



# Suosittelurekrytoinnin motivaatiotekijät työntekijöiden näkökulmasta

**Case IT-alan Yritys X**

Nina Paananen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**Paananen Nina**

## **Suosittelurekrytinnin motivaatiotekijät työntekijöiden näkökulmasta – Case IT-alan Yritys X**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2024** 64 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Tutkimuksessa tarkasteltiin toimeksiantona yksittäisen IT-alan yrityksen suosittelurekrytinnin toimivuutta työntekijöiden näkökulmasta. Suosittelurekrytinnilla tarkoitetaan työntekijöiden antamia suosituksia avoimiin työpaikkoihin omasta verkostostaan käsin. Tavoitteena oli ymmärtää, miksi Yritys X ei ole saavuttanut tavoitteitaan suosittelurekrytinnissa ja miten suositteluohjelmaa voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin yrityksen tarpeita. Tutkimuksessa keskityttiin ymmärtämään Yritys X:n työntekijöiden suosittelumotivaation taustalla vaikuttavia tekijöitä ja niiden yhteyttä suosittelurekrytinnin haasteisiin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Teoreettisen viitekehyksen avulla tarkasteltiin yleisesti suosittelumotivaatioon vaikuttavia teemoja, kuten työtyytyväisyyttä ja yksilön suositteluaikeisiin vaikuttavia tekijöitä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joissa haastateltiin yksittäisen tiimin kuutta eri työntekijää. Aineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin teemoittelua ja analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Yritys X:n tapauksessa suosittelurekrytinnin tehottomuuteen vaikuttaa pääasiassa työntekijöiden tietämättömyys suosittelurekrytinnin käytännöistä, tilaisuuksien puute verkostossa ja suositusten seuraamukseen liittyvät pelot itselle, yritykselle tai tuttavalle. Kehitysehdotuksissa korostettiin tarvetta selkeyttää suosittelurekrytinnin käytäntöjä ja lisätä suositteluohjelmaa koskevaa ajankohtaista viestintää Yritys X:n henkilöstölle. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tehokas suosittelu-  
rekrytointi edellyttää toimiakseen sekä aktiivista viestintää avoimista työpaikoista, että työntekijöiden halua toimia suosittelijana tilaisuuden tullen. Vetovoimainen työnantajabrändi voi lisätä tilaisuuksien ilmene-  
mistä.

### **Avainsanat**

Suosittelurekrytointi, suositteluohjelma, suositteluhalu, työntekijän suositus, rekrytointikanava

**Paananen Nina**

**The motivation factors of referral recruitment from the perspective of employees – Case of IT Company X**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 64 pages.

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

This study examines an employee referral program's effectiveness within a specific IT company from its employees' perspective. Employee referral recruitment refers to employees recommending candidates for open positions from their own networks. The objective is to comprehend why Company X has not achieved its referral recruitment objectives and how its employee referral program could be refined to better align with organizational needs. The study focused on understanding the factors influencing employees' motivation to make referrals at Company X and their connection to the challenges of referral recruitment.

The study was conducted as a qualitative research study. The theoretical framework explored themes affecting referral motivation, such as job satisfaction and individual factors influencing referral intentions. Data collection involved thematic interviews with six employees from a specific team. Thematic analysis was conducted inductively.

The findings of this case study reveal that the inefficiency of referral recruitment was primarily caused by employees' lack of knowledge about the practices of the referral program, the lack of opportunities in the network, and concerns related to the risks of recommendations for themselves, the company, or acquaintances. The recommendations emphasized the need to clarify referral recruitment practices and increase timely communication about the referral program to Company X's staff. In conclusion, effective referral recruitment requires both active communication about open positions and employees' willingness to act as referrers when the opportunity arises. An attractive employer brand can increase the occurrence of referral opportunities.

### **Keywords/tags (subjects)**

Employee referral program, employee referrals, recruitment, motives, recruitment sources

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
1.1	Tutkimuksen tausta ja rajaus .....	3
1.2	Yritys X esittely .....	4
<b>2</b>	<b>Suosittelurekrytointi ja suositteluhalu</b> .....	<b>5</b>
2.1	Keskeiset käsitteet .....	5
2.2	Suositteluohjelman kokonaisuus .....	8
2.2.1	Suositteluohjelma rekrytointikanavana .....	8
2.2.2	Suosittelurekrytoinnin edut.....	11
2.2.3	Suosittelurekrytoinnin haittapuolet .....	13
2.2.4	Suosittelurekrytoinnin mahdollisuudet.....	13
2.2.5	Motivaatiotekijät suositteluun .....	14
2.2.6	Suositteluohjelman hyödyntäminen käytännössä .....	18
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävä</b> .....	<b>22</b>
3.1	Tutkimusongelma.....	22
3.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	23
3.3	Tutkimusmenetelmät.....	24
3.4	Aineiston kerääminen .....	28
3.5	Aineiston analysointimenetelmät .....	29
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>31</b>
4.1	Koettu tietoisuuden taso suositteluohjelman käytännöistä.....	32
4.2	Suositteluaikeisiin vaikuttavat tekijät .....	35
4.3	Koetun työtyytyväisyyden vaikutus suositteluhaluun .....	40
4.4	Haastateltavien vaihtelevat näkemykset olettamasta.....	42
<b>5</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>43</b>
5.1	Johtopäätökset.....	43
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	51
5.3	Jatkotutkimuksen kohteet.....	54
	<b>Lähteet</b> .....	<b>56</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>59</b>
	Liite 1. Kutsu tutkimukseen ja kalenterikutsu .....	59
	Liite 2. Teemahaastattelun runko .....	60
	Liite 3: Esitietolomake .....	61

**Kuviot**

Kuvio 1. Tyypilliset rekryointikanavat (mukaillen Joki 2021; Huhta & Myllyntaus 2021) .....	10
Kuvio 2. Työntekijän motivaatiotekijöiden ja yksilöllisyyden vaikutus suosittelutoimintaan ennen suosituksen ohjaamista rekryointiprosessiin (Schlachter & Pieper 2019, 1331, muokattu). ...	19
Kuvio 3. Tutkimusaineiston käsittelyn ja analyysin vaiheet.....	30

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja rajaus

Työntekijäkokemuksen merkitys liiketoiminnan menestykselle on noussut yhä keskeisemmäksi keskusteluaiheeksi niin yrityksissä kuin tutkimuspiireissäkin. Työntekijöiden verkostoissaan jakamalla näkemyksillä ja kokemuksilla on vaikutusta myös rekrytointiin. Työntekijäkokemuksen heijastuminen työntekijöiden puheisiin niin negatiivisessa kuin positiivisessa mielessä on tärkeä huomio, sillä siinä missä tyytyväiset työntekijät puhuvat työnantajastaan myönteisesti ja voivat helpottaa rekrytointia, negatiiviset kokemukset voivat vaikuttaa haitallisesti yrityksen maineeseen ja siten vaikeuttaa rekrytointia.

Vaikka vetovoimaisen työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin yhteisvaikutus rekrytoinnin helpouteen on tunnistettu ja erilaisista rekrytointikanavista löytyy paljon tutkimustietoa, työntekijäkokemuksen vaikutuksista suosittelu rekrytointiin puhutaan Suomessa huomattavasti vähemmän kuin kansainvälisellä tasolla. Työntekijöiden suositteluohjelmalla tarkoitetaan moniulotteista rekrytointikanavaa, joka perustuu työntekijöiden halukkuuteen suositella verkostonsa jäseniä yrityksen avoimiin työpaikkoihin. Suositteluohjelmien toimivuus on siten yhteydessä työntekijöiden motivaatioon osallistua suosittelutoimintaan ja koettuun työtyytyväisyyteen. Onnistunut suosittelu rekrytoinnin kokonaisuus muodostuu kuitenkin myös muista tekijöistä, kuten palkitsemisen keinoista ja työntekijän tietoisuudesta suosittelutoimintaa kohtaa, joihin yrityksissä voidaan pyrkiä vaikuttamaan joko välillisin tai välittömin keinoin.

Maailmanlaajuisesti suosittelu rekrytointia arvostetaan ja se tunnetaan tehokkaana rekrytointimenetelmänä monissa maissa. Siten tämän tutkimuksen keskiössä oli hyödyntää kansainvälisiä tutkimuksia suosittelu rekrytoinnin toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä ja tutkia niiden ilmenemistä Yritys X:n tapauksessa. Koska suosittelujärjestelmän toimivuuteen vaikuttavat sekä työntekijän motivaatiotekijät että itse suositteluprosessi ja muut yrityksen käytössä olevat menetelmät, tämä tutkimus keskittyi vain työntekijän suosittelutoimintaan vaikuttavien motivaatiotekijöiden ymmärtämiseen. Saatua tietoa hyödynnetään toimeksiantajan nykyisen suositteluohjelman kehitys-

työssä. Tutkimus keskittyi Yritys X:n yksittäisen tiimin työntekijäkokemuksen ja suosittelujen vähäisen määrän tutkimiseen, jotta voitiin ymmärtää, miksi suosittelut eivät yksittäisessä tiimissä ole tuottaneet toivottua määrää rekrytointeja ja miten suosittelujärjestelmää voitaisiin kehittää tulevaisuudessa tehokkaammaksi rekrytointikanavaksi.

## 1.2 Yritys X esittely

Toimeksiantajayritys on toiminut pitkään IT-alalla keskittyen IT-konsultointiliiketoimintaan. Tutkimuksen kohteena olevassa tiimissä suurin osa työntekijöistä työskentelee konsultteina erilaisissa asiakasprojekteissa, joissa heidän tulee hallita useita eri teknologioita ja järjestelmiä. Tärkeitä työssä menestymisen tekijöitä ovat jatkuva oppiminen, sopeutumiskyky erilaisiin ympäristöihin ja itseohjautuvuus. Työntekijöiden on myös oltava hyviä vuorovaikuttajia, sillä työ asiakkaiden ja tiimin kanssa edellyttää jatkuvaa yhteistyötä.

Yritys X:n työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti joko asiakkaan johtamassa projektitiimissä, eli monitoimittajaympäristössä, tai yrityksen omassa tiimissä projektin mukaan. Näin ollen myös työntekijäkokemus voi vaihdella merkittävästi sen mukaan, missä asiakasympäristössä työskennellään. Työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten palkkaus, työsuhde-edut, esihenkilön tuki, työvälineet, hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen tuki sekä urakehitysmahdollisuudet. Työ konsulttina voi olla haastavaa, koska se vaatii jatkuvaa oppimista, vuorovaikutusta ja ratkaisukeskeistä ajattelua. Siksi rekrytoinnissa on tärkeää avata selkeästi työn luonne ja odotukset työntekijöille. Suosittelu- ja rekrytoinnin kannalta työntekijöiden autenttiset näkemykset työn tekemisen arjesta voivat tarjota arvokasta tietoa potentiaalisille työnhakijoille, ja virittää siten myös heille perinteiseen rekrytointimarkkinointiin verraten realistisempia odotuksia työnkuvasta, yrityskulttuurista ja työnantajasta.

IT-alalla kokeneiden ohjelmistokehittäjien puute on ollut pitkäaikainen haaste. Kilpailu osaajista on kovaa, jonka vuoksi myös työnhakijat ovat pääsääntöisesti passiivisia työnhakijoita, eli he eivät itse aktiivisesti hae avoimia työpaikkoja. Kuitenkin juuri passiivisten hakijoiden tavoittamiseen suosittelu- ja rekrytoinnissa piilee huomattava potentiaali: se mahdollistaa perinteiseen rekrytointimarkkinointiin verraten tehokkaamman keinon tavoittaa oikeanlaisia osaajia työntekijöiden omien verkostojen kautta (Collins & Stevens 2002; Van Hove 2012). Työntekijöiden tuttavilleen jakama

informaatio voi toimia tehokkaana keinona rakentaa positiivista työnantajakuva. Lisäksi suosittelurekrytointi voi olla varsin kustannustehokas rekrytointikanava, jos suosittelurekrytoinnin avulla onnistutaan houkuttelemaan yritykseen kulttuurillisesti yhteensopivia hakijoita ja siten ehkäistä vaihtuvuutta. Lisäksi suosittelurekrytointi voi myös vähentää ulkoisten palveluiden tarvetta, kuten esimerkiksi suorahakua.

Tutkimuksen toimeksiantajalla, Yritys X:ssä, on käytössä suositteluohjelma, jossa työntekijä saa rahallisen korvauksen, kun hänen suosittelmansa henkilö päädytään palkkaamaan avoimeen työpaikkaan. Yritys X:ssä on kuitenkin havaittu, ettei nykyinen suositteluohjelma ole houkutellut tarpeeksi päteviä hakijoita, eikä ilmiölle ollut löydetty selkeää selitystä. Yrityksessä on sisäinen intra, josta löytyy suosittelun ohjeet ja avoimet työpaikat, ja uudet työntekijät saavat siitä tietoa perehdytyksessä. Lisäksi yritys on järjestänyt ajoittain rekrytointikampanjoita korotetuilla palkkioilla, mutta nekään eivät ole lisänneet suositeltujen rekrytointien määrää merkittävästi. Yrityksellä on tiedot palkkaukseen johtaneiden suosituksien lukumäärästä, mutta palkkaukseen johtamattomien suositusten laadusta ja määrästä ei ole riittävästi tietoa. Lisäksi epäviralliset suositukset ja järjestelmätekniset haasteet vaikeuttavat tilastojen luotettavuutta, eikä Yritys X tunne työntekijöiden näkemyksiä suosittelun kannustimista tarpeeksi.

Näin ollen tutkimuksen avulla pyrittiin ensisijaisesti tuottamaan Yritys X:lle ymmärrystä siitä, miksi yritys ei ole saanut rekrytoitua riittävästi oikeanlaisia osaajia nykyisen suositteluohjelmansa kautta. Tutkimusongelman kannalta paras tapa saada lisää ymmärrystä aiheeseen oli kysyä sitä työntekijöiltä itseltään, eli millaiset asiat ovat vaikuttaneet Yritys X:n työntekijöiden suositteluaikeisiin ja motivaatioon.

## **2 Suosittelurekrytointi ja suositteluhalu**

### **2.1 Keskeiset käsitteet**

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisimpiä avainsanoja ja teoreettista perustaa, jota suosittelurekrytoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä tiedetään. Keskeisissä käsitteissä käydään läpi keskeisimpien käsitteiden määritelmät, kun taas suositteluohjelman kokonaisuudessa käsitellään aiheesta olemassa olevaa tutkimustietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 179.) Alaluvun lopussa esitellään myös toimeksiantajan suositteluohjelman nykytila sekä IT-alalle tyypillisiä rekrytoinnin

erityspiirteitä, jotta tutkimuksen tuloksia on helpompi tarkastella juuri toimeksiantajan ongelman kontekstissa.

**Työntekijäkokemus** (employee experience) tarkoittaa kaikkia tunteita ja ajatuksia, joita työntekijällä herää erilaisissa vuorovaikutuksellisissa kohtaamispaikoissa yrityksen kanssa niin työstä, työympäristöstä kuin yrityksestä työnantajana. Kokemuksia muodostuu ennen työsuhteen alkua, työsuhteen aikana ja sen päätyttyä, ja ne voivat olla luonteeltaan positiivisia, neutraaleja tai negatiivisia. Työntekijäkokemukselle luodaan odotuksia jo rekrytointivaiheessa, jolloin työsuhteen aikana yrityksen tulisi pyrkiä lunastamaan hakuvaiheessa viritettyjä odotuksia. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–121.)

**Rekrytoinnilla** tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan kannalta tarpeellisen osaamisen hankintaa yritykseen. (Kaijala 2016, 64–65.) IT-alalla rekrytoijan työn luonne on työmarkkinan kasvaneen kohtaanto-ongelman myötä muuttunut myös yhä enenevässä määrin osaajien houkutteluksi (eli myyntityöksi), sillä kokeneista ohjelmistokehittäjistä kilpaillaan työmarkkinoilla useampien toimijoiden kesken.

**Työntekijän suosittelulla** (employee referral) tarkoitetaan yrityksen nykyisten työntekijöiden antamaa ilmoitusta, jossa hän suosittelee avoimeen työpaikkaan potentiaalista ehdokasta omista henkilökohtaisista verkostoistaan. Suosittelun antamiseen vaikuttaa keskeisesti työntekijän työtyytyväisyys sekä tietoisuus suosittelutoimintaan liittyvistä käytännöistä, kuten millaisia avoimia työpaikkoja yrityksessä on, millaisia työntekijöitä niihin haetaan ja miten suosittelu käytännössä tehdään. (Schlachter & Pieper 2019; Mani 2012.)

**Suositteluohjelmalla** (employee referral program) tai suosittelurekrytoinnilla tarkoitetaan rekrytointikanavan kokonaisuutta, jossa suosittelujen antamiseen on mietitty yrityksessä erilliset strategiat tukevat käytännöt, prosessit ja palkitsemisen keinot, joilla pyritään aktivoimaan ja pitämään yllä työntekijöiden tietoisuutta yrityksessä avoinna olevista työpaikoista. Mikäli työntekijän antama suosittelu johtaa rekrytointiin, siitä useimmiten maksetaan etukäteen määritelty palkkio suosittelun antaneelle työntekijälle. (Barber 2005.) Etenkin isommissa organisaatioissa suositteluohjelma edellyttää tehokkaaseen toimintaan selkeitä toimintamalleja ja teknologiaa, joiden avulla suositteluja ja siitä maksettavia bonuksia voidaan hallinnoida järjestelmällisesti ja skaalautuvasti.

**Suositteluhallulla** tarkoitetaan motivaatiotekijöitä, jotka osaltaan voivat vaikuttaa työntekijän halun toimia suosittelijana joko työnantajalle tai tuttavalleen. Halun suositella työnantajaa tuttavalleen työpaikkana vaikuttaa keskeisesti työntekijän tyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden taso työnantajaan: Työnantajaan tyytyväinen työntekijä puhuu usein työnantajasta positiiviseen sävyyn, kun taas tyytymätön työntekijä saattaa kertoa työnantajasta negatiivisempaan sävyyn, tai haluaa jopa auttaa muita välttämään kyseistä työnantajaa. (Van Hove 2013.)

**Yrityskulttuurilla** tarkoitetaan Luukan määritelmän (2019) mukaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita, uskomuksia ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä. Yrityskulttuuri luo yhteisöllisyyttä, joka työntekijöineen muodostaa samalla jokaisen yrityksen kulttuurista uniikin työpaikan. Siten yrityskulttuuri voi toimia myös yrityksen kilpailuetuna. (Luukka 2019, 15.) Työntekijän tyytyväisyys yrityskulttuuria kohtaan on todettu lisäävän työntekijän suositteluaikomusten todennäköisyyttä (Seo & Lee 2021).

**Sitoutuminen** (engagement) merkitsee Viitalan (2021) mukaan työntekijän psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Mikäli sitoutuminen on vahvaa, henkilö on todennäköisesti oma-aloitteisempi, motivoituneempi ja tyytyväisempi työhönsä, sekä kokee yhteenkuuluvuutta yrityksen kanssa. Näin ollen myös kynnys vaihtaa työpaikkaa on korkeampi. Vaikka työntekijän psykologinen tunneside organisaatioon on aina yksilöllistä, sitoutuneisuuteen voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin mm. huolehtimalla työn mielekkyydestä, yhteenkuuluvuuden tunteesta organisaation kanssa sekä työntekijän kokemuksesta tulla nähdyksi, kuulluksi ja arvostetuksi. (Viitala 2021.) Sitoutuminen voi olla laadultaan myös pakon sanelemaa tai velvollisuuden tunteeseen perustuvaa, jolloin henkilö saattaa olla tunnetasolla etäännyneempi organisaatiosta ja haluttomampi panostamaan työhönsä enempää kuin on pakko. (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017.) Siten sitoutuneisuus työnantajaan voi heijastua myös suositteluhaluun sitä lisäävänä tai heikentävänä tekijänä.

**Työnantajakuvalla** (employer image) tarkoitetaan yksilön ajatuksia ja uskomuksia, joita hän liittää mielikuvissaan yritykseen työnantajana. Hyvä työnantajakuva voi edistää tai haitata rekrytointeja: houkutteleva työnantaja vetää puoleensa osaajia ja negatiiviset mielikuvat heijastuvat luotaan-työntävästi työnhakijoihin. Työnantajakuva muodostuu kaikissa yksilön kohtaamisissa yrityksen

kanssa. Tavoiteltu työnantajakuva on työnantajabrändityön toivottu lopputulos. (Huhta & Myllyntaus 2021, 37–38.)

**Työnantajabrändillä** (employer brand) tarkoitetaan yrityksen kiteytystä itsestään työnantajana ja työpaikkana, jonka tarkoitus on ilmaista oleelliset asiat yrityksestä työnantajana. Työnantajabrändiin pyritään vaikuttamaan niin yrityksen sisäisen yhteistyön kuin ulkoisen markkinoinnin keinoin. Työnantajabrändiätyöllä pyritään muodostamaan yrityksen strategian kannalta toivotunlaisia mielikuvia etenkin potentiaalisten työhakijoiden keskuudessa, joita yritys haluaa houkutella työntekijöikseen. Työnantajabrändin tarkoitus rekrytoinnissa on myös virittää lupauksia työnhakijoille yrityksestä työpaikkana, jotka yrityksen tulisi pyrkiä lunastamaan parhaansa mukaan työntekijäkokemuksen muodossa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 54–57.)

## **2.2 Suosittehuohjelman kokonaisuus**

Tässä alaluvussa tarkastellaan suositteluhohjelman kokonaisuutta ja merkitystä yrityksen rekrytointikanavana osana yrityksen rekrytointistrategiaa. Lisäksi käsitellään työntekijöiden rekrytointiin osallistamisen etuja, mahdollisuuksia, uhkia ja haittoja. Tarkoituksena on antaa lukijalle riittävän laaja-alainen ymmärrys suosittelurekrytoinnista ennen tutkimuksen tuloksien läpikäyntiä, jotta tutkimuksen tuloksia on mielekkäämpi tulkita.

### **2.2.1 Suosittehuohjelma rekrytointikanavana**

Tyyppillinen rekrytointiprosessi pitää sisällään suunnittelun, aloituksen, toteutuksen ja päätöksenteon vaiheet, jolloin rekrytoijan keskeisimpiä tehtäviä on pohtia, miten rekrytointiprosessi hoidetaan mahdollisimman laadukkaasti, tehokkaasti ja kestävästi. Erityyppiset rekrytoinnit voivat edellyttää erilaisia menetelmiä ja keinoja sopivien hakijoiden löytämiseen ja arviointiin, jolloin olennaista rekrytointiprosessin ohella on pohtia rekrytointistrategiaa: millä keinoilla ja valinnoilla on suurin todennäköisyys päästä toivottuun lopputulokseen, kun otetaan huomioon avoimeen työtehtävään etsittävän henkilön profiili. (Joki 2021, 65–84.)

