



Turun yliopisto
University of Turku

TYÖILMOITUS TYÖNANTAJALUPAUKSIEN JA TYÖARVOJEN VIESTIJÄNÄ

Tarkastelussa menestyneitä Great Place to Work -työnantajia

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Hilla Vuoksio

Ohjaajat:
KTT Essi Saru

12.1.2016
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

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

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Rekrytointia ja osaajasotaa työelämän murroksessa	7
1.2	Arvovalintoja tekevän hyödyn maksimoijan näkökulma.....	9
1.3	Tutkimuksen tarkoitus, aineisto ja asemoituminen tutkimuskentällä	10
2	TYÖNHAKIJOIDEN SUOSTUTTELU	13
2.1	Rekrytointi – työnantajan markkinointia	13
2.2	Työilmoituksella suostuttelu ja sen haasteellisuus.....	16
2.3	Reitti rekrytointimainonnasta työnhakupäätökseen	18
2.4	Työilmoituksen informaatioisisältö.....	21
2.5	Suomalaisia työnantajakuvatutkimuksia	25
3	TYÖILMOITUS LUPAUKSIEN JA ARVOJEN VIESTIJÄNÄ	28
3.1	Realistisen ja riittävän informaation merkitys	28
3.2	Työnantajalupauksien antaminen.....	30
3.2.1	Työilmoitus psykologisen sopimuksen ensiesityksenä.....	30
3.2.2	Lupauksien viestiminen – työnantajalupausulottuvuudet.....	32
3.3	Organisaation ja yksilön arvojen samankaltaisuus.....	33
3.3.1	Yhteensopivuustutkimukset rekrytointikontekstissa	33
3.3.2	Arvojen viestiminen – työarvoulottuvuudet	36
3.4	Työnantaja, täytäkö tarpeeni ja jaatko arvoni?	38
4	TYÖILMOITUSTEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	41
4.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	41
4.1.1	Tutkimuskysymykset ja tehdyt rajaukset.....	41
4.1.2	Great Place to Work tutkimuskohteena	42
4.1.3	Aineiston rajauksen käytännön toteuttaminen ja kerääminen	43
4.2	Tutkimuksen metodologia.....	44
4.2.1	Sisällön erittely ja sisällön analyysi	44
4.2.2	Retorinen diskurssianalyysi sisällön analyysin rinnalla	46
4.2.3	Retorisen analyysin heikkoudet ja vahvuudet.....	48
4.3	Esianalyysirungosta aineistoa kuvaavaksi pääteemaluokitukseksi	49
4.4	Tuloslukujen sisältö, järjestys ja tulkinnan apuvälineet.....	51
5	PARHAIDEN TYÖNANTAJIEN TYÖILMOITUSTEN VAIHTELEVAT INFORMAATIOISISÄLLÖT JA VAKUUTTAMISEN KEINOT	56
5.1	Työilmapiiri – kollegoita, kavereita vai yhtä suurta perhettä?	56

5.2	Yrityksen menestys ja koko – <i>ripeää kasvua ja edelläkävijyyttä</i>	66
5.3	Yrittäjähenkisyys ja vastuu – <i>joustoa ja itseohjautuvuutta</i>	70
5.4	Kehittyminen ja muutostarve – <i>oppiva organisaatio vai näköalapaikka?</i> ..	75
5.5	Nautinnollinen työnteko – <i>monipuolista ja mielenkiintoista</i>	79
5.6	Haastava työ ja suorittaminen – <i>tarjolla paineita ja kiirettä</i>	83
5.7	Yrityksen arvot – <i>luottamus, osaaminen ja tasa-arvo</i>	86
5.8	Arvovalta ja yleneminen – <i>vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuus</i> .	89
5.9	Työn arvo ja merkityksellisyys – <i>ole osa menestystarinaa</i>	91
5.10	Palkka ja edut – <i>virikeseteleitä ja hammashuoltoa, mutta saanko palkkaa?</i>	94
5.11	Työnteon puitteet – <i>viimeisintä teknologiaa</i>	97
6	YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT	101
6.1	Tutkimuksen yhteenveto	101
6.2	Arvojen ja lupausten tulkinta teemojen avulla	104
6.3	Tutkimuksen laadun arviointi	109
6.4	Ehdotuksia tuleviin tutkimuksiin	111
	LÄHTEET	114
	LIITE 1 ALKUPERÄINEN REKRYTOINTIPÄÄOMAN MALLI	121

KUVIOT

Kuvio 1 Työnantajabrändäyksen viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004)	15
Kuvio 2 Rekrytointipääoman malli (mukaellen Cable & Turban 2001).....	19
Kuvio 3 Teoreettinen lähestymistapa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi	39
Kuvio 4 Kysymys–vastaus-menetelmä (Kakkuri-Knuutila 1998,42)	53
Kuvio 5 Työilmapiiripuheen alateemat.....	56
Kuvio 6 Yrityksen menestyspuheen alateemat	67
Kuvio 7 Yrittäjähenkisyyspuheen alateemat.....	70
Kuvio 8 Kehittymispuheen alateemat	76
Kuvio 9 Nautinnollisen työn alateemat.....	80
Kuvio 10 Haastavan työn ja suorittamisen alateemat	83
Kuvio 11 Arvopuheen alateemat.....	87
Kuvio 12 Arvovalta- ja ylenemispuheen alateemat	90
Kuvio 13 Merkityksellisen ja arvokkaan työn alateemat.....	92
Kuvio 14 Palkka- ja etupuheiden alateemat.....	96
Kuvio 15 Työnteon puitteiden alateemat	98
Kuvio 16 Aineiston jakautuminen pääteemoihin.....	102
Kuvio 17 Teemojen kytkökset työarvoihin ja työnantajalupauksiin.....	105

TAULUKOT

Taulukko 1 Tiivistelmä esitetyistä työnantajakuvatutkimuksista	27
Taulukko 2 Psykologisen sopimuksen työnantajalupaukset (Kickul 2001)	32
Taulukko 3 Työarvot (Lyons ym. 2006).....	37

1 JOHDANTO

1.1 Rekrytointia ja osaajasotaa työelämän murroksessa

Yritykset käyvät nykyään kahdenlaista kilpailua. Toisaalta ne joutuvat jatkuvasti miettimään, miten kuluttajat saataisiin valitsemaan juuri heidät kovenevassa globaalissa kilpailussa, jossa yhä useampi tuntuu pelaavan kasvavin panoksin. Yrityksellä on mahdollisuus parantaa tuotettaan, palveluaan tai markkinointiaan, jonka avulla se viestii ulkomaille, miksi juuri sen palvelu tai tuote tulisi globaalista valikoimasta poimia. Tämän lisäksi kilpailua käydään myös toisella areenalla, työmarkkinoilla.

Yhä useampi puhuu jopa ´osaajasodasta´ (war for talent) (ks. esim. Michaels, Handfield-Jones & Axelrod 2001; Elving, Westhoff, Meeusen, & Schoonderbeek 2013). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa TEM-analyysissä Heikki Räisänen (2014) toteaa, että kyselyyn vastanneista työnantajista noin kolmasosa kokee rekrytointiin liittyvän ongelmia, joiden merkittävimpänä syynä uskotaan olevan osaavien työnhakijoiden puute. Työilmoitusten kielenkäytössä tämä kilpailuasetelma ei erityisen voimallisesti ilmenny, vaikka osaajapula suomalaisten työnantajien joukossa laajasti tunnustetaankin.

Tämän tutkimuksen taustavaikuttimina ovat sekä oletus työmarkkinoiden uudeltaisesta kilpailuasetelmasta että muuttuneesta työn luonteesta. Kilpailu syntyy niukkuudesta, mikä merkitsee, ettei kilpailua olisi, jos osaavista työntekijöistä olisi ylitarjontaa. Tällaisessa kuvitteellisessa ylitarjontatilanteessa tuskin tunnettaisi käsitteitä kuten työnantajabrändäys tai työnantajamielikuva, sillä erottautumistyötä ei rekrytoinnin kentällä tarvitsisi tehdä. Reaalimaailmassa sen sijaan, ehkä juuri osaajasodasta johtuen, monet uskovat, että yritysten todella olisi panostettava työnantajakuvaansa ja työnantajabrändäykseensä houkutelakseen korkean potentiaalisen työntekijöitä (ks. esim. Elving ym. 2013).

On väitetty, että rekrytoinnin onnistumiseksi työnantajan olisi tarkoin määriteltävä kohdeyleisönsä ja tämän tiedon valossa suunnitella rekrytointistrategiansa ja sen toteutuskeinot (ks. esim. Cable & Turban 2001; Breaugh 2013). Rekrytointitoimenpiteiden muotoilemiseksi pitäisi pystyä joko selvittämään tai valistuneesti arvaamaan, millaisia arvoja, tarpeita ja preferenssejä valitulla kohdejoukolla. Näiden tietojen valossa viestittäisiin työtehtävästä, työoloista, odotuksista, arvoista ja ilmapiiristä siten, että mahdolliset tulevat työntekijät saataisiin harkitsemaan organisaation palvelukseen hakeutumista (Allen, Scotter & Otondo 2004).

Tämänkaltainen mielikuvien hallinta, toiminnan kohteen määrittelemine, selvitystyö ja strategioiden laadinta – kaikki nämä istuvat hyvin yhteen sotamaisia kielikuvia hyödyntävän rekrytointiretoriikan kanssa, joka korostaa henkilöstöhankinnan kilpailullisuuden kärjistymistä sotamaisiin mittasuhteisiin. Sodan panosten on uskottu myös olevan kovat, sillä rekrytointi on usein kallis ja aikaa vievä prosessi, joka pieleen mennessään

merkitsee yrityksen resurssien hukkakäyttöä, mutta parhaimmillaan se voi merkittävästi parantaa yrityksen kilpailukykyä. (ks. esim. Backhaus 2004).

Onnistuneen rekrytointin suunnittelutyö ei suinkaan ole helppoa, sillä on harkittava, missä määrin rekrytointin vanhat pelisäännöt vielä pätevät. Nykymaailman liike-elämässä on tapahtunut sellaisia muutoksia, jotka ovat muovanneet ihmisten työelämälle asettamia vaatimuksia. Yhä useampi odottaa työnsä tarjoavan syvempiä merkityksiä ja toivoo sen tukevan omaa persoonallisuuttaan (Albert, Ashforth & Dutton 2000). Esimerkiksi sukupolvi Y:n edustajien työnhakuun tähtäävässä suostuttelutyössä on ymmärrettävä heidän poikkeava tarverakenne; sukupolvi Y:n on sanottu vaativan yhä enemmän joustavuutta, mielekkyyttä, ammatillista vapautta, parempia palkkioita ja työn parempaa yhteensopivuutta muun arjen kanssa (Elving ym. 2013, 356).

Nykyajan hengessä korostuvatkin täysin uudenlaiset arvot. Eräänä arvomuutoksen tyyppiesimerkkinä voidaan pitää ympäristövastuullisuuden nousua, joka näkyy monen yrityksen ulkoisessa viestinnässä. Tällaisten arvomaailman ja työelämää koskevien muutosten vuoksi jämähtäneitä rekrytointikäytäntöjen uusimista on tarpeen harkita. Työnhakijoita voidaan lähestyä uusilla tavoilla, ymmärtäen, miten suuremmat yhteiskunnalliset murrokset vaikuttavat siihen, miten työnhakijoita kannattaa suostutella.

Jopa itse työn luonne on murroksessa. Ruumiillisesta työstä ollaan siirretty kohti tietoisuutta, verkostoituvaa, kommunikoidavaa ja joustavaa työtä (Julkunen 2009) ja samaan aikaan puheet moniosaamisesta (Järvensivu 2010) sekä yksilön potentiaalisista kyvykkyyksistä (Sennett 2007) ovat yleistyneet. Uusi dynaaminen yhteiskuntajärjestys ei tunnu tukevan sitä, että jokin taito tulisi opetella perinpohjaisen hyvin, mikä merkitsee, että monien taitojen viimeinen käyttöpäivä tulee varsin pian vastaan (Sennett 2007, 11–12). Rekrytointikontekstissa, työnhakijan näkökulmasta, tämä tarkoittaa, että työnhakijoilla voi olla suuremmat odotukset yritysten tarjoamien koulutusetuuksien suhteen, jotta oma markkina-arvo työmarkkinoilla säilyisi. Osaamisen kehittämismahdollisuuksia onkin pidetty erityisen tärkeänä valintakriteerinä etenkin suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa (T-media 2013).

On mahdotonta antaa tarkkaa kaikille yrityksille soveltuvaa ohjetta siitä, miten rekrytointiviestintää tulisi toteuttaa; mikä olisi oikea rekrytointikanava, ilmoituksen tiedostomuoto, saati sellainen asiasisältö, joka tuottaisi halutun lopputuloksen. Parhaita käytäntöjä ei varsinaisesti ole, koska yritykset poikkeavat toinen toisestaan sekä maineeltaan, tunnettuudeltaan, organisaatiokulttuuriltaan että osaajatarpeiltaan. Kuitenkin on mahdollista, että tarjoamalla organisaatiosta ja työtehtävästä riittävästi relevanttia informaatiota, aikaansaadaan laadukas ja paremmin rajautunut työnhakijoiden joukko (Dineen & Noe 2009). Riittävän informaation tarjoamisen voima perustuu uskomukseen siitä, että työnhakija itse arvioi omaa yhteensopivuuttaan suhteessa avoinna olevaan työtehtävään ja työyhteisöön (ks. esim. Robertson, Collins & Oreg 2005; Carless 2005; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005; Breagh 2013).

Tutkimuksessani analysoin työilmoitusten suostuttelutoimintaa erityisten näkökulmarajauksien kautta, joita avataan tutkielman edetessä. Suostuttelulla tarkoitan sitä toimintaa, jonka tarkoituksena on muuttaa ihmisen asennetta ja siten vaikuttaa toimintaan (ks. esim. Breugh 2013). Käytän jatkossa sanaa *suostuttelu* ja sen johdannaisia systemaattisesti viitaten niillä nimenomaan *työilmoituksen* kautta tapahtuvaan vaikuttamiseen, jonka tavoitteena on synnyttää työnhakutoimintaa. Ennen varsinaista tutkimusta oli syytä taustoittaa, millaiset oleellimmat muutokset rekrytoinnin kentällä vaikuttavat ja mitä ne mahdollisesti merkitsevät valitsemani tutkinnan kohteen kannalta.

1.2 Arvovalintoja tekevän hyödyn maksimoijan näkökulma

Työnhakupäätös saattaa perustua täysin siihen informaatioon, jonka työnhakija saa lukemastaan työilmoituksesta (Rynes & Barber 1990). Ideaalitulanteessa työilmoituksia laativat tahot ymmärtävät tämän ja pyrkivät tekemään haluttuihin osajiin lähtemättömän vaikutuksen jo työilmoitusvaiheessa. Riskialtista olisi säästää paremmat argumentit haastattelutilanteeseen, johon parhaimmat osaajat eivät ehkä edes päätyneet.

Vahvasti suostuttelevan työilmoituksen sijaan suomalaisessa työilmoituskulttuurissa tyypillisempää on, että työnhakija kohtaa toinen toistaan persoonattomampia vaatimuslistoja, jotka ehkä tuntuvat epärealistisuudessaan luotaantyöntäviltä. Roivainen (2014) Helsingin Sanomien nettisivuilla kirjoittaa seuraavasti:

Tämän päivän työpaikkailmoitukset vilisevät "vaatimuksia". Haetaan ammattitaitoisia virtuoosia, erinomaista tiimipeluria, itsenäistä työskentelijää, väsymätöntä puurtajaa. Otsalle nousee hikikarpalo. Onko tällaisia ihmisiä olemassa? Onko työnhakijoilta aina vaadittu näin paljon?

Tämänkaltaisesta rekrytointiviestinnästä syntyy mielikuva työnteon yhdensuuntaisesta hyötysuhteesta. Työilmoitus hakee vastausta kysymykseen: Mitä työnhakija voisi tarjota organisaatiolle? Työnantajakeskeinen näkökulma jättää psykologisen sopimuksen toisen osapuolen, potentiaalisen työntekijän, huomiotta eikä työilmoitus tällöin riittävällä tavalla tuo ilmi, miksi työnhakijan olisi kannattavaa hakea työpaikkaa, saati vuosien ajan suunnata energiaansa juuri kyseisen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa työilmoituksia tutkitaan omaa hyötyänsä maksimoivan työnhakijan näkökulmasta, joka tekee antaa arvojensa vaikuttaa tai jopa ohjata tekemiään valintoja.

Edellä esitelty näkökulma sopii yhteen suostutteluprosessiajattelun (ks. luku 2.2) kanssa; tässä tutkimuksessa työilmoituksen rooli nähdään mainoksen kaltaisena, asenteita muovaavana ja siten lukijansa toimintaan vaikuttavana työkaluna. Työnhakijan kannalta työilmoituksen olisi mahdollisimman vetovoimaisin keinoin suostuteltava työhakuun. Suostuttelun tematiikkaan pyritään pääsemään käsiksi kahden aihekokonaisuuden kautta.

Ensimmäinen painopistealue, jonka kautta työilmoitusten suostuttelevuutta tarkastellaan, on työilmoituksista tulkittavissa olevat *työnantajalupaukset*. Lupaukset merkityksellisestä työstä, lomaeduista, ylenemisestä tai työsuhdeturvasta ovat kaikki työnantajalupauksiksi luokiteltavissa. Tämän kaltaisten viestien valossa ilmoitusta lukevan työnhakijan olisi tarkoitus pystyä arvioimaan, täyttäisivätkö yrityksen tarjoamat edut hänen psykologiset tarpeensa. Toinen tämän tutkimuksen painopistealue on *työarvot*, sillä työnhakijoiden voidaan arvella yhä useammin tekevän arvovalintoja myös tällä elämän osa-alueella. Tämän linssin läpi tarkasteltuna työnhakija pyrkii sovittamaan, käykö hänen arvo maailmansa yksiin yrityksen arvomaailman kanssa.

Miksi tässä tutkimuksessa annetaan yhdelle ainoalle työilmoitukselle niin suuri painoarvo? Tähän voidaan antaa kaksi syytä. Ensinnäkin, tutkijana tarkastelen skenaarioita aina pessimistin näkökulmasta. Tässä kontekstissa se tarkoittaa sitä, että on otettava huomioon se mahdollisuus, että työilmoitus jää työnhakijan ja työnantajan välillä ainoaksi viestintän mahdollisuudeksi. Tällöin yrityksen oman kattavan rekrytointisivuston ei voida olettaa paikkaavan epäonnistuneen työilmoituksen puutteita, koska sille ei koskaan päädytä. Toiseksi, lukiessaan tulevan työpaikkansa työilmoitusta, työnhakija muodostaa esimielikuvaa työnantajatahon arvoista ja uskoo työilmoituksessa mainostettujen etuuksien olevan todellisia lupauksia. Tällaisten esimielikuvien voidaan nähdä rakentavan työntekijäpuolen osalta psykologiselle sopimukselle alustavaa pohjaa. Tässä mielessä työilmoituksella luotujen odotusten rikkoutumisella voi yhtä lailla olla epämieluisia seurauksia kuin myöhemmin työsuhteessa tapahtuvien rikkomustenkin osalta.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus, aineisto ja asemoituminen tutkimuskentällä

Edellä olen taustoittanut nykypäivän rekrytoinnin toimintaympäristöä, esitellyt tutkimukseni työnhakijapainotteista näkökulmaa ja osoittanut, miksi yksittäiselle dokumentille pitäisi antaa painoarvoa. Seuraavaksi esittelen lyhyesti sekä tämän tutkimuksen aineiston ja kolme tutkimuskysymystä. Lopuksi avaan lyhyesti sitä tieteellistä tutkimuskenttää, johon tämän tutkimuksen painopisteineen olisi tarkoitus sijoittua.

Aineistooni olen valinnut harkinnanvaraisen joukon työilmoituksia, joita yhdistää erityisehto: työilmoituksen on oltava sellainen Suomessa toimiva työnantaja, joka on osallistunut Great Place to Work -tutkimukseen ja menestynyt tässä kilpailussa kolmena peräkkäisenä vuotena eli vuosina 2013, 2014 ja 2015. Yrityksiä yhdistävä tekijä on näiden yhteinen kiinnostuksenkohde, joka toimii aineistonkeruun mielekkäänä rajausperusteena. Osallistuminen tällaiseen maksulliseen tutkimukseen voidaan tulkita jonkinasteiseksi kiinnostuksenosoitukseksi työnantajakuvan kehittämistä kohtaan. Tämä tarkoittaa, että rekrytointiin halutaan panostaa minimivaatimusmäärää enemmän.

Tarkoitukseni on erotella työilmoitusten tekstisisältöjä pieniin osiin, jotta voisin arvioida, mitä ilmoitukset mahdollisesti lukijoilleen viestivät ja millä keinoin. Tutkimusongelmiani ymmärtääkseen on oleellista tiedostaa, että tarkastelen keräämäni aineiston työilmoituksia uskoen, että niillä on työnhakuun tähtäävä *suostuttelupyrkimys* ja että niissä hyödynnetään kulutusmainonnastakin tuttuja *retoriikan* ja *vaikuttamisen* keinoja. Lisäksi on syytä korostaa, että tutkimuksessa työilmoitus nähdään nimenomaan *erillisenä* rekrytoinnissa käytettävänä vaikuttamisen välineenä ja siksi sen suostuttelevuutta tarkastellaan irrallaan muista mahdollisista työnantajamielikuvaan vaikuttavista tiedonlähteistä, kuten esimerkiksi yrityksen kotisivuista. Tämä tarkoittaa, ettei aineistooni kuuluvien työnantajien työnantajamielikuvien hallinnan tasosta ole pyrkimyksenä tuottaa minkäänlaista arviota.

Suostuttelukeinoista erityisen tarkastelun kohteiksi on valittu *työnantajalupaukset* ja *työarvot*, joiden teoreettista taustaa käsitellään luvussa 3. Näistä rajanvedoista päästään tämän tutkimuksen kolmeen tutkimuskysymyksen:

1. *Mitä työilmoitukset näyttävät lupaavan työnhakijalle?*
2. *Millaisista (työ)arvoista työilmoitukset viestivät?*
3. *Millaiset retoriset keinot tukevat suostuttelua työilmoituksissa?*

Ensimmäisen kysymyksen avulla tutkitaan työilmoituksesta tulkittavissa olevia työnantajalupauksia (esim. palkka-, koulutus- tai perehdytyslupauksia), koska uskomusteni mukaan työnhakija usein ottaa nämä seikat työhakupäätöksissään huomioon. Toisen tutkimuskysymyksen kautta puolestaan pyritään muodostamaan käsitys työilmoitusten tavasta välittää lukijalleen arvotietoa, johon työnhakija voi verrata omaan arvomaailmaansa. Jotta työilmoituksien suostuttelukeinoja saataisiin kuvailtua mahdollisimman läpinäkyvällä tavalla, kolmanneksi tutkimusongelmaksi on muotoiltu työilmoituksen retoristen keinojen selvittäminen. Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen voi ajatella olevan luonteeltaan asiasisällön erittelyyn ja sisällön analysoimiseen pyrkiviä, kun taas kolmannen kysymyksen tavoitteena on selvittää suostuttelutyön tukena käytettyjä kielellisiä keinoja (sävyjä, kielikuvia, listoja, määrällistämistä ym.)

Tämä tutkimus rajauksineen ja lähestymistapoineen kuuluu *rekrytoinnin tutkimuskentän* piiriin. Tällä laajalla kentällä suuntauksat ovat hajallaan ja usein tutkijat ovat keskittyneet ainoastaan yksittäisiin rekrytointiprosessiin liittyviin muuttujiin ja niiden säätelyyn. Usein muuttujia, kuten rekrytointikanavaa tai jotain rekrytointiviestin osaa on muunneltu ja sen vaikutuksia on mitattu suhteessa työhönottoa edeltäviin (työnhakijoiden määrä) tai jälkeisiin (työntekijöiden suoriutuminen tai vaihtuvuus) tuloksiin. Monesti tutkijat ovat mitanneet, miten muuttujat vaikuttavat välillisesti työnantajamielikuviin tai vetovoimaisuuden kokemuksen syntymiseen ja sitä kautta lopulta työhakupäätöksen lopulliseen varmistumiseen (ks. esim. Stevens ja Szmerekovsky 2010).

Tämä tutkimus kuuluu edellä lyhyesti esitellyn rekrytoinnin tutkimusalueen alahaaraan, *rekrytointiviestin* ja *-viestinnän* tutkimukseen. Eri tyyppisten rekrytointiviestien vaikutuksia on tutkittu laajalti ja tästä syystä myös alahaara jakautuu kolmannen tason osahaaroihin. Rekrytointiviestin osalta on muun muassa tutkittu rekrytointiviestin informaation määrän, informaation tarkkuuden tai informaation realistisuuden vaikutuksia kulloinkin valittuihin reaalimaailman ilmentymiin. Koehenkilöitä käyttämättömiä, puhtaasti työilmoituksia kuvailemaan pyrkiviä tutkimuksia on vähemmän, minkä vuoksi tämä tutkimus pyrkii tuomaan oman kontribuutionsa juuri tälle alueelle. Huolimatta koehenkilöttömyydestä, työnhakijan näkökulmaa ei tehdä tässä tutkimuksessa näkymättömäksi, sillä onhan työilmoituksissa pohjimmiltaan kyse yrityksen viestinnästä, jonka vastaanottavana osapuolena työnhakija on.

Epäyhtenäisen tutkimuskentän johdosta, ja edeltäjien esimerkkiä mukailien, yhdistelen tutkimuksessani johtamisen ja organisoinnin, markkinoinnin, psykologian sekä viestinnän käsitteitä. Työilmoituksia ymmärtääkseni olen kahden tutkimusvirtauksen alueella. Virtaukset ovat lähellä toisiaan, mutta ne ovat ajan saatossa eriytyneet omiksi osaluokkeiksi. Toinen virtaus painottaa 1a) *työnantajakuvan*, 1b) *työnantajabrändäyksen* ja 1c) *organisaation vetovoimaisuuden tutkimusta*, kun taas toinen 2) *organisaatioiden identiteetin* tutkimusta. (Lievens, Van Hove & Anseel 2007.) Tämän tutkielman teoreettisessa osuudessa on vaikutteita näistä molemmista tutkimushaaroista, mutta niiden välistä rajaa ei ole mielekästä tehdä lukijalle näkyväksi.

Tulen käsittelemään tutkimukseni teoreettisessa osuudessa aiheeni kannalta merkittävimpiä taustateorioita eri tutkimusaloilta, jotta tutkimuskysymysteni ja valintojeni taustat olisivat mahdollisimman ymmärrettäviä lukijalle. Seuraavat luvut etenevät tarkentuvassa järjestyksessä yleisestä yksityiskohtaisempaan. Ensin käsittelen rekrytoinnin luonnetta, jonka jälkeen siirryn työilmoituksen osien tasolle pohtien samalla viestintään liittyviä riskejä ja vaikuttimia.

2 TYÖNHAKIJOIDEN SUOSTUTTELU

2.1 Rekrytointi – työnantajan markkinointia

Työilmoitusten luonne on pitkään ollut hyvin funktionaalinen. Sanomalehtiin kirjoitetut ilmoitukset ovat olleet lyhyitä ja ytimekkäitä kuvauksia avoimna olevista työtehtävistä eikä niille ole annettu kilpailuun liittyvää erottautumistehtävää. Jokaisessa työssä olisi kuitenkin myös positiivisia puolia, joita voitaisiin korostaa (Kaplan, Aamodt & Wilk 1991). Ajan saatossa muovautuneet ilmoittelutavat saattavat istua syvässä. Onneksi nykypäivänä osa rekrytointiin vihkiytyneistä työilmoitusten laatijoista on antaneet työilmoituskulttuurille uusia suuntia; työilmoituksiin on valumassa markkinoinnista tuttuja piirteitä.

Markkinoinnin puolelta tuttua brändiajattelua voidaan soveltaa myös henkilöstöhallinnon puolella. Kahden alan kombinaationa on syntynyt käsite, *työnantajabrändäys* (employer branding), jolla viitataan niihin toimenpiteisiin, joilla työnantaja pyrkii erottautumaan edukseen suhteessa muihin työnantajiin – niin yrityksen sisällä olevien kuin sen ulkopuolellakin toimivien henkilöiden silmissä (Backhaus ja Tikoo 2004; Lloyd 2002). Työnantajabrändäyksen perimmäinen tarkoitus on luoda (brändi) ainutlaatuinen kuva yrityksen tarjoamista työmahdollisuuksista siten, että yritys erottautuu positiivisella tavalla kilpailijoistaan (Moroko & Uncles 2008). Työnantajabrändi on siis käytännössä se *yrityksestä syntyvä mielikuva* (company's image), joka potentiaalisille työnhakijoille ja muille sidosryhmille työnantajasta muodostuu (Martin, Beaumont, Doig & Pate 2005).

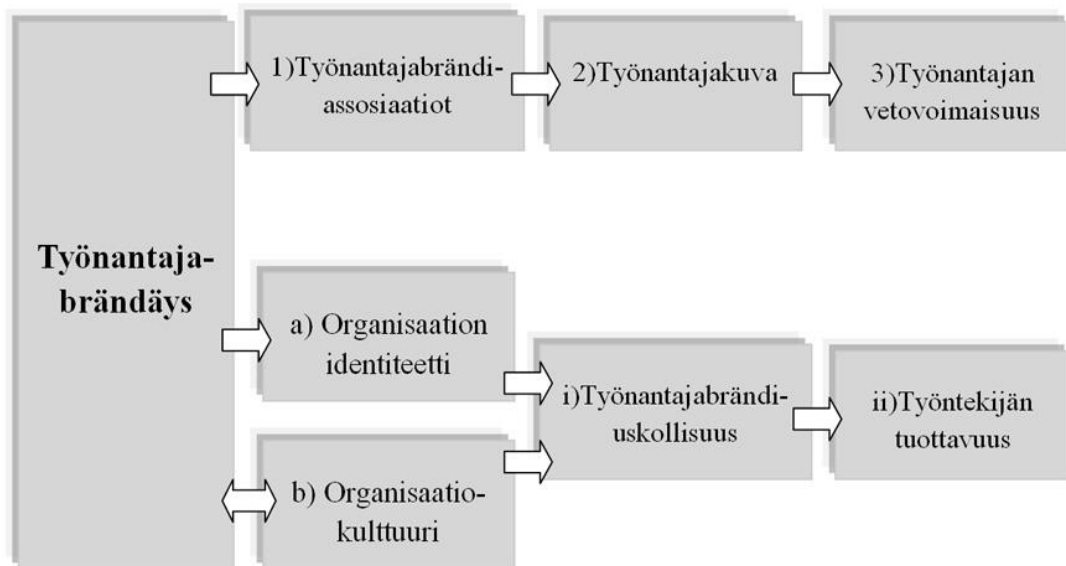
Olemassa oleva kirjallisuus usein kytkeekin työnantajabrändin yhteen *yritysbrändin* (corporate brand) kanssa. Yksinkertaistaen voitaisiin sanoa, että yritysbrändäyksessä on kyse systemaattisesta ja suunnitellusta käyttäytymisen, viestinnän ja symbolismin johtamisesta, jonka tavoitteena on luoda ja ylläpitää positiivista mainetta kohdeyleisön keskuudessa (Einwiller and Will, 2002). Periaatteessa työnantajabrändin voidaankin ajatella olevan yritysbrändin (corporate brand) alaluokka, jonka kohdeyleisö on toinen. Siinä missä yritysbrändiä rakennetaan kaikille sidosryhmille (kuluttajat, sijoittajat ym.), työnantajabrändin yleisönä ovat ainoastaan yrityksen nykyiset ja potentiaaliset työntekijät. (Foster, Punjaisri & Cheng 2010.) Kuitenkaan näiden kahden käsitteen välisestä suhteesta ei ole saavutettu täydellistä konsensusta. Käsitteellisestä epäselvyydestä huolimatta on arveltu, että erilaiset yrityksen brändit voivat tukea toinen toistaan. Esimerkiksi Wilden, Gudergan ja Lings (2010) totesivat tutkimuksessaan, että yritykset, joiden tuotebrändit eivät olleet tunnettuja kokivat usein osaavan henkilöstöpääoman suostuttelun hankalammaksi kuin ne yritykset, joiden tuotebrändit olivat tunnettuja.

Amblerin ja Barrown on väitetty olleen ensimmäisiä, jotka käyttivät brändin käsitettä henkilöstöjohtamisen yhteydessä vuonna 1996. Heidän määritelmänsä mukaan *työnantajabrändi* (employer brand) on se funktionaalisten, taloudellisten ja psykologisten *etujen joukko*, jonka uskotaan seuraavan tietyn työnantajayrityksen palvelemisesta (Berthon, Ewing & Hah 2005 mukaan). Työnantajabrändäyskeskustelu ja siten myös suostutteluun liittyvä keskustelu on ollut kiihtyvää. Backhausin ja Tikoon (2004) tutkimuksen aikoihin Google.com antoi employer branding -hakusanalla 3000 hakutulosta, kun nykyään vastaava hakusanayhdistelmä tuottaa Yhdysvaltojen hakukoneella 8 800 000 osumaa. Hakutulosten lisääntymisen taustalla lienee osittain se, että yhä useammat yritykset ovat hahtuneet arvioimaan heistä muodostuvaa työnantajakuva ja sen strategista kehittämistä. Suomessa puolestaan (google.fi) *työnantajabrändi*-hakusanalla saa 652 osumaa ja *työnantajabrändäyksellä* vain 269.

Mitä työnantajabrändäys voisi käytännössä, esimerkiksi työilmoitusten tasolla, merkitä? Mikäli työnantaja uskoo työnantajakuvansa tai työnantajabrändinsä olevan tavalla tai toisella puutteellinen, hän voisi yrittää paikata sitä lisäämällä rekrytointimateriaaleihinsa positiivisia vihjeitä itsestään (Highhouse, Brooks & Gregarus 2009), joilla näin pyrkisi vaikuttamaan työnantajasta syntyviin mielikuviin. Tällä tavoin yritys voi onnistua luomaan itsestään kuvan hyvänä työpaikkana ja onnistua suostuttelemaan sekä pitämään osaavaa työvoimaa palveluksessaan (Moroko ym. 2008). Erottautumiskäsitteensä lisäksi brändi on tunniste ja lupaus (esimerkiksi laadusta). Brändin perusteella asiakas tietää, mitä tuotteelta ja palvelulta voi odottaa (Rowley 2004). Tässä yhteydessä, mitä työtä antavalta yritykseltä voisi odottaa.

Työnantajabrändäyksen tutkimuksessa puhutaan paljon vetovoimaisuudesta (esim. applicant attraction/organizational attractiveness). Osa tutkijoista keskittyy täysin vetovoimaisuuden tutkimiseen. Toiset antavat tälle puolestaan välillisen roolin. Robertson, Collins ja Oreg (2005) uskoivat, että *organisaation vetovoimaisuus* (OA) olisi rekrytoinnissa merkittävä tekijä, sillä sen *välityksellä* rekrytointiviesti vaikuttaa vastaanottajansa *työnhakuaikaisiin* (intention to apply).

Koska vetovoimaisuus on tärkeässä asemassa työnhakijoiden suostuttelussa, rekrytoinnin mielekkäänä tavoitteena olisi pyrkiä vaikuttamaan hakijan käsityksiin organisaation vetovoimaisuudesta (Carless 2003; Aiman-Smith, Bauer ja Cable 2001). Erään näkemyksen mukaan vetovoimaisuuskäsityksiin voidaan vaikuttaa nimenomaan työnantajabrändäyksen kautta. Tutkijat Backhaus ja Tikoo (2004) havainnollistavat työnantajabrändäyksen taustamekaniikkaa viitekehysellään. Työnantajabrändäyksestä voidaan heidän mukaansa hyötyä kahdella tavalla: sillä voidaan vaikuttaa työnantajan vetovoimaisuuteen sekä lisätä henkilöstön tuottavuutta. Kuvio 1 on suomennos Backhausin ja Tikoon (2004) työnantajabrändäyksen viitekehuksesta. Numeroinnit ja kirjaimet eivät myöskään kuulu alkuperäiseen versioon.



Kuvio 1 Työnantajabrändäyksen viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004)

Oman näkemykseni mukaan kuviota 1 kannattaa ajatella kahtena erillisenä ketjuna. Ylempi ketju, jonka olen asioiden käsittelyn selkeyttämiseksi numeroinut (1-3), on helppo mieltää uusiin potentiaalsiin työnhakijoihin vaikuttamiseen liittyvänä ketjuna. Tämän vaihemallia muistuttavan ketjun perusidea on, että 1) työnantajabrändiassosiaatiot eli miellelyhtymät muokkaavat 2) työnantajakuva (employer image), joka puolestaan määrittää, kuinka 3) vetovoimaisena työnantajaa pidetään (Backhaus ym. 2004). Työilmoitusten tasolla tämä tarkoittaisi siis sitä, että työnantajan olisi pyrittävä vaikuttamaan työnhakijoiden mielessä syntyviin assosiaatioihin. Tässä viitekehyksessä työnantajabrändiassosiaatioilla tarkoitetaan niitä ajatuksia tai tunteita, joita työnantajan nimi kuulijassa herättää sekä uskomuksista, joita työntekijällä tai työnhakijalla on niistä funktionaalisista ja symbolisista eduista, joita tiettyyn yritykseen työllistymisellä saavutetaan (Backhaus ym. 2004). Työnhakijalle tulisi siis viestiä esimerkiksi palkasta ja rahaetuksista (*funktionaaliset edut*) sekä yrityksen arvovalta-asemasta ja siitä sosiaalisesta hyväksynnästä ja arvostuksesta, joita työllistymisestä voisi seurata (*symboliset edut*). Tämä siksi, että työnantaja(brändi)kuva muodostuisi halutunlaiseksi.

Toinen ketju (a,b,i,ii) puolestaan soveltuu enemmän jo olemassa olevien työntekijöiden ja työntekijävaihtuvuuden tematiikkaan. Mallin mukaan työnantajabrändäyksellä voidaan muovata a) organisaation identiteettiä ja b) kulttuuria. Toisaalta, organisaatiokulttuurin ja työnantajabrändäyksen välinen yhteys on kahdensuuntainen siksi, että brändin rakentaminen on järkevää ja luonnollistakin tehdä olemassa olevan organisaatiokulttuurin pohjalta eikä keksiä täysin utopistista maailmaa. Backhausin ym. (2004) mukaan a) organisaatiokulttuurilla ja b) organisaation identiteetillä on yhteys myös i) työnantajabrändi uskollisuuteen. Vahva brändi sitouttaa ja siksi on arveltu, että uskollisuus työnantajaa kohtaan lopulta lisää ii) työntekijöiden tuottavuutta.

Tämän tutkimuksen työilmoituskeskeisessä kontekstissa mallia voidaan siis tulkita seuraavasti: työnantajabrändin kanssa linjassa olevan työilmoituksen luominen voi sekä lisätä työnhakijoiden silmissä työnantajan vetovoimaisuutta (ketju 1), mutta samalla sillä voi olla reaali vaikutuksia nykyisiin työntekijöihin (ketju 2). Jokainen työilmoitus arvo- viesteineen ja lupauksineen on osaltaan mukana vahvistamassa ja rakentamassa mieliku- vaa, työnantajabrändiä. Toki on ymmärrettävä, että työilmoitus on pääasiassa tarkoitettu työnantajabrändiviestiksi yrityksen ulkopuolisille henkilöille. Nykyisten työntekijöiden brändi uskollisuuden aikaansaamiseksi on varmasti tehtävä myös monta muuta työnanta- jabrändäykseen liittyvää toimenpidettä.

2.2 Työilmoituksella suostuttelu ja sen haasteellisuus

Edellisessä luvussa esitetty työnantajabrändäyksen malli antaa ymmärtää, että brändias- sosiaatioiden viestimisellä voidaan vaikuttaa työnantajakuvaan ja sen vetovoimaisuuteen. Vetovoimaisuuden kokemuksen lisääntymisellä puolestaan on uskottu olevan merkityk- sellinen *työnhakupäätöksen* kannalta (Robertson ym. 2005).

Tältä pohjalta tarkasteltuna *työilmoituksellakin* on suostuttelurooli, sillä se voi olla osana laajempaa työnantajabrändäyssuunnitelmaa ja sen avulla on mahdollista vaikuttaa lukijan toimintaan eli hakupäätöksen syntymiseen. Lainaan rekrytoinnin alueelle psyko- logian tutkimuskentältä *suostuttelun teorioita*, sillä suostutteluun liittyvää tutkimustietoa voidaan käyttää rekrytointiprosessin alkuvaiheiden, kuten työilmoittelun, tutkimiseen. Rekrytointiprosessissa tapahtuva suostuttelu tarkoittaa yleisesti asenteiden muovaus- tai muutosprosessia. Tavoitteena on vaikuttaa työnhakijan yhteen asenteeseen, asenteeseen potentiaalista työnantajaorganisaatiota kohtaan. (Breugh 2013.)

Työilmoitusta tyypillisesti käytetään sellaisten henkilöiden lähestymiseen, jotka eivät ole vielä organisaation työntekijälistoilla. *Sisäisessä rekrytoinnissa* työnantaja on työn- hakijalle jo tuttu, jolloin työnantajan ei tarvitse työilmoituksella herättää erityistä hu- omiota eikä asenteiden muokkaustakaan ole yhtä helposti työilmoituksen keinoin toteutet- tavissa. Sen sijaan uusia työntekijöitä lähestyvässä *ulkoisessa rekrytoinnissa* keinot ja ta- voitteet ovat toiset. Tarkoituksena on 1) *herättää potentiaalisten työnhakijoiden huomio* avoinna olevaan työtehtävään, 2) *vaikuttaa hakijoiden haluihin* hakea avointa työpaikkaa, 3) *ylläpitää valitun yksilön mielenkiintoa* siihen saakka, kunnes työtarjous tehdään ja lo- pulpulta 4) vaikuttaa lopullisen työn *hyväksymisen toteutumiseen* (Breugh 2008, 103–104).

Ensimmäistä vaihetta eli ulkopuolisen työnhakijan huomion herättämistä, on tutkittu verraten vähän (Jones, Shultz & Chapman 2006). Tämän tutkimuksen painopisteen voi- daan edellä esitetyn jaottelun mukaan todeta olevan ulkoisen rekrytoinnin ensimmäisessä ja toisessa tehtävässä eli huomion herättämisessä sekä hakijaan vaikuttamisessa, joista

jälkimmäinen liittyy vahvasti suostutteluun. Mielenkiinnon ylläpitoa tai tilanteen kehittymistä työsuhteeksi ei ole tässä tutkimuksessa ole pelkkien työilmoitusten avulla mahdollista tutkia.

Työntekijän mielikuviin, asenteisiin ja päätöksiin vaikuttaminen ei ole täysin ongelmattonta. Ensinnäkin voidaan sanoa, että *ihmisen kyky prosessoida tietoa* on vaihtelevaa ja jopa ennalta arvaamatonta. Useat psykologiset mekanismit vaikuttavat asenteiden muuttumiseen tai vaihtoehtoisesti suojaavat asenteita muuttumasta. Pettyn ja Cacioppon (1986) mukaan viestin lukijan asenteet muuttuvat todennäköisemmin silloin, kun lukija reflektoi ja prosessoi tarkkaan viestin sisältöä. Sen sijaan epämotivoituneessa tilassa lukija usein päätyy prosessoimaan informaatiota pinnallisesti, jolloin tekstin kyky suostutella niin ikään pienenee. Pinnallisessa lukutavassa viestisisällöstä poikkeavat ominaisuudet nousevatkin lukijalle tärkeämmiksi. Näitä ovat esimerkiksi oletettu *viestin luotettavuus*, *viestin pituus* ja *esitettyjen argumenttien määrä* (Petty ja Cacioppo 1986). Ei siis riitä, että halutut osaajat tulevat tietoiseksi avoimesta työpaikasta. Lisäksi on saatava kohdehenkilöt aktiivisesti prosessoimaan rekrytointiviestissä olevaa informaatiota. (Breugh 2013, 394.)

Mahdollisen pinnallisen informaation prosessoinnin lisäksi työilmoituksella suostuttelu hankaloituu myös toisesta syystä. Ihminen on luonteeltaan joskus hyvin skeptinen ja vaikeasti suostuteltavissa oleva. Vaikka informaatiota vastaanottava henkilö olisi älykäs ja näin ollen ymmärtäisi viestin sisällön hyvin, on hyvin epätodennäköistä, että hän antaisi enempää ajattelematta taivutteluyritysten vaikuttaa aiotulla tavalla itseensä. Tutkimukset osoittavat, että yksilölle muodostunutta mielipidettä on vaikea muuttaa (Albarracin & Vargas 2010), sillä yksilö etsii informaatiota, joka tukisi hänen aikaisempia uskomuksiinsa, tunteitaan ja käyttäytymistään (Maio & Haddock 2009). Tällainen psykologinen konflikti saattaisi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa työnhakija törmäisi mediassa vastuuttomaksi leimatun yrityksen epäuskottavan hyvältä kuulostavan työilmoitukseen tai muuhun rekrytointiviestintään.

Huolimatta viestintään liittyvistä haasteista, työilmoituksella tapahtuva suostuttelu on mahdollista. Tutkijat ovat pitkään uskoneet rekrytointiviestin *asiasisällön* olevan olennainen osa työnhakijoiden suostuttelua ja siten tärkeä työpaikkojen täyttämisen kannalta (ks. esim. Barber & Roehling 1993; Robertson ym. 2005; Stevens ym. 2010). Tämän lisäksi myös *tyylillisillä* seikoilla voi olla merkitystä. Rekrytointiviestien on havaittu olevan vetovoimaisia silloin kun ne on kirjoitettu elävällä tavalla ja niissä käytetyn abstraktin kielen määrä on vähäinen (Tybout & Artz 1994).

Työilmoituksista mielenkiinnon kohteenani on ainoastaan työilmoituksen asiasisältö, tyyllilliset vivahteet ja sävyt, joiden merkityksiä suostuttelun kannalta pyrin tulkitsemaan. Kuitenkin on oleellista ymmärtää, mitkä muut työilmoitusten vaikuttamiskeinot jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Näitä ovat esimerkiksi työilmoituksen *visuaalinen* ulkoasu (Walker, Feild, Giles & Bernerth 2008) tai jopa työilmoituksen *pituus* (Petty ja

Cacioppo 1986), joilla molemmilla on väitetty olevan vetovoimaisuuskokemuksen syntymiseen oma osuutensa.

Aikaisemmat tutkimukset ovat yrittäneet saada viitteitä asiasisältöjen vaikutuksista potentiaaliin työntekijöihin muun muassa hyödyntämällä koehenkilöitä. Tutkimuksissa on muun muassa käytetty lukunäytteinä aitoja rekrytointiviestejä tai tekaistuja työilmoituksia, joiden eri informaation sisältöjä on hallitusti manipuloitu. Esimerkiksi Stevens ja Szmerekovsky (2010) toteuttivat kokeen, jossa opiskelijat lukivat työilmoituksia, joissa työnhakijaan kohdistettuja *persoonallisuusvaatimuksia* oli ennalta manipuloitu. Tämän jälkeen selvitettiin, hakisivatko he lukemansa perusteella ilmoituksen avointa työpaikkaa. Yhtä lailla muunneltavissa olisivat olleet muutkin attribuutit, kuten palkkatiedot, sijainti, ylennysmahdollisuudet ja työn tyyppi.

Vaikka empiirinen tutkimus osoittaisi tiettyjen tekijöiden olevan lähes kaikissa henkilöryhmissä vetovoimaisia, näiden avulla suostutteleva työilmoitus ei suoraviivaisesti johda onnistuneeseen rekrytointiin. Asenteensuojaushaasteen ja informaation prosessointiongelmien lisäksi on ymmärrettävä, että työnhakija tulkitsee työilmoitusta aikaisemman tietämyksensä valossa. Yrityksen maineen voi toivoa auttavan informaation prosessoinnin haasteessa, sen lisätessä lukemisen tarkkuutta (Collins ja Stevens 2002). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että maineikas yritys vapautuisi kaikista rekrytointiviestintään liittyvistä haasteista. Tunnetulla yrityksellä voi nimittäin olla vaikeuksia tulla nähdyksi uudella tavalla ja siten houkutella aiemmasta poikkeavia osaajia (ks. esim. Cable & Turban 2001). Toisaalta työnhakijan aikaisempi negatiivinen tietämys yrityksestä vaikuttaa vahvasti työnhakijan suostuteltavuuteen. Edes attribuuteiltaan ja tyyliltään positiivisesti latautuneen työilmoituksen on vaikea toteuttaa suostuttelutyötään, mikäli sen kohteena on työnantajaan negatiivisesti suhtautuva ennakoasenteellinen henkilö. Aikaisempien tietojen merkityksestä rekrytoinnissa kerrotaan lisää seuraavassa luvussa.

