä tuleva epäsuora palaute koettiin tärkeämpänä erityisesti valittujen hakijoiden kohdalla.

Huomattavaa kuitenkin on, että vanhan tiimin esimiehet eivät useinkaan olleet kovin kannustavia henkilön uuden työtehtävän johdosta, mikä saattoi tietyissä tilanteissa aiheuttaa hakijoissa negatiivisia tunteita. Sekä valitut että valitsematta jääneet kokivat, että kannustus esimiestasolta oli puutteellista:

Esimiestasolta kyllä oisin kaivannut (kannustusta) koska mun mielestä semmonen ois nykymodernissa työelämässä työntekijältä jopa suotavaa, että on aktiivisesti kiinnostunut oppimaan uusia asioita, niin sikäli mun mielestä se on vähän ehkä jännä, että esimies ei kannustais hakemaan tai haluais että sä etenet. (#6)

Tämä kannustuksen puute ei kuitenkaan vähentänyt vastaajien kokemustaan rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta, mutta nosti esiin sisäisen organisatorisen ongelman, jonka mukaan esimiehet eivät kannusta työntekijöitään hakemaan uusia työtehtäviä ja sitä kautta eivät edistä henkilöstön kasvua ja kehitystä. Tämä seikka on toisaalta linjassa jo olemassa olevan tutkimustiedon (ks. Valvisto 2005) kanssa, jonka mukaisesti esimiehet eivät välttämättä halua luopua arvokkaista työntekijöistään. Toisaalta rekrytointiprosessi aiheuttaa esimiehille myös ylimääräistä työtä, mikä osaltaan kuormittaa heidän arkeaan. Niinpä olisikin mielenkiintoista selvittää, millä tavoin esimiehiä tulisi motivoida kannustamaan ja kehittämään henkilöstöään silläkin uhalla, että se tarkoittaisi heistä luopumista.

Kaiken kaikkiaan valitsematta jääneillä henkilöillä oli monipuolisemmat kokemukset rekrytointipäätöksen perusteluiden oikeudenmukaisuudesta. Kuten jo aikaisemmin on tullut ilmi, vain yksi valitsematta jääneistä hakijoista koki päätöksen ja sitä seuranneet perustelut oikeudenmukaisina. Hän kertoi päätöksestä ja sen perusteluista seuraavaa:

Mä en koe et siin on mitään huonoa et se kenet ne otti, niin se oli parempi ja sil oli hyvä tausta siihen et se oli tehny niitä töitä aiemmin (...) mä koin kyllä et, vaikka en mä sitä saanu et he teki sen oikean ratkasun että henkilö on tosi hyvä et se oli ihan mun mielestä reilu menettelytapa. (#5)

Kyseinen hakija koki valinnan oikeana siis siksi, että se toi organisaatioon uutta, sen tarvitsemaa osaamista, jota hakijalla itsellään ei ollut. Lisäksi kyseisen henkilön työn seuraaminen rekrytoinnin jälkeen vahvisti henkilön distributiivista oikeudenmukaisuuden kokemusta, sillä myös hänen oma työnsä on tehostunut ja yhteistyö osastojen välillä parantunut kyseisen henkilön palkkaamisen jälkeen. Tämä havainto tukee jo olemassa olevaa tutkimustietoa siitä, että parhaimman henkilön valinta lisää oikeudenmukaisuuden kokemusta. Lisäksi myös rekrytoinnin jälkeinen aika on tässä tapauksessa vaikuttanut positiivisesti oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Muut valitsematta jääneet hakijat sen sijaan kokivat ristiriitaisia tunteita perustelut saatuaan:

Tietyllä tapaa olen kyllä ymmärtäny (perustelut) mut kuitenkin välil ollu vähän et ihan oikeesti, oisitte vaan antanu mun näyttää. (...) Vaikka sanotaan että tarvittiin henkilöä, jolla on enemmän kokemusta mut ois kiva tietää et mistä päättelitte et mä en ois oppinu sitä asiaa riittävä nopeesti. (#3)

Et se on ehkä semmonen mikä mua monesti nyppii et kun se kokemus niin mistä sitä saa, jossei mulle tarjota sitä mahdollisuutta oppia sitä asiaa niin saanko mä sitä ikinä mistään. (#3)

Kylhän mä ymmärrän ne valintaperusteet kautta linjan (...) kun tietää mil taustoil ihmiset tekee täällä minkäkinlaisin hommia niin, se ehkä jotenkin sit ne hakukriteerit huomioiden niin ei ehkä aina oo ihan linjassa mut totakai valintaperusteet ja valinnat on ihan ok:sti perusteltu. (#6)

Näin ollen on huomionarvoista, että valitsematta jääneet henkilöt ovat nähneet kokemuksen myös epäoikeudenmukaisena valintaperusteena, vaikkakin he useimmiten ymmärsivät ja hyväksyivät kyseisen kriteerin. Heidän mukaansa kokemusta on vaikea, ellei jopa mahdotonta kerryttää, ellei organisaatio anna työntekijöilleen mahdollisuutta siihen tarjoamalla uusia, haastavampia työtehtäviä. Samalla hakijat kokivat, että työtehtävän suorittamiseksi asetetut vaatimukset eivät aina ole kriittisiä työn suorittamisen kannalta. Tämä huomio on linjassa sen suhteen, että hakijat toivovat tarkoin ja huolellisesti laadittuja työpaikkailmoituksia. Kaiken kaikkiaan valitsematta tulleet hakijat toivoivat, että rekrytoinneissa palkittaisiin ansioituneesta työstä sekä motivoituneesta ja kehityshaluisesta asenteesta:

Esimerkiks näyttö siitä miten on tehny työnsä tähän asti ja miten on oppinut uusia asioita ja sitä kautta sitä ehkä vois joskus kattoo enemmän. (#3)

Ehkä sil pitkäl työhistorialla ja sillä et on tehny ne mitä on pyydetty ja vähän ylikin sen niin luulis olevan joku arvo. (...) Mä koen sen myös yhtenä palkitsemisen keinona, et huomioidaan se et oot kiinnostunu kehittää ittees ja palkitaan sut et kun sä olet jaksanut olla täällä kaikki nämä vuodet ja tehdä hyvin sun työs. (#6)

Valitsematta jääneet hakijat siis toivovat, että pelkkä kokemus ei olisi esteenä tietyn työpaikan saamiselle, vaan että näytöt aikaisemmista suorituksista painaisivat enemmän, vaikka ne eivät täysin korreloisikaan haetun työtehtävän vaatimusten kanssa. Niinpä kyseiset hakijat toivoivat, että useisiin hakuihin osaa ottaminen nähtäisiin yrityksessä motivaation osoittamisena ja kehittymishaluna. Tämä kehittymiseen ja kasvuun keskittyvä rekrytointi koettaisiin myös eräänä palkitsemisen keinona, mikä toisaalta on linjassa jo olemassa olevan tutkimuksen kanssa siitä, että sisäiset rekrytoinnit koetaan palkintona hyvästä suoriutumisesta sekä sitoutumisesta (ks. Bradley 2006). Näin ollen valitsematta jääneet hakijat kokisivat oikeudenmukaisempana sen, että rekrytoinnit perustuisivat motivaatiosta ja sitoutumisesta palkitsemiseen, sen sijaan, että niissä painotettaisiin vain kokemusta, koulutustaustaa tai tekijöitä, kuten kaksikielisyyttä.

Oma tutkimukseni osoittaa, että useaan rekrytointiprosessiin osaa ottaminen ja niistä kielteisen päätöksen saaminen on lisännyt näiden hakijoiden distributiivisen epäoikeudenmukaisuuden kokemusta sisäisestä rekrytoinnista. Voidaankin siis perustellusti kysyä,

missä määrin useaan rekryointiprosessiin osaa ottaminen vaikuttaa hakijan kokemukseen rekryoinnin oikeudenmukaisuudesta. Samalla olisi mielenkiintoista selvittää, mitä yritykset voisivat tehdä vähentääkseen useista hylkäämisistä johtuvaa epäoikeudenmukaisuuden kokemusta silloin, kun itse rekryointi ei ole tarkoituksenmukainen ratkaisu. Työnkierrot ja urapolut voisivat olla eräitä keinoja lisätä työntekijöiden mahdollisuutta kerryttää työkokemusta ja sitä kautta heidän mahdollisuuksiaan edetä urallaan.

Valitsematta jääneet hakijat eivät myöskään enää usean prosessin jälkeen kokeneet saamaansa palautetta kovinkaan hyödyllisenä. Vaikka he kokivat aina saaneensa palautetta rekryoinnista ja pitivät sitä asiallisena ja relevanttia, palaute oli menettänyt merkitystään prosessien kuluessa. Näin ollen hakijat kokivat sen hyvänä asiana, että palautetta annetaan, mutta he toivoivat, että palautteen mukaan toimimisella olisi enemmän merkitystä. Niinpä hakijat toivoivat, että tietyn, aikaisemmin puuttuneen ominaisuuden hankkiminen otettaisiin huomioon seuraavissa rekryoinneissa. Tämän ei kuitenkaan koettu käytännössä tapahtuvan, mikä osaltaan laskee palautteen merkittävyyttä. Toisaalta hakijat ymmärsivät, että tulevaisuutta ei voida tarkasti ennustaa eikä työtehtäviä voida luvata kenellekään etukäteen. Siitäkin huolimatta, he kokivat, että ominaisuuksien vahvistamisen huomioon ottaminen olisi lisännyt heidän luottamustaan organisaatiota ja siellä suoritettavia rekryointeja kohtaan. Valitsematta jääneet hakijat kertoivat seuraavaa palautteen merkityksestä:

Et ei se oo mikään pudotus et sen takii ehkä ei osaa sitä palautettakaan sit samalla tavalla, vaikka sanotaankin ihan kivoja asioita ja ehkä tarkote-taankin niitä, mut ehkä se ei sil taval lämmitä mieltä et aika semmonen neutraali et ei oo kauheen pettyny, ei oikeen vihanen, ei oikeen tunnu kauheesti miltään. On vaan silleen tottunu. (#6)

No jos kuulee samat perustelut, niin sit on vähän sillai et ok mutta mä hankin korkeekoulututkinnon sen takii et korkeekoulututkintoo vaaditaan täällä. (#3)

Mul on jo nyt ainakin kolme kertaa sanottu et, jos sä tämän otat haltuun, niin sitten näemme sinut siellä, täällä ja tuolla ja sitä päivää odotellessa. Ehkä just kun on ollu tääl niin kauan niin se ei välttämät sil taval merkitse, se ei välttämät oikeesti tarkota sen enempää kun vaan taputus selkää. (#6)

Myös palautteen merkitystä pohtiessaan, eräs vastaajista koki, että organisaatiokulttuuri vähensi palautteen uskottavuutta sekä hakijoiden uskoa omiin mahdollisuuksiinsa edetä yrityksessä. Näin ollen oman tutkimukseni perusteella voidaan kyseenalaistaa Walkerin tutkimus palautteen vaikutuksesta. Toisaalta palaute koettiin hyvänä ja sen saamista

arvostettiin. Palaute kuitenkin menetti merkitystään siinä vaiheessa, kun hakija kehitti ominaisuuksiaan palautteen mukaan, mutta sillä ei koettu olevan merkitystä seuraavissa rekrytoinneissa. Näin ollen voidaan päätellä, että yksittäistapauksissa palautteella on positiivinen merkitys, mutta useisiin rekrytointeihin osaa ottaneiden kohdalla palautteen merkitys ja sitä kautta oikeudenmukaisuuden kokemus väheni. Tätä seikkaa tulee kuitenkin tutkia lisää.

5.2.4 Ajallisuus

Tutkimassani organisaatiossa prosessit suoritettiin melko nopealla aikataululla, sillä rekrytointivaiheista riippuen ne kestivät viikosta kuukauteen. Yksikään hakijoista ei kokenut, että rekrytointipäätös oli viipynyt suhteettomasti, tai että he olisivat tarvinneet väliaikatietoja. Päinvastoin, moni heistä koki, että rekrytointi suoritettiin kiireessä ja tästä syystä hyvin nopealla aikataululla. Hakijat kertovat seuraavaa rekrytointiprosessin kestosta ja päätöksen julkistamisen aikataulusta:

Mun mielestä aika nopeesti et, jos aattelee et on useempi hakija ollu kaikissa näissä. Ja kaikil on kuitenkin muutkin työt sitten siinä, niin mun mielestä ei oo kauheen pitkiä prosesseja ollu. (#3)

En mä jotenkaan siinä vaiheessa tai missään kohtaan miettiny et apua miksei kuulu mitään tai miksei muhun olla yhteydessä tai, et mun mielestä se meni kuitenkin nopeesti et en mä kokenu et mun ois pitäny saada jossain vaiheessa jotain väliaikatietoja. (#4)

Hakijoiden vastauksista voidaan päätellä, että he kokivat rekrytointipäätöksen tulleen nopeasti. He perustelivat kokemustaan sillä, että tiesivät prosessissa olevan useita osaa ottaneita, ja tästä syystä jokaisen hakemuksen läpikäynti ja mahdolliset haastattelut veivät aikaa. Niinpä he antoivat rekrytoijille aikaa, vaikka olisivatkin kokeneet kuukauden pitkäksi ajanjaksoksi odottaa päätöstä. Syynä saattoi olla myös se, että moni hakijoista mainitsi olevansa hyvin kiireinen jokapäiväisessä työssään, ja tästä syystä he eivät välttämättä ehtineet kaivata tietoa päätöksestä aikaisemmin.

Rekrytointipäätöksen ajallisuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että jokainen hakija oli tyytyväinen rekrytointipäätöksen nopeuteen. Niinpä omassa tutkimuksessani ei ilmennyt ajallisuuteen liittyviä seikkoja, jotka olisivat vähentäneet sisäisten hakijoiden distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemusta ajallisuuden näkökulmasta. Hakijat kokivat kaiken kaikkiaan nopean päätöksen vaikuttaneen positiivisesti heidän kuvaansa rekrytointipäätöksestä, eivätkä he uskoneet, että nopea prosessi olisi vaikuttanut negatiivisesti

siihen, miten itse rekrytointi suoritettiin. Näin ollen hakijat kokivat, että vaikka päätös oli nopea, kaikki tarvittavat seikat oli kyetty ottamaan huomioon päätöstä tehdessä. Niinpä nopean päätöksestä tiedottamisen voidaan katsoa lisänneen henkilöiden distributiivista oikeudenmukaisuuden kokemusta.

5.2.5 *Ulkoa vai sisältä?*

Sisäisten hakijoiden distributiivista oikeudenmukaisuutta tutkiessani tarkastelin myös hakijoiden mielipiteitä siitä, tulisiko sisäisen hakijan olla etusijalla rekrytointeja suoritettaessa. Tutkimuksessani hakijat suhtautuivat hieman ristiriitaisesti siihen, että sisäisiä hakijoita suosittaisiin rekrytointiprosesseissa. Pääsääntöisesti hakijat kokivat, että sisäisiä työntekijämarkkinoita tulisi hyväksikäyttää tai vähintään kartoittaa rekrytointeja suoritettaessa. Toisaalta hakijat tunnustivat uuden osaamisen hankinnan merkityksen. Vastaajat kertoivat ajatuksistaan sisäisten hakijoiden suosimisesta rekrytointiprosesseissa näin:

Kyl mä oikeestaan olisin sitä mieltä et jos talon sisällä on potentiaalia ni jossei anna niille ensin sitä mahdollisuutta. Mut et sitä potentiaali voi olla yhtäläillä siellä talon ulkopuolellakin. Se on vähän vaikea. Et kyl mä ehkä soisin sen muutaman päivän niille talon sisäisille hakijoille ensin. (#2)

Jos nyt ulkoo tulee joku ihan tosi nappi niin, se on ehkä helpompi hyväksyä, kun se et, jos sä tiedät jonkun täältä sisältä joka sitten saa ja koet olevas about samal viivalla niin mä koen sen epäoikeudenmukaisempana. (#6)

Kuten sanottu, eräät hakijat kokivat sisäisen rekrytoinnin palkitsemiskeinona ja tästä syystä pitivät hyväksyttävänä sitä, että sisäisiä hakijoita suosittaisiin ulkoisten sijaan. Hakijat siis ajattelivat, että sisäisiä hakijoita ja heidän kiinnostustaan tulisi vähintään kartoittaa ennen rekrytoinnin avaamista ulkopuolisille. Näin ajattelivat sekä valitut että valitsematta jääneet. Toisaalta hakijat kuitenkin kokivat ulkoisen rekrytoinnin lisäävän organisaation osaamista ja olevan sitä kautta tärkeää sen menestyksen kannalta. Tässä kohdassa vastaajat totesivat, että haettava toimenkuva sekä rekrytointistrategia määrittelevät sen, rekrytoidaanko henkilö sisältä vai ulkoa. Hieman yllättävää oli, että ulkoinen hakija saattoi olla myös helpommin hyväksyttävissä, jos hakija ei olisi kyennyt hahmottamaan eroavaisuuksia itsensä ja muiden sisäisten hakijoiden välillä. Kaiken kaikkiaan olemassa oleva tutkimustieto (ks. Bradley 2006) siitä, että sisäisiä hakijoita tulisi suosia, voidaan tältä osin kyseenalaistaa, vaikkakin sisäisille hakijoille haluttiinkin antaa mahdollisuus tulla valituksi.

