



Hakijakokemus rekrytointiprosessin keskiössä

Laura Lehtikangas

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tradenomi

Opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Laura Lehtikangas
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Hakijakokemus rekrytointiprosessin keskiössä
Sivu- ja liitesivumäärä 61+7
<p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Yritys X:lle, joka toimii sosiaali- ja terveysalan palveluntarjoajana. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millainen hakijakokemus Yritys X:n rekrytointiprosessiin osallistuneille hakijoille on muodostunut rekrytointiprosessin aikana. Tavoitteena oli löytää toimeksiantajan rekrytointiprosessista onnistumiset sekä kehityskohteet, jotta rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää vastaamaan hakijoiden odotuksia Yritys X:n rekrytointiprosesseissa.</p> <p>Sosiaali- ja terveysalalla on totuttu kilpailemaan työmarkkinoilla alan parhaista osaajista. Rekrytointiprosessissa muodostuva hakijakokemus on tärkeä pohja positiivisen työnantajamielikuvan luomisessa, ja uuden työntekijän sitouttamisessa organisaatioon. Hyvällä hakijakokemuksella yritys voi saada kilpailuetua houkutellessaan ja sitouttaessaan uusia osaajia yritykseen. Aiheen valintaan vaikutti omat mielenkiinnon kohteet sekä toimeksiantajan ajankohtainen tarve hakijakokemustutkimukselle.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa perehdyttiin hakijakokemukseen, työnantajamielikuvaan ja rekrytointiprosessiin. Tietoperustan rakentamisessa hyödynnettiin aiheeseen liittyvää ajankohtaista kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia. Tietoperustan avulla lukija saa kattavan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Hakijakokemuksen muodostumisessa korostuvat hakijapolun eri vaiheet ja kattava hakijaviestintä.</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnettiin laajan kohdejoukon ja opinnäytetyön tavoitteen takia kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyössä hakijakokemuksen tilaa kartoitettiin 4 kuukauden sisällä rekrytointiprosessiin osallistuneille hakijoille lähtevän kyselyn avulla. Kysely lähetettiin 1492 Yritys X:n rekrytointiprosessiin osallistuneelle henkilölle, mutta vastausprosentiksi jäi lopulta 10,1 %. Kyselyssä keskityttiin hakijakokemuksen muodostumiseen hakijapolun mukaisesti. Mukana oli myös toimeksiantajan toiveesta työnantajamielikuvaan liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksessa toteutetun kyselyn tuloksia analysoitiin pääasiassa määrällisellä analyysillä. Avointen vastausten osalta tulosten analysoimisessa hyödynnettiin sisällönanalyysiä vastausten ryhmittelemiseksi.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selvisi, että hakijakokemuksen tila oli melko hyvä Yritys X:ssä. Kaikkien väittämien keskiarvot olivat vähintään 3,6, suurimman osan ollessa keskiarvon 4 yläpuolella. Rekrytointiprosessista onnistuttiin tunnistamaan onnistumisia ja kehityskohteita hakijakokemuksen näkökulmasta. Tulosten mukaan isoimmaksi kehityskohteeksi nousi hakijaviestinnän parantaminen eri rekrytointiprosessin vaiheissa. Tutkimuksen avulla onnistuttiin tuottamaan arvokasta tietoa hakijakokemuksen tilasta Yritys X:lle.</p>
Asiasanat Hakijakokemus, rekrytointiprosessi, työnantajamielikuva

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	3
1.3	Peittomatriisi.....	4
2	Hakijakokemus.....	6
2.1	Hakijakokemuksen määritelmä.....	6
2.2	Hakijakokemuksen muodostuminen	7
2.3	Hakijaviestintä	11
2.4	Hakijakokemuksen merkitys	13
2.5	Hakijakokemuksen mittaaminen	14
2.6	Työnantajamielikuva.....	15
3	Rekrytointiprosessi	18
3.1	Rekrytointiprosessin määritelmä.....	18
3.2	Rekrytointiprosessin vaiheet.....	19
3.3	Tarve- ja osaamismäärittely	19
3.4	Työpaikkailmoituksen luominen.....	20
3.5	Hakemusten läpikäynti	22
3.6	Haastattelut.....	23
3.7	Suosittelijat.....	24
3.8	Soveltuvuusarvioinnit	25
3.9	Valinnan tekeminen.....	26
4	Tutkimusmenetelmät	28
4.1	Menetelmäkuvaus	28
4.2	Kysely tutkimusmenetelmänä	30
4.3	Analysointitavat	33
5	Tulokset.....	35
5.1	Työpaikkailmoitus.....	35
5.2	Työnhaku	36
5.3	Haastattelutilaisuus	37
5.4	Rekrytointiprosessin eteneminen.....	39
5.5	Palaute ja uudelleen hakeminen.....	40
5.6	Työnantajamielikuva.....	41
5.7	Rekrytointiprosessin kehittäminen	43
5.8	Kokonaisarvio rekrytointiprosessista	46
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	47

6.1 Kehitysideat.....	48
6.2 Jatkotoimenpiteet.....	50
6.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	51
6.4 Oman oppimisen arviointi.....	53
Lähteet.....	55
Liitteet.....	62
Liite 1. Kysely.....	62
Liite 2. Saatekirje.....	66
Liite 3. Tutkimustiedote.....	67

1 Johdanto

Yritykset joutuvat kilpailemaan osaavasta työvoimasta työmarkkinoilla. Yrityksen kyky houkutella osaajia ei ole enää riippuvainen ainoastaan sen tarjoamista rooleista ja tehtävistä. Rekrytointiprosessissa syntyvällä hakijakokemuksella sekä työnantajamielikuvalle on suuret vaikutukset osaajien hankinnassa ja sitouttamisessa osaksi organisaatiota. Hakijakokemus on tärkeä osa modernia rekrytointiprosessia, joka voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen maineeseen ja vetovoimaan organisaationa. (Stamp 2024.)

Työmarkkinat ovat käymässä läpi suurta muutosta, joka tuo mukanaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia rekrytointeihin. Nämä näkyvät myös sosiaali- ja terveystalouden rekrytointeissa. Sosiaali- ja terveystaloudella, eli tavallisemmin sote-alalla, on totuttu työvoimapulan myötä hyviin työllistymismahdollisuuksiin. Hyvinvointialueiden säästökuurin myötä tilanne on kääntynyt pääläelle odottamattoman nopeasti. Tällä hetkellä sote-alalla on työvoimapulan sijaan pulaa työpaikoista. Pula työpaikoista näkyy sote-alan rekrytointeissa lisääntyneinä hakijamäärinä. (Hukkanen 2025; Seppälä 2025.) Vaikka uusien ja hyvien osaajien houkuttelevuus on tällä hetkellä helpompaa kuin aikaisemmin, työmarkkina tilanne elää ja tulee taas kääntymään tulevaisuudessa. Sote-alan yrityksillä on nyt mahdollisuus panostaa hakijoiden hakijakokemukseen ja rekrytointiprosessiin luodakseen parempaa työnantajamielikuvaa tulevaisuuden rekrytointeja varten.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, millainen hakijakokemus Yritys X:n rekrytointiprosessiin osallistuneille hakijoille on muodostunut rekrytointiprosessin aikana. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä Yritys X:n hakijakokemuksen nykytilasta. Hakijakokemuksen nykytilan kartoituksessa keskitytään rekrytointiprosessin eri vaiheisiin sekä hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimuksen avulla voidaan löytää Yritys X:n rekrytointiprosessista toimivat rekrytointiprosessin vaiheet sekä ongelmakohdat, jotka vaativat kehitystoimenpiteitä. Paikallistamalla rekrytointiprosessin ongelmakohtia pystytään rekrytointiprosessia kehittämään vastaamaan paremmin hakijoiden odotuksiin. Positiivisen hakijakokemuksen sivutuotteena hakijalle muodostuu usein parempi työnantajamielikuva. Universumin vuonna 2024 teettämän Hakijakokemustutkimuksen mukaan jopa 95 % rekrytointiprosessissa hylätyistä hakijoista hakisi yritykseen töihin uudelleen, mikäli hakijakokemus on ollut positiivinen. Kääntyneen työvoimatilanteet takia sote-alan yrityksillä on mahdollisuus rakentaa työnantajamielikuvaa hakijakokemuksen kautta, jotta muuttuvat työvoimatilanteen aikana parhaiden osaajien houkuttelevuus yritykseen olisi helpompaa. Näin yritys voi saada huomattavat kilpailuedun työmarkkinoilla.

1.1 Tutkimuksen tausta

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii Yritys X, joka on yksityisen sosiaalialan yritys. Toimeksiantaja haluaa pysytellä tässä opinnäytetyössä anonyyminä. Yritys X tuottaa palveluita useille eri asiakasryhmille useiden eri liiketoimintalinjojen kautta. Useiden palvelulinjojen myötä Yritys X:llä on tarve moniammatilliselle työyhteisölle laadukkaiden palveluiden tuottamiseksi. Kyseessä on kokoluokaltaan suuri yritys, joka työllistää tuhansia henkilöitä Suomessa. Suuressa yrityksessä rekrytointeja tapahtuu kuukausittain, ja hakijamäärät ovat vuositasolla suuria.

Sosiaali- ja terveysala on jatkuvasti negatiivisessa valossa sosiaalisessa mediassa, mikä varjostaa alalla työskentelemistä sekä alalle hakeutumista. Sote-alan sisällä käydään yritysten välistä kilpailua alan parhaista osaajista. Rekrytointiprosessissa syntyvä hakijakokemus on tärkeässä osassa osaajien houkuttelemisessa ja sitouttamisessa osaksi organisaatiota. Osana rekrytointiprosessia hakijalle muodostuu hakijakokemuksen kautta työnantajamielikuva, joka vaikuttaa hänen näkemykseensä yrityksestä työnantajana. Mikäli hakijakokemukseen rekrytointiprosessissa ei panosteta, on vaarana, ettei alan osaajat halua hakeutua yritykseen työskentelemään tai hyväksy annettua työtarjousta. Hakijakokemus toimii myös pohjana uuden työntekijän sitouttamiselle organisaatioon. Hakijakokemukseen on siis ensiarvoisen tärkeää panostaa, jotta yritys voi houkutella alan parhaat osaajat yritykseen ja sitouttaa heidät osaksi organisaatiota. (Agarwal, Rana & Sharma 2021, luku 1; CareerPlug 2025.)

Yritys X seuraa rekrytointiprosessin aikana muodostuvaa hakijakokemusta NPS-luvun (Net Promoter Score) avulla. NPS on asiakastytyväisyyden ja -uskollisuuden mittari, joka kertoo yritykselle, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yritystä, tuotetta tai palvelua muille. Vastaajat arvioivat lähettilyyttään numeroasteikon 1–10 avulla. Hakijakokemus koetaan tärkeäksi aiheeksi Yritys X:ssä, ja siihen kiinnitetään huomiota NPS-luvun avulla. Luku itsessään ei kuitenkaan anna kattavampaa katsausta siihen, miten rekrytointiprosessiin osallistuneiden hakijoiden hakijakokemus muodostuu sekä mitkä tekijät vaikuttavat hakijakokemuksen muodostumiseen. Tämän opinnäytetyön pohjalta Yritys X saa tarkemman katsauksen hakijakokemuksen nykytilaan sekä kehitysideoita rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Tutkimuksen avulla voidaan tunnistaa rekrytointiprosessista hakijoille merkittävät kohdat ja tekijät hakijakokemuksen muodostumisessa. Tutkimuksen onnistuessa Yritys X:llä on mahdollisuus löytää rekrytointiprosessista onnistumiset ja kehittämiskohdat hakijakokemuksen näkökulmasta. Lisäksi Yritys X voi tehdä kyselyn lähettämisestä osan rekrytointiprosessia, jolloin hakijakokemuksen tilasta saadaan jatkuvasti laadukkaampaa tietoa.

Rekrytointiprosessissa muodostuvalla hakijakokemuksella on suuret vaikutukset siihen, kuinka todennäköisesti hakija hyväksyisi työpaikkatarjouksen yritykseltä. CareerPlugin tuottaman tutkimuksen (2025) mukaan positiivinen hakijakokemus vaikuttaa 91 % kandidaatin päätökseen hyväksyä työtarjous. Hakijakokemus toimii myös pohjana ja ensikosketuksena uuteen työsuhteeseen (Kemp 2024). Hakijakokemukseen perehtyminen on ajankohtainen aihe, sillä se on tunnistettu yhdeksi suurimmista työnantajamielikuvaan vaikuttavista tekijöistä (Kuntarekry 2019). Tutkimuksen avulla voidaan selvittää tarkemmin rekrytointiprosessin kehittämiskohteita hakijan näkökulmasta. Vastavasti tutkimuksen avulla voidaan tunnistaa rekrytointiprosessissa toimivat kohdat, joita ei kannata uudistaa tällä hetkellä, sillä ne vastaavat jo hakijoiden odotuksia. Kääntyneen työmarkkina tilanteen seurauksena hakijoita on liikkeellä aikaisempaa enemmän. Keskittymällä hakijakokemukseen ja luomalla toimivaa odotuksiin vastaavaa rekrytointiprosessia, jossa hakijakokemus on keskiössä, yritys pystyy ennakoimaan tulevaan työmarkkinatilanteen muutokseen. Jos yritys onnistuu luomaan positiivisen hakijakokemuksen rekrytointiprosessissa, on todennäköisempää, että yritys houkuttelee osaajia hakemaan tehtäviinsä myös tulevaisuudessa työvoiman saatavuuden kiristyessä. Hakijakokemus toimii ensiaskelena uuden työntekijän sitouttamisessa uuteen organisaatioon. (Pulkinen 2024.) Panostamalla hakijakokemukseen voidaan edistää työntekijän sitoutumista yritykseen, ja varmistaa ettei uusi työntekijä poistu organisaatiosta työmarkkinatilanteen muututtua.

Opinnäytetyön aihe valikoitui omien mielenkiintojenkohteiden sekä toimeksiantajan toiveiden pohjalta. Toimeksiantaja tunnistaa aiheen tärkeyden osana modernia rekrytointistrategiaa. Prosesseja tulisi arvioida ja uudistaa säännöllisin väliajoin vastaamaan nykypäivän standardeja (Stjernehammar 2024). Prosessia ei voida kuitenkaan kehittää perehtymättä sen nykytilaan syvemmin. Tutkimuksen avulla saadaan tarkempi näkemys rekrytointiprosessiin osallistuneiden hakijoiden hakijakokemuksesta, jonka pohjalta voidaan suunnitella potentiaalisia uudistuksia. Osana tutkimusta toteutettava hakijakokemuskysely toimii samalla kokeiluna toimeksiantajalle. Kyselyä tullaan mahdollisesti hyödyntämään tulevaisuudessa osana aktiivista hakijakokemuksen seuranta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen hakijakokemus Yritys X:än rekrytointiprosessiin osallistuneille hakijoille on muodostunut rekrytointiprosessin aikana. Selvittämällä hakijakokemuksen tilaa Yritys X:ssä, voidaan sen pohjalta löytää rekrytointiprosessin kehityskohdat. Hakijakokemuksen merkitys on lisääntynyt huomattavasti internetin kehittymisen myötä. Kokemuksia jaetaan aikaisempaa laajemmalle yleisölle samalla kuin yritykset kilpailevat alan parhaimmista osaajista. Työnantajamielikuvatyöllä yritykset pyrkivät lisäämään houkuttelevuuttaan työnantajina, ja hakijakokemus onkin yksi tärkeimmistä työnantajamielikuvatyön fokuksipisteistä. (Kuntarekry 2019.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan Yritys X:n ulkoisiin rekrytointeihin, ja sisäiset rekrytoinnit ovat rajattu tutkimuksesta pois. Hakijakokemuksen kartoittamista varten laadittu kysely on lähetetty Yritys X:n rekrytointiprosessiin viimeisen 4 kuukauden aikana osallistuneille hakijoille. Tähän 4 kuukauteen sisältyy viimeinen kvartaali ja sen jälkeen rekrytointiprosessiin osallistuneet hakijat, joiden osalta rekrytointiprosessi on saatettu päätökseen. Muut kvartaalin ulkopuolella rekrytointiprosessiin osallistuneet hakijat ovat rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, jotta kokemus rekrytointiprosessista olisi vielä tuoreessa muistissa. Tällä rajauksella pyritään varmistamaan, että tutkimuksessa saadaan mahdollisimman tarkkoja ja luotettavia tuloksia. Jotta hakijakokemuksen tilasta saadaan kattava näkemys, otetaan tässä tutkimuksessa huomioon jokaisessa vaiheessa rekrytointiprosessiin osallistuneiden henkilöiden hakijakokemus, eikä tutkimuksessa painoteta tiettyä rekrytoinninvaihetta. Kyselyssä ei huomioida myöskään verkostoituneita hakijoita, jotka eivät ole hakanneet suoraan avoinna olevaan tehtävään. Opinnäytetyön tarkoituksena on keskittyä ainoastaan rekrytointiprosessiin osallistuneiden hakijoiden kokemukseen, jonka takia rekrytoivien esihenkilöiden ja HR:n näkemykset ovat rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Opinnäytetyössä tutkimusongelmana on: Millainen on Yritys X:n rekrytointiprosessiin osallistuneiden hakijoiden hakijakokemus. Tutkimusongelma on ositettu alanongelmiksi ongelman ratkaisemiseksi. Alaongelmat tässä opinnäytetyössä ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat hakijakokemuksen muodostumiseen?
- Miten hakijat kokevat rekrytointiprosessin eri vaiheet?
- Miten hakijakokemus vaikuttaa työnantajamielikuvaan?
- Miten hakijakokemusta rekrytointiprosessissa voitaisiin kehittää?

1.3 Peittomatriisi

Peittomatriisiin (taulukko 1) tarkoituksena on auttaa lukijaa havainnollistamaan tutkimuksen tietoperustan, tulosten ja hakijakokemuskyselylomakkeen välistä yhteyttä. Peittomatriisiin on lisätty alaongelmat, joiden avulla pyritään ratkaisemaan tutkimuksen ongelmaa eli, millainen on Yritys X:n rekrytointiprosessiin osallistuneiden hakijakokemus.

Taulukko 1. Opinnäytetyö peittomatriisi.

Tutkimusongelma	Tietoperusta	Tulokset	Lomakkeen kysymykset
Mitkä tekijät vaikuttavat hakijakokemuksen muodostumiseen?	2.1, 2.2, 2.3	5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.8	4,6,7,8
Miten hakijat kokevat rekrytointiprosessin eri vaiheet?	2.2, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8	5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.8	4,6,7,9
Miten hakijakokemus vaikuttaa työnantajamielikuvaan?	2.2, 2.3, 2.6	5.6	3,10
Miten hakijakokemusta rekrytointiprosessissa voitaisiin kehittää?	2.2, 2.3, 2.5, 3.3, 3.4, 3.6, 3.9	5.7	12

2 Hakijakokemus

2.1 Hakijakokemuksen määritelmä

Hakijakokemus eli *candidate experience* tarkoittaa kokonaisvaltaista kokemusta, jonka henkilö saa osallistuessaan yrityksen rekrytointiprosessiin. Se kattaa kaikki vuorovaikutukset ja vaiheet, jotka hakija kokee rekrytointiprosessin aikana, aina työnhakuilmoituksen lukemisesta haastatteluihin ja päätöksentekoon asti. Hakijakokemukseen panostaminen vaatii yritykseltä aikaa ja suunnittelua. Onnistuneella hakijakokemuksella yritys voi saada suurta kilpailuetua etsiessään parhaita osaajia mukaan toimintaansa. Positiivinen hakijakokemus parantaa yrityksen työnantajamielikuvaa ja lisää houkuttelevuutta työnantajana, kun taas negatiivinen hakijakokemus vaikuttaa työnantajamielikuvaan negatiivisesti, ja vähentää hakijan halukkuutta työskennellä kyseisessä organisaatiossa. (McFarland, Ployhart, Shepherd & Wart 2022.)

Hakijakokemukseen vaikuttavat hakijan tuntemukset ja kokemukset koko rekrytointiprosessin ajalta työsuhteen alkuun. Jokaiselle hakijalle kokemus rekrytointiprosessista on yksilöllinen. Jokaiselle hakijalle erilaiset hakijakokemukseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat hakijakokemuksen syntymiseen eri painotuksilla. Hakijakokemukseen perehtyneet henkilöt ovat kuitenkin tunnistaneet yleisimpiä hakijakokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Hakijakokemukseen vaikuttavat muun muassa työprofiilin realismi, tehtävään hakemisen helppous, tavoitettavuus, palaute sekä aktiivinen ja läpinäkyvä viestintä. Rekrytointi kehittyy kaikkien muidenkin prosessien tavoin. Aikaisemmin rekrytointiprosessia on edistetty lähinnä työnantajan näkökulmasta pitäen organisaation tarpeet keskiössä. Tämä ajattelu tapa on kuitenkin siirtymässä syrjään, ja tilalle on muodostumassa rekrytointiprosesseja, joiden lähtökohtana on ehdokaskeukeinestrategia. Ehdokaskeukeisessästrategiassa hakijoita arvostetaan mahdollisina tulevina työntekijöinä, ja rekrytointiprosessia toteutetaan hakijan näkökulmasta kunnioittavalla ja läpinäkyvällä tavalla. (Blackwood 2024; Corey 2023.)

Duunitorin vuonna 2024 teettämän tutkimuksen *Kansallinen tutkimus: Työnhaku Suomessa 2024* mukaan joka kolmas työnhakija kokee hakijakokemuksen olleen huono tai erittäin huono rekrytointiprosessissa. Tutkimuksen mukaan suurimpia puutteita rekrytointiprosesseissa oli palautteen saamisessa, viestinnän riittävyys ja hylkäyssyyn kertominen. Hakijakokemuksessa esiintyvät puutteet eivät ole kuitenkaan ainoastaan Suomessa esiintyviä ongelmia, vaan hakijakokemukseen liittyvät ongelmat ovat maailmanlaajuisia. Talent Boardin vuonna 2024 julkaiseman *2023 Global Candidate Experience (CandE)* -vertailututkimusraportin mukaan yleisin rekrytointiprosessista vetäytymisen syy oli viestinnän ja palautteen vähäisyydestä syntynyt kokemus hakijoiden ajan epäkunnioittamisesta. Tutkimuksessa asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että epämielien uutisten saaminen

rekrytointiprosessissa luo huomattavasti paremman hakijakokemuksen kuin epätietoisuudessa oleminen. Yritysten kannattaisi ottaa hakijakokemus todelliseksi kehityskohteeksi kilpailuedun tavoittelemiseksi, sillä jopa 80 % huonon hakijakokemuksen kokeneista harkitsee kriittisesti ennen uudeen osallistumista saman yrityksen rekrytointiprosessiin (Rozemeijer, 2025).

2.2 Hakijakokemuksen muodostuminen

Jokainen rekrytointiprosessiin osallistuva ehdokas kulkee oman henkilökohtaisen hakijapolkunsaa. Hakijapolulla tarkoitetaan sitä matkaa, jonka hakija kulkee muuttuessaan yleisöstä työnhakijaksi, ja lopulta yrityksen uudeksi työntekijäksi. Yritysten määrittelemien hakija polkujen vaiheet voivat osittain vaihdella, mutta Pete Newsomen (2023) artikkelin mukaan vaiheista voidaan korostaa muutama yleisintä.



Kuva 1. Hakijapolun vaiheet laajimmassa muodossa.

Hakijakokemuksen muodostuminen ja hakijan matka hakijapolulla alkaa heti rekrytointiprosessin alusta, ennen kuin hakija edes kerkeää lähettämään hakemustaan tehtävään. Hakijat selaavat internetissä erilaisia työmahdollisuuksia, ja käyttävät aikaansa yrityksiin tutustumiseen. Hakijasta riippuen jotkut keskittyvät vain työpaikkailmoituksen yrityskuvaukseen, kun jotkut tutustuvat syvemmin yrityksen nettisivuihin, ja etsivät muutenkin saatavilla olevaa tietoa yrityksestä. (Grossman & Schoolderman 2022, 19–21.) Usein rekrytointiprosessi lähtee hakijalla liikkeelle työpaikkailmoituksen lukemisesta, joka on hakijapolun ensimmäinen vaihe. Työpaikkailmoituksen tulisi olla mahdollisimman selkeä ja informatiivinen positiivisen hakijakokemuksen pohjustamiseksi sekä kiinnostuksen herättämiseksi. (Viljamaa 2023a.) Huonosti rakennettu työpaikkailmoitus vaikuttaa automaattisesti hakijakokemukseen negatiivisesti. Esimerkiksi huonosti rakennettu tehtäväkuvaus antaa hakijalle kokemuksen siitä, ettei yritys ole itsekään perillä siitä, millaista henkilöä he etsivät. Kun työpaikkailmoitus on herättänyt hakijan kiinnostuksen, hakija siirtyy polulla harkitsemisvaiheeseen. Harkintavaiheessa hakija kerää tietoa yrityksestä esimerkiksi urasivuilta ja sosiaalisesta mediasta. Sosiaalisesta mediasta hakija pystyy lukemaan aikaisemmin yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa olleiden henkilöiden kokemuksia. Potentiaaliset hakijat haluavat usein ymmärtää yrityksen arvoja, visiota ja yrityskulttuuria tarkemmin ennen mahdollisen hakemuksen lähettämistä. Harkintavaihetta voidaan kutsua myös kiinnostusvaiheeksi. Tässä vaiheessa yrityksen rekrytointiprosessiin liittyvät vetovoima tekijät, kuten yrityksen rekrytointiprosessin maine ja läpinäkyvyys vaikuttavat ehdokkaan hakemispäätökseen. (Scott 2025; Zuther 2024.)