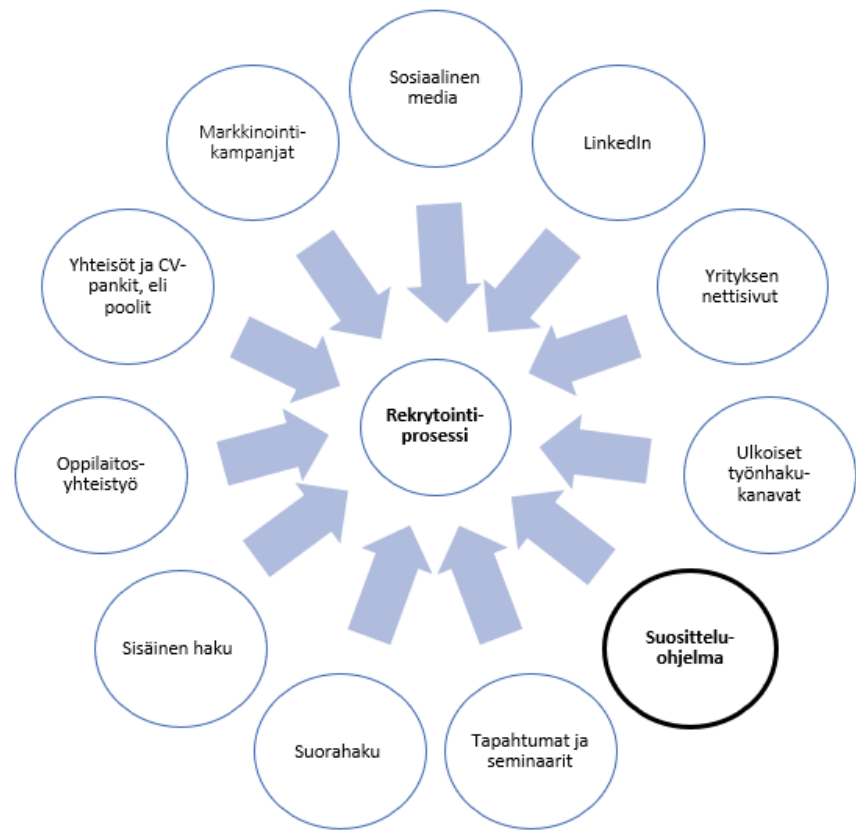
Erilaisten rekrytointikanavien hyödyntäminen on keskeinen osa rekrytointistrategian pohtimista. Jokaisessa rekrytointikanavassa on etunsa ja haittapuolensa, jolloin eri rekrytointikanavien käyttöä ja niiden tarkoituksenmukaisuutta on hyvä puntaroida rekrytoitavan roolin tavoitteisiin peilaten.

Esimerkiksi oppilaitosyhteistyön kautta voidaan tavoittaa uransa alkuvaiheessa olevia henkilöitä, kun taas ohjelmistokehittäjille suunnattu tapahtuma voi mahdollistaa kokeneempien IT-osaajien tavoittamisen. Rekrytointikanavat ovat myös kustannuksiltaan erilaisia, jolloin rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa myös budjetti määrittää kanavavalintoja. Olennaisinta rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa on pohtia, mitkä kanavat tavoittavat todennäköisimmin avoimen tehtävän ja yrityksen kannalta oikeanlaiset osaajat. Näin ollen rekrytoinnin onnistuminen on yhdistelmä strategista suunnittelua, harkittuja valintoja, laadukasta viestintää sekä tarkoituksenmukaista rekrytointiprosessia, jonka keskiössä on harkiten tunnistettu ja selkeästi määritelty tarve rekrytoinnille. (Joki 2021, 68–69.)

Yrityksen työnantajakuvalla on merkittävä vaikutus rekrytointiin, sillä vetovoimainen työnantajakuva voi heijastua myönteisesti työnhakijoiden määrään ja motivaatioon hakea töitä yrityksestä, kun avoin tehtävä tulee julkisuuteen (Collins & Stevens 2002). Negatiivinen työnantajakuva ja yrityksen heikko maine voi osaltaan vaikeuttaa rekrytointia merkittävästi, mikäli sopivia työnhakijoita ei onnistuta houkuttelemaan yritykseen. Työnantajan heikko maine voi johtaa rekrytointikustannuksien kasvuun ja pahimmillaan henkilöstövetoisessa yrityksessä liiketoiminnan kasvun ja kannattavuuden heikkenemiseen, mikäli yritys ei onnistu rekrytoimaan ja sitouttamaan riittävästi oikeanlaisia työntekijöitä yritykseensä. Näin ollen onnistuneet rekrytoinnit edellyttävät tuekseen myös jatkuvaa sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan tarkastelua ja tietoisuutta yrityksen markkina- asemasta kilpailijoihin verraten. (Huhta & Myllyntaus 2021, 26.)

Työntekijöiden antamat suositukset ovat yksi rekrytointikanava muiden kanavien joukossa, joissa kaikissa on tarkoitus kanavoida sopivia hakijoita avoimeen työtehtävään. Tiedostamalla suositteluluohjelman edut, uhat, mahdollisuudet ja heikkoudet yritykset voivat puntaroida sen tarkoituksenmukaisuutta omaan yritystoiminnan tarpeisiin ja haasteisiin peilaten. (Schlachter & Pieper 2019). Alla esitetyssä kuviossa havainnollistetaan tyypillisimpiä rekrytointikanavia.

- Jokaisen rekrytoinnin kohdalla tulee pohtia, mitkä kanavat tavoittavat todennäköisimmin tehtävän kannalta **oikeanlaiset** osaajat (koulutus, osaaminen, kokemus, persoona) ja valita kanavat ja ydinviestit sen mukaisesti.
- Jokaisen kanavan kautta tapahtuva viestintä vaikuttaa ulkoiseen työnantajakuvaan.
- Vetovoimainen työnantajakuva voi lisätä hakemusten määrää.



Kuvio 1. Tyypilliset rekrytointikanavat (mukaillen Joki 2021; Huhta & Myllyntaus 2021)

Prosessin näkökulmasta suositteluohjelma toimii siten, että yrityksen työntekijä yhdistää tuttavansa avoimen työtehtävän hakuprosessiin. Pienemmissä yrityksissä tämä voi käytännössä tarkoittaa työntekijän yhteydenottoa suoraan rekrytoinnista vastaavaan henkilöön, jossa työntekijä välittää informaatiota tuttavastaan rekrytoijalle. Suositelun antamiseen on kuitenkin olemassa erilaisia rekrytoinnin ohjelmistoja, joiden avulla suosittelujen teko voidaan toteuttaa systemaattisesti ja tietoturvallisesti. Tyypillisesti suosittelun mahdollistavissa rekrytoinnin ohjelmistoissa työntekijä voi sähköisesti lähettää työnhakijalle erillisen hakulinkin avoimeen tehtävään, jolloin työnhakemuksen lähetyksen yhteydessä rekrytoija saa tiedon suositellusta työnhakijasta, sekä mahdolliset saatesanat suosituksen tekijältä.

Suositteluohjelma on prosessina yksinkertainen, mutta ennen uuden hakemuksen saapumista työnhakija voi saada muihin informaatiokanaviin verraten enemmän autenttista sisäpiiritietoa yrityksestä, joka osaltaan voi vaikuttaa myös työnhakijan odotuksiin työnantajasta positiivisesti tai negatiivisesti. (Schlacher & Pieper 2019). Suositelua koskevissa keskusteluissa myös työntekijä

puntaroi suhteen laadun mukaan, kuinka paljon ja millaista informaatiota hän haluaa jakaa tuttavalleen (Marin 2012). Kaiken kaikkiaan työntekijöiden antamat suositukset ovat monimutkaisia, kollektiivisia ja vuorovaikutteisia tapahtumasarjoja, jossa työntekijän tarjoama informaatio organisaatioista, avoimista työtehtävistä ja kulttuurista voi vaikuttaa keskeisesti työnhakijan päätökseen hakea tai jättää hakematta avointa työpaikkaa yrityksessä.

Työntekijöiden suositukset rekrytointikanavana on ajankohtainen ja merkityksellinen teema Suomen työnhakumarkkinoilla, sillä muun muassa Duunitorin Työnhaku Suomessa –markkinatutkimuksen (2023) mukaan yrityksen nykyisiin ja entisten työntekijöiden näkemyksiin ja kokemuksiin luotetaan työpaikan valintaan liittyvissä päätöksissä enemmän, kuin muihin yrityksestä työnantaja kertoviin tietolähteisiin (Kansallinen rekrytointitutkimus 2023 - Työnhaku Suomessa). Sinänsä tämä luottamuksen voimaan liittyvä ilmiö ei ole uusi tutkimusmaailmassa, sillä suusanallisen informaation luotettavuus on markkinointiin ja asiakaskokemukseen liitännäisissä tutkimuksissa ollut esillä pitkään. Kuitenkin suosittelurekrytointiin liittyvissä keskusteluissa suusanallisen tiedon voimasta perinteiseen markkinointiin verraten puhutaan Suomessa yllättävän vähän.

### **2.2.2 Suositellurekrytoinnin edut**

Wellerin, Holtomin, Matiasken ja Mellewigtin (2009, 1146–1162) tutkimuksen mukaan onnistuneella suosittelurekrytoinnilla on tutkittu olevan myönteisiä vaikutukset rekrytoidun henkilön työsuhteen kestoon, sillä suosittelujen kautta työllistyneet ovat keskimäärin tyytyväisempiä yritykseen ja saattavat siten pysyä työsuhteessa pidempään. Seon ja Leen (2021, 1096–1106) tutkimuksen perusteella työsuhteen kestoon liittyvää ilmiötä voi selittää myös kulttuurillinen yhteensopivuus, mikäli työntekijän suosittelun yhteydessä antama informaatio onnistuu houkuttelemaan puoleensa yritykseen kulttuurillisesti yhteensopivia hakijoita. Kulttuurillisen yhteensopivuuden etuja tukevat myös Saksin ja Belcourtin (2006) näkemykset, joiden mukaan yrityksiä nykyiset työntekijät, joilla on ensikäden tietoa yrityskulttuurista ja työvaatimuksista, voivat tarjota autenttisia näkemyksiä tuttavilleen työn tekemisen arjesta, joka osaltaan voi lisätä yrityskulttuurin ja työnhakijan yhteensopivuuden todennäköisyyttä.

Schlachter & Pieper (2019) mukaan työntekijöiden antamien suositusten laatuun vaikuttaa työntekijän tietämyksen taso myös muista työnhaun kannalta työnhakijalle relevanteista teemoista,

kuten tieto avoimesta työkuvasta ja yrityksestä työnantajana yleisesti. Työnhakijan saaman esitiedon asianmukaisuus ja realististen odotuksien luominen voi mahdollistaa paremman yhteensopivuuden avoimen työtehtävän ja työnhakijan välillä, joka osaltaan voi vaikuttaa työsuhteen kestoon myönteisesti. (Schlachter & Pieper 2019.) Mikäli työnhakija hakisi tuttavansa kanssa samankaltaiseen rooliin, voi työnhakija saada hyödyllistä lisätietoa myös työn tekemisen arjesta. Nämä tekijät voivat siten osaltaan lisätä rekrytointien laatua, jos henkilö voi puntaroida etukäteen omien toiveiden, osaamisen ja mieltymyksiensä sopivuutta kyseistä työpaikkaa ja yritystä kohtaan. (Seo & Lee 2021).

Kulttuurillisen yhteensopivuuden ohella suositteluohjelmien keskeisimmiksi eduiksi mielletään useiden tutkimuksien mukaan myös rekrytointien kustannustehokkuus. Kustannustehokkuuden näkökulmasta muun muassa Gamage ja Pang (2017) osoittavat tutkimuksessaan, että kustannukset yhtä rekrytointia kohden työntekijäsuosittelujen kautta ovat yleensä alhaisemmat, sillä työntekijöiden antamat suosituksen vähentävät ulkoisten palveluiden, kuten suorahaun, käytön tarvetta. Manin (2012) mukaan eri rekrytointikanavien tehokkuutta arvioitaessa tulisi kuitenkin verrata eri kanavien rekrytointikustannuksia, palkatun henkilön työssä suoriutumista ja työsuhteen kestoa sekä toteutuneiden rekrytointien määrää. Suositteluohjelman toimivuutta arvioitaessa on myös otettava huomioon työntekijöiden suhtautuminen ja aktiivisuus suosittelutoimintaan.

Työntekijäsuosittelujen etuja saatetaan perustella myös avoimen työpaikan lyhyemmällä täyttöajalla. Kehoen ja Wrightin (2013) tutkimus viittaa siihen, että suositukset johtavat sujuvaan rekrytointiprosessiin, koska ehdokkaat ovat usein esiseulottuja työntekijän toimesta (Kehoe & Wright 2013). Täyttöajan pituus on kuitenkin hyvä arvioida yrityskohtaisesti, sillä rekrytointiprosessin kesto on liitännäinen myös haettavan roolin vaatimuksiin ja markkinatilanteeseen.

Kaiken kaikkiaan suositteluohjelman kustannustehokkuus on suhteellista, ja sen arviointi edellyttää yritykseltä ajantasaista rekrytointidataa eri kanavista, sekä tietoa eri kanavien kustannuksista suhteessa tuottoon. Sen lisäksi suositteluohjelmien kustannustehokkuudessa voi olla toimialakohtaisia eroja: osaajapulasta kärsivillä aloilla, kuten IT-alalla, rekrytointikustannukset yhden työntekijän palkkausta kohden ovat tyypillisesti korkeammat työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmien vuoksi, kuin taas työnhakijoiden ylitarjonnasta hyötyvillä toimialoilla rekrytointikustannukset ovat tyypillisesti pienemmät. Etenkin IT-alalla suorahaku on yksi kalleimmista rekrytointikanavista, joka

osaltaan lisää merkittävästi rekrytointikustannuksia. Suorahakuun verrattuna suosituksesta maksettavat rekrytointipalkkiot ovat useimmiten kustannuksiltaan matalammat.

### **2.2.3 Suositellurekrytoinnin haittapuolet**

Yksi merkittävimmistä huolenaiheista suositellurekrytoinnissa liittyy monimuotoisuuden puutteeseen. Riachin ja Richin (2002) tutkimukset osoittavat, että pelkästään työntekijäsuositeluihin luottaminen voi johtaa yhtenäiseen työvoimaan, mikä rajoittaa näkemysten ja kokemusten monimuotoisuutta (Riach & Rich 2002). Näin ollen yrityksen diversiteetin näkökulmasta on hyvä ottaa huomioon, että suositelluiden suhteen työntekijöillä voi olla taipumusta arvioida tuttavien soveltuvuutta organisaatioon hänen kokemansa samankaltaisuuden perusteella.

Työntekijäsuositellut voivat herättää myös epäilyksiä suosimisesta työpaikalla ja prosessissa hylättyjen työnhakijoiden osalta, mikäli suositeltujen henkilöiden voidaan ajatella saaneen etuoikeutettua kohtelua niin rekrytointiprosessissa kuin työsuhteen aikana. Tämä voi johtaa muiden työntekijöiden alentuneeseen moraaliiin ja lisääntyneeseen vaihtuvuuteen, sekä luoda negatiivisia mielikuvia työnantajasta (Vasquez 2014). Näin ollen suositteluoohjelmaa koskevassa viestinnässä on hyvä pyrkiä taklaamaan negatiivisia oletuksia tarjoamalla riittävästi avointa informaatiota hakemusten käsittelyn ja rekrytointiprosessin toteutuksen periaatteista.

Viimeisenä haittapuolena mainittakoon, että vaikka suositellurekrytoinnilla voidaan tavoittaa nykyisten työntekijöiden sosiaalisia verkostoja, niillä voi myös olla rajoituksia laajemman ehdokasjoukon tavoittamisessa. Perinteisellä rekrytointimarkkinoinnilla voidaan houkutella ehdokkaita monipuolisemmista taustoista ja maantieteellisistä sijainneista, kun taas suositellut tapahtuvat lähinnä työntekijän omista verkostoista ja voivat siten olla esimerkiksi asuinpaikkakuntaan sidottuja. (Hanschke, Kerschensteiner & Gable 2019).

### **2.2.4 Suositellurekrytoinnin mahdollisuudet**

Suositteluoohjelmien hyödyntämisessä piilee useita mahdollisuuksia. Ensinnäkin Duunitorin teettämän Kansallisen rekrytointitutkimuksen (2023) mukaan Suomessa yksi keskeisimmistä tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä on tiedonpuute tehtävän palkkaukseen ja yrityskulttuuriin liittyen. Myös koulutustason havaittiin korreloivan koetun tyytymättömyyden kanssa: mitä korkeammin

koulutettu henkilö on, sitä kriittisemmin hän arvioi rekrytointiprosessin laatua. Tutkimuksessa todettiin myös, että hakijat kokevat haasteelliseksi erottaa työnantajia toisistaan. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2023 - Työnhaku Suomessa.) Yrityksen nykyiset työntekijät ovat mitä parhaimpia kuvaamaan sitä, millainen yrityskulttuuri yrityksessä on, jolloin heidän jakama suusanallinen tieto voi tarjota arvokasta, luotettavaa ja autenttista tietoa työnhakijoille nimenomaan yrityskulttuurista ja työn tekemisen arjesta. Siten työntekijöiden antamat suositukset voivat vaikuttaa merkittävästi myös työnantajabrändiin.

## **2.2.5 Motivaatiotekijät suositteluun**

Työntekijän suositteluhaluun vaikuttavia tekijöitä on tutkittu monista teorioista käsin. Pieper, Greenwald ja Schlachter (2018) ovat tutkineet suositteluhaluun vaikuttavien tekijöiden liittyvän sosiaalisen vaihdon ja odotusarvon teorioihin, joka perustuu ajatukseen ihmisten olevan motivoituneita rakentamaan ja ylläpitämään suhteita, joissa he voivat odottaa vastavuoroisuutta ja hyötyä. Shinnar, Young ja Meana (2004) taasen ovat käsitelleet tutkimuksessaan suosittelijan motivaatiotekijöitä sosiaalipsykologian ja suusanallisen viestinnän teorioiden näkökulmasta, jonka keskiössä oli tutkia työntekijöiden asenteiden ja uskomuksien vaikutuksia työntekijän tapaan puhua työnantajasta tuttavilleen. Van Hoyer (2013) taasen on tutkinut suositteluhaluun vaikuttavia tekijöitä muun muassa motivaatioteorioiden näkökulmasta, jolloin hänen tutkimuksissaan on tutkittu eri motivaatiotekijöiden vaikutuksia yksilön suosittelutoimintaan. Vaikka eri tutkijoiden näkökulmat käsittelevät työntekijän suositteluhalua eri teorioista käsin, tutkijat ovat yksimielisiä työntekijän tyytyväisyydellä olevan vaikutuksesta suosittelutoimintaan.

Schlachterin ja Pieperin (2019) tutkimuksen mukaan työntekijän suositteluhaluun vaikuttavat keskeisesti työntekijän yksilölliset motivaatiotekijät, sekä työntekijän ja tuttavan välisen suhteen laatu. Käytännössä työntekijöiden kokema tyytyväisyys tai tyytymättömyys sekä yksilölliset motivaatiotekijät heijastuvat siihen, millä tapaa työntekijä suusanallisesti puhuu työnantajasta. Työntekijän ja tuttavan välisen suhteen laatu taasen vaikuttaa siihen, missä määrin työntekijä on halukas jakamaan informaatiota tuttavalleen. Mitä etäisempi henkilö on, sitä enemmän jaettuun informaatioon liittyy harkintaa. Tyytyväinen työntekijä voi täten toimia myös yrityksen portinvartijana, sillä hän voi osaltaan tarkastella tuttavan ja yrityksen välistä yhteensopivuutta vaihtamalla tietoa yrityksestä ja työtehtävästä tuttavalleen. (Pieper & Schlachter 2019, 1331–1334.)

Myös Van Hoyen (2013) mukaan keskeisimmät motivaatiotekijät positiivisten suositusten antamiseen liittyvät työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, haluun auttaa työnhakijoita löytämään sopiva työpaikka ja haluun auttaa yritystä löytämään sopivia työntekijöitä sekä palkitsemiseen. Siinä missä työnantajaansa tyytyväiset työntekijät auttavat mielellään tuttaviaan löytämään sopivia työpaikkoja yrityksestä, voi tyytymättömät henkilöt kokea tarvetta auttaa muita välttämään kyseistä työnantajaa. (Van Hoye 2013, 451–454.) Toisaalta Shinnar ym. (2004) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijät, joilla on alun perin kielteiset asenteet, voivat muuttaa näkemyksiään myönteisemmiksi, kun he antavat positiivista palautetta yrityksestä tuttavilleen ja sitä kautta kokevat tarpeen sovittaa asenteensa kertomaansa myönteisiin näkemyksiin. Tyytyväisillä työntekijöillä positiivinen suusanallinen viestintä voi taasen vahvistaa myönteisiä työasenteita ja sitoutumista organisaatioon. (Shinnar, Young & Meana 2004, 272–275.)

Työntekijän kokema tyytyväisyyden taso työnantajaan on yksi keskeisimmistä suositteluhaluun vaikuttavista tekijöistä, mutta tyytyväinenkin työntekijä voi epäröidä suositusten antamista erilaisista seuraamusten pelosta käsin. Marinin (2012) tutkimuksessaan tekemien havaintojen mukaan työntekijän kokemat erinäiset pelot joko itselleen, tuttavalleen tai yritykselle haitallisista suosittelun seurauksista voivat osaltaan vaikuttaa negatiivisesti työntekijän suositteluhaluun tyytyväisyyden tasosta riippumatta. Työntekijä voi esimerkiksi pelätä tuttavansa puolesta, että työntekijäkokemus ei olekaan mieleinen, jolloin työntekijän pelot voivat liittyä suosittelun seurauksista hänen ja tuttavan väliseen suhteeseen. Toisaalta työntekijä voi pelätä suosittelun seurauksia myös häneen itseensä, jos tuttava heikentäisi hänen omaa asemaansa työpaikalla paremman työsuorituksen perusteella. (Marin 2012.) Toisaalta suosittelija voi pelätä omien kasvojensa menettämistä, jos tuttava ei suoriudu tehtävissään odotetusti. Suosittelija voi myös pelätä joutuvansa arvostelun kohteeksi yrityksen muiden työntekijöiden toimesta, jos suositeltu henkilö ei sovi organisaation kulttuuriin tai käyttäytyy ikävästi muita kohtaan. (Pieper, Greenwald & Schlachter 2018.)

