



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Kysymyslomakkeen luominen rekrytointiprosessin kehittämiseksi

Jonna Saarinen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Kysymyslomakkeen luominen rekrytointiprosessin kehittämiseksi

Jonna Saarinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2018

Jonna Saarinen

### Kysymyslomakkeen luominen rekrytointiprosessin kehittämiseksi

Vuosi 2018 Sivumäärä 52

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda yritys X:lle kysymyslomake, jolla mitataan rekrytointiprosessia ja työnantajamielikuvaa työnhakijan näkökulmasta. Kysymyslomakkeen luominen koettiin tärkeäksi, koska yritys X pyrki kehittämään rekrytointiprosessiaan ja saamaan jatkuvaa palautetta rekrytointiprosessista ja työnantajamielikuvasta. Kysymyslomake testattiin pilottitestillä. Testaamisen avulla saatiin tietoa rekrytointiprosessin ja työnantajamielikuvan nykytilasta. Yritys X hyötyy opinnäytetyöstä, koska he saavat valmiiksi personoidun kysymyslomakkeen, jolla kerätää jatkuvasti palautetta rekrytointiprosessista ja työnantajamielikuvasta.

Kysymyslomake luotiin havainnoimalla työpaikkahaastattelutilanteita, perehtymällä yritys X:n rekrytointiprosessiin, keskustelemalla yritys X:n rekrytointikoordinaattorin ja esimiehen kanssa sekä perehtymällä rekrytointiprosessin, työnantajamielikuvan ja hakijakokemuksen teoriaperustaan. Näiden avulla luotu kysymyslomake testattiin pilottitestillä. Pilottitestin tarkoituksena oli selvittää, saadaanko kysymyslomakkeella palautetta, jolla voidaan kehittää rekrytointiprosessia ja työnantajamielikuvaa. Lisäksi sen tarkoituksena oli antaa ensimmäistä kertaa palautetta rekrytointiprosessista ja työnantajamielikuvasta yritys X:lle. Kysely lähetettiin 2513 henkilölle ja vastauksia saatiin 332 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli 13 %.

Opinnäytetyö oli toiminnallinen työ, jossa luotiin yritys X:lle uusi kysymyslomake. Kysymyslomake testattiin pilottitestillä, josta saatiin palautetta, että kysymyslomakkeessa kysyttiin oikeita asioita, aihepiirit oli valittu oikein ja vastausten avulla pystyttiin tekemään kehitysideoita rekrytointiprosessiin. Palautteista saatiin myös muutama kehitysidea kysymyslomakkeeseen. Näiden kehitysideoiden pohjalta yritys X muuttaa kysymyslomaketta jonkin verran. Pienten muutosten avulla saataisiin vielä enemmän palautetta, joka voisi kehittää rekrytointiprosessia ja työnantajamielikuvaa. Yleisesti opinnäytetyö osoitti, että jokaisen yrityksen tulisi panostaa rekrytointiprosessiinsa, koska sillä on paljon vaikutusta yrityksen muihin toimintoihin.

Asiasanat: rekrytointiprosessi, työnantajamielikuva, hakijakokemus, kysymyslomake.

Jonna Saarinen

Creating a question form in order to develop the recruitment process

Year	2018	Pages	52
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis was to create a personalized question form for Company X for measuring the recruitment process and employer image from applicant's point of view. Company X seeks to improve their recruitment process, so the question form will give them valuable information. Company X benefits from this thesis because by using the personalized question form they can have continuous feedback from recruitment process and employer image now and in the future. Creation and testing of the question form gave information of the current state of recruitment process and employer image of Company X.

The question form was created by observing recruitment situations, becoming acquainted with Company X's recruitment process, discussing with the recruiting coordinator and recruitment manager and reading about the theory of recruitment process, employer image and applicant experience. The created question form was tested in pilot testing. The question form was tested to make sure that the answers can be used to improve the recruitment process and employer image. The pilot test was also the first time when Company X received feedback from its recruitment process and employer image. The questions were sent to 2513 people, 332 of them answered. The response rate was 13 %.

This thesis was a functional work where a question form was created to Company X. The form was tested with pilot testing. The pilot test gave a confirmation that the question form works, the topics of the questions were chosen well and answers can be used to improve the recruitment process. The question form was also modified a bit based on the suggestions from the persons who took part in pilot testing. The objective and purpose of this thesis was achieved. Company X received a question form that allows them to collect feedback from their recruitment process and employer image from applicant's point of view. In general, this thesis showed that every company needs to invest in their recruitment process because it has a huge impact on companies' other functions.

Keywords: recruitment process, employer image, applicant experience, question form.

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Tavoite ja tarkoitus .....	7
1.2	Menetelmät .....	8
2	Rekrytointi .....	9
2.1	Rekrytointiprosessi .....	9
2.2	Rekrytoinnin suunnittelu .....	10
2.2.1	Toimenkuvan ja henkilöprofiilin määrittäminen .....	11
2.2.2	Rekrytointikriteerit .....	11
2.3	Työpaikkailmoitus.....	12
2.4	Hakemusten käsittely ja haastatteluihin valmistautuminen .....	14
2.5	Työpaikkahaastattelun tyylit, rakenne ja valintapäätös.....	15
2.6	Viestintä rekrytointiprosessissa .....	16
3	Työnantajamielikuva.....	18
3.1	Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät .....	19
3.1.1	Brändi .....	19
3.1.2	Yritysimago.....	20
3.1.3	Yrityksen maine .....	22
3.2	Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva .....	24
3.3	Rekrytointiprosessin vaikutus työnantajamielikuvaan.....	25
3.3.1	Rekrytointiprosessin suunnittelun vaikutus työnantajamielikuvaan .....	25
3.3.2	Rekrytointiviestinnän merkitys työnantajamielikuvaan .....	25
4	Asiakaskokemus.....	26
4.1	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	26
4.2	Hakijakokemus .....	27
5	Kysymyslomakkeen luominen rekrytointiprosessin kehittämiseksi .....	28
5.1	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus .....	28
5.2	Kysymyslomakkeen luomismenetelmät .....	29
5.2.1	Kysymyslomake .....	30
5.2.2	Kysymyslomakkeen luominen yritykselle .....	33
5.2.3	Tapaamiset .....	35
5.2.4	Rekrytointipäivän havainnointi .....	37
5.3	Etiikka.....	39
5.4	Kysymyslomakkeen testaus.....	40
5.5	Pilottitesti.....	42
6	Arviointi .....	45
	Lähteet .....	49

Kuviot .....	52
--------------	----

## 1 Johdanto

### 1.1 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yritys X:lle kysymyslomake, jolla mitataan rekrytointiprosessia ja työnantajamielikuvaa työnhakijan näkökulmasta. Tällaisen Kysymyslomakkeen avulla saadaan jatkuvasti palautetta rekrytointiprosessista ja pystytään kehittämään rekrytointiprosessin toimintoja. Tavoitteena on myös käyttää olemassa olevia mittareita hyödyksi. Kysymyslomakkeen avulla saadaan palautetta työnhakijoilta, miten he ovat kokeneet rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan. Lisäksi sen avulla saadaan tietää, minkälainen työnhakijoiden työnantajamielikuva oli ennen rekrytointiprosessia ja muuttuiko se rekrytointiprosessin jälkeen.

Työnhakijoiden palautteen saaminen rekrytointiprosessista on erityisen tärkeää, jos yritys haluaa kehittyä tulevaisuudessa työnhakijaystävällisempään suuntaan. Yritys X haluaa tulevaisuudessa kerätä palautetta rekrytointiprosessista jatkuvasti, joten he tarvitsevat kysymyslomakkeen, jota voidaan käyttää koko ajan. Tässä opinnäytetyössä kehitetään yritys X:lle kysymyslomake, jota he voivat tulevaisuudessa käyttää jatkuvasti. Kysymyslomakkeen kysymykset ovat ajattomat, mikä takaa sen, että yritys X voi käyttää kysymyslomaketta jatkuvasti. Kysymyslomake on kuitenkin sellainen, että sitä voi muokata halutessaan.

Yritys X toimii kiinteistöpalvelualalla, mutta pysyy tässä opinnäytetyössä tunnistamattomana. Yritys X:n 2017 vuoden tavoitteena on kehittää rekrytointiprosessia. Yhtenä osana tavoitteita on saada työnhakijoilta palautetta, jonka avulla voidaan kehittää rekrytointiprosessia tulevaisuudessa entistä työnhakijaystävällisemmäksi. Yritys X haluaa työnhakijoiltaan jatkuvaa palautetta, jotta nähdään, miten edelliset kehitykset ovat toimineet. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvä kysymyslomake tukee tätä rekrytointiprosessin kehittämistavoitetta, koska kysymyslomakkeen avulla saadaan työnhakijoilta palautetta rekrytointiprosessista. Palautteen avulla pystytään kehittämään rekrytointiprosessia parempaan suuntaan.

Rekrytointiprosessi ja työnantajamielikuva vaikuttavat vahvasti toisiinsa, ja siksi niitä käsitellään tässä opinnäytetyössä. Molemmat vaikuttavat siihen, miten työnhakija kokee rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan. Ennen rekrytointiprosessiin osallistumista työnhakijalla on jokin työnantajamielikuva yrityksestä. Tämä mielikuva vaikuttaa työnhakijan ennakkokäsityksiin, minkälainen työpaikka olisi työskennellä. Lisäksi se vaikuttaa siihen, hakeeko työnhakija yritykseen töihin. Rekrytointiprosessin jälkeen työnhakijan ennakkokäsitykset yleensä vahvistuvat tai muuttuvat. Tämän vuoksi rekrytointiprosessi vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Rekrytointiprosessi ja työnantajamielikuva vaikuttavat vahvasti työnhakijakokemuksen muodostumiseen. Näiden vuoksi rekrytointiprosessin, työnantajamielikuvan ja työnhakijakokemuksen käsitteleminen on erityisen tärkeää tässä opinnäytetyössä. Tärkeää on myös tarkastella, miten nämä vaikuttavat toisiinsa.

## 1.2 Menetelmät

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tehdään jollekin yritykselle konkreettinen tuotos, joka voi olla esimerkiksi jokin ohje tai ohjelma. Sen tarkoituksena on antaa uutta tietoa yritykselle tai kehittää jotain jo olemassa olevaa tai luoda kokonaan uusi tuotos. Toiminnallisissa opinnäytetöissä on usein samankaltaisia piirteitä kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. Joissain töissä niitä on vaikea erottaa toisistaan, koska niissä on samankaltaisia piirteitä. Lisäksi toiminnallisessa opinnäytetyössä on tärkeää, että siinä tehtävä tuotos on tuloksellista, kehittävää, käytettävää ja näkyvää. (Vilka & Airaksinen 2003, 9; Salonen 2013.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tärkeää rajata kohderyhmä. Kohderyhmä on se, jolle työ kohdistetaan. Kohderyhmän määrittäminen on tärkeää, koska se ratkaisee työn sisällön. Lisäksi toiminnallisessa opinnäytetyössä on olennaista pitää päiväkirjaa. Opinnäytetyöpäiväkirjassa dokumentoidaan kaikki, mitä prosessin aikana on tehty. (Vilka & Airaksinen 2003, 19, 38-40.) Tässä opinnäytetyössä pidetään päiväkirjaa, joka tukee työn etenemistä. Se auttaa muistamaan, mitä muutoksia työhön on tehty sekä miten työ on kehittynyt ajan kuluessa.

Tässä opinnäytetyössä kehitettävä kysymyslomake luodaan havainnoimalla työhaastattelutilannetta. Havainnointi, eli toiselta nimeltään observointi, tarkoittaa havainnointia toisten ihmisten käyttäytymisestä jossain tilanteessa tai olosuhteessa. Havainnointia käytetään paljon esimerkiksi tutkimuksellisissa kehittämistöissä. Havainnointia käytetään luonnollisissa ympäristöissä tai keinotekoisissa tilanteissa. Sen avulla pystytään täydentämään esimerkiksi kyseilyitä, joita tuotetaan tai ollaan tuottamassa tulevaisuudessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103.) Jotta kysymykset olisivat juuri oikeanlaiset, tässä opinnäytetyössä havainnoidaan työhaastattelutilanteita. Työhaastattelutilannetta havainnoimalla ymmärretään, mitä asioita työnhakijalta kannattaa kysyä kysymyslomakkeessa, jotta saataisiin mahdollisimman kattavaa palautetta rekrytointiprosessista.

Kysymyslomake luodaan myös perehtymällä yritys X:n rekrytointiprosessiin, keskustelemalla yritys X:n rekrytointikoordinaattorin ja rekrytointitiimin esimiehen kanssa sekä perehtymällä rekrytointiprosessin teoriaan. Rekrytointiprosessin teorian avulla ymmärretään, miten rekrytointiprosessi yleisesti tehdään. Kysymyslomaketta luodessa on tärkeää keskustella yritys X:n rekrytointikoordinaattorin ja rekrytointitiimin esimiehen kanssa. Keskustelemalla heidän kanssaan, saadaan työntekijöiden näkökulmaa kysymysten luomiseen. Lisäksi heillä on tietoa ja kokemusta siitä, miten rekrytointiprosessi on hoidettu yrityksessä tähän asti. Tietojen ja kokemusten kuuleminen auttaa kysymyslomakkeen luomisessa. Kysymyslomakkeen on tarkoitus olla sellainen, että siitä saataisiin palautetta, jonka avulla yrityksen rekrytoijat voivat kehittää työtään tulevaisuudessa.



Kysymyslomake on tärkeää testata ennen kuin se lähetetään vastaajille. Testikyselyyn olisi tärkeää saada vastaamaan 5-10 henkilöä. Kysymyslomakkeen testaajat voivat vastaamisen jälkeen kertoa, oliko lomake kokonaisuudessaan selkeä, kysyttiinkö oikeita asioita oikeassa muodossa, kestäkö vastaaminen liian kauan ja minkälainen yleisvaikutelma siitä jäi. Mikäli vastaajien mielestä kyselylomakkeesta puuttui joku oleellinen asia, se voidaan tässä vaiheessa vielä lisätä lomakkeeseen. Testauksessa myös selviää, oliko mukana turhia kysymyksiä, jotka olisivat oleellista poistaa lomakkeesta. (Heikkilä 2014, 58; Ghauri & Gronhaug 2010, 85.) Valmiit kysymykset testataan yritys X:n rekrytointikonsulteilla ja esimiehillä. Testikyselyyn osallistuu yhteensä 8 henkilöä. Tämän testikyselyn tekeminen on tärkeää, koska rekrytointikonsulteilta ja esimiehiltä saa arvokasta palautetta kysymyksistä. Kysymysten testauksen avulla nähdään, pitääkö kysymyksiä muokata jollain tavalla.

Tässä opinnäytetyössä luodut kysymykset testataan pilottitestillä. Pilottitestin tarkoitus on näyttää, kuinka hyvin opinnäytetyössä luodut kysymykset mittaavat niitä asioita, joita niiden on tarkoitus mitata. Tässä työssä mitattavat asiat ovat rekrytointiprosessi, työnantajamielikuva sekä itse kysymyslomake. Kysymysten on tarkoitus antaa kehityskelpoisia vastauksia. Vastaukset tulevat työnhakijan näkökulmasta. Toinen erityisen tärkeä pilottitestin tehtävä on antaa yritys X:lle palautetta heidän rekrytointiprosessistaan ja työnantajamielikuvastaan. Pilottitestin avulla yritys X voi tehdä muutoksia rekrytointiprosessiinsa, kun he saavat palautetta, miten hyvin prosessissa on onnistuttu. Pilottitesti antaa ensimmäistä kertaa yritys X:lle palautetta, miten työnhakijat kokivat heidän rekrytointiprosessinsa. Pilottitesti on tärkeä vaihe tässä opinnäytetyössä, koska se toimii arvokkaana palautteen antajana. Pilottitestin jälkeen pystytään arvioimaan, kuinka hyvin kysymykset mittasivat haluttuja asioita sekä pitääkö kysymyksiä muokata jollain tavalla.

## 2 Rekrytointi

Rekrytointi tarkoittaa tilannetta, jossa avoinna olevaan työtehtävään etsitään työntekijä. Se on aina ollut tärkeä osa yritystoimintaa. Tulevaisuudessa siitä tulee entistä tärkeämpi osatekijä yritystoiminnassa, koska uutta työvoimaa tarvitaan jatkuvasti. (Koivisto 2004, 23; 88.) Kaijala (2016, 47) määrittelee rekrytoinnin prosessiksi, jossa etsitään yritykseen oikeanlaista osaamista, innokkuutta ja kykyä suoriutua työtehtävästä.

### 2.1 Rekrytointiprosessi

Koiviston (2004, 23) mukaan rekrytointiprosessi tarkoittaa kaikkia niitä peräkkäisiä tapahtumia, joiden avulla saadaan juuri oikea henkilö vapaana olevaan työtehtävään. Rekrytointiprosessi voi kuulostaa lyhyeltä ajanjaksolta, mutta nopeimmillaankin se vie kuukausia aikaa. Rekrytointiprosessi alkaa, kun yritykseen tarvitaan lisää osaamista. Työsuhde alkaa aina rekrytointiprosessista, minkä vuoksi sitä sanotaan työsuhteen elinkaaren aloituspisteeksi. Silloin esimies ja alainen kohtaavat toisensa ensimmäistä kertaa. (Rötkin 2015, 44.)

Rekrytointiprosessin kulku voidaan kiteyttää kolmeen vaiheeseen, jotka ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Rekrytointiprosessin kulku tulisi hoitaa sujuvasti ja suhteellisen nopeasti. Tämän vuoksi sille pitää varata hyvin aikaa. Nopea toiminta antaa omistautuneen kuvan työnantajasta. Lisäksi se antaa työnhakijalle kuvan, että rekrytointiprosessi on suunniteltu hyvin, kun koko prosessi menee eteenpäin nopealla tahdilla. Nopea vauhti takaa sen, että työnantajamielikuva ei kärsi hitaasta rekrytointiprosessista. (Hyppänen 2013, 197; Kaijala 2016, 107.)

Rekrytointiprosessiin tulee panostaa koko ajan enemmän. Tilastokeskuksen teettämän tutkimuksen (2017) mukaan vuoden 2017 toisella vuosineljänneksellä avoimia työpaikkoja oli tullut lisää 6200 kappaletta. Vuoden 2016 toisella vuosineljänneksellä avoimien työpaikkojen luku oli 30600, ja vuonna 2017 avoimien työpaikkojen luku oli 36800. Tutkimuskohteena oli koko Suomi. Tähän kyselyyn oli vastannut rekrytoinneista vastaavat henkilöt, jotka rekrytoivat yksityiselle ja julkiselle sektorille toimipaikkoja. Tiedonkeruussa on vuosittain noin 2500 eri toimipaikkaa. Tämä kertoo sen, että rekrytointien määrä on kasvussa, jolloin se on tärkeä ja pinnalla oleva aihe. (Avoimet työpaikat 2017.)

## 2.2 Rekrytoinnin suunnittelu

Rekrytointiprosessissa on erityisen tärkeää suunnitteluvaihe. Se antaa kattavan pohjan rekrytoinnissa onnistumiselle. Yrityksen olisi tärkeä miettiä, miten yrityksellä menee nyt, ja mitä kohti halutaan mennä tulevaisuudessa. Lisäksi pitää miettiä, minkälaista osaamista tarvitaan, että päästään tulevaisuuden tavoitteisiin. Rekrytoinnin suunnittelu vaikuttaa omalta osaltaan myös työnantajamielikuvaan. Tämänkin kannalta suunnitteluvaihe on erityisen tärkeää. (Hyppänen 2013, 197; Valvisto 2005, 25; Kaijala 2016, 46.) E. Viljan (webinaarihaastattelu, 19.10.2017) mukaan rekrytointiprosessi menee pieleen yleensä silloin, jos sitä ei ole suunniteltu hyvin. Hyvä rekrytointisuunnitelma auttaa, ettei prosessissa epäonnistuta.