Toisaalta eräät rekrytoinnit koettiin tutkittavassa organisaatiossa epäilyttävinä, valittiin henkilö sitten sisältä tai ulkoa. Eräs haastateltavista mainitsi kokevansa outona sen, että tietystä yrityksestä palkataan organisaatioon toistuvasti ”kaverin kavereita”. Toisaalta hän lisäsi, että ei osaa arvioida näiden henkilöiden osaamista, mutta piti asiaa kuitenkin silmäänpistäväenä. Lisäksi hakijat kokivat, että sisäiset siirrot, jotka eivät tule yleiseen hakuun ovat kautta linjan epäoikeudenmukaisia:

Tääl on kuitenkin niin paljon ihmisii, niin aina on joku joka haluis siirtyy toisiin tehtäviin niin sitkun sul ei oo mahdollisuutta hakea sitä paikkaa jonka joku muu yhtäkkiä sai, vaikka se ei ollu auki edes missään niin siit tulee kyl sanomista. Se koetaan epäreiluks. (#4)

Nii jotkut siirtyy, toiset ei. (#6)

Kaiken kaikkiaan hakijat kokivat, että sisäisiä siirtoja suunniteltaessa paikka tulisi laittaa hakuun koko organisaatioon, jotta jokainen halukas voi ilmaista kiinnostuksensa. Näin toisaalta tulisi toimia jo lainkin mukaan. Eräiden vastaajien mukaan kaikki rekrytointiprosessit tulisi julkistaa myös organisaation ulkopuolelle mahdollisimman oikeudenmukaisen päätöksen varmistamiseksi. Niinpä tutkimukseni vahvistaa aikaisempaa tutkimustietoa siitä, että suljettuja rekrytointeja pidetään epäoikeudenmukaisena rekrytointikeinona (ks. Heneman & Judge 2006).

Tämä tulos on kuitenkin hieman ristiriidassa sen suhteen, että hakijat toivoivat rekrytoijien ottavan huomioon heidän aikaisemmat hakunsa niin, että heille tarjottaisiin heidän kiinnostustaan vastaavia tehtäviä ohi virallisen hakuprosessin. Toisaalta tämä ristiriita hälvenee, sillä hakijoiden vastauksista oli nähtävissä, että sisäiset siirrot ja ylenemiset kohdistetaan hakijoiden mukaan usein tietyille työntekijäryhmille, mikä osaltaan laskee heidän oikeudenmukaisuuden kokemustaan. Niinpä sisäisten siirtojen tasapuolinen suorittaminen lisäisi oikeudenmukaisuuden tunnetta ja mahdollistaisi sen, että kyseisiä siirtoja voitaisiin jatkossakin suorittaa.

5.2.6 *Distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemuksen yhteenveto*

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 4) on koottu tiivistetysti vastaajien distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemukset. Kokemuksia on vertailtu jo olemassa olevaan teoriaan, jotka on esitelty vasemmassa sarakkeessa. Lisäksi olen jakanut vastaukset sen mukaan, tuliko henkilö valittua vai ei.

Taulukko 4 Distributiivisen oikeudenmukaisuuden osatekijät vastaajien mukaan

Osatekijät teorian näkökulmasta	Valittujen kokemukset	Valitsematta jääneiden kokemukset
<p>Oma uskomus ja rekryointipäätös Henkilö vertaa omia ominaisuuksiaan muiden vastaaviin (Adams 1963)</p> <p>Muiden ominaisuuksia ei tiedetä ja näin ollen tehdään virheellisiä arvioita (Bonache 2006)</p> <p>Päätös on oikeudenmukainen silloin, kun paras valitaan (Kanerva ym. 2010)</p>	<p>Päätelmiä omista mahdollisuuksista ei uskalleta tehdä, sillä omia ominaisuuksia verrataan muiden hakijoiden ominaisuuksiin, vaikka niitä ei tunneta.</p> <p>Rekryointipäätökset ovat oikeudenmukaisia, kun asiantuntevin ja kokevin henkilö tulee valituksi.</p>	<p>Päätelmä omista mahdollisuuksista perustetaan vertaamalla omia ominaisuuksia työtä aiemmin suorittaneen vastaaviin.</p> <p>Rekryointipäätökset ovat epäoikeudenmukaisia silloin, kun organisaatiokulttuuri suosii tiettyjä demografisia tekijöitä. Lisäksi ja osaksi tästä johtuen oikeudenmukaisuus heikkenee, jos tehtävään ei valita parasta hakijaa.</p>
<p>Ajallisuus Nopea tiedottaminen lisää päätöksen oikeudenmukaisuutta (Eskew 1993)</p>	<p>Nopea ja sujuva tiedottaminen lisää rekryointipäätöksen oikeudenmukaisuutta.</p>	
<p>Perustelut ja palaute Seniorius ja kokemus oikeudenmukaisia perusteluita (Kanerva ym. 2010)</p> <p>Relevantti ja ajallinen palaute rekrytoijalta lisää päätöksen oikeudenmukaisuutta (Walker 2009)</p> <p>Sisäinen rekryointi nähdään osana henkilöstön palkitsemista (Bradley 2006)</p>	<p>Oikeudenmukainen päätös perustuu kokemukseen, asiantuntijuuteen, työyhteisöön sopivuuteen sekä hyviin testituloksiin.</p> <p>Oikeudenmukaisuuden kokemusta lisää epäsuora positiivinen palaute uudessa tiimissä.</p>	<p>Oikeudenmukainen päätös perustuu kokemukseen ja asiantuntijuuteen, mutta rekrytoineissa tulisi palkita myös kehittymishalusta, motivaatiosta ja sitoutumisesta.</p> <p>Kokemus valitaperusteena voi lisätä epäoikeudenmukaisuuden kokemusta.</p> <p>Palaute lisää oikeudenmukaisuuden kokemusta, mutta jos sen myötä tapahtuva kehittyminen ei huomioida, oikeudenmukaisuuden kokemus heikkenee.</p>
<p>Ulkoa vai sisältä? Sisäinen rekryointi nähdään osana henkilöstön palkitsemista ja siksi sisältä palkkaaminen ulkoista oikeudenmukaisempaan (Bradley 2006)</p> <p>Suljettu rekryointi on avointa epäoikeudenmukaisempaa (Heneman & Judge 2006)</p>	<p>Oikeudenmukaisuutta lisää sisäisen potentiaalin karoittaminen ennen työpaikkailmoituksen julkistamista, mutta valinta tulee kohdistua parhaaseen hakijaan.</p> <p>Suljettu rekryointi ja siihen liitetty suosinta heikentää oikeudenmukaisuuden kokemusta.</p>	<p>Oikeudenmukaisuutta lisää sisäisen potentiaalin karoittaminen ennen työpaikkailmoituksen julkistamista, mutta valinta tulee kohdistua parhaaseen hakijaan.</p> <p>Oikeudenmukaisuutta lisää ulkoisen hakijan valinta silloin, kun hakija asemoi itsensä tasavertaiseksi muihin sisäisiin hakijoihin.</p> <p>Suljettu rekryointi ja siihen liitetty suosinta heikentää oikeudenmukaisuuden kokemusta.</p>

Taulukosta on havaittavissa, että tarkasteltavat ryhmät kokivat samalla tavalla muun muassa ajallisuuteen, suljettuun rekrytointiin, sisäisen potentiaalin kartoittamiseen sekä parhaan henkilön valintaan liittyvät seikat. Näin ollen sisäisen potentiaalin kartoittaminen, nopea ja sujuva rekrytointi sekä parhaan henkilön valinta lisäsivät hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta. Suljettu rekrytointi sen sijaan lisäsi epäoikeudenmukaisuuden kokemusta molemmissa ryhmissä. Sisäisen potentiaalin kartoittamiseen taas suhtauduttiin ristiriitaisesti molemmissa ryhmissä.

Sen sijaan kokemukseen perustuvaan rekrytointiin ja palautteen merkitykseen liittyvät kokemukset erosivat huomattavasti ryhmien välillä. Valitsematta jääneet painottivat kokemukseen perustuvan rekrytoinnin sijaan motivaation ja sitoutumisen tukemista ja niistä palkitsemista. Näin ollen he kokivat kokemukseen perustettavan rekrytoinnin hetkittäin epäoikeudenmukaisena. Lisäksi valitsematta jääneiden kokemukset palautteen hyödyllisyydestä olivat heikentyneet ajan kuluessa, kun niiden mukaan toimimisella ei nähty olevan vaikutusta. Valitut sen sijaan kokivat tiimistä tulevan epäsuoran palautteen virallista palautetta merkityksellisempänä.

Edelleen on huomattava, että oma tutkimukseni vahvisti monilta osin vallitsevaa tutkimustietoa rekrytoinnin distributiivisesta oikeudenmukaisuudesta. Kuitenkin juuri mainittu palaute, kokemukseen perustettava rekrytointipäätös sekä sisäisten hakijoiden suosiminen kyseenalaistettiin joiltain osin. Tästä huolimatta on huomiotava, että kyseisiä tutkimustuloksia ei täysin hylätä, vaan vastaajat ovat tarkastelleet niitä eri näkökulmista ja täten olemassa oleva tutkimustulos ei aina ole linjassa heidän kokemustensa kanssa.

5.3 Rekrytointiprosessin (proseduraalisen) oikeudenmukaisuuden toteutuminen

Proseduraalisen oikeudenmukaisuuden toteutumista tarkastelen tutkimalla, miten oikeudenmukaisena sisäiset hakijat kokivat rekrytointiprosessin. Pyrin siis kartoittamaan seikkoja, jotka ovat heikentäneet tai vastaavasti vahvistaneet hakijan kokemusta siitä, että rekrytointiprosessi suoritettiin oikeudenmukaisella tavalla. Analyysini pohjana olen käyttänyt jo olemassa olevaa tutkimustietoa, johon pyrin omaa aineistoani vertaamaan.

Olen jakanut proseduraalisen oikeudenmukaisuuden realistiseen työkuvaan, haastattelun, prosessiin sekä prosessin jälkeisiin tapahtumiin. Kyseiset tekijät nousivat esiin teoreettisesta viitekehystäni sekä aineistostani ja pyrinkin omalla tutkimuksellani nyt joko vahvistamaan tai kyseenalaistamaan jo olemassa olevaa tutkimustietoa. Pyrin myös hahmottelemaan seikkoja, joiden tutkiminen olisi tulevaisuudessa tarkoituksenmukaista.

Lisäksi olen tarkastellut proseduraalisen oikeudenmukaisuuden toteutumista sen mukaan, tuliko hakija valituksi vai ei. Tarkoitukseni on tässäkin kohtaa kartoittaa samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kyseisten ryhmien välillä. Analysoin myös esiin nousseiden erojen mahdollisia syitä.

5.3.1 *Realistinen työnkuva*

Tutkimuksessani ilmeni, että sisäisessä rekrytoinnissa hakijat ovat usein hyvin tietoisia siitä, mitä haettava työnkuva sisältää ja vaatii tekijältään. Tämä osaltaan lisää sitä, että lähinnä ne hakijat, jotka kokevat työssä pärjäävänsä, ottavat osaa rekrytointiprosessiin. Tämä työtehtävän tunteminen toteutui myös omassa tutkimuksessani:

Kun on talon sisällä, niin suunnilleen oli jo hahmottanu et mitä se uus tehtävä sit pitää sisällään. Tietenkin se tarkentu sit enemmän siinä perehdytyksen aikana. Ja sit tietenkin haastattelussa nyt kerrottiin pääpiirteittäin mitä työtehtäviin kuuluu, sillä tarkkuudella mitä esimiehet nyt tietää mitä alaiset tekee. Onhan siellä paljon sellasta mistä esimiehetkään ei tiedä. Et toimenkuva sanoo yhtä mut, sit se käytäntö on sit pikkasen... et arki muokkaa sitä. (#2)

Kyl mä oikeestaan tiesin koska mä oon X:n kans kyl joka siis teki tätä ennen mua ja sit jäi eläkkeelle, niin mä olin hänen kanssaan kyl jutellu ja oltiin just puhuttu siitä et vähän samanlaisia ongelmii on ja asiakkaat on samanlaisia (...) niin mä tiesin kyl sen että se on hyvin lähellä sitä mitä mä ennenkin tein. (#4)

Hakijat siis kokivat, että organisaatiossa työskentely lisäsi heidän tietämystään haettavaa tehtävästä. Lisäksi läheiset välit kyseisen tiimin työntekijöiden kanssa sekä mahdollinen yhteistyö tiimien välillä lisäsi tätä tietämystä. Tämä siten vahvistaa jo olemassa olevaa tutkimustietoa (ks. Baker 2004) siitä, että hakijat luottavat enemmän kollegoiltaan ja muilta epävirallisilta kanavilta tulevaan tietoon kyseisestä työtehtävästä virallisten kanavien sijaan. Tämä tulee esille myös hakijoiden vastauksista, joiden mukaan esimiehet eivät välttämättä tunne työn arkea tarpeeksi tarkasti osatakseen kuvata sitä kattavasti.

Edelleen sisäiset hakijat kokivat, että heillä olisi ollut matala kynnyks tiedustella lisää kyseisestä toimesta sekä esimiestasolta että kyseiseltä osastolta. Tämä osaltaan lisäsi hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta, sillä he kokivat pystyvänsä kontrolloimaan saamaansa tietoa. Huomattavaa kuitenkin oli, että kukaan hakijoista ei kokenut tarvitsevana lisätietoa enää haastatteluiden jälkeen. Näin ollen oma tutkimukseni vahvistaa jo

olemassa olevaa tutkimustietoa (ks. Baker 2004) siitä, että jo organisaation palveluksessa olevalla henkilöllä on hyvin realistinen kuva siitä, mitä työtehtävä pitää sisällään.

Realistisen työnkuvauksen kannalta merkittävää oikeudenmukaisuuden näkökulmasta on myös se, miten esimiehet määrittelevät ja tiedottavat avoimesta työpaikasta ja vaadituista ominaisuuksista. Tutkimuksessani kävikin ilmi, että sisäiset hakijat kokivat oikeudenmukaisen rekrytoinnin koostuvan työlle tarkkaan määritellyistä vaatimuksista ja niiden toteutumisesta. Jos näistä vaatimuksista ei pidetty kiinni, hakijat kokivat rekrytoinnin epäoikeudenmukaisena. Tämä johtuu siitä, että työntekijät, joilla vaadittuja ominaisuuksia ei ollut, eivät hakeneet paikkaa, sillä he uskoivat päätöksen perustuvan määriteltyihin ominaisuuksiin. Näin ei kuitenkaan aina tapahtunut, mikä siten heikensi hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta.

Näin ollen työn vaatimusten linjaaminen tarkasti työn suorittamisen kannalta merkittäviin ominaisuuksiin on omiaan lisäämään hakijoiden proseduraalista oikeudenmukaisuuden kokemusta. Tämä seikka tukee Colquittin (2008) tutkimustuloksia siitä, että annettavan tiedon tulee olla täsmällistä ja paikkaansapitävää. Jos hakijat eivät siis koe tiettyjä asetettuja vaatimuksia työn suorittamisen kannalta välttämättömiksi, heidän oikeudenmukaisuuden kokemuksensa vähenee. Näin ollen tämä tulos on linjassa myös Leventhalin (1976) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan henkilö arvioi tietyn prosessin oikeudenmukaisuutta arvioimalla päätöksenteolle asetettuja rajoja. Tässä tapauksessa rajat muodostuvat työntekijältä vaadittavista ominaisuuksista.

Voidaan siis todeta, että sisäisillä hakijoilla oli hyvin realistinen kuva haettavasta työtehtävästä ja tarpeen mukaan he osasivat myös laajentaa tuota tietämystä. Lisäksi he kokivat, että kollegoilta ja tiimistä saatava tieto työtehtävästä on virallista tiedottamista rikkaampaa. Hakijat peräänkuuluttivat kuitenkin oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi huolellisesti laadittuja työnkuvia sekä korostivat niiden mukaan toimimisen tärkeyttä.

5.3.2 Arviointimenetelmät

Yhteistyöyrityksessäni jokaista tutkimukseeni osallistuvaa sisäistä hakijaa oli haastateltu heidän hakemaansa tehtävään. Osalla haastateltavista haastattelutilanne oli sujunut ammattimaisesti virallisissa merkeissä, kun taas osa heistä oli vain kokenut jutustelewansa esimiehien kanssa. Haastateltavat kokivat yleisesti ottaen pystyneensä kontrolloimaan haastatteluja muun muassa kertomalla avoimesti osaamisestaan ja ominaisuuksistaan sekä esittämällä vastavuoroisesti kysymyksiä haastattelijoille. Sisäiset hakijat kertoivat haastattelun ilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta seuraavaa:

Mä en koe sitä sillai haastatteluna. Mä vaan juttelin mun esimiehen kanssa ja hänen esimiehensä. (#1)

Ihan hyvä asiallinen (ilmapiiri). Et vaikka ollaan tuttuja, niin silti vähän siirrytään hieman ulos niistä omista työrooleista. (#3)

Mä sain niihin (kysymyksiin) vastaukset et mun mielestä ihan hyvää vuorovaikutusta. (#5)

Kaiken kaikkiaan sisäiset hakijat kokivat valinnastaan riippumatta, että haastattelu oli sujunut hyvissä merkeissä. Tämä saattoi osaltaan johtua siitä, että haastattelut oli järjestetty hyvin epämuodollisesti ja tästä syystä osa hakijoista kokikin vain jutelleensa esimiestensä kanssa. Eräs valitsematta jäänyt, useaan prosessiin osaa ottanut vastaaja kuitenkin myönsi, että vaikka haastattelut olivat usein hyvin toteutettuja ja asiallisia, hän ei silti aina uskaltanut kysyä tai sanoa kaikkea haluamaansa. Hän ei osannut kertoa, mistä tämä johtui, mutta arveli asian olevan yhteydessä haastattelutilanteen jännittävyteen. Niinpä onkin merkittävä huomata, että vaikka haastattelu koetaan kaikin puolin miellyttävänä, tietty valtasuhde on kuitenkin aina olemassa, mikä taas vaikuttaa hakijan kykyyn kommunikoida. Tämän valtasuhteen sekä luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen suhdetta rekrytoinnissa olisi mielenkiintoista tutkia tulevaisuudessa.

