



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **ONNISTUNEEN HAKIJAKOKEMUKSEN LUO- MINEN REKRYTOINTIVIESTINNÄN KEINOIN**

Sonja Kuivasaari

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2018  
Liiketalous



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

KUIVASAARI SONJA:

Onnistuneen hakijakokemuksen luominen rekrytointiviestinnän keinoin

Opinnäytetyö 50 sivua, joista liitteitä 6 sivua  
Maaliskuu 2018

---

Opinnäytetyö suoritettiin toimeksiantona Pirkanmaalaiselle henkilöstövuokrausyritykselle. Työn tavoitteena oli selvittää, miten yritys voi rekrytointiviestinnän keinoin vaikuttaa onnistuneen hakijakokemuksen luomiseen ja miten hakijakokemus vaikuttaa työnantaja-/yritysmielikuvan luomiseen. Tarkoituksena oli löytää ongelmakohdat rekrytointiprosessin viestinnässä ja määritellä oikeat toimintatavat onnistuneen hakijakokemuksen saavuttamiseen. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä määritellään rekrytointiprosessin vaiheet, johon sisältyy strategia, prosessin suunnitteleminen, hakukanavat, työpaikkailmoitus ja hakuprosessista tiedottaminen. Lisäksi hakijakokemus ja työnantaja-/yritysmielikuva määritellään sekä pohditaan niiden merkitystä nyt ja tulevaisuudessa.

Työn tutkimusosuudessa tavoitteena oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen kautta hakeneet henkilöt kokivat rekrytointiviestinnän. Tarkoituksena oli perehtyä siihen, missä on parantamisen varaa ja miten sitä voisi kehittää tulevaisuudessa. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa haastateltiin toimeksiantajayrityksen kautta hakeneita henkilöitä sekä yrityksen toimihenkilöitä. Tutkimuksen teemoja olivat rekrytointiviestintä, onnistunut hakijakokemus, rekrytointi tulevaisuudessa ja toimeksiantajayrityksen rekrytointiviestintä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa hakijoiden arvostavan läpinäkyvää, informatiivista ja nopeaa viestintää. Hyvää hakijakokemusta luodaan ystävällisten ja motivoituneiden rekrytoijien avulla. Hakijakokemusta heikentää tietojen pimittäminen, hitaus ja vaikea tavoitettavuus. Toimeksiantajayrityksen kohdalla puutteet näkyivät tilanteissa, joissa asiakasyritys jätti tietoja kertomatta prosessista tai ei osannut tehdä päätöstä kandidaateista. Kehitysideana toimeksiantajalle on rekrytoijien valmentaminen ja ammattitaidon kehittäminen, minkä kautta syntyy parempi ymmärrys asiakasyritysten toimialoista ja haettavista profiileista. Tutkimusten tulosten perusteella toimeksiantajayrityksen vahvuuksia ovat hakijakokemukseen panostaminen ja motivoituneet rekrytoijat.

---

Asiasanat: rekrytointiviestintä, hakijakokemus, työnantaja-/yritysmielikuva

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Science  
Degree Programme in Business Administration

**KUIVASAARI SONJA:**

Creating a Successful Applicant Experience through Recruitment Communication

Bachelor's thesis 50 pages, appendices 6 pages  
March 2018

---

This thesis was commissioned by a recruitment company that operates in Pirkanmaa. The target of the thesis was to solve out how the company can create a successful applicant experience through recruitment communication, and how the applicant experience can affect the employer/company image. The purpose of the thesis was to find problems in the communication of a recruitment process, and to determine the right practices to create a successful applicant experience. The theoretical framework explains the phases of the recruitment process, which are strategy, planning the process, application channels, job advertisement and informing of the application process. In addition, the applicant experience and the employer/company image are defined and their importance now and in the future are discussed.

In the empirical part, the target was to figure out what the applicants thought about the company's recruitment communication. The purpose was to find out where improvement is needed in the communication and how it can be developed in the future. A theme interview was used as a data collection method in this thesis. In the theme interview, the applicants and the company's employees were interviewed. The research themes were recruitment communication, a successful applicant experience, recruitment in the future and the commissioning company's recruitment communication.

The results of the study show that applicants appreciate transparent, informative and fast communication. A successful applicant experience can be created with the help of friendly and motivated recruiters. The applicant experience is weak if the process has withheld information and is slow and difficult to reach. The commissioning company's process had defects in situations where the client company did not tell all the information on the process or could not decide on the candidates. A development idea given to the company was to train the recruiters and to give them an opportunity to develop their professional skills. This will create a better understanding of the client companies and of the profiles that are applied for. The results of the study show that the commissioning company's strengths are investing in the applicant experience and motivated recruiters.

---

Key words: recruitment communication, applicant experience, employer/company image

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	6
1.3	Toimeksiantajayrityksen esittely .....	7
2	REKRYTOINTIVIESTINNÄN KEINOT .....	9
2.1	Rekrytointiviestintä.....	9
2.1.1	Viestintästrategia.....	9
2.1.2	Henkilöstöstrategia.....	10
2.2	Rekrytointiprosessi .....	10
2.2.1	Hakukanavat.....	11
2.2.2	Työpaikkailmoitus .....	16
2.2.3	Lainsäädäntö .....	17
2.2.4	Työpaikkailmoituksen tyyli ja tehokeinot.....	17
2.2.5	Työpaikkailmoituksen sisältö .....	18
2.3	Hakuprosessista tiedottaminen .....	21
2.3.1	Hakijoille informointi.....	21
2.3.2	Valintapäätökset.....	23
3	HAKIJAKOKEMUS .....	24
3.1	Hakijakokemuksen muodostuminen.....	24
3.1.1	Keinot hakijakokemuksen luomisessa .....	25
3.1.2	Hakijakokemuksen tulevaisuus ja mittaaminen .....	26
3.2	Työnantajamielikuva .....	28
3.2.1	Työnantajamielikuvan rakentaminen .....	28
3.2.2	Työpaikkailmoituksen merkitys.....	29
3.3	Yritysmielikuva .....	30
3.3.1	Yritysmielikuvan vahvistaminen .....	31
3.3.2	Yritysmielikuvan merkitys.....	32
4	TUTKIMUSPROSESSI .....	33
4.1	Tutkimusongelma .....	33
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	33
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	34
4.4	Tutkimuksen tulokset.....	35
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	43
5.1	Yhteenvedo tuloksista.....	43
5.2	Kehitysideat .....	44
5.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	46

6 POHDINTA.....	47
LÄHTEET.....	48
LIITTEET .....	51

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe valikoitui sen pohjalta, että tekijä ja toimeksiantajayritys olivat huomanneet toistuvia haasteita rekrytointiviestinnässä. Näitä ovat esimerkiksi huono kohdennettavuus eli tavoitetaanko ilmoituksella oikeanlaiset hakijat ja se, että saavatko he tarpeeksi kattavan tiedon työtehtävästä ilmoituksen perusteella. Rekrytointiviestinnässä korostuu hakijoiden kohtelemisen rekrytointiprosessin jokaisessa vaiheessa eli puhutaan hakijakokemuksen luomisesta. Hakijakokemuksen on huomattu vaikuttavan suuresti työnantaja- ja yrityskuvaan. Aihe on ajankohtainen ja se herättää keskustelua medioissa. (Launonen. Emine. Vaikuttava hakijakokemus - lyhyt oppimäärä. 13.9.2017.) Työnhakijat vaativat yksilöllisempää kohtelua ja yritykset, jotka onnistuvat tässä, erottuvat edukseen ja ovat vahvoilla työnantajamarkkinoilla. (Jelpp. Rekrytoinnin tila 2017 – tutkimus. N.d.)

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä siihen, mitä sisältyy yrityksen rekrytointiprosessin viestintään, ja miten siihen vaikuttamalla voidaan luoda hyvä hakijakokemus. Tarkoituksena oli löytää toistuvat ongelmat rekrytointiprosessin viestinnässä ja määritellä oikeat toimintatavat onnistuneen hakijakokemuksen luomiseen. Näiden taustalla tavoitteena oli hyvän työnantaja- ja yrityskuvan luominen. Työtä varten tehdyssä tutkimuksessa tavoitteena oli keskittyä siihen, miten viestintä hoidettiin toimeksiantajayrityksessä prosessin aikana eli mitkä asiat hakijat kokivat onnistuneiksi ja missä niistä olisi ollut parantamisen varaa. Opinnäytetyössä haluttiin kokonaisuudessaan selvittää nykytila ja etsiä kehitysideoita tulevaisuuteen.

### 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu viidestä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäinen pääluku on johdanto, johon sisältyy opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus, rakenne sekä toimeksiantajan esittely. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu toisesta ja kolmannesta pääluvusta. Toinen pääluku käsittelee rekrytointiviestintää eli käydään yksityiskohtaisesti läpi rekrytointiprosessin vaiheet viestinnän näkökulmasta. Tähän sisältyy hakukanavien

esittely, työpaikkailmoituksen kriteerit, valintaprosessin vaiheet ja lopuksi ilmoittaminen päätöksestä hakijalle. Kolmas pääluku käsittelee hakijakokemusta eli sitä, minkä kuvan yritys antaa itsestään rekrytointiprosessin aikana. Tähän sisältyy työnantaja- ja yritysmielikuvan vaikutukset hakijakokemukseen. Lisäksi käsitellään hakijakokemuksen merkitystä nyt ja tulevaisuudessa.

Neljäs pääluku käsittelee opinnäytetyötä varten tehtyä tutkimusta. Siinä kerrotaan tutkimusongelmista ja -menetelmistä sekä tutkimuksen toteutuksesta. Lopuksi esitellään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan niitä. Viidennessä pääluvussa on opinnäytetyön johtopäätökset, yhteenveto, kehitysideoita ja luotettavuuden arviointi. Loppuosasta löytyvät työn lähteet ja liitteet.

### **1.3 Toimeksiantajayrityksen esittely**

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimi Yrityspalvelu Voima Oy, joka on henkilöstöpalvelualan yritys. Tässä työssä yrityksestä käytetään nimeä Voima Oy. Voiman päätoimipiste sijaitsee Tampereella ja tämän lisäksi toimipisteet ovat myös Hämeenlinnassa ja Helsingissä. Yrityspalvelu Voima Oy on virallinen yrityksen nimi puhuttaessa Tampereen ja Helsingin alueiden toiminnasta. Työpalvelu Voima Oy nimeä käytetään puhuttaessa Hämeenlinnan toiminnasta ja Tampereella toimivan rakennusalanvuokraukseen keskittyvän osa-alueen nimenä käytetään Voima Rakentaminen Oy.

Voima Oy on vuonna 2011 perustettu henkilöstöpalvelualan yritys. Yhtymän liikevaihto oli vuonna 2016 n. 8 milj. €. Työllistettyjä henkilöitä on lähes 2500 ja toimihenkilöiden määrä Voimassa on 16. (Voiman kotisivut, yritys.) Voiman palveluihin kuuluvat henkilöstövuokraus, suorarekrytointi, soveltuvuusarvioinnit ja koulutukset. Henkilöstövuokrauksessa Voima hoitaa asiakasyrityksen puolesta hakuprosessin ja työnantajanvelvoitteet. Velvoitteisiin kuuluvat palkanmaksu, työterveys, työntekijän vakuuttaminen ja tarvittaessa työvarusteet. Asiakasyritykselle jää hoidettavaksi päivittäisen työn johtaminen sekä työturvallisuudesta huolehtiminen. Voimalla on vahva osaaminen mm. seuraavien alojen vuokrauksesta: teollisuus, logistiikka, toimisto, rakentaminen ja ravintola. (Voiman kotisivut. Palvelut, henkilöstövuokraus.)