Ennen rekrytoinnin suunnittelua täytyy varmistaa rekrytointilupa. Rekrytointiprosessia ei voida käynnistää ilman lupaa. Monilla yrityksillä on tietyt suunnitelmat ja menettelytavat, joita käytetään luvan saamisessa. Rekrytointiluvan saamisen jälkeen voidaan käynnistää suunnitteluvaihe. Rekrytointiprosessin suunnitteluvaiheet ovat työn tarpeellisuuden arvioiminen, rekrytointiluvan saaminen, toimenkuvan kattava määrittely, aikataulun suunnitteleminen sekä rekrytointiprosessissa käytettävien käytäntöjen valinta. Aikataulun suunnittelu on erityisen tärkeää, koska rekrytointiprosessi vie paljon aikaa rekrytointia hoitavalta henkilöltä. Prosessi yleensä nopeutuu sillä, että esimies tai rekrytointia hoitava henkilö varaa kalenteristaan valmiiksi aikoja, jolloin hän hoitaa rekrytointiprosessia eteenpäin. (Hyppänen 2013, 197-200; 202.)

Suunnittelun alkuvaiheessa on tärkeää miettiä, miksi edellinen työntekijä lopetti tässä työtehtävässä. Syiden pohtiminen auttaa ymmärtämään, johtuiko työntekijän lähteminen toimenkuvan epäselvyydestä, ongelmista työyhteisössä, palkasta tai työtehtävän laadusta. Työtehtävän laatu tarkoittaa, kuinka hyvin työntekijä pystyy kehittymään ja onnistumaan työtehtävässään sekä motivaation määrää, jonka työntekijä saa työtä tehdessään. Mahdollisten epäkohtien löytäminen auttaa siinä, että samoja virheitä ei tehdä toista kertaa. (Hyppänen 2013, 199.)

### 2.2.1 Toimenkuvan ja henkilöprofiilin määrittäminen

Työtehtävän toimenkuvan ja henkilöprofiilin määrittäminen ovat tärkeitä vaiheita rekrytoinnin suunnittelussa. Yleisesti toimenkuvasta tulee ilmi tärkeimmät tehtävät kyseisessä työtehtävässä sekä minkälaista osaamista ja koulutusta työtehtävä vaatii. Rekrytointiprosessia ei kannata käynnistää ennen kuin työtehtävän vaatimustaso ja vaadittavat ominaisuudet ovat määritetty. Tarkka määrittely edesauttaa työnhakijaa ymmärtämään, minkälaisesta työtehtävästä on kysymys. Tarkka työtehtävän määrittely auttaa myös rekrytointia hoitavaa henkilöä rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Toimenkuvamäärittelyssä on tärkeää miettiä kriteerit niin, että työtehtävään ei etsitä samanlaista työntekijää kuin edellinen työntekijä oli. Toimenkuvan määritelmä kannattaa myös kirjoittaa ylös, jotta prosessin jokaisessa vaiheessa voisi palata tähän listaan uudestaan. Listan avulla ehkäistään haloefektin muodostuminen. Haloefekti tarkoittaa työnhakijan loistavuutta jollain osa-alueella. Tällaisissa tilanteissa unohdetaan yleensä muut toimenkuvan kriteerit, koska työnhakijan taitavuus yhdessä kriteerissä saa haastattelijan unohtamaan muut kriteerit. Listan avulla haastattelija näkee toimenkuvan kriteerit koko ajan, eikä unohda niistä mitään. (Hyppänen 2013, 200; Koivisto 2004; 40; Vaahtio 2007, 23.)

Henkilöprofiilissa mietitään, minkälainen ihminen haluttaisiin kyseiseen organisaatioon ja avoinna olevaan tehtävään. Se on hyödyllinen monessa kohtaa rekrytointiprosessia. Siitä näkee, minkälaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia hakijalta halutaan. Hakemusten lukuvaiheessa henkilöprofiilia voidaan hyödyntää. Henkilöprofiilin avulla hakemuksista etsitään ihmisiä, joilla on samankaltaisia piirteitä kuin henkilöprofiiliin on määritetty. (Hyppänen 2013, 200.)

### 2.2.2 Rekrytointikriteerit

Rekrytointikriteereitä voidaan pitää koko rekrytointiprosessin perustana. Niiden laatiminen kuuluu suunnitteluvaiheeseen. Lisäksi ne ohjaavat rekrytointiprosessia. Rekrytointikriteeri on esimerkiksi jokin taito, joka hakijalta vaaditaan, jotta hän pystyisi suoriutumaan työtehtävästä. Rekrytointikriteereissä näkyy yrityksen visio ja strategia tavalla tai toisella. Ne takaavat objektiivisuuden rekrytointiprosessin ajan, mikä on oikeudenmukaista työnhakijoille. (Salli & Takatalo 2014, 16; 18.)

Kriteerien määrä suositellaan pitämään pienenä, koska ne ovat silloin helpompi muistaa. Kriteerivalinnan jälkeen on tärkeää määritellä nämä valitut kriteerit. Määrittely on tärkeää, koska silloin välttyään erilaisilta tulkinnoilta. Jos kriteereitä ei ole määritelty ja moni ihminen käyttää niitä rekrytointiprosessissa, vaarana on, että kriteerit ymmärretään eri tavalla. (Salli & Takatalo 2014, 16.)

### 2.3 Työpaikkailmoitus

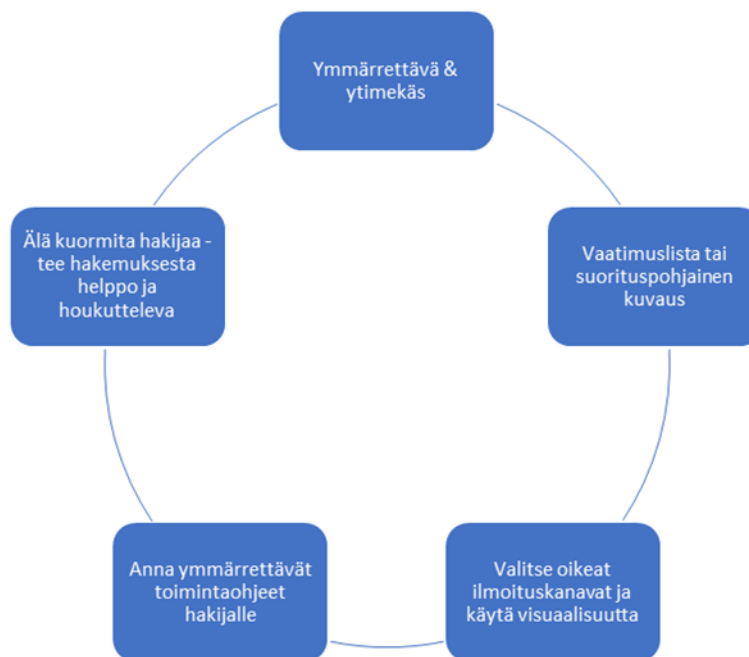
Työpaikkailmoituksen tarkoituksena on saada työnhakijat kiinnostumaan vapaasta työpaikasta. Työpaikkailmoitus on myös osa yrityksen rekrytointia ja markkinointia. Kyse on pohjimmiltaan samasta asiasta kuin tuotemarkkinoinnissa, jossa yritetään saada kiinnostus heräämään tuotteeseen. Ihmiset katsovat yleensä työpaikkailmoituksesta tietyt asiat, ja he olettavat, että etsimänsä asiat ovat samassa paikassa kuin ennenkin. Siksi ilmoituksesta ei kannata tehdä kovin erikoista. Tavallisesti työpaikkailmoituksesta löytyvät ainakin esittely yrityksestä, henkilökunnan määrä, tehtävän vaatimukset, palkkaus, koulutus ja työpisteen paikkakunta. (Vaahtio 2007, 34-37; Hyppänen 2013, 201.)

Työpaikkailmoituksen tulee olla sellainen, että lukija ymmärtää, mitä haetaan. Lisäksi sen pitää olla ytimekäs, jossa tärkeimmät asiat ovat koottu lyhyesti. Tällä varmistetaan, että lukija jaksaa lukea hakemuksen. Otsikko tulee miettiä tarkkaan, koska se on ensimmäinen päätös, jonka työnhakija tekee. Työnhakija ei avaa hakemusta, jos otsikko on huono. Lisäksi on tärkeää miettiä hakijan tarpeet ja toiveet työpaikkailmoitusta tehdessä. Ne pidetään mielessä työpaikkailmoitusta luodessa. (Salli & Takatalo 2014, 25-26.)

Nykypäivänä on tärkeää, että hakemus on lyhyt, koska monet lukevat työpaikkailmoituksen mobiililaitteella. Pienestä näytöstä ei jaksaa lukea pitkää tekstiä. Vuonna 2017 mobiililaitteiden käyttö työnhakuprosessissa oli 56 % kaikista käytetyistä päätelaitteista. Vuonna 2016 kyseinen prosenttiluku oli 47 % ja vuonna 2015 luku oli 38 %. Tästä näkee, että mobiililaitteiden käyttö työnhakijaprosessissa on kasvamassa. (Salli & Takatalo 2014, 26; Kansallinen rekrytointitutkimus 2017.)

Työpaikkailmoituksessa voi olla suorituspohjainen työtehtäväkuvaus. Siinä kerrotaan, mitä työtehtävässä konkreettisesti tehdään päivittäin. Tällaisen käytännönläheisemmän työtehtäväkuvauksen antaminen helpottaa työnhakijoita. Silloin he näkevät, soveltuisivatko he työtehtävään. Tämä myös karsii turhia hakemuksia, kun nähdään heti, mitä työtehtävässä pitää tehdä. Usein työpaikkailmoituksissa on lista vaadittavista ominaisuuksista, joita hakijalla tulisi olla. Se karsii potentiaalisia hakijoita, jos vaatimuslista on pitkä. Tulevaisuudessa yritykset kilpailevat osaavista työntekijöistä. Tämän vuoksi on tärkeää panostaa työpaikkailmoitukseen, jotta se houkuttelisi potentiaalisia työnhakijoita. (Salli & Takatalo 2014, 26-27.)

Työpaikkailmoituksessa on tärkeää antaa selkeät ja tarkat ohjeet siitä, mitä hakijan tulee tehdä, jos hän haluaa hakea avoimena olevaan työtehtävään. Tarkkojen ja selkeiden ohjeiden antaminen on tärkeää, koska hakijat eivät tiedä automaattisesti, miten toimia. Työpaikkailmoituksen lopussa on tärkeää kertoa keneltä voi kysyä lisäkysymyksiä, jos haluaa tietää lisää työtehtävästä tai yrityksestä. (Salli & Takatalo 2014, 28-29; Hyppänen 2013, 201.)



Kuvio 1 Houkuttelevan työpaikkailmoituksen muistilista (mukailien Salli & Takatalo 2014, 25)

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 170-171) mukaan työpaikkailmoituksen tulee olla ymmärrettävä, ytimekäs ja kokonaisuudeltaan looginen. Ilmoituksen alussa on kuvaus yrityksestä, vapaana olevan työtehtävän kuvaus, osaamisvaatimukset, työnantajan tarjoamat edut työssä, miten haku etenee, yrityksen yhteystiedot ja mahdollisesti palkka. Työpaikkailmoitusta tehtäessä olisi tärkeää miettiä käytettyä kieltä ja visuaalisuutta. Ne eivät saa erota yrityksen muusta markkinointiviestinnästä. Tärkeää on, että työpaikkailmoitus ja yrityksen markkinointiviestintä ovat samankaltaisia. Samankaltaisuus kaikilla viestinnän osa-alueilla vahvistaa työnhakijoille muodostuvaa työnantajamielikuvaa. Verkossa julkaistussa työpaikkailmoituksessa on yleensä kuvia, värejä, ääniä. Näiden tarkoitus on herättää työnhakijan mielenkiinto työpaikkailmoitusta kohtaan.

Työpaikkailmoitusta tehdessä on tärkeää miettiä kohderyhmä, jota ilmoituksella pyritään tavoittelemaan. Ilmoitukseen on tärkeä panostaa kunnolla, koska sen tärkein tehtävä on saada oikeat ihmiset kiinnostumaan työpaikasta. Kohderyhmän tärkeys tulee ilmi myös ilmoituskanavien valitsemisessa. Eri kohderyhmät käyttävät erilaisia kanavia työpaikkoja etsiessään. Työpaikkailmoituksen kohderyhmän tiedostaminen auttaa ymmärtämään, mitä ilmoituskanavia kannattaisi käyttää. (Hyppänen 2013, 201; Salli & Takatalo 2014, 28.)

Sosiaalisessa mediassa on monia tehokkaita rekrytointikanavia. Facebook on yksi tunnetuimmista sosiaalisen median kanavista. Sen avulla yritys voi tavoittaa monia eri-ikäisiä työhakijoita. Toinen tunnettu kanava on LinkedIn. Linkedniä kutsutaan ammatilliseksi verkostoksi, jossa voi luoda uusia kontakteja ihmisten kanssa. Se on koko ajan kasvava rekrytointipaikka, johon yritysten kannattaa panostaa. Monet yritykset käyttävät etenkin asiantuntija- ja esimiesrekrytoinneissa Linkedniä. Kolmas käytetty rekrytointikanava on Twitter. Twitteristä löytää asiantuntijoita ja tietotyöntekijöitä. Suurin osa suomalaisista Twitter-käyttäjistä on juuri näitä ihmisiä. Rekrytoinnin kannalta Twitter on hyvä kanava, koska siellä voidaan jakaa tietoa. Tieto on avointa ja tavoittaa nopeasti monet ihmiset. (Salli & Takatalo 2014, 34-35.)

Kansallisen rekrytointitutkimuksen (2017) mukaan kasvavimmat rekrytointikanavat Suomessa ovat LinkedIn, Facebook ja Duunitori. TE-palvelut, Oikotie ja Monsteri ovat suuressa suosiossa myös, mutta niiden käyttö on vähentynyt vuonna 2016 ja 2017. Vuonna 2015 TE-palveluiden käyttö oli vielä suosituin, mutta sen käyttö on vähentynyt viimeisenä kahtena vuotena. Oikotien ja Monsterin käyttö oli kasvussa vielä vuonna 2016, mutta vuonna 2017 niiden käyttö on vähentynyt.

#### 2.4 Hakemusten käsittely ja haastatteluihin valmistautuminen

Hakemusten käsittely ja haastatteluihin valmistautuminen ovat aikaa vieviä, mutta tärkeitä vaiheita rekrytointiprosessissa. Tärkeimpien hakukriteerien muistilistaa voi hyödyntää tässä vaiheessa. Tämän muistilistan avulla hakemukset voidaan jakaa kolmeen eri pinoon. Ensimmäinen pino on jatkoon menevät hakemukset, toinen pino on ehkä jatkoon menevät hakemukset ja viimeinen on ei jatkoon menevät hakemukset. Ne hakemukset, jotka eivät päässeet jatkoon, voidaan heittää pois. (Hyppänen 2013, 205-206.)

Vahtio (2007, 73) jakaa hakemukset suoraan kahteen ryhmään, jotka ovat ei-jatkoon ja ehkä-jatkoon. Hakemukset jaetaan kahteen pinoon sen perusteella, tulivatko ne ajallaan, ja täyttivätkö ne hakukriteerit. Sellaiset hakemukset, jotka täyttivät kaikki kriteerit, kannattaa näyttää myös jollekin toiselle henkilölle. Tällä varmistetaan se, että hakemuksen lukijalta ei jäänyt mitään huomaamatta. (Vahtio 2007, 73.)

Hakemukset ovat tärkeää lukea ensin ilman kritiikkiä. Jokainen on joskus työnhakijan roolissa, joten hakemukset tulee lukea avoimin mielin. Hakemusten lukijan kannattaa toisella lukukerralla ottaa mukaan kriittinen tarkastelunäkökulma ja etsiä hakemuksista sellaista henkilöä, joka mieluiten työtehtävään haluttaisiin. Monet työnhakijat ottavat yhteyttä yritykseen kysyäksään lisää tietoa työtehtävästä tai yrityksestä. Tällaiset henkilöt ovat yleensä kaikista kiinnostuneimpia työtehtävästä ja ne kannattaa muistaa, kun lukee työhakemuksia läpi. (Vahtio 2007, 70-71; Hyppänen 2013, 205-206.)

Hakemusten lukemisen jälkeen siirrytään haastatteluihin. Haastattelijat valmistautuvat haastatteluihin erilaisten toimien avulla. Nämä toimet tarkoittavat tilojen varaamista, haastatteluajkojen sopimista, työnjaon selvittämistä haastattelijoiden kesken, toimenkuvan määrittelyn mukaan ottamista ja hakemuksiin perehtymistä. Erityisesti hakemuksiin on tärkeä perehtyä kunnolla. Sitä vaihetta ei kannata tehdä nopeasti, jotta löydettäisiin oikeasti hyvä työntekijä vapaana olevaan työtehtävään. Jokaiseen vaiheeseen on tärkeää varata aikaa, jotta asiat sujuisivat paremmin. (Hyppänen 2013, 205-206.)

## 2.5 Työpaikkahaastattelun tyylit, rakenne ja valintapäätös

Työpaikkahaastattelu on tilanne, jonka tavoitteena on löytää hakijoista paras työtehtävään. Työpaikkahaastattelussa keskitytään kolmeen asiaan, jotka ovat kyky, sitoutuminen ja työympäristöön sopeutuminen. Nämä ominaisuudet tulisi olla tulevalla työntekijällä. (Vaahtio 2007, 77; McDermott & Reed 2006, 12.)

Työpaikkahaastatteluissa voidaan käyttää erilaisia tyylejä. Ensimmäinen on haastattelu, jossa on valmiit suuntaviivat siitä, miten keskustelu etenee. Tällaista haastattelua kutsutaan strukturoiduksi haastatteluksi. Siinä ei hyväksytä paljoa aiheesta poikkeamista, vaan haastattelu tehdään valmiin rungon mukaan. Tätä pidetään hyvänä haastattelutapana, koska tällaista haastattelurunkoa voivat käyttää monet haastattelijat. Kysymykset ovat samanlaiset kaikille. Toinen haastattelumuoto on sellainen, jossa ei ole valmista runkoa. Tällaista haastattelumuotoa kutsutaan avoimeksi haastatteluksi. Siinä haastattelijä kysyy avoimia ja hänen mielestään mielenkiintoisia sekä aiheeseen liittyviä kysymyksiä. Kolmas haastattelumuoto on sellainen, jossa keskitytään siihen, mitä hakija on tehnyt aiemmissa työpaikoissaan. Tämä on yhdistelmä strukturoidusta ja avoimesta haastattelumuodosta. Siinä etsitään syy-seuraussuhteita tapahtumien välille. Haastateltavalta voidaan tällaisessa haastattelussa kysyä, miten hän ratkaisi isoimpia ongelmia, joita hän on kohdannut vanhoissa työtehtävissään. Tällaisessa haastattelussa voidaan myös kysyä, mitkä asiat ovat motivoineet työnhakijaa tekemään parasta mahdollista työtä edellisissä työtehtävissään. Neljäs haastattelumuoto on esitelmien pitäminen. Tätä haastattelumuotoa käytetään esimerkiksi esimiesten haastattelussa. Siinä annetaan aihe, joka haastateltavan tulee esittää. Tässä tilanteessa voidaan tarkoituksella tehdä jokin ongelma tilanteeseen, mikä haastateltavan pitää ratkaista parhaalla mahdollisella tavalla. (McDermott & Reed 2006, 7; 12-13; Hyppänen 2013, 208-210.)

STAR- ja SOARA-haastattelumalleja käytetään työpaikkahaastatteluissa. STAR-mallissa keskitytään tilanteeseen, tehtävään, toimintaan ja lopputulokseen. SOARA-mallissa keskitytään tilanteeseen, tavoitteeseen, toimintaan, lopputulokseen ja jälkivaikutuksiin. Näissä menetelmissä keskitytään enimmäkseen menneisiin tilanteisiin, ja mitä niistä opittiin. Yleensä nämä tilanteet ovat tapahtuneet työnhakijan edellisessä työpaikassa. Työnhakija voi kertoa jostain tilanteesta, jossa hän on ollut. Lisäksi hän kertoo, miten hän selviytyi tilanteesta. Tämän

avulla haastattelija pystyy ennustamaan, miten kyseinen työnhakija selviytyisi yrityksen tarjoamasta työtehtävästä. (Salli & Takatalo 2014, 61.)