Kuten sanottu, osa haastatteluista suoritettiin yhteistyöorganisaatiossa melko vapaamuotoisesti. Toisin sanoen, hakijoilta saatettiin kysyä eri kysymyksiä, mikä osaltaan johtaa eriarvoiseen kohteluun ja sitä kautta epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen. Huomattavaa oman tutkimukseni kannalta on, että hakijat eivät juurikaan tienneet, miten haastattelut oli suoritettu muiden hakijoiden kanssa. Niinpä he eivät osanneet arvioida haastatteluiden johdonmukaisuutta ja sitä kautta niiden oikeudenmukaisuutta. Eräs valitsematta jäänyt hakija oli kuitenkin keskustellut yhdessä tapauksessa toisen sisäisen hakijan kanssa ja tällöin olikin ilmennyt, että henkilöiltä oli kysytty eri kysymyksiä:

Emmä tiedä onks sil mitää merkitystä mut mä ihmettelin et miksei multa kysytty yhtä kysymystä mitä toiselta oli kysytty. (#3)

Kyseinen hakija koki siis hieman kyseenalaiseksi sen, että hakijoilta ei kysytty samoja kysymyksiä. Hän ei kuitenkaan osannut sanoa, oliko asialla merkitystä valinnan tai oikeudenmukaisuuden kannalta, mutta jo asian esille tuominen voi viitata siihen, että kyseisellä seikalla on jonkinlainen alitajuinen vaikutus hakijan oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Tästä syystä olisikin mielenkiintoista tutkia, vaikuttaako keskusteleva ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri henkilön proseduraalisen oikeudenmukaisuuden kokemukseen enemmän kuin strukturoidut haastattelut. Vaikka aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että strukturoitu haastattelu lisää kokemusta tasapuolisuudesta ja sitä kautta vah-

vistaa proseduraalista oikeudenmukaisuutta, omassa tutkimuksessani selvisi, että vastaajat eivät osanneet arvioida kyseisestä seikkaa. Tästä syystä voidaankin perustellusti kysyä, tulisiko rekrytoijien panostaa ilmapiirin luomiseen johdonmukaisen haastatteluprosessin sijaan, kun hakijat eivät ole tietoisia toistensa prosesseista.

Vaikka sisäiset hakijat eivät osanneetkaan arvioida haastatteluprosessien yhdenmukaisuutta, he silti pitivät haastattelukysymyksiä itsessään asianmukaisina ja hakijan arvioinnin kannalta tarkoituksenmukaisina. Tämä lisäsi heidän oikeudenmukaisuuden kokemustaan. Toisaalta myös laki estää tiettyjen kysymysten esittämisen, mutta kaiken kaikkiaan hakijat kokivat, että haastattelukysymykset olivat asiallisia:

Ihan siis ok et kun mä tiedän mitä mä osaan ja mitä mä en osaa ja mä kerroin se ihan reilusti et ne kysyi ihan järjellisiä kysymyksiä. (#5)

Mun mielestä on ollu hyvii ne haastattelut myös sisällöllisesti. Et ne on kyl mun mielestä tukenu sitä hakuprosessia. Ja sitä et mitä haetaan. (#3)

Kaiken kaikkiaan hakijat kokivat haastatteluiden sujuneen mielekkäästi ja niissä esitettyjen kysymysten olleen tarkoituksenmukaisia. Tämä tutkimustulos vahvistaa jo olemassa olevaa tutkimustietoa (ks. Eskew 1993) siitä, että asialliset kysymykset haastatelussa lisäävät hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta. Tämä seikka on yhteydessä myös Leventhalin (1976) tutkimukseen, jonka mukaan hakija arvioi rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuutta analysoimalla, miten rekrytoija kerää hakijoista tietoa.

Hakijat kuitenkin pitivät hankalana asiana sitä, että haastattelussa sosiaaliset taidot ja puheenlahjat saattavat luoda hakijasta hyvin positiivisen kuvan, vaikka kyseiset ominaisuudet eivät välttämättä takaisi menestystä haettavassa työtehtävässä. Hakijat myös uskoivat, että eräissä tapauksissa henkilöt haluavat antaa itsestään ja osaamisestaan todellisuutta paremman kuvan. Tätä seikkaa sisäiset hakijat ilmensivät painottamalla rehellisyyttä ja avoimuutta haastattelutilanteissa ja sitä kautta tuomitsivat toiminnan, jossa hakija kaunistelee tai liioittelee omia ominaisuuksiaan. He uskoivat rehellisyyden edesauttavan myös oikean henkilön valintaa, sillä hakijat tunsivat paineita suoriutua haetun tehtävän vaatimusten sekä omien sanojensa mukaisesti. Tästä syystä he eivät halunneet luoda itsestään rekrytointiprosessin aikana totuudenvastaista kuvaa.

Eräiden vastaajien mukaan erilaiset testit voisivat ratkaista haastatteluihin liittyvän ongelman. Huomattavaa kuitenkin on, että omalla kohdallaan sisäiset hakijat eivät ymmärtäneet soveltuvuustestien merkitystä, eivätkä sitä, miten kyseisellä testillä pystytään mittaamaan työn kannalta olennaisia ominaisuuksia. Tämä saattoi johtua viestinnän puutteesta ja niinpä tarkempi testin merkityksestä sekä tulkinnasta tiedottaminen edistäisi henkilöiden ymmärrystä kyseistä arviointimenetelmää kohtaan. Tämä havainto osaltaan vahvistaa jo olemassa olevaa tutkimustietoa (ks. Truxillo 2002) siitä, että testin sisällöstä

tiedottaminen lisää hakijan hyväksyntää testiä kohtaan ja tätä kautta se vahvistaa hänen oikeudenmukaisuuden kokemustaan.

Kaiken kaikkiaan haastattelut on yhteistyöryityksessä suoritettu asiallisesti eivätkä hakijat kokeneet epäoikeudenmukaisuutta haastatteluiden sisällön, kommunikaation tai vuorovaikutuksen suhteen. Tällä hetkellä soveltuvuustestien tarkoitus ja sisältö olivat kuitenkin hakijoille epämääräisiä, mikä osaltaan vähensi testien uskottavuutta. Näin ollen tarkempi testeistä tiedottaminen lisäisi hakijoiden luottamusta niitä kohtaan ja samalla vahvistaisi heidän oikeudenmukaisuuden kokemustaan.

5.3.3 *Prosessi*

Rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuutta arvioitaessa ilmeni, että vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä siihen, miten rekrytointiprosessit suoritettiin kyseisessä organisaatiossa. Työtehtävään valitut hakijat kokivat kuitenkin prosessin oikeudenmukaisuuden syntyneen melko eri syistä. Eräiden vastaajien oikeudenmukaisuuden tunnetta lisäsi se, että heidät valittiin talon sisältä heidän kokemuksensa vuoksi, kun eräs hakijoista koki oikeudenmukaisuuden toteutuneen systemaattisen prosessin myötä, jossa mukana oli myös organisaation ulkopuolisia tahoja. Niinpä valitut painottivat eri asioita perustellessaan oikeudenmukaisuuden toteutumista, mutta kuten aikaisemminkin mainittu, kaikki valitut pitivät rekrytointipäätöstä oikeudenmukaisena. Niinpä yllätyksettömästi he kokivat myös rekrytointiprosessin olleen suurimmilta osin oikeudenmukainen, sillä päätöksen oikeudenmukaisuuden kokemusta lisää kokemus prosessin oikeudenmukaisuudesta:

Sillä tavalla tietenkin sit (edisti oikeudenmukaisuuden tunnetta) et talon sisältä valittiin. (#2)

Ehkä sekin oli just sitä reiluutta et mä olin kuitenkin osittain tuttu näille nykysille työkavereilla niin ei he sit kuitenkaan luottanu siihen et he tuntee mut et sen mä niin kun koin et se oli osa sitä reiluusprosessia just et siellä sit ulkopuoliset katto et kuka luonteen ja ominaisuuksien perusteella ehkä sopisi parhaiten. (#4)

Se mun (haku) oli julkisessa et ei sitä ainakaan kukaan pääse sanomaan et tietkö et toi nyt pääsi tonne kun se on tommonen, et koska kyl näissä sisäisissä siirtymissä välillä tulee sanomista et miten ne toin nyt valitsi, niin mä koen just et tää mun mielestä oli tosi reilu. (#4)

Eräs hakijoista koki oman prosessinsa oikeudenmukaiseksi siitä syystä, että se oli järjestetty avoimesti sekä ulkoisten että sisäisten hakijoiden kesken, mutta myös siksi, että arviointi oli osaltaan suoritettu ulkoista konsulttia käyttämällä. Nämä seikat lisäsivät hänen kokemustaan siitä, että prosessi oli suoritettu puolueettomasti ja, että jokaisella hakijalla oli yhtäläiset mahdollisuudet tulla valituksi. Tämä havainto vahvistaa jo olemassa olevaa tutkimustietoa (ks. Leventhal 2008) siitä, että puolueettomuus, johdonmukaisuus ja edustettavuus lisäävät hakijan kokemusta proseduraalisesta oikeudenmukaisuudesta.

Tämä seikka on kuitenkin hieman ristiriidassa kahden muun paikan saaneen vastausten kanssa. Näiden vastaajien mukaan heidän pitkä kokemuksensa sekä asiantuntijuutensa olivat seikkoja, joiden myötä heidän valintansa oli oikeudenmukainen asia. Lisäksi se, että he olivat jo organisaation palveluksessa, lisäsi heidän tuntemuksiaan siitä, että prosessi oli oikeudenmukainen. Nämä vastaukset toisaalta tukevat jo olemassa olevaa tutkimustietoa (ks. Bradley 2006) siitä, että työntekijät kokevat sisäisten hakijoiden olevan oikeutetumpia työtehtäviin, ja että kokemukseen perustuva päätös on oikeudenmukainen (ks. Kanerva ym. 2010) Niinpä voidaan todeta, että vaikka valitut muodostavat käsityksensä prosessin oikeudenmukaisuudesta hyvin erilaisiin seikkoihin, mitään perusteluja ei voida arvottaa muihin nähden parempana. Edelleen molemmat perustelut vahvistavat jo olemassa olevia tutkimuksia, vaikkakin ovatkin eri lähtökohdista syntyneitä.

Huomionarvoista siis on, että valitut kautta linjan pitivät prosessia oikeudenmukaisena, vaikka kokivatkin oikeudenmukaisuuden syntyneen eri asioista. Tämä seikka on linjassa havainnon kanssa, että oikeudenmukaisuuden kokemus on hyvin subjektiivista eikä toista perustelua voida pitää toista parempana. Myös valitsematta jääneet hakijat mielsivät, että rekrytointiprosessit ovat suurimmilta osin asianmukaisesti järjestettyjä:

Hienoo mun mielestä et tuli soitto, ettei vaan mitään viestiä. (#5)

Mun mielestä se hoitui ihan ammattimaisesti et kyl mä oon ollu aina ihan tyytyväinen siihen, miten täällä se itse prosessi ja tiedottaminen, aina tiedotetaan kaikkea, uskoisin et myös ulkoisia hakijoita. (#6)

Ehkä just asiallinen kohtelu ja yleisesti ottaen kunnioittava asenne. (#3)

Kaiken kaikkiaan valitsematta jääneetkin ovat olleet tyytyväisiä siihen, miten rekrytointiprosessit on organisaatiossa suoritettu. Erityisesti kommunikaation ja viestinnän merkitys korostui näiden hakijoiden arvioidessa rekrytoinnin proseduraalista oikeudenmukaisuutta. Eräs hakija piti tärkeänä muun muassa sitä, että päätöksestä ilmoitettiin hänelle puhelimitse viestin sijaan. Muut kaksi valitsematta jäänyttä hakijaa sen sijaan korostivat kunnioitusta, asiallisuutta sekä kommunikaatiota kuvaillessaan proseduraalisen

oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Nämä hakijat olivat henkilöitä, jotka olivat hakeet useaan työtehtävään. Huomattavaa siis on, että näiden henkilöiden kohdalla prosessin oikeudenmukaisuus on tiiviisti yhteydessä arvomaailmallisiin seikkoihin, jotka oikeudenmukaisuuden muodoista on lähimpänä interaktionaalisuutta. Tämä saattaa johtua siitä, että useaan rekrytointiprosessiin osaa ottaneet hakijat ovat muita syvällisemmin ja tarkemmin analysoineet rekrytointeja ja tehneet näin ollen huolellisia päätelmiä niiden oikeudenmukaisuudesta.

Vaikka valitsematta jääneet olivat pääosin tyytyväisiä rekrytointiprosesseihin, etenkin useaan prosessiin osaa ottaneet mainitsivat muutamia seikkoja, jotka olivat heitä mietittäneet. Toinen heistä koki, että prosessin avoimuus helpottaisi hänen suhtautumistaan rekrytointiin ja avartaisi hänen näkemystään omista mahdollisuuksistaan. Hän kuitenkin tiedosti, että lisäävoimuuden toteuttaminen olisi todellisuudessa haasteellista ja että se saattaisi vaikuttaa negatiivisesti hänen omaan käyttäytymiseensä rekrytointitilanteissa:

Ärsyttää on ehkä vähän voimakas ilmaus mut jos mä mietin niin et jos koko prosessi ois jollakin tapaa avoimempi niin mun ois helpompi jotenkin mennä siellä mukana mut toisaalta sitten taas et se ei varmastikaan oo mahdollista niin mä en sinäänsä ehkä sit voi kritisoidakaan. (#3)

Et tietäis enemmän et mimmosia muita hakijoita on ollu et must on hirveen kiva tietää koko aika vähän et missä mennään. Et (...)mun olis sillon paljon helpompi sijoittaa itteni siinä haussa sitten. Toisaalta se voi vaikuttaa sitten jatkossa mun omaan käyttäytymiseen myös negatiivisesti et ei se välttämättä oikeestaan huonokaan ole. (#3)

Niinpä kyseisellä hakijalla oli ristiriitaiset mielikuvat siitä, mikä edistäisi hänen proseduraalisen oikeudenmukaisuuden kokemustaan. Toisaalta hän kaipasi avoimuutta, mutta tunnisti kuitenkin sen epäkohdat. Kaiken kaikkiaan hän koki epävarmuutta siitä, ettei osannut sijoittaa itseään ja omia mahdollisuuksiaan muihin nähden rekrytointiprosessin aikana. Tämä havainto on linjassa aikaisemman tutkimustiedon (ks. Colquitt 2008) kanssa, jonka mukaan epävarmuus lisää epäoikeudenmukaisuuden kokemusta. Huomionarvoista kuitenkin on, että kyseinen tutkimus on tehty interaktionaalisesta oikeudenmukaisuudesta, mutta se vaikuttaa merkittävästi myös proseduraalisen oikeudenmukaisuuden kokemukseen.

Toinen useaan hakuprosessiin osaa ottanut sisäinen hakija lähestyi rekrytointiprosessin epäkohtia toisesta näkökulmasta. Hän korosti yrityskulttuurin merkitystä organisaation tapaan suorittaa rekrytointeja. Hakija koki, että organisaatiokulttuuri määritteli suurelta osin sen, kenellä on mahdollisuudet menestyä sisäisissä rekrytoinneissa:

Varmasti tääl hoidetaan tosi tyylikkäästi just nää rekrytointiprosessit ja kaikki mut se kun tuntee tän talon jo ja on nähny tätä toimintaa nyt jo aika monta vuotta niin tietyl tavalla on muodostunu semmonen käsitys et mitkä asiat vaikuttaa siihen et ketkä tääl etenee ja ketkä ei. Ja sit jotenkin nää omat hakuprosessit ja muut vaan vahvistaa sitä vaikei niissä välttämättä nyt ookaan mitään erityistä epäoikeudenmukaista tai mitään mut et se kokonaisuus on muodostunu. Et on se tietty kuva ja sen takia just vaikuttaa tähäkin et on silleen noh, ihan sama et ei enää. Et kyl mä jatkossa tuun miettimään et jaksanko mä edes hakea, viitsinkö vaivautua. (#6)

Tämän vastaajan mukaan yrityskulttuurilla on lannistava vaikutus hänen omaan motivaatioonsa hakea työtehtäviä tulevaisuudessa. Vaikka hakija kokeekin, että rekrytointiprosessit on suoritettu oikeudenmukaisesti ja asiallisesti, hän uskoo, että yrityskulttuuri ohjailee voimakkaasti sitä, kenellä on lopulta todelliset mahdollisuudet tulla valituksi. Voidaankin todeta, että vaikka prosessia pidetään näennäisesti oikeudenmukaisena, sen taustalla voi olla tekijöitä, jotka vähentävät hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta.

Kaiken kaikkiaan voidaan siis päätellä, että vastaajat olivat kautta linjan tyytyväisiä siihen, miten rekrytointiprosessit oltiin suoritettu. Niinpä rekrytointiprosessit ovat osaltaan lisänneet hakijoiden proseduraalisen oikeudenmukaisuuden kokemusta. On kuitenkin huomattavaa, että hakijat perustelivat oikeudenmukaisuuden kokemustaan eri tavoin. Edelleen on huomionarvioista, että useaan prosessiin osaa ottaneet mainitsivat arvomaailmallisia seikkoja, kun taas muiden oikeudenmukaisuuden kokemus perustui konkreettisiin asioihin, kuten kommunikointitapaan tai useaan arvioitsijaan. Tulevaisuudessa olisi hyvä selvittää, mistä kyseinen ero johtuu ja mikä sen syntyyn on vaikuttanut.