Vuokrauksen lisäksi Voimassa toimii rekrytointi- ja suorahakupuoli. Suorahaussa Voima etsii kandidaatit ja valitut henkilöt menevät suoraan asiakasyrityksen kirjoille töihin. Tä-

män lisäksi Voima hoitaa asiakkaan toivoessa soveltuvuusarvioinnit, etenkin, kun kyseessä on korkeamman tason tehtävä. Asiakkailta on myös mahdollisuus saada Voiman kautta koulutuspalveluita liittyen esim. esimiesvalmennukseen, henkilöstöprosesseihin ja työsuojeluun. (Voiman kotisivut. Palvelut, johdon asiantuntijapalvelut.)

Voiman arvoja ovat luottamus, kumppanuus, intohimo ja jatkuva kehittyminen. Yritys on vielä suhteellisen pieni, mutta sen perustajat ovat toimineet rekrytointialan tehtävissä kymmeniä vuosia. Voiman tavoitteena on auttaa asiakasyrityksiään kehittymään ja menestymään toimialallaan. Yritys tarjoaa helpotusta rekrytointiin ja riskien vähentämiseen. Voiman valtteina erottautua muista alan toimijoista ovat tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa, luotettavuus, erittäin nopea reagointi ja mahdollisuus saada kaikki henkilöstövoimavarojen johtamiseen tarvittavat palvelut samasta organisaatiosta. (Voiman kotisivut, yritys.)

Voimassa työskentelee alan ammattilaisia, psykologi sekä alaan tutustuvia opiskelijoita. Jokainen toimihenkilö työskentelee rohkeasti omalla persoonallaan ja tekee intohimolla työtään. Voiman toimihenkilöt luovat niin asiakkaisiin kuin työntekijöihinkin ammattimaisen, mutta rennon ja tuttavallisen suhteen. Opinnäytetyön tekijä Sonja Kuivasaari on työskennellyt tammikuusta 2017 lähtien Voimassa. Hän suoritti siellä neljän kuukauden työharjoittelun liittyen liiketalouden opintoihin, jonka jälkeen jäi työskentelemään yrityksessä. Sonja toimi ensin vuoden henkilöstöassistentin tehtävissä ja tällä hetkellä hän toimii Voimassa henkilöstökonsulttina keskittyen vuokrauksen toimeksiantoihin.



## 2 REKRYTOINTIVIESTINNÄN KEINOT

### 2.1 Rekrytointiviestintä

Rekrytointiviestintä kuuluu olennaisesti rekrytointiprosessin. Se sisältää hakijoille suunnatut viestit heti prosessin alussa, sen edetessä ja sen päätyttyessä. Viestintä voi tapahtua suullisesti, puhelimen välityksellä, sähköpostilla tai medioissa. Rekrytointiviestintä on rekrytoivan yrityksen edustajan ja hakijan välistä.

Viestintä on yksi rekrytointiprosessin kulmakivistä, jolla rakennetaan työnantajan mainetta. Rekrytointiviestinnässä luotettavuutta luodaan avoimella ja rehellisellä viestinnällä. Luottamuksen aikaansaamiseksi tulee kertoa asioista tarpeeksi riittävästi; koskaan ei voi viestiä liikaa. Olennaista rekrytointiviestinnässä on se, että sekä valituille että ei valituille tulisi jäädä rekrytointiprosessista positiivinen kokemus. Eli vaikka työnhakijaa ei valittaisi tehtävään, oikeanlaisella viestinnällä hoidettu työnhaku jättää hakijalle myönteisen kuvan yrityksestä. (Redland. Hyvän mielen rekrytointia. N.d.) Viestintä tulisi aina miettiä hakijan näkökulmasta; miten itse haluaisi tulla kohdelluksi. Rekrytointiviestinnässä korostuvat luottamus, avoimuus ja nopeus. Ensisijaisen tärkeää on viestintä, joka tapahtuu prosessin alun ja lopun välissä. Hyvin suunniteltu rekrytointiviestintä on avain onnistuneeseen hakijakokemukseen.

Potentiaaliset hakijat ovat yrityksen tärkein ulkoinen sidosryhmä. (Redland. Hyvän mielen rekrytointia. N.d.) Rekrytointiviestinnässä on onnistuttu, jos ilmoituksen tekstillä, ulkoasulla ja niistä syntyvällä mielikuvalla saadaan potentiaaliset hakijat kiinnostumaan. (Markkanen 2005, 142.) Potentiaaliset ehdokkaat voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin. Aktiivisia ovat ne, jotka lähettävät ansioluettelonsa näkemänsä rekrytointi-ilmoituksen perusteella ja passiivisia ovat ne, jotka eivät käy katsomassa avoimia työpaikkoja. (Markkanen 2005, 109-110.)

#### 2.1.1 Viestintästrategia

Viestinnän pohjalla tulee olla suunniteltu strategia. Strategia pitää sisällään kuvauksen yrityksen nykyhetkestä ja tulevaisuuden tavoitteista. Strategiaan sisältyy esimerkiksi viestinnän missio ja visio eli mitä yritys viestii, ja mitä se haluaa saada viestinnällään

aikaan. Lisäksi siihen sisältyy peruslupaus eli mitä yritys lupaa ihmisille ja tahoille, jotka asioivat heidän kanssaan. Strategiassa määritellään lähtötilanne, jossa tuodaan esille myös ongelmakohdat. Tämän jälkeen määritellään viestinnän tehtävät ja tavoitteet eli mitä yritys haluaa saavuttaa. Oman yritysmielikuvan määrittely on myös olennaista, esimerkiksi halutaanko erottautua joukosta humoristisella viestinnällä tai käytetäänkö pelkästään sosiaalisen median kanavia. Strategiassa tärkeää on miettiä tavoiteltavat kohde-ryhmät ja kanavat, joiden kautta tavoitetaan halutut henkilöt, kuten nuoret tai vanhat. Myös yhteistyökumppanit tulee määrittellä, sillä ajatuksella, että voivatko he levittää hyvää sanaa yrityksestä. (Communique. Viestinnän suunnittelu, osa 2: viestintästrategian sisältö. N.d.) Strategiaa suunnitellessa tulee ottaa huomioon myös käytettävissä olevat resurssit viestintään sekä se, ketkä yrityksessä vastaavat viestinnästä ja sen tietyistä osa-alueista. Yritys voi lisäksi määrittellä arvot, joita haluaa noudattaa viestinnässä, esimerkiksi avoimuus tai nopea reagointi. (Pisteen paikka. Viestintästrategia arjessa. 14.5.2014.)

### **2.1.2 Henkilöstöstrategia**

Yrityksessä voi olla kokonaisstrategian alaryhminä esimerkiksi henkilöstöstrategia, jonka toteuttamiseksi on laadittu henkilöstöpolitiikka. Rekrytointipolitiikka voi olla itsenäinen rekrytointistrategian alla tai osana henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöpolitiikan tehtävänä on määrittellä rekrytoinnin tavat ja yhteistyötahot, joita käytetään hakuprosessin tukena. Henkilöstöpolitiikalla voidaan vaikuttaa organisaation houkuttelevuuden lisäämiseen. Rekrytointibrändin luominen julkisessa ilmoittelussa kuuluu tähän. Hyvin hoidettu rekrytointiviestintä vaikuttaa henkilöstön hankinnan tuloksellisuuteen ja sitä kautta yrityksen maineeseen. Tästä syntyy positiivinen kehä, mikä helpottaa yrityksen rekrytointia. (Markkanen 2005, 22.)

### **2.2 Rekrytointiprosessi**

Rekrytointiprosessi sisältää suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheen. Suunnittelu käynnistää itse prosessin. Siinä tehdään alkukartoitus, laaditaan tehtävänkuva, päätetään valintakriteereistä ja määritellään rekrytointikanavat. Suunnitteluvaiheessa päätetään myös menettelytavat eli rekrytoidaanko henkilö yrityksen sisältä vai julkisella haulla tai ulkoistetaanko rekrytointi henkilöstövuokrausyritykselle. Suunnittelussa tärkeä vaihe on työtehtävänälyysi eli tehtävänkuvan ja valintakriteerien määrittely. Se

helpottaa rekrytoivien henkilöiden työtä, sillä he saavat selkeän kuvan siitä, mitä hakijalta odotetaan. Suunnitteluvaiheessa tulee päättää myös rekrytointiin käytettävästä budjetista, henkilöstä, jotka osallistuvat rekrytointiin sekä kanavista, joissa ilmoitus julkaistaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166.) Toteutusvaiheessa laaditaan työpaikkailmoitus, vastataan tiedusteluihin, käsitellään hakemukset, haastatellaan potentiaalisia hakijat ja tehdään mahdolliset soveltuvuusarviointit. Päätöksentekovaiheessa tehdään valintapäätös valitusta henkilöstä, tiedotetaan kaikille hakijoille ja tehdään valitun kanssa työ-sopimus. Seurantavaiheeseen kuuluu perehdyttäminen, koeaika ja valinnan arviointi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166-167.)

### **2.2.1 Hakukanavat**

Hakukanavia määriteltessä yrityksen tulee miettiä tavoiteltava kohderyhmä eli mistä tavoittaa potentiaaliset työnhakijat; mitä kanavia tai medioita potentiaaliset ehdokkaat seuraavat ja minkä kautta heidät todennäköisimmin tavoittaa. (Tuloksellisen rekrytointin opas 2017, 14.) Yritykset hyödyntävät monenlaisia rekrytointikanavia, joita vaihtelevat tilanteen mukaan ja käyttävät monesti useita kanavia yhtä aikaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 168.) Kanavan valintaan vaikuttaa erityisesti se, millaiseen tehtävään, millä aikataululla ja minkälaisella budjetilla työntekijää haetaan. Sillä on myös vaikutusta, kuinka paljon rekrytointin halutaan vaikuttavan työnantaja- ja yrityskuvan rakentamiseen. (Österberg 2014, 95.)

#### ***Rekrytointi- ja henkilöstövuokrausyritykset***

Henkilöstövuokraus on yleistynyt ratkaisuna tilapäiseen työvoiman tarpeeseen. Toimintojen ulkoistamisen perusteena on usein se, että yritys saa keskittyä ydinbisnekseensä. Vuonna 2002 työvoiman vuokrauspalveluja käytti 11 600 yritystä, vuokrasuhteita solmittiin 208 000 kappaletta ja vuokrattuja henkilöitä oli 46 800. Määrät olivat kaksinkertaiset vuodesta 2001. Kyseiset tilastot Työministeriön tilastosta 2003. (Markkanen 2005, 57-58.)

Henkilöstövuokrauksessa henkilö on rekrytoitu vuokrausyritykseen ja henkilö suorittaa työnsä käyttäjäyrityksessä. Vuokrausyritys huolehtii työntekijän palkanmaksusta ja lakisääteisistä kuluista. Henkilöstövuokrauksen etuja ovat vaivattomuus ja riskittömyys työnantajalle. Eli riskit kantaa vuokrausyritys, ei käyttäjäyritys. Esimerkiksi tilapäisiin ruuh-

kahuippuihin kannattaa hyödyntää vuokrattua henkilöstöä. Onnistuneet vuokraukset voivat kuitenkin johtaa rekrytointiin käyttäjäyritykseen ja pitkäkestoiisiin työsuhteisiin. (Vaahtio 2005, 126-127.) Vuokrausta käytetään nykyään siis myös pidempien työsuhteiden solmimiseen. Yleinen malli on, että henkilö on puoli vuotta määräaikaissa työsuhteessa henkilöstövuokrausyrityksen kirjoilla ja voi sen jälkeen siirtyä asiakkaan kirjoille vakituiseen työsuhteeseen.

Yritys voi ulkoistaa rekrytointiprosessin lähes kokonaan henkilöstövuokrausyrityksen konsulttien hoidettavaksi. Vuokrausyritys voi laatia työpaikkailmoituksen, vastaanottaa ja käsitellä hakemukset, vastata kysymyksiin, hoitaa haastattelut ja esitellä potentiaaliset hakijat eteenpäin. Tämän lisäksi palveluihin voi kuulua esimerkiksi soveltuvuusarviointoja tai psykologisia testejä. Lopullisen päätöksen henkilövalinnasta tekee kuitenkin yrityksen esimies, ei konsultti. (Honkaniemi ym. 2006, 27 ja 30.) Konsultit antavat myös lausunnon ehdokkaista työnantajalle, jossa he tuovat esille haastateltujen vahvuudet ja kehittämisaalueet. (Vaahtio 2005, 123.)