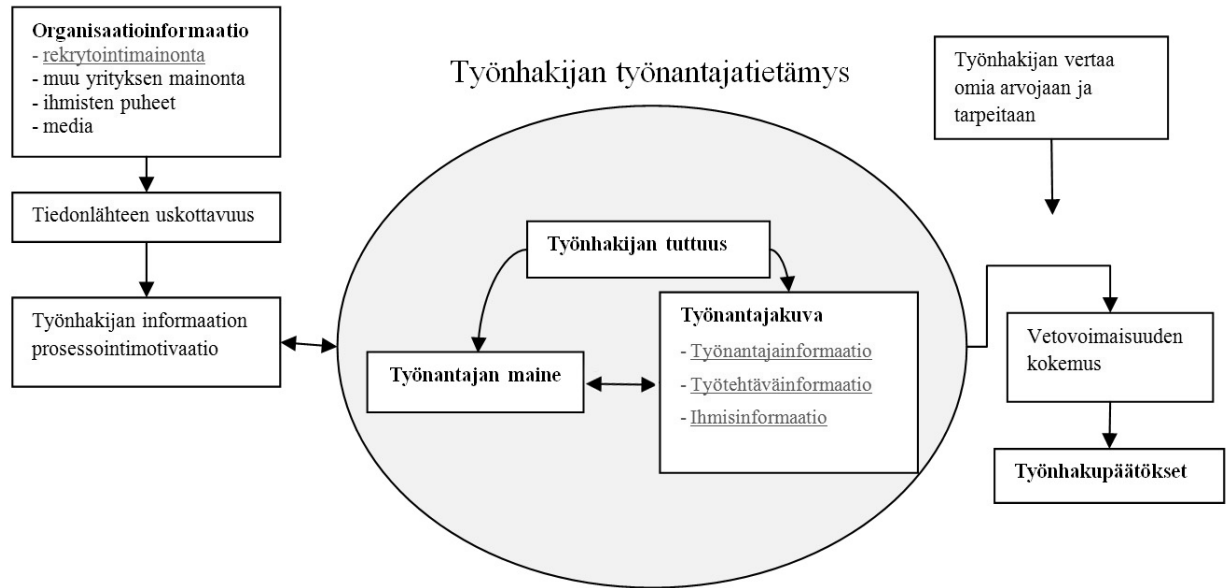
2.3 Reitti rekrytointimainonnasta työnhakupäätökseen

Työnhakupäätös syntyy työnhakijasta ja hänen tietämyksestään riippuen. Rekrytointimainonnan kuten työilmoittelun avulla voidaan toki vaikuttaa osin työnhakupäätöksen syntymiseen, mutta on ymmärrettävä, että kullakin ihmisellä on taustatietoja ja taipumuksia. Suostuttelutyön kohteena oleva työnhakija ei siis ole ´tyhjä taulu´ vaan pohjalla on vuosien saatossa muistiin kertynyttä tietoa, joka ohjaa lukijaa tekemään oman näköisiä tulkintoja työilmoituksessa lukevista asioista. Erityisen merkityksellisiä tässä kontekstissa ovat ne tiedot, joita kullakin työnhakijalla on työnantajista.

Cablen ja Turbanin (2001) *rekrytointipääoman teoreettinen malli* havainnollistaa kattavasti sitä prosessia, minkä kautta työnhakupäätös syntyy. Mallissa taustaoletuksena on,

että kuten bränditietämys vaikuttaa ihmisten tapaan reagoida brändiin, myös työnhakijoiden olemassa oleva *työnantajatietämys* ohjaa työnhakijoiden tapaa reagoida rekrytointiyrityksiin, prosessoida informaatiota organisaatiosta ja muodostaa odotuksia potentiaalista työsuhdetta kohtaan.

Kuviossa 2 on esitetty olennaisilta osilta rekrytointipääoman malli, jonka keskiössä työnantajatietämys on. Se havainnollistaa sitä prosessia, jonka kautta organisaatiosta saatu tieto voi lopulta vaikuttaa työnhakijan työnhakupäätökseen.



Kuvio 2 Rekrytointipääoman malli (mukaellen Cable & Turban 2001)

Kuviota 2 luetaan vasemmalta oikealle alkaen vasemmasta yläkulmasta. Olennainen idea mallissa voidaan tiivistää seuraavasti: *rekrytointimainonnalla* vaikutetaan siihen, millainen työnantajatietämys työnhakijalle syntyy, mutta se ei ole ainut tiedonlähde, jonka pohjalta työnhakupäätös tehdään. Vetovoimaisuuden kokemuksen syntymiseen vaikuttaa myös välillisesti yrityksen muu mainonta, media ja ihmisten puheet. Niiden perusteella eri työnantajatietämys täydentyy.

Cable ja Turban (2001) uskovat, että juuri tuo työnantajatietämys, jota ihmiset säilövät mielessään, voi lisätä yrityksen rekrytointipääomaa. Toki työnantajatietämyksen muotoutumiseen vaikuttaa myös *tiedonlähteen uskottavuus* eli se, kuinka uskottavana lukija eri tietolähteitä pitää ja miten tarkasti hän on motivoitunut tietoa prosessoimaan.

Mallin keskiosassa pyöreänä esitetty alue esittää *työnantajatietämystä*. Tämä voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: 1) työnantajan tuttuuteen, 2) työnantajan maineeseen ja 3) työnantajakuvaan. Nämä osat muodostavat lähtökohdan, jonka pohjalta työnhakija luokittelee, varastoi ja muistaa informaatiota eri työnantajista arvioidessaan heitä ja harkitessaan heidän palvelukseensa hakeutumista.

Työnantajatietämyksen ensimmäinen ulottuvuus, 1) *työnantajan tuttuus* (employer familiarity) kuvaa sitä tietoisuuden tasoa, joka työnhakijalla on organisaatiosta. Tietoisuus työnantajan olemassaolosta on välttämätön edellytys mielipiteiden muodostamiselle, sillä se toimii kaiken muun tiedonkeruun pohjana. i) Työnantajatuttuuden alin taso on *täysi tietämättömyys* (unawareness), mikä merkitsee, että työnhakija ei ole koskaan kuullut työnantajasta. ii) Joissakin tilanteissa työnhakija on alustavasti altistunut työnantajan nimelle ja työnhakija tunnistaa nimen sen jossain määrin (recognition). iii) Jos nimen lisäksi työnhakija muistaa joitain työnantajaorganisaatioon liittyviä faktoja, tuttuuden taso on j selvästi korkeampi (recall). iv) Neljäs ja ehdottomasti tavoittelemisen arvoinen työnantajatuttuuden taso on *top of the mind -awareness*, mikä tarkoittaa sitä, että pienikin viittaus toimialaan tuo juuri kyseisen yrityksen nimen työnhakijan mieleen. (Cable & Turban 2001, 124–125.) Esimerkiksi avainsanat kännyköiden valmistaja saattaa tuoda mieleen Nokian tai virvoitusjuomatehtaan mainitseminen Coca-Colan. Työnantajan kannattaisi siis tavoitella tuttuuden korkeinta tasoa, jolloin se olisi mahdollisimman monella päällimmäisenä mielessä.

Työnantajatietämyksen toinen ulottuvuus on brändikuvan käsitteelle sukua oleva 2) *työnantajakuva* (employer image). Erään jaottelutavan mukaan työnantajakuvan voidaan ajatella muodostuvan i) työnantajainformaatiosta (employer information), ii) työtehtäväänformaatiosta (job information) ja iii) ihmisinformaatiosta (people information). (Cable & Turban 2001.)

i) *Työnantajainformaatio* on tietoa yrityksen historiasta, käytännöistä, normeista, organisaation koosta, hajautuneisuudesta, sijainnista, toimipaikoista (Turban & Keon 1993). Myös sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu, organisaatiokulttuuri ja arvot voidaan liittää tähän informaatiokategoriaan (Cable & Judge 1996). ii) *Työtehtäväänformaatiolla* puolestaan viitataan siihen tietoon, joka työnhakijalla on työtehtävyydestä, tittelistä, palkkauksesta ja kehittymismahdollisuuksista (Turban, Campion & Eyring 1995). iii) *Ihmisiininformaatio*, on kolmas työnantajakuvan informaatiotyyppi, joka koostuu niistä uskomuksista, joita yksilöllä on potentiaalisista työkavereista ja heidän ominaisuuksistaan. Ihmisiininformaatioon kuuluu kiinteästi työnhakijan tekemä arvio siitä, kuinka hyvin hän uskoisi sopeutuvansa heidän joukkoonsa (Turban & Dougherty 1992).

Kolmas työnantajatietämyksen ulottuvuus Cablen ja Turbanin (2001) mukaan on 3) *työnantajamaine*, joka heidän määritelmänsä mukaan käsittää työnhakijan uskomukset muiden ihmisten tekemistä tunnepitoisista arvioista, joita he kyseisestä organisaatiosta tekevät. Toisin sanoen, kunkin työnhakijan työnhakupäätöksen muodostumisen taustalla vaikuttaa myös arviot siitä, mitä hän uskoo muiden ihmisten ajattelevan kyseisestä yrityksestä.

Tässä kohtaa mallia työnhakija ikään kuin yhdistää sekä rekrytointimainonnasta saamansa tiedot ennakkotietämykseensä. Hän pohtii, mitä muut ajattelevat tästä yrityksestä

(maineulottuvuus) sekä millainen kuva hänellä on työtehtävästä, työnantajaorganisaatiosta ja sen työntekijöistä (työnantajakuva). Kaiken tämän tietämyksen valossa työnhakija ideaalitalanteessa suorittaa *vertailun*, jonka puitteissa hän arvioi, sopiiko hänen oma arvomaailmansa ja työelämätoiveensa työnantajasta muodostettuun käsitykseen. Arvojen ja tarpeiden vertailu vaikuttaa työnantajasta muodostuvaan vetovoimaisuuden kokemukseen ja sen kautta työnhakupäätökseen.

Cablen ja Turbanin (2001) malli havainnollistaa hyvin työnhakupäätöksen taustavaihtimista ja siten tulee myös paljastaneeksi suostuttelutyölle otollisia vaikuttamisen paikkoja. Usein tutkijat rajaavat kiinnostuksenkohteensa pienemmälle alueelle ja tutkivat fokusoidusti esimerkiksi uskottavuuden tematiikkaa tai informaation prosessointia.

Tämän tutkimuksen kannalta oleellimmat mallin osat on alleviivattu; työnantajatietämysmallista erityisinä kiinnostuksenkohteina ovat rekrytointimainonnan alueelta työilmoitus sekä se miten ilmoituksen avulla työnhakijalle tarjotaan sellaista tietoa, jonka valossa hän voi rakentaa tätä kolmiulotteista työnantajakuvaansa; mitä tietoa työnantaja antaa itsestään, työtehtävästä ja työyhteisöstä.

Lisäksi on hyvä ymmärtää, että osa rekrytointiviestinnästä kohdistuu henkilöihin, joilla ei ole (ennakko)tietämystä työnantajasta. Työnantajan nimi ei siis lähtökohtaisesti aktivoi työnhakijassa mitään erityistä asennepohjaa, joka voisi olla suostuttelun esteenä. Teoriassa rekrytointimainonta (esim. työilmoitus) olisi tällöin ainoa tiedonlähde, josta saatuja tietoja verrattaisiin työnhakijan omaan arvo- ja tarvepohjaan.

Kuviossa 2 esitettyä mallia on muokattu siten, että se antaisi mahdollisimman selkeän kuvan työnhakupäätöksen taustoista. Olen siis poistanut mallista sellaisia osia, jotka eivät suoraan kuulu aiheeseeni ja jotka olisivat lisänneet mallin sekavuutta. Kuitenkin alkuperäinen kuva rekrytointipääoman mallista on esitetty tutkimuksen lopussa liitteenä 1. Alkuperäisessä mallissa oli yksinkertaistetun mallin (kuvio 2) asioiden lisäksi havainnollistettu sitä, miten kokemus organisaation vetovoimaista vaikuttaa työnhakupäätösten lisäksi myös henkilön kulutuskäyttäytymiseen. Tässä tutkimuksessa ainoastaan henkilön suhde organisaatioon työnhakijana on mielenkiintoinen, minkä vuoksi kuluttajarooli poistettiin suomennetusta ja muokatusta kuvasta. Lisäksi alkuperäisessä mallissa oli muutamia mallin alkuvaiheisiin palaavia nuolia, joilla havainnollistettiin ainoastaan sitä, että vetovoimaisuuden kokemus lopulta vaikuttaa seuraavissa tulkintatilanteissa informaation prosessoinnin tarkkuuteen (ks. liite 1).

2.4 Työilmoituksen informaationsäily

Rekrytointin yhteiskunnallisten ja tieteellisten taustojen lisäksi on tarkasteltu sekä suostuttelutyötä ja työnhakupäätöksen syntymiseen liittyviä vaikuttimia yksilön tietämys ja

psykologiset taipumukset huomioonottaen. Tässä luvussa fokus tarkentuu edelleen työilmoitusten tasolle ja niiden asiasisältöihin. Työnantajan olisi mietittävä työilmoitustaan laatiessa, mitä kuviteltu kohderyhmä todennäköisesti arvostaisi ja toivoisi työltään (ks. esim. Rynes & Barber, 1990). Näiden tehtyjen arvioiden perusteella työilmoitukseen tulisi muodostaa ytimekäs teksti, joka tähdentäisi juuri kohdejoukon suostuttelun kannalta oikeita asioita. Työilmoituksen huomionherätysroolin lisäksi on muistettava ensivaikutelmien vakaus – kuten aiemmin todettiin, ihminen puolustaa luonnostaan ensimmäistä asennettaan.

Monet työpaikat ja työnantajat täyttävät tietyt vähimmäiskriteerit siten, että työnhakija kokee tarjotut mahdollisuudet jokseenkin kelvollisina vaihtoehtoina. Tästä huolimatta organisaatioiden on kyettävä erottautumaan muiden vetovoimaisten työnantajien joukosta edullisella tavalla – varsinkin tällaisena aikana kun Internet tarjoaa rajattomat mahdollisuudet useiden työpaikkojen tai muiden vaihtoehtojen selailuun. Erottautumisen toimivuuden määrittää kuitenkin viimekädessä työnhakija, joka päättää henkilökohtaisten taustojensa valossa, millä asioilla on hänelle työelämäkontekstissa merkitystä. Tässä mielessä työilmoituksen asiasisältöön kohdistuu erityinen paine.

Tyypillisesti työilmoituksissa kuvaillaan hyvin tarkastikin avoimena olevia työtehtäviä, niihin kuuluvia *työvastuita* ja työnhakijalta *toivottavia ominaisuuksia*. Joillekin henkilöille nämä kohdat työilmoituksesta eivät välttämättä toimi järin suostuttelevina. Kuitenkin tästäkin työilmoituksen osasta voi löytyä relevanttia tietoa hakupäätösten perusteeksi. Osa työnhakijoista hakee tarkoituksellisesti *haastavaa työtä* (Turban, Forret & Hendrickson 1998), jolloin maininnat työn haastavuudesta pannaan eri tavalla merkille. Hackmanin ja Lawlerin (1971) mukaan yksilöt, joilla on korkea tarve kasvaa ja kehittyä, reagoivat voimakkaasti tiettyihin työn ulottuvuuksiin: *työn itsenäisyyteen, palautteen antamiseen, työn moninaisuuteen* ja *työn identiteettiin*. Hackman ja Oldman tosin (1976) väittivät, että näillä neljällä työn ulottuvuudella on lopulta positiivisia vaikutuksia myös niiden henkilöiden kohdalla, jotka eivät tunnista olevansa kehittymisorientoituneita. Edellä esitetyn havainnon valossa voidaan olettaa, että omat motivaatiotekijänsä hyvin tiedostava henkilö osaa etsiä viittauksia häntä motivoiviin seikkoihin, kun taas toiset eivät vielä työilmoitusta lukiessaan tunnista työltä kaipaamiaan asioita.

Toistuvasti työilmoituksesta löytyy myös ideaalityöntekijän kuvaus, jossa kerrotaan toivottu koulutustaso, työkokemuksen määrä ja joukko henkilökohtaisia ominaisuuksia, joiden uskotaan olevan välttämättömiä työstä suoriutumisen kannalta (Born & Taris 2010). On havaittu, että se *tapa* jolla vaatimukset henkilökohtaisista ominaisuuksista esitetään, vaikuttaa siihen, kuinka keskeisiksi vaatimuksiksi hakija nämä ominaisuudet tulkitsee. Henkilökohtaisia ominaisuuksia voidaan kuvata työilmoituksissa substantiivein ja adjektiivein, jolloin ne esitetään ikään kuin pitkäaikaisina luonteenpiirteinä (*olethan luova*). Tällöin työnhakija saattaa kysyä itseltään, onko hän *ihmisenä* oikeanlainen avoi-

meen tehtävään. Sama vaatimus voidaan kuitenkin verhoilla siten, että kuvaillaan *toivotunlaista käyttäytymistä* esimerkiksi seuraavalla tavalla: *Arvostamme omintakeista ideointia*. Tässä esitystavassa ei vaatimuksia sinällään kohdisteta ihmiseen ja hänen persoonansa ei ole haastettuna. Yhtä lailla *päätäväisyyden* ominaisuuden peräänkuuluttamisen sijaan voidaan toivoa, että hakija pystyisi *tekemään tarmokkaita päätöksiä*. (Born ym. 2010.)

Rekrytointiviestien sisältöä tutkinut työnantajabrändäyksen ja yritysmaineen tutkija Backhaus (2004) havaitsi, että valtaosa hänen tutkimistaan yrityksistä käytti tekstiilansa kuvailemalla *yrityksen ominaisuuksia*, kuten yrityskokoa, tuotteita, kannattavuutta ja menestyksestä historiaa. Ainakin näillä työnantajilla todella oli vaikeuksia erottaa toisistaan rekrytointiviesteillään, koska valtaosa heistä toi itsestään esille lähinnä myönteisiä asioita ja niitäkin usein persoonattomalla tavalla. Suurin osa Backhausin tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli i) *tuote ja palvelukeskeisiä työnantajabrändiltään* (product/service-centered employer brand) eli he markkinoivat itseään vain yritysominaisuuksien ja tuotteidensa avulla unohtaen täysin muut suostuttelun keinot. Toiseksi suurin työnantajabrändiklusteri muodostui organisaatioista, joiden yrityskuvaukset olivat ii) *tasapainoisia* tuoden esille sekä yrityksen erinomaisuutta palveluiden ja tuotteiden tuottajana että työnantajana (balanced-scorecard employer brand). Kolme muuta työnantajabrändityyppiä, jotka Backhausin (2004) tutkimuksen kautta erottuivat, olivat kahteen ensimmäiseen kategoriaan verrattuna epätyypillisempiä. Pienempi joukko tutkimuksen yrityksistä olivat rekrytointiviestintänsä perusteella iii) *urakeskeisiä* (career-centered employer brand) eli ne käyttivät suuren osan rekrytointiviestinsä tekstiilasta koulutusmahdollisuuksien ja työympäristön tukitoimien esittelyyn. Kaksi vielä pienempää klusteria olivat iv) *kulttuurikeskeinen* (culture-centered) ja v) *hyvityskeskeinen* (compensation-centered) viestintätyyppi. Nimensä mukaisesti ensimmäinen niistä kuvaili pääasiallisesti organisaatiokulttuuria, kun taas toinen painotti työnhakijalle tarjottavia etuuksia. Viiden selkeimmän työnantajabrändikategorian ulkopuolelle jäi muutamia yrityksiä, jotka olivat täysin poikkeuksellisia brändeiltään. Eräällä yrityksellä puolet rekrytointiviestistä koski yrityksen *yhteiskuntavastuuta*, kun eräällä toisella yrityksellä koko rekrytointiviesti syventyi *koulutus-, ylentymis- ja kehittymismahdollisuuksien* kuvailuun. (Backhaus 2004.)

Backhausin (2004) mukaan yritykset tekevät taktisen virheen painottaessaan yritysominaisuuksia, sillä hänen mukaansa ei ole olemassa sellaista aiempaa empiiristä tutkimustietoa, joka antaisi ymmärtää, että yrityskoko, globaalisuus tai menestys toimisivat tehokkaina kannustimina. Kuitenkin vuosi myöhemmin Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin ja Jones (2005) väittivät, että *yrityskoolla* todella olevan merkitystä, sillä työnhakijat näyttivät pitävän suuria työnantajia vetovoimaisempina kuin pienempiä.

Työilmoituksen tehoonkin vaikuttavan työnantajan vetovoimaisuuden taustoista näyttäisi olevan paljon erilaisia päätelmiä, joista kukin tutkija nostaa esille vaihtelevasti eriäviä tekijöitä. Vielä 1970–1980-luvuilla toteutetuissa tutkimuksissa *palkka* ja *ylennyksen*

mahdollisuus nousivat tärkeimmiksi tekijöiksi työnhakijoiden mukaan (Aiman-Smith, Bauer & Cable 2001). Puolestaan 1990-luvulla julkaistuissa vetovoimaisuuden tutkimuksissa vetovoimaisiksi tekijöiksi mainittiin ennen kaikkea *tukea tarjoava työympäristö, haastava ja mielenkiintoinen työnkuva, työpaikan sijainti* (Turban, Forret & Hendrickson 1998), *työn tyyppi, yritys, kehittymismahdollisuudet, työkaverit ja työsuhdeturva* (Turban, Eyring & Campion 1993).

Työelämälle annettujen merkitysten muuttuessa arvostettavat asiat ovat jatkuvassa liikkeessä. Lisäksi ne ovat kulttuurisidonnaisia. Gomesin ja Nevesin (2011) tutkimuksessa arvostetuiksi asioiksi nousivat *palkkaus, etuudet, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, vakaus, työsuhdeturva ja mahdollisuus uuden oppimiseen*. Lisäksi tutkijat havaitsivat, että työnhakijat pitivät tärkeänä sitä, kuinka yritys kuvaili heillä käytössä olevia *suorituksenarviointikäytäntöjä* (Gomes & Neves 2011). Thompson, Payne ja Taylor (2015) sen sijaan havaitsivat *työjoustojen* (ajan ja paikan suhteen) olevan merkityksellinen työnantajaorganisaation vetovoimaisuutta lisäävä tekijä etenkin henkilöillä, jotka mielellään yhdistivät työn ja vapaa-ajan.

Viime vuosina tutkimuskentälle on nostettu uusia aiheita. Esimerkiksi yhä useampi tutkija on kiinnostunut siitä, kuinka suuren painoarvon työnhakijat antavat työnantajan vastuullisuudelle. *Yritysten yhteiskuntavastuun* on uskottu lisäävän työnantajan vetovoimaisuutta työnhakijoiden silmissä (Jones, Willness & Madey 2013), vaikka sen vaikuttamisen taustamekanismeista ei ollakaan oltu yksimielisiä. Jotkut yritykset ovat kokeneet tarpeelliseksi tuoda esille omaa ympäristövastuullisuuttaan tai muuten kestäväää toimintaansa.

Braddy, Michael ja Fleenor (2009) havaitsivat, että työnantajan saamien *kunniamainintojen ja palkintojen* mainitsemisella sekä *organisaation käytäntöjen kuvailuilla* oli positiivisia vaikutuksia koehenkilöiden tulkintoihin työnantajan vetovoimaisuudesta. Palkintojen mainitsemisen positiivisen vaikutuksen otaksuttiin johtuvan siitä, että ne tavallaan edustivat kolmannen osapuolen antamia tunnustuksia yrityksen paremmuudesta ja täten ne olivat objektiivisempia (Braddy, Meade & Kroustalis 2006). Kuitenkaan kunniamaininnat tai muut yksittäiset tekijät harvoin ratkaisevat työvalinnan ongelmaa, vaikka ne voivatkin osaltaan myötävaikuttaa päätöksen syntymiseen. Sen sijaan Harold ja Ployhart (2008) väittivät erään tekijän olevan tärkein päätöskriteeri työnhakijalle ylitsemuiden: *yhteensopivuuden*, jota käsitellään luvussa 3.3.

Edellä on esitetty muutamien tutkijoiden arvioita siitä, mitä työntekijät arvostavat työnantajassa ja mikä heidän työpäätökseensä vaikuttaa. Kuitenkin jokainen tulos on aikaansaatu omassa kontekstissaan eikä päätöksenteon tiedostamattomia ulottuvuuksiaakaan välttämättä ole saatu tutkimuksen keinoin näkyviksi. Työilmoituksen sisältöä suunnitteleva saattaakin miettiä, että työnhakupäätöksen syntymisen prosessi on liian monimutkainen, jotta sitä kannattaisi yrittää edes ohjailta. Kuitenkin tämänhetkinen tutkimus-

tieto antaa olettaa, ettei liene täysin samantekevää kuvaillaanko työilmoituksessa yrityksen organisaattiorakennetta ja työvastuita vai korostetaanko sen avulla organisaation ilmapiiriä, tuenantoa, työpuitteita tai muita työstä saavutettavia etuuksia. Aikaisemmista tutkimuksista voi ainakin saada alustavia ajatuksia suostuttelevan työilmoituksen laatimiseen.

2.5 Suomalaisia työnantajakuvatutkimuksia

Edellä luvussa 2.4 esitetyt tutkimukset eivät ole suomalaisia tutkimuksia, mutta ne kertovat, millaisia työntekoon liittyviä tekijöitä on tutkijat ovat työnantajan vetovoimaisuuteen liittyen tutkineet ja millaisia tuloksia he ovat saaneet. Viestinnän tutkimuksessa ei kuitenkaan sovi unohtaa kulttuurisidonnaisuutta. Tämän tutkimuksen aineiston ollessa pääasiassa Suomessa asuvien työnhakijoiden luettavaksi laadittuja työilmoituksia, on mielekästä tarkastella muutamia suomalaisia työnantajamielikuvatutkimuksia. Tieteellistä tutkimusta tältä alueelta on niukalti, mutta sen sijaan työnantajan vetovoimaisuuden taustoista voidaan saada tietoa laajasti toteutettujen kyselytutkimusten kautta, joita ei ole julkaistu tieteellisissä aikakausjulkaisuissa.

Suomessa teetetyt työnantajakuvatutkimukset puhuvat osittain samaa kieltä muissa maissa toteutettujen tutkimusten kanssa, mutta luonnollisesti ne kuvaavat parhaiten maa-kohtaisia ja nykypäiväisiä työnhakijapreferenssejä. Voidaan arvella, että osa 1980-luvun tärkeistä työn valintakriteereistä on edelleen ajankohtaisia. Esimerkiksi *palkan* merkitys on tuskin koskaan katoamassa tärkeiden valintakriteereiden joukosta, vaikka ajallemme tyypillistä tuntuisi olevan tietyllä tapaa ylevämpiä kannustimien arvostus. Arvoitukseksi jää, ovatko esimerkiksi sisäisiin arvoihin nojaavat kannustimet, kuten koulutusmahdollisuuksien arvostus, aidosti nousussa vai onko ihmisillä vain tarve esittää oma arvomaailma parannellussa valossa. On aiheellista olettaa, että aika tekee tässäkin suhteessa tehtävänsä ja ihmiset niin kutsutuissa hyvinvointivaltioissa lisäävät jatkuvasti vaatimuksiaan useilla eri elämänalueilla. Suomessa työlle asetettuja vaatimuksia tuskin vähentää myöskään mahdollisuus nauttia työttömyystuesta. Suomessa onkin kohdattu uudenlainen ongelma; tietyt työpaikat eivät suomalaisille syystä tai toisesta kelpaa, jolloin rajatuille aloille syntyy työntekijäpulaa.

Mitä suomalaiset sitten työltään aidosti haluavat tai julkisesti sanovat haluavansa? Ratkaisuehdotuksia tähän voidaan saada tarkastelemalla Suomessa toteutettuja työnantajakuvatutkimuksia. Vuonna 2013 T-median (2013) työnantajakuvatutkimuksessa 24 495 henkilöä arvioi 105 työnantajaa 33 toimialalta. Tutkimuksen mukaan työpaikan *ilmapiiri* oli kaikissa tarkasteluryhmissä tärkeänä pidetty työnantajan ominaisuus. Työntekijöiden ryhmässä *tuloshakuinen ilmapiiri* ei saanut suurta kannatusta, mutta sen sijaan yli puolet työntekijäryhmästä toivoi *keskustelevaa ilmapiiriä*, jossa päätöksiä tehtäisiin yhdessä.

Keskustelevaa ilmapiiriä työpaikoilta toivoivat naiset miehiä enemmän. T-median tutkimuksessa kävi ilmi myös esimiestasolle suunnatut odotukset. Kaikissa tutkimusryhmissä esimiehiltä toivottiin *avointa viestintää ja koulutusmahdollisuuksien* esille tuomista. Eri-tyisesti opiskelijoiden keskuudessa korostui *perehdyttämisen ja vaikuttamismahdollisuuksien* yhteys työnantajan vetovoimaisuuteen.

Vuonna 2014 toteutettiin kolme laajaa työnantajakuvatutkimusta. Tuona vuonna T-median (2014) työnantajakuvatutkimuksessa vastaajia oli kaikkiaan 17 606, joiden joukossa oli ammattiin opiskelevat ja korkeakouluopiskelijat sekä työssä olevat ammattikoulutetut ja korkeakoulutetut. Korkeakouluopiskelijoilla että korkeakoulutetuilla tärkeimmät työpaikan valintakriteerit olivat *palkka, ilmapiiri* sekä mahdollisuus tehdä *merkityksellistä työtä*. Lisäksi korkeakouluopiskelijoille oli tärkeää *työtehtävien sisältöön vaikuttamisen mahdollisuus*. Kaikissa vastaajaryhmissä oli tärkeää, että työpaikan arvot olisivat lähellä omaa arvomaailmaa. Korkeakouluopiskelijoiden että korkeakoulutettujen keskuudessa valtion työnantajia pidettiin vetovoimaisempina, koska ne miellettiin *turvallisiksi ja varmoiksi*. Opiskelijoiden suosiossa olleen Googlen *ilmapiirin* uskottiin olevan parhaimmistoa ja sen uskottiin tarjoavan *mielenkiintoisia työtehtäviä*. Hieman yllättäen 12 prosenttia sanoi perustavansa mieluummin oman yrityksen kuin menevänsä toisen palvelukseen, koska yrittäjyyden uskottiin parantavan työtehtävien *räätälöintimahdollisuuksia* ja tuovan työhön *merkityksellisyyttä*.

Työnantajakuvan tutkimus- ja konsultointiyritys Universum julkaisi myös oman tutkimuksensa vuonna 2014, jossa vastaajina oli 8 966 yliopisto- ja korkeakoulutettua ammattilaista. Tutkimuksen tuloksissa korostuivat *työn merkityksellisyys, työsuhteen turvallisuus, johtamisen uskottavuus* ja mahdollisuus *työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen*. Tutkimuksessa myös väitetään, että yrityksen liiketoiminnan *menestyksellä* on ilmeinen yhteys työnantajan suosioon ja siksi työnantajien tulisi viestiä työnhakijoille *tulevaisuudennäkymistä* ja osoittaa, että sillä on vakuuttava strateginen suunta. (Universum 2014.)

Talentumin (2014) Uratie-työnantajamielikuvatutkimuksessa vastaajina oli 1023 johtavassa asemassa tai ylempänä toimihenkilönä toimivaa henkilöä ja 985 valmistumassa olevaa opiskelijaa tekniseltä, kaupalliselta, yhteiskunnalliselta ja oikeustieteelliseltä alalta. Tutkimuksessa käy ilmi, että aikaisemminkin vahvoina pidetyt työnantajat vahvistivat asemiaan entisestään. Työnantajamielikuvatutkimuksen kestopienestujilla väitetään olevan selkeitä erottautumistekijöitä. Näitä ovat Talentumin tutkimuksen mukaan *työnantajan vakaus, kilpailukyky pitkällä aikajänteellä ja historian tuoma varmuus pysyvyydestä*. Työnantajaominaisuuksista tärkeimpiä pidetään *työtehtävien mielenkiintoisuutta, hyviä johtamiskäytäntöjä ja kehityshakuista ilmapiiriä*. Tutkimuksessa valaistaan myös muita arvo- ja asennemuutoksia. Tutkimuksen puitteissa *korkeaa asemaa tai rikastumista* ei pidetä tavoittelemisen arvoisena vaan uratavoitteet näyttäisivät muuttuneen arvosidonnaisiksi. Lisäksi työntekijöiden sitoutumisen asteen sanotaan olevan muutoksessa; jo

kolme neljästä työntekijästä on valmis vaihtamaan työpaikkaansa, mikäli sopiva työnantaja osuisi kohdalle. Alla esitetään taulukkomuotoinen tiivistelmä edellä käsitellyistä tutkimuksista.

Taulukko 1 Tiivistelmä esitetyistä työnantajakuvatutkimuksista

T-media 2013	T-media 2014	Universum 2014	Talentum 2014
Ilmapiiri (keskusteleva)	Ilmapiiri	Johtamisen uskottavuus	Kehityshakuinen ilmapiiri
Avoin esimiesviestintä	Palkka	Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	Rikastuminen ei tärkeää
Koulutusmahdollisuuksien esille tuominen avoimesti	Merkityksellinen työ	Merkityksellinen työ	Mielenkiintoiset työtehtävät
	Työtehtävän sisältöön vaikuttamisen mahdollisuus	Työsuhteen turvallisuus	Hyvät johtamiskäytännöt
	Yritysarvojen yhtenäisyys omien kanssa	Yrityksen menestys	Arvoalinnat
	Turvallisuus	Yrityksen tulevaisuudennäkymät	Työnantajan vakaus
	Työpaikan varmuus		Arvoasema ei tärkeää
	Mielenkiintoinen työ		Yrityksen kilpailukyky
	Yrittäjäyys kiinnostaa yhä useampaa		Sitoutuminen heikentynyt

Luvun 2 avulla pyrittiin havainnollistamaan työnhakijan työilmoituksella tapahtuvan suostuttelun monimutkaista kokonaisuutta. Perehtyminen suomalaisiin työnantajatutkimuksiin antaa jonkinasteisia viitteitä siitä, mitä tällä hetkellä yleisesti pidetään arvossa, kun puhutaan työelämä- tai työnantajavaatimuksista (ks. taulukko 1). Olisi helppoa tehdä johtopäätöksiä jo näiden kyselytutkimusten tulosten perusteella ja soveltaa niitä käytäntöön. Suora soveltaminen voisi tarkoittaa sitä, että näitä keskimäärin vetovoimaisiksi todettuja elementtejä mainittaisiin omista työilmoituksissa. Tässä yksinkertaiselta tuntuvassa päättelyketjussa näyttäisi kuitenkin olevan ainakin kaksi ongelmaa. Ensinnäkin on todettava, että mikäli kaikki työnantajat alkaisivat yhtä aikaa korostaa loistavaa työilmapiiriä, hyviä johtajuuskäytäntöjä ja loisteliaita tulevaisuudennäkymiä, *erottautuminen* muista työnantajista jälleen hankaloituisi. Toisekseen, brändin on ajateltu olevan lupaus (ks. esim. Punjaisri & Wilson 2007; Rowley 2004), mikä tarkoittaa, että työnhakijat odottavat työilmoituksessa sanottujen asioiden olevan pääasiassa totta.

3 TYÖILMOITUS LUPAUKSIEN JA ARVOJEN VIESTIJÄNÄ

3.1 Realistisen ja riittävän informaation merkitys

Vaikka yrityksen on kannattavaa olla tunnettu ja maineikas mahdollisimman monen silmissä, rekrytointitilanteessa ei ole järkevää lähestyä kaikkia ihmisiä eikä etenkin keskimäärin tärkeinä pidetyillä asioilla, kuten luvun 2 lopussa todettiin. Tutkimuksista voi olla hyötyä, mutta niitä pitää soveltaa harkiten. Työilmoituksen sisältämän rekrytointiviesti voi olla kohdennetumpaa, koska sen ei ole tarkoitus puhutella kaikkia mahdollisia ihmisryhmiä. Valittiin suostuttelun kohteeksi mikä tahansa ryhmä, viestin olisi ideaalitilanteessa oltava tiedoiltaan riittävän kattava ollakseen sekä uskottava että työnhakijajoukkoa positiivisella tavalla karsiva. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi työnhakijoille on annettava *riittävä määrä realistista tietoa* työpaikasta ja työtehtävästä, jotta oikeanlainen henkilö löytäisi avoimen työpaikan ja jotta hänen odotuksensa lopulta eivät työsuhteessa murtuisi.

Työn *realistisella ennakkoesittelyllä* (RJP: realistic job preview) on havaittu olevan rekrytoinnin jälkeisiä vaikutuksia, kuten vaikutusta työnhakijoiden vaihtuvuuteen, odotuksiin, työroolin selkeytymiseen (Earnest, Allen & Landis 2011), selviytymiskykyyn (Breugh 2013; Backhaus & Tikoo 2004) ja käsityksiin työnantajan luotettavuudesta (Earnest ym. 2011). On väitetty, että suurimmat hyödyt saavutetaan, kun työhakija saa realistisen käsityksen työn hyvistä ja huonoista puolista jo ennen palkkausta (Breugh 2010, Breugh 2013, 403 mukaan). Ennen palkkausta mielikuviinhan voitiin vaikuttaa esimerkiksi rekrytointimainonnalla (esim. työilmoitus).

Realistisella tavalla viestiminen rakentaa mielikuvaa luotettavasta organisaatiosta, mikä puolestaan vahvistaa rekrytoinnin jälkeistä työntekijäuskollisuutta (Earnest ym. 2011). Voiko työilmoitus olla sitten liian rehellinen? Toisaalta monet tutkimukset ovat osoittaneet, että negatiivisilla seikoilla on selvästi vaikutusta yrityksen maineeseen (ks. esim. Love & Kraatz, 2009; Highhouse, Brooks & Gregarus 2009), joka johtanee siihen, että niiden esiintuominen rekrytointiviesteissä koetaan tarpeettomaksi ja jopa ajattelemttomaksi.

Wanous (1992) on ehdottanut, että työtehtävää *kuvailevan ja tosiasiallisia puolia esittelevän informaation* (descriptive information, factual information) kertomisen lisäksi olisi hyödyllistä esittää niin sanottua *arvioivaa informaatiota* (evaluative information). Työnhakijalle voitaisiin esimerkiksi kertoa, miten häntä edeltäneet uudet työntekijät yleensä ovat reagoineet tiettyihin työn ominaisuuksiin. Tutkija olettaa, että tällä tavalla työnantaja näyttäytyisi hakijan silmissä rehellisenä ja uuden tiedon valossa yhteensopiavuuden arvioiminenkin olisi helpompaa.

Työilmoituksessa annettujen tietojen olisi siis oltava todellisuuteen perustuvia siten, että ne säilyttäisivät vetovoimansa. Tämän lisäksi tietoa tulisi olla riittävästi ja selkeästi esitettynä. Kuten tiedämme, työmarkkinoilla työnhakijan ja työnantajan välillä vallitsee *informaation epäsymmetria*; työntekijä ei tiedä organisaatiosta yhtä paljon kuin itse työnantaja. Ottaen huomioon työpaikan valintapäätöksen painoarvon yksilölle on täysin ymmärrettävää, että osalla potentiaalisella työntekijällä on halu hakea työnantajasta lisätietoa. Työnantaja voi toimillaan vähentää työnhakijalle muodostuvia tiedon haun kuviteluja vaihtoehtokustannuksia signaloimalla itsestään *selkeästi ja johdonmukaisesti*. Selkeys ja johdonmukaisuus saa työnantajan näyttäytymään työnhakijoille hyvässä valossa. (Wilden ym. 2010.)

Riittävän informaation tarjoaminen siis helpottaa työnhakijan informaation prosessointia, mikä voi lopulta olla ratkaisevaa työhakupäätöksen kannalta. Kun työnhakijat eivät saa riittävästi tietoa avoimista olevista työpaikasta, työtarjouksen hyväksyminen muuttuu epätodennäköisemmäksi (Barber & Roehling 1993). Työpaikkaa koskevan informaation vähyys saatetaan tulkita työnantajan välinpitämättömyydeksi, mutta se voi myös lisätä epävarmuuden tunnetta. (Barber & Roehling 1993.) Eräissä tutkimuksissa työnhakijat arvelivat lyhyiden työilmoitusten jopa merkitsevän pienempää palkkaa, kun taas pitkät ja tiedoiltaan kattavat työilmoitukset vakuuttivat lukijansa huolimatta palkkatietojen puutteesta. (Yüce ja Highhouse 1998.)

Mitä kattavalla työilmoituksella voidaan siis saavuttaa? Mikäli työnantaja tarjoaa viestinnällään runsaasti tietoa avoimesta työpaikasta, työnantajaan suhtaudutaan positiivisesti ja sen palvelukseen halutaan todennäköisemmin hakeutua (Allen, Scotter, Otondo 2007). Selden ja Orenstein (2011) toteuttivat tutkimuksen, jossa he manipuloivat valtion liikelaitosten rekrytointisivuja. He havaitsivat, että liialliselta työhakemusten tulvalta vältyttiin, kun työilmoitukset olivat laadukkaita ja ne sisälsivät enemmän tietoa. Samankaltaiseen tulokseen tulivat myös Dineen, Ling, Ash ja DelVecchio (2007) muutama vuosi aikaisemmin. Heidän informaationmuokkauksensa tuki väitettä, että riittävä relevantti työstä tarjottu informaatio voisi sekä vähentää hakijoiden määrää ja parantaa niiden laatua.

Toisin sanoen, kattavalla työilmoituksella voidaan sekä lisätä hakemusten määrää yleisesti, mutta viestillä saavutetaan enemmän niitä osaajia, joita haluttiinkin lähestyä. Vääränlaisten työnhakijoiden työhakemusten lukemiselta voidaan siis teoreettisesti vältyä, mikäli hakijalle annetaan asianmukaista tietoa. Hakijoiden laadun parantamisen voi ajatella olevan erityisen tärkeää tällaisena aikana, jolloin työpaikkailmoituksilla on suuri näkyvyys. Yhä useampi laittaa työilmoituksensa kolmannen osapuolen tarjoamille työnhakusivuille (esim. Monster, Oikotie), jolloin työhakemuksia voikin tulla luettavaksi liikaa ja täysin vääriltä henkilöiltä. Työilmoituksella pitäisi siis olla yhtäaikaaisesti sekä puoleensavetävä että luotaantyöntäviä ominaisuuksia.

3.2 Työnantajalupauksien antaminen

3.2.1 Työilmoitus psykologisen sopimuksen ensiesityksenä

Työilmoituksen olisi oltava realistinen, informatiivinen ja lisäksi oikeaa yleisöä suostutteleva kokonaisuus. Mitkä olisivat sitten näitä oleellisia tietoja, joista kuvitteellisen työnhakijan voisi kuvitella olevan kiinnostunut? Eräs tyypillisesti työnhakijaa kiinnostava osa-alue on työnteosta saatavat hyödyt. On loogista ajatella, että työnantajista valituksi tulisi se, joka tekisi parhaimmat lupaukset. Lupauksia voidaan antaa runsaasta virkistystoiminnasta, turvatusta tulevaisuudesta, laajasta koulutusohjelmasta, haasteellisesta tai mielenkiintoisesta työstä. Lupaus toimii sitä paremmin mitä harvinaisempi tuo etu tai asia on työmarkkinoilla ja miten tärkeänä työnhakija tuota lupausta pitää. Työilmoitus jää monen yksilön ja työnantajan vuorovaikutuksen välillä ainoaksi viestinnän mahdollisuudeksi. Tästä syystä lupauksia usein tehdään jo rekrytoinnin alkumetreillä, vaikka niitä ei ehkä sellaisiksi tunnistetakaan.

Brändin on sanottu pitävän sisällään lupauksia (ks. esim. Rowley 2004), joten myös rekrytointikontekstissa työnantajabrändi edustaa lupauksia työntekijöille (Moroko & Uncles 2008). Työnantajabrändäyksen avulla voidaan kommunikoida sekä olemassa oleville että potentiaalisille työntekijöille niistä *eduista*, *ehdoista* ja *tulevista kokemusmahdollisuuksista*, joita työntekijä organisaation jäsenenä tulee saamaan. Tästä etujen ja toisaalta myös ehtojen joukosta voidaan käyttää termiä *arvolupaus* (Employee Value Proposition, EVP). Uusien työntekijöiden suostuttelemiseksi ja nykyisten pitämiseksi työnantajayrityksen olisi suunniteltava ja viestittävä sellainen arvolupaus, jolla se saavuttaisi suosittun/valitun työnantajan aseman (employer-of-choice status). (Rees & Smith 2014.)

Arvolupauksen on uskottu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen ja näin ollen myös työntekijöiden vaihtuvuuteen (Heger 2007). Arvolupauksen antamisessa huonoon lopputulokseen voidaan päätyä ainakin kahdella tavalla. Joko työntekijä pitää työnantajan arvolupausta lähtökohtaisesti huonona (Heger 2007) tai annettua hyvältä vaikuttavaa lupausta ei pidetä. Arvolupausten pitäminen linkittyy yhteen realistisuuden vaahteen ja psykologisen sopimuksen rikkoutumisen teemojen kanssa.

Annettujen lupauksen (arvolupausten/työnantajabrändilupausten) valheellisuus käy ilmi vasta sitten, kun työntekijä pääsee arvioimaan työtä, työnantajaa ja organisaation todellisuutta. Onkin väitetty, että työnantajabrändilupaukset ovat menestyksekkäitä, mikäli ne ovat linjassa sekä nykyisten että potentiaalisten työntekijöiden *työnantajakäsitysten* (assosiaatioiden) kanssa (Mosley 2007; Lievens, Van Hoye & Anseel 2007). Toisin sanoen, ulospäin suunnattujen rekrytointiviestien olisi oltava nykyistenkin työntekijöiden silmissä totuudenmukaisia ja tunnistettavia kuvauksia siitä todellisuudesta, jota he elävät

todeksi. Johdonmukaisen ja tarkan työnantajakuvan aikaansaamiseksi sisäisen ja ulkoisen viestinnän on siis puhuttava samaa kieltä (Moroko & Uncles 2008).

Toisaalta on ymmärrettävä brändäystoimintaan liittyvä muuttamisen ajatus. Vetovoimaisen työnantajabrändin rakentamisessa ei aina riitä, että kuvataan organisaatio sellaisena kuin se juuri tällä hetkellä on. Työnantajabrändäyksen avulla voidaan pyrkiä myös suuntaamaan huomiota yrityksen parhaisiin ominaisuuksiin ja joiltain osin muuttamaan nykyisten työntekijöiden käsityksiä työnantajasta. Tämä olisi työnantajamielikuvan tai -brändin johtamista pidemmällä aikajänteellä, jolloin käsityksistä voi tulla yhteisesti jaettuja.

Työilmoituksessa sanotut asiat ohjaavat työnhakijan odotuksia tiettyyn suuntaan, mutta ovatko ne sanan varsinaisessa merkityksessä *lupauksia*, jotka työnantajan on velvollisuus pitää? Työilmoitus ei vastaa perinteisessä mielessä formaalia sopimusta. Sen sijaan se kyllä luo odotuksia, jotka ovat hyvin saman kaltaisia, kuin psykologisessa sopimuksessa. *Psykologisella sopimuksella* tarkoitetaan yksilöllisiä uskomuksia vastavuoroisista velvollisuuksista. Uskomukset muuttuvat sopimuksenalaisiksi silloin kun yksilö uskoo olevansa työnantajalleen velkaa tiettyjä asioita (kova työpanos, uskollisuus jne.) vastineeksi saamastaan korvauksesta (rahapalkka, työsuhdeturva jne.). (Rousseau 1990.) Psykologinen sopimus on yksilölle tarpeellinen keino havainnollistaa itselleen, mitä hän työsuhteeltaan odottaa. Työnantajat voivat vaikuttaa tämän psykologisen sopimuksen sisältöön antamalla kirjallisesti tai suullisesti niin suoria kuin epäsuoria lupauksia. (Kickul 2001.) Voidaankin ajatella, että rekrytointiviestinnän kautta psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä voi saada alkunsa, koska työilmoitus on kuin ennakkoesitys tulevasta työsuhteesta.

Psykologisen sopimuksen murtumisen puolestaan määrittää lopulta todellisuus, jota päästään vasta valituksi tulemisen jälkeen. Tässä mielessä voidaan väittää, että myös työilmoituksessa annettujen lupauksen rikkominen voidaan kokea psykologisen sopimuksen murtumisena, jolla on asiaankuuluvia seurauksia. Psykologisen sopimuksen murtuessa, työntekijä saattaa joko kieltäytyä täyttämästä omaa osuuttaan sopimuksesta tai hän irtisanoutuu täysin organisaation palveluksesta. Molemmissa tapauksissa yrityksen kilpailukyvyyn kestävyys horjuu. (Rousseau 2001.) Kuitenkaan työnhakijakaan ei harvoin pitää kaikkia odotuksiaan niin painokkaina, että niiden toteuttaminen olisi työnantajan velvollisuus sopimuksellisessa mielessä. Työnhakija saattaa esimerkiksi työilmoituksen perusteella odottaa työtehtävän olevan mielenkiintoinen, mutta pettyykin tilanteen ollessa päinvastainen. Tällaisessa tilanteessa työntekijä ei välttämättä koe, että työnantaja on jättänyt velvollisuutensa täyttämättä. (Rousseau 1990.) Onhan mielenkiintoisuus riippuvainen työn tekijän subjektiivisesta tulkinnasta, jolloin rationaalinen henkilö voi hyväksyä, ettei kyseinen työ ollut juuri hänelle mielenkiintoinen, mutta voi sitä samanaikaisesti olla jollekin toiselle. Tällöin työnantajaa ei laiteta vastuuseen vaan tulkintavirhe laitetaan omaan lukuun.

3.2.2 Lupauksien viestiminen – työnantajalupauslottuvuudet

Edellä käsiteltiin psykologista sopimusta lupauksen rikkoutumisen näkökulmasta. Psykologinen sopimus on laajalti hyväksytty konsepti niin työpaikoilla kuin tutkimusmaailmassakin. (ks. esim. Kickul 2001). Sen tutkimiseen ei kuitenkaan ole kehitetty yksiselitteistä mittaristoa, jonka vuoksi useimmat tutkijat kehittävät oman mittaristonsa. Esimerkiksi Kickul (2001) uskoi valaisseensa psykologisen sopimuksen ulottuvuuksia suhteellisen kattavasti, mutta ei suinkaan täydellisesti. Hän täydensi aikaisemmin laatimaansa psykologisen sopimuksen luokitusta kysyen koehenkilöiltä, millaisia lupauksia työnantaja oli heille tehnyt.