5.3.4 Jälkityö

Kuten aikaisemmista kappaleista on käynyt ilmi, työtehtäviin valituksi tulleet ovat kautta linjan pitäneet sekä rekrytointiprosessia että itse päätöstä oikeudenmukaisena. Niinpä heidän kohdallaan ei juurikaan ollut havaittavissa seikkoja, jotka olisivat heikentäneet heidän oikeudenmukaisuuden kokemustaan prosesseissa, joihin he ottivat osaa. Hieman yllättäen, kaksi työtehtävän saaneista oli kuitenkin jossain määrin tyytymätön siihen, miten siirtymä uuteen työhön oli organisoitu. He kokivat, että heiltä edellytettiin kahden työtehtävän hoitamista saman aikaisesti, mikä kuormitti heitä sekä henkisesti että fyysisesti:

Ehkä sit se jälkipyykki sit sen jälkeen, miten sit se siirto sit osastolta toiselle tapahtu et ehkä siinä ois pitäny selkeemmin tehdä se, että päivämäärä on tämä ja siirryt. Koska mul annettiin ehkä toisenlainen kuva et mä olisin

saanu rauhassa tehdä vielä sitten kuukauden päivät niitä vanhoja tehtäviä ja pikkuhiljaa sitten saada se kanta kuntoon ja sitten lähtee. (#2)

Mä sanoin sit jossain vaiheessa et tästä ei tuu mitään kun mua koko aika tarvitaan liikaa siellä ylhäällä, niin (esimies) sit kävi juttelemassa et nyt täytyy X:n päästä sitten alas. (#4)

Valitut hakijat kokivat siis haasteellisena sen, että heidän edellytettiin työskentelevän samaan aikaan kahdella eri osastolla. Näin ollen hakijat kokivat, että heille annetut lupaukset eivät täysin täyttyneet. Lisäksi he kokivat, että esimiesten väliset dynamiikat ja asenteet vaikuttivat negatiivisesti hakijoiden kokemukseen rekrytoinnista:

Sen jälkeen sit entinen esimies et hänen töitään ei sit toisissa kerroksissa tehdä mut kyl ne siitä sit sopuun pääsi mut se vaan et mä olin vähän siinä välikätenä enkä tienny et kumpaa sitten kumartele siin kohtaa. (#2)

Joo se mun entinen esimies oli hyvin katkera siitä, että mä lähdin sieltä pois. Hän ei oikeen osannu käyttäytyä asiallisesti. (#4)

Toinen hakijoista koki siis joutuvansa uuden ja vanhan esimiehen välikäteen, kun taas toinen koki epämiellyttävää kohtelua edelliseltä esimieheltään hänen siirtonsa varmistuttua. Niinpä onkin huomattavaa, että valittujen hakijoiden kohdalla heidän kokemuksensa rekrytoinnista heikkeni eniten vasta silloin, kun he aloittivat uuden työn, vaikka olivatkin pääasiallisesti tyytyväisiä itse työhön. Lisäksi heidän esimiestensä asenteet olivat omiaan vaikuttamaan negatiivisesti siihen, miten hakijat lopulta kokivat rekrytoinnin. Vaikka tämä ei suoranaisesti vaikuttanut heidän oikeudenmukaisuuden kokemukseensa rekrytoinnin suhteen, nämä tapahtumat jäivät negatiivisina hakijoiden mieleen, jolloin ne saattavat vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa ja sitoutumiseensa. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista tutkia sitä, miten suuri merkitys rekrytoinnin jälkeisillä tapahtumilla on hakijoiden mielikuvaan rekrytoinnista ja erityisesti sen oikeudenmukaisuuteen.

5.3.5 Proseduraalisen oikeudenmukaisuuden kokemuksen yhteenveto

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 5) on kerätty tiivistetysti hakijoiden kokemukset proseduraalisen oikeudenmukaisuuden osatekijöistä ja niiden vaikutuksista heidän oikeudenmukaisuuden kokemukseensa. Taulukossa on vertailtu omaa aineistoani jo olemassa olevaan tutkimukseen. Lisäksi olen jakanut tämänkin taulukon vastaukset sen mukaan, tuliko henkilö valittua vai ei.

Taulukko 5 Proseduraalisen oikeudenmukaisuuden osatekijät vastaajien mukaan

Osatekijät teorian näkökulmasta	Valittujen kokemukset	Valitsematta jääneiden kokemukset
<p>Realistinen työnkuva Huolellisesti ja realistisesti laadittu työnkuva lisää organisaatioon sitoutuneisuutta (Meglisio & DeNisi 1987)</p> <p>Hakijat luottavat epävirallisista lähteistä tulevaan työnkuvaan (Baker 2004)</p> <p>Sisäisillä hakijoilla on realistinen kuva työstä (Baker 2004)</p> <p>Hakija arvioi oikeudenmukaisuutta päätökselle asetettujen rajojen valossa (Leventhal 1976)</p> <p>Annettavan tiedon tulee olla täsmällistä (Colquitt 2008)</p>	<p>Tiivis yhteistyö muiden osastojen kanssa auttaa muodostamaan realistisen työnkuvan ja tähän kuvaukseen luotetaan esimiesten kertomaa enemmän</p> <p>Huolellisesti ja realistisesti laadittu työnkuva lisää oikeudenmukaisuuden kokemusta</p> <p>Oikeudenmukaisuutta punnitaan arvioimalla työnkuvaa todellisuuteen ja vastaavuus lisää oikeudenmukaisuuden kokemusta</p>	
<p>Arviointimenetelmät Vuorovaikutus haastattelutilanteissa lisää oikeudenmukaisuutta (Bies & Shapiro 1988)</p> <p>Struktutoitu haastattelu on avointa oikeudenmukaisempaa (Heneman & Judge 2006)</p> <p>Hakija arvioi prosessin oikeudenmukaisuutta analysoimalla rekrytoijan tiedonkeruuta (Leventhal 1976)</p> <p>Testien sisällöstä tiedottaminen lisää oikeudenmukaisuutta (Truxillo ym. 2002)</p>	<p>Hyvä vuorovaikutus ja asiallinen ilmapiiri haastattelutilanteissa lisäävät oikeudenmukaisuuden kokemusta</p> <p>Oikeudenmukaisuutta lisää asialliset ja työhön sidotut haastattelukysymykset</p> <p>Epätietoisuus testien sisällöstä ja tarkoituksesta heikentää oikeudenmukaisuuden kokemusta</p>	<p>Hyvä vuorovaikutus, asiallinen ilmapiiri sekä avoimuus ja kunnioitus haastattelutilanteissa lisäävät oikeudenmukaisuuden kokemusta</p> <p>Oikeudenmukaisuutta lisää asialliset ja työhön sidotut haastattelukysymykset</p> <p>Epäjohdonmukaisuus ihmisten välillä heikentää haastatteluiden oikeudenmukaisuutta.</p> <p>Epätietoisuus testien sisällöstä ja tarkoituksesta heikensi oikeudenmukaisuuden kokemusta</p>
<p>Prosessi Johdonmukaisuus, puolueettomuus sekä edustettavuus lisäävät oikeudenmukaisuutta (Leventhal 1976)</p> <p>Epätietoisuus lisää epäoikeudenmukaisuuden kokemusta (Colquitt 2008)</p> <p>Sisäinen rekrytointi on ulkoista oikeudenmukaisempaa (Bradley 2006)</p>	<p>Oikeudenmukaisuutta lisää systemaattisesti ja puolueettomasti hoidettu rekrytointiprosessi.</p> <p>Hakijan valinta talon sisällä lisää hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta.</p>	<p>Hyvä vuorovaikutus, kommunikatio ja viestintä sekä asiallinen ja hyvä kohtelu lisäävät prosessin oikeudenmukaisuutta.</p> <p>Avoimuuden puute sekä puolueellisena koettu organisaatiokulttuuri heikentävät oikeudenmukaisuuden kokemusta.</p>
<p>Jälkityö</p>	<p>Paine uusilta ja/tai vanhoilta esimiehiltä sekä rooliepäselvyydet lisäävät stressiä ja sitä kautta työtytymättömyyttä.</p>	

Taulukosta on nähtävissä, että valitut ja valitsematta jääneet hakijat kokivat samalla tavalla muun muassa realistiseen työnkuvaan, haastatteluiden vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin sekä haastattelukysymyksiin liittyvät seikat. Näin ollen hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta lisää realistinen työnkuva, hyvä vuorovaikutus ja ilmapiiri haastattelutilanteessa sekä haastattelukysymysten asiallisuus. Sen sijaan epä tietoisuus arviointimenetelmien sisällöstä ja tarkoituksesta heikensi oikeudenmukaisuuden kokemusta.

Toisaalta itse rekrytointiprosessiin ja sen jälkityöhön liittyvät asiat koettiin melko eri tavalla ryhmien välillä. Tätä seikkaa osaltaan selittää se, että valitut hakijat pyrkivät prosessia arvioimalla vahvistamaan myös itse rekrytointipäätöksen oikeudenmukaisuutta. Niinpä he arvioivat prosessin oikeudenmukaisuutta sellaisista näkökulmista, jotka ovat omiaan lisäämään myös distributiivista oikeudenmukaisuutta. Lisäksi valitsematta jääneillä hakijoilla ei ole kokemusta työn vastaavuudesta luvattuun, mikä selittää sen, etteivät he pysty arvioimaan rekrytointin jälkityötä.

Näin ollen valittujen hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta lisäsi systemaattinen ja puolueeton prosessi sekä talon sisältä valitseminen. Valitsematta jääneet sen sijaan kokivat prosessin oikeudenmukaisuuden johtuvan asiallisesta ja kunnioittavasta kohtelusta sekä hyvästä vuorovaikutuksesta. Puolueellisena koettu organisaatiokulttuuri ja epäsystemaattisuus henkilöiden välillä oli kuitenkin omiaan heikentämään heidän oikeudenmukaisuuden kokemustaan. Lisäksi on huomattavaa, että oma tutkimukseni vahvistaa jo olemassa olevaa tutkimustietoa proseduraalisesta oikeudenmukaisuudesta monelta osin.

5.4 Interaktiivisen oikeudenmukaisuuden toteutuminen

Työtehtävään valituilla oli melko ristiriitaiset kokemukset rekrytointin interaktiivisesta oikeudenmukaisuudesta ja etenkin siitä, miten puolueettomasti hakijoita kohdeltiin. Eräs valittu henkilö muun muassa totesi, että vaikka hakuprosessiin otti osaa useampia henkilöitä, ketään muuta ei otettu huomioon hänen ilmoitettua kiinnostumisestaan. Kyseiselle hakijalle oli ilmaistu heti, että paikka tulee olemaan hänen. Vaikka kyseinen vastaaja oli tyytyväinen sekä rekrytointiprosessiin että itse päätökseen, hän koki, että muita hakijoita ei kohdeltu kovin oikeudenmukaisesti prosessin aikana:

Eihän se oo oikeudenmukaista, jos haastatellaan vaan yhtä ja annetaan se sitten vaan sisäiseen rekrytointiin jos se on ollu auki. (#1)

Kyseinen hakija siis koki, että jos rekrytointi julkaistaan laajemmalle, tulisi kaikki potentiaaliset hakijat ottaa prosessissa huomioon. Hänen tuntemuksensa asiasta olivat kuitenkin ristiriitaiset, sillä samalla hän koki, että ulkopuolisen henkilön rekrytoiminen olisi ollut hänestä epä eteilua. Voidaankin siis todeta, että henkilön valinta eräällä tapaa sumensi

hänen kokonaisvaltaista kokemustaan rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta, sillä hän piti omaa valintaansa oikeudenmukaisena, vaikka huomasi sen toteutuneen melko epäoikeudenmukaisesti. Tämä seikka on toisaalta ristiriidassa aikaisemman tutkimustiedon (ks. Eskew 1993) kanssa, jonka mukaan epäreiluna koettu prosessi vaikuttaa vahvasti työtarjoituksen hyväksymiseen. Tässä tapauksessa voi kuitenkin olla, että yrityksen palveluksessa oleminen lieventää tätä seikkaa, eivätkä henkilöt tästä syystä jätä tarttumatta uusiin haasteisiin. On kuitenkin huomattava, että kyseinen hakija peräänkuulutti johdonmukaisuutta ja tasapuolisuutta rekrytoinneissa yleisesti ja siitäkin huolimatta, etteivät ne hänen kohdallaan toteutuneet.

Toinen valituksi tullut henkilö sen sijaan koki vahvaa interaktionaalista oikeudenmukaisuuden tunnetta, sillä kaikki hakijat oli otettu huomioon, arviointiin oli osallistunut useita eri tahoja ja se oli suoritettu hyvin muodollisen prosessin myötä. Hän koki, että hänen työskentelynsä yrityksessä ei parantanut hänen asemiaan rekrytointiprosessissa, vaan jokainen hakija huomioitiin kokonaisvaltaisesti ja puolueettomasti prosessin aikana:

Talon kanta kerran oli se että ulkopuolisten pitää olla samassa asemassa kun sisästen hakijoiden niin kyl mul koko ajan oli semmonen olo että kaikki käsitellään henkilöinä riippumatta siitä mistä sä tulet niin saatettiin kutsua haastatteluihin ja lähettää tosiaan sinne (ulkoiseen arviointiin), et en mä missään vaiheessa ollu et jes, kun mä haen täältä sisältä ja mä oon niin älyttömän hyvä niin mä oon paikan saanu. Mut et tietenkin se oli ihanaa se et kun se varmistu mut kyl mul oli koko ajan semmonen olo et he hakee sitä heille parasta et oli se sit kuka tahansa et ei he ettiny nimen perusteella ketään. (#4)

Tämä hakija siis koki, että huolellinen ja monipuolinen arviointi lisäsi rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta ja kokemusta siitä, että jokaista hakijaa kohdeltiin samalla tavalla. Niinpä kyseinen hakija koki vahvaa oikeudenmukaisuuden tunnetta sekä prosessia että itse päätöstä kohtaan, sillä hän uskoi jokaisen hakijan tulleen kohdelluksi asianmukaisesti. Lisäksi hän koki, että tällä tavalla suoritettu rekrytointi lisäsi päätöksen oikeutusta, sillä hän piti tärkeänä sitä, ettei kukaan voi ilmaista prosessin olleen epäoikeudenmukainen tai sisäisiä hakijoita suosiva. Näin ollen onkin hyvin merkittävää havaita, että monipuolinen ja huolellinen prosessi vaikutti erittäin voimakkaasti kyseisen henkilön oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Tämä seikka on linjassa Biesin & Shapiron (1988) rekrytointia koskevien sääntöjen kanssa. Nämä säännöt korostavat muun muassa totuudenmukaisuutta, oikeutusta, kunnioitusta sekä soveliaisuutta, ja tämän vastaajan voidaan todeta perustaneen kokemuksensa rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta juuri näihin seikkoihin.

Kolmas valituksi tullut hakija koki interaktiivisen oikeudenmukaisuuden hieman eri tavalla kuin kaksi muuta valittua henkilöä. Hänen kokemuksensa hakijoiden kohtelusta perustui siihen, että hän uskoi vahvasti erään toisen hakijan saavan kyseisen paikan. Näin ollen hän luuli rekrytoijien haastattelevan häntä vain muodon vuoksi eikä hänellä olisi todellisia mahdollisuuksia tulla valituksi. Niinpä toiseen henkilöön itsensä vertaaminen saattoi vähentää vastaajan luottamusta prosessia kohtaan, sillä hän uskoi haastattelun olevan muodollisuus, jonka myötä jokainen sisäinen hakija haastatellaan:

Mä jollain tavalla aattelin sillon et, kun sisäisesti ihmisiä hakee, niin kaikki haastatellaan. Et sitten vasta sen haastattelun yhteydessä mä tajusin että nää on ihan tosissaan. Et tää ei oo vaan tämmönen et muodon vuoks haastatellaan kaikkia hakijoita. (#2)

Myös eräillä valitsematta jääneillä oli samankaltaisia kokemuksia:

Monesti tääl on et oman talon hakijat haastatellaan joka tapauksessa ja mun mielestä se ei oo aina kauheen hyvä koska sit on tosi vaikee suhtautuu siihen tilanteeseen et oonks mä oikeesti potentiaalinen hakija vai ei. (#3)

Mun mielestä se on reilumpaa niin päin et, jos ajatellaan et sä nyt et aina-kaan sovellu tähän tehtävään niin kerrotaan se sit heti mielummin kun roikotetaan kauheen pitkään siel mukana. (#6)

Vastaajat siis kokivat oikeudenmukaisempana sen, että heille ilmaistaan suoraan, jos heitä ei harkita kyseiseen tehtävään. Tämä seikka vahvistaa jo olemassa olevaa tutkimustietoa (ks. Bies & Shapiro 1988) siitä, että henkilöt toivovat kunnioitusta, avoimuutta sekä totuudenmukaisuutta rekrytointiprosessin aikana. Tällä hetkellä muutamat hakijat kuitenkin uskoivat, että sisäisiä hakijoita haastatellaan velvollisuudesta. Toisaalta yksikään hakija ei kokenut, että haastatteluun pääseminen olisi hankalaa, mutta heidän interaktiivisen oikeudenmukaisuuden kokemustaan heikensi ajatus siitä, että haastattelut suoritettiin vain muodon vuoksi. Tämä havainto on toisaalta linjassa Kanervan ym. (2010) tutkimustuloksen kanssa, jonka mukaan näennäinen arviointi koetaan epäoikeudenmukaisena. Tätä perusteltiin omassa tutkimuksessani sillä, että vastaajat eivät osanneet arvioida omia mahdollisuuksiaan tulla valituksi. Niinpä he kokivat epävarmuutta ja epätietoisuutta omasta asemastaan hakuprosessissa.