Työntekijän ja tuttavan välisen suhteen laatu voi osaltaan lieventää tai lisätä työntekijän kokemia pelon tunteita. Etäisen tutun kohdalla työntekijä voi pelätä seurauksia enemmän kuin entisen kollegan tapauksessa, jossa työntekijä tuntee tuttavan paremmin ja voi jossain määrin arvioida myös tuttavan työsuoritumista. Mikäli työntekijä luottaa tuttavansa ammattitaitoon, hän saattaa pelätä seurauksia vähemmän. Toisaalta myös yritys voi pyrkiä lievittämään työntekijöiden kokemia

pelkoja tarjoamalla riittävästi informaatiota suosittelutoiminnan käytännöistä, kuten avoimen työtehtävän vaatimuksista, ja korostamalla viestinnässään lopullinen päätösvastuun tuttavien soveltuvuuden arvioinnissa ja rekrytoinnissa olevan aina palkkaavilla esihenkilöillä, ei suosittelun antaneella työntekijällä. (Schlachter & Pieper 2019.)

Vaikka erilaisilla seuraamuksen peloilla voi olla heikentävä vaikutus työntekijän suositteluhaluun, erilaiset ulkoiset kannustimet, eli tyypillisesti suosittelusta maksettavat palkkiot ja edut, voivat osaltaan lieventää pelkoja. Muun muassa Pieperin, Trevorin, Wellerin ja Duchonin (2019) tutkimuksen mukaan työntekijän käsitys suosittelusta liittyvistä riskeistä voi heikentää työntekijän suositteluhalua, kun taas suosittelusta saatava palkkio lisää sitä. Toisaalta suosittelu voi tapahtua sisäistä motivaatiotekijöistä käsin, kuten halusta auttaa yritystä löytämään sopivia työntekijöitä tai halusta jakaa omaa hyvää työntekijäkokemusta tuttavansa kanssa. Auttamisen halu voi siten heijastua myös haluun auttaa tuttavaa löytämään itselleen mielekäs työ yrityksestä.

Rahalliset palkkiot ovat kuitenkin yksi tyypillisimmistä yritysten hyödyntämistä kannustimista ja tutkijat ovat melko yksimielisiä niiden positiivista vaikutuksista työntekijöiden suositteluaikaisiin. Shinnarin ym. (2004) tutkimuksen mukaan ulkoiset palkkiot voivat myös kompensoida työntekijän negatiivisia asenteita ja tyytymättömyyttä yritystä kohtaan. Käytännössä jos kielteisiä asenteita omaava työntekijä saa rahallisen kannustimen suositusten antamisesta, hän saattaa motivoitua puhumaan myönteisesti työnantajastaan, jos kokee palkkion olevan vaivannäön arvoinen. Ulkoiset palkkiot toimivat siten kannustimina, jotka voivat kompensoida tai ohittaa työntekijän mahdolliset negatiiviset asenteet työnantajaa kohtaan. Huomionarvoista on myös, että palkitseminen voi johtaa pidemmällä aikavälillä myös työntekijän asenteiden muuttumiseen myönteisemmiksi, jos työntekijä alkaa kokea organisaation arvostusta ja kiitollisuutta saamiensa palkkioiden kautta. (Shinnar, Young & Meana 2004, 274–275.)

Pelkkään rahalliseen palkitsemiseen liittyy myös riskejä, sillä etenkin suuret rahalliset palkkiot voivat motivoida työntekijöitä tekemään suosituksia laadun kustannuksella. Esimerkiksi Wieschollek ja Dlouhy (2023) tutkimuksen perusteella suosittelusta maksettava palkkio oli kytköksissä laadultaan heikompiin suosituksiin, mikäli työntekijä sivuuttaisi tuttavien heikkoon motivaatioon tai työsuoriutumiseen liittyvät riskit tietoisesti suosittelusta maksettavan palkkion vuoksi. Myös Bondin, Labuzovan ja Fernandezin (2018) tutkimuksessa ilmeni vastaavanlaisia löydöksiä, jossa suositteluja

saatettiin tehdä palkkion toivossa niissä tilanteissa, joissa työntekijä ei välttämättä edes tunne tuttavansa työskentelytapoja tai työmoraalia (Bond, Labuzova & Fernandez 2018). Näin ollen pelkkien ulkoisien kannustimien käyttäminen ei välttämättä johda laadullisesti hyviin suosituksiin, vaikka määrällisesti suosituksia saataisiin paljon.

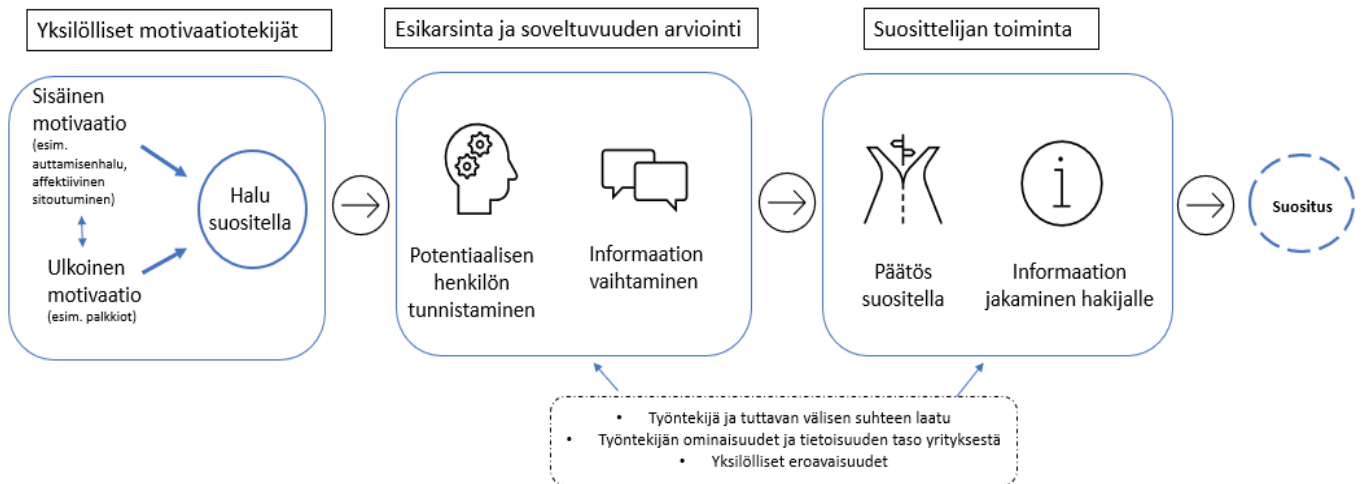
Palkitsemisen keinoja pohtiessa on siis hyvä tarkastella sitä, millaisista suosituksista halutaan palkita ja miten, sekä miten yrityksessä voidaan hyödyntää myös sisäisestä motivaatiosta palkitsevia kannustimia. Esimerkiksi Van Hoye (2013, 457–460) toi tutkimuksessaan ilmi, että positiivisten suosituksien osalta ulkoiset palkkiot motivoivat tutkimuksen osallistujia vähemmän kuin sisäiset motivaatiotekijät, jossa halu auttaa työnhakijoita löytämään sopivia tehtäviä yrityksessä osoittautui eniten suositteluhaluun lisääväksi tekijäksi. Näin ollen pelkkä arvostuksen osoitus työnantajalta työntekijälle hänen esimerkillisistä toiminnastansa voi osaltaan lisätä työntekijän motivaatiota toimia suosittelijana jatkossakin. Myös Pieperin, Greenwaldin ja Schlachterin (2018, 1169–1171) tutkimuksessa kävi ilmi, että työnantajaansa voimakkaasti sitoutuneet työntekijät kokivat rahallista palkkiota motivoivammaksi aineettomat palkitsemisen muodot, kuten lounaan toimitusjohtajan kanssa tai erilaiset arvostuksen osoitukset.

Kaiken kaikkiaan keskeisimmät suositteluhaluun vaikuttavat tekijät kytkeytyvät työntekijän tyytyväisyyteen ja yksilöllisiin motivaatiotekijöihin, jotka muodostuvat jokaisen työntekijän kohdalla yksilöllisesti. Siinä missä toiset motivoituvat muiden auttamisesta tai suosittelun myönteisistä seurauksista häneen itseensä, toiset motivoituvat palkkioista. Toisaalta taas erinäiset seuraamuksen pelot tai tyytymättömyys työnantajaan voivat heijastua negatiivisesti työntekijän suositteluaikeisiin. Yritykset voivat pyrkiä myötävaikuttamaan työntekijöiden suositteluaikeisiin myönteisesti pitämällä huolta työntekijöiden tyytyväisyydestä ja riittävästä tietoisuudesta suosittelutoimintaa kohtaan, sekä tarjoamalla työntekijöille eri motivaatiotekijöistä kumpuavia ja tarkoituksenmukaisia kannustimia onnistuneista suosituksista. Näin ollen yritysten olisi mielekästä tutkia yrityksen työntekijäkokemuksen tasoa ja tarjottujen kannustimien tarkoituksenmukaisuutta oman yritystoiminnan ja kulttuurin kontekstissa. Esimerkiksi yrityksissä voidaan pohtia, millaisista teoista työntekijöitä halutaan palkita, miten palkitaan, miksi juuri valikoiduilla menetelmillä ja mihin lopputulokseen valinnoilla pyritään.

### 2.2.6 Suositteluohjelman hyödyntäminen käytännössä

Eri rekrytointikanavien hyötyjen ja haittojen puntaroinnissa on hyvä muistaa, että jokaisen kanavan tavoite on tavoittaa ne henkilöt, joiden osaaminen, kokemus, koulutus ja persoona vastaisivat yrityksen toiveita ja tarpeita. Näin ollen suositteluohjelman hyödyntäminen rekrytoinnissa edellyttää samanlaista pohdintaa kuin minkä tahansa muun rekrytointikanavan hyödyntäminen: kenet meidän on mahdollista tavoittaa juuri kyseisen kanavan kautta, millaista viestintää ja toimintaa kanava edellyttää sekä millaisia vaikutuksia sillä tavoitellaan. Jokaisella kanavalla on vaikutus myös ulkoisen työnantajakuvan rakentamisessa ja muodostumisessa, ja etenkin potentiaalisten työntekijöiden kanssa suorassa vuorovaikutuksessa tapahtuvat kohtaamiset ovat erityisen merkityksellisiä ja kriittisiä. Näihin kohtaamisiin lukeutuu myös työntekijöiden suosittelutoiminta. (Joki 2021, 69.)

Suosittelurekrytointia koskevat tutkimukset jakautuvat Schlachterin ja Pieperin (2019) määritelmän mukaan kolmeen eri vaiheeseen: suosittelijan motivaatiotekijät ja toiminta ennen hakuvaihetta, rekrytointiprosessin ajanjakso ja työsuhteen alun jälkeiset tapahtumat. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijä ja tuttavat harkitsevat molemminpuolisesti työpaikan ja työntekijän yhteensopivuutta, mutta molemmat pohtivat omalla tahollaan eri asioita. Suositteluohjelman toimivuuden kannalta kriittisin piste on siis se hetki, kun suositteluun ilmenee tilaisuus. Tällöin suosittelujen laatuun vaikuttaa eniten se, onko työntekijällä halua toimia suosittelijana tuon tilaisuuden tullen ja millaista informaatiota tuossa hetkessä vaihdetaan. Ensimmäisen vaiheen tapahtumat ja jaetun informaation sisältö vaikuttaa myös siihen, millaisia odotuksia tuttavalla muodostuu niin rekrytointiprosessille kuin työntekijäkokemukselle. (Schlachter & Pieper 2019.)



Kuvio 2. Työntekijän motivaatiotekijöiden ja yksilöllisyyden vaikutus suosittelutoimintaan ennen suosituksen ohjaamista rekrytointiprosessiin (Schlachter & Pieper 2019, 1331, muokattu).

Kuvio 2 havainnollistaa Schlachterin ja Pieperin (2019) näkemystä siitä, miten suosittelutoiminta etenee työntekijän motivaatiotekijöiden ja toiminnan näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa kaikkea sitä suosittelun tekemiseen liittyvää puntarointia, mitä työntekijän ja tuttavien välillä tapahtuu ennen kuin työhakemus saapuu rekrytoijan käsittelyyn. Suositteluohjelman toiminnan kannalta on tärkeä tiedostaa, että työntekijöiden käymiä keskusteluja työnantajasta ei voida kontrolloida, vaan suositteluohjelman toimivuuteen pyritään vaikuttamaan yrityksissä välillisesti. Esimerkiksi työntekijän yksilöllisiin motivaatiotekijöihin yritys pystyy parhaiten vaikuttamaan huolehtimalla työntekijöiden tyytyväisyydestä, sitoutuneisuudesta ja suositteluohjelmaa koskevasta viestinnästä, sekä määrittelemällä palkitsemiskeinot toivotusta toiminnasta. (Schlachter & Pieper 2019; Van Hove 2013.)

Työnantajaan vahvasti sitoutunut työntekijä voi toimia aktiivisena suosittelijana ja vahva yhteenkuuluvuuden tunne yrityksen kanssa edesauttaa työntekijän suorittamaa esikarsintaa, eli puntarointia, työnhakijan ja yrityksen yhteensopivuudesta. Vaikka työntekijän kokema sitoutuneisuus on aina yksilöllistä, yritys voi pyrkiä myötävaikuttamaan sitoutumista voimistaviin tekijöihin mm. Huolehtimalla työntekijän kokemasta työn mielekkyydestä, yhteenkuuluvuuden tunteesta, sekä työntekijän kokemuksesta tulla nähdyksi, kuulluksi ja arvostetuksi omana itsenään. (Viitala 2021.)

Mikäli työntekijä on motivoitunut toimimaan suosittelijana ja siihen ilmenee tilaisuus, työntekijä voi alkaa mielessään puntaroimaan tuttavan soveltuvuutta yritykseen. Hän voi roolissaan osaltaan toimia portinvartijana ja esikarsia soveltumattomia työnhakijoita, joissa on epävarma henkilön yhteensopivuudesta yrityksen kanssa. Toisaalta taas näissä tilaisuuksissa myös työnhakija pohtii omaa haluaan hakea tai olla hakematta työtä yrityksestä saamansa informaation perusteella. Näin ollen relevantin ja molempia osapuolia hyödyttävän informaation vaihtaminen on yksi suosittelutoiminnan kriittisimmistä pisteistä, johon vaikuttaa keskeisesti työntekijän ja tuttavan välisen suhteen sekä heidän välillään jaetun informaation laatu. (Schlachter & Pieper 2019.)

Työntekijän jakaman informaation laadun kannalta yrityksen olisi hyvä pyrkiä pitämään yllä työntekijöiden tietoisuutta suositteluohjelmasta säännöllisellä viestinnällä. Vaikka suosittelujen luotettavuuden voima piilee juuri työntekijän epäformaalin tiedon takana, on työntekijöidenkin hyvä olla tietoisia vähintäänkin siitä, mitä avoimia työtehtäviä yrityksessä on ja mistä suositteluohjelmaa koskevat ohjeistukset löytyvät tarvittaessa (Schlachter & Pieper 2019). Ideaalitalanteessa juuri työntekijän epäformaalin suusanallisen informaation laatu voi vaikuttaa positiivisesti työnhakijan näkemyksiin työnantajan vetovoimaisuudesta ja vaikka tarve työpaikan vaihdolle ei olisi ajankohdasta tuttavalle juuri keskustelujen hetkellä, saattaa hän hakea avoimia tehtäviä myöhemminkin saamiensa myönteisten mielikuvien saattamana. (Van Hoyer 2013).

Suosittelutoimintaa koskevat ohjeistukset ja lisätiedot voivat pitää sisällään tyypillisen rekrytointiprosessin kuvaamista ja erilaisia suosittelutoimintaa koskevia ohjeistuksia, kuten miten suositteluja kannattaa käytännössä tehdä tai millaista informaatiota työnhakijalle voi jakaa. Nämä tiedot voivat helpottaa jouhevaa informaation jakamista suosittelutilanteessa, kun työntekijä voi tarvittaessa hakea tilanteen luonteen kannalta relevantiksi kokemaansa tietoa yrityksen sisäisistä informaatiokanavista (Mani 2012). Ohjeistuksissa voidaan myös kertoa perusasiat yrityksen työnantajakuvasta, kilpailueduista ja identiteetistä yleisellä tasolla, eli käytännössä lisätä työntekijöiden ymmärrystä siitä, kenelle yritys on ja haluaa olla hyvä työpaikka sekä miten se eroaa kilpailijoista (Huhta & Myllyntaus 2021). Lisäksi työnhakijalle helposti jaettavissa olevat materiaalit, kuten erilaiset esittelyvideot tai lista työsuhde-etuista, voivat olla hyödyllisiä.

Vaikka työntekijän jakaman informaation laadulla on iso merkitys suosituksen lopputuleman kannalta, ei työntekijöiden suinkaan tarvitse tietää jokaista yrityksessä avoinna olevaa tehtävää tai

opetella ulkoa yrityksestä kertovia hissipuheita, sillä hyvin laaditussa työpaikkailmoituksessa on tyyppillisesti kerrottu kaikki työtehtävän kannalta olennainen tieto. Näitä tietoja ovat muun muassa perustiedot yrityksestä, millainen tarve yrityksellä on, millaisia vaatimuksia tehtävän hoitamisessa tarvitaan ja millaista osaajaa siihen etsitään. Käytännössä tämän kaiken tiedon tuottaminen perustuu laadukkaasti rekrytointiprosessin suunnittelun vaiheeseen ennen työpaikkailmoituksen julkaisua, eli hyvin tehtyyn tarvekartoitukseen ja tehtävän kannalta oikeanlaisen osaajan määrittelyyn. Näin ollen päävastuu avointa tehtävää ja yritystä koskevan informaation oikeellisuudesta on siis rekrytoinnista vastaavilla henkilöillä, ei niinkään suosittelua tekevällä työntekijällä. (Joki 2021, 67–69.) Suosittelutoimintaa koskevassa viestinnässä voisi olla hyödyllistä korostaa tätä työntekijän vastuuvapautusta suositellun henkilön palkkauksen seurauksista, jolloin työntekijöiden mahdollisia pelkoja suosittelun seuraamuksista voidaan pyrkiä lieventämään.

Luonnollisesti kaikki työntekijät eivät myöskään hae työltään samoja asioita, jolloin yrityksen on tärkeää tiedostaa oma identiteettinsä ja erottuvuustekijät työnantajana ja kirkastaa näitä ydinasioita työnantajakuvaa koskevassa viestinnässään. Yrityksien on hyvä esimerkiksi pohtia, kenelle he haluavat olla hyvä työpaikka, millainen työnantaja yritys haluaa olla ja mikä erottaa yrityksen muista työnantajista. Yrityksien omien erottuvuustekijöiden markkinoinnilla voidaan houkuttaa puoleensa juuri yrityksen kulttuuriin ja liiketoiminnasta kiinnostuneita henkilöitä, ja toisaalta torjua yritykseen sopimattomia työnhakijoita. (Huhta & Myllyntaus 2021, 26–27.)

Itse suosittelun tekoon taasen on hyvä olla mahdollisimman sujuva ja tarkoituksenmukainen prosessi, jotta suosittelujen tekeminen ja käsittely on mahdollisimman tehokasta niin työntekijän kuin yrityksen näkökulmasta. Suosittelujen tekemisen helppous voi osaltaan madaltaa kynnystä tehdä suosituksia (Barber 2005). Useissa rekrytointiohjelmistoissa voi olla mukana erillinen toiminto suosittelujen keräämiseen, joka mahdollistaa suositteluprosessiin selkeän struktuurin ja hallinnan helppouden.

Yhteenvetona voidaan todeta, että suosittelurekrytointi on monimutkainen rekrytointikanava, jonka kriittisin piste kulminoituu siihen hetkeen, kun työntekijä jakaa tuttavalleen tietoa yrityksestä työpaikkana. Tuossa hetkessä jaetun informaation laatu ja sävy ovat vahvasti liitännäisiä työntekijän omakohtaisiin kokemuksiin ja koettuun tyytyväisyyteen yrityksestä työpaikkana. Positiiviset kokemukset kannustavat positiiviseen puheeseen, kun taas negatiiviset kokemukset voivat

synnyttää kielteistä puhetta. Käytännössä työntekijät voivat siten joko auttaa tai haitata yrityksen rekrytointia. Työntekijöiden tyytyväisyys yritykseen on perusta sille, kuinka innokkaasti he suosittelivat sitä, mutta henkilökohtaiset motivaatiotekijät voivat myös vaikuttaa suositteluaikaisiin. Lisäksi työntekijöiden suositteluaikoiden todennäköisyyteen vaikuttavat työntekijöiden tietoisuus suosittelumahdollisuuksista, tilaisuuksien ilmeneminen verkostossa sekä tuttavien ja työntekijän välisen suhteen laatu.

Suosittelurekrytointi voi tarjota yritykselle merkittäviä etuja, jos se sisällytetään osaksi yrityksen rekrytointistrategiaa. Onnistunut suosittelurekrytointi edellyttää syvällistä ymmärrystä siitä, miten työntekijäkokemus, yrityskulttuuri ja yksilölliset motivaatiotekijät voivat vaikuttaa suosittelutoimintaan. Yrityksien tulisi lähestyä suosittelurekrytointia kohdennetusti, tukien erilaisia motivaatiotekijöitä ja pyrkien poistamaan suosittelutoiminnan esteitä viestinnän ja lähijohtamisen keinoin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi informaation tarjoamista suosittelutoiminnasta, sujuvien prosessien luomista suositusten tekemiseen, kannustimien tarjoamista ja hyvän työntekijäkokemuksen vaalimista. Työnantajabrändin vetovoima voi myös vaikuttaa suosittelurekrytointiin.

### **3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävä**

#### **3.1 Tutkimusongelma**

Toimeksiantajan ongelmana oli, ettei syitä vähäisten suosittelujen määrän taustalla tunnettu riittävän hyvin. Näin ollen tutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan kysymykseen, miksi Yritys X ei saa rekrytoitua riittävästi oikeanlaisia osaajia nykyisen suositteluohjelman kautta. Ongelmat voivat johtua monista tekijöistä tai niiden yhdistelmästä, jolloin syitä vähäisten suosittelujen määrän aiheuttajista oli tarve ymmärtää enemmän. Tämän vuoksi tutkimus rajattiin työntekijöiden suositteluhaluun vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen, eli millaisia näkemyksiä työntekijöillä on yrityksen nykyisestä suositteluohjelmasta ja millaiset tekijät he osaltaan kokevat vaikuttavan heidän aikeisiinsa ja motivaatioonsa toimia suosittelijana. Ymmärtämällä keskeisimpiä ongelmia nykyisen suositteluohjelman tehokkuudessa, Yritys X voi pyrkiä lisäämään suosittelujen määrää kohdistamalla kehitystoimenpiteet ongelmakohtiin.