Hakijapolun kolmannessa vaiheessa hakija tekee päätöksen hakea avoimena olevaan tehtävään löytämiensä tietojen ja työpaikkailmoituksen perusteella. Työtehtävän hakemista varten hakija toimittaa yritykselle hakemuksella ilmoitetut vaaditut dokumentit. Yrityksen tulee kuitenkin olla varovainen, ettei karkota potentiaalisia hakijoita liian monimutkaisella rekrytointiprosessilla. (Scott 2025; Zuther 2024.) Hakemispäätöksen tehneet kandidaatit saattavat peräännyä päätöksestään, mikäli työhakemuksessa tulee vastata liian moneen kysymykseen tai prosessissa vaaditaan paljon muitakin, kuin valmiina ladattavissa olevat asiakirjat. Mitä helpompi tehtävää on hakea, sitä todennäköisemmin yritys houkuttelee osajia jättämään hakemuksensa työtehtävään. Vaikka osa yrityksistä saattaa ajatella pidemmän hakemuksen testaavan hakijan motivaatiota tehtävää kohtaan, on hyvä muistaa, että jopa 91 % työvoimasta tarkastelee erilaisia työmahdollisuuksia muutaman keran vuodessa. Nämä kaikki 91 % eivät kuitenkaan ole aktiivisia työnhakijoita, vaan suurin osa heistä on passiivisia hakijoita. Osajien houkuttelemiseksi on siis tärkeää, että yritykset huomioivat myös passiiviset hakijat rekrytointiprosessissansa. (Harver's Team 2023.) Passiivisilla hakijoilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka eivät etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa. Passiiviset hakijat saattavat välillä tarkastella avoimena olevia työmahdollisuuksia, mutta he eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa.

Passiivisten hakijoiden houkuttelu on huomattavasti aktiivisten hakijoiden houkuttelua vaikeampaa. (Indeed editorial team 2025.)

Kun rekrytoijat tai esihenkilöt alkavat seulomaan hakemuksia läpi, he yleensä soittavat potentiaalisille hakijoille saadakseen lisätietoja kandidaatista ennen työhaastatteluun kutsumista. Tässä hakijapolun vaiheessa hakijalla on mahdollisuus antaa itsestään lisätietoja, jotka tukevat hänen valintaansa rekrytointiprosessissa etenemiseen. Toisaalta hakijalla itsellään on puhelun aikana mahdollisuus kysyä tietoja myös yritykseltä. Alkuvaiheessa soitettu puhelu mahdollistaa molemminpuolisen yhteensopivuuden arvioinnin ennen työhaastattelua. (Harver's Team 2023.)

Hakijapolun haastattelu vaiheessa hakija ja rekrytoija käyvät dialogia tehtävään liittyen, ja pyrkivät varmistamaan yhteensopivuuttaan. Rekrytoija arvioi hakijan soveltuvuutta tehtävään ja organisaatioon, kun taas hakijalla on mahdollisuus esitellä aikaisempaa kokemustaan ja osaamistaan. Hakijalla tulee olla mahdollisuus esittää omia kysymyksiään liittyen organisaatioon ja työtehtävään varmistakseen yrityksen vastaavan hänen arvojaan, odotuksiaan sekä uratavoitteitaan. Rekrytoijan tulee suunnitella ja aikatauluttaa haastattelut sekä valintaprosessi huolellisesti. Mikäli rekrytointiprosessi venyy ja viestintä on vähäistä, on vaarana, että hakijat jättäytyvät pois prosessista. Huonosti toteutettu rekrytointi voi karkottaa parhaat osaajat hakeutumaan muualle tai jäämään nykyisiin tehtäviinsä. (Luutonen & Murtonen 2025, luku 4.8.1.; Scott 2025.)

Hakijapolun kuudennessa vaiheessa rekrytoija tekee valinnan, kenelle tehtävää tarjotaan edellisten hakijapolun vaiheiden perusteella. Työntarjouksessa tulisi käydä ilmi tehtävän kuvaus, palkkaus, työsuhteen ehdot ja työsuhte-edut. Yritys voi tuoda esille työtarjouksen yhteydessä esimerkiksi kouluttautumis- ja etenemismahdollisuuksia. Tehtävästä riippuen työtarjouksesta voidaan myös käydä hakijan kanssa keskustelua. Työtarjouksesta voidaan neuvotella molemmille osapuolille miellyttävä sopimus. Yritykselle tämä luo mahdollisuuden tuoda uutta osaamista organisaatioon, kun taas hakijalle tämä on mahdollisuus edetä omalla urallansa. Hakijan hyväksyessä työtarjouksen siirrytään palkkausvaiheeseen. Mikäli hakija ei hyväksy tarjousta, hakijapolku ja rekrytointiprosessi päättyvät hakijan osalta tähän. Yritys lähestyy tämän jälkeen työtarjouksella seuraavaa hakijaa, mikäli rekrytointiprosessissa oli muita tehtävään päteviä hakijoita. Palkkausvaiheessa yritys ja hakija allekirjoittavat työsopimuksen ja tekevät hakijan valinnasta rekrytointiprosessissa virallista. Yritys sopii yhdessä työntekijän kanssa aloituspäivästä. (Scott 2025; Smart dreams team; Zuther 2024.)

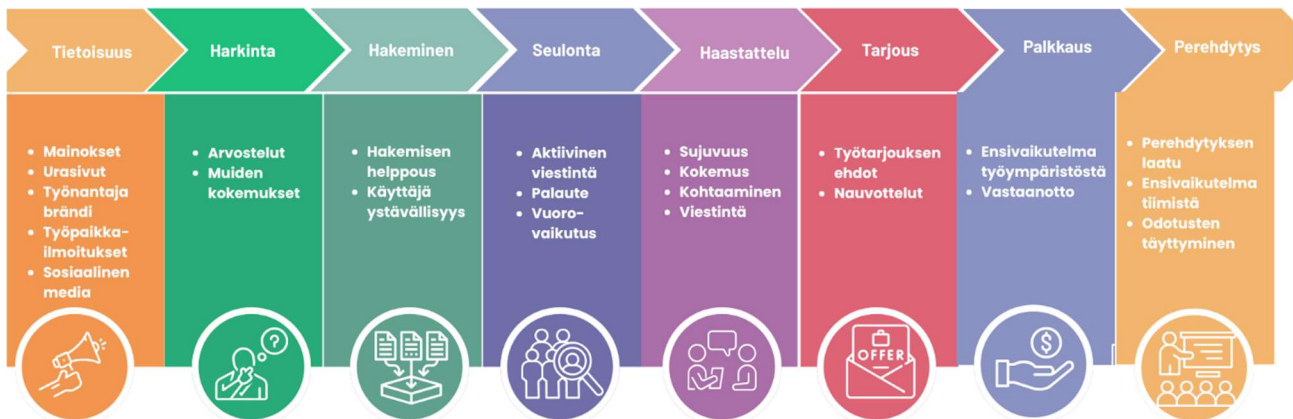
Hakijapolun lopuksi uuden työntekijän perehdytys organisaatiossa alkaa. Perehdytyksen tavoitteena on perehdyttää työntekijä työtehtäviinsä, järjestelmiin, vastuihin, työyhteisöön sekä ajaa

hänet sisään yrityksen kulttuuriin. Perehdytyksen aikana hakija voi arvioida, vastaako rekrytointiprosessissa muodostuneet odotukset tehtävästä todellisuutta. Tällä on suuri merkitys siihen, sitoutuuko työntekijä organisaatioon sekä millaiseksi hänen työnantajamielikuvansa muodostuu. (Luutonen & Murtonen 2025, luku 6–6.1.)

Valmista hakijapolkua, joka vastaisi todellisuutta ei ole saatavilla netistä. Yritysten tulee määritellä hakijapolkunsu itse, sillä hakijapolut näyttävät erilaisilta tehtävästä ja hakijaryhmästä riippuen. Asiantuntijoilla on erilaisia näkemyksiä siitä, mitkä kaikki vaiheet kuuluvat mukaan hakijapolkuun. Esimerkiksi perehdytyksen kuuluminen osaksi hakijapolkua jakaa mielipiteitä asiantuntijoiden ja organisaatioiden välillä. Monet asiantuntijoiden luomista hakijapoluista ovat hyvin pitkälti samansisältöisiä. He saattavat kuitenkin kutsua hakijapolun erivaiheita eri nimillä. Toisaalta osa asiantuntijoista ja organisaatioista ovat pilkkoneet hakijapolkuaan hyvinkin pieniin ja yksityiskohtaisiin vaiheisiin, jotka sulautuvat toisilla osaksi isompaa kokonaisuutta. Hakijapolun vaiheet tulee kuitenkin aina määritellä position ja yrityksen mukaan. (Harver's Team 2023, Scott 2025, TalentFly 2018, Zuther 2024.)

Hakijapolulla esiintyy erilaisia kosketuspisteitä, joissa yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa hakijan hakijakokemukseen ja työnantajamielikuvaan. Hakijapolulla esiintyvät kosketuspisteet ovat vuorovaikutustilanteita hakijan ja rekrytoivan yrityksen välillä. Jokainen hakijapolun kosketuspiste on yritykselle mahdollisuus vaikuttaa hakijan näkemykseen ja kokemukseen. Jotta parhaimmat hakijat saadaan houkutelua yritykseen, organisaation pitää luoda jokaisesta hakijapolulla esiintyvistä kosketuspisteistä positiivinen kokemus. Näistä hakijapolun vaiheessa esiintyvistä kosketuspisteistä muodostuu kokonaisuus, joka vaikuttaa hakijan suhtautumiseen rekrytointiprosessiin ja organisaatioon. Keskittymällä hakijapolkuun ja kosketuspisteisiin, voidaan varmistaa mahdollisimman positiivinen hakijakokemus ja työnantajamielikuva jokaiselle hakijalle. (Harver's Team 2023.; Scott 2025.) Tutustumalla hakijapolkuun ja löytämällä hakijapolun kaikki kosketuspisteet yrityksellä on mahdollisuus löytää kaikki ne vuorovaikutusmahdollisuudet, joita hakijan ja yrityksen välillä esiintyy. Nämä kosketuspisteet mahdollistavat vahvan työnantajamielikuvan luomisen ja työnantajabrändin rakentamisen. Kosketuspisteet ovat erilaisia tarpeita, mitä yleisesti hakijoilla esiintyy hakijapolkunsu aikana. Hakijapolkuja ja sen kosketuspisteitä kannattaa yhden sijasta tehdä useita erilaisille hakijaryhmille. Esimerkiksi nuorten hakijapolku on luultavasti erilainen verrattuna kokeneiden asiantuntijoiden hakijapolkuun. (Zojceska 2018.)

Hakijapolun kosketuspisteet



Kuva 2. Hakijapolulla esiintyvät kosketuspisteet eli vuorovaikutukset hakijan ja yrityksen välillä.

2.3 Hakijaviestintä

Positiivisen hakijakokemuksen luomisessa hakijaviestintä on avainasemassa. Aktiivinen hakijaviestintä lisää rekrytointiprosessin läpinäkyvyyttä, ja vaikuttaa hakijan kokemukseen rekrytointiprosessista. (Nyyssölä 2024.) Kun tarjolla on vain yksi paikka, suurin osa hakijoista ei tule saamaan avoinna olevaa tehtävää. Yksi suurimmista hakijakokemukseen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä on hylkäysviestin jättäminen myöhässä tai ei ollenkaan. Vaikka hylkäysviestin saaminen ei vaikuttaisi positiivisesti hakijan kokemukseen, pitää se yleensä työnantajamielikuvan vähintäänkin neutraalilla tasolla (Grossman & Schoolderman 2022, 23–24.) Hyvässä hylkäysviestissä hakijaa kiitetään mielenkiinnosta ja hakemuksesta haettuun tehtävään sekä kerrotaan rekrytointiprosessista hylkäämisen syy. Hylkäämisellä rekrytointiprosessissa tarkoitetaan sitä, että prosessi päättyy hakijan osalta, eikä hän tule valituksi tehtävään. Hylkäysviesti tulisi lähettää kohtuullisessa ajassa siitä, kun hakemuksia lähdetään käymään läpi ja rekrytointiprosessissa etenevien hakijoiden kanssa siirrytään seuraavaan vaiheeseen. Hylkäysviestiä ei kannata kuitenkaan lähettää muutama minuutti hakemuksen vastaanottamisen jälkeen, sillä tämä voi vaikuttaa negatiivisesti hakijakokemukseen. (Viljamaa 2023a.)

Mikäli hakija on edennyt rekrytointiprosessissa työhaastatteluun, tulisi rekrytoijan hylkäysviestin sijaan olla yhteydessä hakijaan puhelimitse. Puhelun aikana rekrytoija kertoo tarkemmin, miksi

hakijaa ei valittu kyseiseen tehtävään, ja antaa hakijalle mahdollisuuden esittää kysymyksiä rekrytoijalle. Samalla rekrytoija voi kannustaa hakijaa hakemaan yritykseen uudestaan tulevaisuuden rekrytoinneissa, mikäli hakijan on koettu olevan potentiaalinen työntekijä yritykseen. (Oikotie 2022.) Jos potentiaalisia hakijoita riittää, miksi yrityksen sitten tulisi panostaa hakijakokemukseen? Yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa negatiivisesti tai positiivisesti jokaiseen rekrytointiprosessiin osallistuneen hakijan käsitykseen yrityksestä. Yritykselle motivaationa hakijakokemukseen panostamiseen toimivat usein positiivisempi työnantajamielikuva, tulevaisuuden rekrytointiprosessin helpottaminen sekä asiakkaiden säilyttäminen. (Grossman & Schoolderman 2022, 116–117.)

Rekrytointiprosessit ovat monivaiheisia, ja usein myös hakijan näkökulmasta hitaita prosesseja. Jotta hakijan mielenkiintoa ja positiivista työnantajamielikuvaa voidaan ylläpitää, tulee viestinnän olla aktiivista rekrytointiprosessin aikana. Aktiivinen viestintä rakentaa luottamusta sekä lisää läpinäkyvyyttä rekrytointiprosessissa. (Mäentaus 2016.) Huonosti hoidettu viestintä vaikuttaa välittömästi hakijakokemukseen. CareerArcin State of the Candidate Experience -tutkimuksen (2016) mukaan lähes 72 % huonon hakijakokemuksen omaavista henkilöistä jakaa kokemuksensa vähintään yhdelle tuttavalle tai internetissä eteenpäin. Tutkimus myös osoitti, mikäli henkilö ei saa ollenkaan vastausta yritykseltä, 85 % hakijoista olettavat, ettei heidän hakemustansa ole luettu ollenkaan.

Rekrytointijärjestelmien avulla voidaan helpottaa hakijaviestintää. Monet rekrytointijärjestelmät ohjataan lähettämään hakijalle heti vahvistusviesti hakemuksen vastaanottamisesta sen saapuessa rekrytointijärjestelmään. Rekrytointijärjestelmien kautta rekrytoija voi myös pienemmällä vaivannäöllä lähettää kaikille hakijoille samanaikaisesti tiedotteita, missä kohti rekrytointiprosessia mennään, ja millä aikataululla rekrytointiprosessi etenee. (Vähä-Ruka 2019.) Hakuajan päätyttyä hakijat odottavat kuulevansa yrityksestä mahdollisimman pian. Mikäli rekrytointi ei etenisikään aikataulun mukaisesti, hakijat arvostavat avointa kommunikaatiota. Hyvin hoidetussa hakijaviestinnässä hakija saa ilmoituksen seuraavista vaiheista:

1. Rekrytoiva yritys on vastaanottanut hakemuksen. Hakijaa kiitetään hakemuksen jättämisestä ja rekrytointiprosessin aikataulua avataan viestissä.
2. Haku aika on päättynyt. Hakijalle kerrotaan tietoa seuraavasta vaiheesta sekä milloin valinnat seuraavaan vaiheeseen siirtyvistä hakijoista tehdään.
3. Valinnat seuraavaan vaiheeseen etenevistä hakijoista. Rekrytointiprosessista pois jääville henkilöille lähetetään hylkäysviesti ja kiitetään osallistumisesta rekrytointiprosessiin. Avataan perusteita, joilla prosessissa etenevät henkilöt ovat valittu ja hylätty hakija jätetty pois seuraavasta vaiheesta.

4. Työhaastatteluvaiheessa hakijoille tulisi ilmoittaa, millä aikataululla rekrytointiprosessi saataisiin loppuun sekä kuinka monta henkilöä rekrytointiprosessissa on vielä mukana.
5. Tehdyt rekrytointipäätökset. Kaikkiin työhaastatteluvaiheeseen edenneisiin hakijoihin ollaan henkilökohtaisesti yhteydessä ja annetaan palautetta. Valitulle henkilölle tehdään työtarjous.

(Viljamaa 2024.)

2.4 Hakijakokemuksen merkitys

Hakijakokemukseen on alettu kiinnittämään aikaisempaa enemmän huomiota. Aikaisemmin huonon hakijakokemuksen kustannukset olivat yritykselle huomattavasti alhaisemmat kuin nykypäivänä. Aikaisemmin hakija saattoi jakaa huonon hakijakokemuksensa lähipiirillensä, jolloin negatiivinen hakijakokemus vaikutti vain muutaman ihmisen käsitykseen yrityksestä. Sosiaalinen media ja internet ovat kuitenkin vieneet hakijakokemuksen merkityksen uudelle tasolle. Huonot hakijakokemukset vaikuttavat negatiivisesti yrityksen työnantajamielikuvaan huomattavasti aikaisempaa laajemmin. Hakijat voivat jakaa negatiivisia kokemuksiaan yrityksen rekrytointiprosessista laajalle yleisölle sosiaalisen median kautta sekä kirjoittaa suoria arvosteluja yrityksistä kaikkien näkyville. Aikaisemmin huono hakijakokemus saattoi vaikuttaa muutaman henkilön päätökseen olla hakematta yrityksen avoinna oleviin tehtäviin. Nykypäivänä huonon hakijakokemuksen seuraukset voivat olla laajemmat, sillä useat hakijat hakevat yrityksestä tietoa internetin kautta. Huonolla hakijakokemuksella voi olla hyvinkin tuhoisat vaikutukset rekrytoitaessa alan osaajia kilpailuedun tavoittelumiseksi. (Smith 2022.)

Vastaavasti onnistuneella hakijakokemuksella yritys voi tehdä suuria säästöjä. Hyvän hakijakokemuksen seurauksena on todennäköisempää, että hakija hakee yritykseen uudelleen, mikäli uusia positioita aukeaa julkiseen hakuun. Vastaavasti ihmiset jakavat myös positiivisia kokemuksia internetissä ja sosiaalisessa mediassa, mikä voi innostaa entistä enemmän uusia huippuosaajia hakemaan yrityksen avoinna oleviin tehtäviin. Hyvällä hakijakokemuksella yrityksellä on mahdollisuus alentaa rekrytointi kustannuksia sekä avointen tehtävien täyttöaika. Hyvä hakijakokemus toimii pohjana työntekijän sitoutumiselle uuteen organisaatioon. (Smith 2022.)

Sitoutunut henkilöstö tuo yritykselle useita etuja, jotka ovat ratkaisevassa asemassa yrityksen kasvutessa menestyksen huipulle. Työntekijän sitoutumisella tarkoitetaan henkistä tunnepitoista sitoutumista sekä työntekijän antamaa omistautumista ja panosta työhön, kollegoihin sekä organisaatioon. Sitoutuneet työntekijät pysyvät yrityksessä keskimääräistä pidempään, ovat tehokkaampia ja tuottavat parempaa tulosta sekä työnjälkeä kuin yritykseen sitoutumattomat henkilöt. Sitoutuneet

työntekijät aiheuttavat vähemmän kustannuksia ja tuottavat enemmän voittoa yritykselle. (Korhonen 2023.) Yritykseen sitoutuneet työntekijät ovat siis tavoite, jota kohti jokaisen yrityksen kannattaisi mennä. Sitoutuminen organisaatioon alkaa jo muodostumaan rekrytointiprosessissa hakijakokemuksen pohjalta. Mikäli hakijakokemus rekrytointiprosessin aikana on myönteinen, hakija sitoutuu todennäköisemmin työhönsä, ja on avoimempi oppimaan uudesta organisaatiosta, sen kulttuurista sekä arvoista. Negatiivisella hakijakokemuksella voi taas olla päinvastaisia vaikutuksia uuden työntekijän sitoutumisen kannalta organisaatioon. (Coret 2023; Pulkkinen 2024.)

2.5 Hakijakokemuksen mittaaminen

Yritys saa parhaimman näkemyksen hakijakokemuksen tilasta mittaamalla sitä. Arvailujen sijaan hakijakokemuksen mittaamisella saadaan yksityiskohtaista ja ajantasaista tietoa hakijakokemuksen tilasta. Kun hakijakokemuksen tilaa on mitattu ja tuloksia analysoitu, voidaan tehdä tietoon perustuvaa päätöksentekoa hakijakokemuksen ja rekrytointiprosessin parantamiseksi. Hakijakokemuksista voidaan mitata esimerkiksi erilaisilla kyselyillä, jolloin tietoa hakijakokemuksesta saadaan suoraan hakijoilta itseltään. Yritys voi kuitenkin analysoida hakijakokemuksen tilaa myös laskeamalla erilaisia tunnuslukuja rekrytointiprosessista. (Boatman 2023, von Moltke 2023.) Keskimäärin vain noin 17 % yrityksistä seuraa ehdokkaiden hakijakokemusta aktiivisesti osana rekrytointiprosessia (Rozemeijer 2025).

Laskiessa tunnuslukuja rekrytointiprosessille negatiivisesta hakijakokemuksesta korreloi korkea hakuprosessin keskeyttäneiden määrä. Yritys voi laskea itse keskeyttäneiden hakijoiden prosentuaalisen osuuden kakista hakijoista jakamalla keskeyttäneiden hakijoiden määrän kaikilla hakijoilla. Vaikka korkea keskeytysprosentti viittaa siihen, että rekrytointiprosessissa on ongelma, se ei suoraan osoita ongelmankohtaa. Jotta rekrytointiprosessia voidaan kehittää, tulee yrityksen löytää vastaus siihen, miksi hakijat jättäytyvät pois rekrytointiprosessista. Pitkät rekrytointiprosessit johtavat helposti tyytymättömyyteen hakijoiden keskuudessa sekä pahimmassa tapauksessa ovat syynä hakijan jättäytymiselle pois rekrytointiprosessista. Rekrytointiprosessin sujuvoittamiseksi yrityksen kannattaa laskea vuorokausiaikoja eri rekrytointiprosessin vaiheille. Laskemalla päivien määrän jokaiselle vaiheelle, yritys voi löytää ongelmakohtat, joihin kiinnittää huomioita rekrytointiprosessin nopeuttamiseksi ja sujuvoittamiseksi. (Boatman 2023.)

NPS-luku eli net promoter score on laajasti käytetty mittari, jota voidaan hyödyntää niin asiakastyytyväisyyden kuin hakijatyytyväisyyden mittaamisessa. Välillä NPS-luvusta puhuttaessa hakijakokemuksen yhteydessä käytetään lyhennettä cNPS eli candidate (ehdokas) net promoter score. Ehdokas NPS-luvun mittaaminen perustuu yksinkertaiseen kysymykseen: ”Kuinka todennäköistä on,

että suosittelette hakijakokemuksesi perusteella muille hakemista yritykseen?" Hakija voi arvioida vastaustaan asteikolla 1–10. Hakijoiden lähettävyyttä arvioidaan taulukon 2 mukaisesti. Hakija voi vastauksena perusteella olla joko promoottori, passiivinen tai vastustaja. (Beredsen 2024.)

Taulukko 2. NPS mittarissa annettu arvosana muunnettuna lähettävyydeksi.

Promoottorit	arvosanat 9–10
Passiiviset	arvosanat 7–8
Vastustajat	arvosana 6 ja sen alapuolella olevat

Parhain ja laadukain tapa selvittää hakijakokemuksen tilaa on kysymällä hakijoilta itseltään. Yritys voi laatia käyttöönsä kyselyn, joka lähetetään hakijoille rekrytointiprosessin päätyttyä. Kyselyt tarjoavat arvokasta dataa ja näkemystä hakijakokemuksen tilasta. Hakijakokemuskyselyn avulla voidaan myös saada tietoa yrityksen työnantajamielikuvasta sekä organisaatiokäsityksestä. Analysoimalla hakijakokemuskyselystä saatuja tuloksia yritys voi havaita rekrytointiprosessissaan heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Kysely edesauttaa ongelmakohtien tarkkaa paikantamista rekrytointiprosessista. Datan analysoinnin ja paikantamisen jälkeen yrityksellä on mahdollisuus tehdä tietoon perustuvia kehitystoimenpiteitä hakijakokemuksen parantamiseksi. Hakijakokemuskyselyssä ei ole oleellista, että hakija on käynyt kaikki rekrytointiprosessin vaiheet läpi. Oleellista on, että kyselyn lähtiessä hakijalle rekrytointiprosessi on saatettu hakijan osalta päätökseen. Tämä on tärkeää, jotta hakija voi antaa kokonaisvaltaisen näkemyksensä rekrytointiprosessista. Mikäli hakija ei saa paikkaa ja tulee rekrytointiprosessissa hylätyksi, on sopiva kyselyn lähettämisaika muutamasta päivästä viikkoon hylkäämisen jälkeen. Näin yritys huomioi hakijan emotionaalisen tilan ja välttää todennäköisemmin emotionaalisesti ladatut palautteet. Palkatulle työntekijälle kysely tulisi lähettää ennen ensimmäistä työpäivää. Mikäli kysely lähetettäisiin hakijalle huomattavasti rekrytointiprosessin jälkeen, on riskinä hakijan kokemuksen vääristyminen ja kokemuksen unohtaminen. (Joveo 2025; von Moltke 2023.)