Työpaikkahaastattelun alussa puhutaan helpoista asioista, jotta tunnelma olisi miellyttävä. Alussa tapahtuu esittäytyminen. Tässä tilanteessa annetaan ensivaikutelma toiselle. Esittäytymisen jälkeen tilanne jatkuu yleensä pienellä keskustelulla, joka ei yleensä liity haastatteluun. Tämän keskustelun tarkoituksena on luoda haastateltavalle mukavampi olo sekä antaa haastattelijasta läsnäolevampi mielikuva. Työnhakija kertoo itsestään enemmän, jos hän saa haastattelijasta läsnäolevamman mielikuvan. Tunnelman luomisen ja esittäytymisten jälkeen siirrytään haastatteluun. Haastattelija kiittää työnhakijaa haastatteluun tulemisesta ja kertoo, miksi kyseinen haastattelu tehdään. Haastattelija kertoo työnhakijalle yrityksestä ja avoimesta työtehtävästä, johon työnhakija on hakeutumassa. Tässä vaiheessa haastattelija kysyy kysymyksiä, joiden tarkoituksena on saada haastateltavasta kaikki olennainen ja tarvittava tieto. Haastattelija antaa myös positiivisen ja aidon kuvan yrityksestä haastateltavalle. Sitä kutsutaan myös työtehtävän myymiseksi. Haastattelun lopussa kiitetään vielä ja annetaan mahdollisimman positiivinen mielikuva itsestä. Tässä vaiheessa myös kerrotaan, miten jatkossa tehdään. Haastattelusta jää aina jokin muisto työnhakijalle. Jokainen työnhakija ansaitsee kunnioitusta ja arvostusta. Siksi rekrytoijan tehtävä on tärkeää hoitaa mallikkaasti. (McDermott & Reed 2006, 15-16; Salli & Takatalo 2014, 67; Vaahtio 2007, 13.)

Työpaikkahaastatteluiden jälkeen tehdään valintapäätös siitä, kuka työnhakija valitaan työtehtävään. Valintapäätösvaiheessa palataan takaisin arviointikriteereihin. Niiden avulla on saatu potentiaalisia työnhakijoita, joista pitäisi tässä viimeisessä vaiheessa valita paras mahdollinen työntekijä työtehtävään. Päätöksentekovaiheessa on tärkeää katsoa, miten jokainen valintapäätösvaiheeseen päässyt työnhakija täytti arviointikriteerit. Jos huomataan, että kriteerien täyttymisessä on jotain puutteita, voidaan miettiä, tehdäänkö lisää jatkoahaastatteluita. Tässä tilanteessa voidaan käyttää työnhakijan mahdolliset referenssit. Ne tarkoittavat työnhakijan suosittelijoita. Valintapäätöksestä on tärkeää ilmoittaa kaikille työnhakijoille. Rekrytoijan on tärkeää valmistautua mahdollisiin kysymyksiin, miksi työnhakija ei saanut työpaikkaa. (Salli & Takatalo 2014, 85-87.)

Valitsematta jääneille työnhakijoille on tärkeää kertoa lyhykäisyydessään, miten rekrytointiprosessi eteni, työnhakijoiden määrä sekä, miksi valittu työnhakija sai työpaikan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 167)

## 2.6 Viestintä rekrytointiprosessissa

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 9) määrittelevät viestinnän perusedellytykseksi, jonka avulla yritykset, julkisyhteisöt, järjestöt ja verkostot voivat työskennellä keskenään. Viestin-



tää on tärkeä organisoida, suunnitella etukäteen sekä myöhemmin arvioida. Strategian liittäminen viestinnän suunnitteluun on erityisen tärkeää, koska silloin voidaan onnistua viestinnässä kokonaisuudessaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.)

Vuorovaikutus ihmisten välillä on osa viestintää. Tärkeitä vuorovaikutuksen taitoja ovat esimerkiksi toisten ihmisten kuunteleminen ja havaintojen tekeminen puhujan puheesta, eleistä ja ilmeistä. Argumentointitaidot, tuen osoittaminen ja puheenvuorojen antaminen sekä ottaminen oikeaan aikaan, ovat tärkeitä vuorovaikutuksen piirteitä. Vuorovaikutustilanteeseen saattavat vaikuttaa myös vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden taustat, aiemmat kokemukset, mielipiteet, kulttuuritekijät sekä tilanteen tunnelma. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11.)

Viestin vastaanottajan tai kohderyhmän tunteminen on tärkeää. Sen avulla sisältö, tyyli, sävy, rakenne ja tekstin viimeistely osataan valita ja tehdä oikein. Lisäksi viestin kohderyhmän tunteminen on tärkeää, jotta tiedetään, mitä viestintäkanavaa tulisi käyttää. Sen avulla tiedetään myös, miten haluttu kohderyhmä tavoitettaisiin. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 14-15.)

Onnistuneen rekrytointiprosessin edellytyksenä on, että työnhakijoille viestitään rekrytointiprosessin aikana. Tähän viestintään kuuluu rekrytointiprosessin vaiheiden kertominen työnhakijoille. Rekrytointiviestinnässä on tärkeää olla nopea. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 176.) E. Viljan (webinaari haastattelu, 19.10.2017) mukaan työnhakijoille on tärkeää viestiä rekrytointiprosessin vaiheista nopeasti, koska työnhakijat odottavat vastausviestejä. S. Paavilainen kysyi webinaaria seuranneilta henkilöiltä, mikä on heidän mielestään tärkein elementti rekrytointiprosessissa. Yli 70 % vastaajista valitsi, että viestintä on tärkein elementti rekrytointiprosessissa. (Webinaari haastattelu 2017.)

Työnhakijoille on tärkeää viestiä monessa kohtaa rekrytointiprosessia. Tietoa voi antaa esimerkiksi prosessin pituudesta tai missä kohtaa prosessia edetään. Etenkin hakuaajan päätyttyä on tärkeää viestiä työnhakijoille, missä vaiheessa prosessia ollaan ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Tällä ehkäistään yksittäisiä kysymyksiä, joita työnhakijat kysyvät. Aktiivinen viestiminen työnhakijoille antaa läsnäolevamman kuvan työnantajasta. Työpaikkahakemuksen lähettämisen jälkeen työnhakijat odottavat, että heille vastataan. Tässä vaiheessa työnhakijoilla on yleensä positiivinen mielikuva rekrytointiprosessista. Tätä positiivista mielikuvaa tulisi käyttää hyväksi, ja viestiä rekrytointiprosessin kulusta mahdollisimman nopeasti. Silloin työnhakijan mielikuva rekrytointiprosessista ja työnantajamielikuvasta pysyy positiivisena. (Hypänen 2013, 221-222; Salli & Takatalo 2014, 12.)

Salli & Takatalo (2014, 13) kertovat, että ensimmäinen viesti tulisi lähettää heti hakemuksen vastaanottamisen jälkeen. Viestissä kiitetään hakijaa sekä kerrotaan prosessin etenemisestä.

Seuraava tärkeä viesti on haastatteluun kutsuminen. Jos työnhakija ei tullut valituksi haastatteluun, hänelle on tärkeää ilmoittaa asiasta viipymättä. Tämän jälkeen on tärkeä ilmoittaa haastatteluissa olleille henkilöille, millä aikataululla ja miten prosessi etenee siitä eteenpäin. Viimeisenä on viesti, jossa kerrotaan rekrytointipäätöksestä. Kokonaisuudessaan prosessissa on monta tärkeää viestintäkohtaa, jotka tulee muistaa rekrytointiprosessissa.

Hakijoiden huomioiminen prosessin jälkeen on myös tärkeää. Jos hakijaa ei valittu, asiasta on tärkeää ilmoittaa hänelle. Tärkeää on myös kiittää häntä mielenkiinnosta yritystä kohtaan. Kaikkien hakijoiden huomioiminen on tärkeää, koska työnhakija voi tulla vastaan jossain toisessa tilanteessa tulevaisuudessa. Silloin on hyötyä, jos rekrytointiprosessi hoidettiin hyvin. (Hyppänen 2013, 221-222.)

Korkeakoulutetuille nuorille suunnattu rekrytointitutkimus tutki tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työnhakijoiden tyytyväisyyteen rekrytointiprosessissa. Tärkeimmäksi tekijäksi nousi avoin ja nopea viestintä. 45% 789 vastaajasta valitsi tämän tekijän. Tässä kohtaa vastaajat olivat tuoneet esille viestimisen tärkeyden varsinkin silloin, kun heitä ei valittu tehtävään. Vastaajilta kysyttiin myös, mihin he olivat tyytymättömiä rekrytointiprosessissa. Huono viestintä valittiin suurimmaksi tyytymättömyystekijäksi rekrytointiprosessissa.

Tässä opinnäytetyössä viestinnän merkitys on tärkeää, koska yritys X ja työnhakijat ovat monella tapaa vuorovaikutuksessa keskenään. Se, miten yritys hoitaa viestintänsä rekrytointiprosessissa, vaikuttaa myös työnantajamielikuvan muodostumiseen.

### 3 Työnantajamielikuva

Valviston (2005, 24) mukaan työnantajamielikuva tarkoittaa yrityksen rekrytointiviestinnästä, markkinointiviestinnästä, uutisoinnista, tuotteista, brändistä, toimialasta, asiakaspalvelusta, työntekijöistä, asiakkaista, yhteistyökumppaneista, johdosta, omistajista ja tutkimustuloksista muodostunutta mielikuvaa ihmiselle.

Työnantajamielikuva on mielikuvien muodostuma, joka muodostuu yrityksen omille työntekijöille sekä työpaikkaan hakeville ihmisille. Se muodostuu ihmisille huomaamatta ja on pitkä prosessi. Siihen vaikuttavat erityisesti yrityksen visio, työpaikalla vallitseva kulttuuri sekä minkälainen identiteetti yritykselle on muodostunut. Jos yrityksen tuotteet ja palvelut ovat laadukkaita sekä kehittyviä, koettu työnantajamielikuva on yleensä positiivinen. Monet yritykset rakentavat työnantajamielikuvaansa työntekijöidensä kokemuksen avulla. Työntekijöiden kokemukset herättävät työpaikan ulkopuolisten henkilöiden kiinnostuksen, ja houkuttelevat heitä työpaikkaan. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66; Kaijala 2016, 88-89; Valvisto 2005, 22; Kaur, Sharma, Kaur & Sharma 2015.)

Työnantajamielikuvan rakentaminen on pitkäjänteinen prosessi, koska ihmisille muodostunut mielikuva työnantajasta ei muutu helposti. Rakentaminen vaatii paljon töitä. Jos yritykselle

tulee tilanne, että työnantajamielikuvaa halutaan muuttaa, tulee ensimmäiseksi miettiä, minkälainen työnantajamielikuva haluttaisiin. Lisäksi tutkimalla työnantajamielikuvaa, pystytään näkemään, mitkä asiat ovat sillä hetkellä tärkeitä asioita työnantajissa. Tutkimuksesta ilmenee usein, sillä hetkellä olevat trendit ja suhdanteet. Näiden avulla pystytään muuttamaan ja rakentamaan työnantajamielikuvaa. (Valvisto 2005, 22-24.)

Työnantajamielikuvan kehittäminen yrityksessä on tärkeää, koska tulevaisuudessa kilpaillaan työntekijöistä. Siksi on tärkeää panostaa positiivisen työnantajamielikuvan rakentamiseen. Positiivinen työnantajamielikuva on pohja yrityksen menestykselle ja kannattavuudelle. Sellaiseen yritykseen, jolla on positiivinen työnantajamielikuva, haetaan useammin töihin. Jos positiivisemmän työnantajamielikuvan luomisessa on onnistuttu, se näkyy muun muassa työhakemusten määrässä, rekrytointihaastatteluiden kasvussa ja passiivisten työnhakijoiden määrän nousussa. Lisäksi se vaikuttaa positiivisesti yrityksen liikevaihtoon ja työntekijöiden työhyvinvointiin. (Salli & Takatalo 2014, 41; Korpi ym. 2012, 76; 133; Kaur ym. 2015.)

### 3.1 Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät

#### 3.1.1 Brändi

Brändi tarkoittaa symbolia, tunnusomaista piirrettä, nimeä tai näiden yhdistelmää, josta yritys tunnetaan. Brändin avulla yritys erottuu kilpailijoistaan. Jos yrityksen brändi on hyvä, monet ihmiset kokevat itsensä arvokkaammaksi käyttämällä yrityksen tuotteita ja palveluita. Arvokkaaksi tunteminen ohjaa monia tekemään päätöksiään. Brändin tuoma lisäarvo on erityisen arvokasta yritykselle, vaikka se ei näy tilastoissa ja taseissa. Brändin tuomaa lisäarvoa kutsutaan brändipääomaksi. Jos brändi on huono, se on tavallaan kuin velka yritykselle. (Vuokko 2003, 101; 119-120.)

Ahdon, Kahrin, Kahrin & Mäkisen (2016, 56) mukaan brändi muodostuu siitä, miten ihmiset ovat kokeneet yrityksen tuotteet ja palvelut, miten yritys on kohdellut henkilöstöään vuosien varrella, sekä miten rekrytointitilanteet ovat sujuneet. Lisäksi brändin muodostumiseen vaikuttavat lehtikirjoitukset ja yrityksen sijainti.

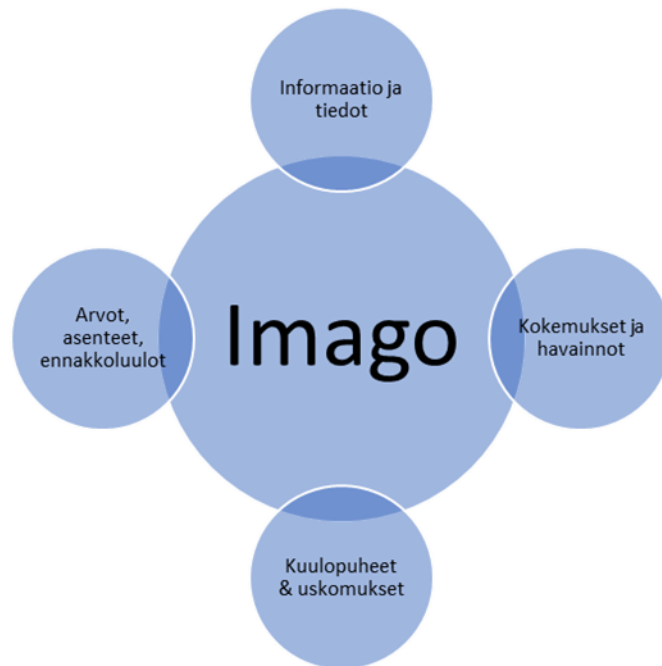
Hyvän työnantajabrändin omistavat yritykset saavat helpommin työhakemuksia. Se helpottaa työvoiman saatavuutta. Positiivinen työnantajabrändi herättää kiinnostuksen työnhakijoissa. (Ahto, ym. 2016, 54; Kaijala 2016, 88.)

Yrityksen tulee ansaita työntekijöidensä arvostus, jotta heidän asiakastyytyväisyytensä voisi nousta. Työnantajabrändiin on tärkeä panostaa, koska se antaa etuja työnantajalle. Hyvä työnantajabrändi edesauttaa osaavan henkilöstön löytymistä. Lisäksi sairauspoissaolot ovat vähentyneet sellaisissa työpaikoissa, joiden työnantajabrändi on ollut hyvä. (Ahto ym. 2016, 54.)

### 3.1.2 Yritysimago

Yritysimago tarkoittaa mielikuvia ja käsityksiä, joita yksilöt, yhteisöt ja yrityksen kanssa tekemisissä olevat sidosryhmät muodostavat yrityksestä. Yrityksen asettama tavoitetilä eli identiteetti heijastuu usein ihmisten mielikuviin yrityksestä. Joskus yrityksen tavoitetilä on ristiriidassa yrityksen toimintojen kanssa, jolloin yritykselle kehittyy negatiivinen imago. Toisinaan yrityksen imago syntyy ihmisten mieleen ilman konkreettista kokemusta. Yrityksen imago saattaa syntyä pelkästään mielikuvien perusteella. Mielikuvat muodostuvat ennakkokäsitysten, kuulopuheiden ja erilaisten yhteyksien avulla. Nämä yhteydet voivat olla esimerkiksi samankaltaiset yritykset, yrityksen kotimaa, toimiala tai maine. Yritykselle muodostuu aina jonkinlainen imago, vaikka sitä ei tietoisesti rakennettaisikaan. Ihmiset käyttävät mielikuvia, jotta harkinnat ja päätöksenteko olisi helpompaa. (Vuokko 2003, 102; 104-105.)

Imago vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Se vaikuttaa siihen, hakevatko ihmiset yritykseen töihin, suositellaanko yritystä muille ihmisille, halutaanko yrityksen kanssa tehdä yhteistyötä, sitoudutaanko yritykseen ja kuinka ylpeitä työntekijät ovat yrityksestä. Positiivinen imago on tärkeää yritykselle, koska yrityksestä kantautuvat hyvät viestit tulkitaan yleensä vielä positiivisemmin kuin ne oikeasti ovat. Lisäksi positiivinen imago ehkäisee negatiivisten mielikuvien syntymistä vahvasti. Yrityksen viestit huomataan ja niihin reagoidaan helpommin, kun yrityksen imago on positiivinen. Positiivinen imago on tietynlainen suoja yritykselle. Se sallii muutamman virheen tekemisen ilman, että yrityksen koko toiminta tyrmättäisiin heti. Positiivinen imago muodostuu hyvästä toiminnasta ja viestinnästä. (Vuokko 2003, 106-108; 122.)



Kuvio 2 Yritysimagon elementit (Vuokko 2003, 111)

Vuokko (2003, 111) havainnollistaa, miten yrityksen imago syntyy. Elementeistä huomaa, että yritys ei voi itse päättää, miten ja mistä sen imago syntyy. Kaikki kuvassa olevat elementit vaikuttavat siihen, minkälainen imago yritykselle muodostuu ihmisten mielikuvissa. Muodostuneita mielikuvia voi yrittää muuttaa, mutta se vaatii yritykseltä aikaa ja työtä.

Yrityksen imago muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta imagosta, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa. Toista osa-aluetta ei saa unohtaa, jos imagoon haluaa panostaa. Yrityksen sisäinen imago kulkeutuu henkilöstön mukana ulkopuolelle. Toisaalta, jos yrityksestä puhutaan positiivisesti esimerkiksi mediassa, henkilöstö kokee tämän arvokkaaksi. Se parantaa yrityksen imagoa sisäisesti ja ulkoisesti. (Vuokko 2003, 113.)

Yrityksen imagoa on tärkeä kehittää ja rakentaa, jotta imago pysyisi positiivisena. Yritys voi luoda esimerkiksi tavoitemielikuvan, josta näkyy, mitä yrityksen tulee kehittää tulevaisuudessa, mitä asioita pitää muuttaa, minkälainen imago sille halutaan sekä mihin asioihin yrityksen tulisi panostaa, jotta sen imago olisi positiivinen. Henkilöstön mukaan ottaminen on tärkeää positiivisemmän imagon luomisessa. Henkilöstöä pitää motivoida imagon kohottamiseen. Lisäksi henkilöstölle pitää antaa tarpeeksi tietoa, jotta he tietävät, mitä tehdä positiivisemmän imagon eteen. Henkilöstö voidaan ottaa mukaan positiivisen imagon luomiseen monella tavalla. Yksi tapa on, että henkilöstö voi julkaista sosiaalisessa mediassa sisältöä yrityksestä. Tämä on hyödyllinen ja tärkeä tapa, koska henkilöstön jakama sisältö on aidompaa, ja siihen pystyy helposti samaistumaan. Yrityksen on tärkeää järjestää erilaisia tapahtumia, joista henkilöstö voisi jakaa sisältöä sosiaalisessa mediassa. Sisällön jakaminen tulee olla vapaaehtoista,

jotta se pysyisi aitona. Tällaiset tapahtumat lisäävät henkilöstön yhteenkuuluvuutta, mikä lisää positiivista työnantajamielikuvaa sisäisesti. Tämä vaikuttaa kokonaisuudessaan yrityksen imagoon. (Vuokko 2003, 114; Miten innostaa henkilöstö 2017.)