Toimeksiantajan rekrytointitarpeet ovat ohjelmistokehittäjien osalta suurimmat, mutta he harvoin

hakevat aktiivisesti työpaikkoja itse. Etenkin kokeneiden ohjelmistokehittäjien rekrytoinnit toteutuvat IT toimialalla pääosin suorahaun tai verkostojen kautta, jolloin suosittelujen kautta tapahtuvia rekrytointeja halutaan lisätä ja suora hakua vähentää erityisesti tämän kohderyhmän osalta myös toimeksiantajan taholla. Toimeksiantajalla työskentelevien ohjelmistokehittäjien suositteluhaluun vaikuttavia tekijöitä oli mielekästä tutkia, sillä usein samoissa tehtävissä työskentelevät henkilöt jakavat kokemuksia keskenään työnantajista eri foorumeissa. Näin ollen tässä tutkimuksessa haastateltavien valinta rajattiin vain kriittisen osaamisprofiilin omaaviin työntekijöihin, eli kokeneisiin ohjelmistokehittäjiin.

Yksittäisen tutkimuksen tekeminen ei kuitenkaan vielä riitä antamaan riittävän kattavaa kuvaa toimeksiantajan suositteluohjelman toimivuudesta, jolloin tutkimus on hyvä tarvittaessa toistaa myös muissa tiimeissä. Tällä tutkimuksella saadaan kuitenkin jo suuntaa ongelmien juurisyistä yksittäisen tiimin kohdalla, jolloin aineistossa ilmeneviä yhteneväisyyksiä ja toistuvia teemoja tunnistamalla yritys voi kohdentaa jatkotutkimuksia tarpeen mukaan muihin yksiköihin tai teemoihin.

### **3.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuskysymysten tarkoitus on pyrkiä kirkastamaan sitä, mihin tutkimuksessa pitää saada vastauksia, jotta tutkimusongelmaan voidaan vastata. Tutkimuskysymyksiin etsittävien vastaukset muodostivat siten myös tuloksien raportoinnille johdonmukaisen rungon. Tutkimuskysymysten tehtävä oli auttaa tiedonhaun rajaamisessa ja myös tutkimuksen tarkoituksenmukaisuuden varmentamiseksi läpi tutkimuksen ajan. (Kananen 2019, 21.) Tutkimuskysymykset määriteltiin tutkimuksen alussa, mutta niitä tarkennettiin myös teoreettisen viitekehyksen muodostamisen yhteydessä tutkijan ymmärryksen lisääntymisen myötä.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, mitä Yritys X:n työntekijät ajattelevat suositteluohjelmasta ja millaiset tekijät vaikuttavat heidän aikeisiinsa suositella toimeksiantajaa omissa verkostoissaan työnantajana. Koska suositteluohjelmat edellyttävät työntekijän suositteluhalun ohella myös toimivaa prosessia suosittelujen antamiseen, tutkimus rajattiin tuottamaan tietoa pääasiassa vain työntekijöiden suosittelujen todennäköisyyttä lisäävistä ja vähentävistä tekijöistä. Siten keskeisimmät tutkimuskysymykset olivat:

- Millaiset asiat ovat vaikuttaneen työntekijöiden suositteluaikeisiin?

- Mitä selittäviä tekijöitä tai ilmiöitä suositteluohjelman tehottomuuteen voidaan tunnistaa työntekijöiden näkemysten, kokemusten ja asenteiden perusteella?

Toimeksiantajan tutkimusta varten antamien esitietojen ja esihenkilöille toteutettujen esihaastattelujen mukaan yleinen oletama vähäistä suosittelujen määrää selittävänä tekijänä on, että *työntekijät voivat olla tyytyväisiä työnantajaansa, mutta eivät ole riittävän tietoisia suositteluohjelman käytännöistä. He eivät tiedä, miten avoinna olevista työpaikoista voisi käytännössä viestiä verkossaan ja miten suosittelu käytännössä tulisi tehdä. Jos yritys ymmärtäisi paremmin suosittelujen antamiseen liittyviä kipukohtia työntekijöiden näkökulmasta ja voisi poistaa onnistumisen esteitä, suosittelujen määrän oletetaan kasvavan.* Vaikka tämän tutkimuksen pyrkimys ei sinänsä ollut todentaa tämän esioletuksen paikkansapitävyyttä, kyseinen oletama pitää sisällään monta tieteellisesti tutkittua ilmiötä, jotka vaikuttavat työntekijöiden suositteluhaluun. Siten työntekijöiden näkemyksiä tästä olettamasta oli mielekästä kysyä osana tutkimushaastattelua.

### 3.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymykseen, miksi yritys ei saa rekrytoitua riittävästi oikeanlaisia osaajia nykyisen suositteluohjelman kautta, jolloin tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa Yritys X tietoa nykyisen suositteluohjelman tehottomuuteen vaikuttavista tekijöistä työntekijöiden näkökulmasta. Koska ilman suosittelutoimintaan osallistuvia työntekijöitä suosituksiakaan ei tapahdu, oli tutkimusongelman kannalta mielekästä ymmärtää, millaiset tekijät vaikuttavat tai ovat vaikuttaneet yrityksen työntekijöiden aikeisiin toimia suosittelijana. Koska tutkimuksen tarkoitus oli pyrkiä ymmärtämään työntekijöiden subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia heidän suositteluaikeisiinsa vaikuttavista tekijöistä, tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. (Kananen 2019, 25.)

Tutkimuksen keskiössä oli etsiä selittäviä tekijöitä tutkimuksen kohteena olevan Yritys X:n suositteluohjelman tehottomuuden kontekstissa, eikä tutkia työntekijöiden suositteluhaluun vaikuttavia tekijöitä yleisellä tasolla, jolloin tutkimusasetelmaksi muodostui tapaustutkimus. Tapausta, eli vähäistä suosittelujen määrää Yritys X:n yksittäisessä tiimissä, oli mielekästä tutkia sekä kokemus-

että faktaanäkökulmasta, sillä työntekijöiden subjektiivisten kokemusten katsottiin edustavan totuutta: vain työntekijät itse voivat kertoa heidän toimintaansa vaikuttavista tekijöistä ja siten heidän suositteluhaluunsa liittyvät näkemyksensä edustivat myös faktoja. (Vuori n.d.).

Tapaustutkimuksen kohteeksi valikoitui yksittäinen tiimi, johon kuului tutkimuksen teon hetkellä 40 ohjelmistokehittäjinä toimivaa asiantuntijaa. Tutkimushaastatteluun pyrittiin saamaan eri työsuhteen pituuksien perusteella ohjelmistokehittäjinä työskenteleviä työntekijöitä, joiden rekrytointi ja sitouttaminen on nähty yrityksen kasvutavoitteiden kannalta tärkeäksi. Haastatteluun pyydettyjä henkilöitä lähestyttiin harkinnanvaraisesti tiimin esihenkilöltä saadun nimilistan perusteella, kuitenkin siten, ettei esihenkilö tiennyt haastatteluun osallistuvien työntekijöiden henkilöllisyyttä.

Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin puolistrukturoitua *teemahaastattelua*. Puolistrukturointi mahdollisti aineiston vertailukelpoisuuden, kun taas haastattelu mahdollisti työntekijöiden toiminnan, kokemusten ja käsityksien syvällisen ymmärtämisen. Teemahaastattelulle on ominaista, että syvällisen ymmärryksen saamiseksi tutkimushaastatteluun valitaan henkilöitä, kenellä on asiantuntemusta tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Teemahaastattelulle on myös ominaista, ettei kaikille haastateltaville tarvitse esittää samoja kysymyksiä, jolloin haastattelussa voitiin mukailla haastattelun kulkua haastateltavien näkemyksiin ja taustoihin joustavasti mukautuen. Siten myös suositteluhaluun vaikuttavista tekijöistä voitiin keskustella yksilöllisemmin. (Vuori n.d.)

Koska tutkimuksen kohteena olevien työntekijöiden asiantuntemuksesta suosittelurekrytointia kohtaan ei kuitenkaan ollut tarjolla ennakkotietoa ennen haastattelua, heitä pyydettiin täyttämään ennakkoon strukturoitu esitietolomake. Käytännössä esitietolomakkeen tarkoitus oli selvittää haastateltavan henkilön asiantuntemuksen taso tutkimuksen kannalta keskeisistä teemoista, eli onko haastateltava toiminut aiemmin suosittelijana vai ei, ja miten he arvioivat kokemaansa tietoisuuden, työtyytyväisyyden ja suositteluaikeidensa tasoa numeerisella asteikolla 1-5 (1=erittäin huono, 5= erittäin hyvä). Esitietolomakkeessa kysyttiin työsuhteen pituutta, aiempaa kokemusta suosittelijana toimimisesta, koettua tietoisuutta suositteluohjelman käytännöistä, koettua tyytyväisyyttä yritykseen työnantajana sekä haastateltavan arviota suosittelijana toimimisen todennäköisyydestä samankaltaisessa roolissa olevalle tuttavalle. Esitietolomake toimi samalla myös teemahaastattelun runkona, jonka avulla haastattelun aikana pystyttiin esittämään avoimia ja

johdattelemattomia kysymyksiä eri teemoista, kuten “annoit kysymykseen arvion 4. Kertoisitko lisää siitä, miksi päädyit antamaan juuri tuon arvion?”. Esitietolomake löytyy tutkimusraportin liitteenä.

Haastattelun kautta taas pystyttiin kysymään avoimien kysymyksien avulla lisätietoja siitä, millaiset tekijät ovat vaikuttaneet siihen, miksi haastateltava on tai ei ole toiminut suosittelijana sekä miksi hän päätyi antamaan esitietolomakkeessa juuri tiettyjä arvioita. Esitietolomakkeen avulla haastateltava ja haastattelija pystyivät myös valmistautumaan haastattelutilanteeseen paremmin, kun haastateltavatkin tiesivät haastattelun sisällöstä etukäteen ja haastattelun kulku voitiin suhteuttaa haastateltavan henkilön taustoihin. Esitietolomakkeesta kerättävää dataa hyödynnettiin myös osana aineiston analysointia. Tätä samaa ilmiötä tutkivan määrällisen ja laadullisen aineistonkeruun metodien yhdistelmää kutsutaan myös *methodiseksi triangulaatioksi*, jonka pyrkimys oli tässä tapauksessa tukea tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86, 168.)

Tapaustudkimuksessa on tyypillistä hankkia vertailutietoa taustaltaan erilaisilta haastateltavilta. (Vuori n.d.) Tässä tapauksessa vertailukelpoisuutta haettiin työsuhteen pituuden perusteella, sillä kuten todettua, muuta tietoa haastateltavien asiantuntemuksesta suosittelutoimintaa kohtaan ei tutkimuksen suunnittelun hetkellä eikä ennen tutkimuksen tekoa ollut saatavilla. Toisaalta eri työsuhteen pituuksien perusteella valikoidut haastateltavat täyttivät esitietolomakkeen ennen haastattelua, jonka perusteella voitiin vertailla sitä, onko työsuhteen pituudella vaikutusta työntekijän tietoisuuden, työtyytyväisyyden tai suosittelutoiminnan laatuun. Jos esimerkiksi 5-vuotta Yritys X:ssä työskennellyt henkilö ei ole koskaan suositellut eikä ole edes tietoinen suositteluohjelman käytännöistä, vähäistä suositusten määrää ei yksinään selitä pelkästään hiljattain alkaneen työsuhteen alulle tyypillinen tietämättömyys.

Teemahaastattelun teemat ja niitä koskevat tarkentavat kysymykset muodostettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella, eli mukailen sitä millaiset tekijät ovat tutkimuksien mukaan tunnistettu vaikuttavan suositteluhaluun. Haastattelun vuoropuhelun avulla oli mahdollista saada kyselyyn verraten enemmän tietoa, sillä keskustelun avulla haastateltavilta voitiin kysyä tarkentavia kysymyksiä joustavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä tavoitella mahdollisimman monipuolista kuvaa tutkittavasta tapauksesta, jolloin tutkimusaineistona hyödynnettiin esitietolomakkeen ja tutkimushaastattelun ohella myös muita aineistoja, kuten yrityksen rekrytoivien esihenkilöiden sekä toimeksiantajan edustajan haastatteluja, sekä saatavilla olevaa rekrytointidataa. (Vuori n.d.) Rekrytoivien esihenkilöiden ja toimeksiantajan edustajan haastatteluiden pohjalta muodostettiin käsitystä vähäistä suosittelujen määrää koskevista näkemyksistä, olettamista ja taustatiedoista. Haastattelua tehtiin vapaamuotoisesti yhteensä kuudelle henkilölle osana tutkimussuunnitelman laatimista ja toimeksiantoon perehtymistä. Rekrytointidatan avulla taasen tutkittiin toteutuneiden suosittelurekrytointien määrää suhteutettuna yrityksen muihin käytössä oleviin rekrytointikanaviin verraten. Rekrytointidataa tarkasteltiin tutkimuksen kohteena olevan liiketoimintayksikön vuoden 2022 ja 2023 toteutuneista rekrytoinneista.

Tutkimuksen aiheen rajauksen jälkeen tutkimuksen tekeminen aloitettiin perehtymällä huolellisesti suositteluhalua koskevaan tutkimustietoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 175). Teoreettisen viitekehyksen muodostamiseen hyödynnettiin pääasiassa kansainvälisiä lähteitä, sillä suomalaisissa tietokannoissa ja rekrytointia käsittelevästä kirjallisuudesta löytyi verrattain vähän tutkimustietoa suosittelurekrytoinnista ja työntekijöiden motivaatiotekijöistä suosittelurekrytointiin. Näin ollen suositteluohjelmaa ja työntekijöiden suositteluhalua koskeva teoreettinen viitekehys muodostettiin hyödyntäen pääasiassa vain kansainvälistä tutkimustietoa, joista lähteeksi kelpuutettiin pääasiassa vain vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit. Tietoa haettiin mm. Janet Finnan, Google Scholarin, ResearchGaten kansainvälisistä tietokannoista. Vaikka teoreettisen viitekehyksen muodostaminen tehtiin huolellisesti ennen aineiston keruuta, viitekehystä täydennettiin myös aineiston keräämisen jälkeen.

Kattavan tiedonhankinnan lopputuloksena tutkimukseen valikoitiin vain vertaisarvoituja tutkimuksia eri vuosikymmeniltä, kuitenkin tarkastellen kriittisesti tiedon ajankohtaisuutta. Lisäksi tutkimuksien taustoihin perehdyttiin huolellisesti ja kriittisesti. Kansainvälisten tietokantojen keskeisimmät hakusanat olivat esimerkiksi *employee referral*, *employee referral program*, *employee referral\* AND motivation*, *employee engagement OR satisfaction AND employee referral\**. Suomalaisista tietokannoista taasen haettiin pääasiassa työntekijäkokemukseen, työnantajakuvaan, tyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen ja rekrytointiin liitännäisiä lähteitä, jotka käsitelivät rekrytointia ja työntekijäkokemusta Suomen työelämän kontekstissa. Tiedonhankinnan tukena

hyödynnettiin synonyymisanakirjoja, Finto-palvelun asiasanahakemistoa, joiden pohjalta luotiin käsitekarttoja tiedonhaun ja rajauksen tueksi.

### 3.4 Aineiston kerääminen

Haastateltavat valikoitiin tutkimuksen kohteena olevan tiimin esihenkilöltä saadun nimilistauksen perusteella, jossa näkyi henkilön nimi ja kokemusvuodet. Työntekijöiden halukkuutta osallistua tutkimukseen tiedusteltiin yksityisviestillä yrityksen sisäisessä Teams viestintäkanavissa suoraan tutkijan toimesta. Työntekijöille kerrottiin yhteydenotossa tutkimuksen tavoite, tarkoitus, merkityksellisyys ja tietosuojaan liittyvät asiat hyvien tieteellisten käytäntöjen ja tutkimusetiikan mukaisesti. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne pidettiin marraskuun 2023 aikana. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi.

Tutkimushaastattelun teemat muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta siten, että tieteellisten tutkimuksien perusteella tunnetut suositteluhaluun vaikuttavat tekijät koottiin esitietolomakkeeseen, jota hyödynnettiin myös haastattelurunkona. Haastattelua varten eri teemoista jäsenneltiin myös apukysymyksiä. Kaikkia apukysymyksiä ei suinkaan kysytty haastateltavilta, vaan niiden tarkoitus oli auttaa tutkijaa jäsentämään eri teemojen apukysymyksiä sekä avittaa keskustelua tarvittaessa. Teemahaastattelun runko apukysymyksineen löytyy tutkimuksen liitetiedostoista.

Koska haastattelun aikana pyrkimyksenä oli ymmärtää syvällisen vuorovaikutuksen kautta autenttisesti työntekijän subjektiivisia kokemuksia, näkemyksiä ja tunteita, haastattelussa kysyttiin pääasiassa vain avoimia ja johdattelemattomia kysymyksiä, kuten “esitietolomakkeessa annoit kysymykseen arvion 2. Kertoisitko lisää siitä, miten päädyit antamaan tämän arvion?”. Asiasisällön ymmärryksen varmentamiseksi haastattelija kokosi ja tulkitse haastateltavan näkemyksen aina teeman päätteeksi, jolloin haastateltavalla oli vielä mahdollisuus tarkentaa näkemystään ja samalla oikaista mahdolliset haastattelijan väärinymmärrykset. (Hirsijärvi & Hurme 2022.)

Haastattelut toteutettiin Teams etäyhteyden kautta, josta muodostettiin haastateltavan luvalla tallenne litterointia ja aineiston analyysia varten. Yksittäisen haastattelun kesto vaihteli 30–50 minuutin välillä ja videoaineistoa muodostui yhteensä noin 225 minuuttia. Tekstimuotoon litterointi toteutettiin Teams tallenteesta Wordiin. Koska tutkimusongelman kannalta oli olennaista ymmär-

tää haastattelun asiasisältöä, litterointi suoritettiin siten, että haastateltavien puheesta ymmärrettiin selkeästi heidän näkemyksensä. Sitaattien tiivistämiseksi puheesta poistettiin ylimääräiset täytesanat asiasisältöä kunnioittaen. Myös tutkijan esittämät kysymykset litteroitiin, jolloin haastateltavien näkemyksiä voitiin tarkastella tutkijan kysymysmuotoilun kontekstissa. (Kallio n.d.)

Analysoinnin helpottamiseksi aineisto pelkistettiin teemoittain litteroinnin jälkeen, jolloin pelkistettyä tekstiaineistoa muodostui lopulta 60 sivua.

### 3.5 Aineiston analysointimenetelmät

Koska tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää työntekijöiden näkemyksiä suositteluhaluun vaikuttavista tekijöistä ja etsiä aineistosta tutkimusongelmaa selittäviä ilmiöitä, aineiston analysointimenetelmänä hyödynnettiin teemoittelua, eli paikannettiin tutkimusaineistosta tutkimusongelman kannalta oleelliset teemat (Juhila n.d). Teemoittelun avulla pyrittiin tunnistamaan haastateltavien kertomuksissa toistuvat yhteneväisyydet, sekä tunnistaa aineistosta teorialähtöisesti eri suositteluhaluun vaikuttavien tekijöiden ilmenemistä Yritys X:n työntekijöiden keskuudessa. Samalla tutkittiin myös muita aineistossa ilmeneviä löydöksiä, jotka voisivat suoraan tai välillisesti selittää suosittelujen vähäistä määrää. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisestä näkökulmasta, eli analyysia ohjasi haastateltavien henkilöiden näkemykset, mutta sen tulkintoja tehtiin teoriaohjaavasti antamalla aineistossa ilmeneville ilmiöille selitykset tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten (Juhila n.d). Tutkimusongelman kannalta oli oleellista tarjota toimeksiantajalle syvempää ymmärrystä juuri Yritys X:n työntekijöiden suositteluhaluun vaikuttavista tekijöistä, jolloin tutkimustietoon nojaavien selityksen pohjalta kehitysehdotukset voitiin argumentoida teoriasidonnaisesti. (Alasuutari 2012.)

Analyysivaiheessa aineistosta tunnistetut teemat lisättiin Excel sarakkeena omiksi teemoikseen. On hyvä huomioida, etteivät haastattelun teemat olleet samat kuin analyysin lopputuloksena syntyneet teemat, vaan analyysin tarkoitus oli jäsentää muitakin kuin haastattelun teemoihin suoraan liitännäisiä löydöksiä ja siten antaa tilaa ennakkojäsennyksestä poikkeavalle aineistolle. Näin ollen aineiston analyysin lopputuloksena teemoja muodostui enemmän kuin haastattelussa. (Juhila n.d.).

Ennen analysointia aineiston oikeellisuus tarkistettiin vertaamalla epäselviä lauseita videotallenteeseen ja samalla haastateltavien puhe muutettiin kirjakieliseen muotoon heidän anonymiteettinsa takaamiseksi. Pelkistetyn aineiston perusteella haastateltavien näkemykset koottiin tekstimuodossa Excel taulukkoon siten, että jokaiselle teemalle muodostettiin omat sarakkeet, jossa kyseiseen teemaan kerätty aineisto jaettiin omille riveille. Näin ollen haastateltavien erilaisia näkemyksiä voitiin vertailla keskenään teemakohtaisesti yhteneväisyyksien, eroavaisuuksien ja mielenkiintoisien löydösten tunnistamiseksi. Keskeisimmät suositteluhaluun vaikuttavat avainsanat myös koodattiin, eli yksinkertaistettiin aineiston analyysin helpottamiseksi. (Juhila n.d.) Esimerkiksi jos haastateltava kuvaili suurimmaksi suosittelun esteeksi sen, ettei tunne suositteluohjelman sisältöä, tiivistettiin hänen kuvaelmansa ohien koodi ”tietoisuuden puute”. Myös esitetietolomakkeella kerätty aineisto yhdistettiin laadullisen aineiston kanssa samaan taulukkoon. Alla esitetyssä kuviossa on kuvattu aineiston analyysin vaiheet yksinkertaistettuna.



Kuvio 3. Tutkimusaineiston käsittelyn ja analyysin vaiheet

Aineiston analyysin lopputuloksena tunnistettiin useita keskeisiä teemoja, jotka osaltaan linkittyivät tutkimusongelmaa selittäviksi tekijöiksi teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Aineiston analyysivaiheessa tunnistetut löydökset listattiin omiksi teemakohtaisiksi koosteikseen Exceliin, jotta teeman ilmenemisen monimuotoisuutta voitiin tarkastella ja konkretisoida laaja-alaisemmin.