Yritykset kääntyvät usein ulkoistetun rekrytoinnin puoleen, jos kokevat haun haastavaksi tai aikaa vieväksi. Henkilöstövuokrausyrityksen ja rekrytointikonsultin valinnassa tulee olla tarkka ja selvittää konsultin tietämys toimialasta. Tämä vahvistuu usein pitkän yhteistyön aikaansaannoksena. (Österberg 2014, 95-96.) Yhteistyön toimivuuden takaa se, että yritys, joka ulkoistaa hakuprosessinsa, antaa konsultille tarpeeksi tietoja organisatiosta, haettavasta tehtävästä ja niihin liittyvistä haasteista sekä vaatimuksista. (Honkaniemi ym. 2006, 19.)

### ***Sisäinen haku***

Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa (2015) on selvitetty, että yrityksen sisäinen haku ja omat kotisivut ovat merkittävimpiä rekrytointikanavia. Sisäisen rekrytoinnin hyötyjä ovat nopeus, joustavuus, säästöt kustannuksissa sekä urakehittymismahdollisuuden tarjoaminen työntekijälle. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 168.) Lisäksi etuna on se, että henkilö tunnetaan jo ennestään ja kyseinen henkilö tietää yrityksen toiminnan sekä tuotteet/palvelut. Sisäinen siirto ei siis poista työvoiman tarvetta, mutta rekrytointitarve saattaa olla helpommin siirrettävissä korvattavaan kohteeseen. (Markkanen 2002, 17.) Yritys voi päästä niin sanotusti helpoimman kautta, jos sopiva henkilö löytyy omasta henkilöstöstä tai kontakteista. Kontaktien hyödyntäminen on kannattavaa, koska henkilöstä on jo aiempaa tietoa ja hänen osaamisensa löytyy suosittelut.

### **Internet**

Internetin etu rekrytointikanava on sen nopeus, huokeus ja joustavuus. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 168.) Internetin etuna rekrytointi-ilmoittelussa on se, että se ei ole sidottu mihinkään tiettyyn päivämäärään, niin kuin julkaisu lehdessä, vaan sillä pystytään tarjoamaan jatkuvuutta. (Markkanen 2002, 24.) Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että pitkään sivustolla olleet ilmoitukset voivat muuttaa työnantajamielikuvaa negatiiviseksi. Hakijalle tulee tällöin mieleen, että onko työpaikassa jotain vikaa, kun paikkaa ei saada täytettyä. (Markkanen 2005, 116.) Internet on lisäksi ainoa rekrytointikanava globaaleille markkinoille. (Markkanen 2005, 92.) Kanava nähdään toimivana etenkin nuorten tavoittamisessa. (Markkanen 2005, 94.)

Internet rekrytoinnissa helpottaa yrityksiä siten, että järjestelmään tallentuvat cv:t toimivat tietokantana. Cv-tietokantaa voidaan hyödyntää esimerkiksi siten, että järjestelmään syötetään hakusana, jonka perusteella järjestelmä seuloa tietokannasta kaikki hakijat, joilla on haettava ominaisuus. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 168.) Tästä on hyötyä etenkin hiljaisissa hauissa eli silloin, kun hakija poimitaan cv-tietokannasta jo etukäteen haastatteluun, ennen kuin avoimeksi tulevaa paikkaa julkistetaan. (Markkanen 2005, 108.) Etenkin henkilöstövuokrausyritykset pystyvät hyödyntämään tätä keinoa monipuolisesti.

Yrityksen omat sivut ovat toimivia niille hakijoille, jotka seuraavat tietyn yrityksen työpaikkatarjontaa. Yrityksen sivujen kautta työnhakija voi helposti ottaa yhteyttä ja tarjota omaa työpanostaan. (Markkanen 2002, 23.) Rekrytoivan yrityksen kannattaa panostaa omiin kotisivuihin. Työnhakijan näkökulmasta on tärkeää, että heti etusivulla on linkki avoimiin työpaikkoihin, jota kautta voi täyttää helposti hakulomakkeen. Henkilöstöpolitiikan esiintuonti, yleisten toimintaperiaatteiden esittäminen ja henkilöstögalleria luovat työnantajamielikuvaa. (Markkanen 2005, 107.)

Yleisimpiä internetpohjaisia hakukanavia ovat Monster.fi, Oikotie.fi ja Mol.fi. Nämä ovat sekä hakijoille että työnantajille suunnattuja kanavia. Työnantajat pystyvät hyödyntämään mm. cv-pankkia tai sähköistä rekrytointijärjestelmäpalvelua. (Salli & Takatalo 2014, 36-37.) Työvoimatoimistojen käyttö rekrytointikanavana on suosittua. Työnantajat voivat sähköisesti itse ilmoittaa avoimia työpaikkoja valtakunnalliseen levitykseen Mol.fi-sivustolle ja päivittää niitä helposti. (Vaahtio 2005, 42.) Lisäksi työnantajat pystyvät etsimään sähköisesti cv-pankista hakusanoilla potentiaalisia tekijöitä.

### *Sosiaalinen media*

Sosiaalinen media eli some on joukko palveluita, joita voidaan hyödyntää rekrytoinnissa. Näistä tunnetuimpia ovat Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube ja Instagram. Somekanavien käyttö rekrytoinnissa on kasvussa, mutta niitä käytetään enemmän perinteisten kanavien rinnalla tuomassa näkyvyyttä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 170.) Sosiaalisen median yksi suurimmista hyödyistä rekrytointiviestinnässä on se, että niin työnantajat kuin hakijatkin voivat sujuvasti viestiä kanavissa. (Maximize Social Business. Using LinkedIn as a social recruiting tool.) Muita somen etuja ovat mm. se, että yritys voi rekrytoida näkyvästi ja tavoittaa tehokkaasti potentiaaliset työntekijät sekä kustannus-  
hyödyt. Hyvä esimerkki on LinkedIn, jonka kautta pystyy tavoittamaan passiiviset työntekijät, sillä 80% sen käyttäjistä ei etsi aktiivisesti töitä. (Salli & Takatalo 2014, 31-32.)

LinkedIn on profiloitunut esimiesten ja asiantuntijoiden verkostoitumis- ja rekrytointikanavaksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 170.) Kanava on helpottanut headhuntereiden eli suora-  
hakukonsulttien työtä, koska siellä on loputtomasti cv:itä nähtävillä. (Maximize Social Business. Using LinkedIn as a social recruiting tool. N. d.) LinkedIn on tärkein some-työnhakukanava, joka kasvaa koko ajan. Kaksi vuotta sitten siellä oli työpaikkailmoituksia noin 200 ja nyt niitä on päivittäin lähes 1900. Vaikka LinkedIn mielletään asiantuntija- ja toimihenkilötason hakijoille, sieltä löytyy myös “perusduunaripaikkoja.” (Helsingin Sanomat. Ura. Tom Laine on LinkedInin verkostoitunein suomalainen – hän neuvoo, miten somea käytetään työhaussa. N.d.)

Helsingin Sanomissa olleen artikkelin mukaan Suomen verkostunein LinkedInin käyttäjä Tom Laine kertoo, että some-rekrytoinnilla on perinteisiin työnvälityskanaviin nähden ylivoimainen etu, sillä sitä kautta työnantaja voi löytää tehtävään parhaan osaajan - ei vain parasta työnhakijaa. Hänen mielestään niin työnhakijoiden kuin niidenkin, jotka eivät etsi töitä, tulisi verkostoitua ja jakaa osaamisestaan tietoa somessa. Somessa korostuu se, että henkilön ei tarvitse olla vapailla markkinoilla vaihtaakseen työpaikkaa; LinkedInin tilastojen mukaan 45 prosenttia olisi valmiita vaihtamaan paikkaa, jos tilaisuus tulee. (Helsingin Sanomat. Ura. Tom Laine on LinkedInin verkostoitunein suomalainen – hän neuvoo, miten somea käytetään työhaussa. N.d.)

Twitteriä hyödynnetään etenkin vinkkauskanavana, jonka kautta ohjataan tutustumaan työpaikkailmoitukseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 170.) Twitteristä tavoittaa erityisesti asiantuntijat ja tietotyöntekijät. Siellä tieto leviää nopeasti ja tehokkaasti, sillä twiitin elinkaari on lyhyt. Rekrytointiväylänä tätä käytettäessä tulee muistaa, että rekrytointiviesintä Twitterissä vaatii toistoja. (Salli & Takatalo 2014, 35.)

Facebookia, YouTubea, Instagramia ja Pinterestiä käytetään rekrytoinnissa kampanjoin-  
tina eli niiden avulla tuetaan työnantajamarkkinointia ja -mainontaa. (Kortetjärvi-Nurmi  
& Murtola 2015, 170.) Lisäksi Snapchat on yksi some rekrytointikanava, jossa yritykset  
voivat lisätä muutaman sekunnin kestäviä mainoksia. Snapchattia yritykset ovat hyödyn-  
täneet vasta vähän rekrytointiviestinnässä.

### ***Lehti-ilmoitus, radio ja televisio***

Lehti-ilmoitus rekrytointiviestinnässä on perinteinen tapa. Työpaikkailmoitus ilmoitetaan  
avoimesti hakijoiden tiedoksi ja asetetaan aikaraja, johon mennessä hakemukset tulee jät-  
tää. Ilmoitusta suunnitellessa tulee tarkoin miettiä, missä lehdessä se julkaistaan. Valta-  
kunnallisesti eniten tavoittaa työnhakijoita Helsingin Sanomien sunnuntainumerosta,  
mutta alueellisesti samaa asiaa toimivat esimerkiksi Aamulehti ja Turun Sanomat. Kun  
kohderyhmä on selkeästi rajattavissa, kannattaa suosia ammattilehtiä, kuten Tekniikka &  
Talous tai Kauppalehti. (Markkanen 2002, 18-19.)

Sanomalehti on impulssin mahdollistaja eli ilmoituksen ulkoasun vetovoimatekijät ovat  
ratkaisevassa osassa. (Markkanen 2005, 92.) Lehti-ilmoituksessa pätee periaate, että mitä  
suurempi ilmoitus on, sitä enemmän se saa huomiota. Ilmoituksen koko on myös usein  
suhteessa tehtävän painoarvoon työmarkkinoilla. Esimerkiksi markkinointijohtajaa saa-  
tetaan hakea suuremmalla ilmoituksella kuin markkinointiassistenttia. (Markkanen 2002,  
20.) Suurikokoiset ilmoitukset ovat imagollisesti merkittäviä eli rekrytointitarpeen tyy-  
dyttämisen lisäksi niiden tehtävänä on yrityskuvamarkkinointi. (Markkanen 2005, 127.)  
Jos etsitään useampaa tekijää samanaikaisesti yritykseen, haut voidaan liittää samaan il-  
moitukseen. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että titteleiden tulee vastata toisi-  
aan. (Markkanen 2002, 20.)

Radiota ja televisiota on hyödynnetty rekrytointiviestinnässä melko vähän. Syynä saattaa  
olla se, että radio- tai televisiomainos menee nopeasti ohi, eikä työnhakija ehdi kiinnittä-  
mään sisältöön tarpeeksi huomiota (Markkanen 2002, 21.)

### ***Oppilaitokset ja tapahtumat***

Muita paljon käytettyjä rekrytointikanavia ovat mm. oppilaitokset, messut ja tapahtumat.  
Yritykset tekevät paljon yhteistyötä oppilaitosten kanssa (kuten ammatti- ja ammattikor-  
keakoulut) tarjoamalla opiskelijoille mahdollisuuksia suorittaa työharjoitteluja ja tämän  
jälkeen työllistyä yritykseen. Oppilaitokset voivat mainostaa työpaikkasivullaan tai säh-  
köpostilistoillaan yritysten tarjoamia työpaikkoja. Tämän lainen yhteistyö on toimivaa,  
koska siitä hyötyy niin oppilaitos, oppilas kuin työnantajakin.