### 3.1.3 Yrityksen maine

Maine tarkoittaa mielikuvia, joita yrityksen erilaiset sidosryhmät saavat yrityksestä. Sidosryhmät tarkoittavat yrityksen tuntemia ryhmiä, jotka ovat esimerkiksi asiakkaat ja osakkeenomistajat. Näiden kanssa yritys käy vuorovaikutusta jatkuvasti. Maine rakentuu kuulluista tarinoista, joita eri sidosryhmät kuulevat. Näiden tarinoiden pohjalta syntyy mielikuvia, joista muodostuu yritykselle maine. Tarinat syntyvät ihmisten kokemuksista. Kokemukset syntyvät yrityksen toiminnasta, tuotteista tai sen tarjoamista palveluista. Sidosryhmien kokemat kokemukset ovat ensisijaisen tärkeitä maineen muodostumisessa. Yrityksen maine muodostuu erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Näissä tilanteissa yrityksen ja eri sidosryhmien arvot, kulttuurit, ennakkoluulot sekä tiedot ja taidot ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Maineen muodostumisessa on olennaista se, mitä yritys itse uskoo olevansa ja näkyvänsä muille sekä, mitä muut ajattelevat yrityksen olevan ja, miten he näkevät yrityksen toiminnan. Yrityksen kulttuuri ja johtaminen, menestyminen, julkinen kuva ja yritysvastuu vaikuttavat myös merkittävästi yrityksen maineen muodostumiseen. (Aula & Heinonen 2011, 12; 25; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 10; 44.)

Maine on kilpailuetu yritysten keskuudessa. Yleensä maineen vuoksi yritys saa hyvän tai huonon leiman. Jos maine on hyvä, yritystä arvostetaan enemmän. Hyvä maine tuo myös asiakkaita, houkuttelee ihmisiä hakemaan yritykseen töihin, sekä saa uudet yhteistyökumppanit kiinnostumaan yrityksestä. Hyvää mainetta täytyy pitää yllä, ja sen eteen pitää tehdä töitä. (Aula & Heinonen 2011, 12; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 43.)

Yrityksellä voi olla neljä erilaista mainetta. Ensimmäinen on tavoitemaine, joka tarkoittaa, että yrityksen maine on hyvä, ja sidosryhmien omakohtaiset kokemukset ovat positiivisia yrityksestä. Tämä on ideaali tilanne, johon jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä. Jos yritys saa pidettyä tavoitemaineen yllä, se on heille suuri kilpailuetu kilpailijoiden keskuudessa. Toinen maine, joka yrityksellä voi olla, on viestinnällisesti ongelmallinen maine. Se tarkoittaa tilannetta, jossa sidosryhmät ovat saaneet yrityksen tuotteista tai palveluista hyviä kokemuksia, mutta maine on silti huono. Se yleensä johtuu viestinnällisistä ongelmista eli siitä, että yritys ei ole onnistunut viestimään toiminnoistaan oikealla tavalla. Oikeanlainen viestintä parantaisi yrityksen mainetta paljon, ja se olisi tällaisessa tilanteessa ratkaisu viestinnällisesti ongelmalliseen maineeseen. Osalla yrityksistä on toiminnallisia ongelmia maineen kanssa. Se on maineen kolmas muoto. Se on epäsuotuisin tilanne yritykselle, koska siinä yrityksen maine sekä sidosryhmien kokemukset tuotteista ja palveluista ovat huonoja. Neljäs maineen muoto on maineensa. Se tarkoittaa sitä, että yrityksen palvelut ja toimintatavat ovat huonoja, mutta

silti sidosryhmille on muodostunut hyvä maine yrityksestä. Maineansa muodostuu yleensä silloin, kun yritystä on markkinoitu hyvin, mutta sen tuotteet ja palvelut eivät läheskään vastaa samaa tasoa kuin väitetään. (Aula & Heinonen 2011, 12-14.)

Maine on aina sidoksissa aikaan. Siihen vaikuttavat se, minkälainen yritys on ollut menneisyydessä, minkälainen se on nyt, ja mihin suuntaan se on menossa tulevaisuudessa. Yrityksen tulee rakentaa mainettaan jatkuvasti. Maineen perusta on sen jatkuvuudessa, vakaudessa ja pysyvässä toiminnassa. Jos yritys pysyy kehityksessä mukana, sen maine kehittyy parempaan suuntaan. Mainetta voidaan kutsua myös yrityksen strategian heijastuskuvaksi. Jos strategia kehittyy, maine kehittyy myös sen mukana. Maineen rakentumiseen vaikuttavat myös ihmisten kokemat tunteet. Erityisesti sidosryhmien kokemat tunteet yritystä kohtaan vaikuttavat maineen rakentumiseen. (Aula & Heinonen 2011, 14-16.)

Maineen kannalta on tärkeää, että eri sidosryhmät arvostavat yritystä. Yritys voi luoda positiivisemmän työnantajamielikuvan itsestään arvostuksen avulla. Jos yritystä arvostetaan, siihen myös luotetaan, ja sen tuotteita sekä palveluita halutaan käyttää. Hyvä maine ja arvostus vaikuttavat myös yrityksen tuottoon ja markkina-arvoon. Nämä vaikuttavat suoraan yrityksen taloudelliseen tulokseen. Tämän vuoksi maine on tärkeä tekijä yritykselle. (Aula & Heinonen, 21-22.)

Yrityksen on tärkeää olla julkisesti esillä, jotta sen tunnettuus kasvaisi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pitäisi olla joka puolella esillä. Tärkeintä on, että haluttu asiakaskohderyhmä havaitsee yrityksen. Tämän vuoksi yrityksen tulee miettiä, missä julkisuudenareenoilla he näkyvät, jotta he tavoittaisivat juuri oikeat sidosryhmät. (Aula & Heinonen 2011, 83.)

Sosiaalinen media on tärkeä osa yrityksen maineen luomisessa ja ylläpitämisessä. Sosiaalinen media on palvelu, jossa ihmiset lähettävät, vastaanottavat, tuottavat ja käsittelevät erilaisia asioita. Siellä pienikin viesti voi tavoittaa valtavat määrät ihmisiä. Siksi yrityksen on tärkeää panostaa maineeseensa, koska pienikin virhe voi koitua suureksi harmiksi. Virhepelosta on syntynyt mainekriisin pelko. Se tarkoittaa sitä, että yritys ei halua maineensa tahriintuvan eikä nimensä liitettävän johonkin vastuuttomiin toimintoihin. Sosiaalinen media on myös positiivinen väline yrityksille. Se tavoittaa laajoja joukkoja ihmisiä, ja sen avulla saadaan uusia asiakkaita. (Aula & Heinonen 2011, 96-97; 99; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 43.)

Kortetjärvi-Nurmi & Murtola (2015, 47) määrittelevät maineen näkyvyyspaikoiksi perinteisen median, verkkomedian, sosiaalisen median, monenlaiset asiantuntijaverkostot, vertaisverkostot sekä katujulkisuuden. Näillä areenoilla tulee yleensä ilmi se, vastaavatko yrityksen antamat mielikuvat itsestään sitä, mitä yritys on toiminnoillaan ja palveluillaan todellisuudessa.

### 3.2 Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva

Sisäinen työnantajamielikuva tarkoittaa mielikuvia ja kokemuksia, joita työpaikan omat työntekijät saavat työnantajastaan. Sisäistä työnantajamielikuvaa kutsutaan ulkoisen työnantajamielikuvan pohjaksi. (Korpi ym. 2012, 67.) Yrityksen omat työntekijät muodostavat parhaiten yrityksen työnantajamielikuvan. (Valvisto 2005, 24)

Kaikki yrityksessä tällä hetkellä työskentelevät työntekijät ovat kaikista tärkeimpiä työnantajamielikuvan luomisessa. Hyvän työnantajamielikuvan ylläpitäminen on vaikeaa, jos ei pidä hyvää huolta työntekijöistään. Kaikki lupaukset, jotka työnantaja antaa työntekijöilleen, on lunastettava. Tällä ilmennetään sitä, että työnantajamielikuva ei rakennu pelkkien mielikuvien luomisella. (Kaijala 2016, 97.)

Ulkoinen työnantajamielikuva tarkoittaa mielikuvia ja käsityksiä, joita yrityksen ulkopuolisilla ihmisillä on työnantajasta. Yrityksen ulkopuoliset ihmiset tarkoittavat työnhakijoita, yhteistyökumppaneita, työntekijöiden tuttavuuksia ja sukulaisia sekä kaikkia ihmisiä, jotka ovat jollain tavalla tekemisissä yrityksen tuotteiden, palveluiden ja henkilöstön kanssa. Ulkoinen työnantajamielikuva voi rakentua itsestään, ilman suunnittelua. Tällaista tapahtuu esimerkiksi työpaikkahaastattelussa, koska siinä tilanteessa puhutaan paljon yrityksen toiminnoista ja kulttuurista. Ulkoinen työnantajamielikuva eroaa sisäisestä mielikuvasta siinä, että se pohjautuu enemmän uskomuksiin, kuulopuheeseen ja havaintoihin. (Korpi ym. 2012, 67-68.)

Sosiaalisella medially on iso rooli ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan rakentumisessa nykypäivänä. Siellä pystyy niin yrityksen omat työntekijät kuin ulkopuoliset tahot keskustelemaan yrityksestä. Yrityksen on tärkeää olla itse aktiivinen sosiaalisessa mediassa, jotta tiedetään, mitä yrityksestä puhutaan. Lisäksi läsnäolo sosiaalisessa mediassa lisää kiinnostavuutta ulkopuolisten ihmisten silmissä. Sosiaalisen median avulla passiiviset työnhakijat tavoitetaan helposti. Vaikka passiivinen työnhakija ei etsisi tietoa tai työpaikkaa kyseisestä yrityksestä, hän voi silti kohdata yrityksen jossain tilanteessa. Läsnäolo ja julkaistavan sisällön määrä vaikuttavat ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Työnantajan tulisi muistaa, että sosiaalisessa mediassa aktiivisuus, avoimuus, asiakkaiden kanssa kommunikointi, välittömyys sekä pysyvyys ovat tärkeitä elementtejä työnantajamielikuvan luomisessa. (Korpi ym. 2012, 68; 73; 78; Kaur ym. 2015.)

Kaurin, Sharman, Kaurin ja Sharman tekemän tutkimuksen (2015) mukaan sosiaalisen median aktiivisen käytön ja työpaikan houkuttelevuuden välillä on vahva korrelaatio. Tutkimus sai työnantajat myös huomaamaan, että sosiaalisen median käyttö työnantajamielikuvan luomisessa on välttämätöntä nykypäivänä. Tutkimukseen osallistui 147 IT-alan työntekijää 20 eri yrityksestä.



### 3.3 Rekrytointiprosessin vaikutus työnantajamielikuvaan

Jokainen rekrytointiprosessi vaikuttaa omalta osaltaan yrityksen työnantajamielikuvaan. Esi-merkiksi haastattelutilanteen hoitaminen oikein on tärkeää yritykselle. Haastattelutilanne vaikuttaa suuresti siihen, miten työnhakija kokee koko yrityksen. Vuorovaikutustilanteiden tulee olla positiivisia työnhakijaa kohtaan. (Hyppänen 2013, 221; Valvisto 2005, 35.) Kansallisen rekrytointitutkimuksen (2017) mukaan 95 % vastaajista oli sitä mieltä, että hyvällä työnantajamielikuvalla on ratkaiseva merkitys rekrytoinnin onnistumisen kannalta.

#### 3.3.1 Rekrytointiprosessin suunnittelun vaikutus työnantajamielikuvaan

Rekrytoinnin suunnittelu on tärkeä osa työnantajamielikuvan luomisessa. Rekrytointikohderyhmän määrittelemisen on tärkeää, jotta positiivista työnantajamielikuvaa osattaisiin kohdentaa oikealle kohderyhmälle. Kun kohderyhmä on määritelty, työnantajamielikuvan kannalta on tärkeää miettiä, mitä asioita tämä kohderyhmä arvostaa. Yritys voi tutkia tätä asiaa selvittämällä, miten rekrytoinnissa on onnistuttu. Jos rekrytoinnissa on onnistuttu löytämään oikeita henkilöitä taloon, se kertoo, että kohderyhmän ja työnantajamielikuvan luomisessa on onnistuttu. (Valvisto 2005, 25-26.)

Valvisto (2005, 27) kertoo, miten rekrytointisuunnittelussa voi parantaa työnantajamielikuvaa. Tärkeää on määritellä ne ihmiset, jotka halutaan saada töihin yritykseen. Näiden ihmisten käsitys hyvästä työnantajasta on tärkeää selvittää. Yritys voi verrata itseään saatuun tulokseen ja tehdä sen pohjalta päätöksiä työnantajamielikuvan tulevaisuuden kehittymisestä. Mikäli työnantajamielikuva tarvitsee kehitystä, yrityksen on tärkeää laatia kehittämisprojekti. Kehittämisprojektissa on tärkeää määritellä aikataulu ja resurssit. Ennen työpaikkailmoituksen julkaisemista on tärkeää tarkistaa, että hakemuksella haetaan oikeaa kohderyhmää ja, että se vahvistaisi positiivista työnantajamielikuvaa.

Yritys voi tarkistaa, onko rekrytoinnin kohderyhmä valittu oikein, lukemalla heille lähetettyjä avoimia hakemuksia. Niistä näkee, onko oikea kohderyhmä lähettänyt työpaikkahakemuksia. Se kertoo myös, onko työnantajamielikuva positiivinen. Jos hakemuksia on paljon, voidaan olettaa, että työnantajamielikuva on hyvä. (Valvisto 2005, 35.)

#### 3.3.2 Rekrytointiviestinnän merkitys työnantajamielikuvaan

Rekrytointiviestintä on tärkeä osa työnantajamielikuvan luomisessa. Rekrytointiviestinnässä markkinoidaan ja rakennetaan yrityksen brändiä. Ne vaikuttavat työnantajamielikuvan synty-miseen. Rekrytointiviestinnässä on tärkeää suunnitella sisältö sekä päättää kohderyhmä, jotta ne tukisivat positiivisen työnantajamielikuvan muodostumista. Työnantajamielikuva ja tunnet-tuus rakennetaan pitkällä aikajaksolla. Lähetettävät viestit tulee suunnitella joka kerta vas-taanottavan kohderyhmän perusteella. Kohderyhmän tarpeet ovat tärkeä tietää, jotta viestit

olisivat juuri heille sopivia. Se on tärkeää myös, koska oikeiden kanavien käyttö ei onnistu ilman kohderyhmän määrittelyä. Näiden vuoksi yrityksen on tärkeää rekrytointiprosessin aikana miettiä, miten lähetetyt viestit tukevat työnantajamielikuvaa. (Kaijala 2016, 95; Valvisto 2005, 35.)

Työnantajamielikuvan kannalta on tärkeää, että työnhakijoille viestitään nopeasti. Viestin on tärkeää olla informatiivinen, jotta hakijalle ei jäisi avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymyksen kautta voi jäädä mielikuva, että hakijat eivät kiinnostaneet yritystä. (Kaijala 2016, 107-108.)

#### 4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus muotoutuu ihmiselle erilaisten tunteiden kautta. Tunteet syntyvät esimerkiksi, kun asiakas näkee yrityksen työntekijöitä edustamassa yritystä, ja käyttäessään yrityksen palveluita. Kaikki yrityksen teot rakentavat omalta osaltaan asiakaskokemusta. Jokainen asiakaskokemus on tärkeä yritykselle. Ne voivat olla yritykselle strateginen väline, josta muodostuu kilpailuetu markkinoilla. Asiakaskokemuksen muotoutuminen strategiseksi kilpailueduksi edellyttää positiivisia asiakaskokemuksia. Yritys ei voi itse päättää, minkälaiseksi asiakkaan kokemus muotoutuu, koska siihen vaikuttavat asiakkaan omat mielikuvat ja tunteet. Yritys voi kuitenkin yrittää erilaisilla keinoilla saada asiakaskokemuksen positiivisemmaksi. (Leinonen 2017; Löytänä & Korhikoski 2014, 13; 98; Löytänä & Korteso 2011, 11.)

##### 4.1 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemusta on tärkeä mitata. Asiakaspalautteen kerääminen on yksi hyvä tapa mitata asiakaskokemusta. Yritysten tulisi jatkuvasti kerätä asiakaspalautetta. Sen avulla pystytään kehittämään tulevaisuudessa. Jatkuvalla palautteen keräämisellä yrityksellä on mahdollisuus päästä parhaiten menestyvien yritysten joukkoon. Asiakaspalautteen keräämisen avulla löydetään ongelmakohtat, joista negatiiviset asiakaskokemukset muodostuvat. Palautteen keräämisen avulla nähdään oikeat ongelmakohtat, joita pitää parantaa. Sen vuoksi palautetta on tärkeä kerätä. (Ahto ym. 2016, 85; E. Vilja, webinaari haastattelu 19.10.2017.)

Asiakaspalautekysely tulisi tehdä mahdollisimman pian sen jälkeen, kun asiakas ja yritys ovat olleet vuorovaikutuksessa. Silloin asiakkaan on helpompi muistaa, minkälainen kokemus oli kokonaisuudessaan. Lisäksi on tärkeää suunnitella, milloin asiakaspalautetta kerätään, jotta se toteutuisi oikeaan aikaan. (Löytänä & Korhikoski 2014, 142-143.)

Asiakkaiden kanssa käytyä vuorovaikutusta mitataan erilaisilla mittareilla. Näitä mittareita ovat esimerkiksi asiakastytyväisyys-, CX-indeksi-, Customer Effort Score- ja Net Promoter Score -mittari. Mittarit antavat hyödyllistä tietoa yritykselle, mutta näiden mittarien rinnalla tulisi kerätä asiakaspalautetta, jotta vastaukset olisivat kattavia ja kehityskelpoisia. (Löytänä & Korhikoski 2014, 51; 55-56.)

Yksi paljon käytetty asiakaskokemusmittari on Net Promoter Score -mittari. Siinä mitataan, kuinka hyvin yrityksen ja asiakkaan kohtaaminen sujui. Asiakkaalta kysytään Net Promoter Score -mittarissa, kuinka todennäköisesti hän suosittelee yrityksen tuotteita tai palveluita tulleilleen. Vastaa antaa arvosanan 0-10 väliltä. Annettu numero kertoo todennäköisyyden sille, suosittelee vastaaaja yritystä tulleilleen. Lisäksi vastaus kertoo, aikooko vastaaaja itse käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita tulevaisuudessa. 0-6 arvosanan antaneet ovat arvostelijoita, 7-8 arvosanan antaneet ovat neutraaleja sekä 9-10 arvosanan antaneet ovat suositelijoita. Net Promoter Score arvo saadaan sillä, että suositelijoiden prosentuaalisesta osuudesta vähennetään arvostelijoiden prosentuaalinen osuus. Jotta yritys saisi kattavia vastauksia asiakaskokemuksista, Net Promoter Score -mittarin rinnalla tulisi tehdä laajempia kyselyitä. (Löytänä & Korteso 2011, 202; Löytänä & Korhikoski 2014, 57-59.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään Net Promoter Score -mittaria, koska yritys X haluaa tietää, kuinka todennäköisesti työnhakija suosittelee heidän rekrytointiprosessiaan. Löytänä ja Korhikoski (2014, 57-59) kertovat, että NPS-mittarin avulla saaduista vastauksista nähdään, aikooko asiakas käyttää yrityksen palveluita uudestaan. Tässä tapauksessa asiakas on työnhakija ja palvelu on rekrytointiprosessi. NPS-mittari kertoo, kuinka todennäköisesti työnhakija suosittelee yritys X:n rekrytointiprosessia, ja kuinka todennäköisesti hän itse hakeutuu rekrytointiprosessiin uudestaan.

#### 4.2 Hakijakokemus

Asiakaskokemus yhdistetään hakijakokemukseen. Työnhakijalle muodostuu paljon erilaisia mielikuvia ja tunteita rekrytointiprosessin aikana. Hakijakokemuksen muodostuminen alkaa jo siinä vaiheessa, kun hakija näkee työpaikkailmoituksen ja täyttää sen. Se muovautuu koko rekrytointiprosessin ajan. Tämän vuoksi jokainen rekrytointiprosessin vaihe on tärkeä. Hakijakokemusta kehitetään sillä, että rekrytointiprosessia hoitavat henkilöt käyvät läpi koko rekrytointiprosessin ja etsivät sieltä kohtia, jotka voivat huonontaa hakijakokemusta. Jos ongelmia löytyy, ne korjataan. (Leinonen 2017; Kreissl 2015.)