Esimerkiksi *tietoisuuden puutteen* ilmenemistä haastateltavat kuvasivat eri tavoin, kuten ”käytännöt eivät ole minulle lainkaan tuttuja” tai ”en tiedä mitä työpaikkoja on auki” tai ”ei ole ollut tarvetta ottaa asiasta selvää”. Jokainen ilmenemisen muoto ilmensi siten tietoisuuden puutetta eri näkökulmista, mutta kaikki näkemykset liittyivät samaan teemaan.

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset raportoidaan keskeisimpien löydöksen näkökulmasta, jotka olennaisesti liittyvät tutkimustehtävään. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi yritys ei saa rekrytoitua riittävästi oikeanlaisia osaajia nykyisen suositteluohjelman kautta. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen viitaten suositteluhaluun vaikuttavista tekijöistä tiedetään, että työntekijän kokema tietoisuuden taso, koettu tyytyväisyys työnantajaan ja yksilölliset motivaatiotekijät vaikuttavat oleellisesti työntekijän suositteluaikeisiin. Näin ollen tutkimuksessa haluttiin ymmärtää, miten työntekijöiden koettu tietoisuus suosittelutoiminnasta, tyytyväisyyden taso työnantajaan ja yksilölliset suositteluhaluun vaikuttavat tekijät ovat heijastuneet heidän suositteluaikeisiinsa. Haastatelluja tehtiin yhteensä kuusi. Tutkimuksen tuloksissa keskitytään antamaan haastateltujen työntekijöiden näkemyksissä ilmeneville ilmiölle tieteellisiä selityksiä, kun taas johtopäätöksissä pohditaan mahdollisia kehitysehdotuksia ja jatkotutkimuksen kohteita Yritys X:n suositteluohjelmaa koskien.

Esitietolomakkeen kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit Yritys X työnantajana samankaltaiseen rooliin pyrkivälle tuttavillesi” neljä haastateltavaa kuudesta melko todennäköisesti suosittelisi yritystä työnantajana. Yksi haastateltavista antoi arvioksi 3, joka esitietolomakkeessa tulkittiin neutraaliksi vastaukseksi. Yksi haastateltava arvioi suosittelun todennäköisyyden erittäin epätodennäköiseksi. Vastauksien keskiarvo asteikolla 1-5 oli 3,33 (1= erittäin epätodennäköisesti, 5= erittäin todennäköisesti).

Esitietolomakkeen perusteella neljä kuudesta haastateltavasta on työskennellyt yrityksessä alle 2-vuotta. Kaksi haastateltavaa on ollut työsuhteessa yli 5-vuotta. Työsuhteen pituudella ei havaittu kuitenkaan olevan merkittävää vaikutusta löydöksiin, joskin kiinnostava havainto oli, ettei yli 5-vuotta työsuhteessa olleet työntekijätkään kokeneet olleensa tietoisia suositteluohjelman käytännöistä.

#### 4.1 Koettu tietoisuuden taso suositteluohjelman käytännöistä

Esitietolomakkeen vastauksien mukaan kaksi haastateltavaa on aiemmin toiminut kertaalleen suosittelijana tuttavalleen. Kysymyksen ”Kuinka tietoinen olet siitä, miten tuttavan suosittelu käytännössä tehdään avoinna olevaan työpaikkaan” neljä kuudesta haastateltavasta ilmoitti, ettei tunne prosessia ja yksi haastateltava ilmoitti tuntevansa prosessia jonkin verran. Vain yksi haastateltava ilmoitti tuntevansa prosessin erittäin hyvin. Vastauksien keskiarvo asteikolla 1-5 oli näin ollen 2,67 (1=en tunne lainkaan prosessia, 5= tunnen prosessin erittäin hyvin).

Esitietolomakkeen aineisto antoi viitteitä siitä, että työntekijöiden tietoisuus suositteluohjelman käytännöistä oli valtaosin puutteellista. Esitietolomakkeen perusteella ainoastaan H6 kertoi olevansa tietoinen suositteluohjelman käytännöistä. Haastattelutilanteessa H6 kertoi saaneensa tietoa suositteluohjelmasta muun muassa perehdytyksen ja yksittäisen rekrytointikampanjan myötä, mutta varsinaisista käytännöistä hän kertoi ottaneensa itse selvää vasta tuttavan kysyessä häneltä lisätietoja avoimista työpaikoista, jolloin suosittelun tekemisen käytäntöjen selvittäminen tuli tilaisuuden tullen ajankohtaiseksi. Tällöin työntekijä on ollut riittävän motivoitunut ottamaan käytännöistä selvää tilaisuuden tullen, jolloin tietoisuuden puute ei estänyt suosittelun tekoa. Toisaalta H6 pohti, että jos tilaisuuden tullen kynnys tiedon ja ohjeistuksen etsimiseen on liian suuri, jäisikö suosittelu monelta muulta tekemättä.

- *Työsuhteen alussa mainittiin suositteluohjelmasta ja aiemmissa työpaikoissa niitä on ollut käytössä. Erään aiemmin käynnissä olleen rekrytointikampanjan myötä muistan saaneeni tietoa sähköpostitse suosittelun tekemisen käytännön ohjeista, jotka jäivät mieleen. Tuttavan suosittelu tapahtui kuitenkin myöhemmin kampanjan loputtua. Silloin suosittelun tekoon joutui vähän intrasta kaivelemaan ohjeita, mutta kyllä ne ohjeet lopulta löytyi. – H6*

Muiden haastateltavien heikko tietoisuuden taso etenkin suositteluohjelman käytännöistä ja prosessista ilmeni jossain määrin lähes jokaisen muun haastateltavan näkemyksissä. Tietoisuuden tason heikoksi kokivat henkilöt, jotka eivät ole aiemmin toimineet suosittelijana. Tietoisuuden puute ilmeni heidän näkemyksissään etenkin epätietoisuutena avoinna olevista työpaikoista ja niiden vaatimuksista, sekä epätietoisuutena itse suosittelun tekemisen käytännöistä. Osa haastateltavista muisti kuulleensa satunnaisista suosittelukampanjoista, joiden myötä suositteluohjelman olemassaolo ja siitä maksettava rekrytointipalkkio oli jäänyt mieleen.

- *Kyllä sitä on mainittu, että meillä on se rekrypalkkio, mutta se on oikeastaan kaikki mitä tiedän. Eli tiedän, että semmoinen ohjelma on olemassa, mutta en sen enempää kuitenkaan. Jos ei tiedä miten niitä suosituksia käytännössä tehdään ja mitä paikkoja meillä on edes auki, niin se vähän hankaloittaa jo suosittelun tekemistä itsessään. - H1*
- *En tiedä, miten suosittelut käytännössä tehdään, kun ei ole tullut koskaan sitä tutkittua. Mielestäni olen kyllä nähnyt niitä kampanjoita, että välillä on niitä korotettuja bonuksia ja sitä on erityisesti rummutettu, että "nyt meillä on rekry päällä, että pistäkää tietoa verkostoihin", että uskoisin että pienellä haulilla intrasta löytyisi lisätietoa, miten se prosessi lähtee käyntiin. Mutta että tosiaan ei ole sillä tasolla tullut tutustuttua, että miten se käytännössä menee. Täällä meidän sivuilla tai missään ei ole, tai ainakaan hetkeen en ole törmännyt ilmoituksiin, että nyt olisi tällaisia positioita auki ja saat palkkion jos onnistut suosittamaan siihen jonkun. Itsellä ei ole ainakaan jäänyt niin tarkkaan mieleen, että olisi ainakaan joka kampanjan yhteydessä myöskään listattu, että erityisesti tätä osaamisaluetta tai positiota haetaan tai missä sitä lisätietoa on. - H5*
- *Sikäli olin kyllä hyvin tietoinen, että tällainen suositteluohjelma on ja millaista profiilia tiimissä haetaan ja vielä että oli erityispalkkio siinä jaossa. Mutta siis miten se suositteluohjelma sitten toimii, niin siihen se tietämys sitten rajoittuu. Että jos joku tyyppi joskus sitten sattuisi olemaan sen koeajan loppuun, niin sitten saat palkkion siitä. Käytännössä en sitten tiedä enkä koskaan ole kokenut tarpeelliseksi selvittää kun ei ollut suositeltavaa. - H3*
- *Mietin, että kyllähän meillä varmaan meidän intrasta löytyy jotain tietoa siitä, mutta ei ole tullut lueskeltua. Se saattoi olla niin, että tullessani taloon siinä saattoi olla mitä alkuun piti lueskella niin silloin saatoin vilkaista ohjeita, mutta siitä tosiaan on jo hieman aikaa ja alkaa olemaan kyllä hyvin tuolta muistista hävinnyt ne tiedot. Mietin sitä, että jos siitä on intrassa jotain tietoa, niin pitäisi ehkä lueskella se taas uusiksi. Ehkä kaipaisin vaan, että minulle tulisi johonkin tosi selvästi se, että mistä saan sitä tietoa, koska nyt mulla on ehkä enemmän se, että kun pitää lähteä etsimään se sieltä, että missä se tieto tuolla meidän intrassa olikaan. Jos se olisi tuossa intran etusivulla, niin se olisi hyvä kun sinne mennessä se info hyppäisi heti silmille että "hei täältä pystyt tekemään suosittelun". - H2*

Kiinnostavaa oli, että tietoisuuden tason koki heikoksi myös kertaluontoisesti suosittelijana toiminut H4, joka oli ohjannut tuttavansa suoraan esihenkilön puheille. Käytännössä tässä tapauksessa suosittelu ei tapahtunut virallisen prosessin kautta. Vaikka H4 oli siis toiminut suosittelijana ker-  
taalleen, hän koki viralliset käytännöt epäselvinä siitä huolimatta.

- *Mä sanoin sen aiemmin suoraan sinne esihenkilölle. Että onko siihen joku toinen kanava sitten olemassa että voi jonkun lomakkeen kautta suositella. En tiedä, että*

*mistä se tapahtuisi, se on vähän epävarmaa. - H4*

Osa haastateltavista taas kuvasi heikon tietoisuuden vaikutuksien osalta, ettei suosittelut välttämättä ole mielessä työn tekemisen arjessa. Useimmat työnantajaan tyytyväiset haastateltavat kuitenkin kuvasivat, että olisivat valmiit toimimaan suosittelijana, mikäli siihen ilmaantuisi tilaisuus, eivätkä näkisi tiedonpuutetta esteenä suosittelulle. Toisaalta H2 kuvaili aiemmassa työpaikassa olleita käytäntöjä sen suhteen, miten työntekijöiden tietoisuutta oli pidetty yllä laittamalla ilmoitus kyseisen yrityksen toimitilojen WC seinillä. Vaikkei suosittelut siis sinänsä olisi työntekijöiden mielissä työkiireiden keskellä, voi suositteluohjelman olemassaolosta muistuttamisella olla hyötyä, varsinkin jos muistuttelun tekee yhtä mieleenpainuvalla tavalla.

- *Ehkä syy just siihen on, miksi harvemmin on just tehnyt ainakaan täällä suosituksia ja miksi edellisissä firmoissa on tehnyt suositteluja, niin on ehkä just se että en ole niin perehtynyt siihen prosessiin. Meillä yhdessä firmassa oli sellainen tapa, että kun menit vessaan niin siellä oli seinällä ohjeet, että miten se homma toimii. Se vähän nauratti, että kun oli siellä vessatauolla ja luit sitä siinä että OK, nyt pitäisi varmaan taas tehdä jotain tämän asian eteen. Mutta kyllä varmaan muuten sitä halua löytyisi, koska kun on itse tyytyväinen firmaan niin ei mulla olisi mitään syytä, ettenkö voisi suositella, kunhan vaan riittää se oma jaksaminen. Se ehkä itsellä on sen jaksamisen kanssa, että aina välillä vähän tuppaa olemaan se työn imu semmoinen, että imaudun sinne oikeasti tosi vahvasti. Sitten kun se oma jaksaminen menee siihen niin sitten vähän menee semmoisessa sumussa, että suorittaa vaan sitä työtä ja unohtaa, että hei että tässä voisi olla tämmöisiä pikku muistakin juttuja. - H2*

Tietoisuuden puutteen osalta lähes kaikkien haastateltavien näkemykset olivat yhteneväisiä sen osalta, että suositteluohjelmaan liittyvissä käytännön asioissa on epäselvyyttä. Useimmat heistä vaikuttivat olevan epävarmoja etenkin siitä, mitä työpaikkoja yrityksessä on auki ja mistä suositteluohjelmaan on löydettävissä lisätietoja. Useimmat haastateltavat mainitsivat erikseen toivovansa enemmän helposti löydettävää ja ajantasaista tietoa näistä teemoista.

Vaikka vastauksissa korostui, että tilaisuuden tullen tietoisuuden tason heikoksi arvioivat haastateltavat kokivat olevansa valmiita ottamaan selvää käytännöstä, heidän näkemyksensä kuvasivat heidän oletettua toimintatapaansa suosittelutilanteessa. Epätietoisuus etenkin yllättävän tilaisuuden tullen voi kuitenkin saada suosittelijan epäilemään kykyjään hallita suosituksen tekemisen yksityiskohtia sekä organisaation puolelta että vastatessaan suosittelua koskeviin kysymyksiin, jolloin

kynnys suosittelun tekoon voi kasvaa. (Pieper, Greenwald, Schlachter 2018, 1170.) Toisaalta työntekijät voisivat tarjota yllättävissäkin tilanteissa ilman sen suurempaa valmistautumista tuttavalle arvokasta ensikäden tietoa työn tekemisen arjesta ja yrityskulttuurista omasta näkökulmastaan käsin (Seo & Lee 2021), mutta tuttavan kysymykset voivat koskea myös muunlaisia avoimia työtehtäviä tai yritystä yleisesti. Tällöin työntekijän olisi hyödyllistä tietää, mistä tai keneltä hän löytää lisätietoa juuri tuttavaa kiinnostavista teemoista (Schlachter & Pieper 2019).

## 4.2 Suosittelemisiin vaikuttavat tekijät

Työnantajaan tyytyväisten haastateltavien osalta keskeisin syy suosittelujen tekemättömyyden taustalla on ollut tilaisuuden puute tai keskustelujen tyrehtyminen tuttavan kiinnostuksen puutteeseen. Myös yksittäinen tyytymättömyyttä kokeva haastateltava ilmaisi olevansa valmis suosittelemaan työnantajaa tilaisuuden tullen ensimmäistä työpaikkaa etsiville henkilöille, muttei niinkään muille kokeneille ohjelmistokehittäjille.

Eriyksen kiinnostava löydös aineistossa oli, että jokainen haastateltava kertoi kokeneensa joko omasta tai tuttavan aloitteesta ainakin yksittäisiä tilaisuuksia suositteluun, mutta suurin osa kuvatuista tilaisuuksista ei ollut johtanut varsinaisen suosittelun tekoon. Etenkin tyytyväiset tai erittäin tyytyväiset haastateltavat ilmaisivat haluaan toimia suosittelijana, *mikäli siihen tulisi tilaisuus*. Käytännössä useimmat heistä eivät kuitenkaan etsineet tilaisuuksia aktiivisesti verkostostaan, vaan ikään kuin odottavat tuttavan ilmaisemaa kiinnostusta työpaikan vaihtoon. Osa heistä taas oletti, että tuttava viihtyy nykyisessä työssään, jolloin he eivät ole pyrkineet aloittamaan keskusteluja avoimista työtehtävistä.

- *Kyllähän mä voisin suositella. Tietenkin mieluummin semmoiselle henkilölle, jotka etsii uutta työpaikkaa. Eli ehkä se olisi niin, että jos suosittelisin jollekin, niin sitten se varmaan olisi parempi noin, että jos mä tiedän että joku etsii työpaikkaa, niin silloin voisin suositella. Ehkä en kuitenkaan välttämättä lähtisi suosittelemaan, jos tiedän että se tuttava on jossain hyvässä työpaikassa ja viihtyy siellä hyvin. - H1*

Useat haastateltavat kuvasivat kuitenkin käyneensä ja aloittaneensa varovaisia keskusteluja, jossa perimmäisenä motivaationa vaikuttaa olleen tuttavan kiinnostuksen tiedustelu työpaikan vaihtoon, joka haastateltavien näkemyksien perusteella on saanut kipinän suosittelusta maksettavasta rekrytointipalkkiosta. Sinänsä haastateltavien kuvaukset ilmensivät mm. Pieperin ym. (2019) näkemyksiä siitä, kuinka rekrytointipalkkio voi aktivoida työntekijöitä toimimaan, vaikka he kokisivat

suositteluun liittyviä riskejä tai epävarmuuksia. Kaikkien haastateltavien kuvauksissa tapahtuneista keskustelunavauksista vaikutti käyvän ilmi jonkinasteinen varovaisuus, jolloin rekrytointipalkkio voi toimia toimintaa aikaansaavana voimana erinäisistä yksilöllisistä epävarmuuksista huolimatta. Esimerkiksi osa haastateltavista kertoi avanneensa keskusteluja ”vitsillä”, osa ilmaisi varovaisesti vinkanneensa avoinna olevista työpaikoista muun keskustelun lomassa. Suurin osa suositteluun tähtäävät keskusteluista eivät kuitenkaan ole päätyneet toimintaan asti. Keskeisimmät syyt keskustelujen tyrehtymiseen olivat liitännäisiä joko tuttavien tyytyväisyyteen nykyiseen työnantajansa tai Yritys X ei ole koettu riittävän houkuttelevana vaihtoehtona nykyiseen työpaikkaan verraten.

- *Vähän puolivitsillä yhdelle kollegalle nykyisestä asiakasprojekteista sanoin, että rupeaa kilpailuttaa itseään ja katso, saisitko vaikka meiltä parempaa palkkaa. Vastaus oli, että hän ei edes miettinyt sekuntiakaan, vaan totesi että ”se nyt on viimeinen paikka johon mä oon menossa” ja tämä ilmiö on sellainen, jonka tunnistin heti. -H3*
- *Ei vaan ole sattunut semmoista tilannetta. Tai siis muutaman kerran olen maininnut muutamille tuttaville mitä on samalla alalla, että meillä on rekry päällä, mutta heillä ei ollut mielenkiintoa lähteä hakemaan, jolloin virallista suositusta ei ole tullut myöskään tehtyä. - H5*

Tilaisuuden puutteella haastateltavat tarkoittivat siis pääsääntöisesti kahta eri asiaa: joko työntekijät odottavat tuttavien suunnalta tulevaa aloitetta, jossa tuttava ilmaisee kiinnostuksensa kuulla Yritys X työmahdollisuuksista (*passiivinen suosittelija*), tai työntekijän aloitteesta lähteneet keskustelut Yritys X:n työmahdollisuuksista eivät ole edenneet tuttavien kiinnostuksen heräämiseen (*aktiivinen suosittelija*). Suositteluhalu koskevan teoreettiseen viitekehykseen kasatun tutkimustiedon valossa ei sinänsä tunnistettu aktiivisten ja passiivisten suosittelijoiden vastakkainasettelua tutkijan toimesta. Ottaen huomioon teoreettisen viitekehyksen kansainväliset tietolähteet, etenkin passiivisen suosittelun ilmiöön voi vaikuttaa esimerkiksi suomalaisen kulttuuriin tyypillisesti liitetty vaatimattomuus ja hillitty käytös, jolloin yksilöt eivät välttämättä ole yhtä aktiivisia verkostoitujia tai vuolaita tiedonjakajia kuin muissa maissa. Passiivisen suosittelun taustasyitä, ilmenemistä ja seurauksia olisi sekä kiinnostavaa että tarpeenmukaista tutkia enemmän.

Toisaalta taas useimmat työtyytyväisyyttä kokevat haastateltavat kuvasivat, etteivät suosittelisi ketä tahansa, vaan he halusivat olla tietoisia siitä, millaiset työskentelytavat ja asenne tuttavalla

on työntekoon. Tällöin työntekijät toimivat yrityksen "portinvartijoina" ja antavat siten todennäköisesti myös laadukkaita suosituksia. Tämä "portinvartijana" toimimisen ilmiö selittyy muun muassa Pieperin & Schlachterin (2019) löydöksillä, jossa työtyytyväisyyden ohella myös tuttavän ja työntekijän välisen suhteen laatu voi saada työntekijän puntaroimaan suosittelun hyötyjä ja haittoja, ja siten osaltaan suhteen laatu voi vaikuttaa suositteluhaluun sitä lisäten tai heikentäen.

Toisaalta suosittelun seuraamusten puntarointi voi linkittyä myös Marinin (2012) tutkimuksessa kuvattuun seuraamusten pelkoon, eli työntekijät voivat pelätä suosittelun seurauksia negatiivisessa mielessä joko itselleen, yritykselle tai tuttavalle. Esimerkiksi H5 kertoi epävarman taloustilanteen vaikuttavan siihen, uskaltaako tuttavaa kannustaa työpaikan vaihtoon, jolloin pelko kohdistuu haluttomuuteen ottaa vastuuta tuttavän työsuhteen jatkuvuudesta. Myös H3 ilmaisi olevansa haluton ottamaan vastuuta siitä, millaiseen työpaikkaan ja työympäristöön olisi tuttavaansa kiskomassa, johon vaikutti hänen työtytymättömydestänsä kumpuava halu auttaa muita välttämään ikäviä kokemuksia. Lisäksi H1 kuvaili, ettei aktiivisesti halua suositella, jos tietää tuttavansa olevan tyytyväinen nykyiseen työpaikkaansa, jolloin hän ei halunnut ottaa riskiä työpaikan vaihdon mahdollisista negatiivisista seurauksista. Tällöin työntekijä voi pyrkiä suojelemaan tuttavaansa suosittelun ikäviltä seuraamuksilta, mutta toisaalta voi varjella myös hänen ja tuttavän välistä vapaaajan suhdetta. Vaikka siis jokainen työnantajaan tyytyväinen haastateltava ilmaisi siis tilaisuuden tullen suosittlevansa mielellään Yritys X työnantajana, he eivät halunneet tehdä suosituksia niiden laadun kustannuksella ja puntaroivat suosittelutoimintaan liittyviä riskejä heille itselleen, yritykselle ja tuttavalle. Seuraamusten pelot ilmenivät haastateltavien näkemyksistä joko suoraan kerrottuna, tai epäsuorasti harkitsevaisuutena tai erinäisinä pelkoskenaarioina.