2.6 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva eli *employer branding* on käsitteenä suhteellisen tuore rekrytointimaailmassa. Käsitteenä sen määritteli ensimmäistä kertaa Tim Ambler ja Simon Barrow vuonna 1996, joita pidetään työnantajamielikuvan keksijöinä. Heidän mukaansa työnantajamielikuva tarkoittaa toiminnallista ja taloudellista pakettia kattaen psykologiset edut, jotka työnantaja yritys tarjoaa. Vuosien varrella käsite on kuitenkin muuttunut ja kehittynyt monta kertaa vastaamaan meneillä

olevan aikakauden käsitystä. (Poonam 2019.) Tänä päivänä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan yrityksen mainetta ja mielikuvaa työnantajana niin nykyisten työntekijöiden kuin yrityksen ulkopuolisten henkilöiden mielissä. Työnantajamielikuva kuvastaa niitä odotuksia ja kokemuksia, joita ihmisillä on yrityksessä työskentelystä. Liiketoimintaympäristön epävakaus edellyttää yrityksiä tavoittelemaan uusia osaavia työntekijöitä sekä sitouttamaan ja pitämään nykyiset työntekijänsä. Positiivisella työnantajamielikuvalla on positiivisia vaikutuksia yrityksen talouteen, tehokkuuteen sekä houkuttelevuuteen työnantajana. Työnantajamielikuva on yksi nykypäivän tärkeimmistä kilpailuedun mahdollistajista. (Agarwal, Rana & Sharma 2021, luku 1.)

Hakijakokemus on vahvasti yhteydessä työnantajamielikuvaan. Rekrytointiprosessissa syntynyt hakijakokemus vaikuttaa siihen, hakevatko potentiaaliset hakijat enää uudestaan yritykseen töihin. Valta-asetelma rekrytointimarkkinoilla on tasapainottunut huomattavasti aikaisemmasta. Yritykset joutuvat käymään kovaakin kilpailua osaajista, eikä suurimpaan osaan rekrytoinneista tule enää suuria määriä hakemuksia. (Viljamaa 2023b.) Työnantajamielikuvasta on pidettävä aikaisempaa parempaa huolta, sillä hakijoilla on mahdollisuus etsiä tietoa ja kokemuksia netistä rajattomasti (Grossman & Schoolderman 2022, 19–21).

Työnantajamielikuvan luominen on kolmivaiheinen prosessi. Luodessaan työnantajamielikuvaa yrityksen tulee ensimmäiseksi määritellä arvolupauksensa. (Agarwal, Rana & Sharma 2021, luku 1.) Arvolupauksella tarkoitetaan yrityksen pyrkimystä kuvailla tuottamaansa arvoa yrityksen asiakkaille myymänsä palvelun tai tuotteen kautta. Arvolupaus muodostuu monesta osasta, mutta siinä pitäisi kiteytyä ainakin yrityksen arvot, visio ja myytävän palvelun tai tuotteen olemassaolon tarkoitus. (Kähärä & Leppilampi 2022.) Työnantajamielikuvatyössä arvolupauksella tarkoitetaan yrityksen lupauksia siitä, mitä työntekijät voivat odottaa organisaatiolta, ja mitä he saavat vastineeksi työnteostaan. Seuraavassa vaiheessa yrityksen muodostama arvolupaus pyritään markkinoimaan ulkopuolisille sidosryhmille kuten potentiaalisille työntekijöille ja hakijoille. Työnantajamielikuvan luomisen viimeisessä vaiheessa yritys markkinoi omaa brändiään sisäisesti luoden sitoutuneen ja brändille uskollisen työvoiman. (Agarwal, Rana & Sharma 2021, luku 1.)

Työnantajamielikuva voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen työnantajamielikuvaan sekä ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Ulkoinen työnantajamielikuva on osa rekrytointistrategiaa, jonka avulla pyritään vaikuttamaan yrityksen maineeseen työnhakijoiden ja ulkoisten sidosryhmien keskuudessa. (Reiners 2022.) Tavoitteena ulkoisessa työnantajamielikuvatyössä on saada yritys halutuksi työnantajaksi tarjoamalla potentiaalisille hakijoille mahdollisimman yksityiskohtainen näkemys siitä, millaista olisi työskennellä kyseisessä yrityksessä. Yritys voi edistää ulkoista

työnantajamielikuvaa esimerkiksi tekemällä oppilaitosyhtesityötä, osallistumalla tapahtumiin, ylläpitämällä urasivuja sekä pyrkimällä olemaan näkyvillä sosiaalisessa mediassa. (Baudouin 2024.)

Osana työnantajamielikuvatyötä yrityksen tulisi määritellä työnantaja arvolupaus työntekijöille. Työnantaja arvolupaus eli *employer value propotion* tarkoittaa yrityksen lupaamaa yrityskulttuuria, palkintoja, mahdollisuuksia ja etuja työntekijöille vastineeksi heidän kyvyistään ja osaamisestaan. Kyseessä on niin ulkoisen työnantajamielikuvan kuin sisäisen työnantajamielikuvan työkalu. Työnantaja arvolupaus on tapa houkuttaa työntekijöitä osaksi yritystä, mutta osana sisäistä työnantajamielikuvaa yrityksen tulee pystyä lunastamaan asettamansa työnantajalupaus. (Korhonen 2023.)

Sisäinen työnantajamielikuva tarkoittaa organisaation työntekijöiden käsityksiä ja asenteita omasta työnantajastaan. Tavoitteena sisäisessä työnantajamielikuvatyössä on lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota, ja sitouttaa henkilöstöä yritykseen. (Baudouin 2023.) Kun henkilöstö kokee itsensä arvostetuksi ja osaksi yritystä, he ovat myös tuottavampia ja motivoituneempia. Ulkoisessa työnantajamielikuvatyössä keskitytään nimenomaisesti mielikuviin, kun taas sisäinen työnantajamielikuva pohjautuu työntekijän omaan kokemukseen. Yrityksen työntekijät ovat tärkeitä työnantajamielikuvan luoja ja lähettäjiä maailmalla. Hyvinvoivat ja tyytyväiset työntekijät näkyvät myös ulospäin, ja ovatkin kolme kertaa luotetumpi lähde, kuin pelkkä ulkoinen työnantajamielikuvatyö. (Mulholland 2023.)

Positiivisella työnantajamielikuvalla pystytään lisäämään yrityksen vetovoimaa. Vetovoimasta puhuttaessa työnantajamielikuvatyön yhteydessä katsotaan sen kattavan työntekijöiden houkuttelemisen, sitouttamisen ja työn imun lisäämisen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.1.) Vetovoimainen organisaatio houkuttelee taitavia osaajia, jotka vievät yrityksen toimintaa eteenpäin, ja antavat näin yritykselle kilpailuedun. Yritys voi luoda vetovoimaa organisaation ja työntekijöiden välillä pyrkimällä tunnistamaan työntekijöiden mielikuvia, tunteita, tarpeita, toiveita ja odotuksia (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3). Henkilöstön aktiivinen vaihtuvuus tuo haasteita yrityksille. Yrityksen onnistuessa vastaamaan työntekijöiden toiveisiin ja odotuksiin, yritys sitouttaa henkilökuntaansa tehokkaasti osaksi organisaatiota. Sisäisen työnantajamielikuvatyön työkaluja ovat esimerkiksi aktiivinen viestintä henkilöstön kanssa, osallisuuden lisääminen, yrityskulttuurin rakentaminen, kykyjen ja sitoutumisen palkitseminen sekä henkilöstön hyvinvointiin sijoittaminen (Mullholland 2023).

3 Rekrytointiprosessi

3.1 Rekrytointiprosessin määritelmä

Osaava henkilöstö on yksi yrityksen menestystekijöistä. Rekrytointiprosessi on osa yrityksen HR-toimintoja. Rekrytoinnilla tarkoitetaan monivaiheista prosessia, jonka tarkoituksena on löytää parhaiten sopiva henkilö avoinna olevaan tehtävään. Tavoitteena on löytää henkilö, joka sopii yrityksen strategiaan sekä vie yritystä lähemmäksi sen lyhyt- ja pitkäaikaisia tavoitteita. (Clevry 2024). Jokainen rekrytointi on yritykselle suuri investointi, jolla on pitkäaikaisia vaikutuksia. Rekrytoinnilla on yrityksen näkökulmasta vaikutuksia organisaation tehokkuuteen, kustannuksiin ja laatuun. Epäonnistunut rekrytointi voi pahimmillaan heijastua koko henkilöstöön, asiakkaisiin ja tuottavuuteen, kun taas onnistuneella rekrytoinnilla yrityksellä on mahdollisuus parantaa tuottavuuden lisäksi työilmapiiriä ja innovointia. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Rekrytointia toteutetaan yrityksissä rekrytointistrategian mukaisesti. Rekrytointistrategialla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä linjauksia ja periaatteita, joiden raameissa rekrytointia toteutetaan. Rekrytointistrategiaa ei aina suunnitella tarkoituksen mukaisesti kaikissa yrityksissä, mutta sellainen yleensä muotoutuu ajan kanssa osaksi yrityksen rekrytointiprosessia. Rekrytointistrategiassa voidaan määritellä esimerkiksi millaisia kanavia, järjestelmiä tai työkaluja rekrytoinneissa hyödynnetään, tai millaisia henkilöitä ylipäätään rekrytoidaan. Yrityksellä voi olla pääpainotuksena rekrytoinneissa esimerkiksi vastavalmistuneet henkilöt. Mitä korkeammin koulutettuja henkilöitä haetaan tehtävään, sitä vaikeampaa tehtävien täyttäminen sopivalla henkilöllä yleensä on. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla rekrytointistrategialla yritys saa usein enemmän hakemuksia avoimiin tehtäviin sekä pystyy lyhentämään palkkausaikaa tehtävissä. (Indeed Employer content Team 2024; Viitala 2021, luku 3.3.)

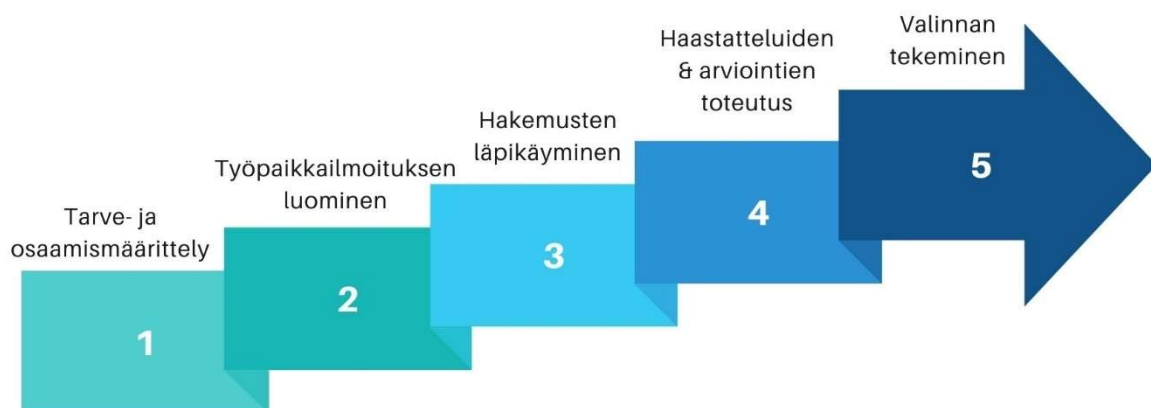
Vaikka rekrytointiprosessissa tavoitellaan parhaiten sopivan henkilön löytämistä avoinna olevaan tehtävään, on rekrytointiprosessilla vaikutuksia kaikkien prosessiin osallistuvien henkilöiden työnantajamielikuvaan hakijakokemuksen kautta. Yrityksen rekrytointiprosessi on monille hakijoille ensimmäinen vuorovaikutus yrityksen ja hakijan välillä. Ensikohtaamisissa ensivaikutelma on ratkaisevassa asemassa mielikuvien luomisessa, ja ensivaikutelma asettaa niin positiiviset kuin negatiiviset odotukset yritystä kohtaan. Positiivisen hakijakokemuksen kautta syntynyt työnantajamielikuva motivoi osaajia hakeutumaan myös uusiin yrityksen avoinna oleviin tehtäviin, ja voi täten helpottaa tulevaisuuden rekrytointeja. Toisin kuin negatiiviset kokemukset leviävät usein laajemman yleisön tietoon, ja vaikeuttaa tulevaisuuden rekrytointeja sekä heikentää yrityksen kilpailuetua.

Rekrytointiprosessissa tulee muistaa, että hakijalle rekrytoija edustaa yritystä, ja toimii yrityksen kasvoina. (Lähteenmäki 2023.)

3.2 Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytointiprosessi on jokaisella yrityksellä omanlainen, ja saattaa sisältää eri vaiheita. Rekrytointiprosessissa on kuitenkin kaikille yhteisiä toimintoja, jotka yritykset toteuttavat haluamallaan tavalla. Haettaessa uutta henkilöä uuteen tehtävään yrityksen ulkopuolelta, sisältää hyvä rekrytointiprosessi aina vähintään 5 vaihetta. Näitä vaiheita ovat tarve- ja osaamismäärittely, työpaikkailmoituksen laatiminen, hakemusten läpikäyminen, haastatteluiden ja arviointien toteutus sekä valinnan tekeminen. (Clevry 2024).

REKRYTOINTIPROSESSIN VAIHEET



Kuva 3. Rekrytointiprosessissa esiintyvät vaiheet.

3.3 Tarve- ja osaamismäärittely

Koko rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle tarve- ja osaamismäärittelystä. Tämä on rekrytointiprosessin tärkein vaihe, sillä tarve- ja osaamismäärittely on koko rekrytointiprosessin perusta. Rekrytointi ei ole ainoastaan oikean henkilön löytämistä ja palkkaamista toimenkuvaan. Rekrytoinnilla pyritään ratkaisemaan yrityksen ongelma sekä löytämään henkilö, joka vie yrityksen lyhyt- ja pitkäaikaista

strategiaa eteenpäin. Yrityksen ongelma voi olla esimerkiksi, miten johdamme tehokkaasti myyntitiimiä saavuttaaksemme tavoitteemme. Tällöin yrityksen ongelma asettaa selkeitä osaamiskriteerejä avoimeksi tulevaan tehtävään. (Kaijala 2016, 26–27). Rekrytointi on osa strategista henkilöstösuunnittelua, jonka avulla pyritään välttämään osaamisvajeita kriittisinä hetkinä (Luutonen & Murto-maa 2025, luku 4).

Ennen rekrytointi ilmoituksen luomista on hyvä pysähtyä pohtimaan, löytyykö tarvittavaa osaamista jo yrityksen sisältä tai voiko lähteneen henkilön töitä jakaa muiden kesken ilman kenenkään ylikuormittumista. (Joki 2024, luku 6.1.) Mikäli tarvittavaa osaamista ei löydy organisaatiosta valmiiksi, ei sekään vielä tarkoita sitä, että organisaatioon tarvitaan kokonaan uusi henkilö. Yritykset voivat myös kouluttaa nykyistä henkilöstöä, ja lisätä organisaation osaamista kouluttamisen kautta. Organisaation tuleekin pohtia, kannattaako osaaminen hankkia organisaation ulkopuolelta vai onko tehokkaampaa kouluttaa henkilöstöä suoraan vaadittaviin osaamistarpeisiin. (Luutonen & Murto-maa 2025, luku 4.) Mikäli yritykseen palkataan uusi henkilö, sen ei välttämättä täydy olla samanlaisilla osaamisilla ja kompetensseilla varustettu henkilö, kuin yrityksestä lähtenyt henkilö. Hakuun avautuvan tehtävän kokonaiskuvaa tulee arvioida kriittisesti, sillä position muuttamiselle saattaa olla tarvetta yrityksen strategian ja tavoitteiden näkökulmasta. Yrityksen tulee tässä kohti pohtia, minkälaista osaamista tarvitsemme tällä hetkellä ja tulevaisuudessa sekä onko kyseessä kenties kokonaan uusi toimenkuva. (Joki 2024, luku 6.1). Kaikki rekrytointitarpeet eivät synny henkilön läh-dettyä organisaatiosta. Yrityksen tulisi tarkastella säännöllisin väliajoin, tarvitaanko lisää henkilös-töä tai puuttuuko organisaatiosta tarvittavaa osaamista.

Ennen rekrytointi-ilmoituksen rakentamista on syytä miettiä, millaista osaamista ja kokemusta tehtävässä menestymiseen tarvitaan. Rekrytoija voi lähteä pohtimaan ydinosamisvaateita yrityksen pitkäaikaisten tavoitteiden kautta. Rekrytoijan tulee arvioida, millaista osaamista ja kokemusta tehtävään valitulta henkilöltä edellytetään pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kaijala 2016, 27–28). Tehtävän kannalta määritellyt ydinosamiset tulisivat olla taitoja, jotka linkittyvät yrityksen strategiaan ja arvoihin. Osaamisen lisäksi pohdittavia asioita ideaalihenkilön löytämiseksi ovat tarvittava koulutustausta, aikaisempi työkokemus ja positiosta maksettava palkka. (Luutonen & Murto-nen 2025, luku 4.1.3.) Kun tarve- ja osaamismäärittely on tehty huolellisesti, voidaan siirtyä työpaikkailmoituksen luomiseen.

3.4 Työpaikkailmoituksen luominen

Keskeisenä osana rekrytointiprosessia luodaan työpaikkailmoitus, jonka avulla pyritään herättämään hakijoiden mielenkiintoa sekä tavoittamaan potentiaalisia osajia. Työpaikkailmoitus toimii

kontaktina potentiaalisten kandidaattien ja yrityksen välillä. Työpaikkailmoituksessa tulisi olla lyhyt yritysesittely, joka kuulostaa houkuttelevalta hakijan näkökulmasta. Hyvin laadittu työpaikkailmoitus ei ainoastaan houkuttele hakijoita, vaan se heijastaa myös yrityksen kulttuuria ja arvoja luoden hyvän ensivaikutelman organisaatiosta. Yritysesittelyä kannattaa kuitenkin aina muokata haettavan tehtävän mukaan. (Joki 2024, luku 6.)

Työpaikkailmoituksen ei kuulu olla yksityiskohtainen luettelo tehtävästä sekä tehtävän vaatimuksesta. Sen sijaan työpaikkailmoituksessa tulisi olla mainittuna tärkeimmät työhön kuuluvat vastuut sekä tehtävässä menestymiseen tarvittava osaaminen. On tärkeää, että tehtävänkuvaus on realistinen ja tarkka, sillä se auttaa hakijoita arvioimaan sopivatko heidän taitonsa ja kokemuksensa tehtävään. Epäselvä tai liian laaja tehtävänkuvaus voi johtaa siihen, että hakijat eivät ole varmoja siitä, mitä heiltä odotetaan, mikä voi vähentää heidän kiinnostustansa tehtävää kohtaan. Liian tiukat vaatimukset tehtävän kannalta saattavat karsia potentiaalisia hakijoita, joilla saattaisi olla muuta kiinnostavaa osaamista. Osaamisia ja pätevyyskäsitteitä luetellessa kannattaa ne jakaa tehtävän kannalta välttämättömiin sekä eduksi katsottaviin kompetensseihin. Määriteltäessä piirteitä haettavalle henkilölle, tulee yrityksen kuitenkin olla tarkkana, ettei se syyllisty syrjintään. Tehtävään ei voida hakea esimerkiksi vain miestä ilman erityisen pätevää ja perusteltua syytä. Tehtävän vaatimuksia ei kuitenkaan kannata jättää liian olemattomiksi suuren hakijamäärän toivossa. Tehtävästä kiinnostuneilla tulee olla mahdollisuus arvioida heidän sopivuutensa tehtävään realistisesti. Riskinä liian heikoissa tehtävä vaatimuksissa on huono hakijakokemus. Mikäli tehtävänkuvaukseen ei ole kirjoitettu vaatimuksia, joita on kuitenkin painotettu valintapäätöksissä, seurauksena usein on huono hakijakokemus rekrytointiprosessissa. (Joki 2024, luku 6.2; Marks 2024.)

Työpaikkailmoituksen avulla yritys pyrkii myymään avoinna olevaa paikkaa työnhakijoille. Työpaikkailmoituksen tulee olla houkutteleva, mutta sisältää myös työsuhteen kannalta olennaiset ehdot, kuten työsuhteen pituuden, luonteen ja työajan. Palkka kiinnostaa luonnollisesti useita työnhakijoita, ja palkka-avoimuus voi tuoda huomattavasti enemmän hakemuksia tehtävään. (Duunitori 2023.) EU:n vuonna 2023 hyväksymä palkka-avoimuusdirektiivi oikeuttaa työnhakijan saamaan tiedon alkupalkasta tai palkanvaihtelu välistä ennen palkkaneuvotteluja. Direktiivi tulee voimaan kesäkuussa 2026. Palkan lisäksi työnhakijoita kiinnostaa saatavilla olevat työsuhte-edut. Yrityksen houkuttelevuuteen vaikuttavat työsuhte-edut, joiden avulla yritys voi myydä työpaikkaa työnhakijoille.

Jotta työpaikkailmoitus tavoittaisi mahdollisimman paljon potentiaalisia kandidaatteja, tulee rekrytointikanavat valita huolellisesti. Esimerkiksi asiantuntijoiden houkutteluun LinkedIn on toimiva kanava, mutta ei välttämättä yhtä tehokas etsittäessä sosiaali- ja terveystieteiden osaajia. Kuitenkin

lähtökohtaisesti mitä useammalle kanavalle ilmoitus jaetaan, sitä enemmän ihmisiä työpaikkailmoitus tavoittaa. Työpaikkailmoituksen lopusta tulisi aina löytyä haun kannalta oleelliset tiedot, kuten tarvittavat asiakirjat sekä tehtävästä lisätietoja antavan henkilön yhteystiedot. (Joki 2024, luku 6.)

3.5 Hakemusten läpikäynti

Työpaikkailmoituksesta kiinnostuneet henkilöt lähettävät työhakemuksensa yrityksen osoittaman rekrytointilustankautta. Osa yrityksistä haluaa työhakemukset suoraan sähköpostiinsa, kun taas yhä useampi yritys on siirtynyt rekrytointijärjestelmiin. Usein työpaikkailmoituksella on suora linkki työnhakuun, joka vie rekrytointijärjestelmän omille sivuille työhakemuksen jättämistä varten. Rekrytointijärjestelmät ovat usein sähköpostia paljon tietoturvasemmia kanavia käsitellä arkaluontoisia tietoja. Työhakemukset sisältävät paljon henkilötietoja ja muita arkaluontoisia tietoja, joita tulee käsitellä GDPR:n mukaisesti. Tietoturva syistä monet yritykset eivät huomioi rekrytointijärjestelmän ulkopuolelta laitettuja työhakemuksia. (Söderström 2024.)

Hakemuksia läpi käydessä rekrytointia suorittavan henkilön eli rekrytoijan tulee jaotella hakemukset vähintään kahteen kategoriaan, haastatteluun kutsuttaviin ja rekrytointiprosessista hylättäviin. Mikäli hakijoita on paljon, on syytä kategorioitakin olla useampia. Haastatteluun kutsuttavien ja hylättävien lisäksi hakemusten läpikäyntiin voi ottaa kategoriaksi mukaan mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat. Ennen varsinaiseen haastatteluun kutsumista rekrytoija voi kartoittaa hakijan potentiaalia puhelinhaastattelun avulla. (Joki 2024, luku 6.1.) Hakemusten jaottelulla rekrytoija voi tehostaa omaa työskentelyään ja hoitaa esimerkiksi hakijaviestintää tehokkaammin. Jaottelun avulla on myös helpompi seurata, minkä tasoisia hakijoita hakee avoimena olevaan tehtävään.

Hakemusten läpi käyminen on ensimmäinen karsintakierros rekrytointiprosessissa. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki eivät siirry rekrytointiprosessissa seuraavaan vaiheeseen, vaan osa hakijoista tipuu rekrytointiprosessista pois. Rekrytoijat arvioivat hakijoiden hakemuksia haettavan tehtävän mukaan. Työpaikkailmoituksessa ilmoitetut kriteerit tulisivat olla kriteerejä rekrytointiprosessissa etenemiseen. Mikäli rekrytoija tekee karsintaa vaadittujen kriteerien pohjalta, pysyy rekrytointiprosessi mahdollisimman objektiivisena. Jos hakijalta esimerkiksi puuttuu vaadittava tutkinto tai kokemus, on turha tuhlata kummankaan aikaa pyytämällä hakijaa työhaastatteluun. Rekrytoijan tulee kiinnittää huomiota vinoumiin ja niiden vaikutuksiin, ja pyrkiä pitämään itsensä mahdollisimman objektiivisena arvioidessa hakemuksia. (Luutonen & Murtonen 2025, luku 4.1.7.) Rekrytoinneissa useimmiten esiintyviä vinoumia ovat esimerkiksi vahvistusharha (confirmation bias) ja samankaltaisuusharha (similarity attraction bias). Vahvistusharhassa rekrytoija pyrkii etsimään ja huomioimaan hakijasta sellaisia tietoja ja piirteitä, jotka tukevat hänen aikaisempaa käsitystensä hakijasta. Kaikki

ristiriitaiset tiedot jätetään huomiotta. Samankaltaisuusharhassa rekrytoija kokee yhteyttä hakijaan samankaltaisuuksien pohjalta, jotka vaikuttavat rekrytoijan käsitykseen hakijasta positiivisesti. Tuloksena saattaa olla virheellinen näkemys hakijan sopivuudesta tehtävään. (Nyyssölä 2023.)