Huonoja hakijakokemuksia kannattaa välttää, koska työnhakijat kertovat enemmän huonoista kuin hyvistä rekrytointikokemuksista. Huonot ja hyvät hakijakokemukset kertaantuvat aina. Tärkeää on luoda hyvä hakijakokemus etenkin tilanteissa, joissa työnhakija ei saa kyseistä työpaikkaa. Silloin riski huonosta hakijakokemuksesta on suuri, koska kielteinen päätös itsensä luo negatiivisia tunteita. Hyvä hakijakokemus luodaan monella tapaa. Työhaastattelu on yksi tilanne, jossa muodostetaan työnhakijalle positiivinen kokemus. Työnhakijan tulisi tuntee itsensä rentoutuneeksi haastattelutilanteessa. Siksi haastattelijan tulisi luoda mahdollisimman rento tunnelma haastattelussa. Rento ja positiivinen ilmapiiri luovat työnhakijalle olon, että häntä arvostetaan. Aito rehellisyys on myös tärkeä tekijä positiivisen hakijakokemuksen muo-

dostumisessa. Näiden lisäksi aikataulusta kiinni pitäminen on tärkeää. Se antaa arvostavan kuvan työnhakijalle, jos haastattelija pitää sovitusta aikataulusta kiinni. (Muuraiskangas 2017; Gimbel 2016; E. Vilja, webinaari haastattelu 19.10.2017.)

E. Viljan (webinaarihaastattelu, 19.10.2017) mukaan rekrytointiprosessi on onnistunut vain, jos hakijakokemus on onnistunut. Viljan mukaan työnhakijan on tärkeää kokea itsensä arvokkaaksi koko prosessin ajan. Hakijakokemusta tulisi miettiä koko prosessin ajan, jotta se voisi muodostua positiiviseksi.

Sofware Advicen tekemän tutkimuksen mukaan 59 % 300:sta tutkimukseen osallistuneesta työpaikanhakijasta oli sitä mieltä, että hakijakokemuksen ollessa negatiivinen, he eivät suosittelisi hakemaan kyseiseen yritykseen töihin. Negatiivinen hakijakokemus vaikuttaa myös työnhakijan ostopäätöksiin tulevaisuudessa. 42 % vastaajista ei ostaisi tai käyttäisi yrityksen tuotteita ja palveluita tulevaisuudessa, jos hakijakokemus oli negatiivinen. Positiiviseen hakijakokemukseen kannattaa panostaa, koska 88 % vastaajista suosittelisi työpaikkaa ja 71% vastaajista kuluttaisi yrityksen tuotteita ja palveluita tulevaisuudessa. (Westwall.)

Viestinnällä on tärkeä merkitys hakijakokemuksen muodostumisessa. Viestinnän riittävä määrä tai vähäisyys vaikuttavat hakijakokemuksen muodostumiseen. 51 % vastanneista kertoi, että hakijakokemus oli positiivisempi, jos työpaikkailmoituksessa oli yhteystiedot, josta saa lisätietoa työtehtävästä. Yhteystietojen antaminen monipuolistaa viestintämahdollisuuksia työnhakijan ja yrityksen välillä. (Leinonen 2017; Westwall.)

## 5 Kysymyslomakkeen luominen rekrytointiprosessin kehittämiseksi

### 5.1 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yritys X:lle kysymyslomake, jonka kysymysten avulla mitataan rekrytointiprosessia ja työnantajamielikuvaa työnhakijan näkökulmasta. Tavoitteena on myös käyttää olemassa olevia mittareita hyödyksi.

Yritys X:n 2017 vuoden tavoitteena oli kehittää rekrytointiprosessia. Jotta rekrytointiprosessi voisi kehittyä, työnhakijoilta on tärkeää saada palautetta, kuinka hyvin rekrytointiprosessissa onnistuttiin. Palautteen avulla rekrytointiprosessia pystytään kehittämään työnhakijajäystävällisemmäksi. Palautteen avulla nähdään myös, kuinka hyvin edelliset muutokset ovat toimineet rekrytointiprosessissa. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvä kysymyslomake tukee tätä rekrytointiprosessin kehittämistavoitetta, koska kysymyslomakkeen avulla saadaan työnhakijoilta palautetta rekrytointiprosessista. Kysymykset ovat sellaiset, joita yritys X voi käyttää jatkuvasti.

Tässä opinnäytetyössä kehitettävä kysymyslomake luodaan havainnoimalla työhaastatteluti-  
lannetta, perehtymällä yritys X:n rekrytointiprosessiin, keskustelemalla yritys X:n rekrytointi-  
koordinaattorin ja rekrytointitiimin esimiehen kanssa, perehtymällä rekrytointiprosessin teori-  
aan sekä pitämällä päiväkirjaa opinnäytetyön etenemisestä. Rekrytointiprosessin teoriaan pe-  
rehtyminen auttaa ymmärtämään, miten rekrytointiprosessi tehdään teoriassa. Yritys X:n rek-  
rytointiprosessiin perehtyminen ja havainnointi sekä rekrytointikoordinaattorin ja rekrytointi-  
tiimin esimiehen kanssa käydyt keskustelut auttavat ymmärtämään, miten rekrytointiprosessi  
hoidetaan yritys X:ssä. Nämä auttavat myös kysymysten luomisessa, koska silloin tiedetään,  
minkälaisia kysymyksiä kannattaa esittää työnhakijoille. Kysymysten tekoon on tärkeää pereh-  
tyä, jotta työnhakijoilta kysyttäisiin oikeita asioita. Oikeanlaisilla kysymyksillä saadaan katta-  
vaa palautetta, jonka avulla rekrytointikonsultit voivat kehittää työtään. Kommunikointi rek-  
rytointikoordinaattorin ja esimiehen kanssa on myös tärkeää, koska sen avulla saadaan työn-  
tekijöiden näkökulmaa kysymysten luomiseen.

## 5.2 Kysymyslomakkeen luomismenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tehdään jollekin yri-  
tykselle konkreettinen tuotos. Sen tarkoituksena on antaa uutta tietoa yritykselle sekä kehit-  
tää jotain jo olemassa olevaa tai luoda kokonaan uusi tuotos. (Vilka & Airaksinen 2003, 9; Sa-  
lonen 2013.) Tässä opinnäytetyössä tehdään konkreettinen tuotos eli kysymyslomake, jota yri-  
tys X käyttää jatkuvasti tulevaisuudessa. Tämä työ on yritykselle kokonaan uusi tuotos, josta  
on hyötyä rekrytointiprosessin kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä syntyvä tuotos on tulok-  
sellista, jos yritys X kehittää toimintonsa kysymyslomakkeesta saatujen palautteiden avulla.

Toiminnalliset opinnäytetyöt muistuttavat välillä tutkimuksellisia opinnäytetöitä. (Salonen  
2013) Tässä opinnäytetyössä on tutkimuksellisen opinnäytetyön piirteitä, koska työn tuotos on  
kyselylomake, joka mittaa rekrytointiprosessia. Tutkimuksellisiin opinnäytetöihin kuuluu kyse-  
lytutkimuksen tekeminen. Tässä opinnäytetyössä tehdään pilottitesti, jossa testataan kysy-  
myslomake. Tämä pilottitesti vastaa tutkimuksellisten opinnäytetöiden tutkimuskyselyä. Yri-  
tys x saa arvokasta palautetta pilottitestin avulla rekrytointiprosessistaan, työnantajamieliku-  
vastaan ja hakijakokemuksista.

Toiminnallisissa opinnäytetöissä on kohderyhmä, jolle työ kohdistetaan. Kohderyhmä on tär-  
keää määritellä, jotta tiedetään, minkälainen sisältö työssä pitäisi olla. (Vilka & Airaksinen,  
38; 40.) Tässä opinnäytetyössä kysymyslomakkeen kohderyhmä on yritys X:n työnhakijat. Tar-  
kan otoksen määrittelemine ei kuulu tähän opinnäytetyöhön, koska yritys X käyttää tulevai-  
suudessa kysymyksiä jatkuvasti haluamalleen otokselle. Tälle opinnäytetyölle tehdään pilotti-  
testi, jonka otokseen kuuluvat kaikki työnhakijat, jotka hakivat yritys X:n töihin loka- ja mar-  
raskuussa vuonna 2017.

### 5.2.1 Kysymyslomake

Kysymyslomake muodostuu kysymyksistä. Vastausvaihtoehdot ja itse kysymyslause muodostavat kokonaisuuden, jota kutsutaan kysymykseksi. Vastausvaihtoehdot voivat olla hyvinkin erilaisia. Niiden muodostuminen riippuu aina siitä, mitä halutaan kysyä, millä tavalla kysytään ja kuinka tarkasti halutaan kysyä. Kysymysten on tärkeää olla lyhyitä, jotta lukija ymmärtää, mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Lisäksi lukija muistaa kysymyksen paremmin, jos se on lyhyt. Ihmiset ovat nykypäivänä kiireisiä, joten kysymyksen on tärkeää olla lyhyt ja ytimekäs, jotta vastaaja ymmärtää sen nopeasti. Jokainen kysymyksen sana tulee miettiä tarkkaan. Suomen kielessä sanoilla voi olla monia erilaisia merkityksiä. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä, millaisia sanoja kysymykseen valitaan. Sanojen tulisi olla sellaisia, että niillä ei ole monia eri merkityksiä. Jos sanalla on monta eri merkitystä, vastaajat saattavat ymmärtää kysymyksen eri tavalla. Lisäksi kysymykset eivät saisi olla johdattelevia. Johdattelevissa kysymyksissä on jonkinlainen vastaus aina valmiina. Se ohjaa helposti vastaajaa vastaamaan halutulla tavalla. (Kananen 2014, 143-144; Rao & Shandra 2012, 45.) Tässä opinnäytetyössä luodut kysymykset pidettiin mahdollisimman lyhyinä, jotta vastaajan olisi helppo ymmärtää ja muistaa ne. Jokaisista sanoja mietittiin, jotta niillä ei olisi montaa eri merkitystä. Lisäksi kysymykset muotoiltiin niin, että ne vastasivat muuta yrityksen viestintää. Esimerkiksi kysymyksissä ja saatekirjeessä ei teititeltty, vaan vastaajaa sinuteltiin. Sinuttelu vastasi paremmin yrityksen muuta viestintää.

Vastausvaihtoehtojen tulee vastata mahdollisimman kattavasti esitettyihin kysymyksiin. Kysymykset tulisi muotoilla siten, että vastaajalle ei jää vaihtoehtoa valita kuin yksi vastausvaihtoehto. Jos kysymys muodostuu kahdesta muuttujasta, vastauksista on vaikea tulkita, kumpaan ne vastaavat. (Vilkka & Airaksinen 2003, 60-61; Kananen 2014, 144; Vehkalahti 2014, 18.) Tässä opinnäytetyössä luodut kysymykset muotoiltiin niin, että vastaajalle ei jäänyt vaihtoehtoksi kuin vastata yksi vastausvaihtoehto. Kysymyksissä välteltiin esimerkiksi sanoja ”Ja” sekä ”Tai”, jotta kysymyksistä ei tule kaksiosaisia. Yhteen kysymykseen yritys X halusi vaikuttaa. Tämän kysymyksen tuli olla sellainen, että vastausvaihtoehdot olivat kuvailevia adjektiiveja. Työssä kunnioitettiin toimeksiantajan toivetta, ja kysymys tuli kysymyslomakkeeseen. Kysely siirrettiin Questback-ohjelmaan, jossa oli asetuksissa vaihtoehtona, että vastaaja voi vastata vain yhteen kohtaan. Tämä vaihtoehto oli hyödyllinen tälle työlle, koska oli tärkeää, että vastaaja voi valita vain yhden vastausvaihtoehdon.

Kysymyslomakkeessa on toisinaan paljon suljettuja kysymyksiä. Suljettu kysymys tarkoittaa sitä, että vastaajalle on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista hänen tulee valita lähinnä omaa mielipidettään oleva vastaus. Virhevastausten saaminen kyselystä vähenee suljettujen kysymysten avulla. Jos suljetussa kysymyksessä on kaksi vastausvaihtoehtoa, kysymys on diktominen. Yleensä kysymykselle on monta vastausvaihtoehtoa, joista vastaaja valitsee vastauk-

sensa. (Heikkilä 2014, 49; Vehkalahti 2014, 23-24.) Tässä opinnäytetyössä luoduista kysymyksistä suurin osa oli suljettuja kysymyksiä. Suljetut kysymykset valittiin, koska ne voidaan muuttaa numeeriseen muotoon, jolloin saadaan vastaukseksi prosenttilukuja. Lisäksi suljetut kysymykset koettiin hyväksi vaihtoehdoksi, koska silloin tiedetään etukäteen, minkälaisia vastauksia tuloksista voi tulla. Ne koettiin käyttökelpoisemmiksi, joten sen vuoksi kysymyslomakkeeseen valittiin enemmän suljettuja kysymyksiä. Tässä kysymyslomakkeessa oli yksi kohta, jossa käytettiin dikotomista kysymystä. Kysymyksessä kysyttiin, etenikö työnhakija haastatteluvaiheeseen. Vastaajalle oli annettu vastausvaihtoehdoiksi kyllä tai ei. Jos vastaaja vastasi ”Ei”, hän siirtyi suoraan kyselyn loppuun. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska tästä kysymyksestä seuraavat kysymykset liittyivät sellaisiin asioihin, joihin vastaajalla ei olisi ollut tarpeeksi tietoa.

Kysymyslomakkeissa on toisinaan mukana avoimia kysymyksiä. Avoin kysymys tarkoittaa sitä, että vastaaja saa kertoa omin sanoin vastauksensa. Avomien kysymysten avulla saadaan lisätietoa, joka voisi jäädä saamatta, jos kyselyssä olisi vain suljettuja kysymyksiä. Kysymyksen avulla avoimet kysymykset pyritään rajaamaan niin, että saataisiin tietyn tyyppisiä vastauksia. Avoimissa kysymyksissä on hyviä ja huonoja puolia. Hyvä asia on, että voidaan saada toimivia kehitysideoita. Huono asia on, että avoimiin kysymyksiin jätetään helposti vastaamatta. (Heikkilä 2014, 47-48; Vehkalahti 2014, 23-24.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin avoimia kysymyksiä muutamassa kohdassa. Avoimet kysymykset haluttiin ottaa mukaan, koska muutamassa kohdassa haluttiin myös avointa palautetta työnhakijoilta. Näissä kohdissa oli tärkeää saada myös avointa palautetta, jotta rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää.

Kysymysjärjestyksen tulee noudattaa loogista järjestystä. Alussa kysytään yleisiä kysymyksiä ja lopussa enemmän yksityiskohtaisia kysymyksiä. Tärkeintä on kuitenkin, että jokainen aihealue käsitellään itsenäisenä. Yleisten kysymysten tarkoitus on muistuttaa vastaajaa asiasta, jota tutkimuksessa tutkitaan. Tämän vuoksi yksityiskohtaisemmat kysymykset ovat lopussa, koska vastaaja muistaa helpommin tilanteen tai asian, josta häneltä kysytään. (Kananen 2014, 147.) Tässä opinnäytetyössä pyrittiin pitämään loogisuus kysymysten järjestyksessä. Ensimmäisiksi kysymyksiksi ei valittu kaikista haastavampia kysymyksiä. Alussa oli kevyempiä kysymyksiä, jotta vastaajalle tulisi mieleen hänen läpikäymänsä rekrytointiprosessi. Kevyempien kysymysten avulla vastaajan oli helpompi muistaa, mitä kaikkea rekrytointiprosessissa tapahtui.

Kysymyslomakkeissa vastausvaihtoehtojen on tärkeää poissulkea toinen toisensa. Vastausvaihtoehtoista ei saa löytyä samaa vastausta, koska silloin vastaaja voi vastata kumpaan tahansa vastaukseen. Vastausvaihtoehtoista tulisi löytyä jokaiselle vastaajalle edes vähän samankaltainen vastausvaihtoehto kuin hänen oma mielipiteensä. Mikäli kyselyn tekijä ei keksi enää uusia vastausvaihtoehtoja, mutta arvelee, että joku haluaisi vastata eri tavalla kuin annetut vastausvaihtoehdot, voi käyttää ”jokin muu, mikä?” vastausvaihtoehtoa. (Kananen 2014, 148.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin muutamassa kohdassa vastausvaihtoehtoa ”jokin muu, mikä?”. Tämän vastausvaihtoehdon käyttämiseen päädyttiin, koska joissain kysymyksissä oletettiin, että vastaajalla voisi olla jokin muu vastaus kuin annetut vastausvaihtoehdot. Sitä mahdollisuutta, että vastaajalla olisi jokin muu mielipide asiasta, ei haluttu poissulkea, joten tämän vastausvaihtoehdon käyttäminen koettiin hyödylliseksi.

Kyselytutkimuksissa käytetään mittareita. Mittareilla mitataan erilaisia ilmiöitä. Ne muodostuvat kysytyistä kysymyksistä ja väitteistä. Kyselyaineiston vastaukset muutetaan numeeriseen muotoon. Tämän vuoksi kyselyaineisto rakentuu numeroista. (Vehkalahti 2014, 13.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin NPS-mittaria, jotta nähtiin, kuinka todennäköisesti työnhakija suosittelisi yritys X:n rekrytointiprosessia tuttavalleen tai kollegalleen. NPS-mittarin hyödyntäminen oli järkevää, koska siinä kysytty kysymys on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä. Lisäksi NPS-mittarista saadaan vastaus, josta voidaan tehdä kehitysideoita.

Likertin asteikko on yksi järjestysasteikon muoto. Sitä voidaan käyttää, esimerkiksi asennemittauksissa. Usein Likertin asteikko on viisiportainen. Viisiportaisessa asteikossa ääripäät ovat yleensä ”Täysin samaa mieltä” ja ”Täysin eri mieltä”. (Vehkalahti 2014, 35.) Vehkalahti (2014, 36) suosittelee keskimmäisen vaihtoehdon käyttöä vastausvaihtoehdoissa, koska sillä taataan, että vastaaja vastaa jotain. Jos vastaajalle ei ole annettu neutraalia vaihtoehtoa, vastaamatta jättämisen määrä kasvaa. Neutraalina vastauksena ei voida pitää ”en osaa sanoa”. Silloin ei tiedetä, johtuuko vastausvalinta siitä, ettei vastaaja ole ymmärtänyt kysymystä, vai jostain muusta syystä. Lisäksi tämä vastausvaihtoehto ei enää mittaa samaa asiaa kuin kysymyksen tarkoituksena on mitata. (Vehkalahti 2014, 36.) Tämän opinnäytetyön kysymysten vastausvaihtoehdoissa käytettiin paljon Likertin asteikkoa. Tähän päädyttiin, koska Likertin asteikko kuvaa hyvin vastaajan mielipidettä. Yleensä vastaaja on asiasta samaa tai eri mieltä. Vehkalahti (2014, 36) suosittelee käyttämään viisiportaista vastausvaihtoehtoa. Tämän opinnäytetyön kysymysten vastausvaihtoehdoissa käytettiin kuitenkin pääsääntöisesti neliportaista asteikkoa. Keskimmäisen vastausvaihtoehdon, jota usein kutsutaan neutraaliksi vastausvaihtoehdoksi, käyttäminen jätettiin, koska vastaaja on oletettavasti samaa tai eri mieltä kysytystä asiasta. Työnhakijat ovat hakeneet yritys X:n töihin, joten he ovat epäilemättä käsitelleet niitä asioita, joista heiltä kysytään mielipidettä kyselyssä. Tämän vuoksi neutraalin vastausvaihtoehdon antaminen ei koettu tarpeelliseksi, koska oletus siitä, että vastaajilla on positiivinen tai negatiivinen mielipide, oli vahva.

Osgoodin asteikko on yksi mittaustapa. Siinä valitaan kaksi adjektiivia, jotka ovat toistensa vastakohdat. Näiden kahden sanan väliin sijoitetaan 7 numeroa, joista vastaaja valitsee numeron avulla, kumpaa adjektiivia lähempänä oma mielipide on. Osgoodin asteikkoa on hyvä käyttää silloin, kun sanoille löytyy vastinpareja. (Vehkalahti 2014, 39.) Tässä opinnäytetyössä oli alun perin tarkoitus käyttää Osgoodin asteikkoa. Kysymyslomake siirrettiin Questback-ohjelmaan, jonka ominaisuuksista ei löytynyt Osgoodin asteikkoa. Osassa kysymyksistä pidettiin



Osgoodin asteikon idea, vaikka sitä ei suoranaisesti voitu käyttää työssä. Kysymyslomakkeessa on kysymyksiä, joissa esimerkiksi on kysytty haastattelutilanteen tunnelmaa. Tunnelmaa kuvaavia adjektiiveja on annettu kolme kappaletta, joihin vastaaja vastaa, oliko hän samaa mieltä kuin kuvaileva adjektiivi. Vastausvaihtoehdot ovat Likertin asteikon mukaisia eli toinen ääripää on täysin samaa mieltä ja toinen ääripää on täysin eri mieltä.