Tämä epätietoisuus valituksi tuleminen mahdollisuuksista synnyttää aikaisemman tutkimustiedon mukaan hakijoissa negatiivisia tunteita kuten ahdistusta ja epäilyjä (ks. Colquitt 2008). Tämä seikka oli havaittavissa myös hakijoiden vastauksista, sillä eräskin

hakija toivoi rekryointiprosesseilta lisää avoimuutta, jolloin hänen epävarmuuden tuntemuksensa hälvenisi. Näin ollen voidaan todeta, että systemaattinen ja avoin rekryointi, jossa vain potentiaaliset hakijat otettaisiin mukaan prosessiin, lisäisi hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta sekä vähentäisi heidän epävarmuuden tuntemuksiaan. Tämä osaltaan myös vahvistaisi hakijoiden luottamusta rekryointeja kohtaan.

Hakijoiden interaktiivisen oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttivat myös heidän havaintonsa siitä, ketkä yrityksessä ovat ajansaatossa ylenneet. Etenkin useaan kertaan hakeneet kokivat, että tietyt demografiset tekijät, kuten sukupuoli ja kaksikielisyys olivat seikkoja, jotka edistivät tiettyjen henkilöiden etenemistä yrityksessä ja vastavasti hidastivat niiden etenemismahdollisuuksia, joilla kyseisiä ominaisuuksia ei ollut:

Tää on ehkä vähän taas rankasti sanottu mut semmonen 50-lukulainen kulttuuri siin mielessä et ainostaan jos sä oot ollu 20 vuotta tai sitten jos sä oot tietyt demografiset tekijät omaava niin sitten sä pääset eteenpäin nopee tai pääset ylipäätään niin se on aikansa eläny. Ja sit se et se on ihan henkilöstön viihtyvyyden kannalta ja yksilön huomion et se et huomattais mikä ketäkin kiinnostaa et jos joku haluaa, toiset ei halua ikinä liikahtakaan sitten paikasta niin se on ihan fine, mut ne ketkä haluaa niin annettas niit mahdollisuuksia” (#6)

Lopputuloksen kannalta must olis kiva nähdä et tääl suomenkieliset naiset pääsis (etenemään). (#3)

Kyseisten vastaajien mukaan organisaatiossa on havaittavissa yrityskulttuuri, joka edesauttaa kaksikielisten miesten urakehitystä suomenkielisten naisten sijaan. Haastateltavat kokivat tällaisen menettelyn vähentävän heidän uskoaan rekryointeja sekä etenemismahdollisuuksiaan kohtaan, ja tällöin heidän oikeudenmukaisuuden kokemuksena heikkeni. Tämä seikka on linjassa jo olemassa olevien (ks. Bies & Shapiro 1988) rekryointia koskevien sääntöjen mukaan, joiden myötä rekryoinnissa tulisi pidättäytyä toiminnasta, joka suosii tai syrjii henkilöitä heidän sukupuolensa tai muun sellaisen ominaisuutensa vuoksi. Toisaalta myös laki estää tällaisen sukupuoleen liittyvän syrjinnän.

Omaan tutkimukseeni otti osaa kuusi naista, joista puolet sai työtehtävän. Näistä henkilöistä yksi oli kaksikielinen. Niinpä onkin mahdotonta määritellä oman tutkimukseni nojalla sitä, pitävätkö nämä oletukset paikkaansa. On kuitenkin huomattavaa, että jo oletus demografisiin tekijöihin liittyvästä rekryoinnista on omiaan heikentämään hakijoiden interaktiivisen oikeudenmukaisuuden kokemusta. Ja koska oikeudenmukaisuuden kokemus on subjektiivinen, mitään kokemusta ei voida vähätellä. Tämä seikka voi vaikuttaa negatiivisesti henkilöiden asenteeseen rekryointia ja koko organisaatiota kohtaan. Siksi

onkin tärkeää, että yritys pyrkii toiminnallaan lisäämään oikeudenmukaisuuden kokemusta, sillä kyseisellä seikalla on vahva yhteys henkilön sitoutumiseen ja työmotivaatioon.

Kaiken kaikkiaan on kuitenkin huomattavaa, että arvioitaessa interaktiivisen oikeudenmukaisuuden toteutumista, moni vastaaja koki, että heillä ei ollut tarvittavia tietoja arvioida muiden hakijoiden kohtelua. Tämä havainto päti sekä valittujen että valitsematta jääneiden keskuudessa:

Mul on se mun oma subjektiivinen kokemus ja mä en tiedä mitä siel sitten tapahtuu mun selän takana. (#3)

Vastaajat eivät siis osanneet arvioida muiden henkilöiden kohtelua, sillä he eivät useinkaan olleet tietoisia muista hakijoista. Tämä havainto on linjassa Kanervan ym. (2010) tutkimustuloksen kanssa, jonka mukaan hakijat eivät osaa juurikaan arvioida muiden hakijoiden ominaisuuksia tai kohtelua rekrytointiprosessin aikana. Se, millaiset vaikutukset tällä seikalla on hakijoiden oikeudenmukaisuuden kannalta, on vaikea arvioida. Näin ollen olisikin mielenkiintoista selvittää, miten muiden hakijoiden kokemukset vaikuttavat hakijan omiin kokemuksiin rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuudesta. Prosessien anonyymiuden vuoksi tällainen tutkimus voi kuitenkin olla käytännössä hankala toteuttaa.

Kuten proseduraalisen oikeudenmukaisuuden kappaleessa tuli ilmi, useaan rekrytointiprosessiin osaa ottaneet toivoivat, että työnantajat ottaisivat entistä paremmin huomioon heidän kiinnostuksensa ja motivaationsa kehittää itseään. Tämä seikka nousi esille jo distributiivista oikeudenmukaisuutta tarkasteltaessa, mutta se liittyy kiinteästi myös interaktiivisen oikeudenmukaisuuden toteutumiseen. Tässä kohtaa onkin huomionarvoista, että kaikki organisationaalisen oikeudenmukaisuuden muodot ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Eräs useaan paikkaan hakenut henkilö koki, että yritys ei arvosta tarpeeksi hänen kiinnostuksen osoittamistaan:

Kun oot hakenu kolmee paikkaa ja oot osottanu kiinnostuksest niin se että sua ei valita niin ei se tietenkään kivalta tunnu koska sä kuitenkin haluaisit ehkä muihin tehtäviin ja sitä ei sitten välttämättä kauheen hyvin sit kuitenkaan oteta huomioon päättävien tahojen tiimoilta. (#6)

Näin ollen etenkin useaan prosessin osaa ottaneet valitsematta jääneet hakijat toivoivat, että organisaatio arvostaisi heidän kiinnostustaan sekä motivaatiotaan yritystä ja itseään kehittämistä kohtaan. He tunsivat osoittaneensa kehittämishalua ja sitoutumista yritykseen, mutta organisaatio ei ollut tukenut näitä päämääriä. Niinpä hakijat kokivat, että tällä hetkellä heidän panoksensa ei täysin kohtaa heidän saamansa palkkion kanssa. Tämä

osaltaan vaikuttaa heikentävästi heidän työmotivaatioonsa sekä -hyvinvointiinsa. Toisaalta tämä seikka vahvistaakin jo olemassa olevaa tutkimustietoa (ks. Adams 1963) siitä, että havaitessaan epäsuhteen panoksen ja tuotosten välillä henkilö pyrkii saavuttamaan tasapainon. Oma aineistoni tukee kyseistä havaintoa, sillä useaan prosessiin osaa ottaneet myönsivät päätösten vaikuttavan negatiivisesti ainakin hetkellisesti heidän työmotivaatioonsa. Lisäksi eräsikin heistä kertoi harkitsevansa tarkkaan, jaksako enää hakea uusiin tehtäviin. Näin ollen hänen kehittymishalunsa ovat ajan saatossa laskeneet.

Kyseisestä havainnosta voidaan tulkita myös lupauksen rikkomisena, sillä hakijoiden oli annettu ymmärtää, että heidän kiinnostuksensa otettaisiin tulevaisuudessa huomioon. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan koettu tapahtuvan, mikä siten heikensi hakijoiden interaktiivisen oikeudenmukaisuuden kokemusta. On kuitenkin huomattavaa, että suurimmalta osin hakijat kokivat rekrytointiprosessien toteutuvan oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti:

Tääl suhtaudutaan kauheen kivasti työntekijöihin näin että ei haluta et kenellekään tulee paha mieli (#6)

Kaiken kaikkiaan hakijat siis kokivat valinnastaan riippumatta, että rekrytoinneissa hakijoita kohdellaan asiallisesti ja ihmisläheisesti. Lisäksi avoimet haut ja näin ollen mahdollisuus osoittaa kiinnostusta lisäsivät hakijoiden kokemusta siitä, että rekrytoinnit on suoritettu puolueettomasti ja kunnioittavasti. Edelleen hakijat kokivat, että organisaatio kommunikoi hyvin sekä rekrytointiprosessin aikana ja sen jälkeen sekä lisäksi perusteli rekrytointipäätökset asianmukaisesti. Hakijat myös kokivat, että heille oli annettu mahdollisuus kertoa osaamisestaan, mikä osaltaan lisäsi vuorovaikutusta ja kokemusta asiallisesta kohtelusta. Näin ollen voidaankin todeta, että omat havaintoni interaktiivisesta oikeudenmukaisuudesta vahvistavat jo olemassa olevaa tutkimustietoa siitä, miten työnhakijoita kohdeltaisiin mahdollisimman oikeudenmukaisesti.

5.4.1 Interaktiivisen oikeudenmukaisuuden toteutumisen yhteenveto

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 6) on koottu tiivistetysti sisäisten hakijoiden kokemukset interaktiivisen oikeudenmukaisuuden toteutumisesta. Taulukko on jaoteltu sen mukaan, tuliko henkilö valittua vai ei. Niinpä taulukon on tarkoitus havainnollistaa niitä seikkoja, jotka hakijat ovat kokeneet oikeudenmukaisena ja vastaavasti epäoikeudenmukaisena. Lisäksi vertailen alla omaa aineistoani olemassa oleviin tutkimuksiin.

Taulukko 6 Interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden kokemus vastaajien mukaan

Osatekijät teorian näkökulmasta	Valittujen kokemukset	Valitsematta jääneiden kokemukset
<p>Lupausten rikkominen lisää epäoikeudenmukaisuuden kokemusta (Mikula 1990)</p> <p>Totuudenmukaisuus, oikeutus, kunnioitus ja soveliaisuus lisäävät oikeudenmukaisuutta (Bies & Shapiro 1988)</p> <p>Interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden kokemus muita kokemuksia voimakkain (Folger & Cropanzano 1998)</p> <p>Epävarmuus lisää epäoikeudenmukaisuuden kokemusta (Colquitt 2008)</p>	<p>Systemaattinen ja puolueeton prosessi, jossa on mukana ulkopuolinen arvioitsija lisää kokemusta oikeudenmukaisuudesta.</p> <p>Muiden hakijoiden poissulkeminen perusteetta lisää epäoikeudenmukaisuuden kokemusta.</p> <p>Oikeudenmukaisessa rekrytointissa otetaan huomioon jokainen potentiaalinen hakija.</p> <p>Sisäisten hakijoiden haastatteluvelvollisuudesta heikentää oikeudenmukaisuuden kokemusta.</p>	<p>Vähäinen tuki organisaatiotasolta itsensä kehittämiseen heikentää oikeudenmukaisuuden kokemusta.</p> <p>Kunnioittava asenne työntekijöitä ja –hakijoita kohtaan lisää oikeudenmukaisuuden kokemusta.</p> <p>Rekrytointipäätökset ovat epäoikeudenmukaisia silloin, kun organisaatiokulttuuri suosii tiettyjä demografisia tekijöitä.</p> <p>Sisäisten hakijoiden haastatteluvelvollisuudesta heikentää oikeudenmukaisuuden kokemusta.</p>

Taulukosta voidaan nähdä, että valitut ja valitsematta jääneet hakijat kokivat interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden hyvin eri tavalla. Samaa mieltä he olivat ainoastaan siitä, että sisäisten hakijoiden haastatteluvelvollisuudesta lisää heidän epäoikeudenmukaisuuden kokemustaan. Muutoin hakijat kokivat interaktionaalisen oikeudenmukaisuuden syntyvän hyvin eri lähtökohdista. Niinpä voidaan todeta, että kyseinen oikeudenmukaisuuden muoto on muita oikeudenmukaisuuden muotoja omakohtaisin, ja sitä kautta vaikuttavin, mutta vaikeimmin kontrolloitavissa.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten pohdintaa

Tutkimukseni tavoitteena oli tarkastella sitä, miten oikeudenmukaisena sisäiseen rekrytointiprosessiin osaa ottaneet henkilöt kokivat rekrytointipäätökset sekä itse prosessin. Lisäksi tutkin, miten oikeudenmukaisena he kokivat prosessin aikaisen ja sen jälkeisen kohtelun. Näin ollen tutkin sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta kolmesta eri näkökulmasta; distributiivisesta, proseduraalisesta sekä interaktionaalisesta.

Tarkoitukseni oli teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla tunnistaa seikkoja, jotka lisäsivät tai heikensivät hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta. Lisäksi pyrin kartoittamaan eroavaisuuksia sekä samankaltaisuuksia valittujen ja valitsematta jääneiden kesken sekä analysoimaan syitä heidän kokemuksiinsa. Samalla vertasin omaa aineistoani jo olemassa olevaan tutkimustietoon tarkoitukseni vahvistaa tai vastaavasti kyseenalaistaa aiempia löydöksiä sekä havaita uusia tulevaisuuden tutkimusaiheita.

Distributiivista oikeudenmukaisuutta analysoitaessa voidaan päätellä, että valitut ja valitsematta jääneet kokivat muun muassa ajallisuuteen, parhaan henkilön valintaan sekä sisäisten hakijoiden suosimiseen liittyvät seikat melko samalla tavalla. Niinpä nopea päätös ja parhaan hakijan valinta lisäsivät oikeudenmukaisuuden kokemusta, kun taas sisäisten hakijoiden suosimiseen suhtauduttiin molemmissa ryhmissä ristiriitaisesti. Näin ollen tutkimukseni vahvisti jo olemassa olevaa tutkimusta siitä, että nopea rekrytointipäätös (Eskew 1993) sekä parhaan henkilön valinta (Kanerva ym. 2010) lisäävät hakijan oikeudenmukaisuuden kokemusta. Toisaalta tutkimukseni jossain määrin kyseenalaisti aikaisemman tutkimustiedon (Bradley 2006), jonka mukaan sisäisiä hakijoita tulisi suosia ulkoisten sijaan. Huomattavaa kuitenkin on, että omat tulokseni aiheesta eivät olleet ristiriidattomat, sillä vastaajat eivät osanneet tehdä tyhjentyviä johtopäätelmiä. Edelleen on hyvä tuoda esiin se, että vaikka sisäisten hakijoiden suosimiseen suhtauduttiin ristiriitaisesti, eräs valittu hakija piti talon sisältä valitsemista perusteena sille, että rekrytointi oli oikeudenmukainen. Tältä osin tutkimukseni siten vahvistaa Bradleyyn tutkimustulosta.

Rekrytointipäätökseen, sen perusteluihin sekä palautteeseen sen sijaan suhtauduttiin ryhmien välillä eri tavoin, vaikkakin yhtäläisyyksiäkin oli jossain määrin havaittavissa. Esimerkiksi päätösten perustelut ymmärrettiin molemmissa ryhmissä, mutta valitsematta jääneet toivoivat työnantajansa lisäävän sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvää rekrytointia kokemuspainotteisen sijaan. Näin ollen kokemukseen perustuva rekrytointi koettiin myös epäoikeudenmukaisena ja erityisesti henkilöt, jotka olivat hakeneet useaa paikkaa, toivoivat, että työntekijöitä palkittaisiin enemmän heidän motivaatiostaan kehittyä. Tätä seikkaa selittää se, että kyseisillä hakijoilla ei välttämättä ollut rekrytoinneissa vaa-dittuja ominaisuuksia, mutta motivaatiota ja kehittymishalua senkin edestä. Niinpä oma

tutkimuksen kyseenalaistaa jo olemassa olevan tutkimustiedon (Kanerva ym. 2010), jonka mukaan kokemus koetaan oikeudenmukaisena rekrytointiperusteluna. On kuitenkin hyvä huomata, että kokemuksesta ei kokonaisuudessaan hylätty oikeudenmukaisena rekrytointiperusteena, vaan etenkin useaan prosessiin osaa ottaneet toivoivat monipuolisempia valintakriteereitä ja kasvumahdollisuuksia. Näin ollen oma tutkimukseni vahvistaa aikaisempaa tutkimustietoa (Bradley 2006), jonka mukaan sisäinen rekrytointi nähdään henkilöstön palkitsemiskeinona. Tässä kohtaa onkin mielenkiintoista havaita, että vaikka nämä vastaukset kyseenalaistivat Kanervan ym. tutkimuksen, ne toisaalta vahvistivat Bradleyn tutkimusta.

Kaiken kaikkiaan vastaukset ryhmien sisällä eivät olleet homogeenisiä, sillä etenkin valitsematta jääneiden hakijoiden sisällä yksi vastaajista koki rekrytointin hyvin eri tavalla kuin muut. Tämä saattaa johtua siitä, että muut valitsematta jääneet olivat ottaneet osaa useampaan rekrytointiprosessiin, mikä osaltaan oli muokannut heidän käsitystään rekrytoinneista. Edelleen on otettava huomioon, että eräissä tapauksissa ryhmät lähestyivät osa-alueita eri lähtökohdista. Muun muassa palautteen oikeudenmukaisuutta arvioiessaan, valitut hakijat painottivat uudessa tiimissä ja uudelta esimieheltään saamaansa hieman epäsuoraakin palautetta, kun taas valitsematta jääneet analysoivat rekrytoijalta saamaansa suoraa palautetta. Niinpä valitsematta jääneet hakijat kokivat palautteen heikentävän heidän oikeudenmukaisuuden kokemustaan, jos sen mukaan toimimista ei otettu jatkossa huomioon. Tätä vastausten eroavaisuutta selittää, että palaute tuli lähtökohtaisesti eri tahoilta ja sen muodollisuus oli eri tasoista. Kaiken kaikkiaan tämä tutkimustulos kyseenalaistaa Walkerin (2009) tutkimuksen, jonka mukaan rekrytoijan antama palaute on omiaan lisäämään oikeudenmukaisuuden kokemusta. Toisaalta on vaikea arvioida, miten palautteen saamattomuus olisi vaikuttanut hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja näin ollen Walkerin tutkimus voidaan kyseenalaistaa vain niiltä osin, kuin omassa tutkimuksessani ilmeni.