Taulukko 2 Psykologisen sopimuksen työnantajalupaukset (Kickul 2001)

LUPAUSULOTTUVUUDET	TYÖNANTAJALUPAUKSET
Itsenäisyys ja kasvumahdollisuudet	Merkityksellinen työ
	Haastava ja mielenkiintoinen työ
	Osallistuminen päätöksentekoon
	Vapaus luovuuteen
	Mahdollisuus kehittää uusia kykyjä
	Lisääntyvät vastuut
	Itsenäinen työ
	Saavutusten tunnustus
	Uraneuvonta ja mentorointi
Edut	Työterveysedut
	Lomaedut
	Eläke-edut
	Opintomaksutuet
Palkkiot ja mahdollisuudet	Mahdollisuudet ylennyksiin ja kehittymiseen
	Mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun
	Palkka ja suoritussidonnaiset palkkiot
	Perehdytys työhön
	Jatkuva täydennyskoulutus
Työsuhteturva ja työvastuut	Hyvin määritellyt vastualueet
	Kohtuullinen työtaakka
	Työsuhteturva
Työn tekemisen edellytykset	Riittävät työvälineet työtehtävän suorittamiseen
	Tarpeeksi resursseja työn tekemiseen

Psykologisen sopimuksen kunkin osan (Psychological Contract Item) voidaan ajatella edustavan yhtä *työnantajalupausaihetta*, jonka työntekijäpuoli on tulkinnut tehdyksi.

Taulukko 2 havainnollistaa Kickulin (2001) muodostaman psykologisen sopimuksen rakennetta työntekijän näkökulmasta katseltuna. Näin ollen psykologisen sopimuksen toinen puoli, se mitä työntekijä lupaa työnantajalle, jää näkymättömäksi. Jatkossa käytän termiä *työnantajalupaukset* viitatessani psykologisen sopimuksen seuraavaan jaotteluun ja työnantajalupaus viitatessani sen osaan.

Tutkimuksessaan Kickul (2001) siis rakensi jaottelun kyselydatan pohjalta. Datan taustalla oleville työntekijöille kerrottiin, että käsitykset työnantajalupaukset on voitu tehdä heille niin suullisesti kuin kirjallisesti, joko heille suoraan luvaten tai epäsuorasti käyttäytymisen avulla ilmaisten. Datankeruun jälkeen Kickul suoritti datalle faktorianaalyyisin, jonka tuloksena hän sai muodostettua viisi psykologisen sopimuksen faktoria. Edellä esitetyssä taulukossa 2 olen nimennyt faktorit lupausulottuvuuksiksi ja niiden alakohtat (23 aihetta) työnantajalupauksiksi.

Kickulin (2001) tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mitkä kohdat psykologisessa sopimuksessa murtuessaan aiheuttavat negatiivisia seurauksia. Kriittisimmiksi murtumakohdiksi ainakin Kickulin (2001) aineistossa osoittautuivat ulottuvuudet 1 ja 3 eli *itsenäisyys ja kasvumahdollisuudet* sekä *palkkiot ja mahdollisuudet*. Näiden lupauksen jäädessä täyttymättä työntekijät kokivat negatiivisia tunteita sekä sitoutumisen tason ja uskollisuuden alenemista. Tutkimuksen kohteena oli pieniä yrityksiä, joten on oletettavissa, että muilla toimialoilla ja suuremmissa yrityksissä psykologisen sopimuksen kriittiset kohdat saattavat olla osittain toiset.

Mitä psykologisen sopimuksen rakenteeseen tulee, Kickul (2001) uskoo, että rakenne vaatii lisätutkimusta. Erityisesti laajennusta vaatisi *työn tekemisen edellytykset*, sillä se jäi kaksiluokkaiseksi. Mielenkiintoinen seikka tämän tutkimuksen lähestymiskulman kannalta on se, että myös Kickul (2001) peräänkuuluttaa parempaa odotusten johtamista ja realistisen informaation tarjoamista. Lisäksi edellä esitettyä työnantajalupauksen taksonomiaa tullaan hyödyntämään myös tämän tutkimuksen aineiston analyysissä, hakiessani vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *Mitä työilmoitukset näyttävät lupaavan työnhakijalle?*

3.3 Organisaation ja yksilön arvojen samankaltaisuus

3.3.1 Yhteensopivuustutkimukset rekrytointikontekstissa

Schneiderin (1987) vetovoima–valikoituminen–poistuma -mallin (attraction-selection-attrition model) mukaan ihmisillä on taipumus hakeutua sellaisiin yrityksiin ja sellaisille urapoluille, jotka sopivat heidän persoonallisuuteensa. Teorian perusteella on oletettavissa, että keskenään samankaltaiset ihmiset tuntevat *vetoa* samankaltaisiin työpaikkoihin

ja he *valikoituvat* niihin. *Poistuman* avulla joukkoon sopimattomat henkilöt ymmärtävät vaihtaa työpaikkaa. Toisin sanoen, työnhakijat etsivät oman persoonaansa kanssa yhteensopivaa työpaikkaa ja työyhteisöä.

Yhteensopivuudella (fit) puolestaan viitataan samankaltaisuuteen tai tilaan, jossa työntekijän tarpeet (need-satisfaction) ja työnantajan kyky vastata näihin tarpeisiin kohtaavat (demand-ability). Myöhemmin yhteensopivuuden käsitteeseen on liitetty uusia ulottuvuuksia, kuten *taitojen, tarpeiden, preferenssien, arvojen, persoonallisuuden piirteiden, tavoitteiden ja asenteiden samankaltaisuus*. (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005.)

Yhteensopivuutta työelämäkontekstissa on tutkittu jo pitkään. Sen kattokäsitteenä voidaan pitää *yksilön ja ympäristön yhteensopivuutta* (P-E fit). Sen osa-alueina on pidetty *yksilön ja organisaation* (P-O fit), *yksilön ja työtehtävän* (P-J fit), *yksilön ja ryhmän* (person-group fit) sekä *yksilön ja työnjohtajan yhteensopivuutta* (person-supervisor fit). Usein yhteensopivuutta (P-E fit) ei tutkita kokonaisuutena vaan tarkasteluun otetaan joku sen edellä esitetty osa. Tutkituimpia osia ovat yksilön ja organisaation yhteensopivuus (P-O fit) sekä yksilön ja työtehtävän yhteensopivuus (P-J fit). (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson 2005.)

Rekrytinnin tutkimuksella on selkeät yhtymäkohtansa yhteensopivuuden tutkimusten kanssa. Erityisinä kiinnostuksen kohteina monissa yhteensopivuustutkimuksissa ovat olleet ne seuraukset, joita yhteensopivan henkilön rekrytoimisesta yritykselle seuraa (recruitment outcomes). Yksilön ja organisaation välisen yhteensopivuuden on uskottu ennustavan työntekijän parempaa suorituskkyä (Tom 1971), sitoutumista (Meyer and Herscovitsch 2001), työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia (Kristof-Brown ym. 2005).

Tämän tutkimuksen puitteissa yksilön ja organisaation yhteensopivuudesta puhutaan siksi, että reaali vaikutusten lisäksi, sillä uskotaan olevan suostutteluvoimaa myös rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Usein työnhakijat tulkitsevatkin työilmoitusten tekstiä etsien sieltä vihjeitä organisaation kulttuurista ja arvoista (Judge and Bretz 1992). Organisaation viestiessä sen *arvoista, tavoitteista* sekä *saavutuksista*, työnhakijan samastumisen kokemus voimistuu (Cheney 1983), mikäli yksilö kokee, että organisaatiolla on hänen kanssaan samankaltaiset arvot, tavoitteet tai tarpeet ja organisaation tarjoama työtehtävä sopii yhteen hänen kykyjensä ja taitojensa kanssa (Carless 2005).

Yksilön ja organisaation yhteensopivuudella voidaan kuitenkin tarkoittaa kahta eri asiaa mittaustavasta riippuen. Voidaan puhua *todellisesta yhteensopivuudesta*, jota arvioidaan vertaamalla jonkun objektiivisen tahon operationalisoituja organisaation ja yksilön arvoja toisiinsa. Toinen arviointitapa on suurempi, koska siinä työntekijä *itse* arvioi omaa yhteensopivuuttaan (*mielletty yhteensopivuus*) suhteessa organisaatioon. Onkin väitetty, että nämä kaksi mittaustapaa tuottavat erilaisia arvioita yksilön ja organisaation välisestä yhteensopivuudesta, mikä tarkoittaa, että mittaustapojen tuottamien tulostenkin

välillä on vain heikko positiivinen yhteys. (Van Vuuren 2006.) Tämä saattaakin kyseenalaiseksi yhteensopivuustutkimusten vertailukelpoisuuden. Ajateltaessa tämän tutkimuksen suostuttelunäkökulmaa, lienee selvää, että työnhakija tulee hakeneeksi työpaikkaa nimenomaan *oman mielletyn* yhteensopivuuskäsityksensä perusteella eikä objektiivisen arvovertailun tuloksena, jota kukaan ei ole hänelle tekemässä.

Se kumman tyyppinen yhteensopivuusmittari ennustaa paremmin reaali-ilmiöitä, kuten työtyytyväisyyttä tai suorituskykyä, on sen sijaan täysin toinen kysymys. Voidaan esimerkiksi spekuloida, alkaako työntekijä elämään uskomuksiaan todeksi, vaikka alun perin työ ei jonkun objektiivisen arvion (todellinen yhteensopivuus) mukaan olisi hänelle sopinutkaan. Toistaiseksi ei ole olemassa riittävästi tutkimusta yhteensopivuuskäsitysten totuudenmukaisuudesta (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson 2005). Työnhakija itse voi olla osallisena virheellisen yhteensopivuusarvion tekemisessä, sillä tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöt toisinaan uskovat olevansa kyvyiltään parempia kuin ovatkaan (Dunning 2007, Breugh 2008 mukaan).

Mielletyllä yhteensopivuusarviolla on siis vaikutusta vetovoimaisuuden kokemuksen syntymiseen ja siten työilmoituksen suostutteluvoimaan. Työnhakijan lukiessa työilmoitusta, hän saattaa joko tiedostaen tai tiedostamatta tehdä arvioita omasta yhteensopivuudestaan suhteessa työtehtävään (person-job fit), työyhteisöön (person-group fit) ja organisaatioon (person-organization fit).

Työilmoituksen vaatimusosiota lukevan työnhakijan voisi kuvitella suorittavan vertailua esitettyjen vaatimusten ja omien osaamisalueidensa välillä (person-job fit). Itsevalikoituvuuden mekanismilla työilmoitus, joka kuvailee työntekijältä vaadittavia henkilökohtaisia ominaisuuksia hyvin tarkasti, karkottaisi tiehensä epäpäteviä hakijoita (Mason & Belt 1986). Karsiutuminen tapahtuu, kun omat ominaisuudet eivät vastaa vaadittuja. Toisaalta vaatimusosiosta voi löytyä myös hakijan omaa persoonallisuutta vastaavia ilmaisuja (esim. ulospäin suuntautuneisuus), jolloin työpaikka koetaan helposti vetovoimaisemmaksi (Stevens & Szmerekovsky 2010; Born ym 2010). Kuitenkin on uskottu, että työilmoitusten vaatimusosion suostutteluvoima on vähäisempi verrattuna muihin työilmoituksessa kerrottuihin tietoihin. Tästä syystä onkin syytä ihmetellä, miksi niin monet yritykset käyttävät aikaa ja vaivaa työilmoituksiensa vaatimusosion määrittelyyn. (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson 2005.)

Toisaalta työnhakija saattaa olla kiinnostunut organisaation nykyisistä työntekijöistä, jonka arvioiminen liikkuu enemmän yksilön ja organisaation (P-O) tai yksilön ja ryhmän (P-G) yhteensopivuuden arvioinnin alueella. Devendorf ja Highhouse (2008) uskovat, että työnhakija voi kokea sellaisen yrityksen vetovoimaiseksi, jonka palveluksessa työskentelee hänen itsensä kaltaisia työntekijöitä. Työntekijöiden samankaltaisuuden ja työnhakuaikeiden välisen yhteyden arvellaan johtuvan joko siitä, että samankaltaisten henkilöiden parissa työskentelyn uskotaan olevan miellyttävämpää tai siitä, että työtarjouksen uskotaan osuvan omalle kohdalle tällaisessa työpaikassa todennäköisemmin. Ovathan he

työllistäneet aikaisemminkin työnhakijan itsensä kaltaisia tekijöitä. (Devendorf ja Highhouse 2008.)

Yhteensopivuus on tärkeä työnhakupäätökseen ja vetovoimaisuuden kokemukseen vaikuttava tekijä, jota on tutkittu runsaasti rekrytoinnin yhteydessä. Työnhakijaan vaikuttaa se, onko hän oman arvionsa mukaan sopiva työtehtävään, työyhteisöön tai koko organisaatioon. Jo työllistyneen henkilön on ajan saatossa helppo todeta, että hän teki työvalinnoissaan väärän päätöksen eikä yhteensopivuus jossain suhteessa ole riittävällä tasolla. Ongelmia voi tuottaa vieraalta tuntuva työyhteisön henki tai organisaation vastuuton arvomaailma, johon on vaikea sitoutua. On vaikea sanoa, kuinka helppoa yhteensopivuuden arvioiminen on työilmoituksen kautta. Parhaimmassa tapauksessa työilmoitus antaisi riittävästi tietoa arvoistaan, tavoistaan ja osaamisvaatimuksistaan, jotta yhteensopivuusarviota olisi edes teoreettisesti mahdollista tehdä.

3.3.2 Arvojen viestiminen – työarvoulottuvuudet

Edellä todettiin työnhakijan suorittavan joko tietoista tai tiedostamatonta yhteensopivuusarviota työilmoituksen lukuvaiheessa. Millaista tietoa työnantaja pitäisi lisätä työilmoituksiinsa, jotta yhteensopivuusarvio ja itsensä valitseminen (vetovoima–valikoituminen–poistuma) olisi mahdollista? Elving, Westhoff, Meeusen ja Schoonderbeek (2013) käsittelevät artikkelissaan työnantajabrändäystä, jota työnantajan tulisi käyttää tässä osajasadassa aseenaan. Henkilöstöhallinnan kontekstissa työnantajabrändäys on se tapa, jolla *yrityksen identiteetin parhaita puolia korostetaan* siten, että ne synnyttävät yleisönsään luottamusta ja kunnioitusta. Identiteetin luonne puolestaan koostuu *arvoista*, jotka ovat syntyneet ajan saatossa ja yhteistyössä työntekijöiden ja johdon kanssa. (Elving ym. 2013.) Organisaation identiteettiin kuuluvat arvot ovat niitä relevantteja tietoja, joista työilmoituksessa tulisi viestiä työnhakijalle. Kuitenkin Elvingin ym. (2013) tutkimuksessa ainoastaan yhdeksän prosenttia tutkituista työilmoituksista sisälsi informaatiota organisaation arvoista ja normeista.

On väitetty, että organisaatio, joka ei kykene tarjoamaan yhteensopivuusarvioon tarvittavaa informaatiota, on vaarassa menettää parhaimmat työnhakijakandidaattinsa (Harold & Ployhart 2008). Arvot ovat tärkeä elementti yksilön ja organisaation välisen yhteensopivuuden arvioimisen kannalta (Van Vuuren 2006), sillä yksilön arvomaailman on havaittu ennustavan sitä, millaisia arvo-odotuksia ja preferenssejä yksilöllä muodostuu työnantajaorganisaatiota kohtaan (O'Reilly, Chatman & Caldwell 1991). Toisin sanoen, arvomaailma ohjaa työnhakijaa tuntemaan vetoa tietynlaisia organisaatioita kohtaan.

Lyons, Duxbury ja Higgins (2006) ovat tutkineet yleisten arvojen (general values) ja työarvojen (work values) yhteyttä organisatoriseen sitoutumiseen 549 yrityksessä vertail-

len eri sektoreita. Hänen mukaansa arvojen kartoitus on ensiaskel kohti onnistunutta rekrytointia, sillä sen tiedon valossa voidaan esittää oikeat motivointikeinot oikeille kohderyhmille. *Arvolla* tarkoitetaan yleisen määritelmän mukaan *kestävää uskomusta* siitä, että tietty käyttäytymisen tapa tai olemassaolon tila on sosiaalisessa mielessä tai henkilökohtaisen uskomuksen takia parempi kuin muut tavat tai tilat (Rokeach 1973, 5).

Työarvot ovat uskomuksia tiettyjen *työattribuuttien toivottavuudesta*. Lisäksi työarvoiksi voidaan lukea *työperäisten seurausten toivottavuus*, kuten työllä saavutettavan arvovallan tai vaikka tyydytyksen tunteen arvostaminen. Työarvot ja yleiset arvot ovat erillisyydestään huolimatta kytköksissä toisiinsa., joten myös työelämän puolella arvostetaan esimerkiksi rehellisyyttä. (Lyons ym. 2006.) Lyons ym. (2006) jakoivat työarvot viiteen luokkaan, jotka esitetään taulukossa 3.

Taulukko 3 Työarvot (Lyons ym. 2006)

Työarvoluokka	Työarvot (väittämien muodossa)
Ulkoiset työarvot	Saat <i>etuja</i> : (lomaraha, työterveydenhuoltoedut ym.), jotka ovat henkilökohtaisten tarpeittesi mukaisia
	Sinulla on vakuus <i>työsuhdeturvasta</i>
	Teet töitä, joista saat <i>hyvän palkan</i>
Sisäiset työarvot	Teet työtä, joka on <i>älyllisesti stimuloivaa</i>
	Olet mukana projekteissa tai työtehtävissä, joissa <i>kykyjäsi haastetaan</i>
	Teet työtä, jota pidät <i>mielenkiintoisena</i> ja innostavana
	Sinulla on mahdollisuus <i>jatkuvasti oppia</i> uutta ja kehittää tietotaitoasi
	Teet työtä, joka on <i>luovaa</i> ja omaperäistä ajattelua vaativaa
	Teet työtä, jossa saat <i>hyödyntää niitä kykyjä</i> , joita olet koulutuksellasi ja kokemuksellasi kerännyt
Altruistiset työarvot	Teet työtä, jossa <i>työpanoksesi hyödyttää yhteiskuntaa</i>
	Teet työtä, joka on linjassa <i>moraaliarvojesi</i> kanssa
	Työskentelet puitteissa, joissa käytäntöjä ja ohjelmia toteutetaan <i>rehellisyttä ja tasa-arvoa</i> kunnioittaen
Arvovallan työarvot	Sinulla on <i>määräysvalta</i> organisoida ja ohjata muiden ihmisten työtä
	Teet työtä, joka on <i>arvovaltainen</i> ja korkeasti arvostettu
	Sinulla on <i>kyky vaikuttaa</i> organisaation lopputulokseen
	Sinulla on mahdollisuus nousta <i>korkeampaan asemaan</i> urallasi
Sosiaaliset työarvot	Työskentelet ympäristössä, joka on eloisa ja <i>hauska</i>
	Työskentelet suostuvaisten ja <i>ystävällisten työtovereiden kanssa</i> , joiden kanssa voisit luoda ystävyysuhteen

Edellä esitetyistä työarvoluokista kaksi ensimmäistä luokkaa (sisäiset ja ulkoiset arvot) ovat saaneet laajemman tieteellisen tunnustuksen kuin kolme viimeistä työarvoluokkaa. *Sisäisiin työarvoihin* (intrinsic work values) kuuluvat sellaiset asiat, joiden kautta aikaan- saadaan psykologinen tyydytyksen tunne. Tällaisia asioita työelämässä ovat esimerkiksi työn monipuolisuus, älyllisesti stimuloiva työ tai muulla tavalla työn mielenkiintoisuus. *Ulkoisia työarvoja* (extrinsic work values) ovat ne työn ulottuvuudet, jotka liittyvät materiaalisuuteen (rahapalkka, etuudet tai työturvallisuus). Kolmas, neljäs ja viides luokka ovat vähemmän tunnustettuja. Nämä ovat *sosiaaliset työarvot* (suhteet työyhteisön jäse- niin, esimiehiin ja muihin ihmisiin), *altruistiset työarvot* (halu auttaa yhteiskuntaa) ja *ar- vovallan työarvot* (halu saavuttaa tietty status tai vaikutusvalta-asema). (Lyons ym. 2006.) Lyonsin, Duxburyn ja Higginsin (2006) työarvotaksonomiaa tullaan hyödyntä- mään tämän tutkimuksen aineiston analyysissä hakiessani vastausta toiseen tutkimusky- symykseen: *Millaisista (työ)arvoista työilmoitukset viestivät?*

3.4 Työnantaja, täytävä tarpeeni ja jaatko arvonni?

Aiheen kannalta keskeisien teorioiden avulla olen onnistunut luomaan tutkimuksen tarpeisiin sellaisen teoreettisen viitekehyksen, joka auttaa minua sekä näkemään tutkimus- ongelmieni kannalta tärkeimmät seikat sekä rajaamaan epäoleelliset asiat tarkastelun ul- kopuolelle. Ymmärrän, mitä kaikkea työilmoituksen suostutteluvoimaan liittyy ja miten keräämälläni aineistolla ilmiötä on edes mahdollisuutta tutkia.

Tutkimukseni empiiristä osiota varten, on kuitenkin välttämätöntä muodostaa käsit- teellinen kehikko, jonka avulla aineistoani lähestyn ja jonka käsitteillä tulkintoja tehdes- säni puhun. Tähän käyttötarkoitukseen olen valinnut sekä Kickulin (2001) työnantajalu- paukset (ks. taulukko 2) ja Lyonsin ym. (2006) työarvot (ks. taulukko 3).

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehyksen taustalla vaikuttaa pyrkimys hyödyn- tää kahta erillistä, mutta rinnakkain kehittynyttä yhteensopivuuden (P-E fit) tutkimustra- ditiota; näitä ovat komplementaarisen (complementary fit) ja supplementaarisen yhteen- sopivuuden (supplementary fit) tutkimusvirtaukset.

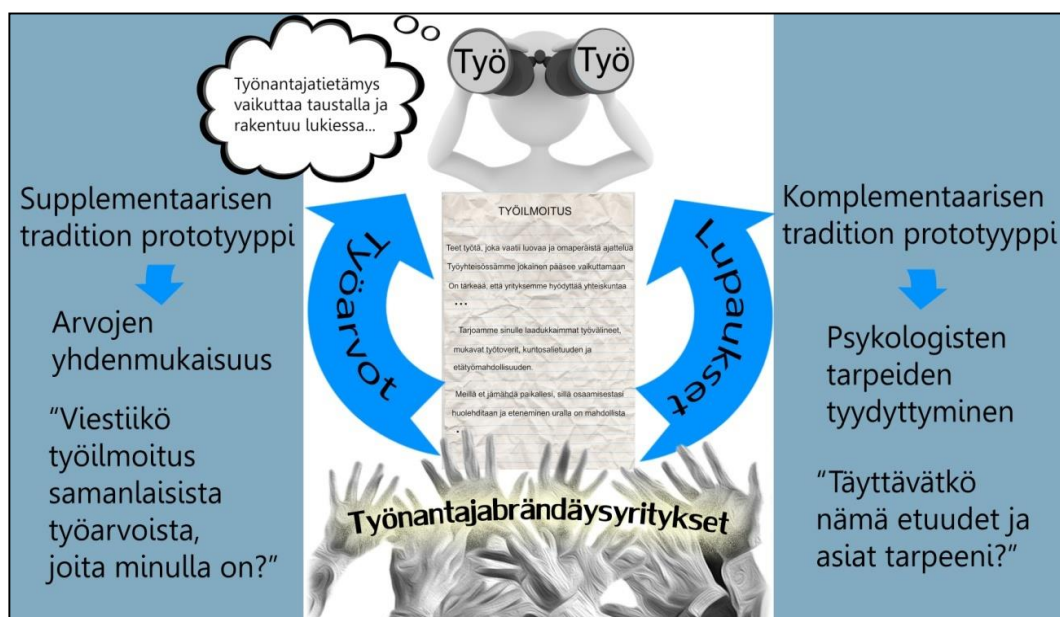
Komplementaarisesta yhteensopivuudesta on kyse silloin, kun yksilön tai organisaa- tion ominaisuudet vastaavat toinen toisensa tarpeisiin. Organisaatiokontekstissa tämä voisi tarkoittaa tilannetta, jossa työnhakijalla on organisaation vaatimia kykyjä ja organi- saatiolla on puolestaan työnhakijan kaipaama reilu palkkiojärjestelmä. Tällöin voidaan sanoa osapuolten olevan komplementaarisessa mielessä yhteensopivia, koska ne täyden- tävät toisen osapuolen tarvekartalta sen kohdan, jossa toisella on puutteita. Yleensä komplementaarista yhteensopivuutta pyritään ilmentämään *psykologisten tarpeiden tyy- dyttämisen* (psychological need fulfillment) tutkimuksen kautta.

Siinä missä komplementaarisessa yhteensopivuudessa on kyse puuttuvien asioiden täydentämisestä, *supplementaarisessa yhteensopivuudessa* on kyse siitä, että organisaatioon tuodaan jotain samanlaista, mitä siellä jo valmiiksi on (Cable & Edwards 2004). Tämä voisi tarkoittaa organisaatiokontekstissa esimerkiksi sitä, että organisaation uusi työntekijä olisi taidoiltaan samanlainen kuin organisaation nykyiset työntekijät. Supplementaarisessa traditiossa yhteensopivuutta on tyypillisesti tutkittu etsimällä yksilön ja organisaation *arvojen vastaavuutta* (value congruence) (Cable & Edwards 2004).

Huolimatta siitä, että molemmilla näkökulmilla (tarpeiden tyydytyksellä ja arvojen samankaltaisuudella) on havaittu olevan vaikutusta työntekijöiden asenteisiin, edellä esiteltyjen traditioiden välillä ei juurikaan ole tapahtunut käsitteellistä, saati empiiristä integraatiota (Cable ym. 2004).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä informaatiota työilmoitukset antavat lukijalleen yhteensopivuusarvion tekemiseksi, mikäli yhteensopivuus ymmärretään näillä kahdella eri tavalla. Työilmoitusten analysoimisen lähtökohtana käytetään siis Lyonsin ym. (2006) työarvoluokkia, jotka edustavat työilmoituksessa sitä informaatioaluetta, joiden perusteella *arvojen yhdenmukaisuutta* (value congruence) voidaan työnhakijan toimesta arvioida. Toisen tradition prototyyppinä käytetään Kickulin (2001) työnantajalupauksia. Työilmoituksista on tarkoitus tulkita, Kickulin jaottelun mukaisesti, työnhakijalle viestittyä *etujen sekä lupauksen joukkoa*. Otaksutaan, että tämän informaation perusteella työnhakija arvioi, onko työnantaja kykenevä vastaamaan työntekijän tarpeisiin (psychological need fulfillment).

Kuvio 3 havainnollistaa tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä erityisen fokuksen kohteeksi nostettuja teorioita, joita hyödynnetään käsitteellisinä kehitteinä aineiston analyysissä.



Kuvio 3 Teoreettinen lähestymistapa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi

Oleellisinta kuvion 3 kautta on ymmärtää, että keskellä esitetty työnhakija miettii yhteensopivuuttaan työilmoituksen perusteella. Hakija tekee päätöksiä arvojensa ja tarpeidensa pohjalta tulkiten työilmoituksen työnantajalupauksia ja työarvoja. Arvojen samankaltaisuus on suostuttelevuuteen vaikuttava tekijä. Ajatuskupla havainnollistaa luvussa 2.3 esitettyä ajatusta työnantajätietämyksestä ja sen synnystä. Kuvion 3 alalaidan käsimeri symboloi työnantajan suostuttelupyrkimyksiä, joita tämä toteuttaa työilmoituksessaan. Nämä työnantajabrändäysyritykset voivat näkyä työilmoituksena esimerkiksi siten, että viestitään organisaation (työ)arvoista ja kulttuurista tai esitetään laaja lupauspat-teristo (työnantajalupaukset) niistä hyödyistä tai etuuksista, joita työnhakija saavuttaisi, mikäli hän työllistyisi yrityksen palvelukseen.

4 TYÖILMOITUSTEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

4.1.1 Tutkimuskysymykset ja tehdyt rajaukset

Tämän tutkimuksen keskiöön olen valinnut työnhakijoiden suostuttelunäkökulman. Tutkin suostuttelutoimintaa työilmoitusten tasolla perehtyen niiden kielellisiin vakuuttamisen keinoihin ja asiasisältöihin. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi olen muotoillut tutkimukselleni kolme tutkimuskysymystä, joihin vastaamalla uskon saavani rikkaan kuvan työilmoitusten kautta tapahtuvan suostuttelun keinokokonaisuudesta. Tutkimuskysymykset olen muotoillut seuraavalla tavalla:

1. *Millaisista (työ)arvoista työilmoitukset viestivät?*
2. *Mitä työilmoitukset näyttäisivät lupaavan työnhakijalle?*
3. *Millaiset retoriset keinot tukevat suostuttelua työilmoituksissa?*

Työilmoituksia on aiemminkin tutkittu itsessään mielenkiintoisena tekstiaineistona, mutta hyvin usein sen tutkimiseen on liittynyt vetovoimaisuus tai sosiaalinen konstruktionismi. Vetovoimaisuuden tutkimisessa on usein käytetty koehenkilöinä korkeakouluopiskelijoita, joiden reaktioita, käsityksiä tai aikomuksia on mitattu sen jälkeen, kun he ovat lukeneet manipuloituja rekrytointiviestejä. Korkeakouluopiskelijoiden käyttöä koehenkilöinä on kuitenkin kritisoitu, sillä se estää koko väestöä koskevien yleistysten tekemisen ja antaa yksipuolisen näkemyksen rekrytoinnissa käytettävien suostuttelukeinojen tehosta. Sosiaaliseen konstruktionismiin tukeutuvassa tutkimuksessa varsinaisena kiinnostuksen kohteena on jokin ilmiön, kuten johtajuus ja sen rakentaminen kielenkäytön kautta (Askehave 2010; Young & Foot 2005). Toinen työilmoituksilla tutkittu ilmiö on osaamisvaatimusten muutos, jota on selvitetty pitkittäistutkimuksena eri maita (Kuokkanen, Varje & Väänänen 2013) tai eri aloja vertaillen (Gallivan, Truex & Kvasny 2004).

Tutkimuksessani mielenkiinnon kohteena eivät ole edellä esitettyjen tutkimusten tavoin yksittäisten henkilöiden käsitykset työnantajien tai työilmoitusten vetovoimaisuudesta. Sen sijaan työilmoituksia tutkitaan puhtaasti tekstiaineistona eikä sen sisältöä arvoteta koehenkilöiden reaktioiden perusteella. Tutkimuksia, joissa tarkastellaan vain yhtä dokumenttityyppiä ja sen sisältöä on verraten vähän (vrt. Backhaus 2004; De Cooman & Pepermans 2012; Young & Foot 2005).

Vielä on syytä valaista sitä, missä rajoissa tutkimukseni empiirinen osuus liikkuu, eli millaisia tuloksia sen avulla voidaan saavuttaa ja millaisia ei. Tämän tutkimuksen lopputuloksena ei tule syntyään työilmoitusten luokitusta eri vetovoimaisuuskategorioihin, koska sitä varten tarvitsisin koehenkilöjoukon, jonka kokemuksia mittaisin. Sen sijaan

tavoitteeni on teorioista koostetun käsitteellisen kehyyksen avulla luokitella työnantajalupauksia ja arvokertomuksia eri aihealueisiin ja tulkita niiden mahdollinen merkitys suostuttelun ja yhteensopivuusarvion kannalta. Asiasisältöjen analyysin ja erittelyn ohella pyrin etsimään suostuttelupuheelle tyypillisiä retorisia keinoja eli tapoja vakuuttaa lukija.

4.1.2 *Great Place to Work tutkimuskohteena*

Päädyin tutkimaan työnhakijoihin kohdistuvia suostutteluyrityksiä sellaisissa yrityksissä, joita on jonkin mittauksen turvin tituleerattu menestyneiksi työnantajiksi. Aineiston rajoja vedettäessä valinta kohdistui Great Place to Work -listalla oleviin yrityksiin. GPW on parhaiden työpaikkojen tunnistamiseen ja tutkimiseen erikoistunut instituutti, joka laatii listauksia hyvistä työpaikoista 50 eri maassa. GPW-toiminta on saanut alkunsa Yhdysvalloissa 1981, mutta Suomessa sen toiminta käynnistyi vasta vuonna 2002. GPW:n toiminnan tavoitteena on sen omien sanojensa mukaan levittää positiivista viestiä siitä, että mikä tahansa yritys voi seurata menestyneempien työnantajien esimerkkiä. Listausten lisäksi instituutti toimii yritysten apuna konkreettisesti; GPW:llä on käytössään työkaluja työpaikkojen ja organisaatiokulttuurien arvioimista varten, mikä edesauttaa yritysten kykyä kehittyä työnantajana ja ymmärtää työntekijöidensä kokemuksia. (Great Place to Work.)

Listauksessa on kyse siitä, että tietyt kriteerit täyttävä organisaatio (Suomessa vähintään 20 henkilöä työllistävä yritys, jolla on takanaan kolme tilivuotta) voi maksua vastaan osallistua tutkimukseen ja siten asettaa itsensä sinä vuonna arvioinnin kohteeksi. Kaikista osallistujista julkaistaan *parhaat työpaikat* -listalla noin paras kolmannes. Voittajat julkaistaan kolmessa sarjassa: pienten organisaatioiden sarja (20-49 työntekijää), keskikokoisten organisaatioiden sarja (50-499 työntekijää) ja suurten organisaatioiden sarja (500+ työntekijää).

GPW:n asiantuntijat arvioivat organisaatioita kahden arviointityökalun avulla: Trust Index -työntekijäkyselyllä ja Culture Audit -johtamiskyselyllä. Trust Indexin on tarkoitus mitata, pitävätkö työntekijät itse työpaikkaansa hyvänä, kun taas Culture Audit -kyselyllä saadaan tietoa yrityksen arvojärjestelmästä, prosesseista ja käytännöistä. (Great Place to Work.) Toisin kuin T-median tai Uranuksen teettämässä työnantajamielikuvatutkimuksissa, Great Place to Work selvittää valittujen työntekijöiden käsityksiä eikä yrityksen ulkopuolisten ihmisten mielikuvia työnantajista.

Great Place to Work -listalle päässeiden yritysten työilmoitukset ovat oivallinen tutkimuskohde tämän tutkimuksen tarkoituksiin, koska heidän voi olettaa olevan keskimääräistä kiinnostuneempia työnantajakuvansa rakentajia. Tämä päätelmä pohjaa siihen havaintoon, että he ovat uskaltaneet asettaa itsensä arvioinnin kohteeksi osallistuessaan tä-

hän maksulliseen GPW-kilpailuun. Heidän voidaan jopa otaksua luottavan työnantajuu-
tensa tasoon riittävässä määrin, jolloin vertailujen ja mittausten tekeminen tuota heille
häpeää. Näin ollen osallistuminen tämän tyyppiseen kilpailutoimintaan voidaan ainakin
tulkita kiinnostuksenosoitukseksi rekrytointimarkkinointiakin kohtaan. Tarve esiintyä
yleisölle `hyvänä työnantajana` on todennäköisemmin osa rekrytointistrategiaa kuin ku-
luttajille kohdennettua markkinointistrategiaa.

Tässä tutkimuksessa perustavanlaatuisen lähtöoletukseni on, että GPW-listatun yri-
tyksen käytössä on GPW-tutkimusten vuoksi paljon sellaista työntekijöiltä saatua arvo-
ja kulttuuritietoa, joita voidaan vaivattomasti hyödyntää tulevilla työilmoituksissa. Ana-
lyysi paljastanee, pitääkö oletus paikkaansa ja ovatko nämä menestyneet työnantajat
osanneet laatia sellaisia työilmoituksia, jotka ovat läpinäkyviä ja yrityksen arvopohjaa
omintakeisesti heijastavia.

4.1.3 Aineiston rajauksen käytännön toteuttaminen ja kerääminen

Kohdejoukon rajauksessa lähtökohtana käytettiin Great Place to Work 2015 -listausta,
jonka jälkeen vuoden 2015 listaa verrattiin vuosien 2014 ja 2013 listoihin. Aineistoon
rajautuivat siis ne yritykset, jotka ovat olleet parhaiden työnantajien listalla juuri näinä
kolmena peräkkäisenä vuotena. Ehdot täyttäviä yrityksiä oli lopulta 23 kappaletta eikä eri
kilpailukategorioille muodostettu kiintiöitä vaan ainoana valitsemisperusteena toimi ase-
tettu kolmen menestysvuoden ehto; yritykset ovat sekä suuria että pieniä yrityksiä eri toi-
mialoilta.

Työnantajalistan koostamisen jälkeen aloitin varsinaisten työilmoitusten keräämisen.
Tavoitteeksi asetin itselleni löytää yksi työilmoitus kutakin GPW-yritystä kohden. Tällä
tavoin syntyneitä aineistoa voidaan kutsua *naturally occurring dataksi*, joka tarkoittaa da-
taa, joka on olemassa tutkimuksen tekemisestä huolimatta. Tällaista dataa voidaan kerätä
ilman, että keräämisprosessi vahingoittaa tai muuttaa näitä olemassa olevia tietoja. (Ala-
suutari 1994, 74.)

Aloitin työilmoituksen etsimisen ja keräämisen marraskuussa 2014, kunnes maalisi-
kuussa 2015 olin kerännyt viimeisenkin tarvitsemani ilmoituksen. Etsimisen välineenä
käytin Tyopaikat.com -hakukonetta, koska se haki kattavasti työilmoituksia muilta työn-
hakusivustoilta (pääasialliset tiedonlähteet Monster.fi, Uratie.fi ja Oikotie.fi). Hakusa-
nana tyopaikat.com-hakukoneessa käytin yrityslistaltani löytyvien GPW-yrityksien nimiä
ja poimin saamistani hakutuloksista satunnaisesti jonkun, mikäli työilmoituksia kysei-
seltä yritykseltä oli useampia kuin yksi. Näin menettelin jokaisen valitun Great Place to
Work -yrityksen kohdalla. Kaikilta 23 yritykseltä ei kuitenkaan löytynyt työilmoituksia
kerättäväksi, joten lopullinen otoskoko tutkimuksessani on N=19.

Aineistoon kuuluvien työilmoitusten pituuden vaihteluväli sanamäärissä mitattuna on 136–980 sanaa. Keskimääräinen työilmoituksen pituus on 323 sanaa koko aineistosta (N=19) laskettuna. Yksi työilmoituksesta on laadittu englanniksi ja loput 18 suomeksi.

4.2 Tutkimuksen metodologia

4.2.1 Sisällön erittely ja sisällön analyysi

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jotta otokseen valikoituneiden yritysten julkaisemien *työilmoitusten suostuttelukeinoista* saataisiin mahdollisimman syvällinen ymmärrys. Laadullinen tutkimuksen on sanottu antavan lukijalle mahdollisuus ymmärtää uudella tavalla mitä tahansa tutkittavana olevaa ilmiötä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 43).

Tässä tutkimuksessa hyödynnän taulukointia ja frekvenssilaskentaa analyysini työkaluina. Näen aineiston taulukoinnin järkevänä menettelykeinona, koska sen avulla pääsen tämän tutkimuksen keskiössä olevaan ilmiöön kiinni ja se on hyväksi havaittu tapa eritellä aineistoa sekä osoittaa sen systemaattinen käyttö. (Alasuutari 1994, 163.) Tällaisessa taulukoinnissa ja laskemisessa ei kuitenkaan ole kyse varsinaisesta kvantitatiivisesta analyysistä tai tilastollisen yleistämisen tavoittelusta. Lisäksi kvantifioinnin voidaan nähdä tuovan laadullisen aineiston tulkintaan uutta perspektiiviä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120-121).

Tutkimuksen laadullisuus näkyy myös aineiston koossa ja laadussa. Tyypillisesti laadullisen tutkimuksen aineisto on rikasta ja moniulotteista. Tämän lisäksi aineiston rajaus- ja säätelymahdollisuudet ovat hyvät. (Pihlaja 2006, 90–91.) Tutkittaessa työilmoitusten sisällöllisiä (työarvot ja työnantajalupaukset) ja retorisia suostuttelukeinoja, voitaisiin periaatteessa valita tarkastelun kohteeksi yksi yritys ja tutkia perinpohjaisesti sen keinoja värittää työilmoitus mahdollisimman vetovoimaiseksi. Kuitenkin ilmiön kuvaus jäisi tällöin hyvin suppeaksi. Jotta näkyviin voitaisiin saada laajempi kirjo erityyppisiä suostuttelukeinoja, on luontevaa kerätä rajatuin kriteerein hieman laajempi joukko työilmoituksia. Tässä tutkimuksessa laajuus oli 19 työilmoitusta.

Tutkimuksessani *teorian rooli* on ohjata tutkimuksen tekemistä ja auttaa tutkimuksen eri vaiheissa – tutkimuskysymyksien muodostamisessa, analyysirungon tekemisessä ja tulkintojen teossa. Ensin *erittelen* työilmoitusten asiasisältöä käyttäen Kickulin (2001) ja Lyonsin ym. (2006) luokittelujärjestelmiä ja niissä käytettyjä käsitteitä. Näille olen antanut tulkintateoriamaisen roolin, sillä ne ohjaavat sitä, mitä aineistostani etsin (Eskola & Suoranta 2000, 81-82).

Etsimistyöni helpottamiseksi muodostin sisällön erittelyn tarpeisiin sopivan excel-taulukon laaditun analyysirungon. Runko koostettiin tässä tapauksessa deduktiivisesti näistä edellä mainitsemistani kahdesta tulkintateoriasta (työarvot ja työnantajalupaukset). Analyysirungon käyttö perustuisi teemavetoisiin lukukierroksiin. Tätä runkoa hyödyntäen aineistoa siis tarkastellaan valiten kullekin lukukierrokselle erityinen teoriasta tuttu aihepiiri. Jos lukukierroksen aiheena on esimerkiksi luovuus, kerään excel-pohjaiseen analyysirunkoon sarakkeeseen "luovuus" vain luovuuteen viittaavia sitaatteja.

Tuomi ym. (2009, 108–113) neuvovat tutkijoita määrittämään ennen analysointia, mikä on tutkimuksen analyysiyksikkö. Tämä voi olla sana, lause, lauseen osa, ajatuskokonaisuus tai joukko lauseita. Analyysiyksiköksi valitsin tutkimukseni luonteen vuoksi lauseen. Lauseen määriä on helppo laskea ja sen kokonaisuus on helposti havaittavissa. Lauseiden keräämistyössä aineistoa eritellään taulukon sarakkeisiin ja sen turvin laskeaan, kuinka monta kertaa kukin aihepiiri toistuu (Tuomi ym. 2009, 120–121). Tässä tapauksessa laskeen, kuinka monessa lauseessa tietty työnantajalupausaihepiiri tai arvoaihepiiri toistuu.

Sitaatteja sisältävän taulukon rinnalle muodostin myös toisen excel-taulukon, jossa on ainoastaan esiintyvyyttä kuvaavia numeroita. Esimerkiksi rivillä TIL015 sarakkeessa "haasteellisuus" luku 3 merkitsee, että työilmoituksessa numero 15 oli kolme lausetta, joissa haasteellisuusteema mainittiin. Numerotaulukko laskee sitaattitaulukosta sitaattien määrää ja tuo oikean frekvenssiluvun kunkin havainnon (työilmoitus numeroituna) ja aihepiirin risteyskohtaan. Taulukointia tullaan hyödyntämään ainoastaan aineiston erittelyyn ja parempaan jäsentämiseen. En tule nostamaan aineiston numeerisia tuloksia tässä tapauksessa erityisen suureen rooliin enkä siten tule tulosluvuissakaan tekstein avaamaan säännönmukaisesti aiheiden esiintymistiheyttä. Muutaman huomion tulen kuitenkin niistä esittämään korostaen eri ääripäitä: mistä aiheesta puhuttiin eniten ja mistä vähiten?

Taulukoiden hyöty piilee siinä, että niiden käytöllä voidaan yhdistää tietoja ja havaita poikkeamia, joita olisi syytä nostaa esille. Nimenomaan heterogeenisyys on tässä tutkimuksessa korostuneessa asemassa, sillä työmarkkinoilla muista työnantajista erottautumisen, vaikkapa erilaisilla puhetoivoilla, voisi ajatella olevan yritykselle eduksi. Aineiston käsittelyssä pääpaino on sisällön sanallisessa kuvailussa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106).

Työilmoitusten taulukkoon erittelyn jälkeisessä vaiheessa paneudun tarkemmin luokittelieni sitaattien mahdollisiin merkityksiin pitäen mielessä tutkimukselle asettamani fokukset: suostuttelun ja yhteensopivuuden arvioinnin. *Sisällön analyysillä* pyrin tuottamaan tiivistetyn ja yleisen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä etsimällä tekstiaineistosta erilaisia merkityksiä. Sisällön analyysi soveltuu historiallisen analyysin tai diskurssianalyysin tavoin tällaisen tekstiaineiston tutkimiseen. (Tuomi ym. 2009.) Tässä tutkimuksessa sisällön analyysi tarkoittaa sitä, että erilaisista suostuttelun keinoista annetaan esimerkkejä sitaattien muodossa ja niiden merkityksiä tulkitaan niiden esiintymiskontekstissa.

Sisällön erittelyyn ja merkitysten tulkintaan pyrkivän sisällön analyysin lisäksi tulen tarkastelemaan GPW-työnantajien työilmoitusten vakuuttamisen keinoja. Tätä osuutta tutkimuksessa kutsun retoriseksi diskurssianalyysiksi, koska hyödynnän argumenttien rakennetietoa ja retorisen analyysin kirjallisuutta etsiessäni suostuttelua tukevia keinoja. Tällä uskon saavani parhaimman mahdollisen vastauksen kolmanteen tutkimuskysymykseeni.

4.2.2 *Retorinen diskurssianalyysi sisällön analyysin rinnalla*

Edellä mainittua sisällönanalyysiä on kritisoitu keskeneräiseksi, koska siinä järjestetty aineisto esitetään tuloksen roolissa, jolloin varsinaiset syvemmät tulkinnat jäävät tekemättä (Tuomi ym. 2009, 103). Kuten mainittu, tässä tutkimuksessa pyrkimyksenäni on hahmottaa suostuttelun kokonaisuutta useita metodeja hyödyntämällä. Ratkaistava ongelmakokonaisuus voidaan nähdä kaksikulotteisena; ensinnäkin on selvitettävä *mitä* asioita sanotaan, ja toiseksi *miten* ne sanotaan.

Ensiksi mainitun selvittämiseksi perusteltu ensiaskel on *sisällön* luokittelu teoreettisen viitekehyksen mukaisiin teemoihin. Näin saadaan siis paras vastaus kysymykseen: *mitä* työilmoituksissa luvataan työnhakijalle ja millaisia arvoja työilmoitus näkyvästi tuo esiin? Esimerkiksi tekstiin sisältyviä arvostuksia ei ole helppoa osoittaa suoraan tekstistä vaan niihin on helpompi päästä käsiksi tutkimalla *argumentaatiota* ja sen *perusteluosaa*. Suostuttelevaa ja vakuuttamaan pyrkivää tai jopa näennäisesti neutraalilta vaikuttavaa työilmoitusta on siis tarpeellista analysoida *sisällön analyysin* lisäksi *retoriikka* huomioiden. *Retorisen analyysin* voidaan ajatella olevan yksi diskurssianalyttisen tutkimuksen painopistealueista. Sen tarkoituksena on tarkastella, millaisten kielellisten prosessien kautta jokin todellisuuden versio on pyritty tekemään vakuuttavaksi. (Jokinen 1999.) Tässä tutkimuksessa retorinen lähestymistapa merkitsee sitä, että työilmoituksista tulen poimimaan argumentteja ja tarkastelemaan niissä valittuja esittämistapoja vakuuttamistehtävä mielessä pitäen.

Kuten monessa muussakin vakuuttamiseen ja suostutteluun pyrkivässä ihmisen tuottamassa tekstissä tai puheessa, myös työilmoituksessa voidaan nähdä klassisen puhetaidon vaikutuskeinoja: paatos, eetos ja logos. i) *Eetos* viittaa tapoihin, jolla *puhujaja puhuu itsestään* ja tuottaa kuvaa esimerkiksi luonteestaan ja uskottavuudestaan. Mainosteksteissä nojataan usein ii) *paatokseen* eli siihen mielentilaan tai tunnetilaan, joka vaikuttaa yleisön vastaanottokykyyn argumentin vastaanottajana. Yleensä siis yleisön vastaanottokykyyn pyritään vaikuttamaan tunnetiloja säätelemällä. Lisäksi tekstiaineistosta voidaan analysoida sitä, kuinka lukijaa pyritään vakuuttamaan *logiikan* keinoin. Edellä kuvattuun viitataan sanalla iii) *logos*. Logiikan aikakaussidonnaisuus on hyvä ottaa argumentaation analyysissä huomioon, sillä samat asiat eivät säilytä loogisuuttaan aikakaudesta toiseen

eli vanhanaikaiset perustelut eivät ehkä toimikaan nykypäivänä. Toisaalta logos tarkoittaa argumentaation *ydinsisältöä* eli argumentin keskeistä *väitettä*. (Kakkuri-Knuutila 1998; Gill ym. 2000.)