Mittauksen laatuun on tärkeää paneutua etukäteen. Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Mittauksen validiteetilla on myös merkitystä tutkimuksessa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, mitattiinko tutkimuksessa juuri niitä asioita, joita oli tarkoitus mitata. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan ilmaista vastausprosentin avulla. Tämän avulla nähdään, kuinka moni vastaaja vastasi lähetettyyn kyselyyn. (Vehkalahti 2014, 40-41; 44.) Kanasen (2014, 143) mukaan kysymysten avulla mitataan sitä, onko tutkimus laadukas ja luotettava.

### 5.2.2 Kysymyslomakkeen luominen yritykselle

Yritykset tekevät tutkimuksia ja kyselyitä, koska ne haluavat tietää, mitä asiakkaat ajattelevat jostain tietystä asiasta yrityksessä. Palautteen avulla pystytään kehittymään. Kyselytutkimuksen avulla kerätään tietoa erilaisista ilmiöistä, kuten mielipiteistä, näkökannoista ja ihmisten käyttäytymisestä. Kysymyslomake on mittausväline, jolla tutkija saa vastauksia kysymyksiin ja ongelmiin. Kysymyslomakkeen avulla saadaan tietää haastateltavan mielipiteitä tutkittavasta aiheesta ja palautetta tehdystä työstä. (Vehkalahti 2014, 11; Ghauri & Gronhaug 2010, 73.) Yritys X haluaa tietää, miten työnhakijat kokivat rekrytointiprosessin ja minkälainen heidän työnantajamielikuvansa on yrityksestä. Tässä opinnäytetyössä luodulla kysymyslomakkeella kerätään jatkuvasti palautetta työnhakijoilta. Sillä taataan jatkuva kehitys rekrytointiprosessissa ja työnantajamielikuvassa.

Kysymyslomake on tärkeää suunnitella ja testata huolellisesti, jotta kysely voisi olla onnistunut. Huolellisen suunnittelun ja testauksen avulla säästetään myös aikaa, kun myöhemmin ei jouduta miettimään niitä asioita, jotka yleensä suunnitellaan alkuvaiheessa. Kysymyslomakkeessa on tärkeää käyttää sellaisia kysymyksiä, jotka oikeasti sopivat juuri siihen kyselyyn. Se motivoi vastaajaa vastaamaan kyselyyn, kun kyselyssä kysytään vain oleellisia asioita. Lisäksi vastauksia on helpompi arvioida ja lukea, kun kyselyssä on käytetty juuri oikeita kysymyksiä. (Aaltola & Valli 2010, 139.) Tässä opinnäytetyössä luodut kysymykset suunniteltiin huolellisesti, jotta kysymyslomake olisi selkeä ja motivoiva. Kysymyslomakkeesta tehtiin sellainen, että vastaaja motivoituisi vastaamaan kyselyyn.

Kysymyslomaketta suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon vastaaja. Vastaajan näkökulma pidetään mielessä koko lomakkeen teon ajan. Vastausohjeiden kirjoittaminen on tärkeää, jotta helpotetaan vastaajan vastaamista. Lisäksi kyselyn motiivi on tärkeä tiedostaa. Motiivi kertoo, miksi kysely tehdään ja mihin sen tuloksia käytetään. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 59;

Salmela 1997, 59-60.) Tämän opinnäytetyön kysymyksiä luodessa oli tärkeää miettiä kohderyhmä eli vastaajat. Kohderyhmään kuuluu työnhakijoita, jotka ovat hakeneet kahteen eri ta-soiseen työtehtävään. Ensimmäinen on työntekijätason työtehtävät ja toinen on toimihenkilö-tason työtehtävät. Lisäksi yritykseen hakee ihmisiä, jotka ovat eri ikäisiä, eri kulttuureista ja osa puhuu pelkästään englantia. Nämä olivat tärkeää ottaa huomioon kysymyksiä luodessa. Kyselystä tehtiin kaksikielinen, jotta kaikki työnhakijat voisivat vastata kyselyyn. Jokaisen työnhakijan vastaus on tärkeä yritys X:lle. Eri ikäiset ja eri kulttuureista tulevat työnhakijat oli myös huomioitava kysymyksiä tehdessä. Kysymysten oli tärkeää olla niin selkeät, että jokainen työnhakija voisi ymmärtää ne. Kysymysten selkeyden lisäksi oli huomioitava se, että liian helpot kysymykset eivät antaisi vastauksia, joiden avulla voitaisiin kehittää rekrytointi-prosessia. Tämän vuoksi kysymyksiä piti suunnitella tarkasti ja vastaaja huomioon ottaen.

Kysymyslomakkeen on tärkeää olla johdonmukainen. Tämä tarkoittaa sitä, että se ei saa vaihta-a aihetta koko ajan ja palata taas äskettäin käsiteltyyn aiheeseen. Tärkeää on, että se ete-nee selkeästi. Lomakkeen selkeyteen ja helppouteen on tärkeää panostaa. Jos kysymysten te-koon ei perehdy huolellisesti, lomakkeessa kysytään turhia kysymyksiä. Nykypäivänä kyselyitä tehdään paljon, ja ihmiset eivät jaksa vastata niihin yhtä aktiivisesti kuin ennen. Tämän vuoksi on tärkeää tehdä vastaamisesta helppoa vastaajalle. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 61; Vehkalahti 2014, 48; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 131.) Johdonmukaisuuden huomioi-minen oli keskiössä tämän kysymyslomakkeen luomisessa. Aluksi mietimme toimeksiantajan kanssa, mitkä ovat pääteemat, joita kysymyslomakkeessa tulisi käsitellä. Rekrytointiprosessi ja työnantajamielikuva olivat tärkeimmät aiheet, joita kyselylomakkeessa tuli käsitellä. Niistä tehtiin kyselylomakkeeseen omat aihealueet, mikä selkeyttää kyselyn loogisuutta. Vastaajan on helpompi hahmottaa, mihin vastaa, kun aihealueet ovat erikseen. Kysymyslomakkeen lop-puun laitettiin omaksi aihealueekseen myös kysymyslomakkeen arvioiminen, koska tässä opin-näytetyössä on tärkeää saada palautetta siitä, oliko kysymyslomake toimiva ja asiallinen. Ky-symyslomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs, jotta vastaajan mie-lenkiinto ei loppuisi kesken vastaamisen. Kysymyslomake oli aluksi muutaman kysymyksen pi-dempi, mutta siitä karsittiin ja yhdistettiin kysymyksiä, jolloin kysymyslomake oli ytimek-käämpi. Kysymykset siirrettiin Questback-ohjelmaan, jossa kysymykset sai omiin mat-riiseihinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että jos kysymyksillä oli samat vastausvaihtoehdot, kysymyk-set pystyttiin laittamaan allekkain ja vastausvaihtoehdot yhteen kohtaan, josta vastaaja valit-see jokaiseen kysymykseen vastauksen. Se auttoi vastaajaa vastaamaan kyselyyn.

Kysymyslomake tulisi testata ennen kuin sen lähetetään vastaajille. Vastaajamäärä tulisi olla 5-10 henkilöä, jotta testikyselystä saisi parhaan mahdollisen hyödyn. Kysymyslomakkeen tes-tauksen ideana on, että vastaajat kertovat, oliko kysymyslomake kokonaisuudessaan selkeä, kysyttiinkö olennaisia asioita sekä oliko vastaaminen nopeaa. Vastaajat voivat kommentoida muitakin kohtia kysymyslomakkeesta. Tärkeää olisi, että kommentteissa olisi tieto siitä, jos jotain tärkeää puuttuu tai jokin kohta on epäselvä. (Heikkilä 2014, 58; Ghauri & Gronhaug 2010,

85.) Tässä opinnäytetyössä tehty kysymyslomake testattiin kahdeksalla henkilöllä, joista kuusi oli rekrytointikonsulttia ja kaksi oli esimiehiä.

Ennen kysymyslomaketta on tärkeää lähettää saatekirje. Saatekirje sisältää kaiken olennaisen tiedon, jota vastaaja tarvitsee, jotta hän voi ymmärtää kyselyn tarkoituksen. Saatekirjeessä kerrotaan, mikä kysely on kyseessä, miksi se tehdään, kuka sen tekee, miksi juuri tämä henkilö on valittu vastaajaksi ja mihin tuloksia käytetään. Vastaajat ovat tärkeä motivoida vastaamaan kyselyyn. Saatekirje on yksi parhaimmista tavoista saada vastaaja vastaamaan kyselyyn. Saatekirje tulee olla kokonaisuudeltaan vakuuttava, jotta vastaajat haluaisivat vastata siihen. (Vehkalahti 2014, 44; Vilka & Airaksinen 2003, 59.) Tässä opinnäytetyössä luotiin saatekirje, jonka yritys X lähettää kaikille niille, jotka osallistuvat kyselyyn tulevaisuudessa. Saatekirje lähetettiin myös pilottitestiin osallistuville työnhakijoille. Lisäksi saatekirje lähetettiin testikyselyn mukana testikyselyyn osallistuville rekrytointikonsulteille ja rekrytointitiimin esimiehille. Tarkoituksena oli, että testikyselyyn osallistuvat henkilöt kommentoivat saatekirjeen kokonaisuutta.

### 5.2.3 Tapaamiset

Opinnäytetyön aihe muodostui siitä, kun yritys X halusi kehittää rekrytointiprosessiaan. Rekrytointiprosessin kehittäminen kuului yritys X:n vuoden 2017 tavoitteisiin. Lisäksi ideana oli, että opinnäytetyöntekijä laajentaa ymmärrystään rekrytointiprosessista sekä kehittää yrityksen rekrytointiprosessia. Opinnäytetyöntekijän ja toimeksiantajan välillä käytyjen tapaamisten avulla luotiin personoitu kysymyslomake yritys X:lle. Kuvio 3 havainnollistaa opinnäytetyöntekijän ja toimeksiantajan välillä käydyt tapaamiset, joissa luotiin kysymyslomaketta.



kuvio 3 Yritys X:n kanssa käydyt tapaamiset ja webinaari

2.10.2017 keksittiin opinnäytetyönaihe. Ensimmäisessä tapaamisessa päädyttiin, että yritykselle tehdään laadulliset mittarit, jotka mittaavat rekrytointiprosessia työnhakijan näkökulmasta. Tämän jälkeen opinnäytetyöntekijä etsi teoriaa ja tutkimuksia rekrytointiprosessista, työnantajamielikuvasta, hakijakokemuksesta sekä kysymyksien tekemisestä. Tässä välissä yrityksen ja opinnäytetyöntekijän välillä käytiin jatkuvaa keskustelua työn etenemisestä ja muista asioista, jotka ilmenivät opinnäytetyössä.

Opinnäytetyöntekijä osallistui 19.10.2017 HR-webinaariin, koska yritys X koki, että siitä voisi saada ideoita työhön. Webinaarin aiheena oli positiivinen hakijakokemus. Webinaari oli hyödyllinen siinä suhteessa, että siitä nähtiin, mitkä asiat vaikuttavat rekrytointiprosessissa hakijakokemukseen. Lisäksi webinaarin avulla opinnäytetyöntekijä huomasi, että hän on perehtynyt teoriaosuudessaan oikeisiin asioihin, koska webinaarissa puhuttiin myös samoista asioista.

Opinnäytetyöntekijä pääsi seuraamaan 25.10.2017 yritys X:n rekrytointiprosessia. Rekrytointipäivästä kerrotaan tarkemmin omana kappaleenaan, koska sen merkitys työlle on suuri. Samana päivänä käytiin opinnäytetyö läpi, ja opinnäytetyöntekijä kertoi ideoitaan, miten voitaisiin edetä seuraavaksi. Tässä tilanteessa selvisi, että yritys X haluaa kysymykset, jotka mittaavat rekrytointiprosessin laatua määrällisesti. Väärinymmärryksen jälkeen työtä muutettiin niin, että opinnäytetyöntekijä suunnitteli määrälliset kysymykset kysymyslomakkeeseen. Kysymysten tulee mitata sellaisia asioita, jotka voidaan muuttaa numeeriseen muotoon. Tämä muutos selvensi opinnäytetyöntekijän työskentelyä suuresti. Tähän mennessä teoriapohja oli muodostettu melkein valmiiksi, joten opinnäytetyöntekijä teki teoriapohjan valmiiksi ja suunnitteli kysymysten aihepiirejä. Kysymyslomakkeen aihepiirit muodostettiin teoriapohjan, rekrytointipäivän ja lukuisten yritys X:n kanssa käytyjen keskustelujen perusteella.

3.11.2017 päätettiin, että opinnäytetyöntekijä ei analysoi pilottitestistä saatuja vastauksia millään ohjelmalla, esimerkiksi SPSS-ohjelmalla. Tähän päätökseen päädyttiin, koska yritys X ei hyödy erillisen analysoinnin tuloksista. Heille riittää käyttämänsä kyselyohjelman antamat kattavat vastaukset. Niiden pohjalta opinnäytetyöntekijä antaa omia kehitysideoita ja yritys X tekee myös kehitystarpeita.

13.11.2017 käytiin läpi opinnäytetyö ja perehdyttiin yritys X:n kahteen erilaiseen rekrytointiprosessiin. Rekrytointiprosessi aineiston avulla opinnäytetyöntekijä sai vielä laajemman kuvan siitä, minkälainen yritys X:n rekrytointiprosessi on teoriassa. Sen pohjalta saatiin lisää ideoita siihen, minkälaiset kysymykset muodostetaan kysymyslomakkeeseen. Lisäksi opinnäytetyöntekijä oppi tämän päivän perusteella, minkälaiset sanavalinnat kysymyksissä on tärkeää, jotta ne tukevat yritys X:n muuta viestintää ja toimintoja. Tämä päivä myös avarsi tietämystä siitä, mihin kaikkeen tämä kysymyslomake vaikuttaa tulevaisuudessa. Sillä on vaikutusta rekrytoijien työskentelytapoihin, viestintään ja työnantajamielikuvan luomiseen.

27.11.2017 opinnäytetyöntekijällä ja toimeksiantajalla oli tapaaminen, jossa käytiin läpi opinnäytetyöntekijän tekemä ensimmäinen versio kysymyslomakkeesta. Päivän ideana oli, että opinnäytetyöntekijä oli tehnyt kysymykset valmiiksi, ja yhdessä toimeksiantajan kanssa kysymykset hiottiin sellaisiksi kuin yritys X halusi. Tämä oli tärkeää, koska yritys X:n täytyy saada kysymyksiin näkyviin heidän näkemyksiään. Opinnäytetyöntekijä teki muutamia muokkauksia kysymyslomakkeeseen tämän päivän jälkeen. Kysymykset muotoutuivat oikeanlaisiksi muutama seuraavan päivän aikana.

4.12.2017 yritys X hyväksyi kysymyslomakkeen. Kysymysten hyväksymisen jälkeen opinnäytetyöntekijä laati yritys X:lle saatekirjeen, jonka he lähettävät kaikille työnhakijoilleen, joille kysely lähetetään. Saatekirje sisältää kaiken olennaisen tiedon, jota vastaaja tarvitsee, jotta hän voi ymmärtää kyselyn tarkoituksen. (Vehkalahti 2014, 44) Yritys X hyväksyi saatekirjeen. Opinnäytetyöntekijä ja toimeksiantaja keskustelivat saatekirjeen tekemisestä sähköpostin, puhelimen ja tapaamisen avulla. Saatekirje on tärkeä yritys X:lle, koska sen pitää tukea yrityksen muuta viestintää sekä olla yrityksen vision mukainen. Tämän vuoksi saatekirjettä muokattiin monta kertaa, jotta jokainen sanavalinta olisi oikeanlainen. Lopputulos on parempi, kun tekee työn tarkasti.

Näiden kaikkien tapaamisten, haastattelutilanteiden, sähköpostiviestien, puheluiden ja webinaarin avulla opinnäytetyöntekijä ymmärsi, minkälaisia kysymyksiä kysymyslomakkeeseen tulee tehdä.

#### 5.2.4 Rekrytointipäivän havainnointi

Rekrytointipäivän havainnointi tapahtui 25.10.2017. Päivän yhtenä tarkoituksena oli, että opinnäytetyöntekijä havainnoi, miten yritys X:ssä tehdään työpaikkaa haastattelut. Työpaikka haastatteluiden havainnoinnin toisena tarkoituksena oli, että ne auttaisivat ymmärtämään, mitä asioita kysymyslomakkeessa kannattaisi kysyä työpaikanhakijoilta. Oikeiden asioiden kysyminen on tärkeää, jotta rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa.

Havainnointi tarkoittaa tilannetta tai tutkimusmetodia, jossa kerätään tietoa tarkastelemalla havainnoinnin kohteeksi valittuja henkilöitä. Havainnoinnissa näkee, miten tarkasteltavat ihmiset toimivat ja puhuvat. Havainnointitilannetta suunnitellaan esimerkiksi miettimällä, missä havainnointi tapahtuu, mikä on se asia, jota halutaan havainnoida ja miten kohdehenkilöitä havainnoidaan. Havainnointi tapahtuu yleensä aidossa tai rakennetussa ympäristössä. Rakennetulla ympäristöllä tarkoitetaan, että koeympäristö on rakennettu juuri sitä havainnointitilannetta varten. Havainnointi sopii laadullisiin sekä määrällisiin menetelmiin. (Vilka 2006, 37-38; Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 85.)

Osallistuva havainnointi tarkoittaa vapaata ja tutkittavaan kohteeseen asennoitunutta havainnointia. Silloin tarkastellaan sosiaalista vuorovaikutusta. Tällaisessa havainnoinnissa tutkija saa yleensä suuren määrän aineistoa, jota pitää tulkita. Siksi tutkijan on tärkeää muistaa, mikä on tutkittava ilmiö, ja etsiä sen pohjalta oikeita asioita tehdyistä havainnoista. Osallistuva havainnointi on yleensä joko aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön esimerkiksi omilla teoillaan ja sanoillaan. Passiivisessa havainnoinnissa tutkija osallistuu havainnointiin, mutta hän ei vaikuta millään tavalla tilanteen etenemiseen. Havainnoinnissa tulkitaan kielenilmaisujen lisäksi eleitä ja ilmeitä, joita haastattelutavalla tulee tilanteessa. (Vilka 2006, 40; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Havainnointia tehdessä on varmistettava, että havainnoitava kohde tietää, että häntä tarkastellaan. (Aaltola & Valli 2010, 160) Tässä opinnäytetyössä havainnoitiin työhaastattelutilanteita. Tämä tehtiin siksi, että olisi helpompi ymmärtää, mitä asioita kyselylomakkeessa tulisi kysyä haastattelutilanteesta. Jokaiselle työhaastattelussa olleelle kerrottiin, että opinnäytetyöntekijä seuraa haastattelutilannetta. Kukaan ei kieltänyt havainnointia, joten havainnointi oli sallittua. Haastateltavat ymmärsivät, että haastattelutilannetta havainnoidaan. Havainnoinnin kohteena eivät olleet haastateltavat, vaan haastattelutilanne. Haastattelutilanne on yksi itsenäinen osa-alue kyselylomakkeessa. Se kuuluu rekrytointiprosessi-aihealueen alle. Se on tärkeä vaihe, koska se vaikuttaa mielikuvaan, joka työnhakijalle jää rekrytointiprosessista. Tässä opinnäytetyössä havainnoinnin kohteena oli työpaikkahaastattelutilanne. Tarkoituksena oli löytää asioita, joita kannattaisi kysyä kysymyslomakkeessa. Esimerkiksi haastattelutilanteessa havainnoitiin tunnelmaa, joka vallitsi tilanteessa. Sen pohjalta mietittiin, voisiko tunnelmasta kysyä kysymyslomakkeessa sekä, millä tavalla asiaa kysyttäisiin. Havainnointi tapahtui yrityksen tiloissa. Yrityksen tiloista oli varattu huone, jossa ensin esiteltiin kaikille hakijoille, minkälainen yritys ja työtehtävä ovat kyseessä. Tämän jälkeen siirryttiin huoneeseen, jossa jokainen työnhakija haastateltiin erikseen. Opinnäytetyöntekijällä oli päämääränä tarkastella haastattelutilannetta kokonaisuudessaan eli miten haastattelutilanne etenee, minkälainen tunnelma haastattelussa on ja kysytäänkö haastattelussa oikeita asioita. Lisäksi havainnoinnin tarkoituksena oli, että itse havainnoinnista nousisi esille asioita, joita voisi kysyä kysymyslomakkeessa. Tarkoituksena oli myös saada uusia ideoita kysymyslomakkeeseen. Havainnointi tapahtui tavallaan luonnollisessa ympäristössä ja tavallaan rakennetussa ympäristössä, koska havainnoitava tilanne oli työpaikkahaastattelu. Se on luonnollinen tilanne, jossa etsitään työntekijää avoinna olevaan työtehtävään. Toisaalta jokainen työpaikkahaastattelutilanne on rakennettu tilanne, koska aika, paikka ja mahdollinen tunnelma suunnitellaan etukäteen. Huoneesta, jossa haastattelu tapahtuu, tehdään mahdollisimman mukava haastattelutavalle. Näiden vuoksi tilanteessa on myös keinotekoisuutta.