3.6 Haastattelut

Rekrytoijalla on käytössään useita eri haastattelumuotoja, joita rekrytointiprosessissa voi hyödyntää. Useissa rekrytointiprosessissa hyödynnetään useampaa haastattelumuotoa, jotta voidaan löytää parhaiten sopiva henkilö tehtävään. Oikeat haastattelumuodot määritellään haettavan tehtävän ja ennustettujen hakijamäärien avulla.

Puhelinhaastattelua hyödynnetään usein ensimmäisenä haastatteluvaiheena rekrytointiprosessissa. Puhelinhaastattelu on helppo tapa saada selvennettyä kohtia CV:stä sekä työhakemuksesta. Haastattelun aikana rekrytoija voi esittää muutaman yksikertaisen kysymyksen kartoittaakseen hakijan soveltuvuutta tehtävään. Puhelinhaastattelun pohjalta voidaan kartoittaa parhaiten sopivat hakijat seuraavalle kierrokselle. (Backman 2023.) Haastattelun aikana voi käydä ilmi, ettei hakijalla ole tehtävään tarvittavaa osaamista tai kokemusta, jonka takia puhelinhaastattelu on oiva tapa säästää niin hakijan kuin rekrytoijan aikaa.

Ryhmähaastattelua voidaan hyödyntää, kun hakijoita on paljon ja rekrytoitavia paikkoja on useampia samanaikaisesti. Esimerkiksi monet rekrytointiyrietykset hyödyntävät tätä kaupanalan osalta etsiessään myyjä tehtäviin. Ryhmähaastattelu toimii usein rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, kun karsitaan hakijoita ennen yksilöhaastatteluihin kutsumista. Tässä haastattelumuodossa rekrytoija esittää ryhmälle kysymyksiä, joihin jokainen saa vastata omalla vuorollaan. Kysymyksenä voi olla esimerkiksi ”Millainen on mielestäsi hyvä esihenkilö?” tai ”Miksi olet hakemassa uutta työpaikkaa?”. Osana ryhmähaastattelua ryhmälle annetaan jokin tehtävä ratkaistavaksi, jonka aikana rekrytoija havainnoi ryhmän jäsenien persoonallisuuksia, ongelmanratkaisu- ja tiimityöskentelytaitoja. Ryhmähaastatteluun kutsutaan 5–10 henkilöä kerrallaan, jotta ryhmää voidaan haastattelun aikana havainnoida. Osallistujia määrä ei voi myöskään olla liian alhainen, jotta voidaan arvioida henkilöiden suoriutumista ja työskentelytaitoja ryhmässä. (Nikkinen 2019.)

Videohaastattelu on yksi uusimmista haastattelumuodoista, joka on kerännyt suosiota organisaatioissa. Videohaastatteluissa rekrytoija luo valmiiksi rekrytointityökalulla kysymyksiä, joihin hakija voi nauhoittaa oman vastauksensa. Hakija voi nauhoittaa vastauksensa useaan kertaan ja palauttaa itselleen mieluisimman version rekrytoijalle. Videohaastattelussa kysymykset ovat jokaiselle samat sekä samassa järjestyksessä, jotta rekrytointiprosessi pysyy oikeudenmukaisena, ja hakijoita on helpompi vertailla keskenään. (Recright 2024.) Videohaastattelu on hyvä haastattelumuoto

suuren massan läpikäymiseen. Tässä haastattelumuodossa rekrytoija pystyy arvioimaan hakijan olemusta sekä vastauksia.

Videohaastatteluissa on tärkeää, että rekrytoija antaa hakijoille selkeät ohjeet nauhoitusten tekemiseen, sillä rekrytoija ei ole itse tilanteessa mukana, eikä pääse näin ohjeistamaan tai esittämään lisäkysymyksiä. Kysymykset tulee siis valita ja asetella tarkasti. Jotta vastaukset pysyvät kohtuuden rajoissa, mutta eivät ole myöskään liian ytimekkäitä, kannattaa rekrytoijan mainita vastauksen suosituspituudesta. Luodakseen hyvää hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa rekrytoija voi jättää omat videoterveisensä haastattelun alkuun. (Duunitori 2024.)

Henkilökohtainen työhaastattelu on usein rekrytointiprosessin viimeinen ja ratkaisevin vaihe. Henkilökohtaiseen työhaastatteluun osallistuu hakijan lisäksi usein rekrytoiva esihenkilö sekä mahdollisesti hänen valitsema toinen henkilö. Toinen henkilö voi olla esimerkiksi HR:n edustaja tai toinen esihenkilö. (Joki 2024, luku 6.4.) Vaikka useamman henkilön tuominen tilanteeseen saattaisi olla houkuttelevaa, tulee rekrytoijan muistaa kyseessä olevan valta-asetelma, joka on usein hakijalle epämiellyttävä kokemus. Tilanne voi myös mennä useamman kuin kahden henkilön osallistuessa sekavaksi haastattelutilanteessa. Kuitenkin kaksi haastattelijaa havainnoi ja arvioi hakijaa enemmän kuin yksi, jolloin lopullisesta arviosta tulee objektiivisempi (Joki 2024, luku 6.4).

Henkilökohtaisessa haastattelussa päätavoitteena on arvioida hakijan ja organisaation yhteensopivuutta molempien näkökulmasta. Ennen työhaastattelua rekrytoijan tulee valmistautua suunnitteleamalla valmiita kysymyksiä sekä arviointikriteerejä tehtävän ja osaamisvaateiden pohjalta. (Mäkelä 2024.) Ennen haastattelua rekrytoijan on hyvä suunnitella haastattelurunko, jota hyödynnetään jokaisen hakijan työhaastattelussa. Haastattelurunko tarkoittaa työhaastattelun suunniteltua rakennetta, jonka mukaisesti haastattelussa edetään. Yleensä haastattelu aloitetaan helpoilla lämmittelykysymyksillä ja vapaalla kerronnalla, ennen kuin siirrytään varsinaisiin työhön liittyviin kysymyksiin. Noudattamalla haastattelurunkoa rekrytoija tulee varmasti käyneeksi läpi kaikki työn kannalta tärkeät aiheet jokaisen hakijan kanssa. Tämä auttaa varsinkin aloittelevia rekrytoijia. Kokeneemmat rekrytoijat saattavat osata tehdä haastattelusta enemmän keskustelunomaisen. Viimeistään haastattelun lopussa hakijalle annetaan mahdollisuuksia esittää kysymyksiä organisaatiosta rekrytoijalle. (aTelant 2022.)

3.7 Suosittelijat

Rekrytointiprosessin loppupuolella rekrytoija käy yleensä läpi hakijoiden mahdollisia suosittelijoita. Suosittelijat ovat hakijan itse osoittamia henkilöitä keihin rekrytoija voi olla yhteydessä kysyessään lisätietoja hakijasta. Suosittelijoiksi laitetaan yleensä entisiä tai nykyisiä esihenkilöitä ja kollegoita,

joilla on kokemusta hakijan kanssa työskentelystä. Suosittelijat käydään usein läpi puhelimitse tai sähköpostitse, jolloin rekrytoija esittää kysymyksiä hakijasta. (Ahlroth 2024.) Rekrytoija ei saa olla yhteydessä hakijan edelliseen työpaikkaan ilman hakijan suostumusta. Suosittelijoille soittamisesta on myös pyydettävä hakijalta lupa.

Rekrytoijien väliltä löytyy eroja suhtautumisessa suosittelijoita kohtaan. Osa pitää suosittelijoita erittäin tärkeänä ja arvoa tuovana osana rekrytointiprosessia, kun taas toiset kokevat suosittelijoiden olevan jopa haitallinen osa rekrytointiprosessia. Joidenkin mielestä suosittelijoiden tieto hakijan osaamisesta vanhenee nopeasti, ja toisaalta vain nykyhetkellä on merkitystä eikä sillä, mitä menneisyydessä on tapahtunut. Osa puoltaa suosittelijoiden tärkeyttä sillä, että heidän mielestään suosittelija antaa hakijasta lisää tietoa, jolloin aikaisempi käsitys hakijasta joko vahvistuu tai heikentyy. Suosittelijoita puoltavat korostavat kuitenkin, että isoimman painoarvon rekrytointiprosessiin tuovat haastattelut, eikä suosittelijoiden sanaan voida luottaa täysin sokeasti. (Ahlroth 2024.)

3.8 Soveltuvuusarvioinnit

Mikäli rekrytointiprosessiin kuuluvat osaksi soveltuvuusarvioinnit, ne toteutetaan yleensä rekrytointiprosessin loppuvaiheessa, kun hakijoita on jäljellä enää muutama (Montgomery 2022, luku 10). Soveltuvuusarvioinnit voivat sisältää erilaisia testejä, tehtäviä ja työsimulaatioita. Erilaisia soveltuvuusarvioinneissa esiintyviä osa-alueita voivat olla esimerkiksi persoonallisuustestit, numeeriset kykytestit, verbaaliset kykytestit ja abstraktit kykytestit. (Clevry 2022.) Rekrytoija tekee päätöksen mukaan otettavista testeistä tehtävän vaatimusten näkökulmasta (Joki 2024, luku 6.5). Esimerkiksi numeeriset kykytestit ovat tehtävään soveltumisen kannalta turha kulu, mikäli tehtävässä ei edellytetä taloudellista osaamista tai numeroiden ja datan parissa työskentelyä.

Soveltuvuusarviointeja suorittaessa rekrytoijan tulee kertoa hakijalle, miksi testit ovat osana avoinna olevan tehtävän rekrytointiprosessia. Soveltuvuusarviointien tulee aina liittyä jollain tavalla tehtävään, eikä niitä saa käyttää esimerkiksi hakijan mielenterveyden kartoittamiseen. Rekrytointiprosessissa arvioinnin tekijän tulee aina olla pätevä ja käyttää soveltuvuusarviointeihin tarkoitettuja välineitä ja menetelmiä. Jokaisella hakijalla, joka osallistuu tähän soveltuvuusarviointeihin rekrytointiprosessissa, on oikeus saada samat tulokset, kuin mitkä toimeksiantajalle annetaan. Hyvä arvioinnin tekijä käy tulokset hakijan kanssa yhdessä läpi ja antaa hakijan selittää kokemuksiaan ja näkemyksiään tehdyistä kykytesteistä. (Montgomery 2022, luku 10.)

Soveltuvuusarviointien tarkoituksena on selvittää hakijan soveltuvuutta haettuun tehtävään. Soveltuvuusarvioinnit eivät korvaa rekrytointiprosessin muita vaiheita, vaan tarkoituksena on tuoda

täydennystä ja tukea rekrytoijan näkemykseen hakijan soveltuvuudesta kyseiseen tehtävään. Soveltuvuusarviointien tulee tuoda tukea rekrytoijan päätökselle, mutta ne eivät voi toimia ainoana kriteerinä päätöksen teossa. (Joki 2024, luku 6.5.) Soveltuvuusarviointien etuna on niiden antama objektiivisuus etsiessä hakijaa, jolla on parhaat edellytykset tehtävässä menestymiseen. Testejä käytetään usein rekrytoidessa johtajia, esihenkilöitä ja asiantuntijoita tehtäviin. (Viljamaa 2023b).

3.9 Valinnan tekeminen

Rekrytointiprosessin loppuvaiheessa rekrytoija tekee päätöksen parhaiten tehtävään soveltuvasta hakijasta. Vastaan voi tulla myös tilanteita, joissa sopivaa kandidaattia tehtävään ei rekrytointiprosessin kautta löydetä. Palkkauspäätöksen tulee perustua rekrytointiprosessin alussa määriteltyihin osaamis- ja arviointikriteereihin. Päätöksen teon tukena voivat toimia suosittelijat ja toteutetut soveltuvuusarviointit. Objektiivisuuden säilyttämiseksi päätöksen tekovaiheessa tulee arvioida koko rekrytointiprosessia kokonaisvaltaisesti. Objektiivisuutta lisää, jos rekrytointiprosessissa ja valinnan teossa on mukana esimerkiksi kaksi henkilöä yhden sijaan. Palkkauspäätös tehdään kokonaisvaltaisen arvion mukaisesti, kuka on paras avoinna olevaan tehtävään yrityksen tarpeiden pohjalta. (Luutonen & Murtonen 2025, luku 4.1.10.)

Virheelliset johtopäätökset rekrytointiprosessissa voivat olla suuria virheitä valinnan teko vaiheessa. Vaikka intuitio saa olla mukana rekrytointiprosessissa tulee rekrytoijan tunnistaa, mitkä päätelmät ovat todellisia, ja mitkä päätelmät omaan intuitioon perustuvia. Helposti tehty väärä johtopäätös on usein, että ”hyvä tyyppi” olisi myös hyvä työntekijä. Vaikka persoonakin on usein tärkeässä roolissa tehtävää täyttäessä, pääpainona oikean rekrytointivalinnan tekemisessä tulisi olla rekrytointiprosessin alussa määritellyt osaamis- ja tarvevaatimukset. Tavoitteena rekrytoinnissa on löytää parhaiten tehtävään sopiva henkilö, jonka osaaminen vastaa haettua osaamista. Näin voidaan varmistaa, että palkattu henkilö on oikeasti sellainen, joka vie yritystä kohti sen tavoitteita. (Villa 2024.) Työhaastatteluiden lisäksi tehtävät soveltuvuusarviointit antavat hyvää näyttöä kandin potentiaalista menestyä tehtävästä ilman, että persoona vaikuttaa päätelmään (Morse 2020).

Kun rekrytointiprosessin valinta tehtävään on tehty, tulee rekrytoijan kontaktoida valittu henkilö. Hakijaan voidaan ottaa yhteyttä joko puhelimitse tai sähköpostitse, ja esittää hänelle työtarjous. Rekrytoijan tulisi käydä työtarjouksen sisältö läpi pääpiirteittäin eli mitä yritys tarjoaa hakijalle. Mikäli työtarjouksessa on neuvottelu varaa voivat rekrytoija ja valittu hakija neuvotella työhön liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi palkasta. On hyvän tavan mukaista, että rekrytoija ilmoittaa puhelimitse muille hakijoille rekrytointiprosessin päättymisestä, mikäli hän on heidät tavannut

työhaastattelussa. Puhelun aikana on hyvä antaa hakijalle palautetta sekä käydä läpi, millä perusteella lopullinen valinta tehtiin. (Luutonen & Murtonen 2025, luku 4.1.10-4.1.12.)

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkijan valitsee yleensä empiirisen tutkimuksen suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa tutkimusmenetelmän, jolla tutkimus toteutetaan. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet sekä aineiston saatavuus ja luonne. Tutkija voi käyttää tutkimuksessaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää tai kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkijalla on myös mahdollisuus käyttää molempia menetelmiä, jolloin kyseessä on monimenetelmällinen tutkimus. (Creswell & Creswell 2023, 3–5)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään keräämään ja analysoimaan numeerista tietoa objektiivisesti ja systemaattisesti. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta voidaan puhua myös määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, systemaattinen havainnointi ja korrelaatio tutkimukset. Määrällisiä tutkimusmenetelmiä usein hyödynnetään, kun tutkittavien määrä on suuri, ja halutaan kerätä numeerista dataa, jonka pohjalta voidaan tehdä yleistettäviä tuloksia. Kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla voidaan tehdä esimerkiksi johtopäätöksiä työnhakijoiden kokemuksista, tai arvioida hakijaviestinnän vaikuttavuutta suuremmassa mittakaavassa. (Creswell & Creswell 2023, 157–160.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksessa rajattujen kohteena olevien henkilöiden perspektiivistä. Laadullisessa tutkimuksessa keskiössä ovat tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemukset, ajatukset, tunteet ja heidän antamat merkitykset tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija ei pysty täysin kokemaan tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia, ja päästä tutkittavien kokemusmaailmaan sisälle, mutta tutkija voi erilaisten kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla pyrkiä havainnoimaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut, tapaus tutkimukset ja havainnointi. (Aalto, Juuti & Puusa 2020, johdanto.)

4.1 Menetelmäkuvaus

Tämä tutkimus on toteutettu hyödyntäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmäksi tutkimuksessa valikoitui tutkimuksen kohteena oleville henkilöille lähetettävä kyselylomake, jossa on pääasiassa suljettuja monivalintakysymyksiä sekä yksi avoin kysymys. Suljetuilla monivalintakysymyksillä tarkoitetaan, että vastaajalla on käytettävissään etukäteen määritelty asteikko, jonka vaihtoehtoista vastaaja voi valita mieluisimman vaihtoehdon. Osassa monivalintakysymyksistä on myös mahdollisuus vastata kirjallisessa muodossa, mikäli vastausvaihtoehtoista ei löydy vastaajalle sopivaa vaihtoehtoa. Kyselyssä laadullisena piirteenä oli yksi avoin kysymys,

jolle ei ollut mahdollista etukäteen määritellä vastausasteikkoa. Tähän kysymykseen haetaan sanallisia vastauksia kyselyyn vastanneilta henkilöiltä.

Tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valikoitui kysely tutkimuksen tavoitteen ja kohdejoukon laajuuden takia. Yritys X:llä on useita kymmeniä rekrytointeja auki kvartaaleittain, ja näihin rekrytointeihin osallistuu satoja ihmisiä. Tutkimuksen kiinnostuksenkohteena ovat edellisen kvartaalin sisällä, ja sen jälkeen rekrytointiprosessiin osallistuneiden hylättyjen ja palkattujen henkilöiden hakijakokemus. Lisäksi tutkimuksessa valikoituun kvartaaliin on sisällynyt tulevan kesän rekrytointeja, jotka nostavat rekrytointien hakijamäärää entisestään. Kyselyn on hyvä tutkimusmenetelmä kerätessä tietoa suurelta hajallaan olevalta joukolta samanaikaisesti (Vilkkä 2021, luku 4).

Toimeksiantajan pyynnöstä tutkimuksessa on tavoitteena selvittää, millainen hakijakokemus rekrytointiprosessiin osallistuneille hakijoille on muodostunut rekrytointiprosessin aikana. Tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta voidaan tehdä tarvittavia toimenpiteitä rekrytointiprosessin kehittämiseksi, ja laadukkaana hakijakokemuksen varmistamiseksi. Kysely lähetetään suurelle joukolle, jonka takia strukturoitu kyselylomake mahdollistaa määrällisesti suuren datan käsittelyn ja muuntamisen yleistettävään muotoon. Strukturoitu kyselylomake on tarkkaan suunniteltu kysely, jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat etukäteen päätettyjä ja samanlaisia kaikille vastaajille. Kysymykset esitetään vastaajille samassa järjestyksessä. Tämä tekee vastausten vertailemisesta ja tilastollisesta käsittelystä helpompaa ja luotettavampaa. (Vilkkä 2021, luku 4.)

Tässä tutkimuksessa perusjoukko on kaikki Yritys X:n rekrytointiprosessiin osallistuneet henkilöt. Kyselyä ei ole kuitenkaan loogista lähettää kaikille Yritys X:n rekrytointiprosessiin osallistuneille henkilöille. Mikäli rekrytointiprosessiin osallistumisesta on kulunut pitkä aika, kokemus ei ole enää tuoreessa muistissa, ja kokemus on voinut vääristyä. Tämän takia kyselyä ei kannata lähettää hakijoille pitkän ajan jälkeen, sillä saadut vastaukset eivät ole enää luotettavia. Jotta voidaan saada luotettavia ja koko perusjoukkoa edustavia yleistettäviä tuloksia, tulee kysely lähettää valitulle kohdejoukolle. Tässä tutkimuksessa kohdejoukkona on rekrytointiprosessiin viimeisellä kvartaalilla ja sen jälkeen rekrytointiprosessiin osallistuneet henkilöt, joiden osalta rekrytointiprosessi on saatettu päätökseen. Kohdejoukko valikoitui yhdessä toimeksiantajan kanssa sekä saatavilla olevan tiedon pohjalta. Tämä kohdejoukko on selkeästi rajattu, ja heillä on tuoreimmassa muistissa kokemus rekrytointiprosessista. Hakijakokemuskyselyä ei kuitenkaan kannata lähettää henkilöille, joilla rekrytointiprosessi on kesken, sillä he eivät pysty arvioimaan rekrytointiprosessia kokonaisvaltaisesti (von Moltke 2023).

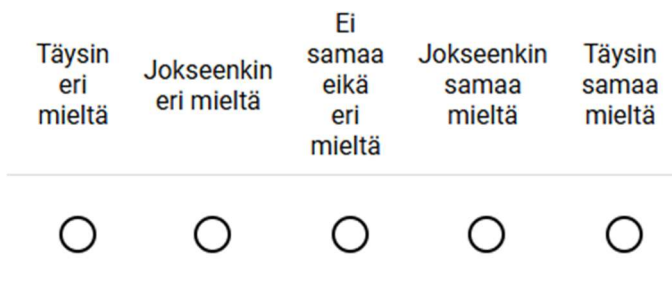
4.2 Kysely tutkimusmenetelmänä

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä kyselyä, johon viitataan tässä luvussa myös nimellä hakijakokemuskysely. Hakijakokemuskyselyn etuna on mahdollisuus tutkia suuren joukon kokemusta samanaikaisesti. Monivalintakysymysten ansiosta kyselystä saatu data on mitattavaa ja numeerista, jonka pohjalta voidaan tehdä yleistettäviä väittämiä. Koska data on numeerista, sitä on helppo käsitellä erilaisten ohjelmistojen avulla, kuten Excel työkalulla ja Webropolin omalla raportointi mahdollisuuksilla. Näiden työkalujen avulla voidaan rakentaa kaavioita, joiden avulla voidaan auttaa lukijaa havainnollistamaan saatuja tuloksia tekstin tueksi. Toisaalta myös tutkija saa erilaisten raportointimahdollisuuksien avulla arvokasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Hakijakokemuskyselyn rakentamisessa hyödynsin vahvasti tukena tietoperustaa. Tietoperustaan nojaten pystyin määrittelemään eri osa-alueita, joihin tulisi keskittyä tarkemmin hakijakokemuksen tilan kartoittamisessa. Hakijakokemuksen muodostumisessa tärkeitä osa-alueita ovat hakijapolun eri vaiheet ja hakijapolun eri vaiheissa esiintyvät kosketuspisteet. Huomioitavaa kuitenkin on, että hakijakokemuskyselyssä ei ole huomioitu ollenkaan perehdytystä osana hakijapolkua, sillä perehdytys on itsessään uusi iso kokonaisuus tutkittavaksi. Näiden pohjalta pystyin hahmottelemaan tärkeimmät osiot, joihin liittyviä kysymyksiä kyselyyn laadittaisiin. Hakijakokemuskyselyssä olennaisia osioita olivat työnhakuun, haastatteluun ja rekrytointiprosessin etenemiseen liittyvät kysymykset. Näissä osioissa hyödynsin Likertin asteikkoa, jonka avulla pystyttiin mittaamaan mielipidettä ilman avoimia kysymyksiä. Osioiden määrittely tekee hakijakokemuskyselyn täyttämisestä käyttäjäystävällisempää, sillä saman teemaiset kysymykset seuraavat toisiaan.

Tavoitteena oli pyrkiä pitämään kysely noin 15:ssä väittämässä, jotta kysely ei olisi liian pitkä. Kyselyiden negatiivisena puolena onkin usein alhaiseksi jäänyt vastausprosentti, josta puhutaan tutkimusaineiston katona. Liian pitkässä kyselyssä vaarana on, että vastausprosentti jää hyvin alhaiseksi, sillä kynnyks vastata kyselyyn kasvaa. (Le Masson 2023.) Kyselyyn valikoitui lopulta 19 monivalintakysymystä sekä yksi avoin kysymys. Lisäksi kyselyssä on Haaga-Helian ohjeiden mukaisesti laadittu tutkimustiedotekysymys, jolla varmistutaan siitä, että hakija on tietoinen tutkimuksen tarkoituksesta, ja kyselyssä kerättyjen tietojen käsittelystä. 13 monivalintakysymyksessä on hyödynnetty viisiportaista asteikkoa, joka tunnetaan myös Likertin asteikkona. Likertin asteikolla voidaan mitata kyselyyn vastanneiden henkilöiden mielipiteitä, asenteita ja vaikuttimia. Likertin asteikossa yleisesti ei ole määriteltä tiettyä asteikon vaihtoehtojen määrää. Useimmiten Likertin asteikko sisältää 4–7 vastausvaihtoehtoa. (Joshi, Kale, Chandel & Pal 2015.) Hakijakokemuskyselyssä hyödynnettyssä viisiportaisessa asteikossa ääripäitä edustavat *täysin eri mieltä* ja *täysin*

samaa mieltä valinnat. Tämän asetelman ansoita kyselyssä saadaan mitattua hakijoiden mielipiteitä, vaikka kysely sisältää suljettuja kysymyksiä avointen kysymysten sijaan.