Retorisessa analyysissä ei myöskään pidä jättää huomiotta tekstin *tyyliä* tai ajatella sen olevan jotenkin erillinen ja ulkoinen tekstin ulottuvuus. Tyylillä on yhtä lailla suostutteleva vaikutus lukijaan kuin tekstin asiasisällölläkin. (Gill ym. 2000.) Työilmoitus on siinänsä työnantajan monologia, mutta toisaalta se on myös *puheenvuoro* ja avaus kuviteltuun keskusteluun työnhakijan kanssa. Työnantajan puheenvuorossa tuodaan valitulla tyylillä julki niitä asioita, joita työnhakijoille halutaan sanoa tai vastataan niihin kysymyksiin, joiden vastauksista työnhakijan kuvitellaan olevan kiinnostunut. *Tyylilliset ja sisällölliset* valinnat vaikuttavat vääjäämättä työnantajan ja työtehtävän vetovoimaisuuteen työnhakijan silmissä. Yhtä oikeaa tyyliä tai sisältöä ei voida työilmoitukselle määrittellä. Asiatyylinen ja humoristinen työilmoitus voivat tarkoituksellisesti puhutella eri yleisöjä, mikä merkitsee, ettei kumpaakaan lähestymistapaa ole syytä tuomita epäonnistuneeksi suostuttelutehtävässään.

Tyylillisten seikkojen havainnoinnissa voidaan kiinnittää huomiota lukuisiin retorisiin valintoihin. Esimerkiksi voidaan tutkia, onko tekstistä pyritty häivyttämään *ensimmäinen persoona* vai onko puhujaa tarkoituksellisesti korostettu esimerkiksi intiimiyden vaikutelman lisäämiseksi. Kuten uutisten kohdalla, myös työilmoituksista voidaan arvioida, missä määrin tekstityyppi on niin sanotusti *ritualisoitunut* ja tästä syystä vakiintunut tietynlaiseksi tyyliltään ja sisällöltään. On mietittävä, missä määrin työilmoitukselle tekstityyppinä on mahdollisesti asetettu sellaisia *rajoja*, joiden rikkominen ei olisikaan suostutteluvaikutusta lisäävää. Tekstistä voidaan, retoriselle analyysille ominaiseen tapaan, tarkastaa *kielikuvat*. Löytämieni kielikuvien osalta aion pohtia, onko olemassa joitakin sellaisia *kulttuurisesti jaettuja muisteja*, joiden vuoksi ilmaisut ovat syntyneet tai jotka vaikuttavat lukijan tulkintoihin. (Gill ym. 2000.)

Sisällön analyysin rinnalla tulen siis kiinnittämään huomiota tekstin *retorisiin keinoihin*, joiden tunnistamisen apuna käytän klassista eetos–paatos–logos -ajattelua ja muita retoriikan asiantuntijoiden hyväksi havaitsemia keinoja. Tulokinnassa hyödynnän muun muassa Jokisen (1999) retoristen keinojen listaa, joka kattaa riittäväällä tavalla osan retoristen mahdollisuuksien kokonaisuudesta. Hänen mainitsemiensa keinojen joukkoon kuuluvat esimerkiksi: puhujan omien intressien näkymättömäksi tekeminen, puhujakategorioiden oikeuttaminen, liittoutumisasteen säätely, asiantuntijalausuntojen ja konsensuksen hyödyntäminen, faktapuhe, vaihtoehdottomuuspuhe, kategorisointi, narratiivit, määrällistäminen, ääri-ilmaisut, metaforat, listat, kontrastiparit, esimerkit, rinnastukset, tautologia, intertekstuaalisuus ja oletettuun vasta-argumenttiin varautuminen. Nämä ovat vain esimerkkejä lukuisista retorisista keinoista eikä edes edellä mainittuja keinoja tulla kaikkia tämän tutkimuksen aineistosta löytämään. Mikäli jotain retorista keinoa tarkastelemisani

työilmoituksissa käytetään, tuon sen esiin tulosluvuissa havainnollistaen tuota keinoa jollakin sitaatilla.

4.2.3 *Retorisen analyysin heikkoudet ja vahvuudet*

Retorisen analyysin taustaoletuksena on, että itsetietoisien kirjoittajan tai puhujan harkiten rakentamat diskurssit on mahdollista hajottaa osiin, jolloin puhujan aikomukset ja diskurssin rakentamisen prosessi voidaan tehdä tutkijan toimesta näkyviksi. Tämän taustaoletuksen on väitetty olevan ongelmallinen, sillä tutkija saattaa tuottaa virheellisiä arvailuja puhujan aikomuksista ja sen taustoista. Retorisestä analyysistä voi kuitenkin olla hyötyä, mikäli sitä tekee oikeilla säännöillä. Argumentteja tulisi aina arvioida suhteessa niiden *kontekstiin ja diskurssikokonaisuuteen*. (Gill, Bauer & Gaskell 2000.) Argumentaatioissa on kyse tietyn position (aseman) ottamisesta keskustelussa ja tämän position vahvistamisesta tai puolustamisesta (Jokinen 1999). Toisaalta argumentaatioissa on älyllisen hyväksynnän tavoittelun lisäksi kyse *toiminta-alttiuden* luomisesta (Perelman 1996). Työilmoitusten kohdalla voidaan pitää itsestään selvänä, että toivottu argumentaation seuraamus on, että sopiva työnhakija jättää työhakemuksensa yritykselle.

Koska argumentoinnin suostuttelevuus ja vakuuttavuus määrittyy viimekädessä sen vastaanottajassa, *yleisö-puhujasuhteen* arvioiminen on keskeistä argumentoinnin arvioimisessa. Yleisösuhdetta on mahdollista eritellä itse tekstistä. Vakuuttamisen keinot eivät kuitenkaan toimi samalla tavalla kaikissa konteksteissa ja kaikkien yleisöjen kohdalla. On ymmärrettävä, millainen retorinen konteksti tekstillä on eli millaisen keskustelun puheenvuorona se voidaan nähdä. (Jokinen 1999.) Verrattuna suulliseen kommunikaatioon, tekstin yleisöä on vaikeampi tunnistaa eikä yleisö sinänsä ole aika tunnistettavissa itse tekstistä. Kuitenkin teksteistä voidaan mahdollisesti havaita, kuinka yleisöä asemoidaan ja kuinka sitä luodaan. Yleisöä voidaan asemoida esimerkiksi siten, että tekstissä käytetään erikoistunutta sanastoa, tekstin rakenne on koottu määrätynlaiseksi tai muuten yleisöön viitataan jollakin tavalla. (Gill ym. 2000.) Työilmoitusten *yleisön* voidaan kuvitella muodostuvan työttömistä työnhakijoista, opiskelijoista ja työpaikan vaihtamista harkitsevista työllisistä. Kuviteltu yleisö vaikuttaa hyvin laajamittaiselta, mutta selkein tätä joukkoa yhdistävä tekijä on heidän kiinnostuksensa, joka on ajanut heidät lukemaan samaa työilmoitusta. Työilmoitusten selaileminen jonkin vaihtoehdoisen toiminnan sijasta on osoitus siitä, että työnhaku on ajankohtaista tai muuten mielenkiintoisena pidetty mahdollisuus.

Retorisen analyysin heikkous on, ettei se ole yhdenmukainen analyysitapa, joka toimisi samalla tavalla joka kontekstissa ja jonka tuloksia voitaisiin johdonmukaisesti soveltaa. Toisaalta retorisen analyysin vahvuus on sen joustavuus ja tulkintojen tekemisen

suhteellinen vapaus. Retoriikassa ei kuitenkaan ole tarkoitus puhua absoluuttisista totuuksista. Tämän lisäksi tulkitsijan on pidettävä tekstin konteksti jatkuvasti mielessä. (Gill, Bauer & Gaskell 2000.) Tässä tutkimuksessa työilmoittelu ja se konteksti, missä sitä toteutetaan asettavat rajat sille, mitä työilmoituksista voidaan tulkita. Niille on annettu tietty funktio ja rooli eikä työilmoitukselle ole järkevää tulkita mitään suurempaa merkitystä tuon funktion ulkopuolelta. Kuten Gill ym. (2000) sanoivat, retorisisessa analyysissä olisi tarkoitus irtaantua tutkijana universaalien totuuksien tavoittelusta. Tämän sijaan olisi ymmärrettävä totuuden läsnäolo suhteessa aikaan ja paikkaan. Työilmoituskaan ei siis toimi tyhjiössä vaan sen toimivuutta arvioidaan sen perusteella, missä maassa ja millä aikakaudella se on julkaistu.

4.3 Esianalyysirungosta aineistoa kuvaavaksi pääteemaluokitukseksi

Luvussa 4.2 käsittelin metodologisia valintojani ja niitä keinoja, joilla aion aineistoa lähestyä. Pohdin samalla, mikä on juuri tässä tutkimuksessa teorian rooli ja millaista kritiikkiä valitsemani analyysitavat ovat osakseen saaneet. Kritiikkiä lukemalla uskon välttäväni ne pahimmat sudenkuopat, joita valittujen analyysitapojen käyttöön sisältyy. Totesin lopulta etsiväni vastauksia tutkimuskysymyksiin sisällön erittelyn, sisällön analyysin ja retorisen diskurssianalyysin keinoin. Tässä luvussa käsittelen analyysin etenemistä eli sitä, mitä todella tapahtui ja miten esimerkiksi teorialähtöistä analyysirunkoa jouduttiin muovaamaan aineistoa parhaalla tavalla kuvaavaksi.

Ensin aineisto siis kerättiin internetin työnhakusivuilta GPW-rajoitusehtoni mukaisesti. Kaikki 19 työilmoitusta taltioitiin ja numeroitiin juoksevasti (TIL001–TIL019). Tämän jälkeen seuraava looginen askel oli kunkin työilmoituksen esiluku, joka merkitsi työilmoitusten huolellista havainnointia ja ensivaikutelmien ja mielenkiintoisten ilmaisu- ja kirjoitustapojen ylös kirjaamista. Ensimmäisen lukukierroksen perusteella aineistosta on havaittavissa vaihtelua niin tyylillisessä kuin sisällöllisessäkin mielessä. Monipuolisuuden taustasyitä voidaan vain arvella. Sävyyn ja sisältöön voivat vaikuttaa esimerkiksi kuuluminen johonkin ammattiryhmään tai sitten yritysten erilaiset lähtökohdat ja henkilöstötarpeet voivat heijastua tapaan toteuttaa rekrytointiviestintää. Esilukukierroksen jälkeiset kommentteilla varustellut työilmoitukset taltioitiin erilliseen esilukukierroskansioon.

Seuraava lukemisvaihe oli luonteeltaan strukturoituneempi. Tässä vaiheessa hyödynsin sitä tulkintateoriapohjaista analyysirunkoa, jota aiemmin käsiteltiin. Lukukierroksia oli yhteensä 41, joista 23 kierrosta olivat työnantajalupa- ja työarvoaiheisia. Lukukierrosten aikana lauseita lajiteltiin ensimmäiseen analyysirunkoon, excel-taulukon sarakkeiden työarvo- ja lupausluokkiin.

Pian huomasin kahdessa tulkintateoriassani olevan samankaltaisuutta siinä määrin, että työnantajalupauksia ja arvoja (alakohtia) oli järkevää yhdistää. Esimerkiksi molemmissa teorioissa mainittiin palkka ja koulutusmahdollisuudet. Näin ollen palkka-sarakkeeseen kerätyt palkka-aiheiset sitaatit saattoivat yhtä lailla olla tulkittavissa sekä työnantajalupausten sekä arvojen näkökulmista.

Kahden teorian yhtymäkohtia vertailtaessa alkuperäinen analyysirunko alkoi saada uutta muotoaan ja tilalle syntyivät uudet teemakokonaisuudet, joita kutsun jatkossa pääteemoiksi. Uusien pääteemojen ja niiden alateemojen syntyyn ja nimeämiseen vaikutti vahvasti tämän tutkimuksen aineisto, koska teemojen on tarkoitus kuvata juuri tätä aineistoa. Esimerkiksi Kickulin (2001) työnantajalupausluokituksesta tuttu *merkityksellisen työn* luokka sai uudessa pääteemapohjaisessa rungossa nimekseen *työn arvo ja merkityksellisyys*. Aineiston avulla oli selvää, että juuri tässä yhteydessä arvo ja merkityksellisyysestä kannatti tutkia kolmen erillisen alateeman kautta. Työn arvo ja merkityksellisyys pääteeman alateemoja muodostettiin lopulta kolme: i) työ hyödyttää asiakasta, ii) työ hyödyttää yritystä taloudellisesti ja iii) työ hyödyttää työyhteisöä tai on muuten merkityksellistä.

Kahden teorian käyttäminen tutkimuksen viitekehyksen rakentamisessa toisaalta mahdollistaa rikkaamman kuvan muodostamisen, mutta toisaalta se tuo aineiston käsittelyyn ylimääräistä haastetta ja monimutkaisuutta. Haasteellisuus johtui teorioiden osittaisesta päällekkäisyydestä sekä niiden lähtökohtaisista näkökulmaeroista. Lause, joka ilmaisee tietyn työnantajalupauksen, viestii väistämättä samanaikaisesti jotenkin työnantajan arvomaailmasta. Esimerkiksi Kickulin (2001) *Mahdollisuus kehittää uusia kykyjä* -lupauskategoriaa on järkevää tarkastella sellaisen Lyonsin ym. (2006) työarvoluokan kanssa, jossa esitetään seuraava väittämä: *Sinulla on mahdollisuus jatkuvasti oppia uutta ja kehittää tietotaitoasi*. Kaikkien teemojen kohdalla viitekehyksen kaksi teoriaa eivät limityneet, mutta myös nämä, vain toisessa esiintyvät näkökulmat, sisällytetään tähän tutkimukseen. Omien havaintojeni mukaan työilmoitusten tapa puhua sosiaalisuudesta ja työpaikkaan liittyvistä ihmiskontakteista on yksi niistä isoista teemoista, joka väijäämättä vaikuttaa työnhakijan mielikuviin, mutta joka ei aiheena lukeudu Kickulin (2001) työnantajalupausten joukkoon. Sen sijaan Lyonsin ym. (2006) teoriassa sosiaaliset aspektit huomioidaan ja annetaan arvoa sille, että työyhteisön ominaisuuksilla on merkitystä (esim. rentous, hauskuus, ystävällisyys ja yhteistyöhaluisuus).

Teorioiden limittäisyys johti siis esilukukierroksen jälkeisillä 41 lukukierroksella siihen, että yhdistymisen ja eriytymisen kautta analyysirunko sai lopulta muodon, jonka avulla aineistoa voitiin suostuttelun näkökulmasta riittävällä tavalla havainnollistaa. Kierrosten aikana jotkin aiheet yhdistyivät toisten karsiutuessa pois. Karsiutuminen tapahtui, mikäli jokin aihe ei työilmoituksissa esiintynyt tai aiheet olivat erittäin vaikeasti tekstistä tulkittavissa. *Lupaus kohtuullisesta työtaakasta* tai *hyvin määritellyt vastualueet* olivat

tällaisia teemoja, joiden kohdalla oltaisiin tarvittu subjektiivista tulkintaa. Tässä yhteydessä en kuitenkaan tehnyt omaa subjektiivista määritelmääni siitä, millainen minun mielestäni olisi *kohtuullinen* työtaakka tai millainen työtehtäväkuvaus edustaisi *hyvin määriteltyjä* vastuita.

Uusi analyysirunkoni sai siis lopullisen muotonsa: se rakentui 11 pääteemasta ja yhteensä 47 alateemasta. Kolmas vaihe oli lukea kaikki 19 työilmoitusta vielä 47 kertaa uusien alateemojen näkökulmista tarkasteltuna. Kukin työilmoitus tuli siis luettua 89 kertaa (1+41+47) eli työilmoitukseen kohdistuvia lukutapahtumia kertyi sisällön erittelyvaiheessa yhteensä 1691 (19*89).

4.4 Tuloslukujen sisältö, järjestys ja tulkinnan apuvälineet

Luvussa 5 tulen käymään läpi työilmoitusten sisällön analyysin ja retorisen analyysin tulokset ja samalla pyrin sitaattiesimerkkien avulla havainnollistamaan aineiston moninaisuutta. Esiteltäviksi lauseiksi olen valinnut oman arvioni mukaan kaikista mielenkiintoisimmat vakuuttamisen (retoriikka) ja suostuttelun (lupaukset ja arvot) keinot, mutta yhtä lailla myös käsittelen niiden puutteita. Sitaateista ei ole korjattu kirjoitusvirheitä vaan ne esitetään yritysnimen peittämistä lukuun ottamatta juuri sellaisina kuin ne ovat työilmoituksessa esiintyneet. Kunkin sitaatin perässä on esitetty TIL-numerosarja, joka identifioi havainnon tiettyyn työilmoitukseen.

Tulosten esittelyjärjestys toteutetaan sen lopullisen analyysirungon eli kutsumieni *pääteemojen* mukaisesti edeten lausefrekvenssien perusteella eniten esiintyvistä pääteemasta vähiten esiintyvään. Tulosluvut eivät siis täysin noudattele valitsemieni tulkinta-teorioiden (työarvojen tai työnantajalupausten) alkuperäisiä jaotteluja. Tuloslukuja on yhteensä yhtä monta kuin on lopullisen analyysirungon pääteemoja eli 11. Kunkin pääteeman läpikäymisen kohdalla pyrin tulkitsemaan aineistosta sellaisia vihjeitä, joiden avulla voin vastata alussa asettamiini tutkimuskysymyksiin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että analyysin aikana fokukseni on aina työilmoitusten arvolatauksissa, työnantajalupaauksissa sekä vakuuttamisen tematiikassa, vaikka varsinainen käsiteltävä teema vaihtelee luvusta toiseen.

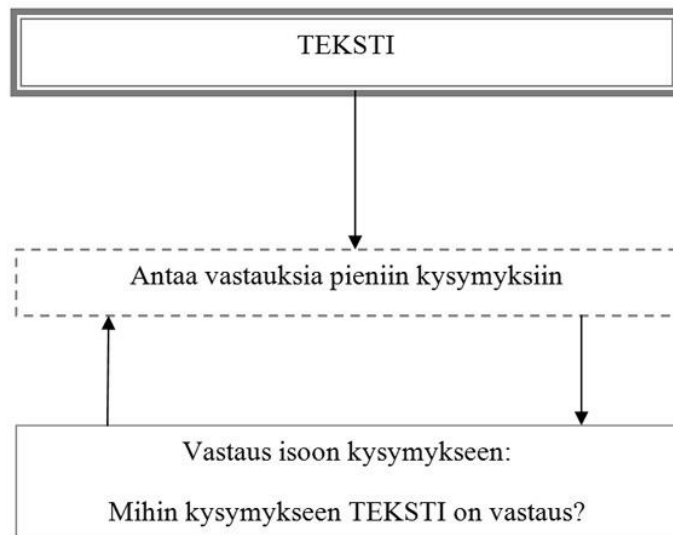
Erittelytyön tuloksena syntyi siis 11 pääteemaa ja 47 alateemaa. Koska erittelyn tarkoitus oli helpottaa suurehkon tekstiaineiston tarkastelutyötä, tulen hyödyntämään muodostettua jaottelua myös tulosten käsittelyssä. Kunkin pääteeman aihetta syvennetään sen alle kuuluvien alateemojen johdattamana. Sitaattien ja muun sanallisen kuvailun lisäksi pidän tarpeellisena havainnollistavien palkkikaavioiden käyttämistä, sillä ne sekä tiivistävät yhteen kuvaan kunkin teemakokonaisuuden että esittävät kunkin alateeman esiintyvyyden aineistossa. Palkkikaaviot on rakennettu kaksipalkkisiksi, mikä tarkoittaa, että kunkin alateeman kohdalla on kaksi numerotietoa; vaalea palkki esittää alateemaisten

lauseiden määrää aineistossa ja tummempi palkki kertoo, kuinka monessa *työilmoituksessa* ylipäättään teemasta puhuttiin. Tummemman palkin maksimiarvo voi siis olla 19, koska se on työilmoitusten lukumäärä. Sen sijaan jonkin teeman mukaisia lauseita voi olla enemmän.

Kuten pääteemojenkin kohdalla, myös alateemojen käsittelyjärjestys etenee esiintyvyyden (lause-esiintyvyyden) mukaan. Teemojen käsittelyn yhteydessä tavoitteena on ilmentää, kuinka yhdessä sitaatissa voidaan samanaikaisesti tehdä lupauksia sekä tuoda työnhakijalle jotain olennaista viitettä yrityksessä vallitsevista arvoista. Näin ollen teemavetoinen käsittelytapa on looginen etenemisvaihtoehto ja viitekehyksen mukaiset näkökulmat pyritään kattamaan käsittelyn edetessä. Havaintojen puutteellisuuden ja vaikeatulkintaisuuden vuoksi poiskarsiutuneisiin lupaus- tai arvoluokkiin palataan johtopäätöksissä, mutta niitä ei käsitellä omina tuloslukuinaan.

Työarvojen ja työnantajalupauksien etsimisen lisäksi *retorinen näkökulma* nivotaan kunkin teeman tarkastelun yhteyteen. Lähtökohtana retorisessa analyysissä on Kakkuri-Knuutilan (1998, 233) uskomuksiin nojaten, että retoriikan perustana on argumentaatio ja muut tehokeinot rakentuvat sen varaan. Argumentti itsessään koostuu sekä *väiteosasta* että *perusteluosasta*. Väite on se, mikä jonkun halutaan uskovan. (Kakkuri-Knuutila 1998,60–65.)

Koska retorinen vaikuttaminen toimii vahvasti argumentaation kautta, aineiston analyysi nojaa argumenttien purkamiseen, jolloin minun on tulkitessani muistettava argumentin koostuvan sekä väite- että perusteluosasta. Tulkitessani kustakin sitaatista retorisia keinoja, käytän analyysini punaisena lankana *kysymys–vastaus-menetelmää*, jonka on sanottu toimivan useissa lähiluku-, analyysi- ja tutkimustehtävissä. Menetelmän keskeinen ajatus on, että jokainen *väite* voidaan nähdä *vastauksena* yhteen tai useampaan kysymykseen. Lisäksi kaikki väitteet yhdessä muodostavat tekstikokonaisuuden, joka vastaa johonkin suurempaan kysymykseen. (Kakkuri-Knuutila 1998, 34–58.) Kuvio 4 pyrkii havainnollistamaan tätä analyysin apuna käytettävän menetelmän perusajatusta.



Kuvio 4 Kysymys–vastaus-menetelmä (Kakkuri-Knuuttila 1998,42)

Tässä tutkimuksessa tekstikokonaisuutena toimii työilmoitus, jonka lauseista voidaan tulkita väitteitä. Koska lauseita ilmoituksissa on paljon, myös väitteitä on runsaasti. Kunkin työilmoituksesta tulkitun väitteen voidaan kuvitella vastaavan johonkin kysymykseen. Nämä edustavat niin sanottuja *pieniä* väitteitä ja *pieniä* kysymyksiä, joita kuviossa 4 havainnollistetaan keskimmäisessä laatikossa. Kakkuri-Knuuttila (1998.) Kysymys–vastaus-menetelmässä oleellista kuitenkin on, että mennään väite edellä eli etsitään ensin *vastauksia (väitteitä)* tekstistä, jonka jälkeen mietitään, mihin kysymyksiin niillä vastataan. Pienien kysymyksen etsintä tässä tutkimuksessa perustui siihen *pääteemapohjaiseen* analyysirunkoon, joka syntyi useiden iteraatioiden seurauksena. Aineiston ja teorian yhteisohjauksesta syntyi siis 11 pääteemaa, joista kullekin voitaisiin kuvitella oma alakysymyksensä. Alle olen listannut pääteemojen mukaiset analyysiä auttavat *alakysymykset* ja niistä olen alleviivannut ne sanat, joka parhaiten kuvaavat pääteeman ydinsisältöä:

- 1) Millainen työilmapiiri työpaikallani olisi?
- 2) Kuinka menestynyt tai suuri yritys on?
- 3) Kuinka paljon vastuuta työssä saa tai joutuu ottamaan?
- 4) Kuinka hyvät perehdytys- ja kehittymismahdollisuudet työpaikalla on?
- 5) Mitä työilmoitus kertoo työn nautinnollisuudesta tai monipuolisuudesta?
- 6) Kuinka haastavaa työ on?
- 7) Millaisia arvoja työilmoitus heijastaa?
- 8) Millaisia arvovallan ja määräysvallan mahdollisuuksia työ tarjoaa?
- 9) Miten työni olisi arvokasta tai merkityksellistä?
- 10) Mitä aineellisia etuja saavutan tästä työstä?
- 11) Ovatko työnteon puitteet ja sijainti kunnossa?

Kuten kuvio 4 havainnollistaa, tekstin avulla muodostettujen pienien kysymysten vastaavan myös johonkin suurempaan kysymykseen eli *pääkysymykseen*. Työilmoituksen vastatessa alakysymyksiin, se tulee myös vastanneeksi pääkysymykseen. Pääkysymystä muodostaessa on jälleen etsittävä *pääväite*. Pääväitteeseen päästään käsiksi alakysymysten ja alaväitteiden avulla. Kaikkiin alakysymyksiin annetut vastaukset eli alaväitteet itse asiassa perustelevat kaikki samaa asiaa: *Näistä syistä (työilmapiirin rentous/korkea palkka ym.) työnhakijan kannattaisi hakea juuri tätä avoinna olevaa työpaikkaa.*

Edellä muotoiltu pääväite on siis loogisen päättelyketjun mukaan vastaus pääkysymykseen: *Miksi työnhakijan tulisi hakea kyseistä työpaikkaa?* Kysymys-vastaus-tekniikan avulla muotoutuneet alakysymykset ja pääkysymys tuntuvat nyt täysin loogisilta työilmoittelukontekstissaan. Loogisia nämä ovat kahdesta eri syystä. Ensinnäkin on helppo kuvitella työnhakijan mielessä käyvä kysymys: miksi hakisin tätä työtä? Tähän hakiesaan vastausta hän tulee samalla ajatelleeksi joitakin alakysymyksiä, jotka ovat hänen preferenssiensä mukaisia: mitä saan työilmoituksen perusteella tietää työn palkasta? Entä ilmapiiristä tai kehittymismahdollisuuksista? Toinen loogisuus piilee koko rekrytoinnin luonteessa. Kakkuri-Knuutila (1998) esittää kirjassaan ajatuksen *puheaktista* eli puheteosta, mikä tarkoittaa puhetta, jolla pyritään vaikuttamaan lausuman vastaanottajaan. Työilmoitusten kohdalla voidaan suhteellisella varmuudella todeta, että tekstin tarkoitus on suostuttelun avulla synnyttää toimintaa eli *työnhakua* lukijassa. Kaikkien tekstilajien kohdalla pääväitteen eli pääargumentin löytäminen ei ole yhtä helppoa tai yksiselitteistä. Esimerkiksi mainosteksteissä pääväite on selvästi *ostokehotus* (Kakkuri-Knuutila 1998), työilmoituksissa *työnhakukehotus*.

Kysymys–vastaus-menetelmän käytöstä on kuitenkin tärkeää ymmärtää, ettei se aina tuota samoja lopputuloksia. Työilmoitus sisältää paljon erilaista tietoa, joten se voisi antaa vastauksen useaan erilaiseen kysymykseen: *Millainen työtehtävä on avoinna? Millainen henkilö työtehtävän täyttämiseksi halutaan?* Tällaisten kysymysten vastaus löytyisi kapeammalta työilmoituksen alueelta. Miksi näiden edellä esitettyjen kysymysten sijaan sain muotoiltua täysin erilaisia kysymyksiä? Tämä johtuu siitä, että valitsemani tutkimuksen fokus oli jo sisäänrakennettuna siihen pääteemapohjaiseen analyysirunkoon, jonka pohjalta alakysymykset muotoilin. Alakysymykset puolestaan johdattivat niiden kanssa linjassa olevaan pääkysymykseen.

Seuraavissa 11 tulosluvuissa sitaattien merkitysten tulkinnan taustalla vaikuttavat siis juuri muotoilemani kysymykset, joihin kuvittelen työnhakijan puolesta etsiväni vastauksia. Tehdessäni tulkintoja, hyödynnän edelleen tietoja argumentin rakenteesta. Toisin sanoen, analyysissä sitaateista pyritään löytämään argumentin osat eli *väite* ja sen *perusteluosa*. Argumentin tunnistaa siitä, että siinä perustelulla pyritään tekemään lauseen varsinainen väite *uskottavaksi* (Kakkuri-Knuutila 1998, 51). Esimerkiksi työnhakijan etsiessä kysymystä kysymykseen: onko työpaikalla rento ilmapiiri, työilmoituksesta voi-

daan lukea seuraava lause: *Meille on kiva tulla töihin!* Tämä edustaa siis lauseeseen sisältyvää väitettä. Miten väite tehdään uskottavaksi? Esimerkiksi sanomalla, että *meillä on positiivinen ja kannustava ilmapiiri.*

Argumentin rakenteen hahmottamisen jälkeen on mahdollista arvioida argumentaation hyvyttä, kielellistä muotoilua, puhujan esiintymistä ja viestinnän ilmapiiriä, sillä nämä ratkaisevat, millainen mielipide työnhakijalle työilmoituksesta muodostuu (Kakkuri-Knuutila 1998, 18). Retoriseen diskurssianalyysiin ei kuulu valmista menetelmien joukkoa, jota noudatettaisiin orjallisesti. Argumentaation hyvyyden arvioimisessa käytetään: 1) omaa *kulttuurisidonnaista tietoa* sanojen tyypillisistä merkityksistä, 2) aistien nojalla syntyviä *intuitiivisia aavistuksia*, sillä intuitiivisen tieto voidaan nähdä sanallisen tiedon relevanttina lähtökohtana, 3) puhetaitojen klassisia vaikutuskeinoja: paatosta, eetosta ja logosta (ks. esim. Kakkuri-Knuutila 1998) sekä 4) Arja Jokisen (1999) oppeja retoriikasta. Oman päättelykyvyn ja eri oppien avulla pyritään aikaansaamaan mahdollisimman rikas kuva Suomen parhaiden työpaikkojen työilmoitusten argumentaation/retoriikan luonteesta ja tietenkin asiasisällöistä.

5 PARHAIDEN TYÖNANTAJIEN TYÖILMOITUSTEN VAIHTELEVAT INFORMAATIOISÄLLÖT JA VAKUUTTAMISEN KEINOT

5.1 Työilmapiiri – kollegoita, kavereita vai yhtä suurta perhettä?

Aineistossa eniten esillä ollut teema oli työilmapiiri. Kuten T-median työnantajakuivatutkimuksetkin antoivat ymmärtää, työpaikalla vallitsevaa ilmapiiriä pidetään tärkeänä työnantajan ominaisuutena ja siten merkittävänä työpaikan valintakriteerinä. Työilmapiiriä pidettiin arvossa tutkimuksen jokaisessa tarkasteluryhmässä. (T-media 2013; T-media 2014.) Työilmoitusta lukeva työnhakija kiinnittänee huomionsa joko tiedostaen tai tiedostamatta omien arvojensa mukaisesti työilmapiiriä kuvaaviin ilmaisuihin. Joillekin rento ja tukea tarjoava työyhteisö on keskeinen työnhakuun vaikuttava tekijä (T-media 2013) kun taas toiset saattavat kiinnittää huomiota kollegoiden tai koko organisaation asiantuntijuutta korostaviin ilmaisuihin.

Alla esitetty kuvio 5 havainnollistaa, millaisia alateemoja työilmapiiri-pääteeman lukukierroksella aineistoon kuuluvista työilmoituksista löytyi. Kuvion 5 pylväsdiagrammista nähdään nopeasti esimerkiksi se, että tiimistä puhuttiin yhteensä 29 lauseen verran ja joustoista vain 4 lauseen verran. Molemmat ovat lausetyyppejä, jotka antavat työnhakijalle tietoa työpaikan työilmapiiristä, asenteista ja arvoista. Kuvion avulla hahmottuu se, kuinka tässä aineistossa tiimeistä puhutaan huomattavasti useammin kuin työajan tai työnkuvan joustoista.



Kuvio 5 Työilmapiiripuheen alateemat

Keräämäni aineiston työilmoituksissa tuotiin runsaasti työnhakijalle tietoa työilmapiiristä ja työyhteisöstä. Työilmoituksissa puhuttiin jatkuvasti tiimeistä, tiimityöskentelytaitojen tärkeydestä ja joissakin ilmoituksissa korostettiin vahvasti sitä, kuinka uusi työntekijä tulisi olemaan selvä *vahvistus* ja tärkeä lisä jo olemassa olevaan työtiimiin. Eräässäkkin työilmoituksessa nojattiin urheiluretoriikkaan, sillä he ilmaisivat hakevansa joukkoonsa *hyvällä pelisilmällä varustettua joukkuepelaajaa*.

Työilmapiiri pääteeman ensimmäiseksi alateemaksi olen kerännyt sellaiset lauseet, joissa rakennetaan ryhmävaikutelmia. Retorisessa mielessä mielenkiintoista oli se, kuinka usein työilmoituksissa käytetty argumentaatio tukeutui samastamisen kokemuksen tuottamiseen. Työnhakijan kysyessä itseltään syytä sille, miksi kyseisestä työpaikkaa olisi syytä innostua, hän voi ajatella vastauksen löytyvän ilmoituksesta: me olemme samanlaisia kuin sinä. Houkutusvoima nojaisi tällöin vahvasti ryhmään identifioitumisen tunnustettuun voimaan. Samastamisen lisäksi työilmoituksissa tehtiin useita rajanvetoja meidän ja muiden välille, jolla rakennettiin lukijalle kuvaa suljetusta joukosta:

Olemme tarkkoja siitä, keitä otamme mukaan rakentamaan asiakkaille parempia ratkaisuja ja työyhteisöllemme vielä nykyistekin valoisampaa tulevaisuutta.(TIL015)

Edellä oleva sitaatti on erinomainen esimerkki siitä, kuinka tällainen suljetun ryhmän vaikutelma konstruoidaan kielen keinoin. Yhteenkuuluvuudenkaipuiset ja työnsä kautta identiteettiään rakentavat ihmiset voivat reagoida tällaiseen muut poisrajaavaan, toiseutta korostavaan retoriikkaan vahvastikin. Oman itsen identiteetin vahvistaminen suhteessa johonkin toiseen ryhmään saattaa jo tapahtua siksi, että se uskalletaan sanoa ääneen ja siihen kollektiivisesti uskotaan. Lisäksi esimerkkititaatti esittää *meidät* jonkin tärkeän ja paremman asian edustajina, joiden tulevaisuuden kerrotaan muuttuvan jo hyvästä asiantilasta yhä paremmaksi. Työilmoituksien rivien välistä usein oli tulkittavissa erityinen perustelu työnhakupäätökselle: tällaisen harvinaisen tilaisuuden tullessa omalle kohdalle, etuoikeutetun joukkion seuraan kannattaisi ehdottomasti hakeutua.

Arvostamme toisiamme korkealle tittelistä riippumatta, ja rekrytoimme joukkoomme ainoastaan henkilöitä, jotka suhtautuvat työntekoon kanssamme samalla asenteella.(TIL01)

Yhtä lailla edellisen kanssa toinen esimerkkititaatti rakentaa kuvaa suljetusta joukosta, mutta tämän lisäksi se kertoo työnhakijalle jotain tärkeää työnantajatahon arvoista ja valintakriteereistä. Valituiksi tulevat vain asennemaailmaltaan yrityksen kanssa yhteensopivat henkilöt, joiden työarvoihin kuuluu muun muassa keskinäinen arvostus arvonimistä riippumatta. Rivien välistä voidaan tulkita, kuinka työnhakijalle mielellään halutaan

luoda kuva tasa-arvoisesta yhteisöstä, jossa tehtävänimike ei lisää eikä vähennä työntekijän arvoa.

Työilmoituksissa kuvailtiin työpaikkaa monin eri adjektiivein, vaikka useimmiten niiden käyttö ei ollutkaan kovin vuolasta. Adjektiivit antavat silti erittäin rikasta tietoa inesta työnantajamielikuvia rakentaville työnhakijoille. Suomen GPW-työpaikat rakensivat vaihtelevasti kuvaa *hyvästä, mukavasta, kivasta, rennosta, letkeästä, hauskasta, huumorintajuisesta, avoimesta, ylpeästä, dynaamisesta, innostavasta, nuorekkaasta tai asian-tuntevasta* työpaikasta. Toisinaan adjektiiveja lueteltiin kolmekin peräkkäin listamuotoisuuden tuodessa lisätehoa vaikuttavuudelle. Valitettavan usein vain yksi työyhteisöä kuvaava adjektiivi nostettiin keskeiseen asemaan, jolloin mielikuvan muodostus voi jäädä hieman yksipuoliseksi. Toisinaan työilmoitus tuli kertoneeksi jotain oleellista työilmapiiristä, vaikka näennäisesti lauseen muotoilu antoi ymmärtää, että kyse on elintärkeästä vaatimuksesta:

Viihtyminen kanssamme edellyttää hullua huumorintajua ja proaktiivista otetta.(TIL04)

Edellä esitetty sitaatti leikki yllättävyydellä ja kontrasteilla hyödyntäen työilmoituskulttuuristamme tuttua edellyttää-lausetta. Edellyttämme sanana virittää lukijan mielentilan odottamaan pitkää hänelle kohdistettua vaatimuslistaa. Yllättävyys syntyy siis siitä, kun lause muuttaa suuntaansa vakavuudesta huumorintajuisuuden puolelle. Tyypillisesti työilmoituksissa joitakin ominaisuuksia edellytetään, kun taas toisia toivotaan tai niiden sisällymistä työnhakijan osaamisrepertuaariin arvostetaan. Huumorintajuisuuden mainitseminen työilmoituksissa tuntuisi tulkintani mukaan olevan edelleen keskimääräiseen työilmoittelukulttuuriin verrattuna poikkeuksellista, jolloin se voi hyvinkin toimia erotautumista edistävänä tekijänä. Tulkittaessa mitä tahansa tekstiä, on syytä miettiä, vai mentaako jokin tekstin osa muita sen ääniä. Edellisen sitaatin tapauksessa esimerkiksi jälkimmäinen maininta, *proaktiivinen ote*, voi jäädä lauseen kokonaisuudessa vähemmälle huomiolle. Huumorintajuisuus ja proaktiivisuus ovat sisällöltään eri aihealueilla, sillä ensimmäinen sanoista viittaa tunnetilavaatimukseen, kun taas jälkimmäinen osoittaa toiveen siitä tavasta, jolla töitä toivotaan tehtävän. Mikäli sitaattia halutaan tarkastella kysymys–vastaus-tekniikan kautta, voidaan kysyä työnhakijan puolesta: Miksi tätä työpaikkaa kannattaisi hakea? Sitaatin vastaus voisi olla: lupaamme sinulle huumorintajuisen työilmapiirin. Kyyninen tulkitsija voisi edellisestä sitaatista sanoa, että huumorintajua uudelta tulokkaalta kaivataankin siksi, että työpaikan käytännöt ovat naurettavalla tasolla. Sekasotkun jaksamiseksi on osattava nauraa kaaokselle. Tulkinnoissani en ota kantaa siihen, millainen työyhteisö kunkin työilmoituksen takana todella on vaan yritän osoittaa tekstin moninaiset tulkintamahdollisuudet.

Mahdollisen tulevan työpaikan arvot ja asenteet voivat yhtä lailla olla tulkittavissa työilmoituksen rivien välistä. Työilmoituksissa kuvattiin hyvin vaihtelevilla arvolatauksilla

yrittäjien henkilökuntaa ja sen yhteistyökumppaneita. Nämä ilmaisut, kuten *erinomaiset osaajamme, taitavat kollegat, ohjelmistoalan ammattilaiset, kokeneet konsulttimme, asiantuntijat, ammattilaiset, kovat osajat ja raskaan sarjan kehittäjät* luovat työnhakijalle odotuksia tulevan työyhteisön osaamistasosta. Esittämäni joukko aineistosta löytyneitä henkilökuntailmaisuja edustaa Cablen ja Turbanin (2001) mallista tuttua työnantajakuvan osaa, ihmisinformaatiota. Työilmoituksen perusteella työnhakija rakentaa kuvaa työnantajan palveluksessa työskentelevistä ihmisistä. Valittujen sanojen perusteella voidaan tehdä päätelmiä yrityksen palveluksessa työskentelevien henkilöiden luonteesta. Puheet kovista osajista saattaa luoda muitakin kovia mielikuvia, vaikka tämä ei olisikaan ollut alkuperäinen tarkoitus. Henkilöstöstä puhuttaessakin osaamisen tai taitavuuteen tasoa alleviivaavat ilmaisut voivat puhutella yleisöä, osittain siksi, että joillakin ihmisillä on palava halu päästä pärjäävien tai osaavien joukkoon. Taustalla voi olla toive siitä, että ihminen voisi saada itseensä näitä hyviä ominaisuuksia kuulumalla arvostamaansa joukkoon. Syy osaamista korostaviin henkilöstökuvauksiin lienee, että yritys arvostaa osaamista korkealle tai se ainakin tahtoisi sellaisena julkisesti esiintyä.

Yhdessä työilmoituksessa tehtiin vahva väittäminen siitä, että heidän henkilöstönsä on *Suomen parhaimmista*. Tällainen superlatiiveilla operoiva väite tulkitaan helposti suomalaisessa kulttuurissa hieman yliampuvaksi ja ehkä yksilötason kuvauksissa paras-sanan käyttöä itsestä pidettäisiin jopa ylimielisenä. Toisaalta tunnereaktion aiheuttaminen (paatos: tunnetilaan vaikuttaminen) ylipäänsä voi olla hyvä keino havahduttaa lukija tarkastelemaan muuten tasaiselta tuntuvaa työilmoitusta. Jotkut työnhakijayleisöt saattavat nähdä rohkeat ilmaisutavat kutkuttavina, sillä ne viestivät siitä, että yrityksessä ei arastella tuoda omaa paremmuutta esille. Mikäli työnhakijan omat arvot ovat tämän kanssa linjassa, tekstin vaikutus lukijaan on todennäköisemmin myönteinen, jolloin hakija näkee itsetietoisien parhaimmiston seuran tavoittelemisen arvoisena.

Hiukan toisenlainen arvolataus puolestaan oli niissä työilmoituksissa, joissa käytettiin henkilökuvauksissa pehmeämpiä, sosiaalisia arvoihin viittaavia ilmaisuja, kuten *työkaverit* tai *rento työyhteisö*. Alla tuon henkilökuvauksien tavoista esille kaksi ääripäätä:

Asiantuntijamme ovat todellisia ammattilaisia, jotka uskaltavat haastaa yritysten nykyisiä toimintatapoja ja tuottavat näkemyksellisellä myynnillä asiakkaille uusia ideoita liiketoiminnan kehittämiseksi. (TIL019)

Työkaverisi haluavat sinut mukaan esimerkiksi virtuaalisiin NHL-turnauksiin, risteilyille, kulttileffa-maratoneihin, konsertteihin, urheilemaan sekä erilaisten koodailu- ja harrasteprojektien pariin. (TIL016)

Ensinnäkin huomio ensimmäisessä sitaatissa kiinnittyy sanavalintoihin: *asiantuntijamme ja ammattilaisia*, kun taas toisessa esimerkissä on valittu arvolataukseltaan täysin

toisenlainen kuvaussana: *työkaveri*. Ammatillisuutta korostava ensimmäinen sitaatti tekee etäisyyttä lukijaan jo passiivirakenteellaan, toisen lauseen puhussa lukijalle ikään kuin tämä olisi jo valittu työhön. *Työkaverisi*-sana sisältää possessiivisuffiksin, mikä tuo lukijan jo osaksi työyhteisöä. Lienee helppoa kuvitella näiden sitaattien takaa löytyvän kaksi arvoiltaan toisistaan poikkeavaa yhteisöä. Tällaiseen päätelmään johtavat selvät asiasisältöerot. Ensimmäinen sitaatti puhuu näkemyksellisistä asiantuntijoista, jotka halutaan esittää lähes vallankumouksellisina uudistajina. Nämä uudistajat työilmoituksen puhutavoissa *uskaltavat haastaa*. Ilmaisutapana tämä kuvaa työntekijäyhteisössä vallitsevaa rohkeuden tasoa kuitenkin käyttämättä kyseistä sanaa suoraan. Mielikuvia rennommasta työyhteisöstä puolestaan voidaan aineiston antamien esimerkkien perusteella luoda kaverillisuuden esiin nostolla. *Työkaverisi*-sanavalinta kirjoittaa helpommin voimakkaan positiivisia tunnetiloja. Toisessa sitaatissa tehty sanavalinta tuntuisi olevan linjassa sitä seuraavan tekstiosuuden kanssa, jossa kuvataan yrityksen moninaisia harrastemahdollisuuksia ja yhteisöllisyyden luonnetta.

Työilmoituksissa luvattiin 8 työilmoituksessa yhteensä 15 lauseen verran arvostusta. Arvostuksen saaminen voi monen muun asian joukossa lukeutua ihmisen psykologisiin tarpeisiin. Tästä syystä voidaan olettaa ihmisen kiinnittävän erityistä huomiota arvostuslupauksia antaviin lauseisiin. Joissakin aineiston työilmoituksissa arvostusta luvattiin hyvin yksinkertaistetussa muodossa:

Tule tekemään töitä iloiseen joukkoomme, meillä työtäsi arvostetaan.(TIL014)

Tarkalleen ottaen tässä esimerkissä arvostuksen anto osoitetaan työlle eikä työpanokselle, vaikka siitä ilmeisesti oli kyse. Lisähuomiona sanottakoon, että arvostusnäkökulmaa tukee lauseen yleinen positiivinen lataus ja puhuttelualoitus. Lause lähestyy lukijaa puhuttelulla, imperatiivilla ja suoranaisesti työnhakijaa luoksensa kutsuen. Ilmaisut iloisesta joukosta antavat esilupauksen työyhteisön tunnelmasta. Mitä arvostukseen tulee, tämän yksittäisen sitaatin perusteella on kuitenkin vaikea tehdä johtopäätöksiä siitä, ansaitaanko yrityksessä arvostus töitä tekemällä (ihmisellä on välineellinen arvo) vai onko ihmisellä itseisarvo huolimatta hänen tekemisistään. Osoitettiinhan arvostus työlle. Seuraava sitaatti ilmaisee arvostamisen lupauksensa hyödyntäen tehostekeinona tuttua sanontaa:

Vietät valtaosan työajastasi asiakkaidemme tiloissa, mutta vanha sanonta “poissa silmistä, poissa mielestä” ei päde meillä.(TIL04)

Edellä esitetyn viestin väite voitaisiin esittää yksinkertaistetusti seuraavasti: vaikka työsi luonne vaatii muista erillään oloa, olet arvokas. Samalla lukija saa työnhakupäätöksensä kannalta merkittävää tietoa työtehtävän luonteesta ja hänelle ennalta esitetään jon-

kin mahdollisesti negatiivisen asian positiivinen kääntöpuoli. Toisessa GPW-työilmoituksessa puhuttelu kohdistettiin lukijalle, jolla lähtökohtaisesti oletettiin olevan pelko näkymättömyydestä tai pelko arvostuksen puutteesta:

Et kuitenkaan huku joukkoon vaan pääset ansaitusti esille järkevien projektien parissa.(TIL016)

Kielikuvat hukkumisesta tukevat pelkotilan virittämistä. Työilmoituksen kyseinen lause haluaa osoittaa, että tämä kauhukuva ei juuri heidän palveluksessaan toteutuisi. Moninaisia lupauksia tarjosi myös työilmoitus, jossa pyrittiin osoittamaan lukijalle, että heidän yrityksessään ihmisellä on sekä itseisarvo että välineellinen arvo:

[Yritys-]perheen jäsenille tarjoamme kulttuurin, jossa arvostetaan osaamistasi, kunnioitetaan ihmisiä sekä kannustetaan avoimeen vuorovaikutukseen, itsensä kehittämiseen ja tiedon jakamiseen.(TIL015)

Arvostus- ja kunnioituspainotteisen lausesisällön ohessa lause tulee maalanneeksi mielikuvaa yrityksestä, jossa arvoa annetaan ihmisen lisäksi avoimelle vuorovaikutukselle ja kehittämiselle.