Päivän aikana opinnäytetyöntekijälle kerrottiin, mitä pitää tehdä ennen haastattelua. Ennen työhaastatteluita on tehtävä paljon töitä, jotta työnhakijan kokemus työhaastattelusta olisi

mahdollisimman positiivinen ja haastattelussa kysyttäisiin oikeita asioita haastateltavalta. Lisäksi hyvällä esivalmistelulla edesautetaan sitä, että yritys saisi kaiken hyödyn haastattelutilanteesta. Rekrytointipäivän aikana näytettiin, miten työhaastattelut tehdään yritys X:ssä. Työhaastatteluiden näkeminen auttoi ymmärtämään, että haastattelutilanteessa on monta asiaa, mitkä vaikuttavat työnhakijan kokemukseen rekrytointiprosessissa. Haastattelutilanteen havainnointi auttoi kysymysten luomisessa. Lisäksi haastattelutilanteen avulla ymmärrettiin, mitä asioita kannattaa kysyä työnhakijoilta, jotta rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Näiden lisäksi rekrytointipäivä antoi hyvän mahdollisuuden kysyä monilta rekrytointikonsulteilta, mistä asioista he haluaisivat kuulla palautetta työnhakijoilta. Rekrytointipäivän havainnointi auttoi kysymysten luomisessa.

Rekrytointipäivän havainnointi auttoi ymmärtämään, mitä asioita kannattaisi kysyä kysymyslomakkeessa työpaikka-haastattelusta. Rekrytointipäivän alussa esiteltiin yritys ja työtehtävä. Tästä tuli idea, että kyselylomakkeessa voisi kysyä, esiteltiinkö yritys ja työtehtävä tarpeeksi hyvin. Vastauksen saaminen auttaa rekrytointikonsultteja, koska he näkevät, ovatko he esitelleet yrityksen ja työtehtävän tarpeeksi hyvin. Jos niitä ei ole esitelty kyselyn mukaan tarpeeksi hyvin, tähän osa-alueeseen voidaan panostaa enemmän tulevaisuudessa. Rekrytointipäivän havainnointi auttoi myös ymmärtämään, että työpaikka-haastattelun tunnelmasta on tärkeää kysyä työnhakijoilta. Tämä on tärkeää, koska jos työpaikka-haastattelusta jää negatiivinen mielikuva, se voi vaikuttaa työntajamielikuvaan sekä siihen, hakeeko työnhakija uudestaan yritykseen. Kolmas tärkeä havainto kyselylomakkeen kannalta oli oikeiden asioiden kysyminen ja kertominen. Työnhakijalta olisi tärkeää kuulla, kysyttiinkö hänen mielestään häneltä oikeita asioita ja, kertoiko haastattelijä tarpeeksi työtehtävästä työnhakijalle. Jos näissä asioissa on kyselyn mukaan ollut puutteita, rekrytointikonsultin pitää tehdä muutoksia toimintatapoihinsa. Haastattelijan on tärkeää kysyä vain olennaisia asioita. Lisäksi hänen pitää kertoa työtehtävästä tarpeeksi laajasti, jotta työnhakija tietäisi, mitä hänen tulisi tehdä mahdollisessa uudessa työssään.

### 5.3 Etiikka

Tutkimusetiikassa tärkeintä on se, että tutkittava asia on hyödyllistä ja tutkimukseen osallistuvien yksilöiden autonomiaa kunnioitetaan läpi koko tutkimusprosessin. Lisäksi on tärkeää, että jokaista yksilöä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Kaikki tutkimusprosessiin liittyvät ratkaisut ovat tärkeää tehdä oikeudenmukaisuus huomioon ottaen. Suunnittelu on myös ehdottoman tärkeää tutkimusetiikassa. Ennakoarviointi on tärkeää, jotta kaikki tutkittaviin yksilöihin kohdistuvat haitat ja riskit voitaisiin välttää. Opinnäytetyön toiminnan eettisyyttä on tärkeä pohtia koko prosessin ajan, jotta se otettaisiin huomioon joka kohdassa. Tutkimuksiin ja haastatteluihin osallistuvien henkilöiden anonymiteetti on tärkeää taata. Jokaisella on oikeus pysyä tunnistamattomana sekä jokainen ihminen on tärkeää kohdata kunnioittavasti. (Kuula 2011, 55-56; Hyvärinen 2017, 32-33.)

Tässä opinnäytetyössä havainnoitiin työpaikkahaastattelua. Tilanteessa oli tärkeää kunnioittaa haastattelussa olleen työnhakijan autonomiaa. Haastateltavalle oli myös tärkeää kertoa, että kaikki hänen kertomansa asiat ovat luottamuksellisia eikä niitä kerrota kolmansille osapuolille. Haastateltavan autonomiaa kunnioitettiin myös sillä, että hänelle kerrottiin haastattelun alussa havainnointitilanteesta. Jos Haastateltava ei olisi halunnut, että opinnäytetyöntekijä havainnoi työpaikkahaastattelua, opinnäytetyöntekijä olisi poistunut haastattelusta. Tällä taattiin, että haastateltavalla oli mahdollisuus kieltäytyä havainnoinnin kohteeksi joutumisesta. Havainnoinnin päämääränä oli havainnoida koko työpaikkahaastattelua kokonaisuudessaan, ei yksittäistä henkilöä. Sekin oli tärkeää kertoa haastateltaville. Pilottitestissä kunnioitetaan jokaisen yksilön autonomiaa, heidän anonymiys taataan ja jokaista pilottitestiin osallistuvaa kohdellaan oikeudenmukaisesti. Jokaisella oli vapaus valita, vastaako kyselyyn. Lisäksi pilottitestiin vastanneiden anonymiys taataan sillä, että heidän vastauksiaan ei kopioida muiden nähtäville. Muutamia vastauksia käsitellään muokatussa muodossa. Vastauksista kerrotaan vain pääpointti, jolloin vastauksia ei voi yhdistää tiettyyn työnhakijaan.

Etiikassa on tärkeää turvata luottamuksellisuus, kun käsitellään tutkittavista saatuja tietoja. Tutkimukseen osallistuville on tärkeää kertoa, mistä tutkimuksessa on kysymys. Lisäksi on tärkeää kertoa, kuka tutkimuksen toteuttaa ja mihin tuloksia käytetään. (Kuula 2011, 59-62.) Luottamuksen takaamiseksi, tässä opinnäytetyössä ei käsitellä pilottitestistä saatuja tuloksia yksityiskohtaisesti. Vastauksista annetaan pääpiirteisiä yhteenvetoja, joiden pohjalta tehdään kehitysehdotuksia. Tällä taataan luottamuksellisuus ja anonymiys. Pilottitestiin osallistuneille henkilöille lähetettiin saatekirje ennen kyselylomaketta. Saatekirjeessä kerrottiin tarkasti, mistä tutkimuksessa on kysymys. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin, että kyselyyn vastaminen on vapaaehtoista. Vastaajalle annettiin vapaus valita, vastaako kyselyyn vai ei. Saatekirjeestä vastaajat tietävät, miksi palautekysely tehdään heille.

#### 5.4 Kysymyslomakkeen testaus

Kysymyslomakkeet tulisi testata ennen kuin niitä käytetään. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä kehitetty kysymyslomake testattiin ennen pilottitestiä. Valmiit kysymykset lähetettiin kuudelle rekrytointikonsultille ja kahdelle rekrytoinnin esimiehelle. Kysymykset olivat tärkeää testata heillä, koska he tekevät rekrytointia joka päivä. Lisäksi testaaminen oli tärkeää, koska kysymyksistä saadun palautteen perusteella rekrytointikonsulttien pitäisi pystyä kehittämään työskentelyään. Kysymysten tarkoitus on antaa heille palautetta, kuinka hyvin rekrytointiprosessissa on onnistuttu.

Kysymyslomakkeen testauksen tarkoituksena oli, että rekrytointikonsultit ja rekrytoinnin esimiehet arvioisivat kysymyksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että he arvioivat, kysytäänkö kysymyslomakkeessa oikeita asioita, onko sanat muotoiltu heidän mielestään oikein ja voisiko jonkun



asian ilmaista eri tavalla kuin se on sillä hetkellä ilmaistu. Vastaukset olivat kattavia ja kehittäviä.

Kysymyslomakkeen testauksessa ilmeni pieni tekninen virhe kyselylomakkeessa. Tämän virheen huomaamisen avulla ymmärrettiin, mikä on vialla ja ongelma pystyttiin korjata. Kyselyohjelman käyttöön oli perehdyttävä paremmin, jotta vastaavia ongelmia ei ilmenisi tulevaisuudessa. Tarkempi perehtyminen kyselyohjelman käyttöön oli tärkeää.

Kysymyslomakkeessa on kohta, jossa pyydetään vastaajaa arvioimaan työpaikkahaastattelun tunnelmaa. Vastausvaihtoehdot olivat alun perin miellyttävä, ystävällinen ja rento. Tätä kohtaa kommentoitiin, että vastausvaihtoehdot ovat kaikki positiivisia. Tämä kommentti oli hyvä ja rakentava, koska sen avulla ymmärrettiin, että vastausvaihtoehdoissa täytyy olla myös jokin negatiivisempi vastausvaihtoehto. Negatiivisen vastausvaihtoehdon antaminen on tärkeää, koska oletettavasti työpaikkahaastattelutilanne ei ole ollut kaikille positiivinen. Lisäksi se antaa arvokkaampaa tietoa rekrytoijille, kun vastausvaihtoehdoissa on negatiivisia ja positiivisia vastausvaihtoehtoja.

Kysymyslomake on käännetty myös englannin kielelle, koska osa työnhakijoista puhuu pelkääntään englantia. Kysymyslomakkeen testauksen kommentteissa oli muutamaan englannin kieliseen sanaan ehdotus, että kysymyksessä voisi käyttää myös toista englannin kielistä sanaa. Nämä sanat vaihdettiin, koska ne kuulostivat lopulta paremmalta kuin alkuperäiset sanat. Lisäksi sanojen tulisi olla samanlaisia kuin yrityksen muussa viestinnässäkin käytetään. Tämän vuoksi oli tärkeää kuunnella rekrytointikonsulttien ja -esimiesten kommentteja, koska he tietävät, minkälaisia sanoja yrityksen rekrytointiviestinnässä yleensä käytetään.

Työnantajamielikuvan arvioimiskohdassa yksi vastaaja oli miettinyt, ymmärtääkö pilottitetsissä vastaaja, mitä työnantajamielikuva tarkoittaa. Tämä vastaaja oli ehdottanut, että työnantajamielikuva-käsite avattaisiin lyhyesti, jotta vastaaja ymmärtäisi sen paremmin. Keskustelimme tästä vielä rekrytointikoordinaattorin kanssa, joka oli sitä mieltä, että sanaa ei tarvitse avata. Opinnäytetyöntekijä oli samaa mieltä, että työnantajamielikuva-käsitettä ei tarvitse avata tarkemmin kyselyyn vastaaville. Työnantajamielikuva kohta jäi sellaiseksi kuin se oli alussakin.

Kysymyslomakkeen testaamisesta opinnäytetyöntekijä oppi, että se on tärkeää, koska omasta työstään ei huomaa kaikkia epäkohtia. Opinnäytetyötä tekee pitkän aikaa, jonka vuoksi siitä ei huomaa kaikkia virheitä. Toisten mielipiteet ovat ehdottoman tärkeitä, koska ne antavat uutta näkökulmaa asioihin. Lisäksi kysymyslomakkeen testauksen tarkoitus saavutettiin, koska testauksen avulla saatiin kehittävää palautetta.

## 5.5 Pilottitesti

Tässä opinnäytetyössä luodut kysymykset testattiin pilottitestillä, joka toteutettiin 5.-12.1.2018. Pilottitestin tarkoituksena oli nähdä, miten rekrytointiprosessissa on onnistuttu sekä minkälainen on työnhakijoiden työnantajamielikuva yritys X:stä. Lisäksi pilottitestin tarkoitus oli näyttää, minkälaisia vastauksia kysymyksillä saatiin. Vastaukset kertovat, kysyttiinkö kysymyksissä asioita, joiden avulla toimintoja voidaan kehittää. Mikäli kysymyksistä ei saada vastauksia, joiden avulla voidaan kehittää rekrytointiprosessia ja työnantajamielikuvaa, kysymyksiä tulee muuttaa. Pilottitestin lopussa on kohta, jossa vastaajat arvioivat kysymyslomaketta ja kysymyksiä. Tämä kohta auttaa näkemään, olivatko kysymykset työnhakijoiden mielestä hyviä ja oleellisia. Näiden vuoksi pilottitesti oli erityisen tärkeä tämän opinnäytetyön kannalta, koska vastausten avulla nähdään, pitääkö lomaketta muokata vai voiko yritys X käyttää tätä lomaketta jatkuvasti.

Pilottitesti haluttiin tehdä työnhakijoille, jotka ovat hakeneet yritys X:n. Pilottitestiin ei voitu valita kaikkia yrityksen rekrytointiprosessissa olleita työnhakijoita. Tämän vuoksi se päätettiin tehdä kaikille niille työnhakijoille, jotka olivat hakeneet yritys X:n loka- tai marraskuussa vuonna 2017. Lisäksi tätä opinnäytetyötä tehtiin lokakuun ja marraskuun aikana, jolloin nämä kuukaudet olivat hyvä valinta. Näiden kuukausien aikana yritykseen oli hakenut suuri joukko työnhakijoita, joten vastauksia oletettiin saavan niin paljon, että niistä voitaisiin tehdä kehitysideoita ja nähdä, toimiiko kysymyslomake kokonaisuudessaan. Lokakuun ja marraskuun aikana työnhakijoita oli 2513 kappaletta. Linkki kyselyyn lähetettiin kaikille näille 2513 työnhakijalle. Vastauksia saatiin 332 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli 13%. Vastauksia tuli riittävästi, ja niistä saatiin hyvin palautetta rekrytointiprosessista, työnantajamielikuvasta sekä kyselylomakkeesta.

Kysymyslomakkeessa oli kysymys, jossa kysyttiin, etenikö työnhakija työpaikkahaastatteluvaiheeseen. Jos vastaaja vastasi kieltävästi, hän siirtyi suoraan kyselyn loppuun ja sai ”Kiitos”-viestin. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska oletettiin, että saadaan kattavampia vastauksia. Niillä työnhakijoilla, jotka ovat käyneet koko rekrytointiprosessin läpi, oletettiin olevan enemmän näkemyksiä työpaikkahaastattelutilanteesta, työnantajamielikuvasta sekä koko kyselyyn vastaamisesta. Kyselyyn vastasi yhteensä 332 työnhakijaa, joista 86 kappaletta oli päässyt työpaikkahaastatteluun. Nämä 86 työnhakijaa pääsivät vastaamaan koko kyselyyn ja loput työnhakijat vastasivat vain alussa oleviin kysymyksiin. Pilottitestin jälkeen ymmärrettiin, että olisi tärkeää saada kaikilta työnhakijoilta palautetta myös työnantajamielikuvasta. Tämän vuoksi kyselyä muokataan siten, että jokainen työnhakija vastaa koko lomakkeeseen lukuun ottamatta työpaikkahaastattelun arviointikohtaa. Työpaikkahaastattelun arviointikohtaan ja koko lomakkeeseen vastaavat ne, jotka ovat olleet työpaikkahaastattelussa. Näin saadaan kattavampia vastauksia.

Pilottitesti tehtiin Questback-ohjelmaa apuna käyttäen. Kysymyslomake siirrettiin Questbackiin, josta se lähetettiin pilottitestiin osallistuville työnhakijoille sähköpostilinkin kautta. Linkin avulla työnhakijat pääsivät vastaamaan rekrytointiprosessin tyytyväisyyskyselyyn. Questback-ohjelman avulla ymmärretään, miten asiakkaat ovat kokeneet yrityksen tuotteet ja palvelut. Tässä tapauksessa asiakas on työnhakija ja palveluna on rekrytointiprosessi. Asiakkailla on suuremmat vaatimukset yritystä kohtaan nykypäivänä. Siksi heidän tarpeitaan ja mielipiteitään on tärkeä kuunnella, jotta pystytään kehittymään tulevaisuudessa entistä asiakasystävällisemmäksi. Käyttämällä Questback-ohjelmaa, yritys parantaa asiakasuskollisuutta, vähentää vaihtuvuutta ja lisää liikevaihtoaan. (Asiakaskokemus.) Yritys X on valinnut Questback-ohjelman, koska se on käytännöllinen, helppo ja antaa kattavia vastauksia kyselyistä.

Kysymyslomakkeesta haluttiin saada palautetta. Kysymyslomakkeeseen laitettiin kolme kysymystä, joista yksi oli avoin kysymys. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, oliko kyselyn tekeminen helppoa. Tähän kysymykseen oli vastannut 86 henkilöä. Vastajia oli vähemmän kuin kokonaisvastausmäärässä, koska tähän kohtaan vastasi vain ne, jotka pystyivät vastaamaan koko kysymyslomakkeeseen. Vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. 72,1 % oli täysin samaa mieltä, että kyselyn tekeminen oli helppoa. 26,7 % oli sitä mieltä, että kyselyn tekeminen oli jokseenkin helppoa ja 1,2 % oli sitä mieltä, että kyselyn tekeminen ei ollut helppoa. Tästä voi päätellä, että kyselyn tekeminen oli helppoa. Muutaman mielestä kyselyn tekeminen oli kuitenkin vaikeaa, joten kysymyslomakkeesta voisi olla jotain parannettavaa. Kysymyslomaketta voisi yrittää vielä tiivistää tai antaa ohjeita vastaamiseen.

Pilottitestissä kysyttiin myös vastaajilta, oliko kyselyyn vastaaminen nopeaa. Vastajamäärä oli 86 kappaletta. 67,4 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 29,1 % oli jokseenkin samaa mieltä, 2,3 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 1,2 % oli täysin eri mieltä, että kyselyyn vastaaminen olisi ollut nopeaa. Kysymyslomakkeesta oli tärkeää tehdä lyhyt ja ytimekäs, jotta vastaajan olisi helppo ja nopea vastata kyselyyn. Tämän vuoksi vastaajilta oli tärkeää saada palautetta, oliko kyselyyn vastaaminen helppoa ja nopeaa, jotta tiedetään, pitääkö lomaketta muuttaa. Tämän perusteella kysymyslomakkeesta voisi yrittää tehdä vielä tiiviimmän. Kysymyslomakkeesta tulee lyhyempi, kun siitä poistetaan itse lomakkeen arvioimiskohta. Tämä nopeuttaa kyselyyn vastaamista.

Kuusi vastaajaa oli jättänyt avointa palautetta kysymyslomakkeesta. Ensimmäisessä kommentissa sanottiin, että yleisesti kyselyihin vastaaminen on turhauttavaa, mutta tähän kyselyyn vastaaminen oli jokseenkin jännittävää. Toinen kommentti sanoi, että kyselylomake oli harvinaisen asiallinen, helppo ja nopea täyttää. Kolmas kommentti kertoi, että kyselyyn vastaaminen oli hienoa. Neljäs kommentti antoi positiivista palautetta siitä, että yritys X kysyy työnhakijoidensa palautetta. Vastaajan mielestä se antaa positiivisen mielikuvan työnantajasta. Lisäksi se kertoo vastaajan mukaan siitä, että työnantaja on kiinnostunut työnhakijoista. Viides

kommentti kiitti palautekyselystä. Kuudes kommentti sanoi palautekyselyn olleen ihan ok. Kokonaisuudessaan avoimia vastauksia oli vähän. Vastaukset antoivat silti arvokasta palautetta kysymyslomakkeesta. Näiden vastausten perusteella voidaan olettaa, että kysymyslomakkeesta onnistuttiin tekemään sellainen, jota yritys X voi käyttää tulevaisuudessa jatkuvasti. Muutamia pieniä muutoksia voisi tehdä, jotta kyselylomake olisi entistä parempi.