Kuva 4. Hakijakokemuskyselyssä esiintyvä Likertin asteikko.

Osana hakijakokemuskyselyä päätimme yhdessä toimeksiantajan kanssa kysyä hakijoilta, mitä kautta he ovat saaneet tiedon avoinna olevasta tehtävästä. Kyselyssä vastausvaihtoehtoina olivat yleisimmät Yritys X:n rekrytointiprosessissa käytössä olevat rekrytointikanavat sekä avoin vastausvaihtoehto. Tämän kysymyksen avulla voidaan kartoittaa, minkä rekrytointikanavien kautta hakijat saavat ensitiedon avoinna olevasta tehtävästä, ja päätyvät lähettämään työhakemuksensa. Oikean rekrytointikanavien hyödyntäminen on tärkeä osa uusien osaajien houkuttelemisessa. Monilla rekrytointikanavilla on myös erilaisia työnantajamielikuvakampanjoita, joita yritykset voivat halutesaan ostaa rekrytointien tueksi. Löytämällä hakijoiden suosimat kanavat yrityksen on helpompi hyödyntää tarvittaessa muita rekrytointityökaluja. Muita työkaluja voivat olla esimerkiksi erilaiset rekrytointikampanjat ja artikkelit.

Kyselyssä oli mukana yksi avoin kysymys. Tätä avointa kysymystä ei ollut mahdollista esittää monivalintamuodossa tai Likertin asteikkona. Avoina kysymyksenä hakijakokemuskyselyssä oli: *Kuinka voisimme kehittää rekrytointiprosessia tulevaisuudessa?* Hakijakokemuskyselyn pohjalta on tarkoitus suunnitella erilaisia toimenpiteitä rekrytointiprosessin parantamiseksi. On kuitenkin tärkeää kysyä kehitysehdotuksia rekrytointiprosessin läpi käyneiltä henkilöiltä. Heillä on kokemuspohjainen näkemys siitä, mitä rekrytointiprosessissa voitaisiin tehdä toisin hakijakokemuksen ja rekrytointiprosessin parantamiseksi. Muuten kehitysehdotukset perustuvat hakijakokemuskyselyn muihin tuloksiin ja saatavilla olevaan tietoon sekä teorioihin.

Kyselyn viimeisessä väittämässä haluttiin kysyä kokonaisarviota rekrytointiprosessista. Vastaajat pääsivät arvioimaan väittämää: *Kokonaisuutena olin tyytyväinen Yritys X:n rekrytointiprosessiin.* Vastausvaihtoehdoissa päätettiin hyödyntää hymiöasteikkoa, joka kuvastaa hakijan tyytyväisyyttä rekrytointiprosessiin kokonaisuutena. Arvioimalla rekrytointiprosessia kokonaisuutena, saadaan hakijan kiteytetty kokemus rekrytointiprosessista.



Kuva 5. Hakijakokemuskyselyssä rekrytoinnin kokonaisarviossa hyödynnetty hymiöasteikko.

Hakijakokemuskyselyssä henkilötiedoilla, kuten sukupuolella, iällä tai asemalla ei koettu olevan merkitystä, jonka takia näitä tietoja ei kyselyssä kysytty. Hakijakokemuskyselyssä ei kysytty myöskään haettua tehtävää, jotta yksittäiset henkilöt eivät olisi tunnistettavissa kyselystä. Rekrytointiprosessissa hakijakokemuksen tulisi olla aina tasalaatuista haettavasta tehtävästä riippumatta. Yritys X:n rekrytointiprosesseissa hakijat antavat itsestään yhteystiedot eli sähköpostiosoitteen ja puhelinnumeron. Tässä tutkimuksessa Webropolin avulla luotu kysely lähetettiin hakijoille rekrytointijärjestelmän kautta. Kysely lähetettiin saatekirjeen kanssa rekrytointijärjestelmästä hakijan sähköpostiin. Kun kyse on isosta massasta, sähköposti on huomattavasti tehokkaampi tapa lähestyä hakijoita kyselyn kanssa. Kyselyitä voidaan toteuttaa myös kasvokkain, puhelimitse, internetin tai sähköpostin välityksellä. Käytettäessä internettiä, puhelinta tai sähköpostia kyselyn työkaluna, on edellytyksenä kyselyyn vastaamiseen omistaa tarvittavat välineet. (Vilka 2021, luku 4.) Rekrytointiprosessiin osallistumisen edellytyksenä hakijan on pakollisena tietona täytettävä oma sähköpostiosoitteensa. Täten tutkimuksessa voidaan olettaa, että jokaisella hakijalla on sähköpostiosoite, jonka avulla häntä voidaan tavoitella kyselyä varten.

Sähköposti lähetetään Yritys X:n omasta rekrytointijärjestelmästä, jotta tutkimuksessa ei loukata Euroopan Unionin yleistä tietosuojasetusta eli GDPR:ää. GDPR asetus estää tietojen luovuttamisen ja syöttämisen toiseen järjestelmään ilman tietojen luovuttajan lupaa. Tässä tapauksessa ei siis voida siirtää hakijan rekrytointijärjestelmään syöttämää sähköpostiosoitetta Webropol järjestelmään vastausten keräämiseksi. Kyselyn alussa ensimmäisenä kohtana on tutkimustiedote, jossa esitellään tutkimukseen liittyviä tietoja. Hakija ei pääse kyselyssä eteenpäin, ennen kuin varmistaa tutustuneensa tutkimustiedotteeseen. Näin voidaan varmistua, että hakijat tietävät miten ja mitä tietoja tutkimuksessa käsitellään.

Tutkimuksessa toteutettava hakijakokemuskysely on täysin anonymi. Kyselyssä henkilötiedot eivät ole hakijakokemuskyselyn kannalta olennaisia, eikä niitä tästä syystä kysytä ollenkaan. Anonymiin kyselyn avulla voidaan edesauttaa rehellisten vastausten saamista, sillä vastaukset eivät ole yhdistettävissä yksittäisiin henkilöihin. Mikäli kysely ei olisi anonymi, alkava työsuhde, tai

kiinnostus hakea uudestaan Yritys X:n tehtäviin voisi vaikuttaa vastausten paikkansapitävyyteen. Ihmisillä on tapana vastata rehellisemmin arkaluontoisiin kyselyihin, mikäli vastaukset eivät ole yhdistettävissä heihin. Vastausprosentit ovat yleensä kyselyissä suuremmat, kun vastaaminen tapahtuu anonymisti. Huonoja puolia anonymisoidussa kyselyissä ovat seurannan ja syvyyden puute. Anonymisoidussa kyselyssä ei voida suorittaa seurantaan tai pyytää tarkennuksia vastaajilta, sillä heidän henkilöllisyytensä ei tiedetä. Esimerkiksi huolestuttavan palautteen antajaa ei voida jäljittää, ja tilanteeseen puuttuminen on vaikeaa. Koska anonymisoidussa kyselyssä ei kysytä demografisia tekijöitä, ei dataa voida yhdistellä demograafisiin tekijöihin syvän analyysin saamiseksi. (Borkowicz 2024; Cleave 2021.)

4.3 Analysointitavat

Hakijakokemuskysely on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kyselystä saatuja tuloksia analysoidessa tulee hyödyntää määrälliseen tutkimukseen soveltuvaa analysointi menetelmää. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään pääasiassa määrällistä analyysia. Määrällisessä analyysissä kvantitatiivisin menetelmin kerättyä numeerista dataa pyritään analysoimaan siten, että siitä voidaan tehdä yleistettäviä päätelmiä ja johtopäätöksiä. Määrällisen analyysin avulla voidaan selvittää erilaisten ilmiöiden välisiä yhteyksiä, syy-seuraussuhteita, esiintyvyyttä ja yleisyyttä. Kvantitatiivisen tutkimusdatan pohjalta voidaan myös tehdä tilastoja sekä ennustaa ilmiöiden tulevaa kehitystä. (Jyväskylän Yliopisto.)

Hakijakokemuskyselyssä saatuja vastauksia käsiteltiin Webropol järjestelmässä. Webropol työkalulla oli mahdollisuus hyödyntää erilaisia raportointimalleja ja kuvioita tulosten analysoimiseen. Muokkaamalla raportteja haluttuun muotoon saatiin muodostettua kuvioita, joita hyödynnettiin osana tulosten käsittelemistä ja havainnollistamista. Kuvioihin saatiin Webropolin avulla lisättyä haluttuja elementtejä, kuten prosenttimääriä ja vastausten aritmeettisia keskiarvoja. Nämä tunnusluvut auttavat tutkijaa ja lukijaa havainnollistamaan tutkimuksen tuloksia osana tutkimusta. Webropolissa rakennettuja kuvioita siirrettiin opinnäytetyön tulokset osioon, jotta tutkimuksen tuloksia olisi helpompi ja selkeämpi analysoida.

Hakijakokemuskyselyssä saatujen avoimien vastausten osalta tutkimuksessa hyödynnettiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on laadullinen eli kvalitatiivinen analysointitapa. Sisällönanalyysi on analysointitapa, joka auttaa jäsentämään ja tulkitsemaan tekstimuotoista aineistoa. Laadullinen sisällönanalyysi keskittyy teemoihin ja aineiston tulkintaan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuksessa esiintyneet avoimet vastaukset siirrettiin Word dokumenttiin, jossa vastauksia pystyttiin ryhmittelemään paremmin. Ryhmittelemällä vastauksia voitiin tunnistaa avoimissa vastauksissa toistuvia

teemoja. Tämän avulla saatiin selkeämpää käsitystä siitä, mitkä teemat toistuvat vastauksissa, ja kuinka usein.

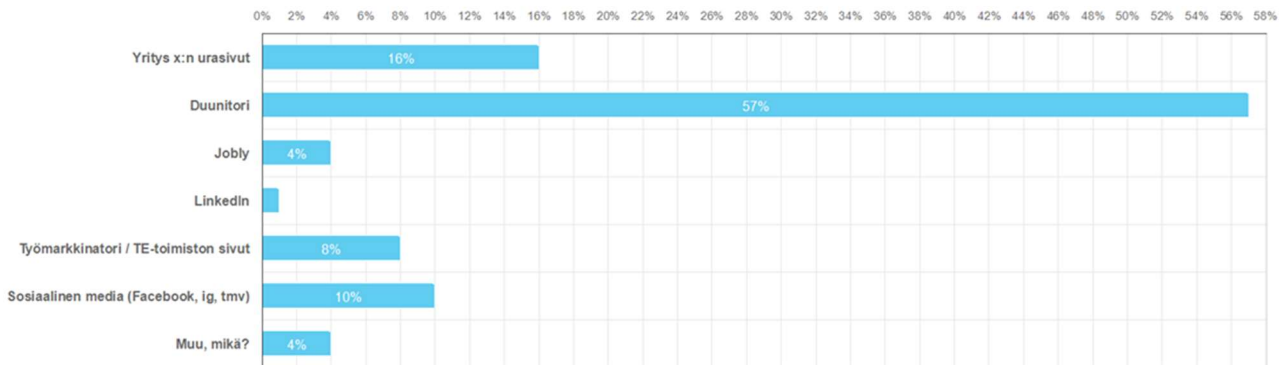
5 Tulokset

Tässä opinnäytetyöosiossa tarkastellaan Webropolin avulla toteutetun kyselyn kautta saatuja tuloksia. Kysely lähetettiin Yritys X:n rekrytointijärjestelmän kautta 1492 rekrytointiprosessiin osallistuneella hakijalle. Hakijakokemuskyselyyn oli aikaa vastata 10 päivän ajan. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 148, jolloin kyselyn vastausprosentiksi jäi 10,1 %. Hyvä vastausprosentti vaihtelee tutkimuksen mukaan. 10,1 % vastaajamäärää ei voida pitää kovin hyvänä tuloksena, mutta kyselytutkimuksessa se on kuitenkin kohtuullinen (Le Mansson 2023). Alhaiseen vastaajaprocenttiin on voinut vaikuttaa jo hakijoiden kerran saama NPS-kysely rekrytointiprosessin päätteeksi. On myös huomioitava, että osalla henkilöistä rekrytointijärjestelmästä laitettut viestit menevät suoraan roskapostiin, jolloin ne jäävät helposti huomaamatta. Kyselyssä on yhteensä vain kaksi pakollista kysymystä, joten kysymysten välillä saattaa esiintyä eroja vastaajamäärissä. Jokaisen kysymyksen kohdalla on mainittuna vastaajien määrä erikseen.

Ensimmäisenä kysymyksenä hakijakokemuskyselyssä oli väite tutkimustiedotteeseen tutustumisesta. Hakijakokemuskyselyyn vastaaminen edellytti vastaajalta tutkimustiedotteeseen tutustumisen, ja tutkimustiedotteen hyväksymisen. Mikäli vastaaja ei vastannut ”kyllä” kysyttäessä tutustumisesta tutkimustiedotteeseen, ei hakija päässyt jatkamaan kyselyn täyttämistä. Tällöin hakijaa kiitettiin kyselyyn vastaamisesta, ja kyselyn täyttäminen päättyi vastaajan osalta siihen. Vastaajista 4,8 % vastasi tutkimustiedote kysymykseen ”ei”, jonka seurauksen hakijakokemuskysely päättyi näiden vastaajien osalta välittömästi. Vastaajista 141, eli 95, 2 %, eteni kyselyn kanssa seuraaviin vaiheisiin. Tämä kysymys oli hakijakokemuskyselyssä pakollinen.

5.1 Työpaikkailmoitus

Hakijakokemuskyselyn toisessa kysymyksessä kartoitettiin, mitä kautta hakijat olivat saaneet tiedon avoimena olevasta tehtävästä. Monivalintakysymyksessä vastausvaihtoehtoina oli Yritys X:n omat urasivut, aktiivisessa käytössä olevat rekrytointikanavat sekä avoin vastauskenttä, mikäli tieto avoimesta paikasta on saatu jotain muuta kautta. Yritys X:n hyödyntämiä ulkopuolisia rekrytointikanavia ovat Duunitori, Jobly, LinkedIn, sosiaalinen media ja Työmarkkinatori, joka tunnetaan myös nimellä TE-toimisto.

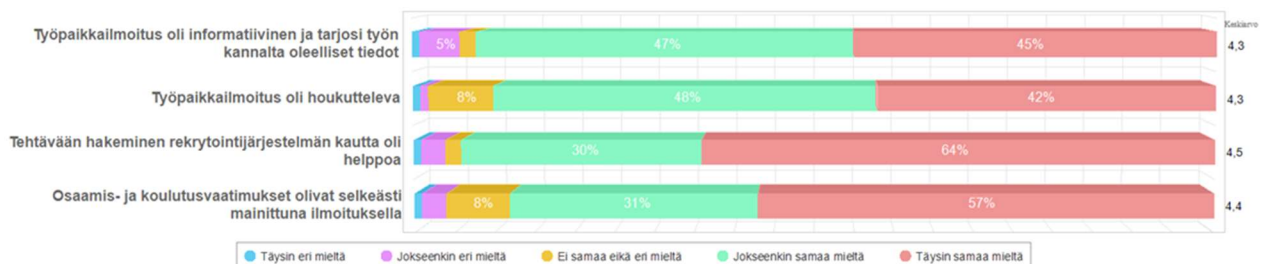


Kuva 6. Työtehtävästä saatu ensitieto

Kuvan 6 mukaisesti 141 vastaajasta ylivoimaisesti suurin osa eli 57 % oli saanut tiedon avoimena olevasta tehtävästä Duunitorin kautta. Duunitori on tällä hetkellä suomen suurin työnhakupalvelu ja rekrytointimedia (Suomi.fi). Seuraavaksi suurimpana lähteenä Yritys X:n työpaikkailmoituksille toimi Yritys X:n omat urasivut, joiden kautta 16 % hakijoista oli saanut ensitiedon avoimena olevasta tehtävästä. Henkilöitä siirtyy Yritys X:n urasivuille verkostoituneille hakijoille lähetettävän työpaikkailmoitusvahdin toimesta. Lisäksi yrityksestä kiinnostuneet henkilöt hakevat usein lisää tietoa yrityksestä urasivujen kautta. Urasivuilla selatessa hakijalle tulee vastaan avoimia tehtäviä, joihin hän voi hakea suoraan yrityksen urasivujen kautta. Vastaajista 4,3 %, eli 6 vastaajaa, oli saanut tiedon avoimena olevasta tehtävästä jotain muuta, kuin lueteltujen rekrytointikanavien kautta. Avoimissa vastauksissa ei ollut tunnistettavissa toistuvia teemoja.

5.2 Työnhaku

Työnhakeminen on olennainen osa rekrytointiprosessia. Hakijakokemuksen muodostuminen alkaa jo työpaikkailmoituksen lukemisesta, ja jatkaa syventymistään rekrytointiprosessin edetessä (Grossman & Schoolderman 2022, s. 19–21). Työnhakuun liittyviin kysymyksiin vastasi yhteensä 95,2 % eli 141 hakijaa kaikkien vastaajien joukosta. Tämä osio sisälsi yhteensä 4 erilaista väittämää, jotka käsittelivät työpaikkailmoitusta ja rekrytointijärjestelmää.



Kuva 7. Hakijakokemuskyselyn työnhakuun liittyvien kysymysten tulokset.

Kuvasta 7 nähdään, että Yritys X:n rekrytointiprosessiin osallistuneet hakijat suhtautuivat työnhakuun liittyviin väittämiin pääasiassa positiivisesti. Jokaisen väittämän aritmeettinen keskiarvo on huomattavasti 4 yläpuolella, jota voidaan pitää hyvänä keskiarvona hakijakokemuksen näkökulmasta. Erityisesti rekrytointijärjestelmän kautta tehtävään hakeminen koettiin helpoksi. Vastaajista 64 % oli hakemisen helppouden kanssa täysin samaa mieltä, ja 30 % vastaajista jokseenkin samaa mieltä. Yritys X pyrkii tekemään työpaikan hakemisen hakijalle mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi, jotta myös passiiviset hakijat hakeutuisivat avoimena oleviin tehtäviin.

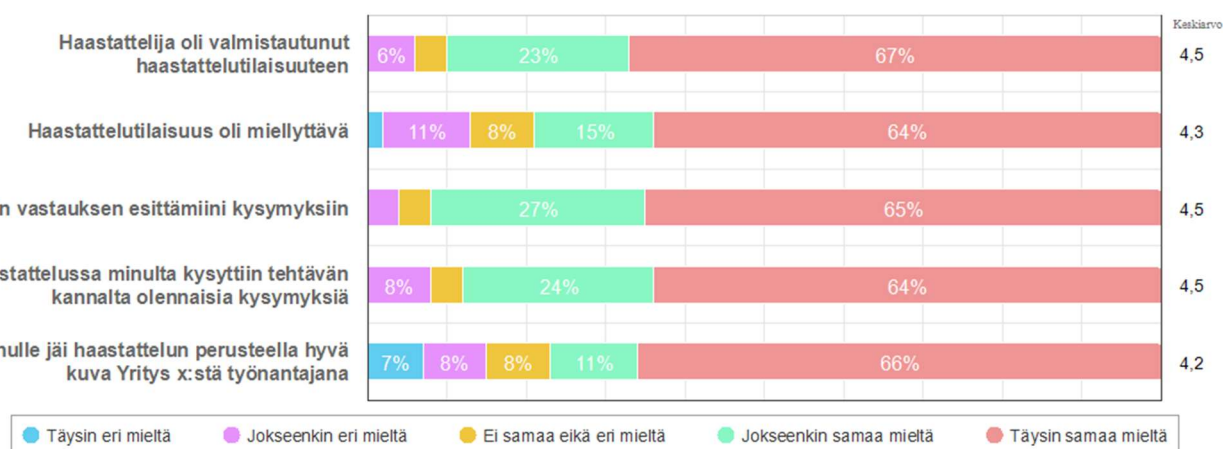
Työpaikkailmoituksen informatiivisuus ja houkuttelevuus olivat molemmat hakijakokemuskyselyn mukaan hyvällä mallilla. Työpaikkailmoituksen koki houkuttelevaksi 42 % vastaajista, ja 48 % jokseenkin houkuttelevaksi. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että Yritys X:n työpaikkailmoitukset houkuttelevat hyvin sote-alan osaajia hakeutumaan yritykseen töihin. Vastaajista 45 % oli täysin samaa mieltä sen kanssa, että työpaikkailmoitus oli informatiivinen ja sisälsi työn kannalta oleelliset tiedot. Vastaajista 47 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 5 % jokseenkin erimieltä. Vaikka työpaikan informatiivisuuden väitteen aritmeettinen keskiarvon oli 4,3, jota voidaan pitää hyvänä, tulisi työnkannalta oleelliset tiedot olla aina listattuna työpaikkailmoituksella.

Osaamis- ja koulutusvaatimusten informatiivisuuteen liittyvä väittämä: *Osaamis- ja koulutusvaatimukset olivat selkeästi mainittuna ilmoituksella*, sai hyvän keskiarvon 4,4. Tämä väittämä oli kuitenkin ainoa työnhakuun liittyvä väittämä, jossa täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä vastausten yhteenlaskettu prosenttiosuus oli alle 90 % kaikista vastauksista. 8 % vastaajista ei osannut ottaa väittämään ollenkaan kantaa, ja yhteensä 4,2 % vastaajista suhtautui väittämään erimielisesti olemalla joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Osaamis- ja koulutusvaatimukset tulisivat aina olla selkeästi listattuna työpaikkailmoituksella, jotta hakijalla on tiedossa kriteerit, joiden avulla sopivaa henkilöä etsitään avoimena olevaan tehtävään.

5.3 Haastattelutilaisuus

Rekrytoinnista vastaavat henkilöt tekevät rekrytointiprosessissa alkukarsintaa käymällä läpi hakijan CV:n ja työhakemuksen. Usein lupaaville hakijoille myös soitetaan, jotta voidaan käydä läpi tarkennuksia työn kuvaan ja hakijan ominaisuuksiin liittyen. Kun näiden pohjalta suoritetaan alkukarsintaa, valitaan samalla henkilöt, jotka kutsutaan työhaastatteluun. (Viljamaa 2023a.) Hakijakokemuskyselyssä työhaastatteluun liittyvät väittämät olivat jaettu yhdeksi kyselyn osioksi. Koska kaikki rekrytointiprosessissa mukana olevat henkilöt eivät etene työhaastatteluun saakka, kaikilla kyselyyn vastanneilla henkilöillä ei ole edellytyksiä ottaa kantaa työhaastatteluun liittyviin väittämiin. Osana

hakijakokemuskyselyä hakijoilta kysyttiin, etenivätkö he rekrytointiprosessissa työhaastatteluun. Tämä kysymys oli hakijakokemuskyselyssä pakollinen kysymys. Hakijakokemuskyselyyn vastanneista 42,5 % eli 53 hakijaa, oli edennyt rekrytointiprosessissa työhaastatteluun saakka. Kysymyksen vastanneista 19,9 % hakijoista ilmoitti vielä odottavansa tietoa rekrytointiprosessin etenemisestä. Hakijat, jotka vastasivat päässeensä työhaastatteluun, saivat työhaastatteluun liittyvän osion auki kyselyssä. Muiden osalta työhaastatteluun liittyvät väittämät eivät auenneet täytettäväksi, ja kysely hyppäsi suoraan rekrytointiprosessin etenemiseen liittyviin väittämiin.



Kuva 8. Hakijakokemuskyselyn työhaastatteluun liittyvien väittämien tulokset.

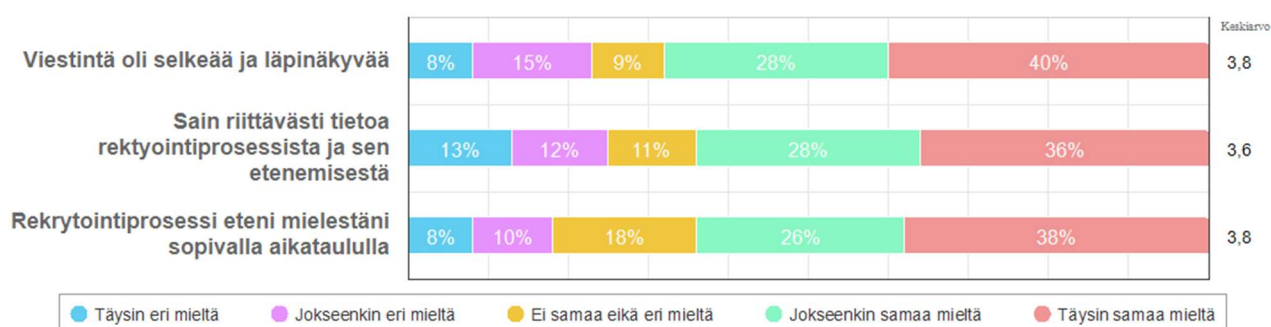
Kuvasta 8 nähdään, että työhaastatteluun liittyvien väittämien kanssa hakijoista suurin osa on ollut väittämien kanssa täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Jokaisessa väittämässä aritmeettinen keskiarvo on huomattavasti 4:n yläpuolella. Tätä voidaan pitää hyvänä tuloksena arvioidessa työhaastattelun tilaa hakijakokemuksen näkökulmasta. Kolmessa väittämässä aritmeettinen keskiarvo on ollut jopa 4,5, jota voidaan pitää todella hyvänä tuloksena.