Messuille ja tapahtumille osallistuminen tuo yritykselle tunnettavuutta. Tapahtumissa on helppo verkostoutua ja muodostaa uusia kontakteja. Yrityksen kannattaa valita tapahtumat siitä näkökulmasta, että he tavoittavat mahdollisimman paljon heidän alansa kohdeyleisöä. Messut ja tapahtumat voivat olla esimerkiksi oppilaitosten tai tietyn ammattialan järjestämiä sekä yleisiä rekrytointitapahtumia.

### ***Tulevaisuus***

Tulevaisuudessa rekrytointi tulee menemään enemmän internettiin. Lisäksi mobiilisovellukset työnhakukanavina tulevat yleistymään. Internetiä ja sovelluksia hyödyntäessä uudet tavat tehdä rekrytointiviestintää ovat loputtomia. Esimerkiksi rekrytointivideot tulevat yleistymään etenkin aloilla, joilla vaaditaan esiintymistaitoa. (Salli & Takatalo 2014, 39-40.) Tulevaisuudessa on myös mahdollista, että henkilöstövuokraus toimii mobiilisovellusten kautta. Eli vuokraukseen ei tarvita välttämättä ollenkaan konsultteja valitseman henkilöitä, mutta on hyvin epätodennäköistä, että rekrytointia hoitavat ihmiset katoaisivat kokonaan prosessista. (Tekniikka & Talous. Henkilöstövuokraus menee kännykkään – pian et tarvitse yritystä väliin työllistääksesi itsesi. 01.12.2017.)

### **2.2.2 Työpaikkailmoitus**

Työpaikkailmoituksella markkinoidaan avointa työpaikkaa henkilöille, joiden toivotaan hakevan tehtävään. (Vaahtio 2005, 129.) Työpaikkailmoituksen tarkoituksena on myydä paikka hakijalle; sen tulee olla ytimekäs, selkeä ja johdonmukainen. Yleisesti ilmoituksen rakenne on seuraava: organisaation kuvaus, tehtävänimike, tehtävän kuvaus, osaamisvaatimukset, muut toiveet, henkilöstöedut, työn luonne, palkkaus, hakumenettely ja yhteystiedot. Työpaikkailmoituksen tyyli, kieli ja kanava valitaan tehtävän mukaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Kortela 2015, 170.)

Työpaikkailmoitusta laadittaessa tulee muistaa, kenelle se on suunnattu. Lähtökohtana on se, että teksti on informatiivista ja asiallista, mutta esimerkiksi haettaessa markkinointipäällikköä, voidaan käyttää markkinallisempaakin tekstityyliä. Ilmoituksissa sisällön selkeys ja johdonmukaisuus ovat olennaisia; tärkeät seikat tulee tuoda esille. Ilmoituksesta tulee saada heti selville, kuka hakee ja mitä hakee eli yrityksen logo voi olla suurestikin esillä. (Markkanen 2002, 26-27.)



### 2.2.3 Lainsäädäntö

Työpaikkailmoituksessa ei saa edellyttää hakijalta vaatimuksia, joilla ei ole merkitystä työnkuvan kanssa tai jotka johtavat syrjintään. Työpaikkailmoitus voi olla syrjivä mm. silloin, kun vaaditaan täydellistä suomen kielen taitoa, vaikka se ei vaikuttaisi oikeasti tehtävässä suoriutumiseen. Tasa-arvolaisissa (60/1986) on säädetty, että työpaikkaa ei saa ilmoittaa vain naisten tai miesten haettavaksi. Työnhakijalta saa edellyttää tiettyä sukupuolta vain tilanteissa, joissa on työtehtävään liittyvä painava syy. Työpaikkailmoituksessa tulee ottaa huomioon myös tietosuojalainsäädäntö, jolloin tulee soveltaa tarpeellisuusvaatimusta. Tämä tarkoittaa sitä, että voidaan kysyä vain sellaisia tietoja, jotka ovat olennaisia tehtävään valinnan kannalta tai että tietojen perusteella voidaan arvioida henkilön soveltuvuutta tehtävään ja työyhteisöön. (Salli & Takatalo 2014, 92.)

Toukokuussa 2018 voimaan tuleva EU:n tietosuojauudistus GDPR koskee henkilötietojen käsittelyä. Se tuo mukanaan muutoksia mm. hakemuslomakkeessa kysyttäviin kysymyksiin ja henkilörekisterin ylläpitämiseen. Hakijalta saadaan kysyä vain haettavaa tehtävään merkityksellisesti vaikuttavia asioita, kuten ammattitaito. Henkilörekisterin ylläpitämistä koskee esimerkiksi se, että hakemuksia ei saa säilyttää tietyn määräajan jälkeen ilman henkilön suostumusta. (Tietosuojavaltuutetun toimisto. EU:n tietosuojauudistus. 21.2.2018.)

### 2.2.4 Työpaikkailmoituksen tyyli ja tehokeinot

Työnhakijan huomion kiinnittämistä juuri kyseiseen tehtävään voidaan tehostaa työpaikkailmoituksen väreillä, kuvalla tai jopa äänellä. Visuaalisia elementtejä ilmoituksissa ovat mm. yrityksen logo, kuva yrityksen työntekijöistä, kuvitteelliset kuvat, toiminnalliset kuvat (ihminen työskentelemässä) ja positiiviset tarinat. (Kortetjärvi-Nurmi & Kortela 2015, 171.) Lisäksi otsikoinnin avulla voidaan saada kiinnitettyä hakijan huomio. (Markkanen 2005, 137.)

Rekrytointi-ilmoituksissa käytetyt tehokeinot vaihtelevat riippuen siitä, missä kanavissa ilmoitus julkaistaan. Sanomalehti-ilmoituksissa korostuu visuaalisen puoli, koska niiden tulee erottautua samalla aukeamalla olevista muista ilmoituksista. Sekä internetissä että lehdissä ilmoituksessa oleva kuva on toimiva, jos se vaikuttaa lukijaan pysäyttävästi ja positiivisesti. Kuvan tulisi liittyä haettavaan tehtävään tai työnantajaan. Sloganit toimivat

myös suosittuina vetovoimatekijöinä, tällainen voi olla esimerkiksi “*Janoatko uutta työtä?*” tai “*Etsimme juuri sinua!*” (Markkanen 2005, 142-145.) Sloganeiden avulla voidaan luoda henkilökohtaista vaikutelmaa siitä, että juuri kyseinen yritys haluaa sinut.

Internetissä ilmoitukset ovat usein tasa-arvoisempia verrattuna lehti-ilmoitteluun eli silloin ratkaisee sisältö ulkoisten asioiden sijaan. (Markkanen 2002, 28.) Internetissä rekrytointi-ilmoitus ei samaan tapaan havittele havaintoarvoa verrattuna lehti-ilmoitukseen, mutta tekstin selkeys ja jäsentyneisyys toimivat erottautuneisuus-tekijöinä. Lukija todennäköisesti jatkaa lukemista, mikäli ilmoitusteksti on johdonmukaista ja informatiivista. (Markkanen 2005, 137.)

Rekrytointi-ilmoituksissa tyyli on yleensä melko vakiintunut. Ilmoitukset eivät saa olla ns. unelmien markkinointia, mutta ikäviä asioita ei niissä ei mainita. Asiat tulisi kertoa positiivisesti, mutta vilpittömästi. Suomessa ilmoitusten tyyli on lähes aina vakavamielinen, harvemmin näkee ilmoituksia, joissa suurennellaan asioita tai käytetään humoristista kieltä. Rento tyyli esittää asioista vaatii kohderyhmän, joka voi olla esimerkiksi markkinoinnin parissa työskentelevät tai nuoret, perusteellista tuntemista. (Markkanen 2005, 138-140.) Humoristiseen taipuva ote ilmoituksessa voi kuitenkin olla yritykselle yksi erottautumiskeino.

### **2.2.5 Työpaikkailmoituksen sisältö**

Työpaikkailmoitus on markkinointia, sen avulla tulee saada houkutelua hakija hakemaan tehtävää. Ytimekkyys ja selkeys toimivat aina. (Salli & Takatalo 2014, 25.) Yleisiä virheitä rekrytointi-ilmoitusten sisällöissä ovat toivottujen ominaisuuksien luettelu, ilmoitustekstien niukkuus, liian pitkät ilmoitustekstit ja ilmaisut, jotka vahingoittavat yrityskuvaa. (Markkanen 2005, 141-142.) Lisäksi virheet oikeakielisyydessä antavat rekrytoivasta yrityksestä epäammattimaisen kuvan. (Österberg 2014, 96.)

#### ***Yrityksen kuvaus***

Yrityksen kuvauksessa voi olla tietoa yrityksen historiasta ja kehityksestä nykypäivään sekä tulevaisuuden tavoitteista. Lisäksi muita olennaisia tietoja ovat: toimiala, henkilöstömäärä, liikevaihto, sijainti, liikeidea, asema markkinoilla, yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet. Yrityksen arvoista, saavutuksista ja palkinnoista kerrottaessa houkutellessaan oikeanlaisia hakijoita ja karsitaan epäsovivat pois. (Markkanen 2002, 27 ja Kortetjärvi-Nurmi & Kortela 2015, 171.) Työpaikan sijainti unohtuu usein mainita tai ilmoituksessa

on vain linkki kotisivuihin. Hakijaystävällisessä ilmoituksessa fyysinen sijainti on ilmoitettu, eikä sitä tarvitse lähteä etsimään. (Markkanen 2005, 130.) Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että henkilöstövuokrauksen kautta haettavissa paikoissa yrityksen sijaintia ei välttämättä mainita, jos yritys ei ole antanut siihen lupaa.

### ***Tehtävänkuvaus***

Tehtävänkuvaus on työpaikkailmoituksessa keskeisin asia. Siitä tulee käydä ilmi ainakin tehtävänimike, ydintehtävät, vastuut, palkanmaksun peruste, työn kesto, työsuhteen muoto ja mahdollinen koeaika. (Kortetjärvi-Nurmi & Kortela 2015, 171.) Työpaikkailmoituksen tehtävänkuvaa laadittaessa tulisi miettiä tiivistetysti, mitkä ovat olennaisimpia seikkoja työtehtävässä. Vaatimuksista tulisi tuoda esille vain olennaisesti vaikuttavat tekijät, kuten koulutus, kielitaito ja ammatillinen kokemus. (Markkanen 2002, 29.) Työtehtävä tulee kuvailla suoritus pohjaisesti eli kuvailla, mistä työntekijän normaali päivä tai viikko töissä koostuu. Antamalla käytännönläheisen ja realistisen kuvan tehtävästä välttyy turhilta hakemuksilta. (Salli & Takatalo 2014, 26.) Rekrytointikriteerejä laadittaessa tulee miettiä, mitkä asiat erottelevat erinomaisen suoriutujan keskiverrosta. Kriteereihin tulee ottaa mukaan vain ne olennaisimmat kompetenssit, jotka henkilöllä on välttämättä oltava. Osan niistä voi mahdollisesti oppia koulutuksen tai työn kautta. (Salli & Takatalo 2014, 15.)

Kompetenssi on työntekijän näkyväksi tulevaa käyttäytymistä. Hakijan osaamisalueet voidaan jakaa pinta- ja ydinkompetensseihin. Pintakompetenssia ovat henkilön tiedot ja taidot sekä ydinkompetenssia henkilön, motiivit, piirteet ja käsitys itsestään. (Vaahtio 2005, 84.) Persoonallisia ominaisuuksia nimitetään pehmeiksi kvalifikaatioiksi ja ammatillisia ominaisuuksia koviksi kvalifikaatioiksi. (Vaahtio 2005, 68.) Osaamisalueet jaetaan karkeammin ammatilliseen osaamiseen, välineosaamiseen, toimintaympäristöosaamiseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen. (Vaahtio 2005, 23.)