Arvostuksen lisäksi tuen saaminen työpaikalla on varmasti monille työnhakijajoukolle tärkeää. Erityisesti uransa alkutaipaleella oleva herkästi kokee tarvitsevansa apua ja tukea uudessa työssään, jolloin jo työilmoituksessa kaikki maininnat niiden tarjoamisesta saattavat madaltaa työnhaun kynnystä. Uskaliaimmat ja rohkeammat eivät tällaisia ilmaisia työilmoituksista hae eikä kaipa. Tämän tutkimuksen aineistossa oli yhteensä 14 tuen antamiseen viittaavaa lausetta, jotka jakautuivat 11 työilmoitukseen (N=19). Joissakin ilmoituksissa työnhakijalle luvattiin *kannustava työympäristö*, toisissa *positiivinen ja kannustava ilmapiiri*. Muutamissa työilmoituksissa kerrottiin ammattinimikkeittäin, ketkä uuden työntekijän tukihenkilöitä olisivat. Tämä tekeekin tuenannon väitteessä konkreettisempaa ja uskottavampaa. Aineistosta tein erään poiminnan, joka mielenkiintoisella tavalla korosti vastavuoroisuutta ja yhteisöllisyyttä käyttäen vihkimistilaisuuksistakin tuttua kielikuvaa:

Olemme aitoja, reiluja ja letkeitä, ja autamme toisiamme ala- ja ylämässä.(TIL016)

Huomionarvoista työilmoituksissa oli myös se, kuinka tuen annon kohde lauseessa konstruointiin eli kenelle tai mille tuki sanottiin osoitettavan. Muutamat lauseet viittasivat *oppimisen tukemiseen* eivätkä varsinaisesti henkilön tukemiseen tilanteessa kuin tilanteessa. Alla esitettyjä sitaatteja voidaan verrata keskenään edellä mainittu näkökulma mielessä pitäen:

Kesätyön aikana tuemme oppimistasi ja tarjoamme ammatillista osaamistasi vahvistavia monipuolisia työtehtäviä viihtyisässä työympäristössä.(TIL03)

[Tässä yrityksessä] töitä tehdään suurella sydämellä ja jokaista työntekijää yksilöllisesti tukien.(TIL013)

Molemmat antavat positiivisen lupauksen eikä vakuuttamismielessä kumpikaan lupaus ole luotaantyöntävä. Työnhakijan preferensseistä riippuen näilläkin ilmaisuerolla voi olla vaikutusta siihen, millainen vaikutelma kummankin sitaatin takana olevasta työyhteisöstä syntyy. Annetaanko työnhakijan ymmärtää, että tuki osoitetaan ainoastaan oppimiselle ja osaamiselle vai halutaanko hakijalle tehdä selväksi, että tuenanto ulottuu myös elämän tai ihmistarpeiden muille osa-alueille. Toisessa sitaatissa hyödynnetään vahvemmin paatosta, sillä sitaatin sävy määrittyy sydämellisemmäksi jo heti lauseen alussa. *Yksilöllinen tuki* mainintana lisää ilmaisun välittömyyttä ja lähentää tekstiä henkilökohtaisemmalle tasolle. Vaikutelma aidosta välittämisestä on mahdollisesti ollut työilmoituksen yksi tavoite. Toisen sitaatin arvolatauksen voidaan arvioida olevan tasa-arvoisuutta ja huolenpidon tärkeyttä enemmän korostava kuin ensimmäisessä sitaatissa kesätyöläiselle tehty erilainen lupaus. Kesätyöläiselle annetut lupaukset ammatillisesta kehittymisestä ovat nekin vahvoja houkutteluukeinoja sinänsä, mutta tämän pääteeman puitteissa lauseiden rivien väleistä tulkitaan nimenomaan työilmapiiristä kertovaa tietoa.

Työilmapiiri-pääteeman alaisuuteen valitsin sijoittaa myös sellaiset lauseet, jotka kertoivat virkistystoiminnasta. Virkistystoimintaa esiteltiin seitsemässä GPW-työpaikkailmoituksessa. Oman arvioni mukaan virkistystoiminnasta voitaisiin yleisesti puhua enemmänkin siksi, ettei siitä harvoin on erityistä haittaa. Päin vastoin, se voi olla oleellinen suostuttelun keino silloin, kun työnhakija miettii, millaisessa yhteisössä hän tahtoo suuren osan elämästään viettää. Virkistystoiminnoista tuotiin esille LAN-peli-illat, pelihuone-mahdollisuus, grillausjuhlat, NHL-turnaukset, risteilyt, kulttileffa-maratonit, konsertit, urheilumahdollisuudet, koodailuprojektit ja harrasteprojektit. Toiset työilmoitukset lupasivat yleisellä tasolla *erilaisia mukavia tapahtumia* ja ne korostivat yhteisöllisyyden rakentamisen merkitystä jotenkin toisin. Virkistystoiminnan esittelyissä käytettiin vaihtelevasti *me*-ääntä puhujana, mutta toisissa tapauksissa lauseen subjektina oli ikään kuin yritys itse tai joku muu tunnistamaton ulkopuolinen ääni:

Työkaverisi haluavat sinut mukaan--(TIL016)

Yritys sponsoroi avokätisesti työntekijöiden järjestämää vapaa-ajan toimintaa, oli kyse sitten liikunnasta, kulttuurista tai muusta työyhteisöä yhteen hitsaavasta toiminnasta.(TIL015)

Jälkimmäisessä esimerkissä vaikutelma työntekijöiden suhteen etäisestä yrityksestä korostuu, vaikka itse viestin asiasisällön sisältämä lupaus on varmasti monelle mieluinen. Yritys esitetään kaukaisena rahan lähteenä ja työntekijät yhtenäisenä rahaa käyttävänä joukkiona, jolle on annettu runsaasti vapauksia rahan käytön kohteiden valinnan suhteen.

Epäbyrokraattisuus mainittiin ehkä jopa hieman yllättäen jopa viidessä työilmoituksessa. Näille viidelle työnantajalle byrokraattisuuden vähyyden korostaminen tuntui olevan sellainen oleellinen puoli heistä, jota työnhakijoille kannattaisi korostaa. Tämä kertoo jotain kulttuuristamme tai vaihtoehtoisesti yrityksen mieltämästä kohdeyleisöstä. Keskeinen viesti yrityksen epäbyrokraattisuutta korostavissa lauseissa on: *hae meille töihin, koska meillä ei tehdä turhia asioita*. Alle olen valinnut muutaman sitaatin kuvaamaan epäbyrokraattisuus-alateeman mukaisia kuvauksia:

Työskentelemme järkevillä aikatauluilla ja välineillä turhaa byrokratiaa vieroksuen.(TIL016)

The organization is free from frivolous bureaucracy and assuredly developerfriendly.(TIL018)

Meillä on organisaationa paikallinen päätösvalta ja matala organisaatiomme antaa henkilökohtaista vapautta ja vastuuta vaikuttaa tehtävissämme.(TIL08)

Erityisen silmiinpistävää on ensimmäisessä sitaatissa käytetty *vieroksua*-sanankäyttö. Sanaa käytetään yleensä jonkun epämiellyttävän tai oudon asian yhteydessä. Näin ollen byrokratia esitetään heille erittäin epämieluisena. Toisessa lauseessa ilmaisu *free from* tuo mielikuvan vapautumisesta jonkin vangitsevan asian ikeestä. Kahdessa ensimmäisessä lauseessa byrokratia-sana saa kumppanikseen adjektiivin; ensimmäinen käyttää adjektiivinaan *turhaa* ja toinen englanninkielistä sanaa *frivolous*, joka voidaan kääntää kevytmieliseksi, pinnalliseksi, vähäpätöiseksi ja joutavaksi. Kolmas sitaatti ei sinänsä ota kantaa byrokratian hyvyyteen millään tunnepitoisella ilmaisulla vaan se ilmoittaa lukijalle olevansa matala organisaatio. Tällainen ilmaisu voidaan tulkita epäbyrokraattisuuteen viittaavaksi kiertoilmaisuksi, jolla erityisesti korostetaan henkilöiden välistä tiivistä vuorovaikutussuhdetta vastakohtana jähmeään ja hierarkkiseen papereita pyörittävään organisaatioon.

Hieman harvinaisempi tapa markkinoida työpaikkaa oli perhemäisyyden korostaminen. Tätä keinoa hyödynnettiin kahden GPW-työilmoituksen suostutteluargumentaatioissa. Rekrytointikontekstissa perhemielikuvien rakentamiseen nojaavat kielikuvat ovat kohtuullisen vahvoja ratkaisuja, sillä kulttuurissamme on pitkään suhtauduttu työhön tiettyllä asiallisuudella ja vakavuudella, jolloin työelämä on pidetty pitkään erillään perhe-elämästä. Viime vuosina yleisessä ilmapiirissä on kuitenkin ollut havaittavissa muutosta.

Ehkä ihmiset toivovat yhä useammin työyhteisönsä näyttelevän elämässään toisen perheen roolia, jolloin joillekin työnhakijayleisöille perhemäisyyden korostaminen toimii vahvana argumenttina työnhaun puolesta. Seuraavat kaksi sitaattia ilmentävät havaittua perhe-argumentaation käyttöä:

Haluatko osaksi maailman parasta perhettä?(TIL08)

Tähän perheeseen on nyt paikka auki.(TIL08)

Perhemäisyydestä voi rakentua miellelyhtymiä yhteenkuuluvuuteen, läheiseen päätöksentekoon, luottamukseen ja rehellisyyteen. Tehostekeinona käytettiin superlatiivisia *paras*, mikä osoittaa jälleen yrityksen nöyristeleättömyyden. Toisaalta superlatiivien käyttö on pätevä vakuuttamisen keino yhtä lailla rekrytoinnin kuin kuluttajamainonnan puolella.

Ei ole täysin merkityksetöntä vakuuttamiseen pyrkivässä tekstissä sekään, *kuka* työilmoituksen puhuja on tai miten hän antaa itsensä näkyä tekstissä. Eetoksen viittaa tapa rakentaa lukijalle käsitystä puhujan luonteesta tai uskottavuudesta (Kakkuri-Knuuttila 1998; Gill ym. 2000). Puhuja tai kirjoittaja voi lukijalle tai kuulijalle rakentaa kuvaa itsestään esimerkiksi asemoimalla itsensä suhteessa lukijaan: olen osa organisaatiota tai olen tuleva työkaverisi ym. Suhteellisen yleispäteviä sääntöjäkin viestinnässä voidaan toisinaan antaa: tekstin puhujan kannattaisi ehdottomasti luoda itsestään luotettava kuva, jolloin lukija vakuuttuisi viestin asiasisällöstäkin herkemmin. Epäluotettavana esiintyminen on tuskin koskaan rekrytoivan tahon tavoitteiden mukaista. Eetoksen eli puhujan asemoinnin ja luonteen luonnin ajatusta hyödynnettiin tässä aineistossa ilmeisesti siksi, että työnhakijat toisinaan antavat painoarvoa jo kyseisessä työpaikassa työskentelevien työntekijöiden äänille. Tällaisen lainalaisuuden tiedostava työilmoituksen laatija saattaa siis pitää suostuttelun kannalta mielekkäänä ratkaisuna sitä, että hän puhuu ikään kuin työkaverina tai työntekijöitä lähellä toimivana työnantajana. Seuraavassa sitaatissa työnantajaääni kertoo havaitusta henkilökunnan tyytyväisyydestä turvautuen objektiivisilta vaikutuksiin todisteisiin:

Henkilökuntamme on poikkeuksellisen tyytyväistä väkeä, mistä osoituksen esimerkiksi sijoittumisemme parhaiden joukkoon Suomen Parhaat Työpaikat -tutkimuksessa kuutena vuonna peräkkäin.(TIL013)

Oheisen esimerkin tavoin yrityksen nykyisten työntekijöiden kokemuksia on hyvä hyödyntää rekrytoivassa argumentaatiossa, koska heidän kokemuksiaan pidetään yleisesti totuudenmukaisempina ja uskottavampina kuin niin sanottua yritysääntä. Antamasani esimerkissä työnantajaääni ei itse väitä todenneensa työntekijöiden tyytyväisyyttä vaan ilmaisee, että asia on testattu ulkopuolisella. Työtyytyväisyyttä perustellaan empiirisiin keinoin vedoten GPW-menestykseen, mikä lisää objektiivisuuden vaikutelmaa ja

siten väitteen uskottavuutta. Argumentin linkki on retorisessa mielessä teknisesti sitova eli vahva linkki, koska annettu perustelu tukee väitettä olettaen, että työnantajamenestys on fakta. Mikäli työntekijät ovat kuutena vuotena peräkkäin ilmaisseet tyytyväisyytensä Suomeen Parhaat Työpaikat - tutkimuksessa, on väitettä nyt retoriikan lakien mukaan vaikea kumota. Argumentti olisi ollut heikompi, mikäli lauseen jälkimmäinen osa (perusteluosa) olisi puuttunut, kuten seuraavassa lauseessa:

Työntekijöidemme mielestä yksi parhaista jutuista on positiivinen ja kannustava ilmapiirimme, sillä olemme onnistuneet säilyttämään suurten kasvupyrähdysten rinnalla pienen yrityksen rennon fiiliksen.(TIL01)

Edellä oleva lause ei ehkä tarjoa vahvaa tukea väitteelle työntekijöiden tyytyväisyydestä, mutta yhtä lailla se hyödyntää jo rekrytoitujen työntekijöiden ääntä. Kuitenkin sitaatin viesti on täysin toinen. Sitaattia on syytä tässä yhteydessä pilkkoa selitettävään osaan, puhujan taustaoletuksiin ja varsinaiseen selitysosaan. Puhuja yrittää siis selittää eli tehdä vakuuttavaksi seuraavaa asiaa (selitettävä asia): olemme yhtäaikaaisesti kasvava ja rento työyhteisö. Sitaatista voidaan kuitenkin tehdä tulkintoja siitä, millaisia taustaoletuksia väitteen takana on tehty (taustaoletus): suuret kasvupyrähdykset voivat olla esteenä yrityksen rennolle ilmapiirille. Selitys tähän normaalista poikkeavaan asiantilaan voitaisiin muotoilla seuraavasti (selitys): positiivinen ja kannustava ilmapiiri on syynä näiden kahden asian yhtäaikaistulle ilmenemiselle. Näin ollen työilmoituksen pääväitteelle, tätä työpaikkaa kannattaa hakea, löytyy perusteluosa: sillä käsillä on harvinainen työpaikka, jossa kaksi yleensä ristiriidassa olevaa asiantilaa on onnistuttu säilyttämään.

Yksi vähiten esiintyvistä, mutta edelleen työilmapiirin mielikuvaa rakentavista alateemoista oli työntekijöihin kohdistetut joustolupaukset. Ainoastaan neljässä työilmoituksessa luvattiin joustoja, joko työajan tai työtehtävän muokkaamisen suhteen. Yhdessä työilmoituksessa joustolupaus tehtiin mainitsemalla etätyömahdollisuudesta ja liukuvasta työajasta. Toisessa ilmoituksessa puolestaan haluttiin alleviivata sitä, kuinka heidän tarjoamat kattavat työsuhde-edut helpottaisivat perheen ja työn yhdistämistä. Nämä kaksi työilmoitusta lähestyivät työnhakijakuntaa ilmaisemalla, kuinka heidän palveluksessaan työtehtävää voitaisiin muokata yksilön vaihtelevan osaamisen, taustojen tai kiinnostuksen mukaisesti. Yhteenvetona tämän aineiston osalta voidaan sanoa, ettei joustolupauksia hyödynnetty runsaasti työnhakijoita houkuteltaessa, vaikka ne voisivat toimia nykypäivänä tehokkaana rekrytointisuostuttelua tukevana argumenttina.

Kaiken kaikkiaan työilmoituksista löytyi paljon sellaista suoraa ja epäsuoraa tietoa työpaikan työilmapiiristä, jota työnhakija voisi kuvitteellisesti tulkita ja jolle hän voisi antaa painoarvoa. Yksilön hakiessa sosiaalisilta työarvoiltaan samanlaista työyhteisöä, hän voi kiinnittää huomiota esimerkiksi rentoutta, tuenantoa tai perhemäisyyttä korostaviin ilmaisutapoihin. Puheet asiantuntijuudesta ja kovista osaajista puolestaan voivat pu-

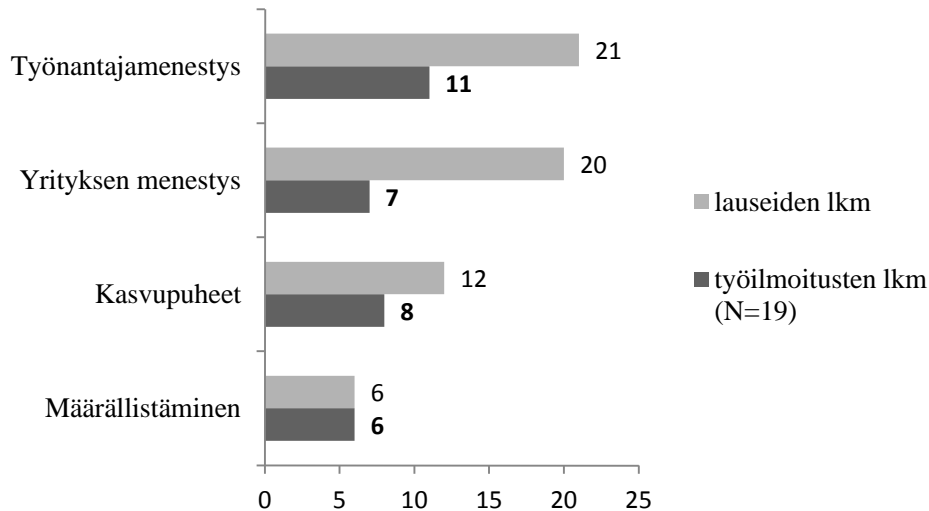
hutelulla yksilön sisäisiä työarvoja, joissa korostuvat erityisesti kehittymisen arvostus. Työilmoitus, joka kertoo saavutusten tunnustuksesta ja tuenannosta, tulee samalla antaneeksi esilupauksen, joka voi tulevaisuudessa rikkoutua.

5.2 Yrityksen menestys ja koko – *ripeää kasvua ja edelläkävijyyttä*

Työilmoitusaineistossa toiseksi eniten toistuva pääteema sisälsi yrityksen kokoa ja menestystä kuvailevia lauseita. Yhtä lailla Backhausin (2004) tutkimusaineistossa valtaosa yritysten rekrytointiviestitilasta oli käytetty yrityksen ominaisuuksien, kuten yrityskoon, tuotteiden, kannattavuuden ja menestyksekkään historian kuvailuun. Näiden asioiden painottamisen vaikutuksesta työnhakijaan ei olla kuitenkaan saavutettu yksimielisyyttä (ks. esim. Backhaus 2004; Chapman ym. 2005). Suomessa toteutetussa Universumin (2014) tutkimuksessa kuitenkin annettiin ymmärtää, että yrityksen liiketoiminnan menestyksellä todella olisi yhteys työnantajasuosioon. Tämän tiedon valossa yrityksen menestyksen ja tulevaisuudennäkymien esittely rekrytointin yhteydessä saattaisi hyvinkin olla perustelua – ainakin Suomessa.

Mikäli yrityksen menestystekijät todella lisäävät työnantajan vetovoimaisuutta työnhakijan silmissä, sen vaikutusmekanismia voidaan vain tässä tutkielmassa arvailla. Yksi mahdollinen syy käyttää yrityksen menestyksestä tai koosta viestivää tekstiä rekrytointiviestinnän osana voisi olla, että näiden ominaisuuksien voidaan ajatella viestivän samalla jostain muusta arvosta tai asiasta. Työilmoitusta lukevan miellelyhtymistä riippuen, yrityksen menestystarina ei ehkä näyttäytyäkään hänelle arvoilta tyhjänä tekstiosuutena vaan se voi kirvoittaa kuvitelmia paremmasta palkasta (ulkoinen työarvo), työsuhdeturvasta (ulkoinen työarvo), kansainvälisestä urapolusta (arvovallan työarvo) tai kehittymismahdollisuuksista (sisäinen arvo).

Seuraavassa kuviossa 6 havainnollistetaan sitä, miten tämän tutkimuksen aineistosta löytyi yrityksen menestyksestä tai koosta kertovia lauseita. Tämä oli kokonaisuutena tarkasteltuna toiseksi yleisin pääteema, jota tässä tarkastellaan viiden alateeman kautta. Tähän kategoriaan lukeutuvat sekä työnantajamenestyksestä kertovat lauseet että taloudellisestakin menestyksestä indikoivat maininnat. Määrällistäminen eli numeroiden hyödyntäminen yrityksen rekrytointimainonnassa eristettiin erilliseksi alateemaksi sen selkeän erottuvuuden vuoksi. Lisäksi yrityksen arvoista kertoo paljon myös se, mitä se päättää numeroin havainnollistaa.



Kuvio 6 Yrityksen menestyspuheen alateemat

Löydös siitä, että työnantajamenestystä korostettiin työilmoituksissa, ei tullut yllätyksenä valitun aineiston luonteen vuoksi. Koostuihan aineisto niiden yritysten työilmoituksista, jotka olivat kolmena peräkkäisenä vuonna menestyneet Great Place to Work -tutkimuksissa ja tutkimukseen osallistumisesta maksaneet. Tällaiset työnantajan menestyksestä kertovat tutkimustulokset, olkoonkin osallistumismaksua edellyttäviä, toimivat varmasti joillekin työnhakijayleisöille tehokkaina työnhakuun kehottavina lisäkannusteina. Aineiston yrityksistä 11 mainitsi työnantajamenestyksestään. Näistä kahdeksan viittasi suoraan GPW-menestykseensä, joista osa lisäsi menestyksensä tällä saralla olleen johdonmukaista vuodesta toiseen. Yhtä monessa työilmoituksessa työnantajuuden tasosta ei mainittu laisinkaan, vaikka GPW-listattuja yrityksiä kaikki olivatkin. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin kolmea samasta työilmoituksesta poimittua lausetta, joissa tätä korostuskeinoa hyödynnettiin:

Vuonna 2015 [yritys] oli Suomen toiseksi paras työpaikka ja tuotantoyrityksistä ylivoimainen ykkönen. Eurooppalaisessa vertailussa olimme vuonna 2011 Euroopan 25. paras työpaikka.(TIL010)

Menestys suomalaisessa ja eurooppalaisessa vertailussa on kuitenkin vasta alkua. (TIL010)

Tavoittemme mukainen maailman paras työpaikka tarkoittaa yhteisöissä ihmiset ovat yksilöinä parhaimmillaan ja pystyvät hyödyntämään vahvuuksiaan.(TIL010)

Lauseet kuvaavat yhtenäisenä joukkona hyvin sitä tiettyä arkailemattomuutta, joka menestyksen esittelyssä voi vallita. Numeerinen määrällistäminen eli tässä yhteydessä

järjestysnumeroiden hyödyntäminen sijoittumisen osoittamisessa tehostaa vakuuttamista, sillä se luo tekstiin faktapainotteisemman sävyn. Toisen lauseen keskeinen argumentti voitaisiin pelkistää seuraavaan: vaikka olemme menestyneitä, emme kuitenkaan tyydy nykytilaan vaan pyrimme jatkuvasti parempaan suoritukseen. Kolmas sitaatti osallistuu saman mielikuvan luomistehtävään ja esittelee tarkemmin yrityksen kulttuurivisiota. Taivoiteltua tunnelmaa voitaisiin ehkä luonnehtia unelmoivaksi ja jopa suurelliseksi, sillä yritys lupaa tavoittelevansa maailman parhaan työpaikan titteliä eikä esimerkiksi tyydy Suomen parhaan tai toimialan parhaan sijoitukseen. Tässäkään työilmoituksessa ei superlatiivien käyttöä arkailtu käyttää.

Työnantajamenestyksen lisäksi yrityksen liiketoiminnallista menestystä kuvattiin aineistossa myös numerotietoon tukeutuen:

[Yritys] on edelläkävijä Saas- pohjaisissa toiminnanohjauksen sekä taloushallinnon ratkaisuisissa ja palveluitamme käyttää jo lähes 10 000 suomalaista yritystä.(TIL019)

Since its launch 3,5 years ago [company] has already conquered a the hearts of more than 100,000 developers worldwide, and we are hungry for more. (TIL018)

Olemme tehneet tätä jo yli 700 projektin verran ja olemme siinä hyviä. Asiakkaamme ovat nimekkäitä yrityksiä ja julkishallintoa. Pidämme asiakkaistamme ja hekin pitävät meistä.(TIL016)

Keskeisiä viestejä edellä esitetyissä sitaateissa ovat: ensimmäisessä edelläkävijyys, toisessa kunnianhimo, kun taas kolmannessa halutaan viestiä, että tunnetut tahot arvostavat kyseisen yrityksen tekemää työtä. Näillä kaikilla kolmella sitaatilla on yhteinen ydinväite, jota ne numeroin perustelevat: olemme menestynyt yritys. Ensimmäisessä lauseessa perusteluna ja todisteena käytetään asiakkaiden lukumäärää. Toisessa sitaatissa sen sijaan puhutaan 100 000 kehittäjän sydänten valloittamisesta ja hieman uhoavaankin sävyn tuodaan ilmi, että näinkin suuri luku on heille vasta alkua. Viimeisenä esitetyn kolmannen esimerkin sävy ei ole tässä vertailussa yhtä mahtipontinen. Se sanoo: olemme hyviä siinä mitä teemme. Perusteluksi kelpaa yksinkertaisesti toteutettujen projektien lukumäärä. Sama yritys antaa menestysväitteelleen myös toisen perustelun: olemme onnistuneet saamaan nimekkäitä asiakkaita. Lisäksi päätöksen eli tunnepitoisen ilmaisun ideaa hyödynnetään kolmannen sitaatin viimeisessä lauseessa; siinä rakennetaan yhteyttä menestyksen ja pehmeiden arvojen välille. Yrityksen arvoista kertoo paljon se, että pidettävyys asiakkaiden keskuudessa halutaan esittää työnhakijalle yhtenä menestyksen osatekijänä ja se esitellään menestyspuheen keskellä esittelemisen arvoisena asiana.

Kasvupuheet liittyvät kiinteästi yhteen menestyspuheiden kanssa. Näissä kahdessa puhetavassa ajallinen näkökulmaero on ratkaiseva. Vaikka kertomukset asiakkaiden suosiollisuudesta tai liikevaihdon suuruudesta voivat yhtä lailla indikoida yrityksen mahdollista menestyksestä tulevaisuutta, sana *kasvu* rakentaa lukijalle paremmin taloudellisen kestävyuden kuvitelmaa. Kuusi työilmoitusta sisälsi kasvupuheiksi tulkittavissa olevia lauseita. Työilmoituksissa oli väittämiä voimakkaasta kasvusta:

Ripeä, mutta hallittu kasvumme jatkuu ja etsimme nyt joukkoomme uusia [yrityksen nimeen perustuva työntekijään viittaava sana].(TIL04)

Edellä esitetty sitaatti tekee suoraviivaisen väittämän ripeästä kasvustaan, mutta jättää väitteen sinänsä vaille vahvaa perusteluosaa, joka retoriikan tarkastelun maailmassa jättää argumentin heikoksi. Lauseesta voi tarkemmalla tulkinnalla löytää yrityksen mahdollisen taustaoletuksen: liian ripeä kasvu voi olla joillekin ongelma hallinnan menettämisen vuoksi, mutta se ei ole sitä meille. Tällainen viesti voidaan nähdä lupauksena siitä, että kyseisessä yrityksessä kontrolli pysyy epävakaisinkin tilanteissa, mutta yrityksen suunta on oikea. Tällaisen otaksuisi olevan monelle mieluinen signaali työpaikan jatkuvuuden kannalta.

Kasvulauseiden yhteydessä on mielenkiintoista lisäksi tarkastella, miten kasvua lauseissa todennetaan tai miten sitä pyritään tuottamaan työnhakijalle kielen keinoin todelliseksi. Kasvusta todisteena voidaan esittää esimerkiksi se, että yrityksellä on jatkuva rekrytointitarve:

[Yritys] on Suomen nopeimmin kasvava ohjelmistointegraattori, ja vuoden 2014 ensimmäisellä vuosipuoliskolla rekrytoimme 44 uutta osaa-jaa.(TIL015)

Tässä esimerkkitilanteissa kasvumielikuvaa rakennetaan antamalla lukijalle tiedot ajanjakson pituudesta sekä rekrytoitujen henkilöiden määrästä. Viimekädessä lukijan tiedot normaalista rekrytointinopeudesta ratkaisevat sen, onko perustelu riittävän vaikuttava tukemaan väitettä ripeästä kasvusta. Yritys on ainakin omien väitteidensä mukaan Suomen nopeimmin kasvava yritys ja tästä todisteena se käyttää omaa mittariaan, joka perustuu sen itse valitsemaan ajanjaksoon ja sen aikana tapahtuneeseen henkilöstömäärän kasvuun. Sinänsä sitaatti ei anna viitteitä aikaisemmasta tai tulevasta rekrytointitahdistista vaan se jättää lukijan mielikuvitukselle tilaa liikkuu ja täyttää niin sanotut aukkokohdat kertomuksesta.

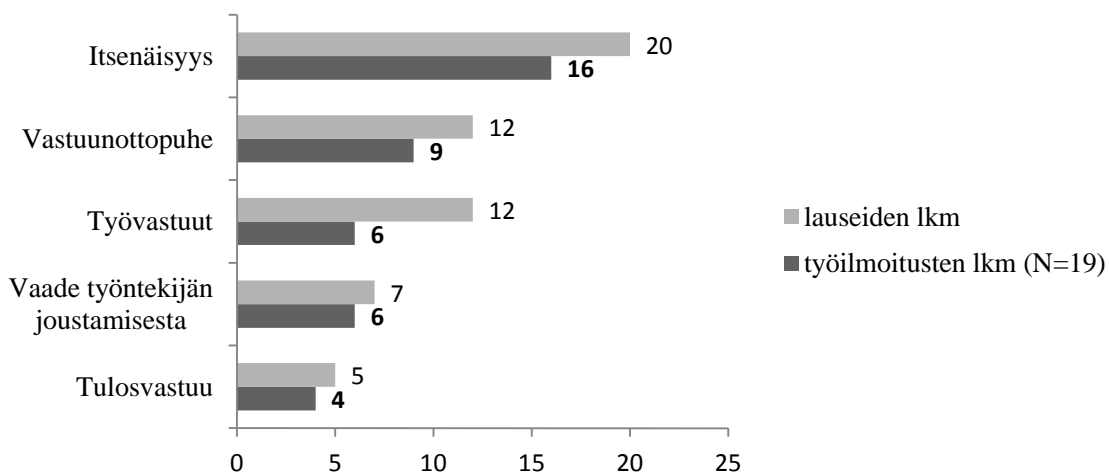
Eräässä työilmoituksessa kasvupuheet linkitettiin yhteen dynaamisuuden ja nuorekkuuden kanssa. Dynaamisuus sanana jo sisältää uudistumiskyvyn merkityksen, jolloin tämän esille tuominen puhuttelee niitä henkilöitä, jotka arvostavat uudistumista työelä-

mässä tai ylipäättään. Tästä syystä ei tule yllätyksenä, että työilmoituksista tutun *tarjomme sinulle* -väliotsikon perästä, tässäkin aineistossa, löytyi lupaus *kasvusta ja jatkuvasta kehityksestä*. Kasvu, kehitys, ja joissakin ilmoituksissa kansainvälisyyskin, tarjoiltiin työnhakijalle siis työsuhte-edun tavoin muiden etujen kanssa samassa listassa.

Määrällistäminen eli numeroiden hyödyntäminen argumentaatioissa on jo aikaisemmin mainittu tässä tutkielmassa. Tästä huolimatta määrällistäminen ansaitsee oman alateeman pääteemansa alta, sillä yrityksen menestys oli ainut aihepiiri, jonka yhteydessä argumentointia vahvistettiin erityisellä tavalla numeroiden avulla. Aiheesta onkin syytä esittää lyhyt yhteenveto. Millaisia asioita tämän tutkimuksen aineistossa esitettiin numeroin? Näitä olivat: rekrytointitahti, liikevaihto, henkilöstömäärä, työnantajamenestysvuosien määrä (GPW-listalla), asiakkaiden määrä ja tietenkin vuosiluvut tai muut ajan ilmaisut. Näillä kaikilla voi olla enemmän tai vähemmän ilmaisuvoimaa yleisöstä riippuen. Joissakin organisaatioissa yritykseen liittyvien faktojen esittäminen numeroin on yhtä normaalia kuin organisaatorakenteen havainnollistaminen pylväskuviona eikä numeroiden sisällyttäminen työilmoituksiin ehkä ole aina erityisen harkittua. Toisaalta runsas numerotiedon käyttö työilmoituksissa voi hyvin merkitä, että ilmoituksen laatinut yritys on numero-orientoitunut ja mielellään esittää monet asiat numeroin.

5.3 Yrittäjähenkisyys ja vastuu – joustoa ja itseohjautuvuutta

Tutkimissani työilmoituksissa peräänkuulutettiin toistuvasti itsenäistä työtettä, korostettiin vastuunkantokyvyn tärkeyttä, painotettiin yksilön tulosvastuuta ja työntekijän joustamista yrityksen puolesta. Näiden yhteiseksi nimittäjäksi nimesin yrittäjähenkisyyden, jolla tarkoitan työntekijän yrittäjämäistä asennetta ja vastuunkantokykyä yrityksen sisällä. Kuvio 7 havainnollistaa tarkemmin lauseiden jakautumista viiteen yrittäjähenkisyyden alateemaan.



Kuvio 7 Yrittäjähenkisyyspuheen alateemat

Tarkastellessani Suomen parhaiden työnantajien laatimia työilmoituksia, havaitsin, kuinka usein itsenäisyysteema niissä toistui. Erityisen mielenkiintoista oli tutkia tarkemmin, miten itsenäisyysvaade niissä tuotiin esiin; kuka oli puhuja ja millaisissa lauserakenteissa itsenäisyysteema esiintyi. Vain yhdessä työilmoituksessa itsenäistä työtä tarjottiin työnhakijalle selvästi etuna, jolla työntekijää haluttiin suostutella työnhakuun. Osassa työilmoituksista sen sijaan itsenäisyys esitettiin väitelauseen muodossa toivottavana tulevan työntekijän ominaisuutena: *Olet oma-aloitteinen, olet itsenäisesti vastuussa*. Tällaisessa ilmaisutavassa itsenäisyys ei ehkä tunnu lukijasta enää saavutetulta työedulta vaan näyttäytyy helpommin painavana vaatimuksena. Lisähuomiota itsenäisyysilmaisujen analyysissä voidaan kiinnittää siihen, kuinka tärkeässä roolissa itsenäisyys esitetään; sanoitanko työnhakijalle, että *tässä tehtävässä itsenäisyys on tärkeää, tehtävässä menestyminen edellyttää vai sinulla tulee olla itsenäinen ote*. Ilmaisussa arvostamme reipasta ja jämpää otetta ehdottomuuden vaikutelma on edellisiä vähäisempi arvostus-sanankäytön vuoksi. Itsenäisyyttä työpaikalla joudutaan tavallaan näissäkin argumenteissa perustelemaan, jolloin mielekäästä on katsoa, kuka tai mikä itsenäisyyttä vaatii. Arvostamme-sana indikoi vaatijan olevan yrityksestä joku ihmisjoukko, kun taas monessa aineiston työilmoituksessa ilmaistiin työtehtävän luonteen olevan se, joka itsenäisyyden vaateen aiheuttaa. *Työ on itsenäistä* -ilmaisu suorastaan lisää itsenäisyyden työn itsensä sisällyttämäksi ominaisuudeksi. Sävyeroista huolimatta jokainen edellä esitetyistä ilmaisutavoista viestivät pääasiassa samasta asiasta; näissä työilmoituksissa haetaan vastuunkantajia. Seuraavan sitaatin subjektina on puolestaan organisaatorakenne:

Organisaatorakenteemme suosii oma-aloitteista työntekoa ja jokaisen työntekijän pitääkin kantaa vastuuta itsestään ja yrityksestä.(TIL013)

Tämän kaltainen perustelutyylipiirros ominaisesti esittelee jonkin toimintatavan ulkopuolelta saneltuna. Tämä on niin sanottu puhujakategorioilla oikeuttamisen retorinen keino, sillä jokin mahdollisesti negatiivisesti tulkittavissa oleva asia laitetaan lauseessa ikään kuin organisaatorakenteen tai työtehtävän vastuulle. Mikäli lauseessa sen sijaan lukisi *suosimme*, voisi oma-aloitteisuuden kuvitella olevan ihmisten päättämää, jota se todellisuudessa onkin. Ilmaisutavoissa oleellista on kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, kuinka asiat tahdotaan lukijalle esittää. Sitaattivirkkeen jälkimmäisessä lauseessa vastuunkannon kohteeksi määritellään työntekijä itse ja yritys. Osoittamalla tällä tavalla työntekijälle hänen vastuupiirinsä, työilmoitus tulee peräänkuuluttaneeksi itsenäisyyttä. Virkkeen alussa käytetty *suosii* sanana jo sisältää ajatuksen siitä, että toisenlainenkin käyttäytymismalli on toki mahdollinen, mutta vaihtoehtoisilla tavoilla ei ehkä kyseisessä organisaatiossa pärjää. Seuraavassa sitaatissa perusväittäminen on samankaltainen, mutta asia on esitetty hieman edellistä ehdottomammassa muodossa:

Meillä ei ole aikaa eikä mahdollisuutta mikromanageerata sinua, joten kykenet itsenäiseen työskentelyyn.(TIL04)

Ensinnäkin huomio kiinnittyy kiiretunnelman rakentamiseen, joka mitä todennäköisimmin vaikuttaa työnhakijalle rakentuvaan työnantajamielikuvaan. Toisekseen itsenäisyysvaade on esitetty väitelauseessa, mikä lisää mielikuvaa tilanteen vaihtoehtomuudesta. Yrityksessä vallitsee siis kiire eikä sille voi mitään. Mikromanageeraus-sanan merkitysavaruus jää osin arvoitukseksi, mutta perusväite lienee: meillä ei ole aikaa auttaa sinua kovin yksilöllisellä tasolla. Tarkempia syitä ei tälle anneta. Tämän lauseen perimmäinen suunniteltu tarkoitus tuskin on olla töykeä vaan pikemminkin sen tarkoitus lienee antaa realistisen kuva. Realistisen kuvan luomisella yritys mitä todennäköisemmin tulee saamaan henkisesti oikein asennoituneen työntekijän, koska tälle on etukäteen informoitu tuenannon rajallisista mahdollisuuksista. Tällaisella lauseella voidaan ehkä välttää tilanne, jossa tukea enemmän kaipaava työntekijä heitetäisiin pahaa aavistamatta liian itsenäisiin ja vastuullisiin työtehtäviin. Seuraavat kolme lausetta edustavat tulkintani mukaan hieman pehmeämpiä lähestymistapoja itsenäisyysteemaan:

Luotamme huippuosajiimme ja siksi uskomme itseohjautuvuuteen, vastuun ottamiseen sekä jatkuvaan parantamiseen.(TIL015)

Perustamme avoimuuteen, autonomiaan, tiedon aktiiviseen jakamiseen ja jatkuvaan oppimiseen.(TIL016)

We encourage you to put 10% of your working time into your personal projects that help moving [yritys] forward.(TIL018)

Ensimmäisessä ja toisessa sitaatissa käytetään uskomme- ja perustamme-sanoja, joiden jälkeen esitetään arvolistaus. Näiden listojen joukossa esiintyy myös itsenäisyyteen viittaavat ilmaisutavat itseohjautuvuus ja autonomia. Näissä lauseissa itsenäisyys siis esitetään osana yrityksen arvojärjestelmää. Ensimmäisessä sitaatissa vakuutusmielessä merkittävää on se tapa, jolla työnhakijan annetaan ymmärtää, että itsenäisyyden antaminen työntekijälle on luottamuksen osoitus ja lisäksi itseohjautuvuus on asia, johon yrityksessä yhteisesti uskotaan. Tällainen lähestymistapa poikkeaa siis tunnelmaltaan täysin aikaisemmin esitetyistä vaatimussävyisistä lauseista. Pehmeiden itsenäisyyslauseiden toisessa sitaatissa sana autonomia on osana pidempää arvolistaa eikä sitä erityisesti alleviivata tuosta listauksesta esille niin hyvässä kuin pahassakaan. Lauseen kokonaisuus sen sijaan viittaa jonkin kaltaiseen oppivaan organisaatioon. Tällaisten merkitysten seurassa autonomia voi näyttäytyä monen kehittymistä arvostavan työnhakijan silmissä positiivisena asiana. Kolmas sitaatti valikoitui näiden arvoiltaan pehmeämpien itsenäisyysvaadelausei-

den joukkoon sen käytännöllisen lähestymistavan vuoksi. Vapaasti käännettynä kolmannen sitaatin merkityssisältö on seuraava: Me kannustamme sinua irrottamaan kymmenen prosenttia työajastasi henkilökohtaisiin, mutta yritystä eteenpäin vieviin projekteihin. Tämä on hyvin konkreettinen tapa ilmaista, millä tavalla yrittäjäyys ja vastuunkanto tulisi työntekijän kohdalla realisoitumaan tulevassa työpaikassa ja millaiset kriteerit riittävälle vastuunkannolle on asetettu. Tavoitteiden asettamisen selkeys lienee tämän yrityksen yksi arvo.

Vastuu on erotettava tämän teeman yhteydessä vastuullisuudesta, jota tässä tutkimuksessa käytetään ainoastaan viittaamaan kestävään liiketoimintatapaan eli yrityksen taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuuseen. *Vastuu* tässä luvussa sisältää merkityksen työntekijän vastuunkantokyvystä suhteessa työnantajayritykseen. Yrittäjähenkilöisyys ja siten myös vastuunkanto esitettiin työilmoituksissa ihanteellisena yksilön ajattelutapana:

Olet rohkea, haluat viedä osaamistasi ja yritystämme eteenpäin jatkuvasti.(TIL01)

Osallistavalla retoriikalla yksilöä lähestytään itsensä kehittämiseen kannustavilla lauseilla, jotta työnteon tuoma kaksinkertainen hyöty olisi ilmeinen; yksilön tekemä työ edesauttaa yksilön ja yrityksen kehitystä yhtäaikaaisesti. Väittäjä korostaa, että vain rohkea on kykenevä ottamaan tämän askeleen kohti vastuullista tehtävää. Työilmoituksista muutamassa normaalin vaatimuslistauksen sijaan vaatimukset esitettiin sitaatin esimerkin mukaisina väittämälauseina, joissa väitettiin lukijan olevan tai haluavan jo näitä määrättyjä asioita. Puhuttelun ja väittämisen yhdistävä ilmaisu voi olla tehokas tapa saada yksilö sovittamaan itseään avoimeen tehtävään. Vastuun antaminen esitettiin muutamissa yhteyksissä palkintona ja vallan välittömänä kumppanina:

Meillä uusille työntekijöille tarjotaan valtaa ja vastuuta heti ensimmäisestä päivästä lähtien sekä kannustetaan jatkuvaan itsensä kehittämiseen.(TIL09)

Virke alkaa sanalla *meillä*. Tämän jälkeen yritys kertoo, miten heillä menetellään vastuunjaon suhteen. Lukiessaan työilmoitusta, jossa ilmaistaan *näin meillä*, työnhakija saattaa pohtia: entä muualla? Onko vallan antaminen uudelle työntekijälle muissa työyhteisöissä täysin poikkeuksellista? Jos näin on, käsillä on harvinaislaatuinen työetu, jota yrityksen on syytäkin korostaa. Yhtä kaikki, vastuunanto voidaan tulkita osoituksena siitä, että yksilön on tärkeä. Seuraavassa sitaatissa terävöitetään juuri tätä vaikutelmaa, että työntekijä on heidän arvomaailmassaan muutakin kuin rivimies:

Kirjoitat laadukasta koodia, mutta et ole pelkkä ohjelmoija. Meillä ohjelmistosuunnittelijana työhösi liittyy modernin ohjelmistotyön vastuuta määrittelystä ja suunnittelusta testaukseen ja jatkuviin tuotantoonvientiin.(TIL016)

Tämän yrityksen palvelukseen valittu ohjelmoija tulisi yllä esitetyn lupauksen mukaan olemaan jotain enemmän kuin rivimies, hän olisi vastuunkantaja. Argumentin tehokkuuden voi arvioida vain alan asiantuntija, joka tietää, ovatko määrittely-, suunnittelu-, testaus- ja suunnittelutehtävät epätavallisia tai riittäviä lisävastuita vai kenties tällä alalla normaaleja työtehtävän osia.

Vastuu-sanaa käytettiin vaihtelevasti läpi aineiston. Joissakin yhteyksissä sitä käytettiin hyvin pelkistettyyn sävyyn työtehtävän kuvauksen aloittajana:

Olet itsenäisesti vastuussa valikoiman, kampanjoiden ja esilläolon suunnittelusta sekä toteutuksesta mukaanlukien myyntikentän ohjaus oman vastualueesi osalta.(TIL08)

Vastaat asiakkuuksien konsernilaskennasta, kirjanpidosta ja raportoinnista.(TIL09)

Vastuunoton tarvetta ei näissä lauseissa erityisellä tavalla lukijalle terävöitetä, mutta vastuu-sana voi missä muodossa hyvänsä vaikuttaa lukijaan ja saada hänet pitämään työtehtävää erityisen vaativana. Vastuu-sanan tunnepitoisen tulkinnan mahdollisuutta ei voida siten sivuuttaa. *Olet itsenäisesti vastuussa* -ilmaisu luo tehostesanallaan vahvemman kuvan vastuunkantoon liittyvästä yksinäisyydestä ja siten myös vakavuudesta. Jälkimmäisen sitaatin ensimmäinen sana *vastaat* puolestaan olisi voitu korvata esimerkiksi seuraavasti: Tehtäviisi kuuluu: --. Jälkimmäisen lauseen pääasiallinen funktio tulkintani mukaan on siis osoittaa työhön kuuluvat tehtävät, jolloin vastuu-sanan käyttö on myös halutessa vältettävissä.

Vastuun korostaminen tapahtui siis aineistossa kolmella eri tapaa. Niin sanotun puhuteltuväittämän (*haluat, olet*) avulla vedottiin työntekijän kehittymishaluiseen ja kunnianhimoiseen luonteeseen. Lukijalle esimerkiksi väitettiin: *haluat viedä osaamistasi ja yritystämme eteenpäin jatkuvasti tai haluat kantaa vastuuta projekteista*. Toinen lähestymistapa oli tarjota vastuu palkkiona ja esittää se siten harvinaisena työn ominaisuutena. Kolmas tapa oli käyttää vastuu-sanaa suhteellisen merkityksettömästi osoittamaan työtehtävän osa-alueet ja rajat.

Poikkeuksellisempia tapoja rakentaa avoinna olevasta työtehtävästä yrittäjähenkilöä vaativa oli puhua sen mukanaan tuomista joustovaateista tai tulosvastuusta. Työnhakijalle tuotiin työilmoituksessa esille, että tulevana työntekijänä häneltä edellytetään

matkustamisvalmiutta, joustoa työtehtävien rajojen suhteen tai yksinkertaisesti joustavaa asennetta:

Pystyt nopeasti omaksumaan uusia asioita ja olet valmis laittamaan itsesi likoon tavoitteiden saavuttamiseksi.(TIL019)

Tarvittaessa olet valmis myös käärimään hihasi itse testaustyössä.(TIL04)

Molemmissa esimerkeissä hyödynnetään jälleen väittämämuotoista lausetta, koska ilmeisesti nämä esitetyt seikat ovat valitulla työntekijällä välttämättä edessä. Kielikuvat *likoon laittamisesta* ja sekä *hihojen käärimisestä* ovat visuaalisia ja vahvoja ilmaisuja, joiden tarkoitus on esittää lukijalle selkeitä joustovaateita. Mielestäni joustamisvaatimuksen esittämät lauseet työilmoituksissa kuuluvat yrittäjähenkisyysteeman alle. Tämä siksi, että yrittäjähenkinen ihminen on mielestäni henkilö, jonka työskentelyperiaatteet eivät ole mihinkään työtehtäväkuvaukseen sidottuja vaan työtä tehdään tarpeiden mukaan siellä missä niitä on. Seuraava sitaatti rakentaa yrittäjähenkisyyden vaikutelmaa yhdistämällä sekä joustovaatimukseen tulostavasti:

Ymmärrät milloin pitää venyä, jotta varmistat menestymisen sekä myyntitulokset pitkässä juoksussa. (TIL019)

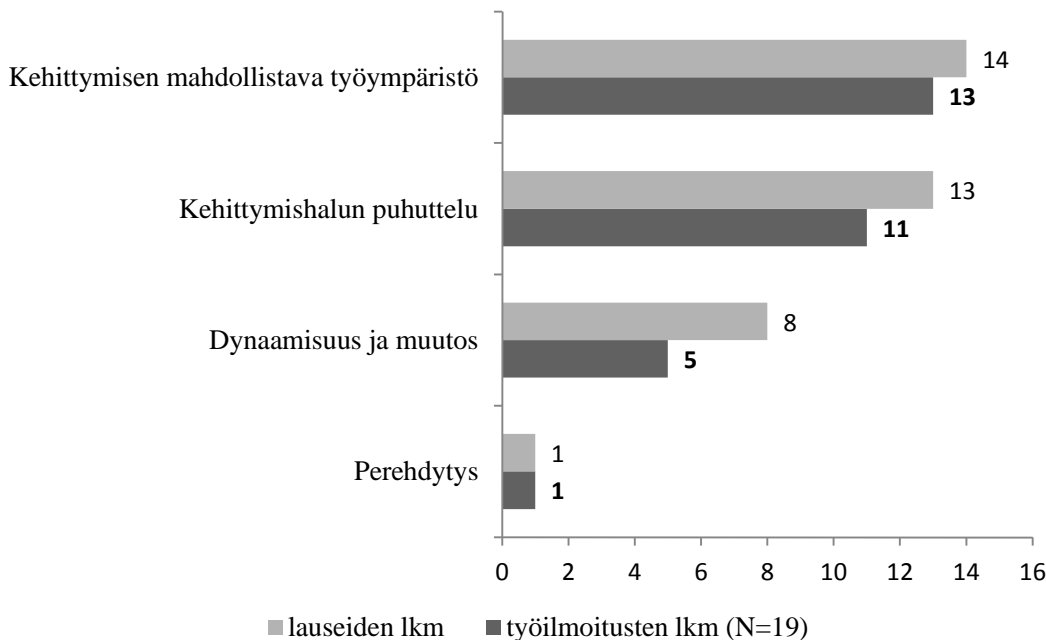
Sitaatissa kuvattu työntekijä ei selvästikään ole samalla tavalla tulostavasti vastuullinen kuin esimerkiksi puhelinmyyjä, joka voisi olla kiinnostunut epästrategisella tavalla päivätason tuloksesta. Edellä mainitaan kuitenkin *pitkä juoksu*, mikä tuo lauseeseen pitkäjänteisyyden perspektiiviä. Sillä annetaan ymmärtää, ettei tuloksen tarvitse syntyä heti vaan työntekijällä on aikaa suunnitella strategiaansa menestymisen takaamiseksi. Toinen vaihtoehto on julkilausua yrityksen arvot hyvin yksiselitteisesti ja niiden joukossa esiintuoda yrittäjähenkisyyden korkea arvostus. Yksi tapa yrittäjämäisyyden arvostuksen osoittamiseksi on esittää se osana työntekijälle osoitettua ominaisuusvaatimusosuutta: *Sinulla on tulosorientoitunut ja yrittäjämäinen ote työhösi.(TIL017)* Tulosorientaatio ja yrittäjämäisyys nivotaan kiinteästi yhteen edellä esitetyssä sitaatissa, mikä on perin ymmärrettävä merkityspari yhdessä esitettäväksi. Yrittäjä usein kantaa tuloksesta vastuuta ja hänen yrittäjähenkisiltä työntekijöiltään voidaan toivoa samaa

5.4 Kehittyminen ja muutostarve – oppiva organisaatio vai näköalapaikka?

Aikaansa seuraava ihminen on ehkä huomannut, kuinka kehitys ja sen tietoinen edistäminen on nostettu kaiken keskiöön – ainakin Suomessa ja muissa tietointensivisissä maissa.