Siinä missä koettu tyytymättömyys työnantajaan ja suosittelutoimintaan liittyvät riskit saattoivat heikentää haastateltavien suositteluhalua, rekrytointipalkkio koettiin kaikkien haastateltavien kesken motivoivana tai erittäin motivoivana. Toisekseen, vaikka yleinen tietoisuuden taso suosittelutoiminnan käytännöistä oli epäselviä, kaikki haastateltavat olivat tietoisia suosittelusta maksettavasta palkkiosta. Osa heistä piti palkkiota jopa pääasiallisena motivaatiotekijänä, joka oli jossain määrin myös aktivoinut aloittamaan suositteluun tähtäviä keskusteluja verkostossaan. Toiseksi vain kahden haastateltavan toiminta oli johtanut suosittelun tekoon, joista vain toinen

johti suosittelupalkkion maksamiseen. Vaikka rekrytointipalkkion myönteinen vaikutus suosittelu-  
aikeisiin ei ollut yllättävä löydös, rekrytointipalkkiosta oli työntekijöiden tietoisuudessa huomatta-  
vasti paremmin kuin suositteluohjelman käytännöt asiat.

- *No kyllähän se palkkio toki motivoi pistämään niitä verkkoja vesille työnantajan puolesta, että sieltä saa itsekin muutkin hyvää kuin että saa kaverin saman katon alle. Laskennallisesti rekrytointiprosessitkin maksaa tietyn verran, ja jos saadaan suosituksen kautta tyyppisiä töihin, niin säästää firmakin siinä ja voidaan antaa siitä suosituksesta pientä hyvää. - H5*
- *Kyllähän se ihan mukava taloudellinen etu oli tietysti. Oikeastaan se oli se pääjuttu siinä. - H4*

Osalle haastateltavista pelkkä rekrytointipalkkio ei kuitenkaan ole riittänyt motivoimaan heitä toimimaan aktiivisena suosittelijana, vaan erinäiset pelot suosittelun seurauksista ovat jossain määrin heikentäneet heidän aikomuksiaan toimia suosittelijana. Sinänsä suositteluihin liitetyt seuraamuk-  
sen pelot oli kiinnostava löydös, sillä jokainen haastateltava vaikutti varsin harkitsevaiselta suosit-  
telutoimintaansa kohtaan koetusta tyytyväisyyden tasosta ja rekrytointipalkkion suuruudesta riip-  
pumatta. Siten seuraamuksien pelot voivat olla liitännäisiä suositusten laatuun myös  
myönteisesti, jos pelot saavat työntekijät tekemään suosituksia harkitusti. Tämä löydös on sinänsä  
positiivinen, sillä haastateltavien kuvailemat toimet eivät ilmentäneet suosittelupalkkioihin liittyviä  
negatiivisia puolia, jotka kävivät ilmi muun muassa Bondin ym. (2018) tutkimuksissa, jossa tunnis-  
tettiin rekrytointipalkkioiden lisäävän heikkolaatuisia, eli muun muassa harkinnan puutteesta juon-  
tuvia, suosituksia. Haastateltavien kuvailuissa ilmiö näyttäytyi pikemminkin päinvastoin, mutta toi-  
saalta liiallisen harkinnan ja epäröinnin seuraukset voivat heijastua negatiivisesti suositusten  
määrään.

Useissa haastateltavien näkemyksissä kävi myös ilmi, että haastateltavan ja tuttavien välisen suh-  
teen laatu voi osaltaan lisätä tai heikentää heidän suositteluhaluaan. Siinä missä H4 kertoivat vin-  
kanneensa Yritys X:n avoimista työpaikoista tuttavilleen, H2 kuvaili suhtautuvansa etenkin etäi-  
sempien tuttavien avoimia työpaikkoja koskeviin tiedusteluihin varauksellisemmin. Toisaalta taas  
H6 kuvaili, että läheinen suhde ja tuttavien toimintatapojen tunteminen sai hänet toimimaan suo-  
sittelijana todella luottavaisin mielin. Nämä ilmiöt ovat linjassa Schlachterin ja Pieperin (2019) tut-  
kimuksen kanssa, jonka mukaan työntekijä tekee suositusten suhteen esikarsintaa suhteen laa-  
dun perusteella. Käytännössä suhteen laatu vaikuttaa siihen, miten paljon ja millaista

informaatiota työntekijä on valmis jakamaan tuttavalleen. Samalla hänen arvionsa suositteluun liittyvistä riskeistä vaikuttaa siihen, kuinka motivoitunut hän on toimimaan kyseisen henkilön suosittelijana. Mitä läheisempi tuttu, sitä enemmän työntekijä oli myös valmis auttamaan ja ponnistelemaan myös suosittelun tekoon, vaikka ohjeistukset ja käytännöt olivat epäselviä. Mitä etäisempi tuttu oli, sitä enemmän työntekijä arvioi suosittelun riskejä ja seuraamuksia ennen toimintaa.

- *Itse ainakin haluan, että se tuttavan pitää oikeasti olla semmoinen, että tiedän miten se tekee työtä. En halua suositella ihmistä, jos en tiedä millainen työntekijä hän on. Haluaisin oikeasti tuoda tänne semmoisia työntekijöitä, jotka sopisi Yritys X eikä ehkä semmoisia, joista olen saattanut saada väärän kuvan. Mulla on ollut muutamia kavereita, jotka on ensin alkuun vaikuttanut siltä, että ne tekee tosi paljon, mutta sitten loppupeleissä se työn tekeminen onkin vähän semmoista, että siinä ruvetaan keksimään kaikkia tekosyitä ja tehdäänkin kaikkea muuta siellä, niin sitten on huomannut, että muutamissa aiemmissa työkavereista oli semmoisia piirteitä. - H2*
- *Ehkä vähän laskee suositteluhaltua nyt tällä hetkellä hetkellä työnäkymät taloudessa ja työt vähenee IT-sektorilla, niin todennäköisesti se jonkin samalla lailla sitten kuitenkin jokaiseen firmaan heijastuu. Ehkä ei niin varauksetta voi sitten tietää, että mitä käy. Omalla osaamisalueella pistettiin rekrytoinnit juuri jäihin, niin ainakaan tällä hetkellä ei hirveästi tule pistettyä viestiä niistä hommista omalle verkostolle. - H5*
- *En suosittelisi ketä tahansa. Suosittelisin mielelläni oppimisennälkäisiä ja lojaaleja tyyppejä, joilla on oikeanlainen asenne. - H6*

Kaiken kaikkiaan suositteluhaltua lisäävistä tekijöistä rekrytointipalkkio koettiin kaikkien haastateltavien osalta motivoivana ja jossain määrin palkkio on motivoinut heitä vinkkaamaan tuttavilleen tiimiin avatusta työpaikasta. Toisaalta vastauksista kävi epäsuorasti ilmi, ettei rekrytointipalkkio yksinään ole riittänyt lisäämään työntekijöiden suositteluaikkeitä pitkällä aikavälillä siten, että haastateltavat olisivat halunneet jakaa aktiivisesti ja säännöllisesti avoimia työpaikkoja koskevaa tietoa verkostossaan, eli toimimaan aktiivisina suosittelijoina.

Työnantajaa kohtaan koettu tyytyväisyys oli positiivisessa yhteydessä työntekijän motivaatioon suositella yritystä työnantajana, ja auttamisen halu yhdistettynä rekrytointipalkkioon oli tilaisuuden tullen saanut yksittäisen haastateltavan etsimään tuttavalle sopivia työpaikkoja ja ponnistelemaan käytäntöjen selvityksen eteen. Suositteluhaltua heikentävänä tekijänä ilmeni työntekijöiden pelot suosittelun negatiivista seurauksista itselleen, tuttavalleen tai yritykselle, joista työntekijä ei

halua ottaa vastuuta. Erilaiset suositteluhalu heikentävät pelot kävivät ilmi kaikissa vastauksissa epäsuoraan tai suoraan ilmaistuna, joskin pelot ilmenivät haastateltavilla eri tavalla. Pelkojen kohteesta huolimatta kaikki haastateltavat harkitsivat suosittelujen tekoa rekrytointipalkkion toimiessa liikkeellepanevana voimana, mutta toisaalta osa heistä suhtautui selkeästi harkitsevaisemmin suosittelutoimintaan suosittelun koetun riskien perusteella.

### 4.3 Koetun tyytyväisyyden vaikutus suositteluhaluun

Yksi keskeinen mutta vähemmän yllättävä löydös oli, että työntekijöiden suositteluhalu oli positii-visessa yhteydessä työntekijän kokemaan tyytyväisyyteen Yritys X:stä työnantajana. Esitietolomakkeessa kysymykseen ”kuinka tyytyväinen olet Yritys X työnantajana” viisi kuudesta haastateltavasta kertoi olevansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen työnantajaan. Yksi haastateltava ilmoitti olevansa tyytymätön työnantajaan. Vastauksien keskiarvo asteikolla 1-5 oli 3,83 (1= erittäin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen).

Haastatteluissa kysyttiin tarkennuksia, millaisiin asioihin haastateltavat olivat tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Tyytyväisyyteen vaikuttavat teemat olivat haastateltavien välillä varsin erilaisia, sillä siinä missä osa heistä oli erittäin tyytyväisiä mielenkiintoisiin asiakasprojekteihin ja oppimismahdollisuuksiin, osa arvosti työnantajassa erityisesti joustavia työn tekemisen tapoja. Yksi haastateltava ilmaisi olevansa erityisen tyytyväinen hankalien asioiden käsittelyn tapaan yrityksessä, kun taas yksi haastateltava ilmaisi tyytymättömyyttään työilmapiiriin. Yhteistä haastateltavien näkemyksissä oli se, että kysymykseen ”miten kuvaisit Yritys X työnantajana” jokainen haastateltava kuvaili työnantajaansa omiin tyytyväisyystekijöihinsä nähden. Esimerkiksi jos henkilö oli tyytyväinen uramahdollisuuksiin, hän kuvaili vastauksissana urakierron etuja ja kattavia koulutusmahdollisuuksia. Tyytymättömyys taas heijastui negatiivisempaan kuvailuna yrityksestä. Toisaalta useat haastateltavat totesivat kysymykseen olleen vaikea vastata, joka itsessään oli kiinnostava huomio. Sinänsä haastatteluissa olisi voinut tiedustella enemmän, miksi työnantajaa on vaikea kuvailla ja olisiko kuvaaminen yhtä vaikeaa tuttavien kanssa käytävissä keskusteluissa. Aineiston perusteella ei löydetty kuvaamiseen vaikeutta selittäviä ilmiöitä, mutta sitä voisi kenties selittää tilanteen yllätyksellisyys, työn tekemisen luonne (asiantuntijat työskentelevät pääasiassa asiakkaalla irrallaan työnantajan arjesta) tai aiemmin todetut puutteet tietoisuuden tasossa. Epäselväksi siis jäi, kuinka työnantajan kuvailun vaikeus voi heijastua tuttavien saamaan informaation laatuun, jolloin aihetta voisi olla mielekästä tutkia enemmän.

*No se on ehkä vähän hankala kysymys, pitää miettiä tuota [mieltii]. No varmaan kertoisin enemmänkin sitten käytännössä, että millaista se työ on ja minkälaisia projekteja voisi odottaa tulevan eteen. Aika projektipainotteista tämä on, että siellä on joku asiakas, jolle tehdään sitten töitä. Yritys X tuntuu siltä, että se on lähinnä siinä välikätenä sitten. - H1*

Työntekijän kokeman tyytyväisyyden positiiviset vaikutukset suositteluhaluun on kuitenkin tunnistettu useissa suositteluhalu koskevilla tutkimuksilla. Esimerkiksi Shinnar ym. (2004) tutkimusten perusteella työtyytyväisyys heijastuu etenkin siihen, millaiseen sävyyn työntekijät puhuvat työnantajasta. Käytännössä tämä yhteys ilmeni myös tämän tutkimuksen aineistossa, sillä työnantajaan koettu tyytyväisyys vaikutti olevan positiivisessa yhteydessä haastateltavien haluun suositella yritystä työnantajana, sekä tapaan kertoa hänelle itselleen iloa tuovista aiheista. On kuitenkin tärkeä huomioida myös Van Hoyen (2013) tutkimuksen löydökset, joiden perusteella työtyytyväisyyden ja suusanallisen puheen positiivinen yhteys suositteluhaluun voi tarkoittaa niin positiivista kuin negatiivista puhetta. Näistä ilmiöistä aineistossa esiintyi molemmat esimerkit, sillä siinä missä työnantajaan tyytyväinen H6 ilmaisi kertovansa mielellään myönteisiä asioita yrityksen kulttuurista ja auttavansa luotettavaksi mieltämiään tuttaviaan etsimään töitä yrityksestä, työnantajaan tyytymättömyyttä kokeva H3 kuvaili ennemmin haluavansa auttaa muita välttämään työnantajaa.

Haastattelun aikana useimmat haastateltavat toivat myös esiin näkemyksiään työtyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä. Kolme heistä ilmaisi suoraan toivovansa työnantajan työyhteisöltä enemmän yhteisöllisyyden tuntua, sillä useimmat heistä työskentelivät pääasiassa vaihtelevissa asiakasprojekteissa, jolloin arjen yhteisöllisyyden tunne muodostui pääasiassa asiakaskohtaisesta projektitiimistä. Moni haastateltava kertoi viihtyvänsä asiakastiimissä, mutta kertoi kokevansa Yritys X:n muun asiantuntijatiimin etäiseksi ja toivovansa lisää yhteisöllisyyden tunnetta myös Yritys X:n asiantuntijatiimin keskuudessa.

Ja juuri nämä työntekijöiden omakohtaiset kuvaukset omista tyytyväisyystekijöistään tai yrityksestä työpaikkana konkretisoivat hyvin suositusten voimaa. Siinä missä työn tekemiseen liittyvä informaatio voi luoda realistisia odotuksia itse työtehtäviä koskien, yrityskulttuurista kertominen

voi innostaa samankaltaisesta yrityskulttuurista kiinnostuneet henkilöt hakemaan tehtävää tai vastaavasti esikarsia työnhakijoiden joukosta pois sellaiset hakijat, jotka eivät koe yrityskulttuuria omakseen. (Schlachter & Pieper 2019, 1328–1334.) Esimerkiksi asiantuntijatyölle on tyypillistä, että varsinaiset työt saatetaan tehdä asiakkaalla, jolloin työnantajan rooli on toimia pikemminkin työntekijän turvasatamana, asiakasprojektien välittäjänä ja asiakastyössä onnistumisen mahdollistajina. Tämä yhtälö on yhteisöllisyyden tunteen näkökulmasta haasteellinen, joka osaltaan voi karsia vahvaa yhteisöllisyyttä kaipaavat hakijat pois hakuprosessista.

#### 4.4 Haastateltavien vaihtelevat näkemykset olettamasta

Osana tutkimushaastattelua haastateltaville esitettiin Yritys X esihaastatteluiden perustella koottu esiolettama suositteluohjelman tehottomuuden syistä, johon heiltä pyydettiin näkemyksiä. Olettaman mukaan *työntekijät saattavat olla ihan tyytyväisiä työpaikkaan ja tietävät jopa, että pysyviin rekrytointeihin johtaneista suositteluista voi saada ison rahallisen bonuksen. Mutta ongelma on se, että ihmiset eivät tiedä miten suositteluita kannattaisi käytännössä tehdä. Jos pystymme tarjoamaan suosittelujen tekemiseen enemmän käytännönläheistä ohjeistusta, suositteluiden määrä kasvaa.*

Haastateltavien näkemykset olettamasta eivät olleet yksimielisiä. Täysin samaa tai osittain samaa mieltä olevien näkemykset olivat linjassa tietoisuuden lisäämisen mahdollisista hyötyvaikutuksista suosittelujen määrään. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että perustieto avoimena olevista rooleista ja lyhyt kerronta Yritys X:n eduista työnantajana esimerkiksi esitteen muodossa voisi olla hyödyllinen, jos esitteen voisi tilaisuuden tullen antaa suositeltavalle.

- *No kyllä ainakin osittain pitää paikkansa. Tosiaan se käytäntö tavallaan puuttuu, että miten sen prosessin saisi käynnistettyä. Minulla ei ole sitä tietoa, mutta tiedän kuitenkin että voisin kysyä joltakin. Eli jos tulee semmoinen tilanne että halua suositella, niin jos sitten mahdollisesti olisi joku paikka, niin siinä kohtaa voisin kysyä lisätietoa sitten miten se toimii. Mulla ei ehkä ole tietoa, mitä paikkoja on avoinnakaan. Tässä on nyt mielestäni tullut vähän ristiriitaista tietoa, että onko ne rekrytoinnit käynnissä vai ei ylipäänsä, ja onko meillä tulossa tarve rekrytoida lisää porukkaa. - H1*
- *Mä oon aika samoilla mielillä sen kanssa, että se vastasi tosi vahvasti sitä ehkä mikä se oma ajatusmaailma tuossa on. Ehkä syy just siihen on, miksi harvemmin on just tehnyt ainakaan täällä suosituksia, ja miksi edellisissä firmoissa on tehnyt suositteluja, niin on ehkä just se että en ole niin perehtynyt siihen prosessiin. - H2*

- *Niin siis toihan nyt kieltämättä aika hyvin tavallaan kiteytti tätä meidän keskustelua, että niin kun tuossa sanoit, että ehkä sitä tietoisuutta just pitäisi lisätä enemmän. Se oli kyllä hyvän kuuloinen lause. - H4*
- *Kyllä uskoisin, että oletus pitää paikkansa. Jos suosittelujen teemaa pidettäisiin enemmän esillä, se voisi olla paremmin tietoisuudessa tilaisuuden tullen. Jos tilaisuuden tullen kynnys tiedon ja ohjeistuksen etsimiseen on liian suuri, voi moni suosittelu jäädä tekemättä - H6*

Toisaalta kahden haastateltavan näkemyksissä tuotiin esiin, että he olisivat tilaisuuden tullen halukkaita ottamaan prosessista selvää, jolloin prosessin tai käytäntöjen epäselvyys ei estäisi suosittelun tekemistä. Jos tilaisuuksia ei siis tule tai suositteluhalu ei ole, he eivät nähneet käytäntöjen ja prosessien tietämyksen lisäämisen vaikuttavan merkittävästi suosittelujen todennäköisyyden kasvuun.

- *En mä nyt usko, että tuo käytännön tietämyksen puute on varsinaisesti sinänsä vaikuttava asia. Jos olisi tullut vastaan tyyppi, jota mä olisin halunnut suositella ja olisi muutenkin sää näyttänyt aurinkoiselta sen suhteen, että voisi suositella niin ei sekään mitään olisi estänyt, vaikka ei se prosessi tai käytännönläheiset keinot olekaan ihan käden ulottuvilla, että sitten niistä olisi ottanut selvää. Eli vaikka toimintatavat sen asian kanssa on vähän piilossa niin ei se olisi millään tavalla vaikuttanut siihen suosittelen vai enkö. - H3*
- *Tämä ei ehkä niin soita kelloja omalla kohdalla. Enemmän se on ollut sitä, ettei ole sattunut olemaan vaan sitten sellainen tilanne verkostossa, että henkilöillä olisi ollut uusi työpaikka haussa tai kiinnostaisi siirtyä muualle. Toisaalta toki jos olisi joku valmis A4 antaa, että tällaisista osaamista haetaan, edut ovat nämä ja palkkaus on suurin piirtein tätä luottaa, että voi antaa sellaisia ranskalaisia viivoja, että mikä se tehtävä olisi ja mitä se työskentely voisi olla, niin siinä saattaisi olla jotain pientä koukkua. - H5*

## 5 Pohdinta

### 5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää taustasyitä tutkimusongelmaan: miksi Yritys X ei saa rekrytoitua riittävästi oikeanlaisia osaajia nykyisen suositteluohjelman kautta? Tutkimuksen kautta saatiin lisää ymmärrystä Yritys X:n yksittäisen tiimin työntekijöiden suositteluhaluun vaikuttavista tekijöistä, joita voidaan hyödyntää Yritys X:n suositteluohjelman kehitystyössä. Keskeisimmät ilmiöt selittävät tekijät vaikuttavat aineiston perusteella kytkeytyvän työntekijöiden tietoisuuden

puutteeseen suosittelutoiminnasta, tilaisuuksien puutteeseen sekä yksilöllisiin suositteluhaluun vaikuttaviin tekijöihin.

Viidellä kuudesta haastateltavasta ilmeni epätietoisuutta suosittelutoimintaan liittyvien käytäntöjen osalta, kuten mitä työpaikkoja yrityksessä on tarjolla tai mistä suositteluohjelmaa koskevaa lisätietoa on löydettävissä. Näin ollen Yritys X:n olisi hyvä selvittää, onko työntekijöillä tarjolla helppoa ja reaaliaikaista pääsyä työpaikkailmoituksiin sekä suositteluohjelmaa koskeviin käytännön ohjeistuksiin. Lisäksi itse käytännön suosittelutoimintaa koskevien ohjeistuksien osalta työntekijöiden voisi olla hyödyllistä tietää, millaista infoa tuttavalle voi jakaa, miten suositus käytännössä annetaan ja millainen on tyypillinen rekrytointiprosessi. Suosittelun käytäntöjä koskevat ohjeistukset voivat osaltaan lievittää myös työntekijän seuraamusten pelkoja esimerkiksi niissä tilanteissa, joissa työntekijä kokee epävarmuutta työnhakijan soveltuvuutta tehtävään. Esimerkiksi ohjeistuksissa ja viestinnässä voisi painottaa, etteivät työntekijät sinänsä ole vastuussa suosittelun seurauksista, vaan rekrytointiprosessista vastaavat henkilöt ovat vastuussa palkkauksen seurauksista. Lisäksi esihenkilö pystyy omalla aktiivisuudellaan lisäämään ja pitämään yllä työntekijöiden tietoisuutta suosittelutoiminnasta. (Pieper, Greenwald, Schlachter 2018, 1170.)

Haastateltavien epätietoisuutta koskevissa näkemyksissä ilmeni myös, että työntekijät olivat lähinnä kuulleet omaan tiimiin kohdistuvista rekrytoinneista ja siihen liitännäisestä palkkiosta, jolloin työntekijät eivät olleet tietoisia siitä, mitä avoimia työpaikkoja yrityksessä yleisellä tasolla on ja millaisia osajia niihin etsitään. Jos työntekijöiden tietoisuus rajoittuu vain omaan tiimiin kohdistuviin rekrytointeihin, voi työntekijöiden olla vaikea tunnistaa sopivia tilaisuuksia laaja-alaisemmin verkostossaan. Vaikka osa haastateltavista saattoi siis olla tietoisia omaan tiimiin kohdistuvista rekrytoinneista ja tiesivät palkkion koskevan myös muihin tiimeihin kohdistuvia rekrytointeja, suositteluohjelman toimivuuden kannalta työntekijöiden olisi hyödyllistä tietää myös yritystasolla avoinna olevista työpaikoista.