Eniten mielipidettä jakanut väite työhaastatteluun liittyvistä väittämistä on ollut: *Minulle jäi haastattelun perusteella hyvä kuva Yritys X:stä työnantajana*. Tässä kysymyksessä jopa 7 % vastaajista olivat täysin eri mieltä ja 8 % jokseenkin eri mieltä. 11 % vastaajista ei ollut väittämän kanssa samaa eikä erimieltä. Työhaastattelussa haastattelija toimii yrityksen kasvoina ja edustajana hakijalle. Vaikka väitteen saama aritmeettinen keskiarvo 4,2 on arvoltaan hyvä, voidaan silti päätellä, että haastattelutilanteissa on kehitettävää työnantajamielikuvatyön puolesta. Ongelmaan juurisyyhin ei kuitenkaan päästä pelkän Likertin asteikon avulla, vaan aihe vaatisi erillistä syvempää tutkimusta.

Haastattelutilaisuuteen liittyvistä väittämistä toiseksi eniten mielipiteitä jakoi haastattelutilaisuuden miellyttävyyteen liittyvä väittämä: *Haastattelutilaisuus oli miellyttävä*. Vastaajista 8 % ei osannut ottaa kantaa puolesta eikä vastaan, ja 13 % vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Haastattelutilaisuus tulisi tehdä hakijalle aina mahdollisimman miellyttäväksi tilanteesta riippumatta. Mikäli haastattelutilanteessa tapahtuu asioita, jotka hakijat kokevat epämiellyttäväiksi, voi sillä olla suuri vaikutus hakijan muodostamaan hakijakokemukseen ja työnantajamielikuvaan. Tässäkään kysymyksessä ei päästä syventymään siihen, mikä on tehnyt haastattelutilaisuudesta hakijalle epämiellyttävän.

5.4 Rekrytointiprosessin eteneminen

Rekrytointiprosessin eteneminen on tärkeässä osassa hakijakokemuksen muodostumisessa. Osana hakijakokemuskyselyä kaikki hakijat pääsivät arvioimaan rekrytointiprosessin etenemiseen liittyviä väittämiä. Kaiken kaikkiaan väittämiä oli arvioinut yhteensä 141 hakijaa, eli 95, 2 %, kaikista vastaajista. Rekrytointiprosessin etenemiseen liittyviä väittämiä oli yhteensä 3. Niissä käsiteltiin rekrytointiprosessiin liittyvää viestintää, nopeutta ja aikataulua.



Kuva 9. Hakijakokemuskyselyn rekrytointiprosessin etenemiseen liittyvien väittämien tulokset.

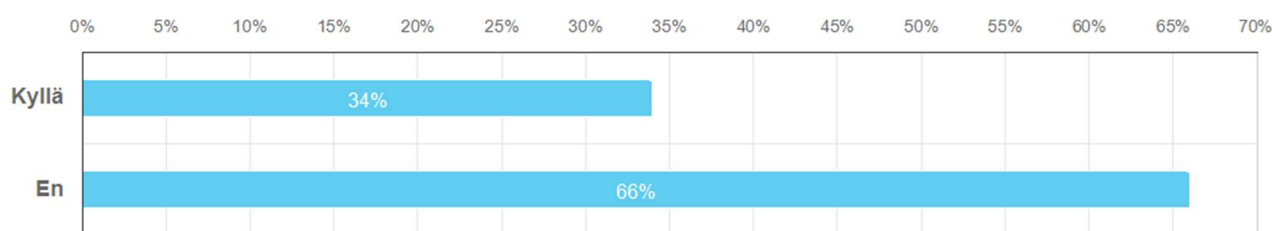
Kuvasta 9 nähdään, että hakijakokemuskyselyyn vastanneet henkilöt olivat arvioineet rekrytointiprosessin etenemiseen liittyviä väittämiä huomattavasti negatiivisemmin, kuin aikaisempia hakijakokemuskyselyn väittämiä. Tässä hakijakokemuskyselyn osiossa kaikkien vastausten aritmeettinen keskiarvo kaikkien väittämien kohdalta on alle 4, ja sijoittui välille 3,6–3,8. Tulosta ei voida pitää erityisen hyvänä, sillä rekrytointiprosessin etenemiseen liittyvillä tekijöillä on merkittävä vaikutus hakijakokemuksen muodostumiseen.

Eniten rekrytointiprosessin etenemisessä mielipiteitä jakanut väittämä oli: *Sain riittävästi tietoa rekrytointiprosessista ja sen etenemisestä*. Tässä väittämässä aritmeettiseksi keskiarvoksi jäi 3,6. Jopa 13 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä, ja 12 % jokseenkin eri mieltä. Toinen

viestintään liittyvä väittämä: *viestintä oli selkeää ja läpinäkyvää*, sai keskiarvokseen 3,8. Tämän väittämän kanssa 15 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, ja 8 % vastaajista täysin eri mieltä. Viestintään liittyvien väittämien saamat arviot eivät olleet erityisen huonoja tai hälyttäviä, mutta ottaen huomioon viestinnän tärkeyden hakijakokemuksen muodostumisessa, ei tuloksia voida myöskään pitää hyvänä.

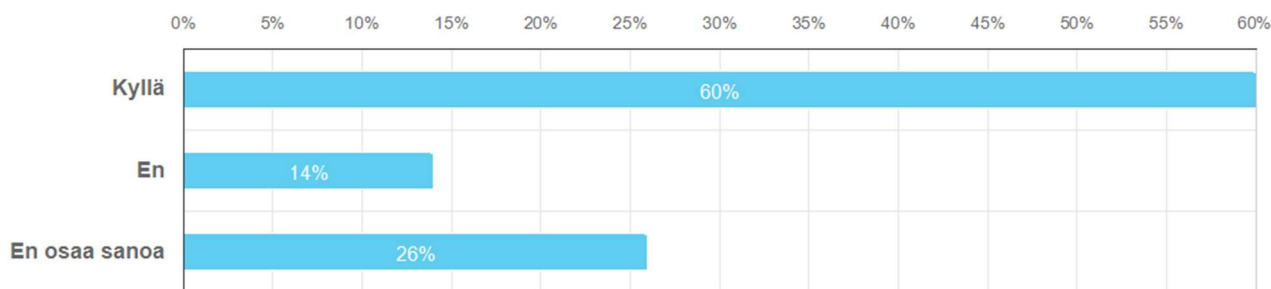
5.5 Palaute ja uudelleen hakeminen

Osana hakijakokemuskyselyä hakijoilta kysyttiin, saivatko he palautetta rekrytointiprosessin aikana. Palauteen saaminen vaikuttaa rekrytointiprosessissa positiivisen hakijakokemuksen muodostumiseen. Kysymykseen vastasi yhteensä 140 hakijaa, jolloin vastausprosentti kysymyksessä on ollut 94,5 % kaikista vastaajista. Kuvan 10 mukaisesti hakijakokemuskyselyyn vastanneista 34 % kertoi saaneensa palautetta rekrytointiprosessissa, kun taas 66 % vastaajista kertoivat, etteivät he ole saaneet palautetta rekrytointiprosessin aikana. Huomioitavan arvoista on kuitenkin se, ettei kyselyssä ollut mahdollista valita, että palautetta odotetaan vielä, ja rekrytointiprosessi on mahdollisesti vielä kesken.



Kuva 10. Rekrytointiprosessissa palautteen antamisen tulokset.

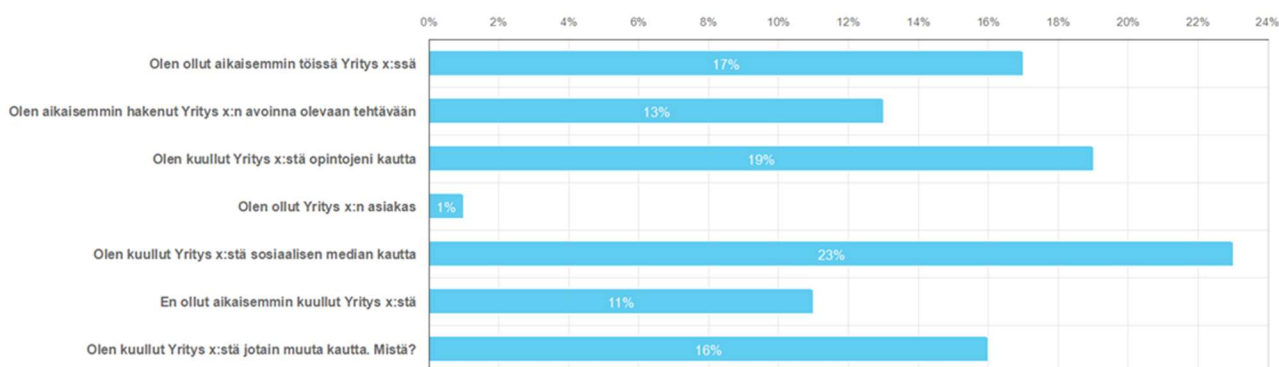
Rekrytointiprosessissa muodostuva hakijakokemus vaikuttaa siihen, haluavatko hakijat hakeutua yrityksen avoinna oleviin tehtäviin uudelleen. Hakijakokemuskyselyssä hakijoilta kysyttiin: *Hakisitko tämän rekrytointiprosessin perusteella uudestaan Yritys X:n avoinna oleviin tehtäviin*. Kysymyksen vastausprosentti oli 94,5 % kaikista vastaajista, eli yhteensä 140 henkilöä otti kantaa kysymykseen. Kuvasta 11 nähdään, että hakijakokemuskyselyyn vastanneet henkilöt ovat suhtautuneet positiivisesti Yritys X:n tulevaisuuden rekrytointeihin. Vastaajista 60 % voisi käymänsä rekrytointiprosessin perusteella hakea uudestaan Yritys X:n avoinna olevaan tehtävään, kun taas 14 % olivat sitä mieltä, että he eivät kokemansa rekrytointiprosessinsa perusteella hakisi tehtävää uudestaan Yritys X:stä. Vastaajista 26 % ei osannut ottaa kysymykseen kantaa. Vaikka rekrytointiprosessissa lähtökohtana on, ettei yhtäkään potentiaalista hakijaa haluta menettää huonon hakijakokemuksen takia, ei tilanne ole vastausten perusteella hälyttävä.



Kuva 11. Hakijakokemuskyselyyn vastanneiden asenne tulevaisuuden rekrytointeja kohtaan Yritys X:ssä.

5.6 Työnantajamielikuva

Hakijakokemuskyselyssä hakijoilta haluttiin kysyä heidän aikaisempaa tietämystensä Yritys X:stä kysymällä: *Oletko kuullut Yritys X:stä aikaisemmin ennen rekrytointiprosessia?* Ensikohtaamisissa ensivaikutelma on ratkaiseva mielikuvien luomisessa, ja ensivaikutelma asettaa niin positiiviset kuin negatiiviset odotukset yritystä kohtaan (Lähtenmäki 2023). Yrityksen työnantajamielikuvatyön puolesta on tärkeää tunnistaa, missä ensikohtaamiset potentiaalisten hakijoiden kanssa tapahtuvat. Kysymykseen vastasi yhteensä 141 hakijaa, eli 95,2 % kaikista hakijakokemuskyselyyn vastanneista henkilöistä.



Kuva 12. Hakijakokemuskyselyyn vastanneiden ensitieto Yritys X:stä.

Kuvasta 12 nähdään, että vain 11 % vastaajista ei ollut kuullut Yritys X:stä aikaisemmin ennen työpaikkailmoituksen lukemista. Eniten vastaajista, 23 %, oli kuullut Yritys X:stä sosiaalisen median kautta aiemmin ennen rekrytointiprosessiin osallistumista. Yritys X mainostaa työpaikkailmoituksiinsa sosiaalisen median välityksellä, ja tuottaa välillä erilaisia kampanjoita eri rekrytointialustojen kanssa. Heillä on myös useampia omia yritystilejä Instagramissa, joissa Yritys X:stä kiinnostuneilla on mahdollisuus nähdä Yritys X:n arkea lähempää. Sosiaalinen media ei kuitenkaan tarkoita aina

positiivisessa valossa itse tuotettua materiaalia. Kuten aikaisemmin tietoperustassa käytiin läpi, ihmisen jakavat omia kokemuksiaan yrityksistä sosiaaliseen mediaan aikaisempaa enemmän (Smith 2022).

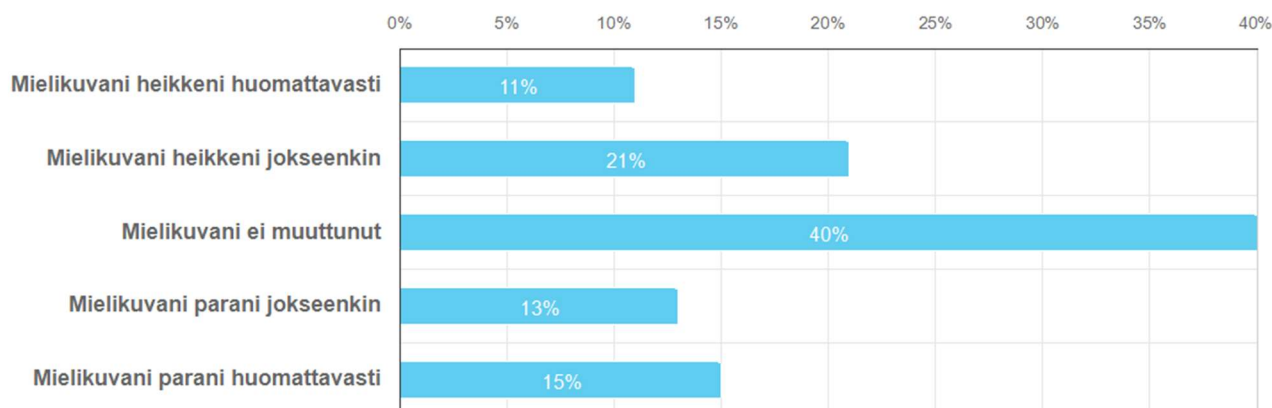
Hakijoista 19 % oli kuullut Yritys X:stä opintojen kautta. Yritys X tekee kattavaa oppilaitosyhteistyötä useilla eri Suomen alueilla. Opiskelijoille suunnitellaan toimeksiantona erilaisia projekteja, joita toteutetaan osana opintosuorituksia. Lisäksi Yritys X osallistuu useille koulujen järjestämille rekrytointimessuille, joissa jo nykyisiä ja tulevia sote-alan ammattilaisia voidaan kohdata kasvokkain. Kaikki sote-alan opiskelijat joutuvat suorittamaan työharjoitteluja osana opintoja. Yritys X tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuksia tulla suorittamaan harjoitteluja eri asiakasryhmien kanssa.

Hakijoista 17 % on ollut aikaisemmin Yritys X:ssä töissä, ja on hakenut joko sisäisesti tai toisesta yhtiöstä uudelleen Yritys X:n tehtäviin. Aikaisemmin tehtävään hakeneita ja sitä kautta yritykseen tutustuneita henkilöitä oli 13 vastaajista. 16,3 % eli 23 vastaajaa oli kuullut Yritys X:stä jotain muuta kautta, kuin monivalintavastausten vaihtoehtojen tarjoamista lähteistä. Avoimissa vastauksissa toistuivat teemana erilaisten sosiaalisten suhteiden kautta saatu tieto yrityksestä. 14 vastaajaa totesi kuulleensa Yritys X:stä ystävän, tuttavan tai sote-alan piirissä työskentelevän henkilön kautta. 5 vastaajista totesi tutustuneensa Yritys X:ään työnsä puolesta. Avoimissa vastauksissa vastattiin mm. seuraavaa:

”Sosiaalialan työssä törmännyt Yritys X:ään toimijana”

”Olen työskennellyt hoitoalalla 15-vuotta ja Yritys X on tullut tutuksi monissa eri yhteyksissä”

Hakijakokemus on kytköksissä työnantajamielikuvaan. Osana hakijakokemusta hakijalle syntyy käsitys tehtävää tarjoavasta yrityksestä työnantajana. Hakijakokemuskyselyssä vastaajilta kysyttiin, muuttuiko heidän mielikuvansa Yritys X:stä työnantajana rekrytointiprosessin perusteella. Tähän kysymykseen vastasi 140 hakijaa, eli 94,5 % hakijakokemuskyselyyn vastanneista henkilöistä. Kuvasta 13 voidaan havainnoida, että kysymykseen vastanneista 40 % oli sitä mieltä, ettei rekrytointiprosessi muuttanut heidän työnantajamielikuvaansa Yritys X:stä. Vastaajista 21 % koki, että rekrytointiprosessin myötä heidän työnantajamielikuvaansa Yritys X:stä heikkeni jokseenkin, ja vastaajista 11 % työnantajamielikuva heikkeni huomattavasti. Rekrytointiprosessilla oli myös positiivisia vaikutuksia joidenkin hakijoiden työnantajamielikuvaan Yritys X:stä. 23 % vastaajista koki mielikuvan Yritys X:stä työnantajana parantuneen jokseenkin tai huomattavasti. Kyselyn avulla ei saada tarkempaa tietoa siitä, miksi työnantajamielikuva on laskenut monella rekrytointiprosessin aikana. Väittämään negatiivisesti suhtautuneita on 32 % vastaajista, joka on noin joka kolmas vastaajista. Tätä tulosta ei voida työnantajamielikuvatyon puolesta pitää kovin hyvänä tuloksena.



Kuva 13. Vastaajien kokemus työnantajamielikuvan kehittymisestä rekrytointiprosessissa.

5.7 Rekrytointiprosessin kehittäminen

Hakijakokemuskyselyssä oli mukana yksi avoin kysymys, johon ei ollut mahdollista hyödyntää Likertin asteikkoa tai muuta valmista vastauspohjaa. Rekrytointiprosessiin osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin, kuinka rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Tässä kohtaa hakijakokemuskyselyä rekrytointiprosessiin osallistuneille haluttiin antaa vapaus esittää omia kehitysideoita sekä antaa vapaasti palautetta rekrytointiprosessista. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 49 henkilöä, eli 33 % kaikista vastaajista. Vastauksissa oli tunnistettavissa samanlaisia teemoja, jotka toistuivat erilaisissa muodoissa useampaan kertaan. Suurin osa teemoista pyöri viestinnän (27 vastausta), työpaikkailmoituksen (6 vastausta), rekrytointijärjestelmän (4 vastausta) ja haastattelutilaisuuden (8 vastausta) ympärillä.

Rekrytointiprosessin kehittämisen ideoina esiin nousi erityisesti hakijaviestinnän merkittävyys osana rekrytointiprosessia. Puolet avoimista vastauksista liittyivät hakijaviestinnän puutteeseen ja laatuun rekrytointiprosessissa. Pitkissä rekrytointiprosesseissa toivottiin, että hakijoita pidettäisiin ajan tasalla esimerkiksi erilaisten väliaikainfojen avulla, jotta hakijat tietäisivät, missä kohti rekrytointiprosessia mennään. Monet hakijat toivoivat saavansa ilmoituksen rekrytointiprosessin päättymisestä. Vastaajista moni ilmoitti, ettei ollut saanut tietoa ollenkaan rekrytointiprosessin päättymisestä ja joutui päättelemään, että ei edennyt enää rekrytointiprosessissa seuraaville kierroksille. Viestinnän laadussa esiin nousi palautteen antamisen merkitys. Moni hakija toivoi saavansa yksilöllisempää palautetta saadessaan hylkäysviestin. Vastaajat nostivat esiin yksilöllisten viestien ja palautteen tuovan arvostuksen tunteen yrityksen puolelta sekä toisaalta auttavan ymmärtämään, miksi hakija ei saanut hakemaansa tehtävää.

"Sain tiedon siitä, että hakemukseni oli mennyt perille, mutta sen jälkeen ei kuulunut yhtään mitään. Sain toista kautta tiedon, että tehtävään on valittu toinen henkilö (suhteilla). Olisi työnhakijaa kohtaan kohteliasta kiittää hakemuksesta ja ilmoittaa, ettei hakijaa valittu haastatteluun tms."

"Hakuprosessin aika informoitaisiin paremmin. Edellisen jättämäni työhakemuksen jälkeen ei ole tullut yhtäkään viestiä, muuta kuin automaattinen vastaaja "työhakemus vastaanotettu""

"Antaisitte myös mahdollisuuksia niille, joilla ei ole työkokemusta alalta. Ette laittaisi kaikille samoja viestejä, tuli olo, että olin oikeasti hyvä mutta kun kuulin että kaveri sai täysin saman viestin ei se ollutkaan yksilöllistä"

"Olisi ollut kiva tietää tarkemmin, miksen tullut valituksi, vaikka täytin esim. koulutusvaatimukset."

Toiseksi isompana teemana vastaajat nostivat esille työpaikkailmoituksen tietojen tärkeyden. Osa vastaajista koki, etteivät työpaikkailmoituksella mainitut asiat pitäneet todellisuudessa paikkansa. Tällaisia olivat esimerkiksi työajanjoustoon liittyvät lupaukset, joita ei ollutkaan mahdollista toteuttaa, jotta työelämä sujuisi opintojen kanssa helpommin. Useampi vastaaja koki myös, ettei tutkintoja osaamisvaatimuksia tai eduksi katsottavia tekijöitä ollut listattu tarpeeksi selkeästi hakemukselle. Esimerkiksi kielivaatimukset puuttuvat työpaikkahakemuksilta kokonaan. Kielivaatimuksilla voidaan huomioida myös ulkomaalaiset hakijat rekrytointiprosessissa.

"Here's a brief response: To improve the recruitment process, I suggest clearly stating eligibility criteria for international applicants and explicitly outlining application requirements on the job posting. This would enhance transparency, streamline the application process, and attract a more diverse pool of qualified candidates."

"Kertoa tarkemmin millaista kokemusta tehtäviin vaaditaan, esim työtehtävät ja niiden kesto, mahdolliset eduksi laskettavat lisäkoulutukset, eduksi katsottavat kurssit osana opintoja. Mikäli hakemus koetaan vajaaksi, olisi hyvä, jos rekrytoija voisi pyytää sähköisesti täydennystä esim yllä mainittujen osalta."

"Työpaikkailmoitus antoi virheellisen kuvan työajan joustavuudesta, 100 % työaika tuntui olevan itsestään selvä oletus. Ilmoitus antoi ymmärtää mahdollisuuden työajan lyhennykseen mm. opintojen vuoksi (jotka itsellä hieman kesken). Muuten koko prosessi oli onnistunut ja positiivinen kokemus ja sopivassa elämänvaiheessa voisin hakea uudelleen Yritys X:ään."

Haastattelutilaisuuteen liittyviä mainintoja esiintyi rekrytointiprosessin kehitysideoissa. Vastauksissa korostettiin, että hakijaa voitaisiin huomioida paremmin haastattelutilaisuudessa. Tämä voisi

tapahtua esimerkiksi tarjoamalla kuppi kahvia tai lasi vettä työhaastattelun yhteydessä. Kolme vastaajaa kertoi kokemastaan epäasiallisuudesta haastattelutilanteessa. Työhaastattelutilanteessa hakijat kokivat, että heitä oli arvosteltu nöyryyttävällä tavalla, ja heidän persoonallisuuttaan oli ruodittu tarpeettomasti. Epäasiallisuutta kohdanneiden hakijoiden vastauksista oli pääteltävissä, että huono työhaastattelukokemus oli vaikuttanut negatiivisesti heidän työnantajamielikuvaansa Yritys X:stä. Vaikka epäasiallisessa käytöksessä on kyse vakavasta asiasta, nämä vaikuttaisivat olevan rekrytointiprosesseissa yksittäistapauksia, eivätkä osana yleisiä rekrytointiprosessikäytäntöjä Yritys X:ssä.

”Esim. kuppi kahvia tai lasi vettä maistuisi haastattelun ohessa.”

” Ehkäpä haastattelevien henkilöiden kannattaisi miettiä, onko oleellista arvioida haastateltava äänen siten, että haastateltava on itse paikalla, eikä saa kommentoida arviointia. Sekä pohtia myös sitä, millä tavoin asioita ilmaisee haastateltavan läsnäollessa.”

”Tämä kokemus pilasi oman kokemukseni haastattelusta. Koin ko. tavan toimia ja kommentoida tökerön, nöyryyttävänä ja mauttomana. Tämän perusteella en aio jatkossa hakea Yritys X:n tarjoamia työpaikkoja.”

” Työhaastattelussa hakijan persoonaan liittyvien ominaisuuksien ruotiminen on epäasiallista. Haastattelussa tuli mielikuva, että firma edustaa sen kaltaisia arvoja, jotka itselle lastensuojelussa eivät ole niitä olennaisimpia.”

Toisaalta Yritys X:n rekrytointiprosessi sai myös osakseen paljon hyvää palautetta avoimissa vastauksissa. Hakijat kokivat positiivisesti modernimmat rekrytointitavat, kuten anonyymin rekrytoinnin hyödyntämisen. Yritys X:n rekrytointiprosessissa tehtävän hakemiseen on pyritty luomaan mahdollisimman matala kynnyks, jotta hakemuksen monimutkaisuus ei nousisi hakemisen esteeksi. Hakemisen helppous ja vaivattomuus toi osakseen hyvää palautetta vastaajilta. Vaikka osa vastaajista koki viestinnän olleen puutteellista ja prosessin olleen turhan pitkä ja hidas, osa hakijoista olivat tyytyväisiä rekrytointiprosessiin kokonaisuutena.