Proseduraalista oikeudenmukaisuutta analysoitaessa voidaan päätellä, että valitut ja valitsematta jääneet kokivat arviointimenetelmiin sekä prosessiin liittyviä oikeudenmukaisuuteen vaikuttavia seikkoja hieman eri tavalla, vaikka yhtäläisyyksiäkin oli havaittavissa. Molemmat ryhmät muun muassa kokivat, että haastattelutilanne oli sujunut miellyttävästi ja siellä esitetyt kysymykset olivat olleet asiallisia ja työhön linkittyviä. Nämä seikat lisäsivät oikeudenmukaisuuden tuntemusta. Näin ollen oma tutkimukseni vahvistaa jo olemassa olevaa tutkimusta siitä, että vuorovaikutus haastattelussa (Bies ja Shapiro 1988) sekä asialliset haastattelukysymykset (Leventhal 1976) lisäävät hakijoiden kokemusta oikeudenmukaisuudesta.

Valitsematta jääneet hakijat kuitenkin tunnistivat rekrytointiprosessissa tiettyjä epäkohtia, jotka heikensivät heidän oikeudenmukaisuuden kokemustaan. Vastaajien mukaan muun muassa avoimuuden ja johdonmukaisuuden lisääminen vaikuttaisi positiivisesti heidän tuntemuksiin. Näin ollen oma tutkimukseni vahvistaa aikaisempaa tutkimusta,

jonka mukaan johdonmukaisuus ja puolueettomuus (Leventhal 1976) sekä avoimuus (Colquitt 2008) lisäävät hakijan oikeudenmukaisuuden kokemusta. Toisin sanoen, tutkimuksessani selvisi, että epäjohdonmukaisuus henkilöiden välillä sekä epä tietoisuus prosessista lisäsi epäoikeudenmukaisuuden kokemusta valitsematta jääneillä hakijoilla.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että valitut hakijat pitivät rekrytointia yleisesti ottaen valitsematta jääneitä distributiivisesti ja proseduraalisesti oikeudenmukaisempana. Luonnollisesti rekrytoinnin voittaminen vaikuttaa positiivisesti hakijan oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja selittää kyseistä eroa. Syynä saattaa olla myös se, että valitut eivät ole analysoineet rekrytointipäätöstä tai prosessia yhtä tarkasti, kuin useaan prosessiin osaa ottaneet hakijat. Toisaalta heillä ei ole tähän ollut syytäkään, sillä heille päätös on ollut otollinen. Näin ollen voidaan ajatella, että he eivät myöskään halua kyseenalaistaa rekrytointipäätöstä tai prosessia, sillä se tällöin he joutuisivat kyseenalaistamaan oman pystyvyytensä, mikä saattaisi synnyttää heissä negatiivisia tunteita.

Lisäksi myös näitä ryhmiä keskenään verrattaessa on otettava huomioon se, että ryhmät eivät ole sisällöltään täysin identtisiä. Vaikka kaikki valitut hakijat pitivät rekrytointiprosessia oikeudenmukaisena, he perustivat arviointinsa eri seikkoihin. Eräälle hakijalle oli tärkeää, että hänet oli valittu yrityksen sisältä, kun taas toinen hakija korosti puolueettoman ja systemaattisen prosessin merkitystä. Näin ollen tutkimukseni vahvistaa Leventhalin (1976) tutkimusta, jonka mukaan johdonmukainen ja puolueeton rekrytointi lisää oikeudenmukaisuutta, mutta myös Bradley'n (2006) tutkimusta, jonka mukaan sisäinen rekrytointi on ulkoista oikeudenmukaisempaan. Nämä havainnot korostavat siten oikeudenmukaisuuden tutkimiselle tyypillistä piirrettä, jonka mukaan oikeudenmukaisuuden kokemus on hyvin subjektiivista eikä kokemuksia voida tästä syystä verrata toisiinsa.

Interaktiivisen oikeudenmukaisuuden kokemus syntyi valituilla henkilöillä puolueettomuudesta ja huomioon ottamisesta, kun taas valitsematta jääneet korostivat organisaatiokulttuurin merkitystä interaktiivisen oikeudenmukaisuuden toteutumisessa. Näin ollen oma tutkimukseni vahvisti Biesin ja Shapiron (1998) tutkimustulosta, jonka mukaan totuudenmukaisuus sekä soveliasuus lisäävät oikeudenmukaisuuden kokemusta. Toisaalta demografisiin tekijöihin perustuvan rekrytoinnin koettiin heikentävän kokemusta oikeudenmukaisuudesta, mikä osaltaan vahvistaa Mikulan (1990) ja myös Biesin ja Shapiron (1998) tutkimuksia, joiden mukaan lupausten rikkominen lisää epäoikeudenmukaisuutta, kun taas kunnioitus lisää sitä. Toisin sanoen erityisesti valitsematta jääneet kokivat, että organisaatio ei tukenut heidän ammatillista kasvuaan ja se koettiin jossain määrin lupausten rikkomisena sekä epäkunnioittavana kohteluna ja tätä kautta se heikensi heidän oikeudenmukaisuuden kokemustaan.

Huomattavaa on myös, että valittujen ryhmän sisällä interaktiivinen oikeudenmukaisuus syntyi hyvin eri seikoista henkilöiden kesken, kun taas valitsematta jääneet havaitsivat melko lailla samoja asioita. Voidaankin ajatella, että valitut perustavat kokemuksensa tähän yhteen rekrytointiprosessiin, jossa he onnistuivat. Valitsematta jääneet ja

erityisesti useaan prosessiin osaa ottaneet ovat sen sijaan ajan saatossa ehtineet analysoida rekrytointien oikeudenmukaisuutta syvemmällä tasolla ja tehdä johtopäätöksiä oikeudenmukaisuuden toteutumisesta ja siihen johtaneista tekijöistä. Niinpä kaiken kaikkiaan valitsematta jääneillä oli valittuja tarkemmat ja syvällisemmät arviot sisäisten rekrytointien oikeudenmukaisuudesta, sillä heillä oli asiasta enemmän kokemusta.

Muihin organisationaalisen oikeudenmukaisuuden muotoihin verrattuna, interaktiivisen oikeudenmukaisuuden kokemukset erosivat ryhmien välillä muita muotoja enemmän. Vain haastatteluihin liittyvät seikat ilmenivät molempien ryhmien vastauksista. Tätä eroavaisuutta tukee havainto siitä, että interaktiivisen oikeudenmukaisuuden kokemus on erityisen subjektiivinen ja vaikuttaa henkilöön muita oikeudenmukaisuuden muotoja syvällisemmällä tasolla. Näin ollen tutkimukseni vahvisti Folgerin ja Cropanzanon (1998) tutkimustulosta, jonka mukaan interaktiivinen oikeudenmukaisuus on kaikista oikeudenmukaisuuden muodoista voimakkain.

Tutkimukseni myötä voidaan todeta, että valitut ja valitsematta jääneet sisäiset hakijat kokivat tietyt seikat samalla tavalla, mutta ryhmien välillä oli havaittavissa myös eroja. Lisäksi oma tutkimukseni vahvisti monilta osin jo olemassa olevaa tutkimustietoa rekrytoinnista ja sen oikeudenmukaisuudesta (ks. yllä mm. Kanerva ym. 2010; Eskew 1993; Mikula 1990; Bies & Shapiro 1988; Leventhal 1976). Merkittävimmät eroavaisuudet oman tutkimukseni ja olemassa olevan tutkimuksen kanssa ilmenivät distributiivisen oikeudenmukaisuuden kohdalla. Nämä erot syntyivät palautteen merkityksestä oikeudenmukaisuuteen (Walker 2009), kokemukseen perustuvasta rekrytointipäätöksestä (Kanerva ym. 2010) sekä sisäisten hakijoiden suosimisesta (Bradley 2006). Oma tutkimukseni ei kuitenkaan hylännyt kyseisiä tutkimuksia kokonaisuudessaan, vaan jossain määrin kyseenalaisti ne. Toisin sanoen, omat havaintoni osaltaan vahvistivat niitä, mutta toisaalta oli havaittavissa seikkoja, jotka eivät olleen linjassa tietyn tutkimuksen kanssa, mutta joita muut tutkimukset kuitenkin saattoivat tukea.

Tämä tutkimustulosten ristiriitaisuus johtui osaltaan siitä, että haastateltavat eivät aina osanneet antaa suoraa vastausta, vaan analysoivat oikeudenmukaisuutta monesta eri näkökulmasta. Näin kävi esimerkiksi sisäisten hakijoiden suosimista käsiteltäessä. Hakijat eivät osanneet suoraan kertoa, tulisiko sisäisiä hakijoita suosia ulkoisten kustannuksella vai ei. Onkin siis huomionarvoista, että aikaisempi tutkimustieto (Bradley 2006) kyseenalaistettiin niiltä osin, kun oman tutkimukseni vastaajat kokivat oikeudenmukaisuuteen liittyvät seikat eri tavalla. Niinpä oma tutkimukseni osaltaan vahvistaa tutkimustulosta oikeudenmukaisuuden subjektiivisuudesta ja sen monimerkityksellisestä luonteesta.

Tutkimukseni tavoitteena oli myös kaventaa olemassa olevaa sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuuden tutkimusaukkoa. Tähän pyrin muun muassa haastatteleamalla henkilöitä, joilla oli todellista kokemusta sisäisestä rekrytoinnista. Uskonkin, että saamani tulokset ovat omiaan selventämään rekrytointia harjoittaville yrityksille sekä tutkijoille sitä,

miten todelliset hakijat oikeasti kokevat sisäisen rekrytoinnin. Tämä on mielestäni tärkeää, sillä oikeudenmukaisuuden subjektiivisen luonteen vuoksi, on hyvin epätarkoituksenmukaista arvioida, miten hakijat saattaisivat tuntea. Näin ollen koen, että todellisten kokemusten tutkiminen antaa aiheesta todenmukaisemman kuvan, kun tutkimustieto, joka on suoritettu keinotekoisessa ympäristössä ei-todellisille hakijoille (ks. esim. Boco-dell & Farrell 1996; Bies & Shapiro 1988).

Lisäksi kaikkien kolmen oikeudenmukaisuuden muodon yhtäaikainen tarkastelu mahdollisti sisäisten hakijoiden kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuden kokemuksen hahmottamisen. Toisin sanoen, tutkimukseni osoitti, että oikeudenmukaisuuden muodot ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa ja epäoikeudenmukaisuus yhdellä osa-alueella vaikutti herkästi kokonaisvaltaiseen oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Tutkimukseni avulla voidaan muun muassa havaita, että interaktionaalinen oikeudenmukaisuus on vahvasti kytköksissä kahteen muuhun organisaationaalisen oikeudenmukaisuuden muotoon, ja tämä on toisaalta tärkeää ottaa huomioon kokonaisvaltaista oikeudenmukaisuutta arvioitaessa.

Edelleen jokaisen osa-alueen samanaikainen tarkastelu mahdollisti oman aineistoni vertailemisen jo olemassa oleviin tutkimuksiin. Niinpä huomasin, että näinkin pienellä vastaajamäärällä sain tutkimustuloksia vahvistavia sekä kyseenalaistavia tuloksia tiettyjen osa-alueiden kohdalla. Näin ollen kaikkien oikeudenmukaisuuden muotojen huomiointi mahdollisti yhdellä osa-alueella tehdyn tutkimuksen tarkastelun osana kokonaisvaltaisen oikeudenmukaisuuden kokemuksen selvittämistä. Tämä jokaisen osa-alueen yhtäaikainen tarkastelu oli sen sijaan omiaan havainnoimaan sitä, että kokonaisvaltaisen kuvan luomiseksi oikeudenmukaisuutta tulisi tarkastella ottamalla huomioon jokainen oikeudenmukaisuuden olomuoto (vrt. esim. Gabler & Hill 2015; Bradley 2006; Lemons & Jones 2001). Kaiken kaikkiaan uskon, että oma tutkimukseni antaa sisäisten hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemuksesta kokonaisvaltaisen ja todenmukaisen kuvan. Aihetta tulee toki tarkastella lisää muun muassa suuremmilla otoksilla, mutta kaiken kaikkiaan uskon tutkielmani täydentäneen jo olemassa olevaa tutkimusta sekä synnyttäneen uutta tietoa siitä, miten todelliset sisäiset hakijat kokevat sisäisen rekrytoinnin.

Lisäksi uskon, että tutkimustulosteni myötä yritykset pystyvät kehittämään sisäisiä rekrytointiprosessejaan sekä lisäämään tietämystä sisäisen rekrytoinnin merkityksestä sisäisten hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Tutkimukseni avulla voidaankin havaita erityisesti epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen negatiivinen merkitys henkilön sitoutuneisuuteen ja motivaatioon. Vaikka tätä seikkaa tuleekin tutkia lisää, voidaan omalla tutkimuksellani vahvistaa sitä, että oikeudenmukaisuuden kokemuksella on merkitystä sekä yksilö- että organisaatiossa. Niinpä uskon, että tutkimukseni avulla sisäistä rekrytointeja harjoittavat tahot kykenevät entistä paremmin ottamaan huomioon oikeudenmukaisuuteen liittyvät seikat seuraavia sisäisiä rekrytointeja suunnitellessaan ja sitä kautta lisäämään työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Arvioin tutkimukseni luotettavuutta Lincolnin ja Guban vuonna 1985 kehittämän laadullisen tutkimuksen arviointiin tarkoitettavan jäsennyksen avulla. Kyseinen jäsennyks ja kaantuu neljään osaan: uskottavuuteen, siirrettävyyteen, totuudellisuuteen sekä vahvistettavuuteen (Lincoln & Guba 1986). Seuraavassa esittelen nämä osa-alueet ja arvioin sitä kautta niitä seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet oman tutkimukseni luotettavuuteen.

Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan, että tutkijan keräämä aineisto ja siitä johdetut johtopäätökset kuvaavat todellisuutta mahdollisimman hyvin (Lincoln & Guba 1986). Tähän mennessä sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuuteen keskittynyt tutkimus on todellisten hakijoiden sijaan tutkinut asiaa keinotekoisissa tilanteissa tai käyttänyt osallistujina henkilöitä, jotka eivät ole todellisuudessa ottaneet osaa sisäiseen rekrytointiprosessiin. Niinpä oman tutkimukseni luotettavuutta lisää seikka, että tutkimukseen osallistujat ovat todellisuudessa kokeneet sisäisen rekrytointiprosessin. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että kerätty data on hankittu juuri omaa tutkimustani varten. Tästä syystä aineisto on validia, uutta ja ajankohtaista. Lisäksi tällaisen primaaridatan etuna on, että se edesauttaa aineiston hyvää tuntemusta sekä tarkkaa raportointia ja tehokasta analyysia.

Tutkimukseni onnistumisen kannalta oli tärkeää, että siihen osallistuvilla henkilöillä on erilaisia kokemuksia sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta. Tämä toteutui, sillä puolet osaan ottajista tuli valituksi tehtävään, kun taas puolet eivät saaneet hakeensa paikkaa. Näin ollen saamani vastaukset olivat monipuolisia, mikä osaltaan lisää tutkimukseni luotettavuutta. Huomattavaa kuitenkin on, että kaikki haastatteluihin osallistuneet henkilöt olivat kaukasialaisia naisia. Niinpä vastaajajoukko ei tästä näkökulmasta katsoen ollut kovinkaan monipuolinen, mikä taas saattaa vaikuttaa heidän vastauksensa mahdollisiin samankaltaisuuksiin. Tästä syystä koen, että miesten saaminen mukaan tutkimukseen olisi lisännyt vastaajien heterogeenisyyttä ja sitä myötä myös tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi olisi ollut mielenkiintoista tietää, kokivatko miehet sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuuden samalla tavalla kuin naiset, vai olisiko vastaajien keskuudessa ollut havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia.

Sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuus on melko arka aihe, mikä omalta osaltaan vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Tiedostan tutkimuksessani sen, että henkilöt ovat edelleen kyseisen yrityksen palveluksessa eivätkä tästä syystä välttämättä halua ilmaista pettymystään niin voimakkaasti, kun he todellisuudessa ehkä tuntevat. Vaikka tutkimus onkin toteutettu anonymisti, vastaajat on mahdollista tunnistaa heidän vastauksistaan, jos heidän hakuhistoriansa on tiedossa. Tästä syystä vastaajat saattoivat antaa lievempiä ja sosiaalisesti hyväksytympiä vastauksia, kuin mitä he todellisuudessa kokivat. Lisäksi luottamuksellisen ilmapiirin luominen oli haastattelutilanteessa haastavaa, eikä haastatel-

tava välttämättä kokenut luontevaksi kertoa syviä kokemuksiaan tuntemattomalle. Syväliisemmän suhteen luominen haastateltavaan olisi varmasti vähentänyt kyseistä seikkaa, mutta se ei muun muassa ajallisten haasteiden vuoksi ollut mahdollista. Näin ollen nämä seikat saattavat heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Koin kuitenkin, että useat haastateltavat kertoivat kovin suoraan, mitkä seikat olivat vähentäneet heidän oikeudenmukaisuuden kokemustaan. Syynä saattoi olla heidän tapansa hakea asioihin muutosta tutkimukseni kautta, sillä he uskoivat tutkimukseni vaikuttavan seuraaviin rekrytointeihin organisaatiossa. Niinpä he saattoivat kokea haastattelut eräänä palautekanavana ja sitä kautta kokivat aiheesta puhumisen tärkeänä.