Lehdissä ja yritysten kielenkäytössä kehittäminen on esitetty ideaalitoimintana ja toisinaan muutos jopa sen ideaalituloksena. Tämä pätee niin organisaation kuin yksilönkin maailmassa. Ehkä juuri tästä syystä kehittymismahdollisuuksia tarjotaan joissakin yrityksissä työntekijälle palkkion tavoin. Tämän käytännön lisääntyminen vuosien saatossa ei olekaan täysin perusteetonta, sillä T-median (2013) teettämän tutkimuksen mukaan osaamisen kehittämismahdollisuuksia on pidetty erityisen tärkeänä työn valintakriteerinä etenkin suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa.

Tässä luvussa esitetyn pääteeman nimeksi olen valinnut *kehittyminen ja muutostarve*. Dynaamisuuden ja muutoksen korostaminen teksteissä ja puheissa rakentavat sellaista sosiaalista todellisuutta, jossa kehittymisen tarve ei koskaan lopu. Työtä hakeva saattaa nähdä työnantajan tarjoamat kasvumahdollisuudet elintärkeinä – ehkei siksi, että hän haluaisi jatkuvasti opiskella vaan siksi, että hän pelkää työttömyytensä puolesta. Voidaan siis sanoa, että toisen työarvoihin voi lukeutua Lyons ym. (2006) tutkimuksesta tuttu jatkuvan uuden oppimisen ja tietotaidon kehittämisen arvostus (sisäiset työarvot). Täysin tyhjentävää listaa kehittymismahdollisuuksien suosion taustatekijöistä lienee mahdotonta ja järjetöntä arvailujen perusteella rakentaa. Tämän teeman puitteissa aineistosta etsittiin mainintoja perehdytyksestä, uraneuvonnasta, mentoroinnista, täydennyskoulutuksesta, henkilökohtaisen kasvun tukemisesta ja uusien kykyjen luomisesta. Kehittymisen ja muutostarpeen pääteeman alateemat ovat kuvion 8 mukaiset:



Kuvio 8 Kehittymispuheen alateemat

Lauseita, joissa luvattiin tarjota kouluttautumis-, oppimis- tai kehittymismahdollisuuksia, oli yhteensä 14 ja ne jakautuivat 13 työilmoitukseen eli yhdessä ilmoituksessa

mahdollisuuksia tuotiin esille kahden lauseen verran. Kehittymiseen ei aina viitattu kuitenkaan aivan suoraan:

Työtäsi ja kehittymistäsi tukevat suuren ja vakavaraisen konsernin edut, osaaminen ja mahdollisuudet.(TIL07)

Tarjoamme erinomaisen näköalapaikan kiinteistösiirtosalalla sekä dynaamisen, asiantuntevan ja rennon työyhteisön yhdessä Suomen parhaista työpaikoista.(TIL09)

Ensimmäinen sitaatti rakentaa hakijalle kuvaa isosta konsernista, mutta varsinaisia koulutuskäytäntöjä ei tässä esitellä. Kolmen sanan lista on usein teksteissä käytetty tehokeino. Tässä peräkkäin esitetyt sanat: *edut, osaamisen ja mahdollisuudet* ovat tunnelataukseltaan enemmän positiivisia kuin negatiivisia. Kuitenkaan lause ei varsinaisesti sano, että tarjotut edut liittyisivät osaamisen kehittämiseen. Näiden kolmen sanan peräkkäin esittäminen voi kuitenkin luoda tällaisen kuvan, sillä epäselvät määritelmät jättävät tulokinnan paljolti lukijan mielikuvituksen varaan. Näköalapaikka-ilmaisu toistui aineistossa muutaman kerran ja kiinnitti jo esilukukierroksella erityisesti huomioni. Näköalapaikasta puhuttaessa syntyy mielikuva siitä, ettei yritys varsinaisesti lupaa koulutusta sen perinteisimmässä merkityksessä, vaan ilmaisu pikemminkin viittaa kehittymisen puitteiden tarjoamiseen, joista hyötyminen on työntekijän omissa käsissä. Työntekijä ikään kuin tiputetaan asiantuntevaan joukkoon, jossa hänellä on mahdollisuus oppia näkemällä ja kokeamalla ympäröivistä tapahtumista. Suorempiakin lupauksia työilmoitusten joukosta löytyi:

Haluamme sinun olevan kiinnostunut ammatillisesta kehitymisestäsi ja tarjoamme sinulle mahdollisuuden kouluttautua kuusi päivää vuodessa.(TIL04)

Antamassani esimerkissä pääväite on: tarjoamme sinulle koulutusta. Perusteluksi kutsutaan sitä virkkeen osaa, jolla väitettä tehdään uskottavaksi. Tässä tapauksessa päivien lukumäärän mainitseminen tekee lupauksesta konkreettisemmän ja siten uskottavamman. Toinen tapa lisätä lupauksen uskottavuutta, on vedota yritysarvoihin ja esittää, että oppiminen on olennaisesti kiinteä osa yrityksen kulttuuria:

Toiminnan kehittäminen ja oppivan organisaatio toimintatapana ovat [yrityksellä] jatkuvia prosesseja, joihin kaikki työntekijät oma-aloitteisesti osallistuvat. (TIL010)

Oppivan organisaatio on käsite, joka määrittää koko organisaatiota. Työnantaja haluaa esiintyä työnhakijoiden silmissä kehittymistä vaalivana ympäristönä, jossa oppiminen on

itsestäänselvyys. Kun yritys esittelee toimintatapojaan, on tärkeää osoittaa, tulevatko toimintatavat annettuina vai onko niistä sovittu yhteisesti. Tässä esimerkkisitaatissa virkkeen loppuosalla on tärkeä rooli, sillä se osoittaa, että toimintapa perustuu vapaaehtoisuuteen.

Toista alateemaa kutsutaan kehittymishalun puhutteluksi. Tällä tarkoitetaan sitä tapaa, jolla työilmoituksissa, yleensä työnhakijan ominaisuustoiveita esitettäessä, ilmaistaan oppimishaluisen työntekijän tarve.

Tunnistatko itsesi seuraavista: --Halu kehittyä on ohjelmoituna selkärankaasi -- (TIL03)

Kehittymishaluista puhuteltiin aineistossa vaihtelevin tavoin. Ensimmäisessä sitaatissa rakettiin kielikuvaa kaksiosaisesti. Selkäranka sanana tuottaa visuaalisen mielikuvan, sillä sille löytyy vastine reaali maailmasta. Selkäranka on ihmisen olennainen osa ja kaiken tuki. Tässä kielikuvassa se mitä ilmeisimmin symboloi sisäsyntyisyyden ideaa. Lauseella puhutellaan siis henkilöä, joka kokee kehittymishalun olevan jotenkin syvemmällä hänessä, sisäsyntyisesti, *ohjelmoituna*, kuten kielikuva hyvin tekniseen tapaan halua asian ilmaista.

Joissakin työilmoituksissa sanottiin kehittymishalun olevan *tärkeintä* tai *kaiken ytimessä*, kun taas toisaalla se oli esitetty *arvostettavana* tai *haluttuna* asiana. Astetta vaativampi sävy oli niissä työilmoituksissa, joissa sanottiin työn *edellyttävän* jatkuvaa halua oppia uutta. Väitemuotoinen lause oli tässä alateemassa tyypillistä:

Pystyt nopeasti omaksumaan uusia asioita ja olet valmis laittamaan itsesi likoon tavoitteiden saavuttamiseksi.(TIL019)

Viihdyt ja menestyt joukossamme, jos teet mielelläsi hyvää jälkeä asiakkaille, haluat oppia jatkuvasti uutta ja olla mukana kasvavassa yrityksessämme.(TIL05)

Ensimmäinen sitaatti lähestyy väitteillä, joilla peräänkuulutetaan oppimisen nopeutta ja heittäytymistä. Toinen esimerkki on mielenkiintoinen, koska se antaa työnhakijalle ehtoja. Saat asiat A ja B, jos teet asiat 1, 2 ja 3. Se tarjoaa neuvon ja toisaalta esittelee työnhakijalle paremmin työyhteisössä pärjäämisen ja viihtymisen ehtoja. Ehto 2 koskee oppimista, jonka tämä yritys on asettanut osaksi tätä tärkeää listaa. Näin voidaan suhteellisen kiistattomasti todeta, että yritys haluaa tällä sanoa oppimishalun lukeutuvan sen keskeisiin arvoihin. Jos tuleva työntekijä pystyy tämän arvon hyväksymään, hän tulee väittämän mukaan pärjäämään.

Dynaamisuus ja muutos ovat niitä sanoja, jotka mantran tapaan toistuvat useissa eri lähteissä. Työilmoitukset eivät edusta tässä suhteessa poikkeusta, sillä aineistosta löytyi seitsemän lausetta, joiden avulla rakennettiin kuvaa muuttuvasta maailmasta. Muutostuvaa rakentavien lauseiden osuus ei tämän aineiston vaikutelmien kirjossa ollut kuitenkaan vahva. Jotkut tarjosivat *dynaamista työympäristöä*, toiset puhuivat *ketterästä organisaatiosta*, mutta useimmat loivat kuvaa liikkeelläolosta sanalla *jatkuva*:

Työyhteisömme jatkuvaan parantamiseen tähtäävälle yhteiselle matkalle kutsumme nyt mukaan sinut.(TIL015)

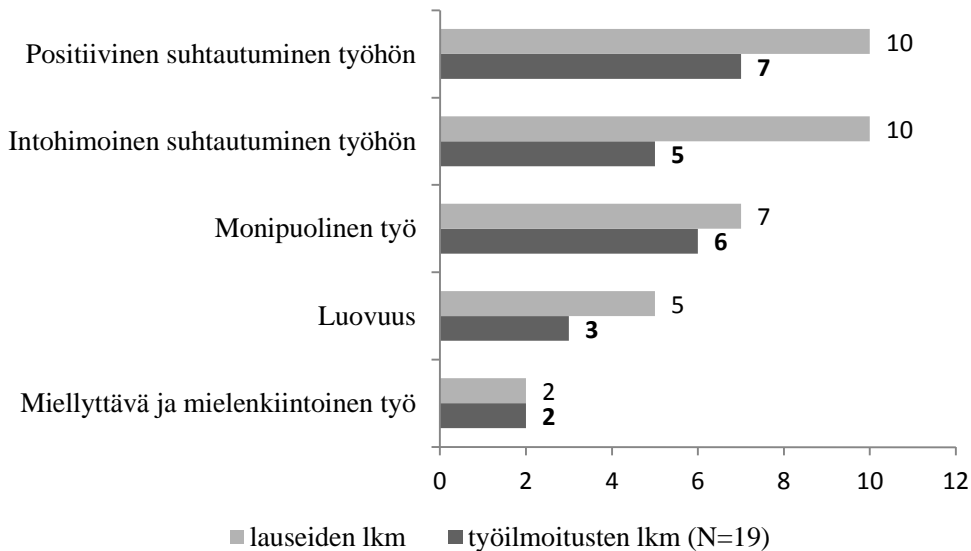
Erikoisin piirre on lauseen leikkisyys, jota on tuotettu nurinkurisella lauserakenteella. Tämän lisäksi työnhakijaa lähestytään suoraan puhuttelulla ja hänelle esitetään kutsu matkalle. Matka metaforana sisältää usein käsitteenä mielikuvia suunnasta, mutta ei välttämättä päämäärästä. Matka-sana voi vaihtelevasti tuottaa erilaisia tunnereaktioita tulkitsejastaan riippuen, mutta yleensä kutsun saaminen nähdään positiivisesti latautuneena tapahtumana, koska se esitetään rajatulle joukolle. Sana kutsu pitää sisällään ajatuksen sisäpiiristä ja siten kuvitelmissa joukon, joka ei tule kutsutuksi. Lauseessa korostuvat ajatukset yhteisöllisyydestä, positiivisen muutoksen tuottamisesta ja yhteisestä suunnasta sekä yhteisistä intresseistä. Seuraavassa sitaatissa yrityksen muutos esitettiin maailman muutokselle alisteisena: *Maailma muuttuu ja me sen mukana!(TIL01)* Lauseesta voidaan lukea myötäily ajatus: koska maailma muuttuu, niin meidänkin on muututtava. Lause luo kuvaa sopeutuvasta yrityksestä, joka ei ainakaan jää paikoilleen. Isomman liikehdinnän mukana pysyminen lienee tärkeä osa tämän yrityksen identiteettiä. Tätä vaikutelmaa se pyrkinee vahvistamaan tällä lyhyellä huudahduslauseellaan.

Kuten kuvioista voi huomata, perehdytys mainittiin vain yhdessä lauseessa kaikkien yhdeksäntoista työilmoituksen joukossa, vaikka sen olisi voinut kuvitella lukeutuvan niihin asioihin, joita työnhakijalle halutaan luvata. Mainintoja uraohjauksesta, mentoroinnista tai laajempia koulutusesittelyjä ei näiden menestyneiden työnantajien työilmoituksissa kuitenkaan ollut. Oleellista tässä tutkimuksessa ei ole tietää, mitä yritykset todella työntekijöilleen tarjoavat vaan miten he tekevät työnhakijoille tätä tarjoamaansa näkyväksi.

5.5 Nautinnollinen työnteko – *monipuolista ja mielenkiintoista*

Nautinnollisuudeksi kuvaamani aihekokonaisuus edustaa sellaista työilmoituspuhetta, jossa työntöön tietynlainen nautinnollisuus on korostuneessa asemassa. Tässä nautinnollisuutta esille tuoviksi lauseiksi määrittelen sellaiset, joissa puhutaan itse työn *miellyttävyydestä, mielenkiintoisuudesta ja monipuolisuudesta* tai peräänkuulutetaan työnhakijan *intoshimoista ja positiivista suhtautumista työhön*. Lisäksi työn *luovuusulottuvuus* tuntui

löytävän paikkansa parhaiten juuri nautinnollisuuden pääteeman alta. Perusteluni tähän on se, että yleensä työn luovan puolen korostamisen tarkoitus on kertoa työnhakijalle työn mielenkiintoisuudesta. Kuvio 9 havainnollistaa sitä mitkä olivat lopulta ne alateemat, jotka muodostivat nautinnollisen työnteon puhettavat.



Kuvio 9 Nautinnollisen työn alateemat

Aineistosta löytyi kymmenen lausetta, joissa tavalla tai toisella ilmaistiin intohimoinen työhön suhtautumisen vaatimus tai arvostaminen. Intohimoisuudella tässä tutkimuksessa viitataan sellaiseen työorientaatioon, jossa työ on jotain muuta kuin elannon hankkimisen reitti:

*Lisäpojoja lasketaan, jos koodaus on sinulle muutakin kuin tuleva työ.
Harrastuneisuus on siis ehdoton plussa--(TIL03)*

Peräänkuulutamme intohimoa. Intohimo omaan työhön on meille ensiarvoisen tärkeää. Intohimolla emme tarkoita sitä, että tekee jotain, mistä tykkää vaan sitä, ettei millään malta olla tekemättä. (TIL016)

Edellä esitetyt kaksi sitaattia edustavat tällaista intohimoisuuden peräänkuuluttamista työilmoituksissa. Ensimmäinen sitaatti lähestyy lukijaansa puhekielisin ilmaisin *lisäpojo* ja *plussaa*. Tällainen lähestymistapa laskee viestin asiallisuustasoa ja vaativuuden vaikutelmaa, mikä onkin omiaan tukemaan ydinviestiä, jonka avulla pyritään luomaan kuvaa yrityksessä vallitsevasta harrastajamaisesta tunnelmasta. Toinen sitaatti pyrkii periaatteessa samaan, mutta lisäten ehkä hieman intensiteettiä ilmiasuunsa. Intohimo sanana herättää monenlaisia tunnekokemuksia ja innostuksen voimakkuutta koetaan tarpeelliseksi

teroittaa vielä sillä, että puhutaan malttamattomuudesta. Intohimo nostetaan tässä sitaattissa lisäksi yritysarvon kaltaiseen asemaan.

Edelleen positiivisesti latautuneita, mutta edellisiin verrattuna selkeästi keveämpiä ilmaisutapoja olivat ne, joissa peräänkuulutettiin työstä nauttimista, kiinnostusta tai positiivista asennetta:

Olet etsimämme ammattilainen jos nautit virheiden paikantamisesta ja saat kicksit siitä, että ansiostasi asiakkaamme saa ohjelmiston, jonka käyttökokemus ei notkahda bugien vuoksi.(TIL04)

Työtä ei koeta raskasrasitteena vaan se energisoi heidän toteuttaessaan hymyhuulilla osaamistaan.(TIL010)

Lause lähestyy lukijaansa ehtolauseen muodolla asettaen työn perusluonteesta nauttimisen ammatillisen sopivuuden ehdoksi. Samalla lause tarjoilee työnhakijalle työnantajalupauksena mahdollisuuden työhön, joka itsessään palkitsee tekijäänsä. Tämän asiantilan toteutuminen vaatii ainoastaan sen, että oikea ihminen ja oikea työ kohtaavat toisensa. Toinen sitaatti operoi vastakohtilla. Ensin se esittelee epätoivotun suhtautumistavan ja kieltää sen. Tämän jälkeen se tarjoaa positiivisin sanoin saateltuna niin sanotun toivotun suhtautumistavan. *Osaamisen toteuttaminen hymyhuulilla* on positiivisuutta visualisoiva lause, joka ilmentää yrityksessä vallitsevia toivottuja työasenteita. Pääväite voitaisiin yksinkertaistaa näin: olethan iloinen etkä työtä vieroksuva. Lauseella asetetaan työnhakijalle siis toive määrätystä toiminnan tasosta (ahkeruus) ja tunnetilasta (iloisuus). Lisäksi työteko-sana on korvattu ilmaisulla *osaamisen toteuttaminen*, jolloin vältytään tiukemmalla viestisisällöltä: olethan ahkera ja teet työsi.

Työn monipuolisuutta ilmenettiin työilmoituksissa myös hyvin yksiselitteisellä ja suoraviivaisella tavalla:

Tarjoamme monipuoliset ja laaja-alaiset työtehtävät, nykyaikaisen ja kannustavan työympäristön sekä mahdollisuudet kehittymiseen ja koulutukseen.(TIL012)

Monipuolisuuden lupaus on merkitykseltään hyvin läheinen laaja-alaisen työtehtävän lupauksen kanssa. Tätä moninaisuutta on siis haluttu tämän työtehtävän kohdalla erityisesti korostaa. Monipuolisuus esitetään osana työsuhteen etulistaa yhdessä kehittymismahdollisuuksien ja kannustuslupauksen kanssa. Puhuja asettaa itsensä tässäkin osaksi yhtenäistä porukkaa, meitä.

Työn luovaa puolta tuotiin esille kolmessa työilmoituksessa. Yksi työilmoituksista erottautui selvästi joukosta, sillä se toistuvasti esitti heidän myyntityönsä olevan *näkemysmyksellistä* eli jollain tavalla tavallista myyntityötä luovempaa.

Luovuus esitettiin eräässä työilmoituksessa startup-yrittäjyyden luontevana parina:

We challenge and support you to grow as a professional in our creative, startuplike environment with customers all over the globe.(TIL018)

Erikoisinta tässä sitaatissa on sen tapa konstruoida luova ympäristö, jonka reunoille se asettaa globaalit asiakkaat. Tämän rakennelman keskelle asetetaan työnhakija, jonka tarkoituksiksi määritellään ammatillinen kasvu. Rakennelman ulkopuolella seisoo yritys yhteisö, me, se joukko, joka haastaa ja tukee tässä asetetussa kasvupyrkimyksessä. Lyons ym. (2006) mukaan ihminen voi haluta olla mukana projekteissa tai työtehtävissä, joissa hänen kykyjään haastetaan. Tämä sitaatti lähestyy lukijaa puhutellen juuri tätä sisäistä arvoa. Lauseesta edustanee yrityskulttuuria, jossa kansainvälisyyttä, kehittymistä ja luovuutta pidetään arvossa. Lauseen lupaukset ovat yhtä aikaa kovia (haasteet) ja pehmeitä (annettu tuki). Samainen työilmoitus jatkaa luovan työyhteisön mielikuvan vahvistamista kuvaillen jo työssä olevien asenteita:

We are all rich with ideas, ardent towards developing new and better solutions and love bending the limits of what is possible on the web.(TIL018)

Mielikuvia idearikkaasta, kiihkeästä (ardent) ja rajoja rikkovasta työyhteisöstä voimistetaan. Puheet paremmista ratkaisuista ja mahdollisuuksien rajojen koettelemisesta puhuttelee sisäisiä työarvoja, sillä niillä annetaan ymmärtää, että tarjolla on työympäristö ja -yhteisö, joka on älyllisesti stimuloiva.

Intuition nojaten voitaisiin väittää, että työn mielenkiintoisuuden korostaminen olisi työilmoituksissa mielekäs ratkaisu jo siksi, että se saa usein positiivisen tulkinnan ja toisaalta siksi, että mielenkiintoisuus määrittyy viime kädessä yksilössä. Toisen tylsä voi olla toisen mielenkiintoinen. Ehkä juuri siksi, että mielenkiintoisuutta ei voida luvata, aineistosta löydettiin vain kaksi lausetta, joissa argumentointiin työnhaun puolesta työtehtävän mielenkiintoisuuteen nojaten:

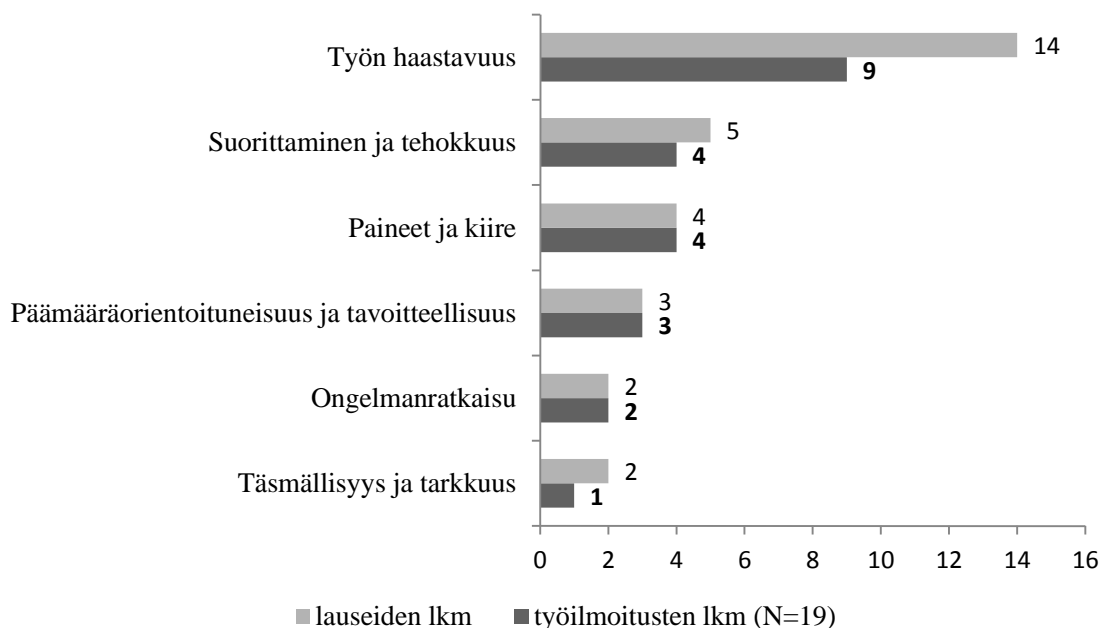
Tarjoamme sinulle mahdollisuuden päästä tekemään inspiroivaa ja haasteellista työtä mielenkiintoisten asiakasprojektien ja taitavien kollegoiden kanssa.(TIL03)

Mielenkiintoisuus tarjotaan työnhakijalle etuna yhdessä haasteellisuuden ja inspiroivuuden kanssa. Lauseessa selkeästi pyritään tuomaan kaikki työn positiivisen ulottuvuudet esille mahdollisimman tehokkaana listana, adjektiiveja säästelemättä. Myös kollegoita kuvaillaan taitaviksi. Lauseella voi olla suostutteluvoimaa vain sellaisen työnhaakijan kohdalla, joka on kehittymishaluinen ja joka kykenee realisoimaan työyhteisönsä tarjoamat potentiaalit. Taitavien kollegoiden mainitseminen ei siis ole toimiva suostutteluargumentti sille, joka ei halua kysellä ja oppia niiltä, jotka ovat olleet kauemmin alalla tai kyseisen yrityksen palveluksessa.

5.6 Haastava työ ja suorittaminen – *tarjolla paineita ja kiirettä*

Suomessa vallitsee vahva omilla jaloilla seisomisen kulttuuri. Tämä näkyy myös tämän aineiston työilmoituksissa ihmisten suorituskeskeisyyttä puhuttelevana tekstinä. Tällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä tapaa, jolla työnhakijoille esitellään, kuinka paljon työ vaatii tekijältään. Ihmisen mukavuudenhaluun nojaten voitaisiin väittää, ettei paineiden, kiireen ja ongelmien korostaminen olisi niitä kaikkein vetovoimaisimpia puolia, joita työnhakijalle halutaan työstä ilmentää. Puolestaan haaste-sanaan liitetään yhä useammin positiivisia ulottuvuuksia, vaikka sen perusmerkitykseen sisältyy yhtä lailla ongelmallisuuden ajatus. *Lupaamme sinulle haasteita* kuulostaa todennäköisesti paremmalta kuin *lupaamme sinulle ongelmia*. Työhaasteet nykyään kytetään yhteen kehittymisen ja oppimisen kanssa. Työilmoitusten haastepuheella annetaan välillisesti lupauksia kehittymisen mahdollisuuksista ja samalla vahvistetaan aktiivisuuden, oma-aloitteisuuden ja kunnianhimon ihanteita työelämässä.

Kuten kuvio 10 esittää, kolme vuotta peräkkäin työnantajana menestyneet yritykset puhuivat työilmoituksissaan myös niistä työn ulottuvuuksista, jotka eivät lähtökohtaisesti ole kaikille mieluisia. Haasteet, ongelmat, paineet ja tarkkuus ovat kuitenkin niitä asioita, joista työn kunniallista suorittamista ja pärjäämistä arvostavat ihmiset haluavat selviytyä.



Kuvio 10 Haastavan työn ja suorittamisen alateemat

Työn haastavuuden mielikuvaa tuottavia lauseita oli aineistossa 14 ja ne jakautuivat yhdeksään työilmoitukseen. Joissakin ilmoituksissa työnhakijalta kysyttiin, onko hänellä kokemusta vaativista töistä, ja toisissa toivottiin, että haasteista osattaisiin nauttia. Lisäksi

haastava työ esiintyi perinteisessä tarjoamme-lauseessa. Jotkin lauseet puhuttelivat suoraan kunnianhimoista työnhakijaa:

Oletko visuaalinen, etsitkö uusia haasteita ja tykkäätkö työskentelystä tiimissä?(TIL011)

Sinä-puhuttelu tekee lauseesta henkilökohtaisemman esimerkiksi passiivirakenteisuuden verrattuna. Kuvitteellisessa vuorovaikutuksessa työnhakija vastaisi edellä esitettyihin kolmeen kysymykseen kyllä tai ei. Tällä tavoin työnhakija siis teorian tasolla toteuttaa itse itselleen alustavan soveltuvuustestin. Tämän karsintatehtävän lisäksi lauseella voidaan ajatella olevan myös suostuttelufunktio. Se saa hakijan ajattelemaan, ettei tällaisia kysymyksiä häneltä kysyttäisi, mikäli työilmoituksen takana olevassa yrityksessä visuaalisuuden toteuttaminen, tiimityöskentely tai haasteellisuus eivät olisikaan todellisuutta. Suostuttelun osana työilmoitus siis tulee luvanneeksi näitä kolmea asiaa.

Retoriikka voi myös yhtä aikaa olla sekä sotatermistöä hyödyntävää että juhlallista:

We are currently looking for enthusiastic Java Developers to join our ranks in upcoming battles.(TIL018)

Tässä työilmoituksessa värvätään innostuneita Java-kehittäjiä tulevia taisteluita (battles) varten ja heitä kannustetaan yhtymään riveihin (ranks). Lause toteuttaa suostuttelutehtäväänsä ovelalla tavalla. Sotaa ajatellessa monelle syntyy assosiaatioita yksilöistä, jotka unohtavat arkiset erimielisyytensä tärkeämmän ja vakavamman syyn vuoksi ja jotka kohtaavat vastustajansa yhtenäisenä rintamana, kunnes haluttu tavoite on saavutettu. Tällaisella retoriikalla onnistutaan helpommin konstruoimaan lukijalle mielikuva tavallista yhtenäisemmästä joukosta, jolla on tärkeä kollektiivinen intressi.

Joissakin työilmoituksissa puolestaan haluttiin luoda vaikutelmaa siitä, että haasteellisuus on kaiken työnteon keskiössä:

Kykenet haastamaan asiakasta liiketoiminnan kehittämisessä ja pystyt rakentamaan näkemyksellisiä ratkaisuja asiakkaiden haasteisiin.(TIL019)

Työntekijä on siis sekä subjekti että objekti; hän on se joka haastaa asiakasta, mutta myös se, jota asiakkaat haastavat. Työilmoitusten kielenkäyttö voi antaa vihjeitä yrityksen arvoista. Tässäkin tapauksessa voidaan miettiä, miltä samainen lause näyttäisi, mikäli pärjäämiseen ja haasteellisuuteen viittaavat sanat vaihdettaisiin toisiin. Ensimmäkin pärjäämisretorisia ilmaisuja *kykenet* ja *pystyt* voitaisiin vaihtaa myönteisempiin ja vaatavuustasoa vähentäviin vaihtoehtoihin. Toiseksi verbi *haastaa* voidaan korvata verbillä *auttaa*, mikäli joku yritys haluaisi korostaa yrityksen ja asiakkaan välistä auttamissuhdetta. Muunneltu, hieman eri tunnelmaa ja eri arvoistakin viestivä lause näyttäisi siis esimerkiksi tältä: *Haluat auttaa asiakasta liiketoiminnan kehittämisessä ja rakennat mielelläsi*

näkemyksellisiä ratkaisuja asiakkaillesi. Työilmoituksia lukiessa ja laatiessa on syytä ymmärtää, että kukin yritys kaikessa erilaisuudessaan haluaa heijastella eri arvoja. Näin ollen haasteellisuuden tietoinen korostaminen tai piilottaminen ovat kummatkin yhtä valideja vaihtoehtoja.

Työilmoituksella voidaan työnhakijoille viestiä, ettei laiskuus tai huolimaton tekeminen kuulu eikä sovi yrityksen kulttuuriin:

Vaatimuksiakin on: meillä pärjätäkseen pitää olla valmis tekemään paljon töitä ja tekemään parhaansa joka päivä.(TIL013)

Suorittaminen ja parhaansa yrittäminen esitetään pikemminkin elinehtona, jotta juuri tässä työtehtävässä tulisi pärjäämään. Kyse ei ehkä ole niinkään siitä, että aina parhaansa tekeminen olisi työstä selviytymisen kannalta ehdottoman välttämätöntä. Lause edustaa pikemminkin yrityksen ihanteita, joihin ahkeruus selvästikin kuuluu.

Puheet paineista tuottavat varmasti monilla lukijoilla hyvin tunnepitoisia konnotaatioita. Paine sanana jo viittaa puristuksen tunteeseen, mutta jokaisella varmasti on hyvin omakohtaisiakin kokemuksia siitä, miltä paineiden alla työskentely tuntuu. Syystä tai toisesta useat yritykset tahtovat näistä paineista työnhakijoilleen ilmoittaa:

Työskentelet tehokkaasti myös paineiden alla, ja pidät siitä, että hoidat useita erilaisia tehtäviä samanaikaisesti.(TIL01)

Odotamme sinulta:--analyttistä ajattelukykyä sekä paineensietokykyä.(TIL010)

Toisaalta yritys voi näillä kuvailuillaan pyrkiä luomaan mahdollisimman realistisen kuvan tulevasta työstä ja siten välttää myöhemmin psykologisen sopimuksen rikkoutumisen. Kunnianhimoisen pärjääjän maailmassa tällainenkin lause voi hyvinkin lisätä työtehtävän ja siten myös työnantajan vetovoimaisuutta. Paineensietokyky on käytetty kolmiosainen yhdyssana, joka sisältää ajatuksen siitä, että painetta tulisi sietää ja sen sietäminen on kyky, jota voidaan työntekijöiltä toivoa.

Neljäntenä alateemana on päämääräorientoituneisuus ja tavoitteellisuus. Tämä teemakokonaisuus syntyi siksi, että sen tulkittiin kuuluvan läheisesti haasteellisuuden korostamispuheeseen. Työteko tavoitteiden kanssa esitettiin toivottavana:

Tiedät, miksi tavoitteet ovat olemassa ja osaat esittää, miten tulos syntyy tavoitteellisista aktiviteeteistä ja niiden toteuttamisen systematiikasta.(TIL019)

Luot itsellesi tavoitteita ja haluat myös saavuttaa ne kovalla työllä.(TIL017)

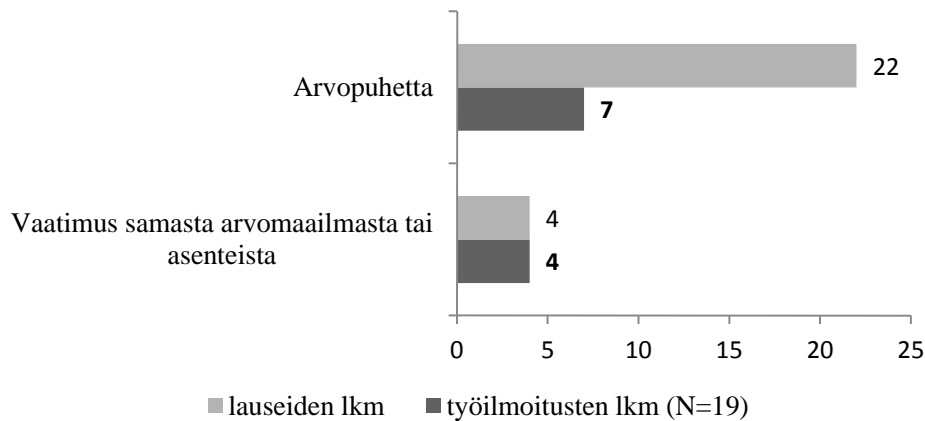
Edellä esitetyissä sitaateissa heijastuu ahkeruuden, tavoitteellisuuden ja itsenäisyyden arvostus. Tällainen retoriikka puhuttelee pärjääjää, joka hyväksyy työelämän velvollisuuksien kenttänä. Molemmissa puhutellaan *sinua* eli lukijaa suoraan, mikä lisää vaikutelmaa omilla jaloilla seisomisen välttämättömyydestä. Tavoitteista rakennetaan linkkejä; ensimmäisessä tuloksetekoon ja systematiikkaan, toisessa puurtamiseen. Toisessa sitaattissa väitelauseella muotoillaan kuva ehdottomasta toimintamuodosta: aseta tavoitteet ja tee kovasti töitä niiden eteen. Lause lisäksi heti alussa muistuttaa työnhakijaa työnteossa tarvittavasta itseohjautuvuudesta.

Ongelmanratkaisukyvyyn korostaminen on usein työelämäpuheissa esillä. Aineistosta kuitenkin löytyi ainoastaan kaksi lausetta, joissa suoraan käytettiin ongelma-sanaa. Tällä ilmeisesti halutaan peräänkuuluttaa kekseliäisyyttä. Toinen arvostettava piirre, joka liittyi työstä tavallista parempaan suoriutumiseen, oli tarkkuus, jota työnhakijoilta toivottiin vain kahdessa lauseessa.

Paineet, ongelmat, tavoitteellinen toiminta ja tarkkuus eivät olleet tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä edustettuina sellaisenaan. Ne eivät lukeutuneet työnantajalupausten eikä työarvojen joukkoon. Sen sijaan *haasteellisuus* mainittiin sekä Kickulin (2001) ja Lyonsin ym. (2006) teorioissa. Haasteet, paineet ja päämäärät saattavat kunkin lukijan mielessä edustaa jotain muuta ja siten niiden kuvailemisen kautta työnhakija kokee saavansa lupauksen esimerkiksi kehittymisestä, ylenemisestä tai järjestelmällisyyttä arvostavasta työyhteisöstä.

5.7 Yrityksen arvot – *luottamus, osaaminen ja tasa-arvo*

T-median (2014) toteuttamassa työnantajakuvatutkimuksessa havaittiin, että yrityksen arvomaailman yhteensopivuus työntekijän arvojen kanssa oli yksi merkittävistä työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan arvoja esiin tuovien piiloviestien lisäksi varsinaisia yritysarvoja esitteleviä lauseita. Sellaisiksi määritellään tässä yhteydessä sellaiset lauseet, joissa luodaan arvolistoja tai käytetään sanaa arvo tai verbiä arvostaa. Osatavoitteena oli myös tarkkailla, tuodaanko työilmoituksessa esille selkeäsanaisesti niitä Lyonsin ym. (2006) mainitsemia altruistisia arvoja: moraaliarvoja, rehellisyyttä, tasa-arvoa tai yhteiskunnan auttamisen arvoa. Seuraavalla sivulla esitän hyvin yksinkertaistetun kuvion 11 liittyen siihen kaksijakoiseen alateemoitteluun, johon lopulta arvoteman mukaiset lauseet jaottelin:



Kuvio 11 Arvopuheen alateemat

Arvopuhetta esimerkiksi luettelomaisessa muodossa oli yhteensä 22 lausetta. Luettelolauseista erotettiin erilliseksi alateemakseen sellaiset lauseet, joissa toivottiin työnhakijan jakavan yrityksen arvot tai asenteet. Tätä alateemaa havainnollistaa kuvion 11 alemmat palkit. Arvojen esittelyosuudet työilmoituksissa eivät aina olleet kovin laajoja esityksiä eikä arvojen merkitystä juurikaan purettu pienempiin ymmärrettävämpiin osiin. Lyhyet listat saattavat luoda lukijalle vaikutelman siitä, että yritys tahtoo ainoastaan nojata sanasemantiikkaan, vaikka sen taustalla ei todellisuudessa olisikaan luvattun mukaista toimintaa.

Lyhyemmät muutaman sanan arvolistat olivat tässä aineistossa tavanomaisempia esitystapoja:

Ihmisten kunnioittaminen, jatkuva parantaminen sekä peloton avoimuus ovat meille erityisen arvokkaita asioita.(TIL015)

Meillä työskentelee 80 ohjelmistoalan ammattilaista, joiden jokapäiväistä työtä ohjaavat arvomme yhteisöllisyys, kehittyminen, vastuullisuus ja asiakslähtöisyys.(TIL03)

Koska toimintamme ei ole tiukasti prosessiohjattua, pystyt toimimaan vapaassa ja vastuullisessa ympäristössä.(TIL016)

Ensimmäinen lause esittää luettelon ja toteaa yksioikoisesti, että näitä asioita pidetään arvossa. Toinen sitaatti lisää, että arvoilla saattaisi olla jokin kytkös yrityksen toimintaan käytännön tasolla, sillä niiden väitetään ohjaavan työntekoa. Kolmannen sitaatin lähestymistapa poikkeaa kahden ensimmäisen sitaatin suoraviivaisemmasta lähestymistavasta. Silti sen perustehtävä on yhtä lailla viestiä lukijalle yrityksen arvomaailmasta ja tehdä ne uskottaviksi. Arvoiksi tämä yritys määrittelee vapauden ja vastuullisuuden. Kuitenkin

kumpikin näistä jää merkityksiltään hieman avoimiksi. Lukija ei voi täysin tietää, viitataanko vastuullisuudella yksilön rehelliseen toimintaan vaiko yritysten yhteiskuntavastuullisuuteen. Vapaa toiminta voisi tässä tarkoittaa esimerkiksi epäbyrokraattista ja vähemmän säädeltyä toimintaa. Tämä vaikutelma syntyy argumentin perusteluosasta, jolla virke alkaa. Yksinkertaistettuna väite (V) ja perustelu (P) voidaan muotoilla seuraavasti: Meillä on mahdollista toimia vapaasti ja vastuullisesti (V), koska tiukka ohjaus puuttuu (P).

Vakuuttavampaa argumentaatio olisi, jos se pystyisi tarjoamaan selkeän ja hyväksyttävältä tuntuvan perustelun sille, miksi juuri tietyt arvot ovat yritykseen tulleet ja miksi niiden mukaan tulisi toimia. Arvoja esiteltäessä voidaan myös tarkemmin yrittää ilmentää, miten arvojen toteuttaminen näkyy yrityksen käytännöissä. Alla esimerkki erään yrityksen antamasta arvolistauksesta:

Me [tässä yrityksessä] uskomme arvojohtamiseen. Kaikkea toimintaamme ohjaavat yhdessä sopimamme arvot ja strategiat. Controllerin sijainen sitoutuu aidosti seuraaviin arvoihin:

1. Luottamuksen säilyttäminen - Lupausten pitäminen: Toimitamme ydin-arvo.

2. Yksilön arvostaminen: Erilaisuus on voimavara, jota pitää hyödyntää.

3. Sitoutuminen yhteisiin päämääriin: Sovi mitä tehdään - Tee mitä sovitaan. (TIL010)

Yritys esittää arvojohtamisensa kulmakivet hyvin jäsennellyllä ja auki puretulla tavalla, mikä lisää vaikutelmaa siitä, että arvot ovat heille keskeisiä ja tärkeitä. Tämänkaltaiselle arvopuheelle lienee asetettuna vahva sitouttamistehtävä; yritys esittelee joukon yrityskulttuuria kuvaavia arvoja toivoen työnhakijan samastuvan niihin. Erityisen mielenkiintoinen tapa painottaa yritysarvojen tärkeyttä on huomauttaa työilmoituksessa, että sijaisenaan kohdalla arvoihin sitoutumisen vaatimuksesta ei jousteta. Tälläkin sitaatilla on kyky luoda lukijalle tasavertaisuuden ja rehellisyyden vaikutelmaa. Tämän kaltaiset arvot kuuluvat Lyonsin ym. (2006) altruistisiin työarvoihin huolimatta siitä, ettei niitä ehkä toteuteta puhtaan altruistisesti eli itsekkäät tarkoitukset täysin unohtaen.

Miksi sitten työnantaja pitää arvojen samankaltaisuutta tärkeänä? Ehkäpä juuri siksi, että yhteensopivuuden on uskottu ennustavan työntekijän parempaa suorituskykyä (Tom 1971), sitoutumista (Meyer and Herscovitsch 2001), työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia (Kristof-Brown ym. 2005). Toisaalta työnhakijan arvioidessa omaa arvomaailmaansa, hän kykenee vain vertaamaan työilmoituksessa ilmaistuja arvoja niihin arvoihin, joita hän mieltää omikseen. Tämä on niin sanottua miellettyä yhteensopivuutta pikemminkin kuin todellista yhteensopivuutta (Van Vuuren 2006). Seuraavassa lauseessa työilmoitus ilmaisee vaatimuksensa samanarvoisuudesta:

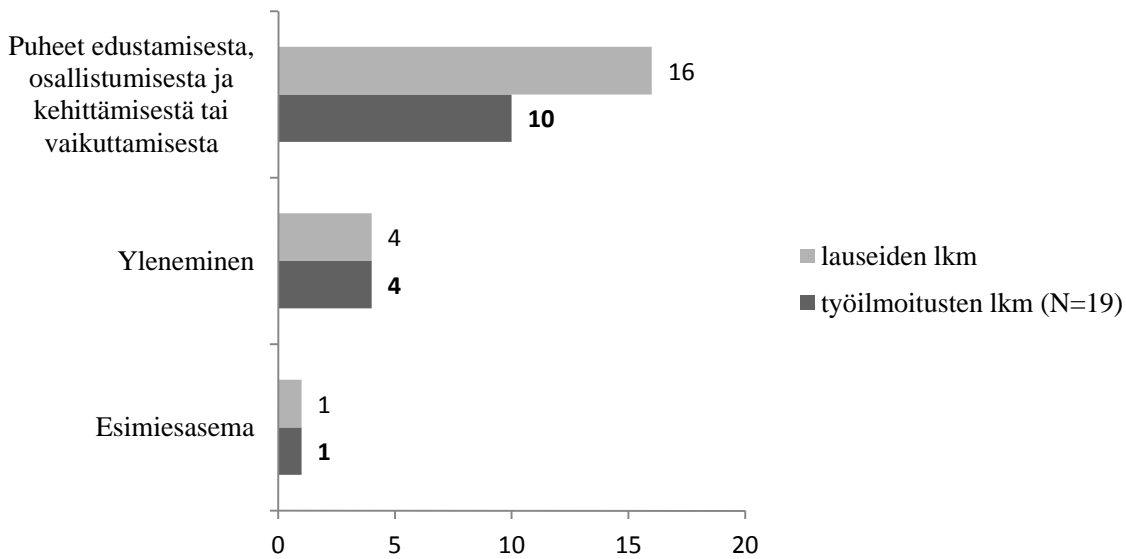
Tulevana työnantajanasasi toivomme, että kesätyöntekijänä myös sinä asetat nämä arvot korkealle omassa henkilökohtaisessa arvoasteikossasi. (TIL03)

Lause kiteyttää keskeisen idean sitä, kuinka jotkut yritykset ovat havainneet samankaltaisuuden olevan ainakin heidän toiminnassaan tärkeä edellytys menestymiselle, jolloin siitä mainitaan myös työilmoituksissa. Tämän tutkimuksen 19 työilmoituksista neljässä työnhakijoilta toivottiin yhtenäistä asenne- ja arvomaailmaa tulevan työnantajayrityksen kanssa.

5.8 Arvovallalta ja yleneminen – vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuus

Työilmoitusten erittelyn kautta syntyneitä kahdeksatta pääteemaa voisi luonnehtia arvovallan, määräysvallan tai ylenemisen lupauksen teemaksi. Se syntyi muiden pääteemojen tavoin Kickulin (2001) ja Lyonsin ym. (2006) teorioiden yhdistelmänä. Kickulin (2001) työnantajalupauksiin sisältyy *mahdollisuus ylenemiseen ja kehittymiseen* ja Lyonsin ym. (2006) työarvoissa on kokonainen arvoluokka nimeltä *arvovallan työarvot*. Arvovallan työarvoilla tarkoitettiin muun muassa muiden ihmisen ohjaamisen, arvostetun työn tekemisen, korkeaan asemaan etenemisen ja vaikuttamisen mahdollisuuden arvostamista (Lyons. ym. 2006). On siis oletettavaa, että määräysvallan, esimiesaseman ja vaikuttamismahdollisuuksien tarjoamisella voisi olla työnhakijoiden suhteen jokin suostutteluvaikutus. Suomessa teetetyt työnantajakuvatutkimuksen mukaan erityisesti opiskelijat arvostivat vaikuttamismahdollisuuksia, ja työnantaja, joka niitä tarjoaisi, näyttäytyisi heidän silmissään vetovoimaisena (T-media 2013). Vuosi myöhemmin vastaavanlaisessa tutkimuksessa tulokset olivat samansuuntaiset. Ilmeni, että moni arvosti erityisesti työn sisältöön vaikuttamisen mahdollisuutta. (T-media 2014.)

Kuviossa 12 on esitetty kolme arvovallan ja ylenemisen alateemaa. Ensimmäisenä huomio kiinnittyy siihen, että ainoastaan yhdessä työilmoituksessa työnhakijalle luvattiin esimiesasemaa. Toisaalta tämä voi selittyä sillä, että aineiston joukossa ei ollut kuin yksi avoinna oleva työtehtävä, johon esimiestyö oleellisesti kuului. Yleisempää aineistossa olivat puheet vaikutusmahdollisuuksista, osallistumisesta ja kehitystyöstä, joista erityisesti viimeiseksi mainittu oli T-median molemmissa tutkimuksissa nostettu arvostetuksi asiaksi. Viittauksia ylenemiseen tai uralla etenemiseen oli koko aineistossa vain neljän lauseen verran.