”Oman kokemuksen mukaan olette rekrytinnissa edelläkävijä. Yhteydenpito oli sujuvaa ja päätöksiä saatiin tehtyä pikaisella aikataululla. Kaikki sujui sutjakkaasti. Haastattelijoista jäi kiva fiilis ja olo, että työpaikalla vallitsee rento, avoin, iloinen ja innostunut ilmapiiri.”

”Todella hyvin tehty. Moniin paikkoihin pitää kirjoittaa erikseen työkokemukset ja sen sellaiset ja lisätä vielä päälle cv. Teille oli mahtavaa laittaa, kun sai vaan perustiedot ja cv.”

”Anonyymi rekrytointi oli mukava kokemus työnhaun hakuprosessissa.”

5.8 Kokonaisarvio rekrytointiprosessista

Hakijakokemuskyselyn päätteeksi vastaajilta pyydettiin kokonaisarviota rekrytointiprosessista. Viimeisenä väittämänä arvioitavaksi hakijakokemuskyselyssä oli: *Kokonaisuutena olin tyytyväinen Yritys X:n rekrytointiprosessiin.* Tämän väittämän arvioinnissa hyödynnettiin luvussa 4.2 esiteltyä hymiöasteikkoa, jonka avulla vastaajat saivat antaa arvionsa väittämälle. Hymiöistä huolimatta vastaaminen tapahtui viisiportaisella asteikolla, jonka ääripäinä olivat vastausvaihtoehdot täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä. Kysymykseen vastasi yhteensä 138 hakijaa, eli yhteensä 93,2 % kaikista hakijakokemuskyselyyn vastanneista.

Vastaajista 29 % olivat rekrytointiprosessiin kokonaisuutena erittäin tyytyväisiä, ja 40 % jokseenkin tyytyväisiä. Erittäin epätyytyväisiä rekrytointiprosessiin oli 5,8 %, ja jokseenkin tyytymättömiä 9,4 % jättäen neutraalien osuuden 15,2 prosenttiin. Vastausten perusteella voidaan todeta, että enemmistö hakijoista koki rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan myönteisesti. Yhteensä 69 % vastaajista oli joko erittäin tai jokseenkin tyytyväisiä prosessin kulkuun, mikä viittaa siihen, että työnantajan rekrytointikäytännöt ovat pääosin toimivia, ja hakijoiden odotuksia vastaavia. Toisaalta noin 15 % vastaajista oli tyytymättömiä ja 15,2 % suhtautui neutraalisti, mikä osoittaa, että rekrytointiprosessissa esiintyy myös kehittämismahdollisuuksia.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää, millainen hakijakokemus Yritys X:n rekrytointiprosessiin osallistuneille hakijoille on muodostunut. Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkomaan neljän alaongelman avulla, jotka näkyvät peittomatriisissa luvussa 1.3. Tietoperustassa käytiin perusteellisesti läpi hakijakokemuksen muodostuminen sekä rekrytointiprosessi osana HR-toimintoja. Yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja tietoperustaa hyödyntäen rakennettiin kysely, joka lähetettiin rajatulle rekrytointiprosessiin osallistuneelle hakijajoukolle. Tämän tutkimuksen avulla Yritys X pystyy tunnistamaan onnistumisia ja heikkouksia rekrytointiprosessissa hakijakokemuksen näkökulmasta. Tutkimus tarjoaa myös kehityskohtia, jolla hakijakokemusta voidaan parantaa aikaisempaa paremmaksi. Halutessaan Yritys X:llä on mahdollisuus ottaa opinnäytetyössä yhteistyössä rakennettu kysely aktiiviseen käyttöön hakijakokemuksen seurannassa. Kysely on rakennettu huolellisesti nojaten tietoperustaan, jossa on hyödynnetty mahdollisimman uutta ja ajantasaista tietoa. Lisäksi kyselyssä on huomioitu nimenomaan Yritys X:n tarpeet.

Kyselyn avulla saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että hakijakokemus on tällä hetkellä kohtuullisen hyvällä mallilla, mutta kehityskohteitakin löytyy. Hakijakokemukseen tulee kiinnittää aktiivisesti huomioita, sillä hakijoiden odotukset rekrytointiprosessissa muuttuvat jatkuvasti (Stamp 2024). Näin ollen hakijakokemuksen ja rekrytointiprosessin tulee olla jatkuvassa kehityksessä positiivisen työnantajamielikuvan takaamiseksi. Vaikka hakijakokemus on tällä hetkellä kohtuullisen hyvällä mallilla, ei tutkimuksen perusteella voida olettaa, että huonot kokemukset olisivat vain yksittäisiä huonoja kokemuksia rekrytointiprosessissa. Hakijakokemus tulee pitää rekrytointiprosessissa keskiössä, jotta voidaan taata tasainen laatu rekrytointiprosessissa kaikille, aina tehtävästä riippumatta.

Tutkimuksessa toteutetun kyselyn vastausten pohjalta voidaan todeta tietoperustan kulkeneen samassa linjassa tulosten kanssa. Hakijaviestinnän merkitys hyvän hakijakokemuksen luomisessa oli kiistaton. Hakijaviestintä on yksi merkittävimmistä hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä (Nyyssölä 2024). Tuloksissa hakijaviestintään liittyvät väittämät saivat huonoimmat keskiarvot kaikista väittämistä, ja yli 50 % avointen vastausten rekrytointiprosessin kehitysideoista liittyivät viestintään. Hakijaviestintä on haastava laji, jonka merkitys korostuu läpi koko rekrytointiprosessin. Hakijaviestinnän laatu vaikuttaa suoraan työnantajamielikuvaan, ja voi olla ratkaiseva tekijä kilpailussa osaajista työmarkkinoilla. Vaikka hakijaviestinnässä pyritään arvostamaan hakijaa ja hänen käyttämänsä aikaa, on hakijaviestinnässä loppujen lopuksi kyse rekrytointistrategiasta, jolla tavoitellaan kilpailuetuja. (Stamp 2024.)

Hakijakokemuskyselyn tuloksissa korostui erilaiset vuorovaikutustilanteet yrityksen ja hakijan välillä hakijakokemuksen muodostumisessa. Vuorovaikutustilanteet hakijan kanssa ovat yrityksen parhaimpia mahdollisuuksia luoda positiivinen hakijakokemus hakijalle rekrytointiprosessissa. Vaikka Yritys X:llä, kuten kaikilla yrityksillä on mahdollisuuksia parantaa hakijakokemusta rekrytointiprosessissa, on nykyisessä prosessissa myös onnistumisia hakijakokemuksen näkökulmasta. Erityisenä nostona tutkimuksen perusteella voidaan nostaa esiin työnhakemisen helppous rekrytointijärjestelmän kautta sekä haastattelijan rooli työhaastattelussa. Vaikka näissäkin on mukana huonojakin kokemuksia, väittämien keskiarvot olivat korkeat 4,5.

Toimeksiantajan toiveesta hakijakokemuskyselyssä kysyttiin muutama työnantajamielikuvaan liittyvä kysymys. Yrityksen tunnettuus hakijoiden keskuudessa oli hyvä, sillä 89 % tehtävään hake-neista oli kuullut Yritys X:stä ennen tehtävään hakemista. Kuitenkin rekrytointiprosessin päätteeksi yli 30 % päätyi siihen lopputulokseen, että heidän työnantajamielikuvansa Yritys X:stä on heikentynyt rekrytointiprosessin seurauksena. Tarkempaa syytä siihen, miksi näin on käynyt, ei tämän kyselyn pohjalta saatu selvitettyä. Osana rekrytointiprosessia hakijalle muodostuu hakijakokemuksen kautta työnantajamielikuva, joka vaikuttaa hänen näkemykseensä yrityksestä työnantajana. Mikäli hakijakokemukseen rekrytointiprosessissa ei panosteta, on vaarana, ettei alan osaajat halua ha-keutua yritykseen työskentelemään, tai hyväksy annettua työtarjousta. (Agarwal, Rana & Sharma 2021, luku 1.)

6.1 Kehitysideat

Hakijakokemuskyselyn avulla saatujen tulosten perusteella Yritys X:n kannattaisi kehittää hakija-viestintää rekrytointiprosessissa. Rekrytointiprosessin etenemisosion väittämässä arvioitiin viestintää ja rekrytointiprosessin aikataulutusta, jotka saivat kyselyssä keskimääräistä huonommat tulokset. Lisäksi rekrytointiprosessin kehittämisen avoimissa vastauksissa viestintä korostui kehitystee-manä, joka tukee hakijakokemuskyselyn rekrytointiprosessin etenemiseen liittyvien väittämien tu-loksia. Hakijakokemuksen muodostumisessa viestinnän on katsottu olevan yksi suurimmista haki-jakokemukseen vaikuttavista tekijöistä (Viljamaa 2024). Yritys X:n rekrytointiprosessin hakijavies-tintään voitaisiin tehdä uusia käytäntöjä viestinnän lisäämiseksi ja tasaisen laadun varmistami-seksi. Hakijoiden kokemus viestinnän määrästä ja laadusta vaihtelivat huomattavasti muita osa-alueita enemmän. Syynä erilaisiin arvioihin voivat olla erilaiset kokemukset riittävästä ja informatiivisesta viestinnästä, tai epätasainen viestinnän määrä ja laatu rekrytointiprosesseissa. Eri esihen-kilöillä, jotka vastaavat rekrytoinneista, voi olla erilaisia tapoja viestimisessä hakijoille rekrytointipro-sessin aikana.

Rekrytointiprosessit ovat usein hakijan näkökulmasta pitkiä ja usein aikaa vieviä. Useimmiten hakijat toivovat mieluummin liikaa, kuin liian vähän viestintää rekrytoivan yrityksen puolelta. Hakijat saattavat odottaa tietoa rekrytointiprosessin etenemisestä päivittäin. Osana hakijaviestintää hakijoille olisi hyvä laittaa esimerkiksi hakemuksen vastaanottamisen yhteydessä päivä, jolloin heihin ollaan viimeistään yhteydessä hakemuksen osalta. Näin hakijan ei tarvitse kokea suurta epätietoisuutta rekrytointiprosessissa. Toisaalta yhteydenottopäivistä ei kannata tehdä aikataulullisesti liian tiukkoja, eikä päiviä luvata, jos niistä ei pystytä pitämään kiinni. Muuten vaarana on päinvastainen vaikutus, eli negatiivisen hakijakokemuksen muodostuminen. Rekrytointiprosessissa väliaikainfojen lähettäminen hakijoille olisi tärkeää lisätä osaksi rekrytointiprosessia, mikäli rekrytointiprosessit ovat hyvin pitkiä. Väliaikainfoista ei ole kuitenkaan haittaa, vaikka haku-aika olisi lyhyempikin. Hakijat usein arvostavat aktiivista viestintää ja tietoa siitä, missä rekrytointiprosessin kanssa mennään (Viljamaa 2024).

Osana hyvää hakijaviestintää hakijoille tulisi viestiä, mikäli heidän kanssaan ei edetä rekrytointiprosessissa. Tämä osa hakijaviestinnästä Yritys X:llä on jo käytössä, mutta hakijakokemuskyselyn vastausten perusteella voidaan päätellä, ettei tämä kuitenkaan aina toteudu. Mikäli hakijan kanssa ei edetä rekrytointiprosessissa voi hyvän hakijaviestinnän viedä vielä paremmalle tasolle ilmoittamalla hakijalle hylkäämisen syyn. Personoitujen hakijaviestien kautta hakijalla on mahdollisuus saada palautetta omasta hakemuksestaan. Hakijaviestinnän tehostamiseksi voidaan tehdä valmiita hakijaviestintäpohjia erilaisten hylkäyssyiden pohjalta. Vaikka kaikkiin syihin ei ole mahdollista tehdä valmiita pohjia, Yritys X voi tunnistaa toistuvimmat hylkäysten syyt. Näin hakija saa tietoonsa hylkäämisen syyn, eikä hakijalle jää epätietoisuutta rekrytointiprosessista. Valmiiden pohjien myötä voidaan helpottaa esihenkilön tai rekrytoijan kynnystä viestiä rekrytointiprosessissa, ja voidaan varmistua tasaisesta laadusta hakijaviestinnässä.

Osaamis- ja tarvemäärittelyt ovat yksi kriittisimmistä vaiheista rekrytointiprosessissa. Koko rekrytointiprosessi nojaa tähän rekrytointiprosessin vaiheeseen, sillä osaamis- ja tarvemäärittelyt määrittelevät, millaista henkilöä tehtävään lähdetään hakemaan. Tämän pohjalta rakennetaan oikeanlainen rekrytointi-ilmoitus, valitaan sopivat rekrytointikanavat, ja rakennetaan tehtävään sopivat rekrytointiprosessin vaiheet. Kun hakijalta edellytetyt ominaisuudet ovat selkeästi mainittuna työpaikkailmoituksella, hakijalla on mahdollisuus arvioida omaa sopivuuttaan avoimena olevaan tehtävään. (Joki 2024, luku 6.2; Marks 2024.) Vaikka hakijakokemuskyselyn tuloksissa osaamis- ja koulutusvaatimukseen liittyvät väittämät olivat saaneet keskiarvoltaan hyvän tuloksen, avoimissa vastauksissa osaamis- ja tarvevaatimuksia kritisoitiin useamman vastaajan toimesta. Työpaikkailmoituksille tulisi selkeästi listata työn kannalta vaadittavat osaamiset, koulutukset ja ominaisuudet. Lisäksi

hyvässä työpaikkailmoituksessa on mainittu tehtävän kannalta eduksi katsottavia taitoja. Nämä kaikki kategoriat tulisi arvioida ennen jokaista rekrytointia kriittisesti ilman, että aina haetaan samanlaisia henkilöitä edellisten tilalle. Näin voidaan tehdä kohdennetumpia ja tarkempia rekrytointeja, ja hakijalla on mahdollisuus reflektoida omia osaamisia ja kykyjä yrityksen vaatimuksiin. Suomi kansainvälistyy monien muiden maiden tapaan ja markkinoilla on myös paljon ulkomaalaisia hakijoita. Suurimassa osassa Yritys X:n rekrytointi-ilmoituksissa ei ollut mainittuna vaadittua kielitaitoa. Kielivaatimus on asia, jota Yritys X:n kannattaisi tarkastella kriittisesti tehtävä kohtaisesti, ja lisätä tieto kielivaatimuksesta mukaan rekrytointi-ilmoituksille. Näin voidaan huomioida myös muuta kieltä äidinkielenä puhuvat hakijat.

6.2 Jatkotoimenpiteet

Jatkotoimenpiteenä Yritys X:n tulisi käydä hakijakokemuskyselyn kautta saadut tiedot ja tulokset huolellisesti läpi. Vaikka tässä tutkimuksessa hakijakokemusta tarkastellaan erilaisten teorioiden ja tietojen pohjalta, Yritys X:llä itsellään on yksityiskohtaisempaa tietoa omasta rekrytointiprosessista ja sen vaiheista. Yritys X:llä saattaa olla erilainen näkökulma hakijakokemuskyselyn kautta saatuihin tuloksiin ja tulosten analysoimiseen. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty saatavilla olevaa tietoa sekä toimeksiantajan tarjoamaa tietoa. Yritys X voi tulosten ja opinnäytetyön pohjalta valita itselleen kriittisimmät ongelmakohdat, joihin tarttua tulevaisuudessa hyvän hakijakokemuksen takaamiseksi.

Yritys X seuraa hakijoiden suositteluindeksiä NPS-mittarin avulla. Tämän avulla hakijalta saadaan rekrytointiprosessille arvosana sekä mahdollisesti avoin palaute. Tämän perusteella on kuitenkin vaikea kohdentaa rekrytointiprosessin kehityskohteita, ja saada yksityiskohtaista kokemustietoa rekrytointiprosessin eri vaiheista. Hakijakokemuksen seuranta voidaan ottaa aikaisempaa yksityiskohtaisempaan seurantaan jatkuvan hakijakokemuskyselyn avulla. Näin voidaan tulevaisuudessa seurata hakijakokemuksen kehittymistä Yritys X:ssä. Rekrytointiprosessin päätteeksi hakijoille voisi lähteä automaattisena triggerinä rekrytointijärjestelmästä kysely liittyen hakijakokemukseen. Kyseleynä voisi toimia tässä opinnäytetyössä tuotettu hakijakokemuskysely, tai mahdollisesti Yritys X:n tuottama oma kysely. Hakijakokemuksen jatkuva seuranta ei vaadi kyselyä vaativampaa työkalua.

Hakijoiden kohtaaminen vaikuttaa hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan muodostumiseen (Corey 2023). Vaikka haastatteluun liittyvät väittämät olivat saaneet hakijakokemuskyselyssä keskiarvoltaan hyvän tuloksen, oli tuloksissa kuitenkin suurta hajontaa. Avoimissa vastauksissa haastatteluun liittyvät kehityskohteet nousivat pinnalle osassa vastauksissa. Hakijoiden odotukset rekrytointiprosessista muuttuvat kehittyvän rekrytointiosaamisen ja lakien mukana. Rekrytoivat

esihenkilöt voivat olla hyvinkin kokeneita rekrytoinneissa, mutta eivät välttämättä ole tietoisia viimeisimmistä uudistuksista, tutkimuksista ja trendeistä. Jatkuva kouluttaminen ja tiedon lisääminen ovat tärkeitä ajankohtaisen rekrytointitiedon ylläpitämisessä. Haastattelutilaisuudessa hakija näkee usein ensimmäistä kertaa työnantajan edustajan, ja saa ensikokemuksen työympäristöstä. Haastattelutilaisuuteen ja hakijan kohtaamiseen tulee valmistautua ja panostaa työnantajan toimesta.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, millainen hakijakokemus Yritys X:n rekrytointiprosessiin osallistuneille hakijoille on muodostunut rekrytointiprosessissa. Hakijakokemuksen tilaa kartoitettiin kyselyn avulla, joka lähetettiin rajatulle rekrytointiprosessiin osallistuneelle hakijajoukolle. Kyselyn avulla saatiin kattavasti tietoa hakijakokemuksen nykytilasta Yritys X:ssä. Kysely ei kuitenkaan tarjoa syvällistä näkemystä siihen, miksi hakijat kokevat eri rekrytointiprosessin vaiheet niin kuin kokevat. Jatkotutkimuksena hakijakokemuksesta voitaisiin tehdä laadullinen tutkimus, jossa kyselyn sijaan tietoa kerättäisiin haastattelemalla. Kyselytutkimuksen avulla pystyttiin selvittämään, mitkä kohdat rekrytointiprosessissa koettiin positiivisesti, ja mitkä negatiivisesti. Haastatteluiden avulla voitaisiin saada syvällisempää näkemystä siihen, miksi kokemukset olivat hyviä tai huonoja.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehtäessä tulisi arvioida aina toteutetun tutkimuksen laatua. Arvioimalla laatua voidaan varmistua siitä, että tutkimus mittaa niitä asioita, joita sen on tarkoitus mitata, ja on tutkimuksena luotettava. Tutkimuksen laadun arvioinnissa voidaan käyttää validiteettia ja reliabiliteettia.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Pätevyydellä viitataan siihen, kuinka hyvin tutkimusmittari tai tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä sen on tutkimuksessa tarkoitus mitata. Näin ollen validiteetilla arvioidaan, onko tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä oikeassa suhteessa tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimuksen validiteetti kertoo, ovatko tutkimuksen tulokset luotettavia ja oikeita. Jotta tutkimuksen voidaan todeta olevan pätevä, tutkimus ei saisi sisältää ollenkaan systemaattisia virheitä. Systemaattisilla virheillä tarkoitetaan sitä, kuinka tutkittavat henkilöt ovat ymmärtäneet tutkimuksessa käytettävän mittarin, kyselomakkeen sekä kysymykset. Kyselyä toteuttaessa kysymystekstin tulisi olla aina yksiselitteinen, ja vaihtoehtojen tulisi olla kattavia suhteessa kysymykseen ja ilmiöön. Kysymykset tulee olla aseteltuna oikein ongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2015, s.204–22; Nummenmaa 2021, s. 499–502; Viikka 2021, luku 7.)

Tutkimuksen pätevyyden lisäämiseksi hakijakokemuskyselyn kysymykset laadittiin huolellisesti harkiten saatavilla olevan teorian ja tiedon pohjalta. Hakijakokemuskyselyn kysymykset käytiin yhdessä läpi toimeksiantajan nelihenkisen tiimin kanssa sekä opinnäytetyönohjaajan kanssa.

Ottamalla hakijakokemuskyselyn suunnitteluun mukaan useamman eri henkilön eri asemasta, pyrkimyksenä oli saada hakijakokemuskyselyn kysymyksistä mahdollisimman päteviä ja asetelultaan mahdollisimman yksiselitteisiä. Tällä pyrin opinnäytetyössä siihen, etteivät kysymykset hakijakokemuskyselyssä olisivat tulkinnanvaraisia, vaikeasti ymmärrettävissä tai tutkimuksen kannalta epäolennaisia. Jotta tutkimuksessa pystyttiin mittamaan hakijoiden kokemusta mahdollisimman tarkasti, hakijakokemuskyselyn kysymyksissä oli pyritty hyödyntämään mahdollisimman usein Likertin asteikkoa. Jos asteikkoa ei ollut mahdollista käyttää kyselyssä, pyrin huomioimaan oleelliset vastausvaihtoehdot sekä lisäämään avoimen vastausvaihtoehdon.

Hakijakokemuskysely lähetettiin kaikille 4 kuukauden sisällä toteutusajankohdasta rekrytointiprosessissa hylätyille ja palkatuille hakijoille. Huomioitavaa kuitenkin on, että prosessissa ei pystytty huomioimaan, mikäli henkilö on osallistunut rekrytointiprosessiin, tullut hylätyksi tai palkatuksi, ja osallistunut saman aikaikkunan aikana uuteen rekrytointiprosessiin Yritys X:ssä. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, miksi niin moni hakija olettaa rekrytointiprosessin olevan vielä kesken, sillä todellisuudessa se on vielä kesken jonkin rekrytoinnin osalta. Avoimien vastausten tukemana voidaan kuitenkin päätellä, ettei tämä pidä paikkansa kaikkein hakijoiden kohdalla. Osa hakijoista on tullut hylätyksi rekrytointiprosessissa, mutta ei ole koskaan saanut siitä tietoa Yritys X:ltä. Rekrytointiprosessin päättyminen on päätelty pitkän ajan kulumisen pohjalta, tai muualta saadun tiedon kautta.

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa saatujen tulosten tarkkuutta, toistettavuutta ja virheettömyyttä. Toisin sanoen reliabiliteetilla mitataan tutkimuksessa suoritettujen mittausten kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetissa on oleellista, että tutkimustulokset ovat aina luotettavia siinä ajassa ja paikassa. Tutkimuksen hyvällä reliabiliteetilla viitataan siihen, että tutkimuksessa tehtävällä mittauksella saadaan samanlaisia tuloksia samanlaisissa olosuhteissa riippumatta siitä, kuka tutkimuksen suorittaa. (Kananen 2015, s.499–502; Vilkkä 2021, luku 7.) Jos tutkimuksen tulokset vaihtelevat toistettaessa tutkimusta samalle ryhmälle, voidaan todeta, ettei tutkimus ole kovin luotettava eli reliaabeli.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta horjuttaa alhainen vastausprosentti. Tässä tutkimuksessa hakijakokemuskyselyn vastausprosentti jäi 10,08 %, jota ei voida pitää tilastollisesta näkökulmasta kovin luotettavana tutkimustuloksena (Kananen 2015, s. 284). Hakijakokemuskyselyn luotettavuutta lisää se, että hakijakokemuskyselyssä on huomioitu kaikkien hakijoiden kokemus. Tutkimuksessa ei jätetty ulkopuolelle eri hakijaryhmiä, tai eri rekrytointiprosessin vaiheessa tippuneita henkilöitä. Hakijakokemus ja eri näkökulmat ovat pyritty huomioimaan mahdollisimman laaja-alaisesti. Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin varmistamaan suorittamalla hakijakokemuskysely sekä tulosten

käsittely Webropol työkalulla verkossa. Näin voidaan varmistua siitä, ettei tutkija tee näppäilyvirheitä tai syötä vääriä tuloksia. Satunnaisvirheet laskevat tutkimuksen luotettavuutta (Vilkkä 2021, luku 7). Satunnaisvirheitä hakijakokemuskyselyssä voivat olla vastaajien muistivirheet kyselyä täytettäessä. Kyselyssä tapahtuvien muistivirheiden ehkäisemiseksi hakijakokemuskysely lähetettiin 4 kuukauden sisällä rekrytointiprosessiin osallistuneille henkilöille, jotta hakijakokemus olisi mahdollisimman tuoreessa muistissa. Pidemmältä ajalta saatuja tuloksia ei voitaisi enää pitää kovin luotettavana.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Välttelin opinnäytetyön kirjoittamista jonkun aikaa, sillä opinnäytetyö prosessina vaikutti haastavalta ja monimutkaiselta. Opintojen aikana on tullut kirjoitettua monenlaisia raportteja, mutta varsinaista tutkimusta en ollut aikaisemmin toteuttanut. Kurssilla tehtävien aikataulut ja ohjeet auttavat hyvien raporttien kirjoittamisessa aikataulun mukaisesti, mutta opinnäytetyössä vastuu aikataulusta ja sisällöstä on vain kirjoittajalla itsellään. Kuitenkin saatuaani aiheen toimeksiantajalta oli aika ottaa vastuu omasta tekemisestä ja ryhtyä tuumasta toimeen.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli opettavainen kokemus. Opinnäytetyö mahdollisti rekrytointiprosessiin ja hakijakokemukseen perehtymisen aivan uudella tasolla. Opinnäytetyö avasi näkemyksiäni etenkin siitä, kuinka pienetkin asiat vaikuttavat suurissa määrin isompiin kokonaisuuksiin. Jokainen prosessi tulee olla huolellisesti suunniteltu ja jatkuvasti arvioitu. Huomasin, että hakijakokemukseen ja rekrytointiprosessiin liittyy loputtomasti tietoa ja erilaisia näkökulmia. Isoimmiksi haasteiksi opinnäytetyön kirjoittamisen aikana osoittautuvat tutkimuksen sisällön rajaaminen ja varsinaisessa aiheessa pysyminen. Koin kuitenkin loppujen lopuksi onnistuneeni rajaamaan turhat tiedot pois, tarjoten samalla laajan ja kattavat kokonaisuuden.