Haastatteluiden aikana muutama työntekijä kuvaili, millaisissa tilanteissa yrityksen suosittelutoiminnasta on jaettu tietoa työntekijöille ja mitä heille on niissä tilanteissa kerrottu. Myös näissä tiedonjakoon liittyvissä kuvailuissa oli havaittavissa eroavia näkemyksiä. Siinä missä osa haastateltavista kertoi kuulleensa suosituksista maksettavista rekrytointipalkkioista perehdytyksen

yhteydessä, osa kertoi kuulleensa suosittelutoiminnasta tai rekrytointipalkkiosta erillisen kampanjan tai tiimipalaverien yhteydessä esihenkilöltään. Yhteistä haastateltavien kertomuksissa kuitenkin oli, että jokainen heistä mainitsi olevansa tietoinen rekrytointipalkkiosta. Näin ollen Yritys X:n suosittelurekrytointia koskevaa sisäisen viestinnän suunnitelmaa voisi tarkastella etenkin siitä näkökulmasta, mitä viestintäkanavia ja keinoja yrityksessä nyt käytetään, kuinka usein työntekijöille viestitään sekä millaista informaatiota suosittelutoiminnasta jaetaan.

Työntekijöiden tietoisuutta suositteluohjelman tehokkuuden kannalta olennaisista asioista on hyödyllistä vaalia, sillä suosittelurekrytoinnin myönteiset vaikutukset kytkeytyvän työnhakijan saamaan informaation laatuun suosittelijalta, eli millaista tietoa hän pystyy tarjoamaan työnhakijalle yrityksestä. Suosittelijan jakama informaatio voi vaikuttaa siihen, millaisia mielikuvia ja odotuksia työnhakijalle syntyy työnantajasta ja millaisia tuloksia suositteluista syntyy. (Weller, Holtom, Matiaske & Mellewigt 2009, 1146–1162.) Useat tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että yleinen tietoisuuden lisääminen yrityksestä työnantajana voi heijastua myönteisesti työnantajan vetovoimaisuuden lisääntymisen työntekijöiden jakamien näkemysten ja kokemusten kautta kaikissa vuorovaikutteisissa kohtaamisissa, eli ei pelkästään suositteluun tähtävissä keskusteluissa. (Huhta & Myllyntaus 2021; Collins & Stevens 2002; Van Hove & Lievens 2009.) Mikäli yritys jää potentiaalisena työnantajana mieleen, voi myönteinen mielikuva johtaa työpaikan hakemiseen myöhemmin.

Toisaalta tietämättömyys suositteluohjelman sisällöstä voi osaltaan vaikuttaa myös siihen, miten paljon suosittelutoiminta on työntekijöiden ajatuksissa. Jos työntekijät eivät tiedä, mitä työpaikkoja yrityksessä on milloinkin tarjolla, voi työntekijöiden olla vaikea tunnistaa sopivia tilaisuuksia verkostossaan, ja siten tietämättömyys heikentää suosituksien todennäköisyyttä. Tietoisuuden puute voi siten osaltaan liittyä myös tilaisuuksien puutteeseen. Lisäksi kynnys suosittelun tekoon voi kasvaa, mikäli työntekijä on tilaisuuden tullen epävarma mitä työnantajasta tai työtehtävästä kannattaisi kertoa tai miten suosittelu käytännössä tapahtuu. Toisaalta taas kaksi haastateltavaa kertoi, ettei tietoisuuden puute sinällään estä heillä suosittelujen tekoa, mikäli suositteluun ilmenee tilaisuus. Tällöin työntekijät toimivat kuitenkin pääasiassa tuttavien aloitteesta, eli passiivisina suosittelijoina.

Lisäksi haastateltavien tietoisuuden puutteeseen voi vaikuttaa myös heidän työn tekemisen luonne, sillä jokainen heistä työskenteli tutkimuksen teon hetkellä pääasiassa asiakasprojekteissa,

jolloin työtä saatetaan tehdä täysin irrallaan Yritys X:n arjesta. Ottaen huomioon työntekijöiden arjen irrallisuuden työnantajasta, Yritys X:n olisi hyvä selvittää, mitkä viestintäkanavat tavoittavat asiakkaalla työskentelevät asiantuntijat parhaiten ja keskittää suositteluohjelmaa koskeva viestintä niihin kosketuspisteisiin. Lisäksi selkeä infokanava kaikista yrityksen avoimista työpaikoista olisi hyvä olla helposti työntekijöiden saatavilla.

Useat tutkijat, kuten Schlachter ja Pieper (2019) ja Weller ym (2009), ovat painottaneet, että vaikka tutkimuksissa on todettu työntekijöiden tyytyväisyyden vaikuttavan työntekijän tapaan jakaa informaatiota ja jaettu informaatio vaikuttaa suosituksen laatuun, informaation jakamisen seurauksia olisi syytä tutkia enemmän. Tässä tutkimuksessa löydettiin useita käytännön esimerkkejä siitä, kuinka suhteen laatu vaikutti haastateltavien tapauksissa jaetun informaation määrään ja laatuun. Esimerkiksi H2 kuvaili pohtivansa aiempien kollegojen heikon työmoraalin ja työhistorian epäselvyyksien vuoksi jakavansa kuvitteellisessa suosittelutilanteessa tietoa varsin harkitusti, ja tekevänsä siten esikarsintaa hakijoista. Jakamalla vähemmän informaatiota työntekijä voi pyrkiä välttämään huonoja rekrytointeja tai omien kasvojensa menettämistä yrityksen muiden työntekijöiden silmissä.

H6 kohdalla taasen entisen kollegan työmoraalin tuntemus sai hänet suhtautumaan suositteluun luottavaisin mielin, jolloin hän jakoi paljon informaatiota tuttavalleen muun muassa avoimista työpaikoista, omista tyytyväisyystekijöistään, yrityksen kulttuurista ja suosittelusta maksettavasta rekrytointipalkkiosta. H6 kuvaelmien perusteella hänellä oli myös vahva halu auttaa tuttavaa löytämään sopivia työtehtäviä yrityksestä, jolloin hän etsi aktiivisesti tuttavaa kiinnostavaa tietoa ja suositteluohjelman ohjeistuksia yrityksen sisäisistä infokanavista. Hän kertoi tuttavalleen olevansa valmis myös jakamaan osan palkkiosta tuttavan kanssa. Vaikkei suosittelusta maksettavan palkkion jakaminen ole toistaiseksi ollut Yritys X:n suosittelukäytäntöjen mukaista, olisi palkkion jakamisen mahdollistaminen yksi kiinnostava vaihtoehto suositteluohjelman toiminnan tehostamiseksi.

Toisaalta taas H5 näkemyksissä myös yrityksen liiketoiminnasta tai toimialan markkinatilanteesta johtuvat muutokset vaikuttivat informaation jakamiseen siten, ettei hän halunnut mainostaa avoimia työpaikkoja tuttavilleen. Keskeisin syy informaation jakamisen niukkuuteen liittyi seuraamusten pelkoon tuttavaa kohtaan, mikäli työpaikan vaihto osoittautuisi pettymykseksi. Käytännössä

H5 oli epävarma, miten markkinatilanteen muutokset ovat heijastuneet yrityksen työnäkymiin ja ei siten ole uskaltanut mainostaa avoimia työpaikkoja. Näin ollen työntekijän epävarmuus markkinatilanteen vaikutuksista yrityksen rekrytointitarpeisiin torppasi osaltaan yksittäisen haastateltavan suositteluhaluja. Tämän kaltaisia pelkoja yritys voi pyrkiä ehkäisemään sisäisen viestinnän keinoin. Esimerkiksi muutostilanteissa on tärkeää viestiä, miten muutokset koskevat yritystä ja miten muutokset kenties näkyvät työntekijöiden arjessa.

Tutkimuksessa korostui, että suositteluhaluun vaikuttavat tekijät muodostuivat kuitenkin hyvin erilaisista motivaatiotekijöistä, jolloin yrityksissä voi olla hyödyllistä pyrkiä määrittämään erilaisia suosittelijaprofiileita yksilöllisten motivaatiotekijöiden perusteella. Esimerkiksi H6 tapauksessa voidaan tieteellisen tutkimuksen valossa kuvata hakijoiden esikarsintaa tekevän ”portinvartijan” suosittelijaprofiilia seuraavasti: hän on työnantajaan tyytyväinen työntekijä, joka kokee vahvaa sitoutuneisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksen kanssa (Seo & Lee 2021). Hän puhuu mielellään myönteiseen sävyyn työnantajan hyvistä puolista, mutta kuvailee autenttisesti myös yrityksen negatiivisia puolia, jolloin hänen jakama informaatio auttaa sekä yksilöä että yritystä arvioimaan kulttuurillista yhteensopivuutta (Schlachter & Pieper 2019). Hän ei halua tehdä suosituksia laadun kustannuksella pelkän rekrytointipalkkion perässä (Bond, Labuzova & Fernandez 2018), vaan hän haluaa myös tietää, millainen asenne tuttavalla on työntekoa kohtaan, jolloin hän toimii myös yrityskulttuurin portinvartijana. Tällainen henkilö toimii suosittelijana sekä sisäisestä että ulkoisista motivaatiotekijöistä käsin, sillä hän haluaa auttaa yritystä löytämään sopivia osajia, koska hän kokee hyötyvänsä suosittelusta itse, jolloin hän näkee yrityksen ja yksilön välikätenä toimimisen sen vaivan arvoisena (Van Hove 2013).

Siinä missä tietämättömyys voi osaltaan vaikuttaa yksilöllisiin valmiuksiin toimia suosittelijana, tilaisuuksien puutteen osalta on hyvä pohtia yksilön näkökulman ohella myös yrityksen työnantajabrändin vetovoimaa kilpailijoihin verraten. Yrityksen työnantajabrändi heijastuu siihen, miten houkuttelevana vaihtoehtona työnantajaa pidetään työmarkkinoilla ja siten se voi osaltaan vaikuttaa työntekijöiden kuvaamien tilaisuuksien ilmenemiseen niitä lisäten tai vähentäen. Vetovoimainen työnantajabrändi voi itsessään lisätä tuttavien yhteydenottoja työntekijöihin, eli käytännössä luoda haastateltavien kuvaamia tilaisuuksia suositteluille. Siten suosittelurekrytointin tehokkuus

on liitännäinen myös ulkoiseen rekrytointimarkkinointiin ja medianäkyvyydestä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 26, 257, 260–262.) Vetovoimainen työnantajabrändi voi siten kompensoida passiivisen suosittelun haastetta.

Kun siis tarkastellaan johtopäätöksiä keskeisimmän tutkimusongelman kannalta, kerätyn tutkimusaineiston perusteella suosittelurekrytinnin tehottomuutta selittävät tekijät vaikuttavat liittyvän kolmen kattoteeman ympärille: tietoisuuden puute, tilaisuuksien puute sekä suositteluhalua heikentävät tekijät, kuten tyytymättömyys työnantajaan tai pelot suosittelun negatiivisista seurauksista. Käytännössä minkä tahansa osa-alueen puuttuessa yhtälöstä suosittelut todennäköisyys voi heikentyä. Vaikka henkilö olisi tietoinen ohjelmasta ja tilaisuus suositteluun tulisi, mutta halu puuttuu, suosittelun todennäköisyys heikkenee. Jos henkilöllä on halu suositella ja tietoisuus ohjelmasta, mutta tilaisuus puuttuu, suosittelun todennäköisyys heikkenee. Jos henkilöllä olisi halu suositella ja tilaisuus ilmenee, mutta tietoisuus suosittelutoiminnasta on puutteellista, suosittelun todennäköisyys heikkenee. Kuitenkin tietoisuuden puute vaikuttaa muodostavan riskeistä pienimmän, sillä tutkimusaineiston mukaan tilaisuuden ja halun yhdistelmässä suosittelija on todennäköisempi motivoituneempi lisäämään tietouttaan, eli ottamalla käytännöistä selvää tilaisuuden tullen.

On tärkeää myös huomioida, että eri henkilöt motivoituvat eri asioista: toiset motivoituvat palkkioista ja tunnustuksista, toiset muiden auttamisesta (Van Hove 2013). Siten yritys voi välillisinä vaikuttamisen keinoin pyrkiä vaalimaan yksilön sisäistä motivaatiota huolehtimalla hyvästä työntekijäkokemuksesta (Huhta & Myllyntaus 2021) ja työntekijöiden sitoutuneisuudesta (Viitala 2021). Työntekijän kokemat positiiviset tunteet, kuten saavuttamisen tunne, ylpeys, oivaltaminen ja yhteenkuuluvuus, voivat erityisen vahvasti myötävaikuttaa työntekijöiden suositteluaktiivisuuteen ja tapaan puhua työnantajasta (Fu & Ma 2022, 9–10). Myös kulttuurillinen tyytyväisyys vaikuttaa välillisesti niin työntekijäkokemukseen (Luukka 2019, 128) kuin suositteluaikeiden todennäköisyyteen (Seo & Lee 2021). Lisäksi johtajat voivat pyrkiä innostamaan työntekijöitä suosittelutoimintaan omalla esimerkillä ja antamalla tunnustusta onnistuneista suosituksista (Pieper, Greenwald, Schlachter 2018). Käytännössä yritys voi välillisesti pyrkiä vaikuttamaan kaikkiin näihin johtamisen ja viestinnän keinoin.

Lisäksi yksilön motivaatiota suosittelutoimintaan voidaan pyrkiä lisäämään rekrytointipalkkion ohella kokeilemalla myös muita suosittelutoimintaan aktivoivia kannustimia, kuten kilpailut ja tunnustuksen antaminen onnistuneista suosituksista (Pieper, Greenwald, Schlachter 2018). Lisäksi suosittelutoimintaa koskevassa kommunikaatiossa voidaan pyrkiä lieventämään työntekijöiden mahdollisesti kokemaan seuraamusten pelkoa painottamalla rekrytointivastuun olevan esihenkilöillä, jolloin kynnys suosittelun tekoon voi madaltua (Pieper, Greenwald, Schlachter 2018).

Lisäksi Yritys X voi pyrkiä vaikuttamaan sopivien työnhakijoiden houkutteluun rakentamalla pitkäjänteisesti ja tarkoituksenmukaisesti kilpailijoista erottuvaa työnantajabrändiä, jolloin yrityksen vetovoimaisuuden kautta työntekijöille voi ilmaantua enemmän tilaisuuksia suositteluun. Käytännössä se tarkoittaa sekä hyvään työntekijäkokemukseen että vetovoimaiseen työnantajabrändiin panostamista, sillä työnantajabrändin uskottavuus perustuu työntekijöiden kokemaan todellisuuden yrityksen arjessa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 40, 58–64.) Suositteluohjelman kehitystyötä suunniteltaessa on olennaista myös miettiä, mihin suositteluohjelman avulla ylipäätään pyritään ja miten se kytkeytyy yrityksen rekrytointistrategiaan muiden rekrytointikanavien ohella.

Toisaalta suositteluohjelman tehokkuuteen voidaan myös vaikuttaa suoraviivaisemmin. Koko rekrytoinnin perusidea pohjautuu ajatukselle, että yritykseen hankitaan liiketoiminnan tarpeisiin perustuen oikeanlaista osaamista oikea-aikaisesti, jolloin työntekijöillä tulisi olla helppo pääsy avoimiin työpaikoihin koskeviin reaaliaikaisiin tietoihin. Työpaikkailmoitusten sisällön osalta on tärkeä kiinnittää huomiota niiden sisällön tarkoituksenmukaisuuteen ja selkokielisyyteen, eli millaista osaamista yritys on etsimässä ja millaiseen tehtävään. (Joki 2021, 67–69.) Työpaikkailmoitusten olisi hyvä olla myös houkuttelevasti kirjoitettu. Ideaalitalanteessa ilmoitus herättää kiinnostuksen positiivisella tavalla, antaa konkretiaa lukijalle ja kuvastaa myös yrityksen kulttuuria. (Huhta & Myllyntaus 2021, 367–368.) Siten houkuttelevat työpaikkailmoitukset voivat helpottaa myös suosittelurekrytointia, sillä hyvin laadittu ilmoitus täydentää työntekijän jakaman informaation laatua ja voi osaltaan lisätä myös työnantajan vetovoimaisuutta.

Lisäksi Yritys X voi pyrkiä madaltamaan suosittelun tekoon liittyvää kynnystä tekemällä suosittelun antamisen prosessin mahdollisimman helpoksi työntekijälle ja mahdollistaa suosittelutoimintaa koskevan tiedon helpon saatavuuden (Schlachter & Pieper 2019). Näiden lisäksi myös informatiivinen ja houkutteleva urasivusto voi houkutella itsessään työnhakijoita lähestymään työntekijöitä ja

antaa kattavan yleiskuvan yrityksestä työnantajana. Sisäisissä infokanavissa olisi hyödyllistä olla laajemmat ohjeistukset suositteluohjelman käytäntöihin liittyen, kuten kuinka suosittelu käytännössä tehdään tai ohjeita suosittelijana toimimiseen. Lisäksi selkeästi määritelty ja sanoitettu työnantajalupaus voi auttaa työntekijää kuvailemaan työnantajaa tuttavilleen. Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mukaan työnantajalupauksen tarkoitus on vastata kysymykseen, mitä lisäarvoa organisaatio tarjoaa työntekijöilleen vastineeksi heidän työpanoksestaan. Rekrytoinnin näkökulmasta se voi myös vastata kysymykseen, kenelle organisaatio haluaa olla hyvä työpaikka. Työnantajalupaus voi helpottaa työntekijän tarinankerrontaa yrityksestä ja tukea tuttavalle jaetun informaation laatua. Lisäksi työntekijät voivat luoda realistisia odotuksia työnantajasta kuvaamalla sitä, miten viritettyjä lupauksia käytännössä lunastetaan työntekijöiden arjessa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 236–237, 120–122.)

Jos suosittelujen määrää pyritään aktiivisesti lisäämään eri keinoin, suosituksien lukumäärien seurannan ohella on tärkeä pohtia keinoja myös annettujen suosituksien laadun seuraamiseen. Käytännössä laatua voi seurata esimerkiksi pyytämällä työntekijöiltä saatesanat suosituksen yhteyteen, vertaamalla hakijoiden soveltuvuutta tehtävän vaatimuksiin ja tarkastella toteutuneiden palkkauksien määrää annettujen suosituksien määrään. Pelkkä suosituksien määrän kasvu ei ole suositteluohjelman kannalta paras mittari, sillä vääränlaiset suositukset voivat pahimmillaan johdattaa niin työntekijän kuin tuttavan pettymyksiin ja sitä kautta heikentää yrityksen vetovoimaa työnantajana.

Kaiken kaikkiaan suosittelurekrytoinnin tehokkuus on vahvasti riippuvainen työntekijöiden suositteluhalusta, joka perustuu pitkälti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Työntekijöiden suosittelumotivaatioon voidaan pyrkiä vaikuttamaan suoraan tai välillisesti, mutta kaikista keskeisintä on pyrkiä vaalimaan työntekijöiden tyytyväisyyttä työnantajaan. Viisi kuudesta haastateltavasta oli pääosin tyytyväisiä Yritys X:n työnantajana ja olivat jokseenkin motivoituneita myös toimimaan suosittelijoina tilaisuuden tullen. Rekrytointipalkkio koettiin suurimpana motivaatiotekijänä, mutta kuitenkin juuri ne tilaisuudet puuttuivat useilla haastateltavilla. Siten Yritys X suosittelurekrytoinnin tehottomuus selittyi tässä tapauksessa suurimmaksi osaksi tilaisuuksien puutteella verkostossa ja tietämättömyydellä, mutta yleistettävän tiedon saamiseksi ilmiötä olisi syytä tutkia Yritys X:n muissakin tiimeissä.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusasetelman muodostamisen keskiössä pidettiin koko tutkimuksen ajan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tutkimusongelman rajaukseen ja keskeisimpien tutkimuskysymyksiensä määrittelyyn käytettiin paljon aikaa ja niiden tarkennuksessa hyödynnettiin niin aiheeseen liittyviä tutkimuksia kuin toimeksiantajalta tutkimuksen edetessä saatua palautetta. Ennen tutkimuksen tekoa teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa käytettiin paljon aikaa lähteiden sisällön, relevanttiuden ja luotettavuuden arviointiin, jotta tutkimuksen tuloksissa voitiin peilata aineistossa ilmeneviä löydöksiä mahdollisimman luotettavaan tutkimustietoon.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon, että tutkija itse on työskennellyt useamman vuoden toimeksiantajan rekrytointien parissa, joka voi osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksien objektiivisuuteen. Esimerkiksi työkokemuksen perusteella syntyneet ennakkokäsitykset toimeksiantajan suosittelurekrytointiin mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä ohjasi jossain määrin teoreettisen viitekehyksen muodostamista, teemahaastattelun teemojen valintaa ja aineiston analyysia. Toisaalta työkokemuksen kautta kertynyt hiljainen tieto auttoi merkittävästi teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa, kun tutkimustietoa oli työkokemuksen vuoksi helpompi etsiä ja jäsentää useista eri näkökulmista. Lisäksi kehitysehdotuksia oli helpompi kohdistaa juuri Yritys X:n tarpeisiin yleismaallisten näkemysten sijaan, sillä pyrkimys oli hyödyntää tutkimuksen kautta saatavaa tietoa aidon työelämälähtöisen ongelman ratkaisuun. Siten tutkimuksen toteutusta ohjasi myös erityisen vahva motivaatio laadukkaasti lopputuloksen eteen ponnistelemissa.

Koska Suomessa suosittelurekrytoinneista oli useimmissa tietokannoissa vain vähän tutkimusongelman kannalta relevanttia tutkimustietoa saatavilla, teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa pyrittiin hyödyntämään kansainvälisiä artikkeleja eri aikakausilta ja eri näkökulmista. Pääasiassa tutkimuksessa hyödynnettiin alle 10-vuoden takaista tutkimustietoa suositteluohjelmista, sillä teknologian kehitys ja sukupolvien väliset erot ovat voineet vaikuttaa suositteluohjelmien toteutukseen. Teoreettinen viitekehys muodostettiin niiden tutkimusartikkelien pohjalta, jotka olivat vertaisarvoituja ja siten luotettavina pidettäviä lähteitä. Raportin sisällössä kiinnitettiin erityistä huomiota lähdemerkintöjen oikeellisuuteen, jotta lukijan on mahdollisimman helppo tehdä lisäselvitystä teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa käytetyistä lähteistä. Siten myös tekijänoikeuksista huolehdittiin hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti viittaamalla alkuperäisiin tutkimuksiin asianmukaisesti. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023.)