Edelleen koen, että vaikken ajanpuutteen vuoksi kyennyt luomaan pitkäkestoista ja syvällistä suhdetta haastateltavien kanssa enkä myöskään osallistamaan heitä tutkimukseen haastatteluja enempää, pystyin sitaatteja käyttämällä ilmentämään hakijoiden kokemaa todellisuutta. Samalla pyrin analysoimaan vastaajien kokemuksia useasta näkökulmasta sekä ottamaan mukaan tapauksia, jotka erosivat muiden vastaajien kokemuksista.

Vaikka haastatteluita oli vain kuusi, koin, että saturaatio toteutui ainakin jossain määrin. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa haastatteluissa ei enää löydetä uutta tietoa, vaan ne alkavat toistaa itseään (Hirsijärvi 1997, 181). Toteuttamissani haastatteluissa subjektiivisuus toki heikensi saturaation toteutumista, sillä jokainen kuvaili asiat omasta näkökulmastaan. Täydellisen saturaation löytyminen voi tästä syystä olla vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Lisäksi ajan rajallisuus omalta osaltaan vaikutti siihen, miten monta haastateltavaa pystyin ottamaan mukaan tutkimukseeni. Toisaalta se ei välttämättä myöskään olisi ollut tarkoituksenmukaista Pro gradu -tutkielman mittakaavan vuoksi. Tästä huolimatta haastatteluiden aikana oli havaittavissa tiettyjä linjoja ja suurempia kokonaisuuksia, jotka ilmenivät usealla vastaajalla.

Uskottavuuden lisäksi arvioin tutkimukseni siirrettävyyttä. Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan, että tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa muihin tilanteisiin (Lincoln & Guba 1986). Omassa tutkimuksessani pyrinkin ensisijaisesti analyttiseen yleistämiseen, jonka mukaisesti vertaan omia tutkimustuloksiani aikaisempaan tutkimustietoon. Toisin sanoen, tarkoitukseni on vahvistaa tai vaihtoehtoisesti kyseenalaistaa jo olemassa olevaa tutkimustietoa sekä löytää sellaisia seikkoja, joiden tutkiminen olisi tulevaisuudessa tarkoituksenmukaista. Näin menettelemällä vahvistan myös oman tutkimukseni luotettavuutta.

Tavoitteenani ei siis ole tehdä tilastollisesti yleistettäviä päätelmiä, vaan tutkia sisäisten hakijoiden kokemuksia rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta niin tarkasti, että pystyn kuvaamaan niitä seikkoja, jotka vastaajat kokevat merkittävänä. Tarkoitukseni on tarkan ja huolellisen raportoinnin avulla lisätä tutkimukseni luotettavuutta ja sitä kautta siirrettävyyttä. Niinpä pyrin kirjoittamaan auki kaikki tutkimuksen vaiheisiin liittyvät seikat mahdollisimman avoimesti, haastateltaville luvattun luottamuksellisuuden rajoissa. Li-

säksi pyrin vahvistamaan argumenttejani käyttämällä sitaatteja haastatteluista sekä vertaamalla löydöksiäni jo olemassa olevaan teoriaan. Näiden toimenpiteiden avulla pyrin vahvistamaan perustelujani sekä tarjoamaan selkeän yhteyden tulosteni ja aineiston välille.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 18) mukaan kontekstiaalisuus vaikuttaa myös omalta osaltaan tutkimuksen arviointiin. He argumentoivat, että koska yleispätevien lakien ja säännönmukaisuuksien löytäminen laadullisin menetelmin on epätodennäköistä, tietyt kontekstuaaliset seikat kuten yrityskulttuuri ja historia vaikuttavat siihen, miten haastateltavat kokevat tarkasteltavan asian eli tässä kohtaa sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuuden. Omassa tutkimuksessani näitä kontekstuaalisia näkökohtia ei kuitenkaan ole otettu huomioon syy-yhteyksien hahmottamisvaikeuksien vuoksi, mutta ne ovat kuitenkin vaikuttaneet henkilöiden vastauksiin. Erityisesti yksi haastateltavasti toi vahvasti esille yrityskulttuurin vaikutuksen rekrytointipäätöksiin.

Kolmanneksi arvioin tutkimukseni totuudellisuutta, jolla tarkoitetaan loogisuutta tutkimuksen teossa sekä sen hyvää dokumentaatiota (Lincoln & Guba 1986). Kuten siirrettävyyttä, myös totuudellisuutta pyrin lisäämään tarkalla ja huolellisella raportoinnilla sekä valintojeni yksityiskohtaisella esittelemisellä. Näin ollen alistan omat valintani muiden arvioitavaksi.

Lopulta arvioin myös tutkimukseni vahvistettavuutta, jolla tarkoitetaan, että tutkimustulokset ovat tutkijan neutraalin toiminnan tulosta (Lincoln & Guba 1986). Laadullisen tutkimuksen avulla on kuitenkin miltei mahdotonta saavuttaa objektiivista tulkintaa, sillä arvolähtökohdista ei kyetä koskaan täysin luopumaan. Tästä johtuu, että tutkija ja se mitä asiasta tiedetään, linkittyvät vahvasti toisiinsa ja niinpä tutkimustulokset ovat ehdollisia tiettyyn aikaan ja paikkaan. (Hirsjärvi 1997, 161.) Tämä on erityisesti totta omassa tutkimuksessani, jossa jo olemassa olevalla teoriolla on vahva rooli. Tämä teoriasidonnaisuus on toisaalta omiaan myös lisäämään tutkimukseni luotettavuutta. Tutkijan subjektiivisuutta olen sen sijaan pyrkinyt vähentämään laatimalla hyvin avoimia ja mahdollisimman vähän arvolatautuneita ja johdattelevia kysymyksiä. Näin menettelemällä tavoittelen niin objektiivista lähtökohtaa kuin mahdollista, mutta tiedostan kuitenkin, että muun muassa jokaisen käsitteen käyttö on valinta ja kuvastaa omaa näkemystäni asiasta.

Tässä kohtaa on hyvä tuoda esille myös omat puutteeni haastattelijana. Kaiken kaikkiaan minulla ei ollut juurikaan kokemusta haastatteluiden tekemisestä varsinkaan tässä virallisuudessaan. Niinpä en välttämättä osannut tilanteessa kysyä tarvittavia jatkokysymyksiä tai muuten kyseenalaistanut haastateltavan vastauksia. Tämä saattoi johtaa siihen, että tietyt syvällisemmät nyanssit jäivät saavuttamatta.

Edellä olen arvioinut oman tutkimukseni luotettavuutta, ja tunnistan, että tutkimuksessani on tiettyjä seikkoja, jotka heikentävät sitä. Olen kuitenkin pyrkinyt lisäämään tutkimukseni luotettavuutta erityisesti tarkalla ja huolellisella raportoinnilla sekä sitaattien

käytöllä. Näin ollen koen, että puutteista huolimatta, tutkimukseni on toteutettu niin luotettavasti kuin mahdollista.

6.3 Tulevaisuuden tutkimusaiheet

Vaikka oikeudenmukaisuutta itsessään on tutkittu hyvin pitkään, havaitsin oman tutkimukseni puitteissa kuitenkin useita tutkimusaiheita, joita olisi hyvä tarkastella tulevaisuudessa. Osa esittelemistäni aiheista nousi vastaajieni kokemuksista, kun taas osa kyseenalaistaa jo olemassa olevan tutkimustiedon sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta.

Distributiivista oikeudenmukaisuuden kokemuksesta tarkastellessani tutkimuksessani ilmeni, että esimiehet eivät kannustaneet työntekijöitä kehittymään ja hakemaan avoimia työtehtäviä. Tutkimukseni mukaan sisäiset hakijat toivoivat, että esimiehet osoittaisivat kiinnostustaan työntekijöiden kasvua ja kehitystä kohtaan. Niinpä olisi mielenkiintoista tulevaisuudessa selvittää, millä tavoin esimiehiä voitaisiin motivoida kehittämään ja kannustamaan henkilöstöään silläkin uhalla, että se tarkoittaisi heistä luopumista.

Lisäksi oman tutkimukseni perusteella voidaan kyseenalaistaa aikaisempi tutkimus palautteen vaikutuksesta oikeudenmukaisuuteen. Tutkimukseni mukaan palaute menetti merkitystään, kun hakija kehitti ominaisuuksiaan palautteen mukaan, mutta sillä ei koettu olevan merkitystä seuraavissa rekrytoinneissa. Näin ollen tulevaisuudessa tulisi tutkia sitä, miten useaan prosessiin osaa ottaminen vaikuttaa hakijan palautteenottokykyyn ja missä vaiheessa palaute alkaa menettää merkitystään.

Tähän liittyen voidaan perustellusti myös kysyä, missä määrin useaan rekrytointiprosessiin osaa ottaminen vaikuttaa hakijan kokemukseen rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, mitä yritykset voisivat tehdä vähentääkseen useista hylkäämisistä johtuvaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta tilanteessa, jossa itse rekrytointi ei ole tarkoituksenmukainen ratkaisu.

Rekrytointipäätöksen oikeudenmukaisuutta tarkasteltaessa kävi ilmi, että valitut hakijat kokivat todellisen työn eronneen luvatussa. Vaikka tämä ei suoranaisesti vaikuttanut heidän oikeudenmukaisuuden kokemukseensa, nämä tapahtumat jäivät negatiivisina hakijoiden mieleen. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista tutkia, millainen merkitys rekrytoinnin jälkeisillä tapahtumilla on hakijoiden mielikuvaan rekrytoinnista ja erityisesti sen oikeudenmukaisuudesta.

Proseduraalista oikeudenmukaisuutta tarkasteltaessa tutkimuksessani ilmeni, että vaikka työhaastattelu koetaan kaikin puolin miellyttävänä, tietty valtasuhde on kuitenkin aina olemassa. Tämä valtasuhde taas vaikuttaa hakijan kykyyn kommunikoida. Niinpä valtasuhteen sekä luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen suhdetta rekrytoinnissa olisi mielenkiintoista tutkia tulevaisuudessa.

Lisäksi eräs vastaaja kyseenalaisti sen, että kaikilta hakijoilta ei kysytty samoja kysymyksiä. Hän ei kuitenkaan osannut sanoa, oliko asialla merkitystä valinnan tai oikeudenmukaisuuden kannalta, mutta jo asian esille tuominen viittaa siihen, että sillä on jonkinlainen alitajuinen vaikutus henkilön oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Niinpä olisikin mielenkiintoista tutkia, vaikuttaako keskusteleminen ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri henkilön proseduraalisen oikeudenmukaisuuden kokemukseen enemmän kuin strukturoidut haastattelut ja sitä kautta saavutettava puolueeton prosessi.

Edelleen on huomattavaa, että hakijat perustelivat oikeudenmukaisuuden kokemustaan hyvin eri tavoin. Näin ollen on mielenkiintoista huomioida, että useaan prosessiin osaa ottaneet mainitsivat arvomaailmallisia seikkoja, kun taas muiden oikeudenmukaisuuden kokemus perustui konkreettisimpiin asioihin, kuten kommunikointitapaan tai useaan arvioitsijaan. Tulevaisuudessa olisikin merkittävää selvittää, mistä kyseinen ero johtuu ja mikä perusteluiden syntyyn on vaikuttanut.

Myös interaktionaalista oikeudenmukaisuutta tarkasteltaessa nousi esiin seikkoja, joita olisi hyvä tutkia tulevaisuudessa. Eräs tulevaisuudentutkimuskohde liittyy havaintoon, jonka mukaan hakijat eivät osaa juurikaan arvioida muiden hakijoiden ominaisuuksia tai kohtelua rekrytointiprosessin aikana. Näin ollen olisikin mielenkiintoista selvittää, miten muiden hakijoiden kokemukset vaikuttaisivat hakijan omaan kokemukseen rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuudesta. Tiedostan kuitenkin, että rekrytointien anonyymiyden vuoksi tällainen tutkimus saattaa olla käytännössä hankala toteuttaa.

Lisäksi hakijat kokivat, että tietyt demografiset tekijät edistivät ylenemis- ja etenemismahdollisuuksia. Omassa tutkimuksessani kaikki vastaajat olivat kuitenkin naisia, ja vain yksi valituista oli kaksikielinen. Näin ollen oma tutkimukseni avulla ei voida vahvistaa tai kyseenalaistaa kyseistä seikkaa. Tästä syystä koen, että olisi mielenkiintoista tietää, kokevatko miehet sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuuden samalla tavalla kuin naiset, vai olisiko vastaajien keskuudessa ollut havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia. Niinpä sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta tulisi tulevaisuudessa tarkastella tutkimalla riittävän heterogeenistä vastaajakuntaa ja riittävän suurella otoksella.

Tähän liittyen eräät vastaajat kokivat demografisiin tekijöihin keskittyvän rekrytoinnin organisaatiokulttuurista kumpuavaksi. Niinpä silloin, kun epäoikeudenmukaisuus koetaan rekrytointia laajemmaksi ilmiöksi, olisi mielenkiintoista selvittää yrityskulttuurin vaikutus siihen, miten oikeudenmukaisena sisäiset hakijat kokevat sisäisen rekrytoinnin. Lisäksi olisi tärkeä kartoittaa niitä toimenpiteitä, joita yritys voisi tehdä lieventääkseen organisaatiokulttuuriin liitettävää epäoikeudenmukaisuuden kokemusta.

Edellä olen esittänyt omat ehdotukseni tulevaisuuden tutkimusaiheiksi. Olen nostanut esille aiheita jokaisesta eri organisationaalisen oikeudenmukaisuuden muodosta, mutta peräänkuulutan kuitenkin niiden samanaikaista tarkastelua mahdollisimman kokonaisval-

taisen kuvan luomiseksi. Toisin sanoen, koen, että vain kaikkia osa-alueita tutkimalla sisäisten hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemuksesta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä.

6.4 Käytännön ehdotukset

Tutkimukseni myötä voidaan siis päätellä, että sisäisen rekrytoinnin oikeudenmukaisuus on seikka, joka tulee ottaa huomioon yrityksissä niiden suunnitellessa sisäistä henkilöstöhankintaa. Kiinnittämällä huomiota sisäisten rekrytointien oikeudenmukaisuuteen, yritys kykenee parantamaan sisäisiä rekrytointiprosessejaan sekä osoittamaan työntekijöilleen arvostavansa heitä ja kannustavansa heitä kehittymään. Samalla organisaatio kykenee vähentämään epäoikeudenmukaisen rekrytoinnin aiheuttamia negatiivisia seurauksia, kuten työmotivaation ja sitoutumisen heikentymistä.

Henkilöstön työmotivaation ja sitoutumisen kannalta onkin ensiarvoisen tärkeää huolehtia siitä, että sisäisissä rekrytoinneissa hakijat kokevat tullessa oikeudenmukaisesti kohdelluiksi. Tätä oikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan lisätä muun muassa avoimella ja tasapuolisella viestinnällä sekä koko prosessin ajan kestäväällä kommunikoinnilla. Toisin sanoen on tärkeää, että hakijat ovat tietoisia kaikista prosessin vaiheista sekä siinä käytettävien metodien, kuten erinäisten testien tarkoituksista. Näin ollen yritysten kannattaa panostaa suoraan ja monipuoliseen viestintään prosessin alusta sen loppuun asti.

Edelleen yrityksissä on huolehdittava tasapuolisuudesta ja yhdenvertaisuudesta. Niinpä organisaatioiden on järjestettävä rekrytointiprosessit niin, että jokainen prosessiin osaa ottava tulee huomioiduksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen potentiaalinen hakija arvioidaan niin huolellisesti ja avoimesti kuin mahdollista. Näin ollen myös ulkoisia hakijoita tulee kohdella samalla tavalla kuin sisäisiä. Tähän liittyen on myös tärkeää, että vain potentiaaliset hakijat otetaan prosessissa huomioon. Niinpä sisäisiä hakijoita ei tule haastatella muodon vuoksi, vaan heille tulee ilmoittaa heidän todellisista valituksi tulemismahdollisuuksistaan. Toisin sanoen, sisäiset hakijat arvostavat rehellisyyttä ja niinpä heille on hyvä kertoa, ellei heillä ole mahdollisuuksia tulla valituksi.

Tutkimuksessani myös selvisi, että sisäiset hakijat saattavat kokea organisaatiokulttuurin olevan jossain määrin tiettyjä demografisia tekijöitä suosiva. Tämä seikka on tärkeä ottaa huomioon rekrytointeja suoritettaessa. Näin ollen onkin merkittävää, että rekrytoinnit suoritetaan niin, että ne julkistetaan avoimesti jokaiselle ja päätös tehdään mahdollisimman objektiivisesti. Toisin sanoen sisäisiä siirtoja tulisi välttää. Lisäksi rekrytoijan on tarjottava uusia työmahdollisuuksia tasapuolisesti jokaiselle työntekijäryhmälle edistääkseen oikeudenmukaisuuteen perustuvat organisaatiokulttuurin syntymistä.

Lisäksi organisaation on otettava huomioon ne sisäiset hakijat, jotka ovat hakeneet useaan paikkaan, mutta jotka eivät ole tulleet valituksi. Näiden hakijoiden kohdalla on äärimmäisen tärkeää huolehtia heidän sitoutumisestaan sekä työmotivaatiostaan. Nämä hakijat ovat siis niitä, jotka etsivät aktiivisesti kehittymismahdollisuuksia, ja jotka toivovat, että kasvuhaluukkuus otettaisiin yrityksessä huomioon. Näin ollen organisaation tulee varmistaa heidän kasvunsa ja kehityksensä muun muassa erinäisten urapolkujen ja koulutusten avulla. Huomattavaa kuitenkin on, että näiden hakijoiden kanssa tulee keskustella heidän tulevaisuuden tavoitteistaan. Niinpä organisaation yksipuoliset päätökset henkilön tulevaisuudesta saattavat entisestään vähentää työmotivaatiota ja sitoutumista. Keskustelemalla ja yhteistyöllä organisaatio pystyy osoittamaan näille hakijoille pitävänsä heitä tärkeinä ja kannustavansa heitä kehittymään. Tämä on erityisen tärkeää silloin, jos varsinainen rekrytointi ei ole mahdollista.