Koen saavuttaneeni opinnäytetyössä asetetun tavoitteen selvittää Yritys X:n hakijakokemuksen tilaa. Tutkimuksen ja tietoperustan avulla onnistuin löytämään Yritys X:n rekrytointiprosessista onnistumisia sekä kehityskohteita. Kyselyssä kokonaisvastausprosentti jäi alhaiseksi, mikä huolestutti opinnäytetyötä tehdessä. Koen kuitenkin pystyneeni antamaan Yritys X:lle arvokasta tietoa heidän hakijakokemuksensa tilasta. Opinnäytetyössäni olen erityisen tyytyväinen rakentamaani tietoperustaan. Tein tietoperustaa pitkään ja pyrin kirjoittamaan sitä mahdollisimman kattavasti. Jos voisın jälkikäteen tehdä opinnäytetyössä jotain eri tavalla, keskittyisin ymmärtämään opinnäytetyön tavoitteita ja omaa aiheitani paremmin jo suunnitteluvaiheessa. Koen epäonnistuneeni opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tutkimuksen suunnittelemisessa, joka omalta osaltaan hankaloitti

opinnäytetyön etenemistä ja aikataulussa pysymistä. Olen kuitenkin tyytyväinen rakentamaani opinnäytetyöhön kokonaisuutena vaikeuksista huolimatta.

Nautin aiheeseen syventymisestä ja uuden oppimisesta opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Opinnäytetyön kirjoittaminen ei kuitenkaan ollut koko ajan stressitön ja mukava kokemus. Kirjoitin opinnäytetyötä suhteellisen pitkän ajan. Aloitin opinnäytetyön joulukuussa 2024 ja päätin kirjoitusprosessin huhtikuun puolella välissä 2025. Aloitin opinnäytetyön aikana täysipäiväisen työn, joka omalta osaltaan hidasti kirjoitusprosessia. Tavoittelin opinnäytetyöstä hyvää arvosanaa, joka vaikutti siihen, että työstin opinnäytetyötä keskimääräistä pidempään. Koen kuitenkin saaneeni opinnäytetyön aiheen lisäksi tärkeitä oppeja suunnittelemisen tärkeydestä ja tehtävien aikatauluttamisesta. Vaikka aiheeseen on mahdollista syventyä vieläkin enemmän, koen opinnäytetyön kautta saatujen oppien ja tietojen tuovan minulle itsevarmuutta ammatillisessa mielessä rekrytointien ja hakijaviestinnän parissa.

Lähteet

Aalto, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2025

Agarwal, S., Rana, G. & Sharma, R. 2021. Employer branding for competitive advantage. CRC Press. Boca Raton. E-kirja. Luettu: 20.1.2025

Alhroth. 2024. Suosittelijat työnhaussa – onko niillä väliä? Lue myös, mikä on laitonta. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/suosittelijat-tyonhaussa> Luettu: 20.12.2024.

A.Talent. 2022. Näin onnistut haastattelijana – viiden kohdan muistilista. Luettavissa: <https://ata-lent.fi/fi/blog/nain-onnistut-haastattelijana-viiden-kohdan-muistilista> Luettu: 20.12.2024.

Backman, E. 2023. Näin pidät hyvän puhelinhaastattelun – muistilista haastattelijalle. Duunitori. Luettavissa; <https://duunitori.fi/tyoelama/puhelinhaastattelu-rekryopas> Luettu: 20.12.2024.

Baudouin, N. 2024. External versus internal employer branding: Which is more useful? Jobteaser. Luettavissa: <https://www.jobteaser.com/en/corporate/gen-z-lab/external-versus-internal-employer-branding> Luettu: 20.12.2024.

Berendsen, M. How to Apply NPS to Candidate Experience. Starred. Luettavissa: <https://www.starred.com/blog/how-to-apply-nps-to-candidate-experience> Luettu: 13.3.2025.

Boatman, A. 2023. Candidate Experience Metrics: How To Measure and Improve Candidate Experience. AIHR. Luettavissa: <https://www.aihr.com/blog/candidate-experience-metrics/> Luettu: 13.3.2025.

Borkowicz, P. 2024. Anonymous Surveys vs. Personal Surveys: Making the Right Choice for Your Research. Survalyzer. Luettavissa: <https://survalyzer.com/anonymous-surveys-vs-personal-surveys/> Luettu: 1.3.2025.

CareerPlug. 2025. 2025 Candidate Experience Report. Luettu: 15.3.2025.

Chandel, S., Joshi, A., Kale, S. & Pale, D.K. 2015. Likert scale: Explored and explained. British Journal of Applied Science & Technology. Luettu: 15.3.2025.

Cleave, P. 2021. The Benefits of Anonymous Surveys. Smartsurvey. Luettavissa: <https://www.smartsurvey.co.uk/blog/the-benefits-of-anonymous-surveys> Luettu: 1.3.2025.

Clevry. 2022. Soveltuvuustestit – yleisimmät testityypit. Luettavissa:

<https://www.clevry.com/fi/blog/soveltuvuustestit-yleisimmat-testityypit/> Luettu: 10.1.2025.

Clevry. 2024. Rekrytointi – Mitä se on? Luettavissa: <https://www.clevry.com/fi/mita-on-rekrytointi/>

Luettu: 26.12.2024

Corey, L. 2023. You Had Me At ‘Hello’—The Importance Of Candidate Experience. Forbes. Luetta-

vissa: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2023/04/14/you-had-me-at-hello-the-importance-of-candidate-experience/> Luettu: 20.3.2025.

Creswell, J. & Creswell, D. 2023. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage Publications. California. 5. painos. Luettu: 20.3.2025

Duunitori. 2023. Hyvästit pitkille vaatimuslistoille! Hyvä työpaikkailmoitus syntyy näistä 6 asiasta.

Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointiopas-tyopaikkailmoitus> Luettu:

Duunitori. 2024. Kansallinen rekrytointitutkimus: Työnhaku Suomessa 2024. Luettu: 6.4.2025

Duunitori. 2025. Videohaastattelu edessä? Ota haltuun nämä 4 vinkkiä, jotta onnistut vakuutta-

maan rekrytoijan. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/videohaastattelu-vinkit> Luettu: 10.1.2025.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679. Luettu: 1.4.2025.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2023/970. Luettu: 15.3.2025.

Gregorio, M. 2022. How to measure and improve your candidate experience with these 9 tips. Rec-
ruitee. Luettavissa: <https://recruitee.com/articles/great-candidate-experience> Luettu: 1.4.2025.

Grossman, K., Schoolderman, A. 2022. Candidate experience. How to improve talent acquisition to
drive business performance. KoganPage. United Kingdom. E-kirja. Luettu: 14.4.2025.

Harver Team. 2023. 8 Essential Tips To Ensure A Smooth Candidate Journey. Harvey. Luetta-
vissa: <https://harver.com/blog/candidate-journey/> Luettu: 1.4.2025.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. AlmaTalent. Helsinki. E-
kirja. Luettu: 20.12.2024.

Indeed employer content team. 2024. 10 Recruitment Strategies for Hiring Great Employees. Luettavissa: <https://www.indeed.com/hire/c/info/10-recruiting-strategies-for-hiring-great-employees> Luettu: 14.4.2025.

Indeed editorian team. 2025. Passive candidates: definition and how to find them. Indeed. Luettavissa: <https://uk.indeed.com/career-advice/interviewing/passive-candidates>. Luettu: 6.4.2025

Joevo. 2025. The Ultimate Guide to Candidate Experience. Luettavissa: <https://www.joveo.com/the-ultimate-guide-to-candidate-experience/> Luettu: 14.4.2025.

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kauppakamari Oy. Helsinki. 8. uudistettu painos. E-kirja. Luettu: 21.4.2025.

Jyväskylän yliopisto. Määrällinen analyysi. Luettavissa: <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/metelma-polku/aineiston-analyysimetelmat/maarallinen-analyysi> Luettu: 1.4.2025.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi Tehtävään vai yhtiöön? Almatalent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.1.2025

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen yliopistopaino Oy. Jyväskylä. Luettu: 6.4.2025.

Kemp, A. 2024. The Lasting Impact of Exceptional Candidate Experiences. Gallup. Luettavissa: <https://www.gallup.com/workplace/651650/lasting-impact-exceptional-candidate-experiences.aspx> Luettu:

Kielo, T. 2024. 15 tapaa mokata rekrytointi – nämä jokainen työnhakija tunnistaa. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tomi-kielo-kuinka-mokata-rekrytointi> Luettu: 12.12.2024.

Korhonen, A. 2023. Työnantajan arvolupaus - Mikä se on ja miten sellainen tehdään? Jobly. Luettavissa: <https://www.jobylon.com/fi/blog/tyonantajan-arvolupaus-mika-se-on-ja-miten-sellainen-tee-daan> Luettu: 29.1.2024.

Korhonen, A. 2023. Työntekijöiden sitouttaminen - Määritelmä ja strategiat. Jobylon. Luettavissa: <https://www.jobylon.com/fi/blog/tyontekijoiden-sitouttaminen-maaritelma-ja-strategiat> Luettu: 12.2.2025.

- Kuntarekry. 2019. Hakijakokemus ja sen vaikutus työnantajamielikuvaan. Luettavissa: <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/hakijakokemus-ja-sen-vaikutus-tyonantajamielikuvaan/> Luettu: 14.4.2025.
- Kähärä, P. & Leppilampi, A. 2022. Arvolupaus on yrityksen DNA. Haaga-Helia. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/liiketoiminta/arvolupaus-on-yrityksen-dna/> Luettu: 22.12.2024.
- Le Masson, V. 2023. The magic number: how to optimise and improve your survey response rate. Kantar. Luettavissa: <https://www.kantar.com/inspiration/research-services/what-is-a-good-survey-response-rate-pf> Luettu: 10.4.2025.
- Luutonen, N. & Murtomaa, M. 2025. HR: opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.4.2025.
- Marks, K. 2019. HR for creative companies. Riba publishing. St Nicholas' St. E-kirja. Luettu: 12.2.2025.
- McFarland, L., Ployhart, R., Sepherd, W. & Ward, M. 2022. The Collective Candidate Experience: Theory and Business Unit Consequences. Journal of Management. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/full/10.1177/01492063221139422> Luettu: 3.3.2025.
- Morse, M. 2020. Cut Down on Costly Mistakes with These 7 Recruiting Strategies. Newstek. Luettu: 12.1.2025.
- Mulholland, J. 2025. How Activating Your Internal Employer Branding Can Attract New Talent. Pierpoint. Luettavissa: <https://pierpoint.com/blog/internal-employer-branding/> Luettu: 1.3.2025.
- Mäentausta, V. 2024. ”En oo kuullut niistä mitään?” Rekrytöinnin hakijaviestinnän 6 vinkkiä. ManpowerGroup. Luettavissa: <https://blogi.manpowergroup.fi/hakijaviestinta-vinkit> Luettu: 12.2.2025.
- Mäkelä, A. 2024. Tällainen on hyvä työhaastattelu – vinkit rekrytoijalle. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-tyohaastattelu-vinkit-rekrytoijalle> Luettu: 23.12.2024.
- Nikkinen, A. 2019. Ryhmähaastattelusta lisätehoa työntekijöiden rekrytointeihin. Luettavissa: <https://www.eilakaisla.fi/blogi/ryhmahaastattelusta-lisatehoa-kesatyontekijoiden-rekrytointeihin> Luettu: 23.12.2024.
- Nummenmaa, L. 2021. Tilastotieteen käsikirja. Tammi. Helsinki. Luettu: 6.4.2025.

Nyysölä, J. 2023. Kognitiiviset vinoumat rekrytinnissa – ja kuinka välttää ne. Clevry. Luettavissa: <https://www.clevry.com/fi/blog/kognitiiviset-vinoumat-rekrytinnissa-ja-kuinka-valttaa-ne/> Luettu: 11.4.2025.

Oikotie. 2022. Ei kiitos – hakijan hylkääminen ja hyvä hakijakokemus. Luettavissa: <https://tyopai-kat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/ei-kiitos-hakijan-hylkaaminen-ja-hyva-hakijakokemus> Luettu: 13.2.2025

Paasikallio, L. 2023. Rekrytointi on markkinointia – prosessi ja viestintä kuntoon innostavan työnantajakuvan luomiseksi. Taloushallinto. Luettavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/rekrytointi-on-markkinointia-prosessi-ja-viestinta-kuntoon-innostavan-tyonantajakuva-luomiseksi/> Luettu: 12.2.2025.

Pratap Dev, P. 2019. The history and importance of employer branding. Xavier institute of Management. Bhubaneswar. Luettu: 10.3.2025.

Pulkkinen, K. 2024. Hakijakokemus on yrityksesi tärkein käyntikortti. Barona. Luettavissa: <https://barona.fi/yrityksille/blogi/hakijakokemus> Luettu: 12.2.2025.

Rainers, B. 2022. What Is External Employer Branding? BuiltIn. Luettavissa: <https://builtin.com/articles/external-employer-branding> Luettu: 10.1.2025.

Rozemeijer, N. 2025. Candidate Experience Statistics 2025: Stats, Facts, and Data You Need to Know. Starred. Luettavissa: <https://www.starred.com/blog/candidate-experience-stats-facts-and-data-you-need-to-know> Luettu: 6.4.2025

Scott, C. 2025. The Candidate Journey: 7 Touchpoints For Hiring Success (In 2025). AIHR. Luettavissa: <https://www.aihr.com/blog/candidate-journey/> Luettu: 6.4.2025

Seppälä, M. 2025. Sote-vuosi 2025 muuttaa mitoituksia ja pidentää hoitotakuuta. Jhl. Luettavissa: <https://www.jhl.fi/blogi/2025/02/06/sote-vuosi-2025-muuttaa-mitoituksia-ja-pidentaa-hoitotakuuta/> Luettu: 14.3.2025.

Stamp, M. 2024. Why Candidate Experience Matters More Than Ever. LinkedIn. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/why-candidate-experience-matters-more-than-ever-mike-stamp-him--1nvue/> Luettu: 1.3.2025.

Stjernehammar, J. Prosessikehitys – miksi se on välttämätöntä ja miten onnistua. Navcite. Luettavissa: <https://www.navcite.com/fi/artikkelit/prosessikehitys-miksi-ja-miten/> Luettu: 14.4.2025.

Suomi.fi. Rekrytointiopas. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/palvelut/rekryopas-duunitori-oy/2915f7ef-0183-42bb-bc2a-6a38a4c3e9ec> Luettu: 1.4.2025.

Söderström, J. Nauhoitetut videohaastattelut ja live-haastattelut: Miten ne eroavat toisistaan? Recright. Luettavissa: <https://get.recright.com/fi/blogi/nauhoitetut-videohaastattelut-ja-live-haastattelut-miten-ne-eroavat-toisistaan/> Luettu: 20.12.2024.

Södeström, J. Rekrytointijärjestelmän ABC – kaaoksesta hallintaan. Recright. Luettavissa: <https://get.recright.com/fi/blogi/rekrytointijarjestelman-abc-kaaoksesta-hallintaan/> Luettu: 12.1.2025.

Talent Board. 2024. 2023 Global Candidate Experience (CandE) -benchmark research report. Luettu: 6.4.2025

Trustamary Team. 2023. Customer effort score (CES) – Mittari käyttäjäkokemuksen mittaamiseen. Trustmary. Luettavissa: <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/customer-effort-score-ces-mittari-kayttajakokemuksen-mittaamiseen/> Luettu: 1.4.2025.

Tuomi, J., Sarasjärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Helsinki. 8. uudistettu painos. E-kirja. Luettu. 15.4.2025.

Universum. 2025. How Candidate Experience Shapes Employer Branding: From First Contact to Final Offer. Luettavissa: <https://universumglobal.com/resources/blog/how-candidate-experience-shapes-employer-branding:-from-first-contact-to-final-offer/> Luettu: 20.3.2025.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.4.2025.

Viljamaa, L. 2023a. Hakijakokemus etusijalle – 7 vinkkiä hakijaystävälliseen rekrytointiin. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/varmista-hyva-hakijakokemus> Luettu: 10.1.2025.

Viljamaa, L. 2023b. Vältä virherekrytointi – näin toimii soveltuvuusarviointi. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/soveltuvuusarviointi-rekrytoinnissa> Luettu: 23.12.2024.

Viljamaa, L. 2024. Älä mokaa hakijaviestinnässä – näin teet vaikutuksen työnhakijaan. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/vinkit-hakijaviestintaan> Luettu: 14.4.2025.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Luettu: 14.4.2025.

Villa, H. 2024. Rekrytoinnin suurin sudenkuoppa: hyvän tyyppin palkkaaminen. ManpowerGroup. Luettavissa: <https://blogi.manpowergroup.fi/hyva-tyyppi-rekrytointi> Luettu: 10.1.2025.

von Moltke, M. 2024. Your Guide To Creating a Candidate Experience Survey (Plus Free Template). AIHR. Luettavissa: <https://www.aihr.com/blog/candidate-experience-survey-template/> Luettu: 6.4.2025.

Zojceska, A. 2018. Candidate Journey Mapping: Step-by-Step Guide. Talentlyft. Luettavissa: <https://www.talentlyft.com/blog/candidate-journey-mapping-step-by-step-guide> Luettu: 1.4.2025.

Zuther, S. 2024. Candidate Journey: These 6 Phases are Crucial. Omr Reviews. Luettavissa: <https://omr.com/en/reviews/contenthub/candidate-journey> Luettu: 1.4.2025.

Liitteet

Liite 1. Kysely

Hakijakokemuskysely

— Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Olen tutustunut [tutkimustiedotteeseen](#).

- Kyllä
- En. Lomakkeen täyttäminen edellyttää, että tutustut tutkimustiedotteeseen.

2. Mitä kautta sait tiedon avoimesta tehtävästä?

- Yritys x:n urasivut
- Duunitori
- Jobly
- LinkedIn
- Työmarkkinatori / TE-toimiston sivut
- Sosiaalinen media (Facebook, ig, tmv)
- Muu, mikä? _____

3. Oletko kuullut Yritys x:stä aikaisemmin ennen rekrytointiprosessia? Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto.

- Olen ollut aikaisemmin töissä Yritys x:ssä
- Olen aikaisemmin hakenut Yritys x:n avoinna olevaan tehtävään
- Olen kuullut Yritys x:stä opintojeni kautta
- Olen ollut Yritys x:n asiakas
- Olen kuullut Yritys x:stä sosiaalisen median kautta
- En ollut aikaisemmin kuullut Yritys x:stä
- Olen kuullut Yritys x:stä jostain muuta kautta.
Mistä? _____

4. Arvioi työnhakuun liittyviä väittämiä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työpaikkailmoitus oli informatiivinen ja tarjosi työn kannalta oleelliset tiedot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkailmoitus oli houkutteleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtävään hakeminen rekrytointijärjestelmän kautta oli helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamis- ja koulutusvaatimukset olivat selkeästi mainittuna ilmoituksella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Etenitkö rekrytointiprosessissa työhaastatteluun? *

- Kyllä
- En
- Odotan vielä tietoa rekrytointiprosessin etenemisestä

6. Arvioi työhaastatteluun liittyviä väittämiä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Haastattelija oli valmistautunut haastattelutilaisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelutilaisuus oli miellyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain vastauksen esittämiini kysymyksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelussa minulta kysyttiin tehtävän kannalta olennaisia kysymyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle jäi haastattelun perusteella hyvä kuva Yritys x:stä työnantajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Arvioi rekrytointiprosessin etenemiseen liittyviä väittämiä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Viestintä oli selkeää ja läpinäkyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi tietoa rekrytointiprosessista ja sen etenemisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointiprosessi eteni mielestäni sopivalla aikataululla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Saitko palautetta rekrytointiprosessin aikana?

- Kyllä
- En

9. Hakisitko tämän rekrytointiprosessin perusteella uudestaan Yritys x:n avoinna oleviin tehtäviin?

- Kyllä
 En
 En osaa sanoa

10. Muuttuiko mielikuvasi Yritys x:stä työnantajana tämän rekrytointiprosessin perusteella?

- Mielikuvani heikkeni huomattavasti
 Mielikuvani heikkeni jokseenkin
 Mielikuvani ei muuttunut
 Mielikuvani parani jokseenkin
 Mielikuvani parani huomattavasti

11. Tulitko valituksi hakemaasi tehtävään?

- Kyllä
 En
 Rekrytointiprosessi on vielä kesken

12. Kuinka voisimme kehittää rekrytointiprosessia tulevaisuudessa?

13. Kokonaisuutena olin tyytyväinen Yritys x:n rekrytointiprosessiin.

Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä



Liite 2. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Olet jättänyt työhakemuksen Yritys X:n avoinna olevaan tehtävään viimeisen 4 kuukauden aikana. Saat tämän viestin, sillä teen hakijakokemuksen tilan kartoitusta Yritys X:n rekrytointiprosessiin osallistuneiden hakijoiden keskuudessa **osana opinnäytetyötä**.

Tavoitteenani on selvittää mahdollisimman luotettavasti Yritys X:n hakijakokemuksen nykytilaa. Tutkimuksessa keskitytään ainoastaan hakijoiden kokemukseen, ja olenkin kiinnostunut kuulemaan sinun kokemuksistasi ja ajatuksistasi Yritys X:n rekrytointiprosessista.

Kysely sisältää 18 monivalintakysymystä ja yhden avoimen kysymyksen. Vain muutamat monivalintakysymyksistä ovat pakollisia. Kyselyn täyttämiseen menee vain 5–10 minuuttia. Arvostan suuresti käyttämäsi aikaa ja vaivaa kyselyn täyttämiseen. Jokainen vastaus on hyvin arvokas ja mahdollistaa rekrytointiprosessin ja toimintatapojen kehittämisen. Vastaathan kyselyyn 12.3.2025 mennessä

Tässä linkki kyselyyn:

Kyselyssä kerättyä aineistoa käytetään ainoastaan tutkimustarkoituksiin. Tutkimuksessa kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä vastauksiasi voida yhdistää sinuun tai työpaikkahakemukseesi. Kyselyyn vastaaminen sekä tulosten käsittely tapahtuu anonymisti. Opinnäytetyössä vastauksia käsitellään yleisellä tasolla. Vastaamalla kyselyyn suostut siihen, että vastauksiasi voidaan käyttää anonymisti opinnäytetyössä sekä Yritys X:n rekrytointiprosessin kehittämisessä.

Mikäli sinulla on kysyttävää, voit olla minuun yhteydessä sähköpostitse laura.lehtikangas@myy.haaga-helia.fi tai puhelimitse +358 40 xxx xxxx.

Liite 3. Tutkimustiedote

Tutkimustiedote

Opinnäytetyön nimi: Hakijakokemus rekrytointiprosessin keskiössä

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot: Laura Lehtikangas, laura.lehtikangas@myy.haaga-helia.fi

Toimeksiantaja: Yritys X

Aineiston keruun tavoite: Aineiston avulla analysoidaan hakijakokemuksen muodostumista ja nykytilaa Yritys X:ssä.

Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet: Webropol online kysely

Osallistuminen kesto: 5-10min

Etukäteisvalmistautuminen: Osallistuminen tutkimukseen ei vaadi etukäteisvalmistautumista.

Osallistumisen hyöty tutkittavalle tai hänen edustamalleen organisaatiolle: Vastaamalla kyselyyn tutkittava auttaa Yritys X:n hakijakokemuksen nykytilan kartoittamisessa sekä auttaa kehittämään rekrytointiprosessia tulevaisuudessa.

Tuloksista tiedottaminen: Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkopalvelussa.

Aineiston käsittely, säilytys, luovutustahot ja hävittäminen: aineiston käsittelyyn ja analysointiin käytetään Haaga-Helian tarjoamia tallennuspalveluita ja analysointiohjelmiä. Kyselyssä ei kysytä henkilötietoja.

Aineisto hävitetään viimeistään 30.06.2025.

Lisätiedot: Laura Lehtikangas, laura.lehtikangas@myy.haaga-helia.fi

Vapaaehtoisuus ja suostumuksen peruuttaminen: Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Huomaa, että suostumusta tutkimukseen osallistumiseen ei voi peruuttaa Lähetä-painikkeen painamisen jälkeen, koska yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa aineistosta.

Palaa kyselyyn sulkemalla tämä selainikkuna.