Kuvio 12 Arvovalta- ja ylenemispuheen alateemat

Työhakemuksissa puhuttiin työnhakijalle vaikutusmahdollisuuksista ja edustamistehtävistä vaihtelevin sävyin. Joissakin tapauksissa ne esitettiin osana työkuvausta: *työhösi kuuluvat rakentaminen ja kehittäminen, olet mukana kehittämässä ja jalkauttamassa jne.* Toisinaan lauseissa oli hieman enemmän vaikutelmaa siitä, että työntekijälle suotaisiin vaikutusmahdollisuus etuoikeutena:

Tasa-arvoinen ja osaamisestaan ylpeä perhe, jonka avoimessa ilmapiirissä pääsee vaikuttamaan ja kehittymään yhdessä.(TIL015)

Hallitset hyvin isoja kokonaisuuksia ja haluat olla tiiviisti kehittämässä kasvavan yrityksen toimintaa ja prosesseja.(TIL017)

Ensimmäinen sitaatti edustaa enemmän etuoikeusnäkökulmaa. Työnhakijalle sanotaan, että hän *pääsee* vaikuttamaan. Ottaen huomioon pehmeäarvoisen lausekontekstin, voidaan väittää, että ilmaisu esiintyy pikemminkin merkityksessä: sinulla on mahdollisuus vaikuttaa, jos näin haluat. Toisessa sitaatissa työnhakijalle tarjotaan vaikuttamisen mahdollisuutta samalla kun listataan työnhakijalta toivottuja ominaisuuksia. Määräysvaltaa tai valtaa suhteessa toisiin ihmisiin ei näissäkään sitaateissa ilmenetä vaan vallan käytön osoitetaan suuntautuvan yritykseen. Työntekijälle tehty tyypillisin lupaus, jonka voitaisiin ajatella olevan lähimpänä määräysvaltalupausta, on vaikuttamismahdollisuudet eli mahdollisuus kehitystoimintaan. Kummankin lauseen sävyt ovat kehittymismyönteisen työympäristön mielikuvaa tukevia. Tämä aikaansaadaan käyttämällä ilmaisuja, kuten *ylpeä perhe, avoin ilmapiiri, hallitset hyvin ja haluat olla*, joista jokainen voi saada myönteisiä tulkintoja.

Varsinaisia ylenemislupauksia oli mahdoton aineiston työilmoituksista löytää. Sen kaltaiset lupaukset annettiin kuitenkin kesätyöntekijöille ja määräaikaisille. Kesätyöntekijöitä etsivässä työilmoituksessa kerrottiin, että monet kyseisessä yrityksessä työskennelleet kesätyöntekijät työllistyvät heille myös kesätyökauden jälkeen. Määräaikaisille esitettiin ehtoja, jotka täyttämällä niin sanottu yleneminen tai eteneminen voisi tapahtua:

Antamiesi näyttöjen myötä Sinulla on mahdollisuus sijoittua kotimaan tai kv. organisaatioomme määräaikaisuutesi päätyttyä.(TIL08)

Toisin sanoen työilmoituksessa väläytellään työnhakijalle mahdollisuutta puhumalla ulkomaille lähtemisestä, mikäli määräaikaisuuskauden aikana kokelas on näyttänyt kelpoisuutensa. Toinen tulevaisuuteen viittaava lause yhtä lailla puhuu kansainvälisyysmahdollisuuksista ja puhuttelee lukijaa suoraan käyttämällä juhlallisesti isoa alkukirjainta sanassa *Sinulle*.

Tarjoamme Sinulle: --Mahdollisuuden työskennellä tulevaisuudessa kansainvälisessä työympäristössä. (TIL017)

Edellä esitetty etu on muotoiltu epämääräiseksi. Se viittaa tulevaisuuteen, mikä merkitsee tämän olevan niitä etuja, joista työllistyvä ei pääse välittömästi nauttimaan. Silti mahdollisuuskin on hyödynnetty argumenttina ja osana työnhakijan suostuttelua. Mahdollisuus on esitetty osana perinteistä *Tarjoamme Sinulle* -listaa.

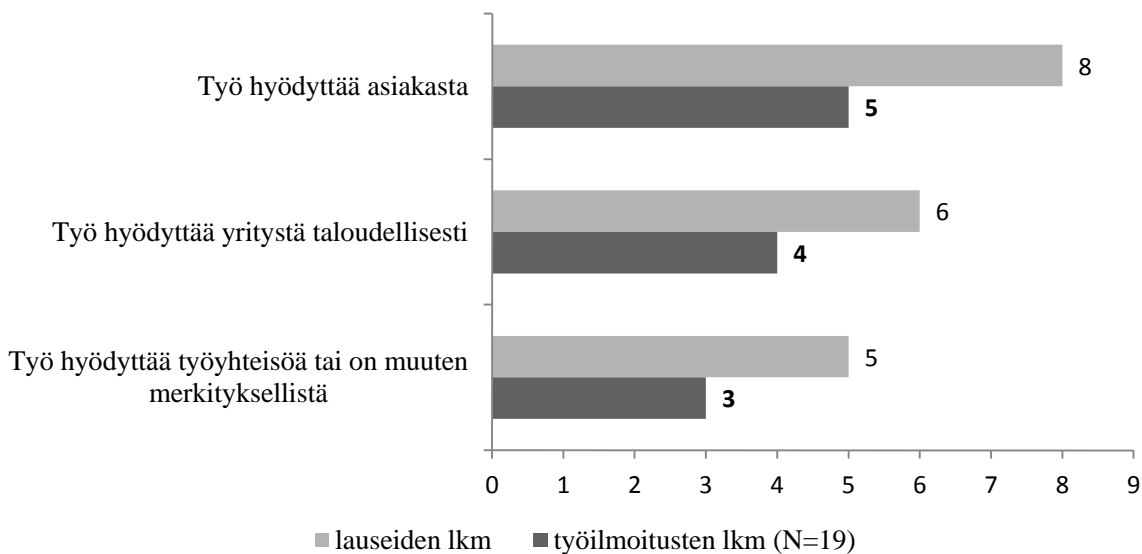
Kaiken kaikkiaan voidaan tämän pääteeman aihepiiristä sanoa, ettei määräysvaltaa sen perinteisimmässä merkityksessä tässä aineistossa tavattu. Kenellekään ei luvattu alaisia tai muita käskytettäviä. Näin ollen työnhakija ei saa tietää, pääseekö hän ohjaamaan muiden ihmisten työtä. Toisaalta työilmoitukset hyvin vähäisessä määrin toivat esille, onko työnhakijalla mahdollisuus nousta korkeampaan asemaan urallaan. Välillisesti puheet yrityksen menestyksestä voivat tuottaa mielikuvan arvovaltaisesta työstä, mutta mitään suoria lupauksia yhteiskunnallisesta arvostuksesta ei työilmoituksissa myöskään annettu. Arvostusta lupaavia lauseita voisi kuvitella esiintyneen aikoinaan esimerkiksi lääkäreitä tai poliiseja rekrytoivissa teksteissä. Arvovallan työarvoluokasta ainoastaan väite: *Sinulla on kyky vaikuttaa organisaation lopputulokseen*, oli edustettuna monella eri tavoin läpi aineiston.

5.9 Työn arvo ja merkityksellisyys – *ole osa menestystarinaa*

Yhä useampi toivoo työn olevan merkityksellistä ja monipuolista eikä ainoastaan oman työpanoksen antamista yritykselle (Julkunen, Nätti & Anttila 2004). T-median (2014) tekemän työnantajakuvatutkimuksen mukaan työn merkityksellisyys korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa on kolmen tärkeimmän valintakriteerin joukossa. Koska työtä etsivä

henkilö saattaa hakea työtä, joka antaa merkityksen hänen henkilökohtaiselle elämälleen tai työtä, joka on merkityksellinen kenties koko yhteiskunnalle, on mielenkiintoista tarkastella aineiston työilmoituksista, tuovatko Suomen parhaat työpaikat selvästi ilmi, miksi juuri tämän työn tekeminen on tärkeää ja arvokasta.

Käsillä olevan aineiston muodostavissa työilmoituksissa työn merkityksellisyyttä ei juurikaan hyödynnetty runsaasti argumentaation välineenä lähestyttäessä työnhakijoita. Aineiston analyysivaiheen merkityksellisyys-kierroksella työilmoituksesta etsittiin vastausta isompaan kysymykseen: *Mitä työilmoitus kertoo työn arvosta, sillä tuotetusta hyödyistä tai hyötyjästä?* Kuka tai ketkä esitetään juuri tämän työn hyötyjänä? Yritys, yhteiskunta, asiakkaat, jokin toimiala vai työntekijä itse? Näiden apukysymysten avulla tarkoituksena oli päästä merkityksellisyyden tematiikkaan paremmin käsiksi huolimatta siitä, että työn merkityksellisyys voi saada tulkitsijasta riippuvaisia merkityksiä. Alla esitetty kuvio 13 havainnollistaa merkityksellisyyden teeman jakautumista alateemoihin. Näiden kolmen alateeman kautta pyrittiin hahmottamaan, miten työilmoitukset perustelevat avoimen työtehtävän olevan merkityksellinen olemukseltaan, eli tässä yhteydessä, jotakin tahtoa hyödyttävää toimintaa.



Kuvio 13 Merkityksellisen ja arvokkaan työn alateemat

Aineistossa tyypillisesti työn keskeiseksi merkitykseksi esiteltiin asiakkaiden palveleminen.

Olemme tarkkoja siitä, keitä otamme mukaan rakentamaan asiakkaille parempia ratkaisuja ja työyhteisöllemme vielä nykyistäkin valoisampaa tulevaisuutta.(TIL015)

Oletko käyttäjien asialla ja tahdotko ratkoa käyttäjän kannalta tärkeitä haasteita?(TIL011)

Asiakaskeskeisyyttä korostavat lauseet muistuttavat asettelultaan ja sävyiltään kuluttajille suunnattua markkinointikieltä. Tällaisilla lauseiden voidaan ajatella toteuttavan kaksisoitehtävää; se sekä puhuttelee asiakaspalveluhenkistä työnhakijaa sekä hoitaa yrityksen julkisuuskuvaa esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden suuntaan. Molemmissa esimerkkilauseissa asiakkaan hyödyttäminen tarjoillaan lukijalle jotenkin tavallista palvelutapah- tumaa tai myyntityötä ylevämpänä tekemisen muotona.

Ensimmäinen sitaatti rakentaa kuvaa suljetusta yhteisöstä, jonka joukkoon pääsevät vain harvat ja valitut. Lisäksi siinä rakennetaan loogiselta tuntuva päättelyketju esittä- mällä ajatus laadukkaan asiakaspalvelun ja yrityksen menestyksen välisestä yhteydestä. Periaatteessa siis työn hyvin tekeminen hyödyttää myös työntekijää itseään ja hänen työ- tovereitaan. Retorisesti mielenkiintoinen tehostekeino on toisen esimerkkilauseen tapa lähestyä lukijaa kysymyslausein. Kysymysrakenteen voidaan uskoa herättävän lukijassa tarpeen vastata, sillä kysymysmuotoisuus tuottaa passiivirakenteeseen verrattuna voimal- lisemmän vaikutelman kahdenvälisestä keskustelusta. Tämä puolestaan lisää tuttuuden tunnetta ja inhimillisyyden vaikutelmaa toisin kuin passiivi automaattisesti luo etäisyyttä puhujan ja vastaanottajan välille.

Työnteon jokseenkin tavanomaiset puolet voidaan kielenkäytön avulla esittää parem- massa valossa:

*Olet mukana kehittämässä ja jalkauttamassa yrityksen myyntistrate-
giaa.(TIL017)*

*Olet rohkea, haluat viedä osaamistasi ja yritystämme eteenpäin jatku-
vasti.(TIL001)*

Myyntistrategian jalkauttaminen -ilmaisu hyödyntää sotatermistöä, joka tosin liikekie- leen on sittemmin omaksuttu. Tämä ilmaisu lisää tärkeyden vaikutelmaa perusajatukseen *tulet tekemään myyntityötä*, joka kuitenkin on suhteellisen arkinen työloppaus. Kummatkin sitaatit pyrkivät puhuttelemaan kunnianhimoista mieltä haastaen kehittymään, kehittä- mään ja osallistumaan. Toisessa sitaatissa ensimmäistä selkeämmin esitetään työn mer- kityksen piilevän siinä, että työntekijä pääsee hyödyttämään yritystä. Yrityksen eteenpäin viemisen sanotaan jopa vaativan työntekijältä rohkeutta. Rohkeuden ja kehittämishaluk- kuuden vaatimusta ei peräänkuuluteta kysymyslauseella vaan väittämämuotoisena syntyy kuva tietystä vaihtoehdottomuudesta. Asetetut ominaisuudet, kuten rohkeus, ovat tässä työssä välttämättömiä ja *olet mukana*-ilmaisu luo kuvaa siitä, että henkilön mukana ole- minen todella tulee tapahtumaan.

Työyhteisön hyödyttäminen oli asiakkaan hyödyttämisen ja yrityksen taloudellisen hyödyttämisen lisäksi kolmas merkityksellisyyden aspekti. Työnhakijaa kutsuttiin mu- kaan työyhteisön valoisamman tulevaisuuden luomistyöhön tai työyhteisön jatkuvaan pa- rantamiseen tähtäävälle matkalle. Yhdessä työilmoituksessa työlle annettiin merkitys ky- symällä hakijalta:

Haluatko olla luomassa maailman parasta työpaikkaa?(TIL010)

Työnhakijan silmissä tällaisessa työtehtävässä pääsee osallistumaan johonkin ylevämpään luomistyöhön ja siten parantamaan työyhteisön viihtyvyyttä. Mielenkiintoista oli havaita, ettei tähän aineistoon kuuluvissa GPW-yritysten työilmoituksissa työn merkityksellisuuden puolesta argumentoitu yhtä runsaasti kuin olisi ollut varaa – onhan merkityksellisuuden kaipuun väitetty yleisesti lisääntyneen. Työn teon merkityksiksi mainittiin 1) asiakkaan hyödyttäminen, 2) työnantajayrityksen menestyksen edesauttaminen 3) työyhteisön auttaminen. Toisaalta joillekin tahoille työn tarjoamat kehitysmahdollisuudet eli työntekijän itsensä hyödyttäminen voi olla riittävä merkitys. Jälleen on kyse subjektiivisesta tulkinnasta. Näissä työilmoituksissa työnhakijalle ei mainostettu kertaakaan työn tekemisen yhteiskunnallisia hyötyjä. Tämä on omituista siksi, että joku osapopulaatio voisi vaikuttaa sellaisesta työpaikkailmoituksesta, jossa markkinoitaisiin käsillä olevan työtehtävän kehittävän alaa tai teknologiaa siinä määrin eteenpäin, että se välillisesti hyödyttäisi koko yhteiskuntaa. Huolimatta yhteiskuntahyötyjen esilletuonnin puutteesta, muita mahtipontisia ilmaisuja löytyi aineistosta:

Would you be interested in being part of the next success story and leaving your mark in history?(TIL018)

Edellä oleva esimerkkilause on kenties suurieleisin esitystapa, jolla työnhakijalle luotiin mielikuvaa siitä, kuinka työnteon kautta voisi päästä osaksi jotain suurempaa tarinaa ja jonka avulla voisi jättää jälkensä historiaan. Suoranaisista yhteiskuntavaikutuksista lauseessa ei kuitenkaan puhuta, mutta lause on lähimpänä tällaista työn laajemman merkityksen osoittamisyrittystä. Lause herättäneen mielikuvan yleisestä merkityksellisyydestä kuitenkin sen tarkemmin erittelemättä, miten ja millainen jälki historiaan jätetään. Tällainen lähestymistapa jättää lukijan mielikuvitukselle liikkumatilaa siten, että lause voidaan tulkita yltiöpositiivisesti.

5.10 Palkka ja edut – virikeseteleitä ja hammashuoltoa, mutta saanko palkkaa?

Tässä pääteemassa tarkastellaan niitä tietoja, jotka puhuttelisivat työnhakijoiden ulkoisia työarvoja. On yleisesti hyväksyttävää ajatella, että ainakin osa populaatiosta haluaisi saada tietoa työn taloudellisista hyödyistä työnhakupäätöksensä pohjaksi. Olisi valheellista väittää, ettei ihmisten ura- ja koulutusvalintojen taustalla taloudellisilla kannustimilla olisi minkäänlaista vaikutusta. Näitä yleisesti kulttuurissamme vallitsevia arvoja vasten verrattuna tuntuukin epäloogiselta, ettei rahasta, palkasta tai muista huomion arvoisista

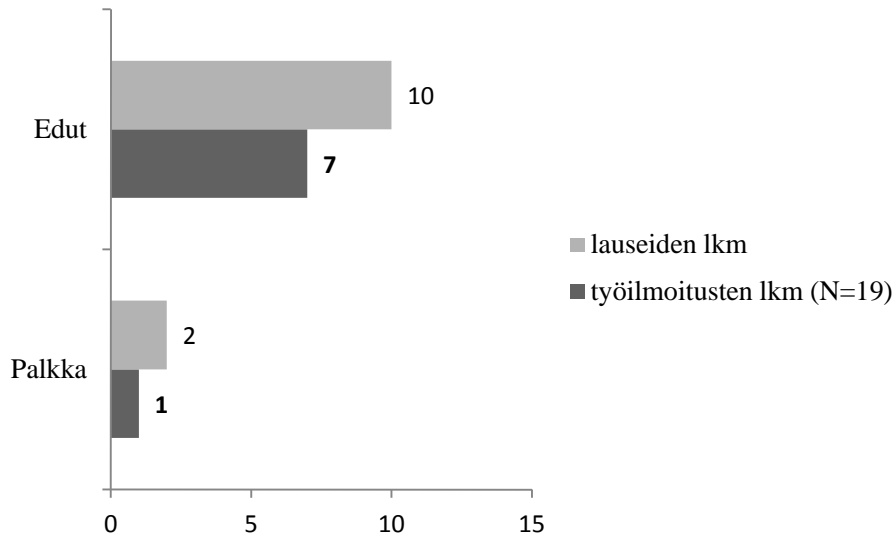
eduista puhuta työilmoituksissa kovinkaan usein. Palkkatietoihin törmää usein työilmoituksissa silloin, kun alalla vallitsee jonkinasteinen työntekijäpula. Tyypillinen esimerkki tällaisesta voisi olla puhelinmyyntityö, jonka tekemiseen moni tuntuu tarvitsevan erityisen kannustimen.

Tässä tutkimuksessa edut erotetaan virkistystoiminnasta, johon liittyviä mainintoja käsiteltiin luvussa 5.1. Tämän pääluvun alla esiteltävät edut ovat siis niin sanottuja rahan arvoiseksi luettavia etuja, joiden sanotaan selvästi olevan työnantajan tarjoamia etuuksia eivätkä esimerkiksi mahdollisesti työntekijöiden omakustanteisia peli-iltamia. Koko aineistossa oli seitsemän yritystä, jotka antoivat ymmärtää, että jonkinlaista vapaa-ajan viihdettä olisi tarjolla, mutta ainoastaan yhdessä työilmoituksessa korostettiin, että nimenomaan työnantajayritys toimii virkistystoiminnan avokätisenä sponsorina. Muista eduista puhuttiin kymmenen lauseen verran koko aineistossa, mutta ainoastaan yksi työilmoitus, mainitsi varsinaisen palkan:

Työsuhteen alussa (2kk) takuupalkka 12€/h, jonka jälkeen TES:in mukainen tuntipalkka. Provisiolla voit itse vaikuttaa palkkasi määrään.(TIL014)

Tässäkin tapauksessa kyseessä on jokin sellainen työtehtävä, jossa palkkauksen suuruus riippuu työntekijän omasta ahkeruudesta. Retorisessa mielessä tämä sitaatti ei sinänsä ole mitenkään mielenkiintoinen. Rekrytointikontekstissa sitaatilla on muun muassa vakuuttamistehtävä eli lauseiden on tarkoitus tuoda esille lisää niitä työn puolia, joiden vuoksi työtä kannattaisi hakea. Edellä esitetty sitaatti kertoo hyvin avoimella tavalla palkkauksen realiteeteista, jotta esimerkiksi provisiopohjaisuus ei tulisi työntekijälle yllätyksenä vasta myöhemmissä vaiheissa. Suomalaisessa kulttuurissa provisiopalkkausta vierastetaan verrattuna vakituisen työsuhteen kuukausipalkkaukseen. Tästä näkökulmasta katsottuna sitaatin jälkimmäinen osa on rehellinen, mutta myös retoriikaltaan ovela, sillä siinä esitetään proviisio mahdollisuutena ja ahkeruuteen kannustavana. Palkan suuruutta ei siis toisaalta liioitella, mutta sille ei myöskään anneta kattorajaa, jonka lukija voi itse kuvitella. Sitaatti korostaa henkilön oman osallisuuden merkitystä palkan lopulliseen määrään ja siten se saattaa toimia vetovoimaisena suostuttelun keinona sellaisen ihmisen kohdalla, jonka arvot ja tarpeet ovat yrityksen kanssa yhteensopivat. Työnhakija, joka hyväksyy palkkauksen ehdot reiluina, todennäköisemmin hakee tällaista työtä.

Julkisen puolen työilmoituksissa useammin mainitaan palkkauksen peruste, mutta yksityisellä puolella tämä tuntuu olevan harvinaisempaa. Kuvio 14 seuraavalla sivulla havainnollistaa, missä määrin aineiston menestyneet työnantajat esittelivät palkka- ja etutietojaan. Vaikka kummankaan aihepiirin esiintyvyys ei ollut aineistossa suurta, eduista puhuttiin palkkausta useammin.



Kuvio 14 Palkka- ja etupuheiden alateemat

Yhdeksästätoista työilmoituksesta seitsemässä mainittiin joitakin etuja, joista työllistytvä pääsisi nauttimaan. Pääasiassa eduista kerrottiin yksilauseisesti muutamaa työilmoitusta lukuun ottamatta. Jotkut yritykset totesivat yleisesti ja lyhyesti tarjoavansa etuja, toiset erittelivät hieman tarkemmin eturepertuaariaan:

Meillä asiantuntija saa ansaitsemansa osan yrityksen menestyksestä ja jokapäiväistä elämää tukevat edut, kuten erikoislääkäritasoisen työterveyshuollon ja työmatkasetelit.(TIL015)

Puhelin- ja nettietu, lounarit, virikesetelit ja laajennettu työterveyshuolto ovat meillä peruskauraa. Näiden lisäksi tarjoamme sinulle laajasta riippumattoman vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen ja korvaamme hammashuoltoasi vuosittain 300 euroon saakka.(TIL04)

Ensimmäinen sitaatti edellisen palkkaesimerkin tavoin korostaa hyötyjen olevan kunkin tekijän antaman työpanoksen mukaiset; työnhakijalle luvataan ansaittu osa menestyksestä, mitä se sitten ikinä konkreettisesti tarkoittaakaan. Toinen sitaatti käyttää värikästä ilmaisua, *peruskauraa*, jolla halutaan teroittaa normaaliutta, vaivattomuutta tai jopa etukäytäntöjen rutinoituneisuutta. Edellä esitetyt kaksi sitaattia ovat etuesittelylauseiden runsaimmasta päästä. Aineistossa kolme työilmoitusta viittasi terveyttä edistäviin etuihin: erikoislääkäritasoiseen työterveydenhuoltoon, hammashuoltoon tai tapaturmavakuutukseen. Terveystuettujen etujen lisäksi työnhakijoille tarjottiin työsuhdematkalippuja, lounaseteleitä, virikeseteleitä, kattavaa muuttoapupakettia vieraalle paikkakunnalle sekä netti- ja puhelinetuja.

Yksityiskohdattomat etupuheet tekivät etunsa vakuuttavammaksi toisin keinoin:

Työtäsi ja kehittymistäsi tukevat suuren ja vakavaraisen konsernin edut, osaaminen ja mahdollisuudet.(TIL07)

*Pääset nauttimaan hyvästä työilmapiiristä ja useista työsuhte-
eduista.(TIL012)*

Eräässä lauseessa etujen todettiin olevan kilpailukykyiset, mutta näissä sitaattilau-
seissa linja on lähes yhtä pelkistetty. Ensimmäisessä sitaatissa hyödynnetään suureen yri-
tykseen liitettyjä assosiaatioita osana retoriikkaa. Tulkintavastuu siitä, mitä suuren kon-
sernin edut oikeasti merkitsevät, heitetään lukijalle. Oleellista tässä retoriikassa on se
tapa, jolla halutaan esittää suuret konsernit yhtenäisenä rintamana, joiden edut olisivat
keskenään tasalaatuisia ja samasisältöisiä. Molemmat sitaateista puhuvat etujen lisäksi
samassa lauseessa jostain muusta, mikä toisaalta peittää sitä tosiasiaa, ettei eduista tar-
kemmin puhuta. Osaaminen, mahdollisuudet ja hyvä työilmapiiri ovat kaikki sellaisia
työn puolia, jotka monesti tuottavat positiivisia mielikuvia. Samalla käytetään tukea-ver-
biä ja päästä-verbiä, jotka niin ikään täydentävät myönteistä mielikuvaa. Tässä mielessä
etujen tarkemman esittelyn puuttuminen ei sinänsä vaikuta lauseen tunnelmaan vaan
kummankin sitaatin yhteissävy kallistuu enemmän myönteisen kuin kielteisen puolelle.

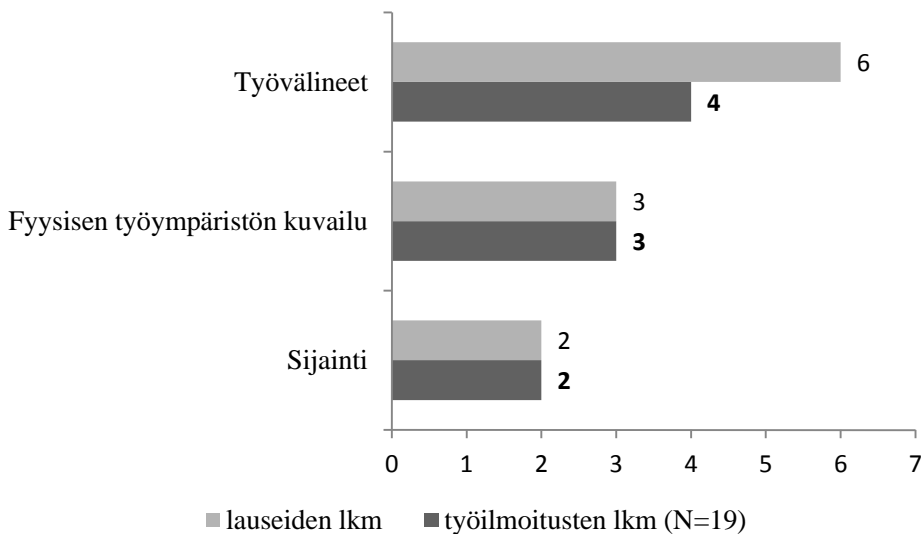
5.11 Työnteon puitteet – viimeisintä teknologiaa

Viimeinen pääteema syntyi Kickulin (2001) teorian innoittamana, mutta ei rajoittamana.
Hänen mukaansa työnantaja voi luvata riittäviä työvälineitä tehtävän suorittamiseen sekä
tarpeeksi resursseja työn tekemiseen. Nämä kaksi lupausa hän sisällytti työnantajalu-
pausluokkaan nimeltä *työn tekemisen edellytykset*. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa
siihen, ovatko työvälineet tai resurssit riittäviä, mutta työvälineistä tai resursseista kerto-
vaa puhetta ylipäänsä pyrittiin aineistosta erottelemaan ja lauseiden sävyjä analysoimaan.

Työnteon puitteet pääteeman yhteyteen on Kickulin työn tekemisen edellytysten li-
säksi sisällytetty aineistosta nostetut uudet aiheet: työpaikan fyysisistä työympäristöä kos-
keva puhe ja sijaintipuhe. Näin ollen tämä pääteemakokonaisuus kuvaa niitä osia työl-
moituksesta, jotka vastaavat seuraaviin kuvitteellisiin työnhakijan alakysymyksiin: *Missä
työpaikka sijaitsee? Millaisessa toimitilassa työskentelisin? Millaisilla järjestelmillä tai
välineillä työtäni tekisin?* Yhteinen tekijä näillä kolmella kysymyksellä on, että niiden
vastaukset kaikki kertovat työnhakijalle jotain työn puitteista, kuten työpaikan fyysisistä
olosuhteista ja konkreettisista välineistä.

Työnhakija voi olla kiinnostunut siitä, ovatko työpaikan tarjoamat resurssit riittäviä
heillä avoinna olevan työtehtävän toteuttamiseen. Tällaisen näkökulman tiedostava työn-
hakija voi etsiä vinkkejä esimerkiksi pääomaresurssien määrästä tai inhimillisen pääoman

määrästä. Tässä tutkimuksessa ei löytynyt selkeitä pääomaresursseista kertovia lauseita, mutta puheet yrityksen menestyksestä voivat toimia välillisinä vihjeinä paremmista taloudellisista resursseista. Puolestaan vihjeet inhimillisistä resursseista voisivat tulla esille esimerkiksi työilmapiiriluvussa esitellyistä lauseista (luku 5.1). Mikäli työilmoituksessa korostetaan asiantuntijuutta, korkeaa osaamistasoa tai jatkuvan koulutuksen tärkeyttä, on helppoa olettaa, että tällaisessa yrityksessä olisi tavallista paremmat inhimilliset resurssit. Kuvio 15 osoittaa, mitkä olivat sisällön erittelyn numeeriset tulokset tämän pääteeman kohdalla.



Kuvio 15 Työnteon puitteiden alateemat

Kuviosta voidaan nähdä, että työvälineistä, kuten ohjelmista tai vähemmän fyysisistä menetelmistä puhuttiin neljässä työilmoituksessa, mutta yhteensä kuuden lauseen verran. Lauseet olivat lähes kaikki geneerisiä eivätkä paljastaneet menetelmiensä tai välineittensä yksityiskohtia. Seuraavat neljä sitaattia edustavat työvälinepuhetta:

Puitteet tekemiselle ja menestymiselle ovat kunnossa.(TIL016)

Projektien onnistumisen varmistavat sinun lisäksesi muut kokeneet konsulttimme ja tarpeisiimme kehitetyt konsultoinnin työkalut ja menetelmät.(TIL05)

At [yritysnimi], you get to work with cutting edge technologies and pick the tools you need to succeed.(TIL018)

Työvälineinä käytämme tunnetuimpia suunnitteluohjelmistoja 2D- ja 3D-työskentelyyn.(TIL012)

Edellä olevista sitaateista voidaan poimia muutamia retorisesti mielenkiintoisia yksityiskohtia. Sitaateissa 1, 2 ja 3 välineillä sanotaan olevan vahva linkki onnistumisen tai menestymisen kanssa. Neljäs sitaatti sen sijaan ei anna välineille tavallista suurempia merkityksiä vaan työvälineistä puhutaan osana esittelyä. Positiivisia vahvistesanoja näissä neljässä sitaatissa on myös muutama: puitteet ovat *kunnossa*, *kokeneet* konsultimme, *tunnetuimpia* suunnitteluohjelmistoja ja *huipputeknologiaa* (cutting edge technologies). Puitteet ovat kunnossa -ilmaisu on näistä tekemäni tulkinnan mukaan neutraalein, koska sillä ilmaistaan, ettei puitteiden suhteen ole mitään vialla; asiantilan negatiivisuus kiistetään, mutta erityistä positiivista latausta ei lause rakenna. Konsulttien, ohjelmistojen ja teknologian olemusta kuvailevat vahvistesanat puolestaan sisältävät merkityksen, että asiat ovat tavallista paremmin.

Työväline-sitaateissa lisäksi oli kaksi sellaista piirrettä, jotka voisivat nostaa työnantajan pisteitä työnhakijan silmissä. Toisessa sitaatissa kerrotaan, että yritys on erityisvarustellut itsensä hankkimalla juuri sen erityistarpeisiin kehitetyt konsultoinnin työkalut. Tämä luo vaikutelmaa systemaattisesta toiminnasta sattumanvaraisen ja ehkä jopa epämääräisen toiminnan sijaan. Lisäksi kolmas sitaatti puhuttelee ihmistä, jolle on tärkeä vaikuttamisen ja valinnan vapaus. Kyseinen työilmoitus sanoo, että heillä työntekijä pääsee itse valitsemaan ne työkalut, joita hän menestyäkseen uskoo tarvitsevänsä (pick the tools you need to succeed).

Tutkimuksen GPW-työilmoituksissa löytyi työvälinepuheen lisäksi lauseita, joissa kuvailtiin fyysistä työympäristöä. Tällaisia lauseita oli silti vain kolmessa työilmoituksessa, kussakin yksi lause. Työnhakijalle luvattiin *modernit ja viihtyisät työtilat, nykyaikaiset toimitilat ja viihtyisät toimitilat*. Voidaan todeta, ettei ainakaan tämän aineiston takana olevat työnantajat pidä työtilojen osuutta työnhakijoiden suostuttelutyössä niin merkittävänä tekijänä, että niistä olisi syytä runsain mitoin työilmoituksissa puhua.

Sijainnin voidaan arvella oleellisesti vaikuttavan työpaikan valintaan. Sijaintikriteerit vaihtelevat henkilökohtaisten preferenssien ja elämäntilanteen mukaan. Sijainti ei kuitenkaan ole millään tavalla tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä edustettuna, sillä sitä ei oltu sisällytetty kyseisissä teorioissa työarvoksi eikä työnantajalupaukseksi. Sen merkitys ei myöskään korostunut T-median tai Uranuksen työnantajamielikuvatutkimuksissa (ks. luku 2.5). Kuitenkin yrityksen sijainnilla on keskeinen vaikutus rekrytoinnin onnistumiseen, minkä vuoksi tässäkin tutkimuksessa sijaintipuhetta päätettiin aineistossa myös tarkastella. Tulos oli, että vain kahdessa työilmoituksessa mainittiin sijainnista jotain erityistä työilmoituksen varsinaisessa tekstiosuudessa:

Toimistomme sijaitsevat keskustassa ja ovat helposti tavoitettavissa liikkuessasi vaikka tarjoamallamme työsuhdematkalipulla.(TIL016)

Työskentelet nykyaikaisissa toimitiloissa hyvien liikenneyhteyksien päässä Helsingin Ruoholahdenkadulla.(TIL07)

Molemmat sitaatit liittyvät työmatkailun helppouden osoittamiseen. Helsingissä ei välttämättä henkilöautolla liikkuminen ei ehkä ole nopein ratkaisu, jolloin työnantajan on järkevää mainostaa, että toimipiste sijaitsee hyvien liikenneyhteyksien varrella. Lisäksi ensimmäisessä sitaatissa luvataan työntekijälle työsuhdematkalippu, jolloin julkisella liikenteellä liikkuminen on tehty työntekijälle mahdollisimman helpoksi. Tällaiset järjestelyt ovat varmasti tehokkaita työpaikan myyntiargumentteja joko autottomalle työnhakijalle tai vaihtoehtoisesti sellaisessa kaupungissa, jossa työmatkailuun liittyy muutoin hankaluutta.

Muiden työilmoitusten kohdalla sijainti ilmoitettiin tavanomaiseen tapaan eli kaupungin nimi luki työilmoituksen perustiedoissa heti yrityksen nimen ja työnimikkeen yhteydessä.

6 YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia työilmoituksen sisältöä ja sävyjä työnhakijan suostuttelun näkökulmasta. Työnhakijan näkemyksiä työilmoitusten suostuttelevuudesta ei haettu koehenkilöiden tai kyselyiden avulla vaan työilmoitusaineistoa lähestyttiin yhteensopivuuden tutkimuksesta tuttujen ajattelutapojen kautta. Valinta tehtiin siksi, että työnhakijan tekemillä yhteensopivuusarvioilla (yhteensopivuus suhteessa työtehtävään tai työyhteisöön) on todettu olevan vaikutusta siihen, kuinka houkuttelevana yksilö työnantajaorganisaatiota pitää (ks. esim. Carless 2005).

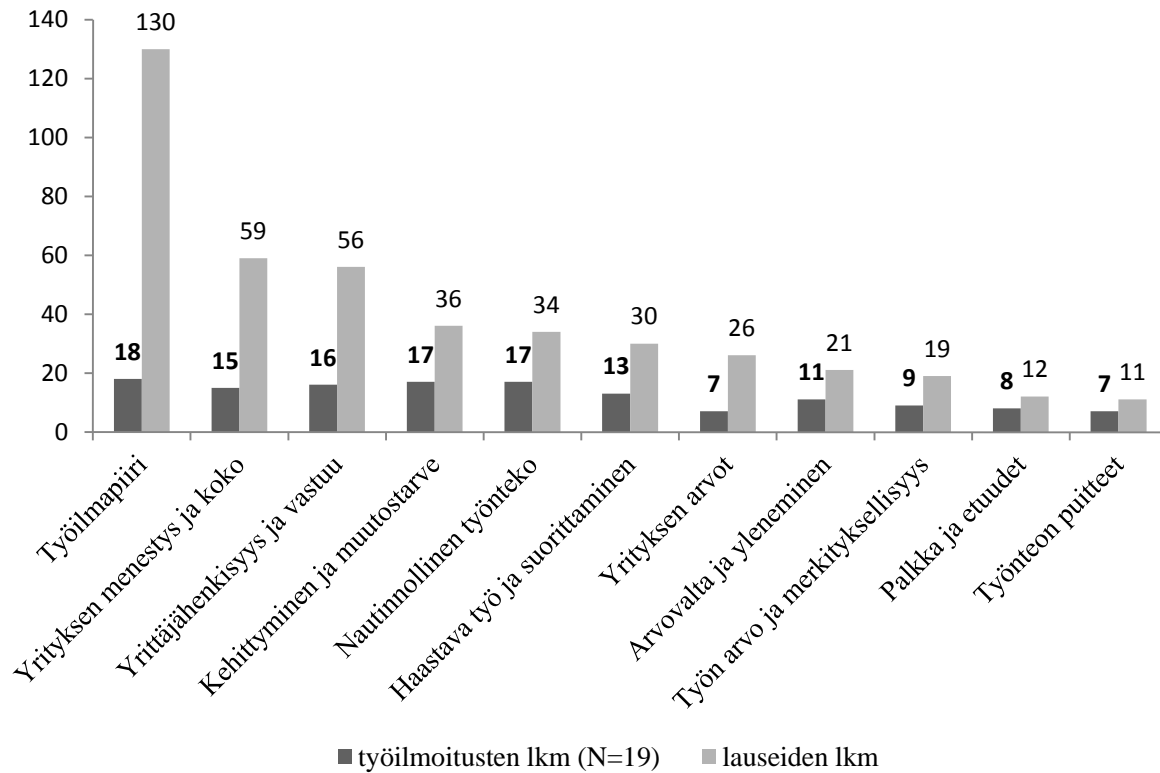
Työilmoituksia tutkittiin siis itsessään kiinnostavina tekstiaineistoina ja yhteensopivuuden tematiikkaa lähestyttiin sekä supplementaarisen ja komplementaarisen yhteensopivuustradition mukaisesti. Nämä kaksi traditiota suhtautuvat yhteensopivuuden hieman eri tavoin. Supplementaarisessa traditiossa ajatellaan, että yhteensopiva yksilö on *samanlainen* (esim. arvoiltaan) kuin organisaatio. Komplementaarisessa traditiossa huomio kohdistuu *tarpeiden tyydyttämiseen*. Mikäli yritys pystyy tyydyttämään yksilön työelämälle asettamat tarpeet samaan aikaan kun yksilö tarjoaa sopivan osaamispaletin yrityksen tarpeisiin, ovat nämä tahot komplementaarisessa mielessä keskenään yhteensopivat.

Näistä lähtökohdista rajasin tutkimukseni keskiöön kaksi näkökulmaa: työarvot ja työnantajalupaukset, joita tulisin keräämistäni työilmoituksista tutkimaan. Olettamani oli, että arvoviestejä luettaisiin työilmoituksista siksi, että arvojen toivottaisiin olevan linjassa omien kanssa. Työnantajalupauksien antaminen työnilmoitusten välityksellä puolestaan edustaa sitä viestialuetta, josta työnhakija voisi arvioida sitä, tulevatko hänen tarpeensa avoimna olevassa työpaikassa tyydytetyiksi. Tavoitteena oli löytää rikasta ja monipuolista suostutteluun pyrkivää materiaalia, joita lähdin etsimään vuosina 2013–2015 GPW-kisassa työnantajana menestyneistä yrityksistä. Näillä yrityksillä arvelin olevan keskimääräistä enemmän kiinnostusta tai resursseja rekrytoinnin toteuttamiseen.

Työarvojen etsimisessä käytin apuna Lyonsin ym. (2006) työarvojaottelua, jossa työarvot jaettiin ulkoisiin, sisäisiin, altruistisiin, sosiaalisiin ja arvovaltaan liittyviin työarvoihin. Työnantajalupauksien etsimisessä hyödynsin psykologisen sopimukseen tiiviisti liittyvän työnantajalupauksien jaottelua (Kickul 2001).

Työilmoitusten mahdollisia arvoviestejä tai työnantajalupauksia etsittiin tässä tutkimuksessa erityisen analyysirungon avulla, joka muodostui työarvojen ja työnantajalupausten luokitusten yhteenliittymänä. Runko koostui lopulta 11 pääteemasta ja 47 alateemasta. Runko rakentui sekä valitsemieni kahden tulkintateorian ohjauksella, mutta lopulta analyysirunko tarkentui juuri tämän aineiston erityispiirteiden mukaan. Luokittelu-

toimintaani ohjasi vahvasti tavoite kuvata mahdollisimman kattavalla tavalla kerätyn aineiston sisältö. Muodostamani analyysirunko ei välttämättä sovellu minkä tahansa muun työilmoitusjoukon analysointiin, mutta arvioin sen olevan suhteellisen kattava alku minkä tahansa suomalaisen työilmoituksen tarkasteluun. Tutkielmani tuloslukuissa esittelin analyysirunkoni pääteemoja tarkemmin osittaen ne alateemoihin. Kutakin alateemaa havainnollistin sitaatein ja samalla tein tulkintoja työilmoitusten retorisisista keinoista. Seuraava kaavio tekee yhteenvedon koko aineiston lauseiden jakautumisesta 11 pääteemaan.



Kuvio 16 Aineiston jakautuminen pääteemoihin

Lauseiden määriä verratessa voidaan havaita, mistä aihepiiristä työnhakija voisi mahdollisesti saada eniten tietoa lukiessaan juuri näitä työilmoituksia Suomen parhailta työnantajilta. Tämän tutkimuksen perusteella työnhakija saisi eniten tietoa siitä, millainen työpaikalla vallitseva ilmapiiri olisi. Ilmoitukset kuvailivat sekä potentiaalisen työntekijän tulevia kollegoita, tuenannon ja joustamisen tasoa sekä virkistystoiminnan luonnetta. Myös erityiset sävyvalinnat rakensivat osaltaan kuvaa mahdollisesta *työilmapiiristä*.

Toiseksi tyypillisin lausetyyppi oli lause, joka esitteli *yritystä ja sen menestystä*. Kolmanneksi yleisin oli *vastuunottoa* korostava puhetapa. Vasta tämän jälkeen neljännelle sijalle pääsi *kehittymismahdollisuuksia* korostavat lauseet, joissa kuitenkin ei erityisesti kerrottu, millaista koulutusta yrityksellä olisi tarjolla ja kuinka usein. Vain yhdessä työilmoituksessa kerrottiin, kuinka monta koulutuskertaa työntekijällä on vuodessa.

Työilmoituksissa puhuttiin myös siitä, kuinka työn pitäisi olla enemmän kuin työ. *Nautinnollinen työntekopuhe* koostui niistä tekstiosuuksista, joissa toivottiin työnhakijalta harrastuneisuutta tai poikkeuksellisen heittäytyvää ja positiivista asennetta. Jonkin taidon toivottiin olevan niin sanotusti selkärankaan ohjelmoituna ja monesti työntekijältä toivottiin hymyä tai iloa.

Työilmoituksissa suhteellisen toistuva puhekokonaisuus käsitteli *haasteita, ongelmia, kiireitä, paineita, tehokkuutta ja tuloksellisuutta*. On kuitenkin mahdollista, että osa vaatimusvaikutelmista syntyvät vahingossa. Vaativuutta ei välttämättä haluta tietoisesti korostaa vaan vaikutelma syntyy laajasta vaatimuslistasta. Runsaiden vaatimusten määrä puolestaan saattaa johtua siitä, että pitkään talossa ollut työntekijä on jäämässä eläkkeelle tai muuten poistumassa yrityksen palveluksesta. Jatkajan löytämiseksi edeltäjä on ehkä saanut kirjata ylös työnkuvansa, joka on saattanut paisua ajan saatossa pitkäksi.

Tämän tutkimuksen yksi tutkimuskysymys koski arvopuhetta. Analyysin perusteella voidaan todeta, ettei varsinaisten *yritysarvojen esitleminen* työilmoituksissa näyttänyt olevan vakituinen käytäntö näiden GPW-työnantajien joukossa. Kuitenkin arvopuhetta ja samankaltaisen arvomaailman peräänkuuluttavaa puhetta oli aineistossa yhteensä 26 lausetta. Kuitenkin yritysarvoista ylipäänsä puhui vain seitsemän työilmoitusta. Tässä tutkimuksessa ainoastaan neljä työnantajatahoa toi työilmoituksessaan esille samankaltaisuuden tai samanarvoisuuden vaatimuksen. Mainintojen vähyys saattaa johtua joko siitä, ettei samanarvoisuuden ja yhteensopivuuden hyötyjä joko tiedosteta tai niihin ei uskota.

Arvovalta- ja ylenemisteeman alle mahtui joukko lauseita, joissa työntekijän luvattiin pääsevän osallistumaan, kehittämään ja vaikuttamaan erilaisiin asioihin. Ylenemisestä tai vallankäytöstä suhteessa muihin ihmisiin ei puhuttu käytännössä lainkaan yhtä selvästi esimiestyöilmoitusta lukuun ottamatta.

Työn merkityksellisyttä lähestyttiin hyötyajattelun näkökulmasta kysyen työilmoituksista, kenet he esittävät tämän työn tekemisen hyötyjänä. Useimmiten työ esitettiin merkityksellisenä siksi, että yrityksen toiminnan kautta asiakkaat hyötyvät. Toisena merkityksen antajana sanottiin olevan yrityksen taloudellisen aseman parantaminen. Varsinaisista laajemmista vaikutuksista ei puhuttu. Yhteiskunnan hyvinvoinnista kiinnostuneita työnhakijoita ei siis näissä työilmoituksissa varsinaisesti lähestytty vaan pikemminkin asiakaskeskeisiä ja tuloskeskeisiä henkilöitä.

Vähiten työilmoituksen tekstiä käytettiin *palkkatietojen, etujen ja työnteon puitteiden* erityisesittelyyn. Jotkin tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen aihepiireistä eivät esiintyneet lainkaan koko aineistossa tai niiden tulkitseminen osoittautui mahdottomaksi. Näin kävi esimerkiksi *työsuhdeturvan* kohdalla, joka mainittiin molemmissa tämän tutkimuksen taustateoriassa. Yhdessäkin työilmoituksessa ei esimerkiksi väläytelty mahdollisuutta pitkään työuraan. Työpaikkojen pitämiseen liittyvät lisääntyneet epävarmuudet tekevät työsuhdeturvalupausten poisjättämisestä sinällään ymmärrettävää. Toisaalta mainintojen puuttuminen työilmoituksista ei estä työnhakijaa tekemästä päätelmiä

työsuhteen jatkuvuudesta. Hakija voi jopa tiedostamattaan lukea työilmoituksen piiloviestejä rivien välistä. Esimerkiksi yrityksen taloudellisen aseman, koon tai työnantajan menestyksen voidaan tulkita antavan vahvempi lupaus työsuhteen kestosta. Parhaimmat viittaukset tulevaisuuteen tehtiin työilmoituksissa, jotka olivat kohdistettu määräaikaikaisille työntekijöille tai kesätyöntekijöille. Heidän kohdallaan tällainen lisäkannuste ilmeisesti koettiin tarpeelliseksi eli maininta mahdollisesta jatkoajasta varsinaisen sovitun työjakson jälkeen. Myös työyhteisön perhemäisyyttä korostavien työpaikkojen kohdalla saataan tehdä työsuhdeturvasta päätelmiä perhe-sanaan liittyvien lojaaliussosiaatioiden vuoksi. Neljänneksi yleisimmän kehittämispuhepääteeman alla erityistä huomiota kiinnitettiin *perehdyttämispuheen vähyyteen*. Vain yhdessä työilmoituksessa työnhakijalle luvattiin perehdyttämistä.

Kickulin (2001) työnantajalupauskategorioissa mainittiin *hyvin määritellyt vastuualueet ja kohtuullinen työtaakka*. Analyysin yhteydessä osoittautui hankalaksi määrittellä, mitä vastuualueiden määrittelyn hyvyys konkreettisina ilmaisuina tarkoittaisi. On selvää, että vastuualue voi olla realistisesti kuvattu työilmoituksissa, mutta vasta verrattaessa sitä todellisuuteen, voidaan todeta sen oikeellisuus. Yhtä lailla työtaakan kohtuullisuuden arviointi olisi vaatinut subjektiivista määrittelyä. Kohtuuttomasta työtaakasta saattaa viestiä kiirettä ja painetta kuvaavat lauseet, mikäli työnhakijan mielestä työelämään ei kiire kuulu.

6.2 Arvojen ja lupauksen tulkinta teemojen avulla

Tämän tutkimuksen kautta syntyi työilmoitusten analysoimiseen soveltuva alustava luokitus, jonka avulla voidaan lajitella työilmoituksia pienempiin osiin, pääteemoihin ja niiden alateemoihin. On kuitenkin muistettava, että kyseinen analyysirunko on syntynyt nimenomaisesti tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Seuraava kuvio yhdistää Lyonsin ym. (2006) ja Kickulin (2001) luokittelut tämän tutkimuksen analyysirungoksi, jotta alkuperäisten tutkimuskysymysten yhteys analyysirungon käyttöön tulisi mahdollisimman ilmeiseksi. Kuvio 17 ei ole tyhjentävä vastaus tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, mutta se parhaimmalla mahdollisella tavalla havainnollistaa sitä, millä tavoin analyysirunkoa tällä tulokulmalla hyödynnettiin. Kuvion oikea puoli antaa esimerkkejä siitä, millaisista arvoista tai lupauksista eri puheteemat voisivat antaa vihjeitä työnhakijan päätöksenteon tueksi.