Tehtävänkuvauksessa korostuvat yksittäiset sanavalinnat, kuten ehdottomat vaatimukset (*edellytämme, vaadimme*) ja toiveet (*katsomme eduksi, lisäksi arvostamme*). Näin hakijalle ei jää epäselväksi, mitkä vaatimukset ovat pakollisia ja mitkä katsotaan lisäeduksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Kortela 2015, 171.) Myös työpaikan toimintaympäristöä voidaan kuvata (*viihdyt kiireisessä ympäristössä, jaksat keskittyä kärsivällisyyttä vaativiin tehtäviin*) (Markkanen 2005, 133.) Ilmoituksessa oleva titteli ei saa antaa virheellistä kuvaa työtehtävästä. Konkreettista työtä ei tulisi piilottaa abstraktien sanojen alle, kuten taloussuunnittelija, jos oikeasti haetaan kirjanpitäjää. (Vaahtio 2005, 131.)

Tehtävänkuvauksiosiossa tulee välttää pitkiä vaatimuslistoja. Ideana on tuoda esille maksimissaan noin viisi pakollista ominaisuutta, jota hakijalla pitää olla. (Salli & Takatalo 2014, 27.) Kuvauksessa henkilökohtaisten ominaisuuksien toiveet voivat olla mm. yhteistyökykyinen, joustava, itsenäinen ja hyvä paineensietokyky. Ilmoituksessa voidaan kuvata myös lauseen muodossa haettavan henkilön persoonallisuutta, kuten *“viihdyt ympäristössä, missä sinulla on monta tehtävää samanaikaisesti vireillä.”* (Markkanen 2005, 134.) Ammatillisia valmiuksia voivat olla esimerkiksi jokin tietty tutkinto tai palkanlaskennan perusteiden hallinta. Tehtävänkuvauksessa olevat valintakriteerit muodostuvat siis siitä, mitkä ovat tehtävässä menestymisen edellytykset ja vaatimukset. (Honkaniemi ym. 2006, 43-45.)

Tärkeää tehtävänkuvauksessa on, että toimenkuvan määrittää henkilö tai tiimi, joka on vastuussa uuden työntekijän palkkaamisesta. (Markkanen 2005, 80.) Olennaisinta on saada avattua tehtävänkuvaa työnhakijoille realistisena, selkeänä, kattavana ja tiivistettynä ilmoitukseen. Rekrytointiin osallistuvien henkilöiden tulee tietää, mitä haetaan, jotta saadaan potentiaaliset henkilöt kiinnostumaan avoimesta tehtävästä. Työnhakijan on koettava, että tehtävä on juuri hänelle soveltuva. (Markkanen 2005, 82.)

Työpaikkailmoituksessa tulisi myös mainita, mitä kyseinen yritys tarjoaa hakijalle. Mitä tarjoamme -osio voi sisältyä jo työntajaesittelyyn tai se voi olla tehtävänkuvauksen jälkeen. Siihen sisältyy esimerkiksi tietoa, palkitsemisjärjestelmistä, henkilöstöeduista ja mahdollisuudesta kehittää ammattitaitoaan. (Markkanen 2005, 135.)

### ***Hakumenettely***

Työpaikkailmoituksen lopussa kerrotaan hakumenettelystä. Siihen sisältyy hakuajan päättymisaika, kenelle hakemus osoitetaan ja missä muodossa sekä lisätietojen antajan yhteystiedot. Lisäksi saatetaan pyytää hakijaa ilmoittamaan palkkatoive. (Kortetjärvi-Nurmi & Kortela 2015, 171.) Rekrytointi-ilmoitukset ovat sisällöltään välillä melko tiiviitä, joten on tärkeää mahdollistaa lisätietojen antaminen. Ilmoitustekstin lopussa on usein yhden tai kahden henkilön yhteystiedot, joihin voi ottaa yhteyttä. Joskus on vielä erikseen mainittu tietty ajankohta, milloin voi ottaa yhteyttä. Välillä ilmoituksissa saatetaan mainita, että puhelintiedusteluihin ei ehditä vastaamaan, mutta tämä on erittäin huonoa markkinointia yritykseltä. Puhelintiedusteluissa on tärkeää rohkaista epäröivää hakijaa jättämään hakemus ja vastaajan on hyvä tehdä muistiinpanoja soittaneista henkilöistä. (Markkanen 2002, 30-31.)

Työpaikan hakeminen tulee tehdä helpoksi hakijalle. Sähköinen käytäntö on sujuvoittanut hakemista, kun hakemuksen voi jättää joko sähköpostilla tai hakulomakkeella. Hakulomakkeen tulee olla selkeä ja helposti täytettävä. Tärkeää on kysyä perustiedot, kuten yhteystiedot, koulutustausta ja työkokemus. Loput asiat voidaan tarkentaa myöhemmin. (Markkanen 2005, 108-109 ja 148-149.)

### **2.3 Hakuprosessista tiedottaminen**

Rekrytointiprosessi pitäisi aina sijoittaa prioriteettilistan kärkeen, siinä ensisijaisen tärkeää ovat nopeus ja tehokkuus. Hitaasti etenevä tai venynyt prosessi antaa hakijalle kuvan kankeasta organisaatiosta. Jos organisaatiosta ei kuulu mitään pariin viikkoon, hakija saattaa tulkita tämän hylkäykseksi. Hakijoilla on myös usein monta hakua samaan aikaan päällä ja näissä tapauksissa ketterin organisaatio saattaa saada huippuhakijat puolelleen. (Salli & Takatalo 2014, 10-11.)

Hyvään rekrytointiviestintään sisältyy hakijoiden pitäminen ajan tasalla prosessin etenemisestä ja tehdyistä valinnoista. Hyvin hoidetussa rekrytointiviestinnässä työnantajat tiedottavat hakijoitaan heti, kun hakemus on lähetetty eli hakija saa tiedon hakemuksen vastaanottamisesta, hakumenettelystä ja aikatauluista. Tämän jälkeen he tiedottavat, ketkä pääsevät haastatteluun ja ketkä eivät. Lopuksi kaikille hakijoille ilmoitetaan valinnoista. (Kortetjärvi-Nurmi & Kortela 2015, 176.)

#### **2.3.1 Hakijoille informointi**

Erityisen tärkeää hakuprosessissa on vastata hakemuksen lähettäville, sillä hakija ei voi olla varma, että onko hänen viestinsä tullut perille. Vastausten automatisointi kannattaa, koska tärkeintä on, että hakija saa heti vastauksen. Prosessin etenemisestä on hyvä kertoa mahdollisimman paljon hakijalle, mutta liikaa yksityiskohtia ei tarvitse paljastaa. Olennaista on ilmaista ymmärrys hakijaa kohtaan, jotta he tietävät, mitä odottaa. (Redland. Rekrytointiviestintä. N. d.) Automatisoidussa vastauskirjeessä voidaan kertoa esimerkiksi, miten hakuprosessi etenee, kuka ottaa yhteyttä ja milloin mahdollinen yhteydenotto tapahtuu. Tällä vältytään turhilta tiedustelupuheluilta. (Markkanen 2005, 153.)

Hakijoiden informointi hakuprosessin eri vaiheissa voi olla työlästä, mutta hakijoille se on hyvin tärkeää. Jos aikataulu venyy, on suositeltavaa pitää kontaktia yllä jatkoon valittuihin ehdokkaisiin ja kertoa syy viivästy miseen. (Honkaniemi ym. 2006, 52.) Hakijalle tietämättömyys hakuprosessin tilanteesta saattaa maksaa toisen työpaikan, esimerkiksi, jos hän jää odottelemaan vastausta ja kieltäytyy toisesta paikasta. (Redland. Rekrytointiviestintä. N. d.) Yhteydenotto potentiaalsiin ehdokkaisiin hoidetaan lähes aina puhelun välityksellä. Se voi tapahtua jo hakuprosessin aikana tai sen jälkeen. Olennaista on kutsua potentiaaliset hakijat haastatteluun niin pian kuin mahdollista. (Markkanen 2005, 154-155.)

Keskimääräinen rekrytointiprosessin läpimenoaika on noin 4-6 viikkoa. Rekrytoivia yrityksiä moititaan kuitenkin usein siitä, että hakuajat venyvät kohtuuttomiksi. Yritykset perustelevat tätä sillä, että vaikeina aikoina he jäävät odottelemaan, kääntyvätkö markkinat ja kannattaako henkilöä palkata. Yksi perustelu on myös rekrytoivan henkilön kiireet. Huonoimmassa tapauksessa viivästyminen saattaa vaikuttaa hakijan motivaation ja hän voi lupautua sillä välin jo muualle. Työnantajan syvä hiljaisuus ja koko prosessin viivästyminen eivät siis anna hyvää kuvaa yrityksestä. (Myynti & Markkinointi 4/15, 31.) Työnantajia arvostellaan myös siitä, että tiedottamista on prosessin aikana liian vähän tai sitä ei ole ollenkaan ja siitä, että tiedottaminen on hidasta tai persoonatonta. Yritykset saattavat puolustaa epäkohtia prosessin aikaisessa viestinnässä sillä, että eivät halua tiedottaa hakijoille, ennen kuin päätös on täysin varma. (Kortetjärvi-Nurmi & Kortela 2015, 176.)

Ongelmat yrityksen sisäisessä viestinnässä voivat heijastua myös hakijoihin. Yrityksen sisällä saattaa olla epäselvää, kuka viestii ja onko joku jo viestinyt. Järjestelmään tulisi aina jäädä merkintä, jos hakijalle on jo viestitty. Toimiessaan tämä parantaa rekrytointien läpinäkyvyyttä ja viestinnällisiltä virheiltä vältytään. (Rekrytointi. Rekrytointiviestinnän monet mahdollisuudet. 9.5.2016.) Sisäisen viestinnän ongelmat voivat heijastua myös siihen, jos prosessin hoitaa eri henkilö kuin se, joka tekee lopullisen päätöksen. Tällöin käsitykset haettavasta henkilöstä saattavat olla täysin erilaiset. Tämä voi näkyä ongelmana työn aloitusvaiheessa, jos työntekijälle ei ole osattu viestiä tarpeeksi selkeästi, mitä hänen työnkuvaansa kuuluu. (Myynti & Markkinointi 4/15, 31.)

### 2.3.2 Valintapäätökset

Haettavaan tehtävään valitaan yksi tai useampi henkilö, jolloin moni hakija saa ei-vastauksen. Kieltäviä vastauksia pidetään yleisesti persoonattomina, mikä näkyy esimerkiksi puhuttelumuodon valinnassa sekä tekstin ja perustelujen niukkuudessa. Hyvin laadittu kielteinen vastaus jättää myös ei-valitulle positiivisen kokemuksen hakuprosessista. Onnistunut kielteinen vastaus sisältää kiittämisen kiinnostuksesta avoimna ollutta työpaikkaa kohtaan, valinnan julkistamisen, perustelut valinnalle ja palveluosuuden. Palveluosuudessa voidaan kertoa hakijoiden määrästä ja tasosta, antaa mahdollisuuden palautteen kysymiseen ja suositella hakijaa hakemaan muita avoimna olevia tehtäviä. (Kortetjärvi-Nurmi & Kortela 2015, 177-178.)

Rekrytoijan kannattaa informoida loppusuoralle päässeitä hakijoita soittamalla heille henkilökohtaisesti. Silloin hän voi peilata valintakriteereitä suhteessa hakijaan ja kertoa niiden perusteella, miksi hän ei tullut valituksi tehtävään. Olisi myös hyvä kertoa hakijan vahvuudet hakuprosessissa. Rekrytoijan ei kannata alkaa eritellä hakijan perusominaisuuksia, jotta vältetään loukkaantumiselta. (Honkaniemi ym. 2006, 149 ja 151.) Rekrytoija voi lähestyä hakijaa yksilöllisesti myös hakuprosessin jälkeen, jos kokee, että tämän osaaminen voisi sopia johonkin toiseen positioon. Tämä voi vahvistaa työnhakijan kuvaa yrityksestä työnantajana. (Markkanen 2005, 153-154.)