Toisaalta tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on hyvä huomioida, että teoreettinen viitekehys muodostettiin pääasiassa kansainvälisesti toteutettujen tutkimusartikkelien pohjalta, jolloin useimmat tutkimukset eivät huomioi suomalaiseen kulttuuriin rinnastettavia ominaispiirteitä ja sosiaalisia normeja. Muun muassa verkostoitumiseen liittyvät sosiaaliset normit voivat vaihdella eri maiden välillä, jolloin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetyt tutkimukset eivät välttämättä ota huomioon eri maiden kulttuurillisia ominaispiirteitä. Esimerkiksi suomalaiseen kulttuuriin tyypillisesti liitetty vaatimattomuus ja hillitty käytös voivat vaikuttaa siihen, miten aktiivisia tai passiivisia yksilöt ovat oma-aloitteisesti valmiita etsimään avoimeen tehtävään sopivia työnhakijoita verkostossaan. Lisäksi tuttaville jaettu informaatio voi olla laadultaan niukempaa, jos hillitty käytös saa yksilöt välttämään työnantajansa liian vuolasta ylistämistä. Tutkimustulosten analysoinnissa olisi siten voitu hyödyntää enemmän suomalaiseen kulttuuriin ja työelämään liittyviä näkökulmia, jotka osaltaan voivat myös vaikuttaa suosittelurekrytoinnin tehokkuuteen.

Koska tutkimus oli tarkoitus toistaa tulevaisuudessa myös muissa tiimeissä, tutkimuksen reliabiliteetti, eli toistettavuus, varmistettiin siten, että teemahaastattelun teemat olivat kaikille samat ja kaikki tutkimuksen tekoon liittyvät muistiinpanot dokumentointiin selkeästi tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksen teon yhteydessä teemahaastatteluun valikoidut teemat ja apukysymysten laatuun perehdyttiin lukemalla erilaisia menetelmäoppaita tutkimuksen ja tutkimushaastattelun tekoon. Lisäksi tutkimuksen etenemistä ja toteutusta dokumentoitiin eri vaiheissa, jolloin tutkimuksen toteutusta pyrittiin edistämään johdonmukaisesti, perustellusti ja toistettavasti.

Haastatteluissa kerättävän aineiston luotettavuuden lisäämiseksi esitietolomakkeen rungosta, teemahaastattelun teemoista ja apukysymyksistä kerättiin palautetta toimeksiantajan ja opinnäytetyön ohjaajan suunnalta ennen tutkimushaastatteluihin ryhtymistä. Ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin myös kaksi koehaastattelua, jotta haastattelutilanteiden sujuvoittamiseksi saatiin tehtyä havaintoja kysymysmuotoiluista ja teemojen loogisesta keskustelujärjestyksestä.

Mahdollisimman luotettavan tiedon ja laadukkaan tutkimusaineiston saamiseksi haastattelujen ennalta määrätyn lukumäärän sijaan haastatteluja pyrittiin tekemään niin monta, kunnes tutkija kykeni vastaamaan omaan tutkimuskysymykseensä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastatteluja tehtiin lopulta yhteensä kuusi. Koska kaikissa haastatteluissa oli ilmennyt toistuvia teemoja, katsottiin sa-

turaation toteutuneen (Kananen 2014, 153–154). Aineiston katsottiin antavan myös riittävää ymmärrystä tutkimuskysymykseen vastaamiseksi toteutuneiden haastattelujen perusteella. Toisaalta suosittelun motivaatiotekijöiden osalta tutkittavia olisi voinut haastatella enemmänkin, jolloin yksilöllisten motivaatiotekijöiden kirjoa ja ilmenemistä Yritys X:n kontekstissa olisi saatu konkretisoidua vielä laajemmin. Toisaalta juuri tutkimushaastatteluissa ilmennyt yksilöllisyys erilaisista suosittelun todennäköisyyteen vaikuttavista tekijöistä kuvasti sitä, miten yksilöllisiä suositteluhaluun vaikuttavat motivaatiotekijät ovat.

Tutkimuksen eettisyyden osalta haastateltaville henkilöille informoitiin tutkimuksen tausta, kerätyn aineiston käyttötarkoitus ja henkilötietojen käsittelyyn liittyvät periaatteet ennen suostumuksen pyytämistä. Suostumus aineiston käyttöön pyydettiin haastattelun alussa, jolloin se saatiin tallentoitua tutkimushaastattelun tallenteisiin. Tutkimuksessa kerättävän tiedon käyttötarkoitus ja vastauksien luottamuksellisuus kerrattiin myös haastattelun alussa. Henkilötietojen käsittelyyn liittyen haastateltaville kerrottiin aineiston anonymisoinnin keinot, sekä aineiston säilyttämiseen ja hävittämiseen liittyvät toimenpiteet. (Kuula-Luumi n.d.) Lisäksi haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua omakohtaiseen tutkimusaineistoon ennen sen julkaisua asiasisällön oikeellisuuden ja anonyymiteetin varmentamiseksi, sillä tutkimuksessa käytettiin suoria sitaatteja heidän näkemyksistään. Aineiston kerääminen, käsittely ja säilyttäminen toteutettiin tietosuojalainsäädännön mukaisesti ja erityistä huolellisuutta noudattaen. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023).

Haastateltavilta kerättiin vain tutkimuksen kannalta välttämättömiä henkilötietoja, kuten nimi, sähköpostiosoite ja työsuhteen pituus, jolloin kerättävän henkilötiedon minimointi oli itsessään osa aineiston anonymisointia. Haastateltavien anonyymiteetin varmentamiseksi videotallenteiden tiedostonimet ja litterointia varten luodut tiedostot nimettiin tunnistetietojen perusteella, jolloin vain tutkijalla oli tieto tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden henkilöllisyydestä. Lisäksi haastateltavien tunnistetiedot muutettiin analysoinnin yhteydessä muotoon "H1, H2". Litteroinnin yhteydessä haastateltavien puhetta muutettiin puhekielestä kirjakielisemmäksi, jottei haastateltavia voitaisi tunnistaa mm. Murteen tai muun tunnistettavan puhetyylin perusteella. Myös toimeksiantajan koskevat maininnat anonymisoitiin aineistosta litteroinnin yhteydessä muuttamalla toimeksiantajan nimi muotoon Yritys X. Siten haastateltavien ja yrityksen anonyymiteetin takaamiseksi hyödynnettiin useita anonymisointimenetelmiä. (Kuula-Luumi n.d.)

### 5.3 Jatkotutkimuksen kohteet

Tutkimuksen avulla pystyttiin tunnistamaan työntekijöiden kokemuksissa ja näkemyksissä toistuvia ilmiöitä, jotka teoriajohdannaaisesti tarjosivat lisätietoja ja viitteitä suositteluohjelman toimimattomuuteen vaikuttavista tekijöistä. Vaikka tutkimuksessa havaittiin viitteitä etenkin tietoisuuden puutteen, tilaisuuksien puutteen ja erinäisten seuraamusten pelkojen heikentävistä vaikutuksista suositteluaikaisiin, tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä pienen otannan ja tutkimusmenetelmän vuoksi. Etenkin tilaisuuksien puute vaikutti tarkoittavan eri asioita eri haastateltavien osalta, jolloin Yritys X:n voisi olla mielekästä tutkia lisää, mitä tilaisuuksien puute käytännössä tarkoittaa suuremman joukon keskuudessa ja millaisia merkityksiä siihen liitetään. Lisäksi Yritys X:n voisi olla mielekästä tutkia, ilmeneekö suositteluohjelmaa koskevaa tietämättömyyttä yhtä paljon Yritys X arjessa työskentelevillä kuin asiakkaalla työskentelevillä.

Yleistettävän tiedon saamiseksi yrityksessä olisi hyödyllistä toteuttaa erillinen kvantitatiivinen tutkimus laajemmalle kohderyhmälle, jonka keskiössä tutkitaan työntekijöiden suositteluaikaisiin vaikuttavia tekijöitä koko yrityksen tasolla. Kokonaisvaltaisemman tutkimuksen avulla Yritys X saisi kattavampaa tietoa siitä, mihin suositteluohjelman ongelman juurisyihin heidän olisi kannattavaa keskittyä ja miten ongelmia voisi ratkoa mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Esimerkiksi tietoisuuteen liittyviä ongelmia on huomattavasti helpompi ratkoa muun muassa viestinnän keinoin. Työntekijöiden tyytymättömyyteen liittyvät haasteet taasen ovat yleensä monimutkaisempia ja laaja-alaisempia haasteita, joiden korjaaminen voi edellyttää moniammatillista yhteistyötä.

Lisäksi yksittäisen haastateltavan kohdalla tyytymättömyys työnantajaan oli taklannut suosittelujen tekemisen jo alkumetreillä: tyytymättömyys työnantajaan heikentää suositteluaikaita tai pahimmillaan luo halua auttaa muita välttämään työnantajaa. Näin ollen negatiivisella suusanallisella puheella voi siis olla hyvinkin haitallisia vaikutuksia yritystoimintaan, mikäli työntekijän jakama tieto vaikuttaa negatiivisesti yrityksen maineeseen työnantajana ja työnhakijan päätökseen olla hakematta avoimia työpaikkoja yrityksessä (Van Hove & Lievens 2009). Vaikka voimakasta tyytymättömyyttä ilmeni vain yksittäisen haastateltavan tapauksessa, sen merkitystä ei voi vähätellä. Työntekijän kokema tyytyväisyyden taso ja sitoutuminen työnantajaan on tutkimuksissa osoitettu olevan niin positiivisessa kuin negatiivisessa yhteydessä työntekijän tapaan puhua työnantajasta verkostossaan, sekä motivaatiotekijöihin toimia suosittelijana. (Weller ym. 2019; Van Hove 2013;

Van Hoye & Lievens 2009.) Näin ollen työntekijöiden kokemaa tyytyväisyyden tasoa ja tyytymättömyyden lähteitä olisi hyvä kartoittaa erillisellä tutkimuksella, jolloin myös tyytymättömien työntekijöiden näkemyksiä voidaan kartoittaa ja hyödyntää niin suositteluhjelman kuin työntekijäkokeumuksenkin kehitystyössä laaja-alaisemmin. Samalla Yritys X voisi tutkia, onko useamman haastateltavan esiin tuomassa yhteisöllisyyden kaipuussa kyse laajemmasta ilmiöstä, johon Yritys X voisi vaikuttaa.

Viimeisenä jatkotutkimuksen kohteena mainittakoon, että siinä missä tutkimuksessa on hyödynnetty tutkimustietoa nimenomaan suosittelurekrytoinnin eduista rekrytointikanavana, Yritys X:n voisi olla mielekästä tutkia ja verrata myös muiden vuorovaikutteisten rekrytointikanavien tehokkuutta keskenään. Tutkiva vertailu voisi olla mielekästä, sillä Van Hoyen (2012) tutkimuksen perusteella suosittelurekrytoinnin ohella muissakin vuorovaikutteisissa rekrytointikanavissa, kuten tapahtumissa, seminaareissa tai oppilaitosyhteistyössä, voi ilmetä samoja jaetun suunsanallisen informaation etuja työnantajan vetovoimaisuuteen kuin suosittelurekrytoinnissa, vaikka Schlachterin ja Pieperin (2019) mukaan suosittelurekrytointien edut liittyvätkin osin myös suhteen laatuun. Vaikka työntekijän ja potentiaalisten työnhakijoiden suhde on yleisötilaisuuksissa etäisempi, kasvokkaisen vuorovaikutuksen kautta työntekijöiden on mahdollista jakaa kokemuksia ja näkemyksiä työnantajastaan laajemmalle yleisölle kuin suosittelurekrytoinnissa. Jokaisella rekrytointikanavalla on omat etunsa ja haittapuolensa, jolloin rekrytointistrategian kannalta on olennaista pyrkiä hyödyntämään eri kanavia riittävän monipuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti, tavoitteet kirkkana mielessä.

## Lähteet

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.

Barber, J. 2005. Create an effective employee referral program. *Strategic HR review*, 4(4), 5. <https://doi.org/10.1108/14754390580000794>

Bond, B. M., Labuzova, T., & Fernandez, R. M. (2018). At the expense of quality. *Sociological Science*, 5, 380 – 401. <http://dx.doi.org/10.15195/v5.a17>

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*, 87, 1121–1133. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>

Fu, X., & Ma, J. 2022. Employees' peak experience at work: Understanding the triggers and impacts. *Frontiers in psychology*, 13, 993448. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.993448>

Gamage, A. S., & Pang, M. 2017. The impact of employee referral programs on recruitment and retention: A preliminary study. *International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 504-522.

Hanschke, I., Kerschensteiner, D., & Gable, G. 2019. Recruitment marketing: A content analysis of employer branding and content marketing in recruitment advertising. *Journal of Business and Technical Communication*, 33(1), 48-80.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos]). Gaudeamus.

Huhta, M. Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent. Helsinki.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Päivitetty 9.10.2023. Viitattu 20.10.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>.

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos.). Kauppakamari.

Juhila, K. N.d. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/> Viitattu 18.11.2023

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi – tehtävään vai yhtiöön? E-kirja. Alma Talent Helsinki 2016.

Kallio, K. N.d. Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

Kuula-Luumi, A. N.d. Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuoja. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>

Kuula-Luumi, A. N.d. Laadullisen aineiston anonymisointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/laadullisen-aineiston-anonymisointi/>

Vuori, J. N.d. Tapaustutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>. Viitattu 19.3.2024.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansallinen rekrytointitutkimus 2023. Työnhaku Suomessa. Duunitori. Viitattu 15.11.2023. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>

Kehoe, R. Wright, P. 2013. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent. E-kirja.

Mani, V. 2012. The Effectiveness of Employee Referral as a Recruitment Source (October 10, 2012). *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Vol. 1, Issue 11. <https://ssrn.com/abstract=2704222>

Marin, A. 2012. Don't mention it: Why people don't share job information, when they do, and why it matters. *Social networks*, 34(2), 181-192. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.11.002>

Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Artikkelin linkki julkaisuun: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>

Pieper, J. Greenwald, J. Schlachter, S. 2018. Motivating employee referrals: The interactive effects of the referral bonus, perceived risk in referring, and affective commitment. *Human resource management*, 57(5), 1159-1174. <https://doi.org/10.1002/hrm.21895>

Pieper, J. Trevor, C. Weller, I. Duchon, D. 2019. Referral Hire Presence Implications for Referrer Turnover and Job Performance. *Journal of management*, 45(5), 1858-1888. <https://doi.org/10.1177/0149206317739959>

Riach, P. A., & Rich, J. 2002. Field experiments of discrimination in the market place. *The Economic Journal*, 112(483), 480-518.

Saks, A. M., & Belcourt, M. 2006. An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45(4), 629-648.

Schlachter, S. Pieper, J. 2019. Employee Referral Hiring in Organizations: An Integrative Conceptual Review, Model, and Agenda for Future Research. *Journal of applied psychology*, 104(11), 1325-1346. <https://doi.org/10.1037/apl0000412>

Seo, J., & Lee, S. 2021. The moderating effect of organizational culture type on the relationship between cultural satisfaction and employee referral intention: Mining employee reviews on glassdoor.com. *Journal of organizational change management*, 34(5), 1096-1106. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0009>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Van Hoye, G., 2012. Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 376 –391. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2011.573146>

Van Hoye, G. 2013. Recruiting Through Employee Referrals: An Examination of Employees' Motives. *Human performance*, 26(5), 451-464. <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.836199>

Vasquez, K. A., 2014. Employee referrals and the discrimination of women and minorities. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(2), 91-99.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy 2021. 1. painos. E-kirja. Ellibslibrary.com

Wieschollek, V., & Dlouhy, K. (2023). Employee referrals as counterproductive work behavior? Employees' motives for poor referrals and the role of the cultural context. *International journal of human resource management*, 34(14), 2708-2731. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2060714>

## Liitteet

### Liite 1. Kutsu tutkimukseen ja kalenterikutsu

*Moi X!*

*Työstän parhaillaan opinnäytetyötä aiheesta "Suositteluhalu lisäävät ja vähentävät tekijät rekrytoinnissa". Tutkimuksessani pyrin kartoittamaan Yritys X työntekijöiden näkemyksiä siitä, millaiset asiat / teemat ovat vaikuttaneet lisäävästi tai heikentävästi haluusi suositella Yritys X työnantajana muille omissa verkostoisasi. Sen ohella pyrin kartoittamaan työntekijöiden näkemyksiä nykyisen suositteluohjelman toimivuudesta.*

*Tarkoitukseni on haastatella työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet ohjelmistokehittäjinä vähintään kolme vuotta (kokemus voi olla myös muualta hankittua). Haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä ja haastattelun kesto on jutustelun määrästä riippuen n. 20-40min. Haastattelusta saatava aineisto tullaan anonymisoimaan, eli sinua ei voida tunnistaa vastauksistasi. Tutkimuksesta saatavaa tietoa tullaan käyttämään nykyisen suositteluohjelmamme kehitystyöhön.*

*Arvostaisin suuresti, mikäli ehtisit osallistua tutkimukseeni jakamalla mietteitäsi aiheesta. Mikäli tahdot osallistua, voin varata meille Teams tapaamisen suoraan kalenteriisi. Miltä kuulostaa? :)*

### Kalenterikutsu

*Moi X!*

*Lämmin kiitos, kun osallistut tutkimukseeni. Toivottavasti tämä ajankohta sopii sinulle. Käy ennen haastattelua vastaamassa esitietokyselyyn, niin voin tutustua taustoihisi ennen haastattelua. Tässä linkki esitietokyselyyn: XXXXX*

*Meillä tulee olemaan haastattelussa neljä erilaista teemaa keskusteltavaksi, joista jokainen voi tutkimuksien mukaan vaikuttaa keskeisesti suositteluohjelmien toimivuuteen **yleisesti** yrityksissä. Nämä teemat ovat:*

- Tietoisuus suositteluohjelmasta*
- Koettu tyytyväisyyden taso työnantajaan*
- Suosittelujen tekemiseen vaikuttavat tekijät*

*Pyrkimykseni on saada mahdollisimman autenttista tietoa Yritys X suositteluohjelman nykytilasta, joten sinun ei tarvitse erityisemmin valmistautua haastatteluun ennakkoon. Tärkeintä on, että saan kuulla palan sinun tarinaasi näiden teemojen osalta juuri sellaisena kuin sen koet nykyhetkessä.*

## Liite 2. Teemahaastattelun runko

Teema	Alateema	Apukysymykset
Taustatiedot	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mielikuvat työnantajasta ennen työsuhteen alkua</li> <li>Mielikuvien toteutuminen</li> <li>Motivaatiotekijät hakeutua Yritys X töihin</li> <li>Mielikuvat suositteluhjelmista yleisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikä sai hakeutumaan Yritys X töihin?</li> <li>Miten päätyi yritykseen töihin?</li> <li>Millaisia ajatuksia tuttavien suositteleminen Yritys X avoimiin herättää?</li> </ul>
Tausta suosittelijana toimimisesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>On suosittelut – tilanteen kuvailu</li> <li>Ei ole suosittelut - mikä vaikuttanut eniten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kertoisitko lisää taustastasi suosittelemista koskien?</li> <li>Millaisissa tilanteissa päätynyt keskustelemaan Yritys X avoimista työpaikoista?</li> <li>Miten päädyit / et ole päätynyt toimimaan suosittelijana?</li> <li>Onko pyrkinyt käymään keskusteluita? Jos on, millaisin lopputuloksina?</li> </ul>
Koettu tietoisuus suositteluhjelmasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikä sai antamaan X arvion esitietolomakkeessa?</li> <li>Mitä tietää / ei tiedä suositteluhjelmasta?</li> <li>Haastateltavan valmiudet suosittelijana toimimiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Millaisia vaikutuksia tietämättömyydellä on ollut suositteluaikeisiin?</li> <li>Millainen tieto voisi edesauttaa suosittelujen tekoa?</li> <li>Millaiselle tiedolle kokisi tarvetta?</li> <li>Millaisia vaikutuksia tietämättömyydellä on ollut suosittelemiseen?</li> <li>Mitä kautta on etsinyt tietoa tai miten tullut tietoiseksi suosittelemisesta?</li> <li>Miten kuvailisit valmiuksiasi toimia suosittelijana tuttavallasi?</li> </ul>
Koettu tyytyväisyys työnantajaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten päätynt antamaan arvion X esitietolomakkeessa?</li> <li>Millaiset tekijät vaikuttavat koettuun tyytyväisyyden tasoon?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Millaisista asioista kokee ylpeyttä / mielipahaa?</li> <li>Millaisiin asioihin kokee olevansa tyytyväinen / toivoisi muutosta?</li> </ul>
Suositteluhaluun vaikuttavat tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten päätynt antamaan X arvion esitietolomakkeessa?</li> <li>Rekrytointibonus vaikutukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Millaiset asiat koet vaikuttavan haluusi suositella Yritys X työpaikkana?</li> </ul>
Kuvailu työnantajasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuinka kuvaisi yritystä työpaikkana?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitä vastaisit tuttavallasi, jos hän kysyisi sinulta "millainen työpaikka Yritys X on?"</li> </ul>
Näkemykset olettamasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitä ajatuksia esiolettama herättää?</li> </ul>	

## Liite 3: Esitietolomake

### Esitietolomake tutkimushaastattelua varten

Tällä esitietolomakkeella kartoitetaan taustatiedot haastattelua varten, jotta haastattelukokemuksesta tulisi mahdollisimman sujuva meille molemmille. Esitietolomakkeen ja haastattelun on tarkoitus täydentää toisiaan, jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman syvää ymmärrystä niin suositteluhaluun vaikuttavista tekijöistä kuin nykyisen suositteluohjelman toimivuudesta.

Tunnistamista varten esitietolomakkeessa näkyy nimesi ja sähköpostiosoitteesi, mutta esitietolomakkeella kerätyt vastaukset tullaan anonymisoimaan aineiston käsittelyn yhteydessä. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja haastattelujen sekä esitietolomakkeen kautta kerätty aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

**1. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X?**

0-2v

2-5v

Yli 5v

**2. Oletko aiemmin suosittellut tuttavaasi avoimna olevaan työpaikkaan Yritys X?**

Kyllä

En

**3. Mikäli olet suosittellut tuttavaasi avoimna olevaan työpaikkaan, onko tekemäsi suosittelu johtanut rekrytointipalkkion maksamiseen?**

4. Kuinka tietoinen olet siitä, miten tuttavan suosittelu käytännössä tehdään avoimna olevaan työpaikkaan? (1=en tunne prosessia lainkaan, 5= tunnen prosessin erittäin hyvin)

5. Kuinka tyytyväinen olet tällä hetkellä Yritys X työnantajana? (1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen)

6. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Yritys X työpaikkana samankaltaiseen rooliin pyrkivälle tuttavillesi? (1= erittäin epätodennäköisesti, 5 = erittäin todennäköisesti)