Pääteemat analyysirungossa

Mahdollisia työarvo- ja työnantajalupauskytköksiä

Työilmapiiri	→	Rento/säntillinen työilmapiiri, perhemäinen/asiakeskeinen työyhteisö (sosiaaliset työarvot), saavutusten tunnustus ja tuenanto (itsenäisyys- ja kasvulupaukset) tai puheet asiantuntijuudesta (sisäiset työarvot).
Yrityksen menestys ja koko	→	Tulkitsijasta riippuen voidaan tulkita merkitsevän: parempia etuja (ulkoiset työarvot/etulupaukset), parempia etenemis- tai koulutusmahdollisuuksia (sisäiset työarvot/arvovallan työarvot/mahdollisuuspaukset).
Yrittäjähenkisyys ja vastuu	→	Itsenäinen työ, lisääntyvät vastuut (itsenäisyys- ja kasvulupaukset), yrittäjämäisen työskentelyotteen voidaan tulkita merkitsevän osaamisen kehittymistä (sisäiset työarvot) tai vaikuttamismahdollisuuksien parantumista (arvovallan työarvot).
Kehittyminen ja muutostarve	→	Lupauksia kehittämisestä, koulutuksesta, perehdytyksestä (palkkio- ja mahdollisuuspaukset), puhuttelee henkilöä, joka haluaa jatkuvasti oppia uutta (sisäiset työarvot).
Nautinnollinen työnteko	→	Mielenkiintoinen, luova ja stimuloiva työ (sisäiset työarvot/kasvumahdollisuuspaukset), positiivisuutta ja harrastuneisuutta kuvaavat lauseet voidaan tulkita merkitsevän hauskaa työyhteisöä (sosiaaliset työarvot).
Haastava työ ja suorittaminen	→	Haasteista puhumisen voidaan tulkita merkitsevän osaamisen kehittymistä tai uralla etenemistä (sisäiset työarvot/ylenymis- ja kehittymispaukset). Paineet ja kiire kertovat jotain työtaakan kohtuullisuudesta (työsuhteturva ja työvastuut).
Yrityksen arvot	→	Yrityksen arvopuhe voi antaa viitteitä moraaliarvoista, tasa-arvosta tai rehellisyydestä (altruistiset työarvot) tai yritys voi kertoa arvostavansa kovaa osaamista (sisäiset työarvot).
Arvovalta ja yleneminen	→	Puheet osallistumisesta, kehittämistoimesta tai esimiesasemasta puhuttelevat selkeimmin arvovallan työarvoja .
Työn arvo ja merkityksellisyys	→	Työ hyödyttää yhteiskuntaa (altruistiset työarvot), sinulla on kyky vaikuttaa yrityksen lopputulokseen (arvovallan työarvot), merkityksellinen työ (itsenäisyys- ja kasvumahdollisuuspaukset).
Palkka ja etuudet	→	Puheet palkasta ja eduista puhuttelevat ulkoisia työarvoja .
Työnteon puitteet	→	Puheet työvälineistä, menetelmistä ja työympäristöstä kertovat työnteon puitteista (työn tekemisen edellytyslupaukset).

Kuvio 17 Teemojen kytkökset työarvoihin ja työnantajalupauksiin

Esilukukierrokselta lähtien oli selvää, että tämänkin aineiston kuvitelluille kohdeyleisöille haluttiin viestittää laaja skaala vaihtelevia arvoviestejä sekä lupauksia työn eduista ja olosuhteista. Työilmoitukset eivät olleet keskenään samanlaisia. Seuraavaksi yhteenvetokuvion 17 ydinideat puretaan sanalliseen muotoon ja samalla tehdään muutamia erityishuomioita tutkimuskysymyksiin vastaavista löydöksistä. Tarkoitus ei suinkaan ole purkaa auki kaikkia arvolöydöksiä, lupauslöydöksiä tai sävyjä, joita 19 työilmoitukseen sisältyi vaan osoittaa löydetty keskeinen idea ja se analyysitapa, joilla erilaisista pääteemoista voidaan arvo- tai lupauskytkökset löytää.

Kuvitellaan esimerkiksi, että työnhakija, joka painottaisi työnhaussa *sosiaalisia työarvoja*, kiinnittäisi hypoteettisesti huomiota niihin työilmoituksen kohtiin, joista hän saisi vihjeitä yrityksessä vallitsevan työilmapiirin laadusta. Henkilö voisi esimerkiksi haluta työskennellä eloisassa, hausassa työympäristössä suostuvaisten ja ystävällisten työtovereiden kanssa, joiden joukossa ystävyysuhteenkin muodostaminen olisi mahdollista. Työilmoituksista löytyi ilmaisia laidasta laitaan; tulkittavissa oli sekä niin kutsuttuja kovia, että pehmeitä arvoviestejä. Pehmeiksi arvoiksi tässä yhteydessä tulkitsin esimerkiksi sellaiset lauseet, joissa korostettiin työyhteisössä vallitsevia vastavuoroisuuden ja toisten tukemisen sekä arvostamisen periaatteita. Työilmoituksista 11 oltiin valittu tuoda esille tuenannon mahdollisuus, kun taas kahdeksassa työilmoituksessa yksilön arvostus nostettiin merkityksellisen yritysarvon asemaan. Puolestaan viidessä ilmoituksessa vietiin läheisyyden korostaminen astetta pidemmälle korostaen työyhteisöjen perhemäisyyttä normaalin asiallisen suhtautumistavan sijaan.

Mielenkiintoinen erityispiirre työilmoituksissa oli niiden tapa rakentaa mielikuvaa suljetusta joukosta. Tämän vaikutelman rakentuminen perustui työnantajatahojen käyttämiin sanavalintoihin, kuten joukko, tiimi, joukkue tai me. Tällaisen suljetun joukon piiriin pääseminen esitettiin työilmoitusten kielenkäytössä työnhakijalle etuoikeuden kaltaisena ilmiönä. Erityisesti tiimipuheet kuuluivat osaksi tätä alateemaa, koska monesti tiimi-sanaa käytettiin niin ikään luomaan me-henkisyyden ja saman tavoitteen eteen toimivan joukon vaikutelmaa. Toisaalta arvioisin, että tiimi-sanankäyttöä erityisenä tehokeinona tulisi harkita varoen, sillä on mahdollista, että sana on arkipäiväistynyt siinä määrin, ettei sen käyttö välttämättä lisää työilmoituksen suostutteluvoimaa. Yksinkertaistaen siis tiiviin yhteistoiminnan vaikutelman luomista työilmoituksessa ei kannata jättää tiimi-sanankäytön varaan vaan yhteisöllisyydestä olisi viestittävä myös muilla keinoin.

Myös sävyjen välityksellä lukijalle voidaan antaa oleellista tietoa työnantajatahon sosiaalisista arvoista. Aineiston sävy maailma vaihteli laidasta laitaan; työilmoituksilla oli joko selkeän vaativa sävy tai rentoutta korostava sävy. Rentoutta luotiin ilmaisulla kuten fiilis, huumorintaju, suurella sydämellä, avoin ilmapiiri, reilu, letkeä, kicksit ja intohimo. Muutamissa ilmoituksissa asiakaskeskeisyys ja asiallisuus esiintyivät selkeinä arvoina, jotka näkyivät ilmoituksessa kauttaaltaan. Ilmaisut kuten vaativuus, haasteet, ongelman-

ratkaisukyky, paineensietokyky, sinulla tulee olla ja edellyttämme voivat runsaasti käytettyinä tehdä työilmoituksesta uhkaavan ja siten muokata mielikuvaa koko työyhteisön ystävällisyydestä.

Rekrytointiviestinnässä tulisikin suunnitella heti alussa ne keskeisimmät vaikutelmat, joita työnhakijalle halutaan viestiä ja eliminoida ne sävyt, jotka eivät ole keskeisiä tai välttämättömiä viestiä. Sävyjen ja sanavalintojen hallitsemisessa on kyse tasapainotte- lusta suostuttelutehtävän toteuttamisen ja realistisen kuvauksen luomistyön välillä. Sen jälkeen voidaan miettiä, onko tekstimuotoisuus tehokkain haluttujen vaikutelmien välit- tämisen keino. Rakentaisivatko kuvat tai videomuotoiset työilmoitukset kyseisen yrityk- sen todellisuutta kenties paremmin?

Mitä tämän tutkimuksen GPW-työilmoitukset kertoivat *ulkoisia työarvoja* painotta- valle työnhakijalle eli millaisia *etulupauksia* ne antoivat? Palkitsemisesta kertovat teksti- osuudet ovat joillekin yleisöille mielenkiintoisia ja jopa ratkaisevia. Jotkut henkilöt saat- tavat painottaa rahapalkkioita tai muita ulkoisen motivaation lähteitä sisäisiä lähteitä enemmän. Yleisön moninaisuudesta huolimatta juuri tässä aineistossa oli valittu sisäisiin arvoihin nojaava strategia. Rahapalkkiopuheiden määrä tämän tutkimuksen puitteissa oli lähes olematonta, mutta eduista puhuttiin hieman enemmän. Laajimmillaan eduista kir- joitettiin 38 sanan verran ja suppeimmin kolmella sanalla. Kaiken kaikkiaan 11 työilmoi- tusta ei puhunut rahapalkasta eikä eduista. Lieneekö suomalaiselle työilmoituskulttuurille ominaista, että työnhakijoita lähestytään ilman monipuolisia työnhaun kannusteita?

Sen sijaan nämä Suomen parhaat työnantajat työilmoituksineen olisivat voineet antaa enemmän *kehityslupauksia* sellaisille henkilöille, jotka painottavat *sisäisiä arvoja* enem- män ja pitävät esimerkiksi oppimismahdollisuuksia riittävinä työnhaun kannusteina. Kai- ken kaikkiaan 13 työilmoitusta kertoivat kehittymisen mahdollistavista työympäristöistä, mutta perinteisten koulutusmahdollisuuksien esittely ei ollut kovinkaan seikkaperäistä. Useissa työilmoituksissa annettiin ymmärtää, että työtä tekemällä kehittyminen on mah- dollista tai jatkuva oppiminenkin esitettiin muutamien yritysten keskeisenä arvona. Kui- tenkaan kehittymismahdollisuuksia ei käytetty vahvalla tavalla työnhakuun suostuttele- vina argumentteina tai ainakin mahdollisuuksien konkretisoimisessa olisi parantamisen varaa.

Tulkitsijasta riippuen myös yrityksen vakavaraisuuden, menestyksen tai koon kuten myös kollegoiden asiantuntijuuden voidaan arvella välillisesti viestivän paremmasta op- pimisympäristöstä. Yhtä lailla maininnat vastuunotosta, yrittäjämäisestä työotteesta tai intohimoisesti työhönsä suhtautuvasta työyhteisöstä voi kirvoittaa lukijan mielikuviin as- sosiaatioita yksilön kehityksestä ja kasvusta. Kolmessatoista työilmoituksessa *kunnian- himoista mieltä puhuttelevat viestit* muodostivat rekrytointiviestin selkeän ytimen; vaati- vuuden tunnelma oli muiden kilpailevien tunnelmien suhteen vallitseva kautta linjan. Haasteiden erityisen korostamisen etuna voi olla se, että joillekin työnhakijoille keskei-

nen arvo on itsensä kehittäminen. Kehittymisen voidaan olettaa tapahtuvan ongelmanratkaisutehtävien kautta. Osa kunnianhimoisista henkilöistä saattavat sietää myös paine- ja kiirepuhetta. Kiirepuheen varjopuolena kuitenkin voi olla, että työnhakija tulkitsee kyseisen työtehtävän taakan itselleen kohtuuttomaksi eikä ehkä hae paikkaa. Kiireen ja paineiden mainitseminen onkin työilmoituksissa aina riski, sillä työilmoituksen laatijan on tasapainoteltava realistisen kuvauksen vaatimuksen ja suostuttelevuustavoitteen välillä. Vain kuusi työilmoitusta olivat sellaisia, ettei niissä korostettu lainkaan työn haastavuutta, vaativuutta, ongelmia, paineita, kiirettä tai tarkkuusvaatimuksia. Kaikki muut työilmoitukset tavalla tai toisella halusivat työnhakijoille ilmaista, ettei työ tule olemaan helppoa.

Millaisista *arvovallan työarvoista* tai *mahdollisuyslupauksista* työilmoitukset mahdollisesti viestivät? Arvovallanhimoiselle ei tämän aineiston puitteissa tarjottu runsain mitoin lupauksia ylenemisestä, esimiesasemasta tai määräysvallasta. Lähimmäksi tällaista lupauksia tulivat lauseet, joissa sanottiin työnhakijan pääsevän vaikuttamaan asioihin tai osallistumaan päätöksentekoon. Erityisiä viittauksia korkeampaan statukseen tai vallan käyttöön näissä työilmoituksissa ei kuitenkaan tehty. Vain yhdessä ilmoituksessa puhuttiin esimiesasemasta, mutta kenellekään ei suoranaisesti luvattu esimerkiksi suoria alaisia. Osa työnantajista halusi erityisesti korostaa omaa epäbyrokraattisuuttaan ja hierarkiatasojen puuttumista. Yrittäjämäinen toiminta yrityksen sisällä on monitulkintainen asia. On mahdollista, että yrittäjämäinen työnkuva tuo mukanaan lisääntyvät vastuut, mutta ei välttämättä oikeuksia samassa suhteessa. Näin ollen yrittäjähenkisyyspuheenkin voidaan tulkita sisältävän lupauksia arvo- tai määräysvallasta tulkitsijan skeptisyydestä riippuen. Skeptinen tulkitsija näkee yrittäjäpuheen vain lisävastuiden kasvamisilupauksena.

Tässä tutkimuksessa tulkittiin työilmoituksista myös selkeästi arvopuheeksi tunnistettavissa olevaa tekstimateriaalia. Osa teksteistä olivat sisältönsä puolesta altruistisia arvoja vaalivia toiset yritykset keksivät omia arvojaan. Lyonsin ym. (2006) mainitsevat *altruistiset työarvot* tarkoittivat siis yhteiskunnan hyödyttämisen, rehellisyyden, tasa-arvon ja moraalin arvostamista. Nämä ovat siis niin sanottuja epäitsekkäitä arvoja. Tämän tutkimuksen aineistossa puhuttiin vastuullisuudesta, tasa-arvosta, luottamuksesta, rehellisyydestä, avoimuudesta, sopimuksista kiinni pitämisestä, erilaisuuden kunnioittamisesta ja ihmisen kunnioittamisesta. Näin ollen voidaan todeta, että osa aineistoon sisältyvästä selvästä arvopuheesta, joita oli yhteensä 22 lauseen verran, olivat sellaisia, jotka kertoivat jotain työpaikan altruistisista työarvoista. Joukkoon mahtui kuitenkin sellaisia lauseita, joissa esitettyjen arvojen ei voida aukottomasti ajatella liittyvän epäitsekkyyteen. Muiksi arvoiksi mainittiin asiantuntijuus, innovointi, intohimo asiakkaita kohtaan ja osaaminen. Myös nämä ovat asioita, joita yritys voi pitää arvossa.

Kickulin (2001) työnantajalupauksien jaottelussa *työn tekemisen edellytyslupaukset* oli jaettu kahteen osaan: riittäviin resursseihin ja riittäviin työvälineisiin. Työvälineistä kuten ohjelmista puhuttiin vain neljässä työilmoituksessa eli arveluttavan vähän. Puolestaan

päätelmiä yrityksen käytössä olevista taloudellisista resursseista joudutaan lukemaan todennäköisimmin rivien väleistä tekemällä esimerkiksi suoraviivaisia ja jopa virheellisiä päätelmiä yrityksen koon ja budjettiosuuksien välisistä yhteyksistä. Yrityksen inhimillisen pääoman tasosta kiinnostunut työnhakija kiinnittänee erityistä huomiota työilmoituksen kehittämismahdollisuuksista kertoviin lauseisiin sekä siihen tapaan, jolla työntekijöistä puhutaan. Työilmoituksissa puhuttiin taitavista kollegoista, kokeneista konsulteista, taloushallinnon ammattilaisista, asiantuntijoista, kovista osaajista ja rohkeista haastajista. Kaikki tämä voi kertoa potentiaaliselle tulevalle työntekijälle, millaista inhimillistä pääomaa työnantajayrityksessä on hyödynnettävänä myös työntekijän omiin tarpeisiin.

6.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Johtamisen ja organisoinnin tutkimusalueella Cassell, Buehring, Symon, Johnson ja Bishop (2005) ovat pyrkineet löytämään laadullisen tutkimuksen laadun arvioinnin parhaita kriteereitä. Heidän mukaansa oleellista johtamisen ja organisoinnin laadullisen tutkimuksen kohdalla liittyvät i) tutkimusasetelmaan, ii) metodien käyttöön, iii) reflektointiin ja iv) tuloksien uutuusarvoon. Tutkimusasetelman osalta tutkijan on osattava selittää, miksi tietyt metodit valittiin ja miten aineisto käsitteellistettiin. Erilaisten metodien (laadullinen ja määrällinen) yhteiskäyttöä tulee kuvata ja riittävä reflektoinnin taso on osoitettava. Lisäksi laatua parantaa kyky arvioida tutkimuksen kontribuutiota; onko se toteutettu uudesta näkökulmasta, onko se innostanut uusien tutkimusongelmien asettamiseen tai onko siitä mahdollisesti jotain käytännön hyötyä. (Cassell ym. 2005, Flick 2008, 24–25 mukaan.) Lisäksi tutkimusprosessi on tehtävä läpinäkyväksi lukijalle ja tutkimuksen rajat eli tulosten sovellettavuuden esteet on määriteltävä (Steinke 2004, Flick 2008, 20 mukaan).

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma oli lähtökohtaisesti kaksijakoinen (*Millaisista (työ)arvoista työilmoitukset viestivät? Mitä työilmoitukset näyttäisivät lupaavan työnhakijalle?*). Tarkoitus oli kuvata mahdollisimman kattavalla tavalla GPW-työilmoitusten arvoviestejä ja työnantajalupauksia. Sisällön erittely sekä sisällön analyysi tuntuivat metodivaihtoehdoista parhaiten soveltuvan tämänkaltaisten ongelmien ratkaisuun. Aineistosta etsittiin samankaltaisuutta ja eroavaisuuksia sisällön erittelyn avulla, mikä helpotti ilmiön keskeisien aihepiirien hahmottamisessa.

Pienenkin aineiston kohdalla numeerista dataa kannatti luoda, koska sen avulla saatiin alustava käsitys työilmoitusten rakenteesta. Rakenteen esiin kaivaminen puolestaan parantaa mahdollisuuksia muotoilla uusia ilmiöön liittyviä kysymyksiä, joihin tulevat tutkimukset voivat vastata. Metodeja valittaessa tutkimuskysymysten rooli oli ilmeisen vahva.

Sisällön erittelyllä ei tästä ilmiötä saatu vielä riittävän rikasta kuvaa. Tästä syystä kvantitatiivisen tiedon lisäksi kvalitatiivisen tiedon tuottaminen nähtiin välttämättömäksi. Sisällön analyysi eli sisällön sanallinen kuvailu tutkimuksen näkökulmista oli seuraava looginen askel. Aineiston kustakin teemasta, pääteemoista ja niiden alateemoista, esitettiin havainnollistavia sitaatteja tulkintoineen.

Lisäksi retorisella diskurssianalyysillä eli vakuuttamisen keinojen tutkimisella oli sijansa tässä tutkimuksessa, koska sävyjä ja argumentaatorakennetta purkamalla päästiin ilmiöön syvemmin käsiksi. Tästä syystä kolmas tutkimuskysymys muodostettiin (*Millaiset retoriset keinot tukevat suostuttelua työilmoituksissa?*). Työilmoitusten kielenkäyttö oli kuitenkin esimerkiksi juhlapuheisiin tai poliittisiin mielenilmaisuihin verrattuna suhteellisen yksioikoista. Näin ollen retorisen analyysin toteuttamisen rajat tulivat aikaisessa vaiheessa vastaan eikä ylitulkintoja yksinkertaisista sitaateista ole järkevää tehdä. Retoriikan osuus tässä tutkimuksessa oli lähinnä avustava eikä suinkaan keskeinen ongelman ratkaisun kannalta.

Metodit määrittivät siis pääasiassa tutkimuskysymysten pohjalta. Menetelmätriangulaation eli usean eri menetelmän käytön avulla tutkimuksen laatu saatiin korkeammaksi. Metodivalintojen lisäksi tutkimuksen empiria oli ankkuroitava aiempaan teoriapohjaan. Aiempiin työilmoitustutkimuksiin perehtyminen osoitti, että kenttä oli sekava yhdistelmä markkinoinnin, psykologian ja rekrytoinnin käsitteitä, joiden joukossa suostuttelututkimus ja yhteensopivuustutkimus olivat eriytyneet omiksi spesifeiksi poluikseen. Tämän tutkimuksen oli siis pyrittävä löytämään oma kohtansa tässä epäyhtenäisessä kentässä. Suostuttelun ja yhteensopivuuden arvioimisen taustalla työnhakijan uskotaan arvioivan tiedostaen tai tiedostamatta työilmoituksen arvioviestejä ja vihjeitä työnantajalupauksista. Tästä syystä aineiston käsitteellistämässä päätettiin hyödyntää työarvaluokitusta, jota on käytetty julkisen, puolijulkisen ja yksityisen sektorin arvomaailmojen vertailuun (Lyons ym. 2006) ja työnantajalupausluokitusta, jonka Kickul (2001) faktorianalyysin avulla muodosti tutkiessaan työnhakijoiden suostuttelua ja pitämistä. Kickulin luokituksessa oli kuitenkin heikkouksia, sillä se ei kyennyt kehittymisteemaa lokeroimaan omaksi luokakseen vaan siihen liittyviä mainintoja oli kahdessa eri kategoriassa. Tästä puutteesta huolimatta teorian hyödyntäminen nähtiin tarpeelliseksi, koska se täydensi ja tuki työarvoteoriaa.

Merkittävä tekijä tutkimuksen laadun kannalta on tutkija itse. On jatkuvasti pystyttävä refleктоimaan omia taustaoletuksia ja arvioitava niiden mahdollista vääristävää vaikutusta tulkintojen tekemiseen. (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998.) Liian subjektiivisia tulkintoja pyrittiin jatkuvasti välttämään ja omia taipumuksia punnitsemaan parhaan kyvyn mukaan. Tulkinnat pidettiin mahdollisimman yleisinä ja sellaisina, että tämän kulttuurin edustaja voisi ne hyvin hyväksyä. Työelämän kohdallakin on olemassa kulttuurisesti yhteinen muisti, jolloin tietyt tavat puhua yrityksistä, työstä sekä tavat esittää työvaatimuksia, ovat jokseenkin vakiintuneet. Tutkijana ja tulkintojen tekijänä omaa kulttuuritaustaa

ei tästä syystä olekaan täysin mielekästä eliminoida vaan se on oleellinen osa tutkimuksen tekemistä.

Tutkimusprosessi vaiheineen pyrittiin esittämään mahdollisimman läpinäkyvällä tavalla tuoden lisäksi esille aiheen teoreettisia taustoja, kuten työnantajätietämyksen vaikutusta yksilön työnhakupäätökseen ja yhteensopivuusarviointia sekä tarpeiden tyydytyksen (komplementaarinen) että samankaltaisuuden (supplementaarinen) näkökulmista. Ensin esitettiin se laajempi kehys, johon tämän tutkimuksen voidaan ajatella kuuluvan. Näin tehtiin lukijalle selväksi, miten tässä tutkimuksessa työilmoitus asemoidaan rekrytointiviestinnän tutkimuskokonaisuuteen ja kuinka tämä tutkimus asettuu erikoisella tavalla työpsykologian, markkinoinnin ja johtamisen tutkimuksen väliseen risteyskohtaan. Taustojen esittelyn avulla lukijan on helpompi ymmärtää, millä tavalla tutkijatulkinta työilmoitusten sitaateista muodostuu ja miksi työilmoituksia ylipäättään halutaan arvojen ja työnantajalupausten suhteen luokitella.

Analyysirungon teemojen alle lajiteltiin yhteensä 434 lausetta. Huolimatta lauseiden suuresta määrästä ei voida tehdä vakaita johtopäätöksiä siitä, mitkä teemat toistuvat suomalaisessa työilmoituskulttuurissa eniten. Tulokset voivat helposti vinoutua siksi, että lauseet ovat kerätty pienestä työilmoitusmäärästä ja jo muutaman poikkeavan työilmoituksen sisältyminen aineistoon voi vääristää frekvenssien välisiä suhteita. Pienellä 19 työilmoituksen aineistolla voidaan kuvata vain rajattua joukkoa, mutta sisällön erittelyn yhteydessä muotoutunut numeerinen data ei ole riittävää tilastolliseen yleistettävyyteen. Tämän tutkimuksen löydökset eivät siis ole suoraan yleistettävissä muihin konteksteihin vaan ne kertovat korkeintaan jotain niistä työpaikoista, jotka ovat kiinnostuneita edistämään työnantajakuvaansa siinä määrin, että he osallistuvat vuosi toisensa jälkeen maksulliseen Great Place to Work -tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa tehtiin oletus, että peräkkäisinä (2013-2015) vuosina GPW-menestyjät edustavat keskenään suhteellisen yhtenäistä joukkoa. Aineiston ei siis kuvitella olevan edustava otos koko perusjoukosta *suomalaiset yritykset*. Jos aineistokoko olisi ollut huomattavasti suurempi, olisi mahdollista, että oltaisiin voitu tehdä jonkinasteisia päätelmiä laajemmin suomalaisesta työilmoituspuheesta. On kuitenkin mahdollista, että uudelleen toteutettuna, tällä tutkimusasetelmalla ja näistä teoreettisista lähtökohdista tarkasteltuna, voitaisiin saada hyvin samansuuntaisia tutkimustuloksia.

6.4 Ehdotuksia tuleviin tutkimuksiin

Suomessa työilmoitusten tutkimus ei ole ollut erityisen runsasta. Työilmoituksia on pikemminkin käytetty toteuttamaan jotain välillistä tehtävää. Niitä on käytetty aikansa heijastajina, dokumentteina, joiden avulla on yritetty selvittää, kuinka työntekijähanteet ovat ajan saatossa muuttuneet (ks. Kuokkanen ym. 2013). Tämän tutkimuksen vahvuus

on siinä, että sen avulla olen tutkinut aluetta, jota ei ole vielä riittäväällä tavalla tutkittu. Tavoitteena on kannustaa muita tutkijoita hyödyntämään esimerkiksi tämän tutkimuksen arvo–lupaus-taksonomiaa osana työilmoitusviestinnän tutkimusta tai kehittämään eteenpäin työntekijöiden suostuttelun tutkimusta. Taksonomiat on kehitettävä kontekstiin sopiviksi ja kulttuurikohtaisiksi. Näistä syistä tämän tutkimuksen alustava luokittelu kaipaa jatkokehittelyä, jotta se edustaisi oikealla tavalla suomalaisen työilmoituskulttuurin piirteitä.

Yhtenäisen luokittelutavan avulla voitaisiin tehdä laajempia tutkimuksia ja siten kuva suomalaisen rekrytointiviestinnän tilasta rakentuisi ilmeisemmäksi ja selkeämmin hahmotettavaksi kokonaisuudeksi. Mitä hyötyä tästä kartoitustyöstä sitten voisi olla? Ensinnäkin työilmoitusten avulla voidaan tuottaa valaisevaa paikallista kulttuurista tietoa siitä, kuinka sosiaalisesti työtä ja työnteon ideaalia Suomessa konstruoidaan. Toisekseen voidaan tehdä alakohtaisia analyysejä sekä vertailuja ja kolmanneksi maiden välisiä työilmoituspuheen vertailuja. On myös mahdollista jakaa työilmoituksia työnantajabrändityyppeihin profiloimalla ne teemafrekvenssiensä mukaan (ks. esim. Backhaus 2004). Mikäli huomattavia eroja ei syystä tai toisesta suomalaisten työilmoitusten välillä löytyisikään, olisi erityisen mielenkiintoista selvittää niitä syitä, jotka ovat yhtenäiseen ilmoituskäytäntöön johtaneet. Toisaalta voidaan jo nyt etsiä miten ja miksi suomalaiset työilmoitukset poikkeavat ulkomaisista esimerkiksi palkkatietojen esittelyn tai vaikka sävyn osalta.

Jatkossa voitaisiin tutkia tutkimushenkilöitä hyödyntäen työilmoitusten perusteella syntyneitä mielikuvia työnantajasta ja kokemuksia työnantajan vetovoimaisuudesta. Kuttakin työilmoituksen tekijää (aihealuetta tai sen osaa) voitaisiin yksi kerrallaan manipuloida. Esimerkiksi joidenkin aihealueiden poistamisen tai jopa sävyjen lisäämisen vaikutusta työnhakijoiden vetovoimaisuuskokemukseen olisi mielenkiintoista mitata. Toisin sanoen työilmoitusta voidaan kulttuurisen tiedon tuottamisen lisäksi tutkia puhtaasti sen suostuttelutehtävän kannalta. Tällöin on oleellista, että työilmoitus on purettu pienempiin hallittaviin osiin, jotta tiettyjä tekstiosia voidaan hiljentää (vaikutus eliminoida) ja toisten osien erillisvaikutusta selvittää. Yleisessä keskustelussa usein on arveltu, että osa työilmoituksista saattaa olla luotaan työntäviä kovine sävyineen ja lisääntyvine vaatimuksineen. Tällaisia karkottavia piirteitä olisi myös tarpeellista työilmoituksista kartoittaa ja lisätä tietoisuutta eri osien vaikutuksista. Rekrytointiprosessin epäonnistuminen on toivottavasti yksi tulevien työilmoitustutkimusten näkökulma.

Toisaalta työilmoitus toimii kokonaisuutena, jolloin eri tekstiosien erillisvaikutusten lisäksi työilmoituksella voidaan ajatella olevan työnhakijaan myös jonkinlaista yhteisvaikutusta. Kokonaisvaikutelma syntyy esimerkiksi sävyjen, etulupauksien ja menestyskerptomuksien summana eikä hakijan ole arjessaan tarpeellista eritellä, mikä osa ratkaisi työnhakupäätöksen syntymisen, vaikka selkeä syy siihen saattaisikin löytyä. Yrityksien kannalta mielenkiintoista luulisi olevan se, milloin työnantajasta saatu kokonaisvaikutelma

on riittävän positiivinen kallistamaan työnhakijan myönteisen työnhakupäätöksen puolelle. On kuitenkin muistettava, ettei työilmoitus aina toimi irrallisena dokumenttina vaan joskus taustalla vaikuttava työnantajätietämys, kuten työnhakijan aikaisempi tieto kunkin työnantajan maineesta, voi vaikuttaa työilmoituksen tulkintaan ja päätöksentekoon.

Myös käytännön tasolla työilmoitusten paremmalla ymmärtämisellä on oma paikkansa. Tutkimuksen kautta voidaan saada tuoreita ideoita rekrytointiviestinnän käytäntöjen uusimiseen. On aiheellista harkita, paikallisesti kussakin yrityksessä, mikä on sen yleisö, jolle työilmoitus kohdistetaan ja onko tälle yleisölle tarpeellista rakentaa työilmoitus vanhojen, kulttuurisesti vakiintuneiden käytäntöjen varaan. Toisinaan työilmoitusten lukija saattaa törmätä vanhaa kaavaa toistaviin työilmoituksiin, jotka toistavat samoja lauseksia. Tämä voi vahingoittaa erottautumistehtävää, joka työilmoitukselle selvästi on asetettu. Ilmaisut ovat osin arkipäiväistyneet ja menettäneet tehoaan. Rekrytointiviestinnän osalta on arvioitava, missä määrin vanhoilla ilmaisuilla on sijaa nykyisissä työilmoituksissa ja missä määrin niiden suostuttelupatteristoa pitäisi uusia. Tulevaisuus tuo mukanaan mielenkiintoisia tutkimusmahdollisuuksia myös työilmoitusten osalta.

Työilmoitusten tutkimuksessa erityisen mielenkiintoisia aihealueita ovat erottautumisenäkökulma ja realistisuusnäkökulma. Millaisia työnhakijamääriä aikaansaisivat täysin valtavirrasta poikkeavat työilmoitukset tai kuinka hyvin vastaanotettaisiin poikkeuksellisen realistista työkuvaa ilmentävä työilmoitus? Realistisen kuvan antaminen voisi aikaisemman tutkimustiedon valossa saattaa arvoiltaan ja asenteiltaan samankaltaiset ihmiset ja yritykset yhteen. Lisäksi se osin suojelisi psykologisen sopimuksen rikkoutumiselta, koska ilmoitus ei olisi antanut aiheita väärille odotuksille.

Tämä tutkimus antoi viitteitä siitä, että erottautumisenfunktiossa ja todellisuuden kuvaamisessa olisi vielä parantamisen varaa. Osassa työilmoituksissa panostettiin selvästi siihen, että vallitseva työilmapiiri saataisiin mahdollisimman hyvin työnhakijalle kuvattua, mutta joukkoon mahtui myös niitä, joiden realistisen kuvan luominen saattoi jäädä puolitiiehen – ehkäpä vakiintuneiden työilmoitusten laatimiskäytäntöjen tai kiireen takia. Syitä voidaan tämän tutkimuksen puitteissa vain arvailla. Vakiomuotoilut ja ilmaisut saattavat jättää työilmoituksen täysin persoonattomaksi, jolloin ne vahingoittavat erityisesti sekä realistisen kuvan luomistavotetta että erottautumistavoitetta. On myös syytä harkita, onko tekstimuotoinen työilmoitus aina kaikkein paras tapa kuvata työpaikan todellisuutta ja olisiko Suomessa tilaa vaihteleville puhetoivoille, jolloin jokaisen työpaikan ei tarvitsisi mainita olevansa dynaaminen, kasvava ja haasteita tarjoava.

LÄHTEET

- Aiman-Smith, L. – Bauer, T.N. – Cable, D.M. (2001) Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16 (2), 219–237.
- Alasuutari, P. (1994) Laadullinen tutkimus. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Albarracín, D. – Vargas, P. (2010) Attitudes and persuasion. *Handbook of social psychology*.
- Albert, S. – Ashforth, B.E. – Dutton, J.E. (2000) Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, Vol. 25 (1), 13–17.
- Allen, D.G. – Scotter, J.R. – Otondo, R.F. (2004) Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, Vol. 57 (1), 143–171.
- Allen, D.G. – Mahto, R.V. – Otondo, R.F. (2007) Web-based recruitment: effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (6), 1696–1708.
- Askehave, I. (2010) Communicating Leadership A Discourse Analytical Perspective on the Job Advertisement. *Journal of Business Communication*, Vol. 47 (3), 313–345.
- Backhaus, K.B. (2004), An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, Vol. 41 (2), 115–136.
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 (4), 501–517.
- Barber, A.E. – Roehling, M.V. (1993) Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 (5), 845–856.
- Berthon, P. – Ewing, M. – Hah, L.L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Vol. 24 (2), 151–172.
- Born, M.P. – Taris, T.W. (2010) The impact of the wording of employment advertisements on students' inclination to apply for a job. *The Journal of social psychology*, Vol. 150 (5), 485–502.
- Breaugh, J.A. (2008) Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, Vol. 18 (3), 103–118.
- Breaugh, J.A. (2013) Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, Vol. 64, 389–416.

- Braddy, P.W. – Meade, A.W. – Kroustalis, C.M. (2006) Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20 (4), 525–543.
- Braddy, P.W. – Meade, A.W. – Michael, J.J. – Fleenor, J.W. (2009) Internet recruiting: Effects of website content features on viewers' perceptions of organizational culture. *International journal of Selection and Assessment*, Vol. 17(1), 19–34.
- Cable, D.M. – Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294–311.
- Cable, D. – Turban, D. (2001) Establishing the dimensions, sources and value of job seekers employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, 115–163.
- Cable, D.M. – Edwards, J.R. (2004) Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (5), 822–834.
- Carless, S. (2003) A longitudinal study of applicant reactions to multiple selection procedures and job and organizational characteristics. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11 (4), 345–351.
- Carless, S.A. (2005) Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78 (3), 411–429.
- Chapman, D.S. – Uggerslev, K.L. – Carroll, S.A. – Piasentin, K.A. – Jones, D.A. (2005) Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, Vol. 90 (5), 928–944.
- Cheney, G. (1983) The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 69 (2), 143–158.
- Collins, C.J. – Stevens, C.K. (2002) The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (6), 1121–1133.
- De Cooman, R. – Pepermans, R. (2012) Portraying fitting values in job advertisements. *Personnel Review*, Vol. 41 (2), 216–232.
- Devendorf, S.A. – Highhouse, S. (2008) Applicant–employee similarity and attraction to an employer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81 (4), 607–617.
- Dineen, B. R. – Ling, J. – Ash, S. R. – DelVecchio, D (2007) Aesthetic properties and message customization: navigating the dark side of web recruitment. *Journal of applied psychology*, Vol. 92 (2), 356–372.

- Dineen, B.R. – Noe, R.A. (2009) Effects of customization on application decisions and applicant pool characteristics in a web-based recruitment context. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (1), 224–234.
- Earnest, D.R. – Allen, D.G. – Landis, R.S. (2011) Mechanisms Linking Realistic Job Previews with Turnover: A Meta-Analytic Path Analysis, *Personnel Psychology*, vol. 64, no. 4, pp. 865–897.
- Einwiller, S. – Will, M. (2002) Towards an integrated approach to corporate branding-an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7 (2), 100–109.
- Elving, W.J. – Westhoff, J.J. – Meeusen, K. – Schoonderbeek, J. (2013) The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, Vol. 20 (5), 355–373.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Vastapaino, 8. painos, painettu Gummerrus Kirjapaino Oy:ssä Jyväskylässä 2008.
- Flick, Uwe. (2008) *Managing quality in qualitative research*, Sage.
- Foster, C. – Punjaisri, K. – Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 (6), 401–409.
- Gallivan, M.J. – Truex III– D.P. – Kvasny, L. (2004) Changing patterns in IT skill sets 1988-2003: a content analysis of classified advertising, *ACM SIGMIS Database*, Vol. 35 (3), 64–87.
- Gill, R. – Bauer, M. – Gaskell, G. (2000) Qualitative researching with text, image and sound. *Qualitative researching with text, image and sound*.
- Gomes, D. – Neves, J. (2011) Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, Vol. 40 (6), 684–699.
- Great Place to Work. <www.greatplacetowork.fi>, haettu 17.3.2015.
- Hackman, J.R. – Lawler, E.E. (1971) Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, Vol. 55 (3), 259–286.
- Hackman, J.R. – Oldham, G.R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, Vol. 16 (2), 250–279.
- Harold, C.M. – Ployhart, R.E. (2008) What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81 (2), 191–218.
- Heger, B.K. (2007) Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. *Organization Development Journal*, Vol. 25 (2), 121–132.

- Highhouse, S. – Brooks, M.E. – Gregarus, G. (2009) An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, Vol. 35 (6), 1481–1493.
- Jokinen, A. (1999) Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen– Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* s. 126–159, Tampere, Vastapaino.
- Jones, D. A. – Shultz, J. W. – Chapman, D. S. (2006). Recruiting through job advertisements: The effects of cognitive elaboration on decision making. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 14 (2), 167–179.
- Jones, D. – Willness, C. – Madey, S. (2013) Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, Vol. 57 (2), 383–404.
- Judge, T.A. – Bretz, R.D. (1992) Effects of work values on job choice decisions. *Journal of applied psychology*, Vol. 77 (3), 1–35.
- Julkunen, Raija – Nätti, Jouko – Anttila, Timo (2004) *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Vastapaino, Tampere.
- Julkunen, Raija (2009) *Uuden työn paradoksit*. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere, Vastapaino.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (1998) *Argumentti ja kritiikki - lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Tampere, Tammer-Paino Oy.
- Kaplan, A.B.– Aamodt, M.G. – Wilk, D. (1991) The relationship between advertisement variables and applicant responses to newspaper recruitment advertisements. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 5 (3), 383–395.
- Kickul, J. (2001) Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 (4), 320–335.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.
- Kristof-Brown, A.L.– Zimmerman, R.D. – Johnson, E.C. (2005) Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, Vol. 58 (2), 281–342.
- Kuokkanen, A. – Varje, P. – Väänänen, A. (2013) Transformation of the Finnish employee ideal in job advertisements from 1944 to 2009. *Acta Sociologica*, 214–226.
- Lievens, F.– Van Hoye, G. – Anseel, F. (2007) Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, Vol. 18 (s1), 45–59.

- Lloyd, S. (2002) Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, Vol. 24 (10), 64–66.
- Love, E. G. – Kraatz, M. (2009) Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52 (2), 314–335.
- Lyons, S.T. – Duxbury, L.E. – Higgins, C.A. (2006) A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public administration review*, Vol. 66 (4), 605–618.
- Maio, G. – Haddock, G. (2009) *The psychology of attitudes and attitude change*, Sage.
- Mason, N.A. – Belt, J.A. (1986), Effectiveness of specificity in recruitment advertising, *Journal of Management*, Vol. 12 (3), 425–432.
- Martin, G. – Beaumont, P. – Doig, R. – Pate, J. (2005) Branding: A New Performance Discourse for HR?, *European Management Journal*, Vol. 23 (1), 76–88.
- Meyer, J. P. – Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace: Towards a general model. *Human Resource Management Review*, Vol 11 (3), 299–326.
- Michaels, E.– Handfield-Jones, H. – Axelrod, B. (2001) *The war for talent*, Harvard Business Press.
- Moroko, L. – Uncles, M.D. (2008) Characteristics of successful employer brands, *Journal of Brand Management*, Vol. 16 (3), 160–175.
- Mosley, R.W. (2007) Customer experience, organisational culture and the employer brand, *Journal of Brand Management*, Vol. 15 (2), 123–134.
- O'Reilly, C.A. III – Chatman, J. – Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (3), 487–516.
- Perelman, Chaïm (1996) *Retoriikan valtakunta*. Vastapaino, Tampere.
- Petty, R.E. – Cacioppo, J.T. (1986) The elaboration likelihood model of persuasion", *Advances in experimental social psychology*, Vol. 19, 123–205.
- Pihlaja, J. (2006) *Tutkielmalle vauhtia*, Soceda, Lahti.
- Punjaisri, K. – Wilson, A. (2007) The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, Vol. 15 (1), 57–70.
- Rees, G. – Smith, P. (toim.) (2014) *Strategic human resource management: an international perspective*, Sage.
- Robertson, Q. – Collins, C. – Oreg, S. (2005) The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19 (3), 319–339.

- Roivainen, Ida (2014) Mitä työlle tapahtui? "Ammattitaitoinen ja raitis" muuttui "myyntivirtuoosiksi" 29.10.2014 <<http://www.hs.fi/tyoelama/a1414119798092>>, haettu 30.10.2014.
- Rokeach, Milton (1973) *The nature of human values*: New York, The Free Press cop.
- Rousseau, D.M. (1990) New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11 (5), 389–400.
- Rowley, J. (2004) Online branding. *Online Information Review*, Vol. 28 (2), 131–138.
- Rynes, S.L. – Barber, A.E. (1990) Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 15 (2), 286–310.
- Räisänen, Heikki (2014) TEM-analyysi: Työvoiman hankinta toimipaikoissa 2013, Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki, kesäkuu 2014, 1–27.
- Schneider, B. (1987) E= f (P, B): The road to a radical approach to person-environment fit, *Journal of vocational behavior*, Vol. 31 (3), 353–361.
- Selden, S. – Orenstein, J. (2011) Government E-Recruiting Web Sites: The influence of e-recruitment content and usability on recruiting and hiring outcomes in US state governments. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 19 (1) 31–40.
- Sennett, R. (2007) *Uuden kapitalismin kulttuuri*. Vastapaino. Suomentanut Koskinen, Kaisa.
- Stevens, C.D. – Szmerekovsky, J.G. (2010) Attraction to employment advertisements: Advertisement wording and personality characteristics. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 22 (1), 107–126.
- T-Media (2013) Työnantajakuvatutkimus 2013 Taloudellinen tiedotustoimisto. <http://www.slideshare.net/T-MediaOy/tmedian-tynantajakuva-2013?redirected_from=save_on_embed>, haettu 15.10.2014.
- T-Media (2014) Työnantajakuva 2014 Taloudellinen tiedotustoimisto.<http://www.talentum.com/multimedia/archive/00110/Ty_nantajamielikuva_110292a.pdf>, haettu 20.2.2015.
- Talentum (2014) Uratie-työnantajamielikuvatutkimus. Tiedote 27.3.2014. http://www.talentum.com/multimedia/archive/00110/Ty_nantajamielikuva_110292a.pdf>, haettu 21.2.2015.
- Thompson, R.J. – Payne, S.C. – Taylor, A.B. (2015) Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 88 (4), 726–749.
- Tom, V. (1971) The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 6 (5), 573–92.

- Tuomi, J. – Sarajärvi, A (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Tammi, Helsinki.
- Turban, D.B. – Campion, J.E. – Eyring, A.R. (1995) Factors related to job acceptance decisions of college recruits. *Journal of vocational behavior*, Vol. 47 (2), 193–213.
- Turban, D.B. – Dougherty, T.W. (1992) Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 35 (4), 739–765.
- Turban, D.B. – Eyring, A.R. – Campion, J.E. (1993) Job attributes: Preferences compared with reasons given for accepting and rejecting job offers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 66 (1), 71–81.
- Turban, D.B. – Forret, M.L. – Hendrickson, C.L. (1998) Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of vocational behavior*, Vol. 52 (1) 24–44.
- Turban, D.B. – Keon, T.L. (1993) Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 (2), 184–193.
- Tybout, A.M. – Artz, N. (1994) Consumer psychology. *Annual Review of Psychology*, Vol. 45 (1), 131–169.
- Universum (2014) Työnantajakuvatutkimus (2014) <<http://universumglobal.com/wp-content/uploads/2014/11/Universum-Ammattilaiset-tutkimus-2014-tiedote.pdf>>, haettu 21.2.2015.
- Vuuren, H.A, Van (2006) Why work?: the contribution of value perceptions and efficacy expectations to organizational commitment, University of Twente.
- Walker, H.J. – Feild, H.S. – Giles, W.F. – Bernerth, J.B. (2008) The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81 (4), 619–638.
- Wanous, J.P. – Poland, T.D. – Premack, S.L. – Davis, K.S. (1992) The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77 (3), 288–297.
- Wilden, R. – Gudergan, S. – Lings, I. (2010) Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, Vol. 26 (1–2), 56–73.
- Young, J. – Foot, K. (2005) Corporate E-Cruiting: The Construction of Work in Fortune 500 Recruiting Web Sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 11 (1), 44–71.
- Yüce, P. – Highhouse, S. (1998) Effects of attribute set size and pay ambiguity on reactions to ‘help wanted’ advertisements. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 (4), 337–352.

LIITE 1 ALKUPERÄINEN REKRYTOINTIPÄÄOMAN MALLI

Alla esitetty kuva on alkuperäinen ja siten myös monimutkaisempi esitys Cablen ja Turbanin (2001) rekrytointipääoman mallista. Sen suomennotettu ja yksinkertaistettu versio on esitetty tämän tutkielman luvussa 2.3.

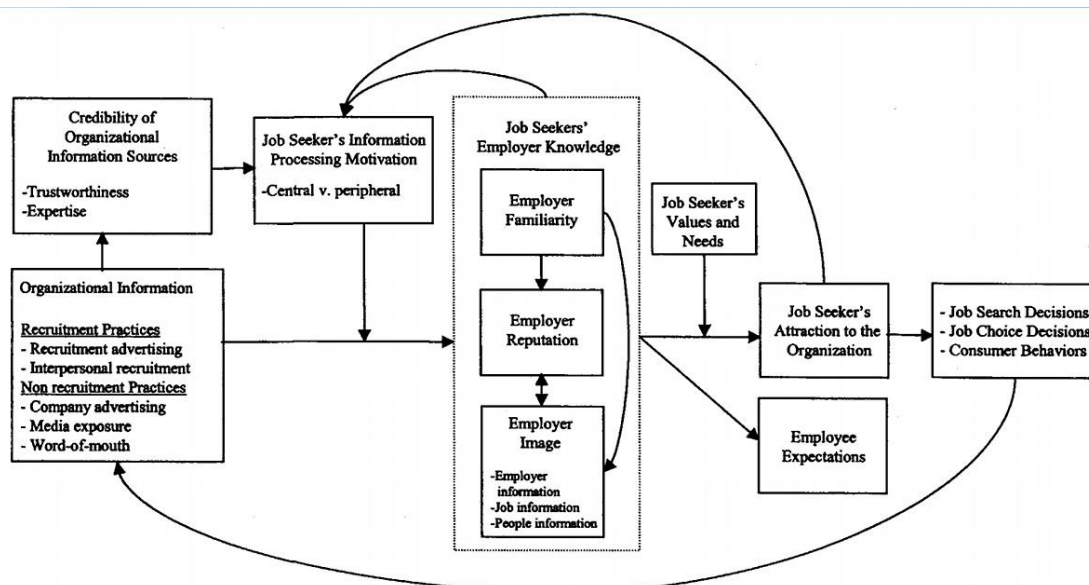


Fig. 1. Theoretical Model of Recruitment Equity.

Cable, D. – Turban, D. (2001) Establishing the dimensions, sources and value of job seekers employer knowledge during recruitment, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, 115–63.