### 3 HAKIJAKOKEMUS

#### 3.1 Hakijakokemuksen muodostuminen

*“Positiivinen hakijakokemus määrittää työnantajakuva ja toimii tulevien rekrytointien kivijalkana, kun hyvä maine kasvaa.”* Se määrittää pitkälti, haluaako hakija ylipäättään töihin yritykseen. (Emine. Hakijakokemus - mikä vakuuttaa kokeneen asiantuntijan? 18.8.2017.) Yrityksen tulisi aina lähteä tavoittelemaan positiivista hakijakokemusta ja liittää se osaksi strategiaansa. Yksi avain siihen on se, että ollaan aidosti kiinnostuneita hakijasta. (Inhunt. Hakemuslomake tuhoaa rekrytointisi. 11.1.2017.) Toisin sanoen positiivisen hakijakokemuksen lähtökohtana on se, että jokainen työnhakija tuntee olevansa arvokas. (Tuloksellisen rekrytoinnin opas 2017, 18.) Vaikka rekrytointiprosessi on lähtökohtaisesti kilpailutilanne, se voi olla silti mielekäs hakijalle. (Emine. Vaikuttava hakijakokemus - lyhyt oppimäärä. 13.9.2017.)

Hakijakokemus muodostuu odotusten täyttämisestä. Eli siihen sisältyy hakijan aikaisemmat kokemukset yrityksestä, yleinen käsitys toimialasta, yrityksen tekemät lupaukset hakijalle ja muiden henkilöiden kokemukset yrityksestä. Kokemukset muodostuvat siitä, miten hakija kokee yrityksen vastanneen odotuksiin. Hyvät kokemukset muodostavat lojaalin suhteen ja hakija suosittelee yritystä eteenpäin. Huonot kokemukset taas aiheuttavat sen, että hakija ei enää hae kyseiseen yritykseen töihin ja hän saattaa kääntää muut yritystä vastaan. (Asiakaspalvelukokemus. Asiakaskokemus - paljon melua tyhjistä? 19.1.2016.)

Hakijakokemus syntyy siitä, mitä työnhakija kokee ja havainnoi prosessin aikana. Mutta kokemus muodostuu ennen kaikkea siitä, miten työnhakijaa kohdellaan läpi prosessin. Rekrytointi-ilmoituksen tulee herättää tunteita ja jättää hakijalle emotionaalinen muistijälki. (Emine. Vaikuttava hakijakokemus - lyhyt oppimäärä. 13.9.2017.) Muistijäljen muotoilemiseen tarvitaan kokemuksia, jotka vahvistavat lojaliteettia. Eli yrityksen tulisi pystyä jättämään hakijalle muistijälkiä, jotka hän muistaa pitkään ja jotka ovat suosittelun arvoisia. Muistijäljen muotoilussa voidaan noudattaa “peak end rule” -mallia, jonka mukaan hakuprosessissa tulee kiinnittää huomiota tärkeimpiin vaiheisiin eli kohtaamiseen (peak) ja loppuvaiheeseen (end). Nämä hetket merkitsevät hakijalle prosessissa eniten.



Hakijakokemus on suurimmilta osin tunnetta, joka perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Loput koostuvat teknisistä tai toimivuuteen liittyvistä asioista. (Futurelab. Asiakaskokemuksen trendit 2017. 23.1.2017.)

### **3.1.1 Keinot hakijakokemuksen luomisessa**

Työpaikkailmoitus on tärkeässä osassa hakijakokemuksen luomisessa. Työnhakijat vaativat työpaikkailmoitukselta paljon; sen tulee aiheuttaa wow-reaktio, haettavan roolin tulee olla vastuullinen ja merkittävä sekä yrityksen arvomaailman ja kollegoiden tulee olla samaistuttavia. (Emine. Hakijakokemus - mikä vakuuttaa kokeneen asiantuntijan? 18.8.2017.) Vetovoimainen ja rehellinen ilmoitus päästää hakijan pintaa syvemmälle ja herättää hakijan mielenkiinnon. (Emine. Vaikuttava hakijakokemus - lyhyt oppimäärä. 13.9.2017.) Hakijalle on tultava ilmoituksesta sellainen olo, että hän haluaa työskennellä juuri kyseisessä yrityksessä ja että yritys haluaa juuri hänet. (Tuloksellisen rekrytoinnin opas 2017, 18.) Hakijaa puhuttelevat etenkin ilmoitukset, jotka ovat ns. epäsuoria rekryjä eli niissä tuodaan esille yrityksen tarinaa, toimintamalleja ja työkulttuuria - luettelomaisen tekstin sijaan. Hakija haluaa, että yrityksellä on aitoa kiinnostusta hänen osaamista kohtaan, tietoa työskentelytavoista ja -kulttuurista sekä läpinäkyvää toimintaa. (Emine. Hakijakokemus - mikä vakuuttaa kokeneen asiantuntijan? 18.8.2017.)

Työpaikkailmoitusta voi verrata myyntipuheeseen. Sen tehtävänä on vakuuttaa hakija siitä, että hän jää paitsi jostain hienosta, jos ei nyt lähetä hakemusta. Persoonaton ja huonosti kirjoitettu ilmoitus ei edes ansaitse hakijan huomiota. Työpaikkailmoituksissa pätee periaate: antamalla enemmän saat myös enemmän. Työpaikkailmoituksissa hyvää hakijakokemusta voidaan rakentaa aitouden avulla. Aitous tarkoittaa totuutta eli sitä, että rekrytoiva yritys on niin rehellinen kuin vaan voi olla. Usein avoimuutta odotetaan työnhakijoilta haastattelussa, kun kysytään esimerkiksi, miksi hän lopetti edellisessä työpaikassaan tai että mitä hän toivoo tulevaisuudeltaan. Avoimuuden tulisi siis olla tasavertaista rekrytoijan ja hakijan välillä, eikä rajoittua vain hakijan kohdalle. Läpinäkyvyyttä eli toisin sanoen totuuden kertomista voidaan tehostaa esimerkiksi valokuvilla ja videoilla. Rekrytointivideossa hakija näkee mahdolliset tulevat työkaverinsa ja pääsee näin lähemmäksi yritystä. (Emine. Vaikuttava hakijakokemus - lyhyt oppimäärä. 13.9.2017.)

Läpinäkyvyys näkyy hakijakokemuksen luomisessa siten, että yritys puhuu totta. Esimerkiksi, jos lupaat ilmoittaa hakijalle prosessin jatkosta viikon aikana, on lupauksesta pidettävä kiinni tai hakijalle ei luvata työpaikkaa ennen kuin käytännöistä on sovittu yhteisesti. Huonoimpia mahdollisia tapoja viestiä ovat totuuden vääristely, valehtelu ja perättömät lupaukset. (Redland. Rekrytointiviestintä. N. d.) Läpinäkyvyys näkyy myös työpaikkailmoituksen tehtävänkuvauksessa. Eli kuvauksen tulee vastata todenmukaisesti tehtävässä tulevaisuudessa toimivan henkilön roolia. Liikoja lupauksia ei tule siis antaa, sillä niistä syntyy epäonnistuneita rekrytointeja. Realistiseen tehtävänkuvaukseen tulisi sisältyä myös ne epämieluisimmat puolet. (Honkaniemi ym. 2006, 41.)

Tiivis yhteydenpito läpi hakuprosessin on merkittävässä osassa hakijakokemuksen rakentamisessa. On äärimmäisen tärkeää, että rekrytoiva yritys pitää hakijan ajan tasalla prosessin etenemisestä antamalla tarpeeksi usein väliaikatietoja. Lisäksi valintavaiheessa valitulle henkilölle tulisi jäädä sellainen olo, että hän on ollut paras mahdollinen ehdokas. Hyvän hakijakokemuksen jättämisessä ei valituille hakijoille, tulee olla vielä tarkempi. Ensinnäkin tulee ilmoittaa kaikille ei valituille, antaa perustelut, miksi ei valittu ja lisäksi antaa viestin yhteydessä mahdollisuus kysyä lisää palautetta. (Tuloksellisen rekrytoinnin opas 2017, 18.) Rekrytoiva yritys voi ilmoittaa tietyn ajankohdan, jolloin on mahdollista soittaa ja kysyä tarkennuksia. Tällainen toiminta jättää hyvän käsityksen myös niille, jotka eivät soita, sillä toiminta osoittaa, että yritys arvostaa kaikkien hakijoiden osallistumista prosessiin. (Tuloksellisen rekrytoinnin opas 2017, 27.)

### **3.1.2 Hakijakokemuksen tulevaisuus ja mittaaminen**

Tulevaisuudessa rekrytointiprosessit muuttuvat yhä läpinäkyvämmiksi, jolloin työhaakuun liittyvän hakijakokemuksen merkityksen määrä kasvaa. Yrityksillä ei ole varaa kohdella hakijoita huonosti, sillä huonosti hakijoita kohtelevan yrityksen maine leviää ja se saattaa joutua mainostamaan työpaikkojaan enemmän. Jos hakukokemus on ollut huono ja vastaukseksi on tullut geneerinen ei-kiitos kirje tai ei ollenkaan vastausta, niin hakija ei kerro hyvää yrityksestä eteenpäin tutuilleen. (Kauppalehti. Työnhakijoiden kohteluun kiinnitettävä Suomessa enemmän huomiota. 4.7.2017.) Toisin sanoen, positiivinen hakijakokemus kulkee puskaradion tavoin eteenpäin ja nostaa yrityksen imagoa. (Tuloksellisen rekrytoinnin opas 2017, 18.)

Tulevaisuudessa digitalisaatio voi parantaa yrityksen ja hakijan välistä vuoropuhelua sekä sen avulla voidaan tavoittaa helpommin uusia hakijoita. Digitalisaatio ei kuitenkaan ole ratkaisu kaikkeen; on tutkittu, että hakijoiden asiat käsitellään parhaiten, kun ihmiset ovat hoitamassa niitä. Koneäly ei siis voi tarjota henkilökohtaista tunnetta, koska silloin saatetaan kadottaa yhteys hakijaan. (Futurelab. Asiakaskokemuksen trendit 2017. 23.1.2017.) Tekoälyyn siirtyminen tulevaisuudessa on kuitenkin lähes väistämätöntä. Tekoälyn hyödyntäminen työntekijöiden tunnistamisessa ja asettamisessa paremmuusjärjestykseen tulee yleistymään. Tästä hyöttyy rekrytoija, kun manuaalisen työn tekemiseltä jää aikaa myyntityöhön. Tekoälyssä on kuitenkin riski työntekijöiden arvioimisessa, sillä pienikin jälki voi tiputtaa hakijan pois prosessista. (Koivusaari, A. Manpower Group. Rekrytoinnin trendit 2018: miten rekrytoijan työ muuttuu tulevana vuonna? 11.12.2017.)

Teknologian ja sosiaalisen median kehitys tulee vauhdittamaan rekrytointialan sekä hakijakokemuksen luomisen muutosta. Työnantajamielikuvan rooli tulee kasvamaan entistä enemmän, koska työnhakijat tekevät päätöksiään myös työnantajan brändin perusteella. Sosiaalinen media voi edesauttaa tai hankaloittaa työnantajan brändin luomista, sillä sisältöä jaetaan kanavissa entistä tehokkaammin. (Narkiniemi, P. Oikotie. Katse tulevaan: vuoden 2017 rekrytointitrendit. N.d) Tulevaisuudessa tulee myös entisestään korostumaan se, että hakemisesta on tehtävä helpompaa. Työnhakijat kokevat prosessit työläiksi, etenkin jos joutuvat täyttämään useaan eri paikkaan cv:n, hakemuskirjeen ja lomakkeen. Työn hakeminen pitäisi tehdä mahdolliseksi esimerkiksi mobiilisti linkkaamalla LinkedIn-profiilin ja hakemus tulisi huomioida kaikissa hakijan osaamista vastaavissa hauissa. (Koivusaari, A. Manpower Group. Rekrytoinnin trendit 2018: miten rekrytoijan työ muuttuu tulevana vuonna? 11.12.2017.)