Vaikka oikeudenmukaisuuden kokemus onkin hyvin subjektiivista, voidaan tunnistaa tiettyjä toimintatapoja, joiden lisääminen vahvistaa hakijoiden oikeudenmukaisuuden kokemusta sisäisistä rekrytoinneista. Tärkeintä on luoda sellainen ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri, jossa jokainen työntekijä uskoo mahdollisuuksiinsa edetä. Näin ollen avoimuus, tasapuolisuus ja kunnioitus ovat avainasemassa, kun organisaatio kehittää sisäisiä rekrytointiprosessejaan. Merkittävintä sisäisten rekrytointiprosessien kohdalla on miettiä, miten itse haluaisi tulla kohdelluksi ja informoiduksi. Jo tämän filosofian mukaan toimiminen voi kehittää prosesseja huomattavasti.

LÄHTEET

- Adams, J. S. (1963) Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67 (5), 422–436.
- Ahvonen, Henna – Mika, Ollonqvist (2008) *Onnistunut rekrytointi ja sitouttaminen – Case: Lammin Osuuspankki*. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, Lahti.
- Baker, Colin R. (2004) Recruiters and realistic previews: Perceptions of importance and practice. Väitöskirja. Michigan State University. Michigan, Yhdysvallat.
- Berg, Bruce L. – Lune, Howard (2012) *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8th edition. Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, Yhdysvallat.
- Bies, Robert J. (2001) Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane. Teoksessa: *Advances in Organizational Justice*, toim. Greenberg, Jerald – Cropanzano, Russell, 89–118. Stanford University Press, Stanford, Kalifornia, Yhdysvallat.
- Bies, Robert J. – Shapiro, Debra L. (1988) Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *The Academy of Management Journal*, Vol. 31 (3), 676–685.
- Bobocel, D. R. – Farrell, Aaron C. (1996) Sex-based promotion decisions and interactional fairness: Investigating the influence of managerial accounts. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 (1), 22–35.
- Bonache, Jaime (2006) The compensation of expatriates: a review and future research agenda. Teoksessa: *Handbook of Research in International Human Resource Management*, toim. Stahl, Günther K. – Björkman, Ingmar, 158–176. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Englanti.
- Breaugh, James A. – Macan, Therese H. – Grambow, Dana M. (2008) Employee recruitment: current knowledge and directions for future research. Teoksessa: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 23, toim. Hodgkinson, Gerard P. – Ford, J. Kevin, 45–82. John Wiley & Sons Ltd., Chichester, Englanti.
- Breaugh, James A. (2013) Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, Vol. 64, 389–416.
- Bradley, Lisa M. (2006) Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates. *Personnel Review*, Vol. 35 (1), 66–77.
- Chan, William (1996) External Recruitment Versus Internal Promotion. *Journal of Labor Economics*, Vol. 14 (4), 555–570.
- Clarke, Linda – Herrmann, Georg (2007) Skill shortages, recruitment and retention in the house building sector. *Personnel Review*, Vol. 36 (4), 509–527.

- Collins, Christopher J. – Smith, Ken G. – Stevens, Cynthia K. (2001) Human Resource Practices, Knowledge-Creation Capability And Performance In High Technology Firms. *The Academy of Management Journal*, Vol. 49 (3), 544–560.
- Colquitt, Jason A. (2001) On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (3), 386–400.
- Colquitt, Jason A. – Greenberg, Jerald – Zapata-Phelan, Cindy P. (2005) What is Organizational Justice? A Historical Overview. Teoksessa: *Handbook of Organizational Justice.*, toim. Greenberg, Jerald – Colquitt, Jason A., 3–58. Lawrence Erlbaum Associates, New York, Yhdysvallat.
- Colquitt, Jason A. (2008) Two Decades of Organizational Justice: Findings, Controversies, and Future Directions. Teoksessa: *The Sage Handbook of Organizational Behavior, Volume 1: Micro Perspectives*, toim. Barling, Julian – Cooper, Gary L, 73–88. SAGE Publications, Lontoo, Englanti.
- Cropanzano, Russell – Bowen, David E. – Gilliland, Stephen W. (2007) The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, vol. 21 (4), 34–48.
- Cropanzano, Russell – Rupp, Deborah E. – Mohler, Carolyn J. – Schminke, Marshall (2001) Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, 1-113.
- Dailey, Robert C. – Kirk, Delaney J. (1992) Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, Vol. 45 (3), 305–317.
- Darrag, Menatallah – Mohamed, Ahmed – Aziz, Hadia A. (2010) Investigating recruitment practices and problems of multinational companies (MNCs) operating in Egypt. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 3 (2), 99–116.
- DeCamp, Donald D. (1992) Are you Hiring the Right People. *Management Review*, Vol. 81 (5), 44–47.
- Elo, Satu – Kääriäinen, Maria – Kanste, Outi – Pölkki, Tarja – Utriainen, Kati – Kyngäs, Helvi (2014) Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *Sage Open*, Vol. 4 (1), 1–10.
- Eskew, Don E. (1993) Fairness in Recruitment: Applying a Framework of Organizational Justice to Recruitment Perceptions. Väitöskirja. The Ohio State University, Columbus, Yhdysvallat.
- Fatt, Choong K. – Khin, Edward S. K. – Heng, Tioh N. (2010) The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol 2 (1), 56–63.
- Folger, Robert – Cropanzano, Russell (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

- Ford, Janet – Keil, Teresa – Bryman, Alan – Beardsworth, Alan – Jenkins, Richard (1984) Internal labor market processes. *Industrial Relations Journal*, Vol. 15 (2), 41–50.
- Gabler, Colin B. – Hill, Ronald P. (2015) Abusive supervision, distributive justice, and work-life balance: perspectives from salespeople and managers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 35 (3), 247–261.
- Greenberg, Jerarld (1987) A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, Vol. 12 (1), 9–22.
- Gully, Stanley M. – Phillips, Jean M. – Kim, Mee Sook (2014) Strategic Recruitment: A Multilevel Perspective. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Recruitment*, toim. Yu, Kang Y. T. – Cable, Daniel M, 161–183. Oxford University Press, New York, Yhdysvallat.
- Helsilä, Martti (2002) *Käytännön henkilöstötyö*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Heneman, Herbert III – Judge, Timothy (2006) *Staffing Organizations*. 5th edition. McGraw-Hill Education, New York.
- Henkilötietolaki* 22.4.1999/ 523.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523#L3>, haettu
 25.10.2016.
- Hirsijärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu –Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsijärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Hoffman, Terrence (1999) The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23 (6), 275–286.
- Homans, George (1958) Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, Vol. 63 (6), 597–606.
- Hsieh, Hsiu-Fang – Shannon, Sarah E. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, Vol. 15 (9), 1277–1288.
- Järvinen, Asko (1996) *Henkilöstö voimavarana -Rekrytointi ja kehittäminen*. Edita, Helsinki.
- Järvinen, Asko – Korosuo, Heikki (1990) *Henkilöstöhankinta yrityksen menestystekijänä*. WSOY, Juva.
- Kanerva, Anne – Lammintakanen, Johanna – Kivinen, Tuula (2010) Experiences of the fairness of recruitment from unsuccessful applicants in the field of nursing. *Journal of Nursing Management*, Vol. 18: 293–301.
- Kauhanen, Juhani (2010) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY, Juva.
- Koivisto, Kari (2004) *Rekrytoinnin menetelmät*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.* <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>, haettu 25.10.2016.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.* <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L4P14>, haettu 25.10.2016.
- Lemons, Mary A. – Jones, Coy A. (2001) Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16 (4), 268–281.
- Leventhal, Gerald S. (1976) *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*. Wayne State University, Detroit, Michigan, Yhdysvallat.
- Lincoln, Yvonna S. – Guba, Egon G. (1986) But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for evaluation*, Vol. 30, 73–84.
- Mackay, Adrian (2007) *Recruiting, retaining and releasing people -Managing redeployment, return, retirement and redundancy*. Butterworth-Heinemann, Burlington, Massachusetts, Yhdysvallat.
- Markkanen, Mikko (2002) *Onnistu rekrytoinnissa*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Maunu, Tallamaria (2015) *Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2015. TEM-analyseja 73/2016.* <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75116/Ty%C3%B6voiman%20hankinta%20toimipaikoissa%202015.pdf?sequence=1>, haettu 31.10.2016.
- McGrellis, Gerard (2012) *A Grounded Theory Study of the Role of Recruitment Programs in Business Success*. Väitöskirja. Northcentral University. Arizona. Yhdysvallat.
- McMahan, Gary C. – Harris, Christopher M. (2013) Measuring Human Capital: A Strategic Human Resource Management Perspective. Teoksessa: *HRM & Performance: Achievements & Challenges 2013*, toim. Paauwe, Jaap – Guest, David – Wright, Patrick, 111–128. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, Englanti.
- Meglino, Bruce M. – DeNisi, Angelo S. (1987) Realistic job previews: Some thoughts on their more effective use in managing the flow of human resources. *HR, Human Resource Planning*, Vol. 10 (3), 157–167.
- Mikula, Gerold (2005) Some observations and critical thoughts about the present state of justice theory and research. Teoksessa: *What motivates fairness in organizations?* toim. Gilliland, Stephen W. – Steiner, Dirk D. – Skarlicki, Daniel P. – van den Bos, Kees, 197–210. Information Age Publishing, Greenwich, Connecticut, Yhdysvallat.
- Mikula, Gerold – Petri, Birgit – Tanzer, Norbert (1990) What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 20, 133–149.

- Notz, William W. – Starke, Frederick A. (1987) Arbitration and Distributive Justice: Equity or Equality? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72 (3), 359–365.
- Phillips, Jean M. – Gully, Stanley M. (2015) Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here? *Journal of Management* Vol. 41 (5), 1416–1445.
- Rask, Riikka (2009) Positiivinen erityiskohtelu työelämässä. Teoksessa: *Kirjoituksia työoikeudesta*, toim. Jalanko, Risto – Siiki, Marika, 73–86. Helsingin hovioikeuden julkaisu, Helsingin hovioikeus, Helsinki.
- Rawls, John (1999) *A Theory of Justice*. Revised Edition. The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Massachusetts, Yhdysvallat.
- Ruuska, Teemu 3.12.2014. *Virherekrytoinnin monet muodot ja todelliset kustannukset*. <http://inhunt.fi/2014/12/virherekrytoinnin-monet-muodot-ja-todelliset-kustannukset/>, haettu 12.1.2017.
- Saunders, Mark N. K. – Thornhill, Adrian (2003) Organisational justice, trust and the management of change. *Personnel Review*, Vol. 32 (3), 360–375.
- Schminke, Marshall – Arnaud, Anke – Taylor, Regina (2014) Ethics, Values, and Organizational Justice: Individuals, Organizations, and Beyond. *Journal of Business Ethics*, Vol. 130 (3), 727–736.
- Sia, Leahlizbeth A. – Tan, Tiffany A. G. (2016) The Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction in a Hotel Setting. *DLSU Business & Economics Review*, Vol. 26 (1), 17–29.
- Silva, Maria R. – Caetano, António (2014) Organizational justice: what changes, what remains the same? *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 (1), 23–40.
- Stoops, Rick (1983) Managing recruitment costs. *Personnel journal*, Vol. 6 (8), 614–615.
- Strömmer, Riitta (1999) *Henkilöstöjohtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Suomen Psykologiliitto ry (2001) *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. Psykologien kustannus Oy, Helsinki.
- Taylor, Susan M. – Collins, Christopher J. (2000) *Organizational Recruitment Enhancing the Intersection of Research and Practice*. Cornell University, <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1577&context=articles>>, haettu 8.9.2016.
- Truxillo, Donald M. – Bauer, Talya N. – Paronto, Matthew E. – Campion, Michael A. (2002) Selection Fairness Information and Applicant Reactions: A Longitudinal Field Study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (6), 1020–1031.
- Työsopimuslaki* 26.1.2001/55. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>, haettu 25.10.2016.

- Ulrich, Dave (2007) *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. (alkuteos Human Resource Champions 1997, käännös Kirsti Iivonen) Talentum, Helsinki.
- Vahtio, Eeva-Leena (2007) *Pestaa paras -Rekrytoinnin opas esimiehille*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Vahtio, Eeva-Leena (2005) *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Viitala, Riitta (2009) *Henkilöstöjohtaminen -Strateginen kilpailutekijä*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Virolainen, Harri – Virolainen Ilkka (2000) *Suuryritysten rekrytointistrategiat: Ennakoivaa suunnittelua vai palokuntamentaliteettia*. Pro Gradu -tutkimus. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Walker, Jack H. – Bernerth, Jeremy B. – Tocher, Neil M. (2009) Attitudes at different stages of recruitment: expectations, perceptions, and feedback. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 8/2009, 1–6.
- Walker, Jack H. – Helmut, Catherine A. – Field, Hubert S. – Bauer, Talya N. (2015) Watch what you say: Job applicants' justice perceptions from initial organizational correspondence. *Human Resource Management*, Vol. 54 (6), 999–1011.
- Yhdenvertaisuuslaki* 1325/2014.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325#Pidp1302752>, haettu 25.10.2016.
- Zimmerman, Ryan (2016) *HR Staffing and Development*. Lectures. Virginia Polytechnic Institute and State University. Virginia, Yhdysvallat.

LIITTEET

LIITE 1 YHTEYDENOTTOVIESTI

Hei!

Olen viimeisen vuoden opiskelija Turun kauppakorkeakoulusta ja teen parhaillaan Progradu -tutkielmaani sisäisen rekrytinnin oikeudenmukaisuudesta. Tarkoitukseni on tutkia, miten oikeudenmukaisena sisäiseen rekrytointiprosessiin osaa ottaneet hakijat ovat kokeneet sekä rekrytointiprosessin että itse rekrytointipäätöksen. Sisäisillä hakijoilla tarkoitan henkilöitä, jotka ovat jo yrityksen palveluksessa, ja jotka ovat hakeneet organisaation sisällä avautunutta työtehtävää.

Tavoitteenani on tutkimustani varten haastatella sisäiseen rekrytointiprosessiin osaa ottaneita sisäisiä hakijoita, ja tiedustelisinkin nyt, onko tutkimus mahdollista toteuttaa yhteistyössä X:n kanssa?

Yrityksen näkökulmasta yhteistyö merkitsisi lähinnä 1-6 haastateltavan tunnistamisen ja haastatteluiden mahdollistamisen. Sekä organisaatio että haastateltavat pysyvät tutkielmassa anonyymeina.

Yhteistyön avulla pystyisimme löytämään uutta ja mielenkiintoista tietoa sisäisestä rekrytinnista, ja kyseinen tieto on varmasti arvokasta sisäisiä rekrytointeja järjestäville organisaatioille, kuten teille. Koska henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvoinnin lisääminen ovat X:lle tärkeitä asioita, koen, että yhteistyön avulla molemmat osapuolet hyötyisivät. Osallistumalla tutkimukseen saisitte aiheesta ensikäden tietoa ja edesauttaisitte minua etenemään opinnoissani.

Liitteenä vielä lisätietoa tutkimuksesta.

Kiitos vastauksestanne jo etukäteen.

Yhteistyöterveisin,

Anniina Soini

Johtamisen ja organisoinnin pääaineopiskelija, Turun kauppakorkeakoulu

Puh. 050 XXXXXXXX, ankasoi@utu.fi

LIITE 2 HAASTATTELURUNKO

1. Kerro hieman itsestäsi. (ikä, koulutus, työkokemus, ammattinimike)
2. Kerro työtehtävästä, johon hait sisäisen rekrytoinnin kautta (nimike, työsuhte, muut hakijat, oma uskomus, kannustus)
3. Kuvaile omin sanoin läpikäymääsi rekrytointiprosessia. (vaiheet, arviointi, aika-
taulukko, tiedotus, yhteyshenkilöt)
4. Kerro haastattelutilanteesta (kysymysten asiallisuus ja yhteys tehtävään, henki-
löt, ilmapiiri, haastattelijan kohtelu, vuorovaikutuksellisuus, kontrolli, tunnetila
sen jälkeen)
5. Millä tavalla hakijoita mielestäsi kohdeltiin rekrytoinnin aikana? (kenen kanssa
kommunikoitiin, tasapuolisuus, puolueettomuus, informointi)
 - a. Millainen mielikuva sinulle jäi rekrytoijan toiminnasta?
 - b. Millä tavoin rekrytoija edisti/ heikensi oikeudenmukaisuuden kokemus-
tasi?
6. Miten oikeudenmukaisena pidit rekrytointiprosessia? Miksi?
7. Miten kauan rekrytointipäätöksen saaminen kesti? Miten se vaikutti mieliku-
vaasi prosessista/päätöksestä?
8. Miten oikeana koit rekrytointipäätöksen? Miksi? (perustelut)
9. Millaista palautetta sait rekrytoinnin jälkeen? (keneltä, laatu, määrä)
10. Kaiken kaikkiaan, mitkä seikat lisäsivät/heikensivät kokemustasi rekrytoinnin
oikeudenmukaisuudesta?
11. Mitä jäit kaipaamaan?
12. Miten itse kehittäisit sisäistä rekrytointia oikeudenmukaisuuden näkökulmasta?
13. Kuvaile, millaista on mielestäsi oikeudenmukainen rekrytointi.
14. Lisättävää?