Toimeksiantajan mielestä kysymyslomakkeen avulla saatiin palautetta, jonka avulla rekrytointiprosessia voidaan kehittää. Kyselystä saadun palautteen avulla nähtiin, missä asioissa voitaisiin olla vielä parempia. Lisäksi kyselystä saadun palautteen avulla saatiin vahvistus siitä, mitä rekrytointiprosessissa pitää muuttaa seuraavaksi. Muutosten tekeminen pystytään aloittamaan heti. Toimeksiantajan mielestä kysymyslomake oli kokonaisuudessaan onnistunut, koska sillä saatiin kattavaa palautetta ja työnhakijoiden kommentit kyselystä olivat positiivisia. Toimeksiantaja haluaa myös muuttaa linjausta, että vain työpaikkahaastatteluun päässeet voivat vastata työnantajamielikuvaa arvioiviin kysymyksiin. Toimeksiantajan mielestä olisi tärkeää saada kaikkien työnhakijoiden mielipide työnantajamielikuvasta.

Rekrytointiprosessin tyytyväisyyskyselystä saatiin paljon erilaista palautetta. Eniten palautetta keräsi rekrytointiviestintä. Palautteiden perusteella yritys X:n pitäisi parantaa rekrytointiviestintäänsä, koska se ei ollut monen työnhakijan kohdalla onnistunut. Rekrytointiviestintä kannattaisi suunnitella ja toteuttaa suunnitelman mukaan. Hyvin tehty suunnitelma auttaa ja nopeuttaa työnhakijoihin kohdistunutta viestintää. Jokaiselle työnhakijalle tulisi viestiä rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Rekrytointiviestintä luo vahvasti myös työnantajamielikuvaa. Tämä tuli ilmi myös palautteissa, kun useat vastaajat olivat vastanneet, että heidän työnantajamielikuvansa oli negatiivinen huonon rekrytointiviestinnän vuoksi. Siksi rekrytointiviestintää tulisi ajatella laajasti, koska se vaikuttaa hakijakokemukseen sekä työnantajamielikuvaan vahvasti.

Työpaikkailmoitus on työnhakijoiden näkyvillä tietyn ajan ja sen jälkeen se poistuu näkyviltä. Palautteista nousi esille kehittävä kommentti, jossa sanottiin, että olisi hyvä, jos työpaikkailmoitus laitettaisiin liitteeksi työpaikkahaastattelukutsuun. Tämä koskee tilanteita, joissa työpaikkahaastattelukutsu lähetetään sähköisesti. Se auttaisi työnhakijoita muistamaan, mikä oli työtehtävä ja osaamisvaatimukset kokonaisuudessaan. Niiden muistamisen avulla työnhakija pystyisi valmistautumaan paremmin haastatteluun. Tämän vuoksi yritys X voisi laittaa työpaikkahaastattelukutsun liitteeksi työpaikkailmoituksensa. Se voisi parantaa kokemusta rekrytointiprosessista. Yleisesti kaikissa yrityksissä voisi olla hyvä, että työpaikkailmoitus laitettaisiin liitteeksi, kun työnhakijalle laitetaan työpaikkahaastattelukutsu. Se olisi hyvä muistutus työnhakijalle, mitä työpaikkailmoitus sisälsi.

Työpaikkailmoitukset muistuttavat usein toisiaan, jolloin niitä on pitkästyttävää lukea. Kyselyssä kysyttiin, millaisena työnhakijat kokivat työpaikkailmoituksen. Vastausten perusteella

työpaikkailmoitukset olivat tavallisia, mutta välillä hauskoja tai piristäviä. Se on hyvä asia, että osa työnhakijoista on kokenut työpaikkailmoitukset hauskoina tai piristävinä, koska silloin ne jäävät paremmin mieleen. Tämän vuoksi työpaikkailmoitukset kannattaisi tehdä erilaisiksi ja positiivisesti mieleenpainuviksi, jotta mahdollisimman moni työnhakija muistaisi yrityksen työpaikkailmoituksenkin vuoksi.

Kysymyslomaketta voisi muuttaa siitä kohdasta, kun työnhakijalta kysytään, etenikö hän työpaikkahaastatteluun. Tällä hetkellä, jos työnhakija vastaa kieltävästi, hän siirtyy suoraan kyselyn loppuun. Tästä kohdasta voisi tehdä sellaisen, että kieltävästi vastaavat pääsisivät myös vastaamaan työnantajamielikuvaa koskeviin kysymyksiin. Työpaikkahaastattelua koskevat kysymykset näkyisivät edelleen pelkästään niille, jotka pääsivät työpaikkahaastatteluun. Toimeksiantaja ja opinnäytetyöntekijä tulivat molemmat tähän johtopäätökseen pilottitestin jälkeen.

## 6 Arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda yritys X:lle kysymyslomake, jolla mitataan rekrytointiprosessia ja työnantajamielikuvaa työnhakijan näkökulmasta. Tavoitteena oli myös käyttää olemassa olevia mittareita hyödyksi. Kokonaisuudessaan tavoite ja tarkoitus saavutettiin. Tarkoituksena oli luoda yritys X:lle kysymyslomake, jolla mitataan rekrytointiprosessia ja työnantajamielikuvaa työnhakijan näkökulmasta. Kysymyslomake luotiin havainnoimalla työpaikkahaastattelutilanteita, perehtymällä yritys X:n rekrytointiprosessiin, keskustelemalla yritys X:n rekrytointikoordinaattorin ja esimiehen kanssa sekä perehtymällä rekrytointiprosessin, työnantajamielikuvan ja hakijakokemuksen teoriaperustaan. Näiden pohjalta saatiin kysymyslomake, jota yritys X käyttää jatkuvasti tulevaisuudessa. Tavoitteena oli myös käyttää olemassa olevia mittareita hyödyksi. Perehtymällä erilaisiin mittareihin, päädyttiin käyttämään NPS-mittaria. Sen avulla saatiin palautetta, josta voi tehdä kehitysideoita. Kokonaisuudessaan tavoite ja tarkoitus saavutettiin.

Opinnäytetyön idea syntyi yritys X:n vuoden 2017 tavoitteista. Tavoitteena oli kehittää rekrytointiprosessia vuonna 2017. Tämän pohjalta tuli tavoitteeksi, että kysymyslomake saataisiin valmiiksi ennen vuotta 2018. Kysymyslomake saatiin valmiiksi vuoden 2017 lopussa, mutta pilottitesti tehtiin vasta vuoden 2018 alussa. Yritys X ei saanut pilottitestin tuloksia vuonna 2017, mutta he itse totesivat, että on parempi, kun pilottitestin kanssa ei kiirehdi. Aikataulussa myöhästymisen syynä oli, että työ aloitettiin hiukan myöhemmin kuin alun perin oli tarkoitus. Lisäksi kysymyslomakkeesta oli tärkeää tehdä juuri yritys X:lle sopiva, joten sen luomiseen piti varata paljon aikaa. Yritys X oli tyytyväinen opinnäytetyön aikatauluun.

Opinnäytetyön tekemiseen käytettiin kuusi kuukautta. Opinnäytetyöntekijän alkuperäisenä tavoitteena oli saada työ valmiiksi viidessä kuukaudessa. Kuusi kuukautta oli lopulta todenmu-

kaisempi aika, koska työstä oli tärkeää tehdä laadullisesti hyvä. Jotta työstä saatiin laadullisesti hyvä, sen tekemiseen ja hiomiseen oli tärkeää käyttää paljon aikaa. Vaikka opinnäytetyön tekemiseen meni kuukausi enemmän kuin alkuperäinen tavoite oli, työn taloudellinen puoli ei kärsinyt. Yritys X:n taloudellinen panostus ulottui kysymyslomakkeen luomiseen ja pilottitettiin. Nämä pysyivät lähes aikataulussa, joten taloudellinen puoli ei kärsinyt. Pilottitettiin jälkeinen työ oli opinnäytetyöntekijän vastuulla, joten se ei vaikuttanut taloudelliseen kokonaisuuteen.

Opinnäytetyön toteutus sujui kokonaisuudessaan kiitettävästi. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli vahvasti mukana työn edistymisessä. Toimeksiantajalta sai paljon apua ja näkökulmia eri vaiheissa työtä. Opinnäytetyön alussa kävi tulkinallinen virhe. Opinnäytetyöntekijä luuli aluksi, että kysymyslomakkeesta tehdään laadullinen. Tämän vuoksi työn alussa perehdyttiin laadullisten opinnäytetöiden ja tutkimusten tekemiseen. Näiden perehtymiseen kului aikaa, jonka olisi voinut käyttää johonkin muuhun asiaan opinnäytetyössä. Muutaman viikon jälkeen opinnäytetyön aloituksesta tämä virhe huomattiin, jonka jälkeen kysymyslomakkeesta tehtiin määrällinen. Tästä opittiin, että työn tavoite ja tarkoitus ovat tärkeää käydä huolellisesti läpi. Opinnäytetyöntekijä ja toimeksiantaja keskustelivat opinnäytetyön aiheesta puhelimen välityksellä. Tästä opittiin, että tämänkaltaiset keskustelut ovat tärkeää tehdä kasvotusten, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Muuten opinnäytetyön tekeminen sujui kiitettävästi alusta loppuun saakka.

Yleisesti rekrytointi on osa jokaisen yrityksen arkea. Tilastokeskus tutki vuonna 2017 avoimien työpaikkojen määriä. Vuoden 2017 viimeisellä vuosineljänneksellä oli 22 % enemmän avoimia työpaikkoja kuin vuotta aiemmin. (Avoimia työpaikkoja vuoden 2017.) Tämä kertoo hyvin siitä, että rekrytointien määrä on kasvussa tällä hetkellä. Siksi tämä opinnäytetyö oli ajankohtainen tehdä, jotta yritys X pystyisi kehittämään rekrytointiprosessiaan. Rekrytoinnit onnistuvat tulevaisuudessa suuremmalla todennäköisyydellä, kun työnhakijoiden palautetta kerätään. Tämä opinnäytetyö näyttää myös muille yrityksille, että työnhakijoilta on tärkeää kerätä jatkuvasti palautetta rekrytointiprosessista. Tässä opinnäytetyössä käsiteltyjen tutkimusten perusteella rekrytointien määrä on kasvussa, jolloin jokaisen yrityksen tulisi panostaa rekrytointiprosessiinsa, mikäli he haluavat onnistua niissä tulevaisuudessakin.

Rekrytointiprosessia pitää kehittää jatkuvasti tulevaisuudessa, jotta yritykseen saataisiin parhaat mahdolliset työntekijät. Palautteen kerääminen rekrytointiprosessista on erityisen tärkeää, jotta tiedetään, mitkä asiat on tehty hyvin tai huonosti. Huonosti hoidetut asiat pitää korjata, jotta samoja virheitä ei tehdä montaa kertaa. Tässä opinnäytetyössä luotu kysymyslomake tukee yrityksen jatkuvaa kehittymistä rekrytointiprosessissaan. Kysymyslomakkeen avulla yritys X voi kerätä jatkuvasti palautetta ja kehittyä sen perusteella. Pilottitesti osoitti, että kysymyslomakkeella saadaan hyödyllistä palautetta. Palautteen ansiosta voidaan tehdä

kehitysideoita, toteuttaa ne ja arvioida tulosta uusien palautekyselyiden perusteella. Kysymyslomakkeen avulla saadaan jatkuvasti myös palautetta yrityksen työntajamielikuvasta. Tämä on arvokasta palautetta, koska se kertoo, minkälaisena työntajana työnhakijat kokevat yritys X:n sillä hetkellä.

Tässä opinnäytetyössä luodun kysymyslomakkeen tekeminen opetti, että jokainen kysymyslomake on tärkeää tehdä huolellisesti ja kohderyhmä huomioon ottaen. Silloin kysymykset kysyvät juuri niitä asioita, joita pitäisikin kysyä. Tämän kysymyslomakkeen tekeminen huolellisesti oli tärkeää, jotta yritys X pystyy käyttämään kysymyslomaketta jatkuvasti tulevaisuudessa. Oikeanlaisten kysymystyyppien valinta on tärkeää, jotta kohderyhmän olisi helppo ja nopea vastata kyselyyn. Tämän vuoksi on tärkeää käydä läpi erilaisia kysymystyyppejä ja etsiä sieltä juuri ne oikeat kysymystyypit, jotka sopivat kysymyslomakkeeseen. Tässä opinnäytetyössä oli tärkeää, että valittiin oikeanlaiset kysymystyypit. Niiden avulla kyselyyn vastaaminen oli helppoa, nopeaa ja helposti ymmärrettävää.

Tässä opinnäytetyössä tehty kysymyslomake oli hyvin personoitu yritys X:lle. Jokaista kysymystä, sanaa ja teemaa mietittiin tarkkaan, jotta ne olisivat juuri oikeanlaiset. Kysymyslomake luotiin monen vaiheen kautta, mikä opetti sen, että personoidun kysymyslomakkeen tekeminen vaatii aikaa ja asiaan syventymistä. Esimerkiksi haastattelutilanteiden havainnoiminen vaati paljon ennakkojärjestelyjä, jotta se onnistui. Haastatteluiden jälkeen piti koota mieleen tulleet ajatukset paperille ja kehittää niistä ideoita. Syntyneistä ideoista luotiin kysymyksiä kysymyslomakkeeseen. Haastattelutilanteen havainnointi opetti havainnoimaan muitakin tilanteita ja keksimään niistä uusia ideoita.

Pilottitesti opetti kyselyiden tekemisestä. Siitä näki, kuinka paljon saadaan erilaisia vastauksia. Sen avulla oppi, että kyselyiden tekeminen antaa arvokasta palautetta tehdyistä toiminnoista. Palautteen saaminen auttaa ymmärtämään, mitkä asiat on tehty oikein ja mitkä asiat voisi tehdä vielä paremmin. Jokaisen yrityksen tulisi kerätä asiakkailtaan tai työnhakijoiltaan palautetta tehdyistä toiminnoista, jotta tiedetään, onko toiminnoissa onnistuttu.

Tämä opinnäytetyön tekeminen kehitti ammatillista osaamista. Se opetti tekemään vuorovai-  
kutteista yhteistyötä työelämäneustajan kanssa, kehittämään toimintoja sekä innovoimaan uusia ideoita. Tässä opinnäytetyössä tehdyn tuotoksen tekeminen opetti suuresti rekrytointiprosessista, työntajamielikuvasta, hakijakokemuksesta, kysymyslomakkeen ja kyselyn tekemisestä. Rekrytointiprosessin laaja ymmärtäminen auttaa näkemään, kuinka tärkeä osa se on yritysten toiminnassa. Hyvin hoidettu rekrytointi antaa yritykselle hyvän työntekijän, jättää työnhakijalle positiivisen mielikuvan rekrytointiprosessista sekä luo positiivista sisäistä sekä ulkoista työntajamielikuvaa. Tässä opinnäytetyössä luodun kyselylomakkeen avulla rekrytoinnista saadaan arvokasta palautetta ja pystytään kehittämään toimintoja entistä parempaan suuntaan.

Yritykset ymmärtävät tämän opinnäytetyön pohjalta, kuinka tärkeää on rekrytoinnin tekeminen oikealla tavalla. Oikea tapa tarkoittaa, että rekrytointiprosessi tulee suunnitella, toteuttaa ja arvioida, jotta se voisi onnistua. Lisäksi tämä opinnäytetyö näyttää myös, kuinka rekrytointiprosessi vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan ja hakijakokemukseen. Kysymyslomakkeen tekemisestä on apua yrityksille, koska he näkevät tästä opinnäytetyöstä, miten kysymyslomake kannattaa tehdä, jotta se olisi mahdollisimman personoitu omalle yritykselle. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin monia erilaisia kysymystyyppejä, jotta lukija ymmärtää, että kysymystyyppejä on erilaisia ja niistä tulee harkitusti valita omaan kysymyslomakkeeseensa sopivat tyypit.



## Lähteet

### Painetut

- Aaltola, J. Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ahto, O. Kahri, A. Kahri, T. Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi. Jyväskylä: Docendo.
- Aula, P. Heinonen, J. 2011. Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.
- Ghuri, P. Gronhaug, K. 2010. Research methods in business studies. Harlow: Financial times prentice hall.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Hyvärinen, M. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön?. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Korpi, T. Laine, T. Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. Murtola, K. 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.
- Löytänä, J. Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan kausi. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- McDermott, J. Reed, A. 2006. Top answers to 121 job interview questions. London: Anson Reed.
- Mäntyneva, M. Heinonen, J. Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rao, A. Chandra, S. 2012. The little book of big customer satisfaction measurement. New Delhi: SAGE.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Salli, M. Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Helsinki: Kauppakamari.
- Salmela, T. 1997. Asiakaspalautteen haaste: menetelmiä ja esimerkkejä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Helsinki: Edita.

Valli, R. Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Vilka, H. Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.

#### Sähköiset

Avoimia työpaikkoja toisella vuosineljänneksellä enemmän kuin vuosi sitten. 2017. Tilastokeskus. Viitattu: 2.11.2017.

[http://www.stat.fi/til/atp/2017/02/atp\\_2017\\_02\\_2017-08-16\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/atp/2017/02/atp_2017_02_2017-08-16_tie_001_fi.html)

Avoimia työpaikkoja vuoden 2017 viimeisellä neljänneksellä enemmän kuin vuosi sitten. 2017. Tilastokeskus. Viitattu: 25.3.2018.

[http://www.stat.fi/til/atp/2017/04/atp\\_2017\\_04\\_2018-02-19\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/atp/2017/04/atp_2017_04_2018-02-19_tie_001_fi.html)

Gimbel, T. 2016. Why you should care about candidate experience as much as customer experience. American marketing association. Viitattu: 4.11.2017.

<https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/candidate-experience.aspx>

Kansallinen rekrytointitutkimus. 2017. Duunitori. Viitattu: 6.11.2017.

<https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>

Kaur, P. Sharma, S. Kaur, J. Sharma, S-K. 2015. Using social media for employer branding and talent management: an experiential study. ProQuest. Viitattu: 10.10.2017.

<https://search.proquest.com/openview/5a23649edb43783adb9686a9ea8564a1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029986>

Kreissl, B. 2015. Why candidate experience matters. HRReporter. Viitattu: 4.11.2017.

<http://www.hrreporter.com/columnist/hr-policies-practices/archive/2015/02/03/why-candidate-experience-matters/>

Leinonen, M. 2017. Mitä on hakijakokemus ja miksi siihen kannattaa investoida. Talentadore. Viitattu: 4.11.2017.

<http://talentadore.com/fi/mita-on-hakijakokemus/>

Miten innostaa henkilöstö mukaan työnantajakuvaan rakentamiseen. 2017. Monstercafe. Viitattu: 30.10.2017.

<https://www.monstercafe.fi/miten-innostaa-henkilosto-mukaan-tyonantajakuvaan-rakentamiseen/>

Muuraiskangas, J. 2017. Hyvä vai huono työnhakijakokemus - miksi sillä on merkitystä?. Questback. Viitattu: 5.11.2017.

<https://www.questback.com/fi/blogi/huono-vai-hyv%C3%A4-ty%C3%B6nhakijakokemus-miksi-sill%C3%A4-on-merkityst%C3%A4/>

Net Promoter Score. SurveyMonkey. Viitattu: 2.1.2018.

<https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>

Rekrytointitutkimus. 2016. aTalentRECRUITING. Viitattu 29.10.2017.

<https://atalent.fi/rekrytointitutkimus2016/>

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. Osallistuva havainnointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.10.2017.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html)

Vilja, E. Paavilainen, S. Positiivinen hakijakokemus HR-webinaari. Oikotie. Katsottu: 19.10.2017

<https://www.youtube.com/watch?v=TIbsCZFH4Ts&feature=youtu.be>

Westwall, B. 8 tips for improving the online candidate experience. Software advice. Viitattu: 5.11.2017.

<https://www.softwareadvice.com/resources/8-tips-improve-candidate-experience/>

## Kuviot

kuvio 1 Houkuttelevan työpaikkailmoituksen muistilista (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 25) .....	13
kuvio 2 Yritysimagon elementit (Vuokko 2003, 111).....	21
kuvio 3 Yritys X:n kanssa käydyt tapaamiset ja webinaari .....	35