Tulevaisuudessa rekrytointikampanjoihin, työnantajamielikuvan kehittämiseen ja hakijakokemuksen luomiseen kaivataan ymmärrettäviä tuloksia. Enää ei siis haluta tietää vain, että kuinka moni näki työpaikkailmoituksen, vaan halutaan yksityiskohtaisemmin tietää millaisia henkilöitä, juuri kyseisestä työpaikasta kiinnostuneet ovat. (Narkiniemi, P. Oikotie. Katse tulevaan: vuoden 2017 rekrytointitrendit. N.d.) Hakijakokemuksen mittaaminen voi parantaa yritysten panosta hakijoihin. Yleisesti käytettyjä mittareita ovat esimerkiksi Net Promoter Score (NPS) ja Customer Effort Score (CES), jotka perustuvat kokonaistyytyväisyyteen ja keskiarvoon. NPS:n tulokset saadaan kysymällä hakijalta hä-

nen halukkuutta suositella kyseistä yritystä tuttavilleen. CES-mittarilla taas kysytään hakijalta, kuinka vaivattomaksi hän koki palvelun. (SN4. Reaaliaikainen asiakaskokemuksen mittaaminen antaa arvokasta tietoa. N.d.)

## **3.2 Työnantajamielikuva**

*“Työnantajamielikuva on yrityksen tietoisten pyrkimysten heijastuma kohderyhmässä.”* Se syntyy kokemuksista ja sisäpiiritiedoista. Mielikuvaa voidaan vahvistaa yhdistämällä yritysmielikuvan elementtejä työnhakijalle läheisiin subjektiivisiin tuntemuksiin. (Markkanen 2005, 99.) Se, miten yritys hoitaa rekrytointiprosessinsa, viestii hakijoille, kuinka yrityksessä kohdellaan työntekijöitä, ja näin ollen synnyttää työnantajamielikuvaa. (Honkaniemi ym. 2006, 15.) Työnantajamielikuvassa kiteytyy työnhakijan käsitys yrityksestä työnantajana. Käsitys koostuu kokemuksista, tiedoista, huhuista ja tunnetason tekijöistä. Työnantajamielikuva on enemmän työnhakijan oman tulkinnan tulosta verrattuna yritysmielikuvaan. (Markkanen 2005, 102-103.)

### **3.2.1 Työnantajamielikuvan rakentaminen**

Työnhakuvaiheessa työnantajamielikuvaa rakentavat ilmoittelua paremmin tuttujen oma-kohtaiset kokemukset. (Markkanen 2005, 101.) Kilpailu hyvistä tekijöistä on kovaa. Hyvän työnantajakuva rakentaminen rekrytointimarkkinoilla on erotteleva kilpailutekijä, jota on vaikea lähteä kopioimaan. (Salli & Takatalo 2014, 41.) Yritysten tulisi pyrkiä kehittämään työnantajamielikuvaansa sellaiseksi, että haluttu kohderyhmä valitsisi heidät ensimmäisenä, sillä hyvä työnantajamielikuva on edullisin rekrytointikanava. Tärkeimpiä vaiheita mielikuvan rakentamisessa ovat hyvin hoidettu rekrytointiprosessi ja positiivinen hakijakokemus. Merkittäviä elementtejä rakentamisessa ovat digitaalisuus, verkostoituminen ja vuorovaikutus. (Tuloksellisen rekrytoinnin opas 2017, 15.) Myös jokaisella rekrytointiprosessiin työnantajan edustajana osallistuvalla henkilöllä on vastuu imagon välittämisestä. Ns. sisäiset lähettiläät muodostavat työnantajakuva omilla esimerkeillään ja siksi heidän tulisi olla tietoisia siitä, millainen vaikutus heillä voi yksilöinä olla kuvan rakentamiseen. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Avoimuus on olennainen seikka työnantajakuvan rakentamisessa, koska silloin hakija saa realistisen kuvan työpaikasta. Kiiltokuvamaisen yrityskuvan rakentaminen on lyhytnäköistä, sillä kielteinen tieto leviää nopeasti somessa. Lisäksi imagon rakentamisessa auttaa työntekijäarvolupaus eli ne asiat, joita organisaatio voi tarjota työntekijälle. Näitä voidaan tuoda esille esim. rekrytointivideossa, missä yrityksen työntekijät kertovat, mikä heidän mielestään tekee yrityksestä loistavan työpaikan työskennellä. (Salli & Takatalo 2014, 44-45.)

Yritys rakentaa työnantajakuvaansa medioissa. Eri kanavissa julkaistuissa työpaikkailmoituksissa on mukana mielikuvamainontaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 171.) Tällä hetkellä nopeinten kasvavat, työnantajamielikuvaa vahvistavat kanavat, ovat somen ammatilliset verkostot, kuten LinkedIn, Youtube ja Facebook. (Salli & Takatalo 2014, 42.) Työnantajamielikuvan rakentaminen etenkin internetissä perustuu nopeaan reagointiin, kohteliaaseen hakijan (jälki)kohteluun, hakemuksen vastaanottoon liittyviin vaiheisiin ja yrityksen rekrytointisivustoihin. (Markkanen 2005, 154.) Kyselyihin vastaaminen on työnantajakuvan puolesta kannattavaa, sillä “emme vastaa kyselyihin” -asenne antaa etäisen kuvan työnantajasta. (Honkaniemi ym. 2006, 51.) Työnantajakuvan luomista tukee myös systemaattisuus rekrytointi-ilmoittelussa. Eli yrityksen luonne tulee työnhakijoiden mieleen sellaisena kuin halutaankin. (Markkanen 2005, 99.)

### **3.2.2 Työpaikkailmoituksen merkitys**

Työpaikkailmoituksella on erityisen merkittävän vaikutus työnantajamielikuvaan, sillä se saattaa olla monelle ensimmäinen kosketus kyseiseen yritykseen - ja ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. Työntajakuva positiivisesti vahvistaa ilmoituksessa aitous, läpinäkyvyys ja rohkeus. Työpaikkailmoituksen tehtävänimikkeen määrittelyssä tulee olla tarkka, sillä outo nimike voi karkottaa potentiaalisen hakijan ja antaa negatiivisen mielikuvan yrityksestä. Hauskalla tittelillä voidaan tavoittaa massaa, mutta saadaanko sillä juuri ne potentiaalisimmat hakijat? Selkeä ja informatiivinen nimike tavoittaa parhaiten oikeat osaajat. (Toimivan työpaikkailmoituksen anatomia. LinkedIn. N. d.)

Työpaikkailmoitustekstin tulee antaa luotettava kuva työnantajasta. Ilmoituksessa kannattaa tuoda esille myös pehmeitä arvoja, koska töissä viihtyvyys on nykypäivän juttu. Näitä voivat olla esimerkiksi yksilön kehittymismahdollisuudet, yrityksen tarina, ilma-

piiri ja mitä työ antaa hakijalle. Olisi syytä unohtaa pitkät vaatimuslistat, sillä osa hakijoista saattaa jättää hakematta, jos he eivät täytä listan jokaista kohtaa. (Toimivan työpaikkailmoituksen anatomia. LinkedIn. N. d.) Hakijoita houkuttelee usein ilmoitus, joka tarjoaa ammatillisia haasteita ja mahdollisuuksia kehittyä uralla eteenpäin. Hakupäätökseen vaikuttaa myös yleismielikuva yrityksestä. Yleisesti sanoen, mielikuva työnantajasta tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan yhä enemmän hakupäätökseen. (Duunitori. Tällainen työpaikkailmoitus saa hakijoita. 11.2.2016.)

Myös hakemuslomakkeella voidaan vaikuttaa työnantajakuvaan. Hakeminen tulisi tehdä työnhakijalle helpoksi, sillä pitkä ja uuvuttava lomake ei välttämättä motivoi hakijaa hakemaan paikkaa. Hakijaystävällistä on se, että lomake on tiivis ja hakijaan otetaan yhteyttä mahdollisimman pian. Tämän jälkeen voidaan kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä ja lähteä selvittämään, onko henkilö juuri se, ketä haetaan. Jos yrityksellä ei ole vaikuttavaa työnantajabrändiä, hakemisesta ei kannata tehdä vaikeaa. (Inhunt. Hakemuslomake tuhoaa rekrytointisi. 11.1.2017.)

### 3.3 Yritysmielikuva

*“Yritysmielikuva on kokonaiskuva yrityksen toiminnasta, olemuksesta ja olemassaolosta.”* Se ei kerro, millaista on työskennellä yrityksessä, vaan perustuu faktoihin, jotka jokainen tulkitsee omalla tavallaan. Yritysmielikuva rakentuu konkreettisista yritystä kuvaavista seikoista, kuten taloudellinen menestys, henkilöstömäärä ja tuotteet. Yrityksen toiminta ja näkyvyys vaikuttavat siihen, miten se erottuu muista yrityksistä työnantajaroolissaan. (Markkanen 2005, 101.)

Tietoinen yritysmielikuvaan panostaminen antaa paremmat lähtökohdat tulevaisuuden kasvulle. Yleisesti ottaen hyvin menestyvillä yrityksillä on vahva yrityskulttuuri ja selkeä visio tulevaisuudesta. Pienemmillä yrityksillä voi olla vaikeuksia saavuttaa samanlaista imagoa kuin suuremmilla yrityksillä. Pienen yrityksen etu on kuitenkin se, että se pystyy joustavammin reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin. Tekojen ei tarvitse olla suuria, vaan arkipäiväiset pienetkin asiat ovat ratkaisevassa roolissa, kun halutaan voittaa asiakas puolelleen. (Pellervo. Erotutko eduksesi? -Yrityskuvasta menestystekijä. N. d.)

### 3.3.1 Yritysmielikuvan vahvistaminen

Rekrytointi-ilmoittelulla on usein kaksi pääperiaatetta; henkilövajeen täyttäminen (primääritarve) ja yritysmielikuvan vahvistaminen. (Markkanen 2005, 104.) Yritysmielikuvan vahvistaminen internetissä tapahtuvassa rekrytointi-ilmoittelussa on haastavaa, koska ilmoitukset ovat verkkosivustojen listauksissa samanarvoisia. Hyvää kuvaa edesauttaa ilmoituksessa oleva linkki yrityksen ajantasaisille kotisivuille, jotka kertovat kattavasti informaatiota haettavasta työpaikasta sekä itse yrityksestä. (Markkanen 2005, 105.)

Korkeasuhdanteen aikana työpaikan houkuttelevuus ja yritysmielikuva ovat tärkeitä ilmoittelun onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä; on luotava motivaatio työpaikan vaihtoon myös passiivisille ehdokkaille. (Markkanen 2005, 128.) Hyvän työantajamaineen itselleen luoneessa yrityksessä on koko ajan käynnissä passiivinen rekrytointi. Eli näihin yrityksiin tulee oma-aloitteisia hakemuksia, vaikka mitään paikkaa ei olisi auki. (Vaahtio 2005, 57.) Hyvämaineiset yritykset saavat lähtökohtaisesti aina eniten hakijoita. He saavat hakijoita myös korkeasuhdanteen aikana, jolloin hakijamäärät vähenevät lisääntyneen työpaikkatarjonnan vuoksi. Tällaisina kausina ei niin maineikkaat yritykset joutuvat taistelemaan resursseista. (Markkanen 2005, 98.) Tuntematon yritys ei siis välttämättä nouse esiin, vaikka panostaisi ilmoitteluun eri kanavissa. Mutta onnistuneilla rekrytoinneilla voidaan pitkällä aikajänteellä muuttaa yrityksen mainetta; motivoitunut henkilöstö vie positiivista viestiä eteenpäin työpaikan vaihtoa suunnittelevien tietoon. (Markkanen 2005, 83.)

Esimerkiksi, jos kahdessa rekrytointi-ilmoituksessa on sama toimiala ja tehtävänimike, todennäköisesti työnhakija avaa ensiksi sen, kummalla on hänen mielestään parempi yritysmielikuva. Erityisesti nuoret työnhakijat saattavat ajatella, että on hienompaa olla töissä maineikkaassa yrityksessä, vaikka työnkuva ei olisi monipuolisempi kuin muualakaan. (Markkanen 2005, 100-101.) Nuorille työnhakijoille tärkeimpinä yrityksen mainetta rakentavina tekijöinä ovat johtamisen ja yrityskulttuurin yhteensovittaminen. Näihin sisältyy esimerkiksi työntekijöiden sitoutuneisuus, työilmapiirin motivoivuus sekä se, miten työntekijöitä arvostetaan. (Markkanen 2005, 102.) Mikäli hakija hakee kumpaankin samantapaiseen paikkaan ja vielä saa kummatkin työt, hänen valintaansa vaikuttaa keskeisesti se, miten yritykset ovat hoitaneet hakuprosessin. Eli siis yritysmielikuvan perusteella tartutaan rekrytointi-ilmoitukseen ja työnantajamielikuva vaikuttaa ratkaisevasti päätöksentekoon. (Markkanen 2005, 100-101.)

### 3.3.2 Yritysmielikuvan merkitys

Onnistuneen rekrytointiviestinnän tulokset näkyvät pitkällä aikajänteellä; yrityksen maineen kasvuna. Positiivisesti koettu rekrytointiviestintä vahvistaa yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden ja henkilöstön käsitystä yrityksestä. Tämän avulla yrityksellä on mahdollisuus liiketoiminnan kehittämiseen ja lisäksi henkilöstön hankinta helpottuu. (Markkanen 2005, 106.)

Jos rekrytointiprosessi on onnistunut, yritys on siinä sivussa alhaisin kustannuksin jakanut tietoa palveluistaan ja tuotteistaan, luonut hyvää yrityskuvaa ja hankkinut uusia asiakkaita. (Vaahtio 2005, 13.) Onnistunut rekrytointiprosessi säilyttää hyvät suhteet myös valitsematta jääneisiin hakijoihin. Heistä voi tulla esimerkiksi yrityksen asiakkaita tai he saattavat verkostoitua yritykseen omien organisaatioidensa kautta. Eikä ikinä voi tietää, missä asemassa yrityksen haastattelema henkilö on parin vuoden kuluttua. (Vaahtio 2005, 193-194.)



## 4 TUTKIMUSPROSESSI

### 4.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön pääongelma:

- Miten luodaan onnistunut hakijakokemus rekrytointiviestinnällä?

Opinnäytetyön alaongelma:

- Miten hakijakokemus vaikuttaa työnantaja-/yrityskuvaan?

### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoriaosuus eli viitekehys muodostui rekrytointiin liittyvästä kirjallisuudesta, artikkeleista ja internetlähteistä. Työn empiriaosuudessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluina toimeksiantaja-yrityksessä. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka olivat hakeneet töitä toimeksiantajayrityksen Voiman kautta ja lisäksi haastateltiin Voiman toimihenkilöitä.

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Kyseinen tutkimus suoritetaan usein esim. havainnoinnin tai haastatteluiden pohjalta. Siinä ei ole tarpeen kerätä suurta otosta, vaan pyrkiä ymmärtämään kohderyhmää ja ilmiötä syvällisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin eli luotettavuuden varmistaa se, että aineistoa on riittävästi ja validiteetin eli pätevyyden luo se, että tutkimukseen on osallistunut sopivia henkilöitä, heiltä on kysyty oikeat kysymykset ja se, että tutkimuksen tulokset on tulkittu johdonmukaisesti. (Inspirans, kvalitatiivinen tutkimus.)

Laadullisen tutkimuksen vaiheet voidaan rajata karkeasti havaintojen tuottamiseen ja selittämisen vaiheeseen. (Alasuutari 2011, 50.) Laadullisessa tutkimuksessa analysointivaiheessa erot ihmisten ja havaintoyksiköiden välillä ovat tärkeitä, sillä ne usein selittävät, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. (Alasuutari 2011, 43).

Teemahaastattelun erityispiirre on se, että se sallii tutkimuskohteena olevien henkilöiden luontevan ja vapaan reagoinnin. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 8.) Tätä haastattelumuotoa käytettäessä ollaan kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja hypoteesin löytämisestä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41.) Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun muunnelma. Puolistrukturoitu haastattelu sopii menetelmäksi silloin, kun

tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet, kuten omat kriittiset mielipiteet. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 35.) Kyseinen haastattelumetodi valittiin tutkimukseen, koska haluttiin saada syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa ymmärrystä hakijoiden mielipiteistä.

Teemahaastattelua varten laaditaan teemaluettelo. Luettelo on haastattelussa haastattelijan muistilistana ja ohjaamassa keskustelua. Teema-alueiden pohjalta haastattelijä voi syventää keskustelua niin pitkälle kuin haastateltavan edellytykset ja kiinnostukset sallivat. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41-42.) Haastattelun toteutusta varten haastattelijan on hyvä pyrkiä selvittämään itselleen olosuhteita, joissa tutkittavat elävät ja sitä kautta hahmottamaan ongelmia ja elämänpiiriä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 47.) Teemahaastattelu sisältää valmiita kysymyksiä, mutta niiden etenemisjärjestyksestä voidaan poiketa ja niitä voidaan muotoilla tarpeen vaatiessa. Samalla voidaan nostaa esiin teemoja, joihin odotetaan haastateltavan tarttuvan. Haastateltava voi siis osittain vaikuttaa haastattelun kulkuun. (Vaahtio 2005, 146.)

Teemahaastattelun luotettavuutta tarkastellaan koko tutkimusprosessin osalta. Epäonnistumisen vaara on teemaluetteloiden ja -alueiden laatimisessa, jos kysymykset eivät tavoita haluttuja merkityksiä. Virheitä pystytään ehkäisemään sillä, että haastattelijä on itse hyvin perillä aiheesta sekä tutkittavasta joukosta. Lisäksi tutkijan tulisi haastatella tarpeeksi suuri joukko. Yksi epäonnistumisen riski on haastateltavien valinnassa; eli tulisi tarkoin miettiä ryhmä, joka vastaa parhaiten tutkimuksen ongelmaan. Tutkimuksen luotettavuus voi kärsiä myös aineiston siirtovaiheessa tai tutkijan johtopäätöksistä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128-130.)

### **4.3 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus toteutettiin suorittamalla kahdeksan teemahaastattelua marras- ja joulukuun aikana. Haastateltavista viisi olivat henkilöitä, jotka olivat hakeneet toimeksiantajayrityksen Voiman kautta töitä. He olivat siis olleet mukana Voiman rekrytointiprosessissa ja osa heistä oli päässyt hakemaansa työpaikkaan. Neljä haastatelluista hakijoista oli toimihenkilötason hauista ja yksi työntekijätason hausta. Lisäksi haastateltiin kolmea Voiman toimihenkilöä. Toimihenkilöt työskentelevät henkilöstövuokrauksen ja suorahaun parissa. Kohderyhmään haluttiin valita niin Voiman kautta töitä hakeneita, että Voimassa työskenteleviä, jotta saataisiin mahdollisimman laaja ja monipuolinen käsitys ilmiöstä.

Osa haastatteluista tehtiin kasvotusten paikan päällä Voiman toimistolla ja osa suoritettiin puhelimen välityksellä. Haastattelut kestivät noin 20-30 minuuttia ja kaikki nauhoitettiin puhelimesta. Haastattelun teemoiksi oltiin valittu hakijakokemus, rekrytointiviestintä, rekrytointiviestintä tulevaisuudessa ja Voiman rekrytointiprosessi viestinnän näkökulmasta. Teemoittelu muotoutui teorian ja viitekehyksen pohjalta. Tutkimuksen toteuttaja kysyi avoimia kysymyksiä ja haastateltavat vastasivat asioita, joita teemat herättivät heidän mieleensä. Voiman toimihenkilöiltä ei kysytty Voiman rekrytointiprosessin viestintään liittyviä kysymyksiä, koska he työskentelevät yrityksessä. Heidät koettiin kuitenkin olennaisiksi haastateltaviksi tutkimukseen, koska he ovat hakijakokemuksen ja rekrytointiviestinnän asiantuntijoita.

Haastatteluiden aineistot litteroitiin ja jäsenneltiin valittujen teemojen mukaisesti. Litteroitua aineistoa tuli noin 30 sivua. Aineistot luettiin useaan otteeseen huolellisesti läpi ja ne koodattiin, eli nostettiin esille teemoja vastaavia asioita. Koodauksen ideana oli tuottaa sisältö etukäteen määritellyille teemoille ja päämääränä oli asioiden teoretisointi. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. N.d.) Aineistojen tutkimuksen kannalta olennaiset tulokset koottiin Excel-taulukkoon haastateltavien ja kunkin teeman kohdalta. Vastauksista etsittiin yhteneväisyyksiä eli asioita, jotka toistuivat usein. (Liite 1.)

#### **4.4 Tutkimuksen tulokset**

Tutkimuksen tuloksia analysoitiin teemoittain. Haastattelun teemoja olivat onnistunut hakijakokemus, hyvin ja huonosti hoidettu rekrytointiviestintä, rekrytointiviestintä tulevaisuudessa ja Voiman rekrytointiprosessi viestinnän näkökulmasta. Aineistosta koottiin kunkin teeman alta pääkohtia Excel-taulukkoon. (Liite 1.) Teemojen alta nostettiin esiin asioita, jotka toistuivat usein. Lisäksi kiinnitettiin huomiota yksittäisiin eroavaisuuksiin ja uusiin ajatuksiin. Litteroidusta aineistosta hyödynnettiin suoria lainauksia havainnollistamaan tutkimuksen tuloksia.

##### ***Onnistunut hakijakokemus***

Haastateltavia pyydettiin erittelemään sana hakijakokemus ja erityisesti onnistunut sellainen. Olennaista oli tuoda esille se, mitä käsite tuo ensimmäisenä mieleen ja mitkä asiat haastateltavan mielestä luovat sitä. Hakijakokemus koettiin asiaksi, jonka luominen alkaa jo ennen itse rekrytointiprosessia. Sen koettiin myös olevan tiiviisti mukana jokaisessa

prosessin vaiheessa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että mitä paremman hakijakokemuksen yritys pystyy luomaan, sitä enemmän ja parempia hakijoita se saa. Se toimii ikään kuin markkinointina yritykselle ja sen avulla yritykset pystyvät erottumaan edukseen. Hakijakokemuksen luomista korostettiin etenkin prosessin loppuvaiheessa, jossa ilmoitetaan valintapäätöksistä. Silloin se, miten yritys hoitaa ilmoittelun vai hoitaako olleenkaan, vaikuttaa olennaisesti siihen, viekö hakija positiivista sanaa yrityksestä eteenpäin, vaikka ei olisikaan saanut hakemaansa paikkaa.

*Vaikka henkilö ei sais meidän kautta töitä, niin jos sillä on ollu ne kaikki kohtaamiset positiivisia, niin kyllä se todennäköisesti suosittelee meitä sitten työnhakukanavana jatkossa itselleen ja omille kontakteille. (H7)*

Haastateltavat kertoivat, että heidän mielestään hakijakokemus muodostuu yksilöllisestä ja huomioivasta kohtelusta. Hakijakokemus on siis aitoa ja vilpitöntä arvostusta hakijaa kohtaan. Hakijakokemuksen luomisessa tärkeää ovat ihmiset, joita kohtaa prosessin aikana. Sitä tukee se, että rekrytoija on ammattitaitoinen, luotettava ja ystävällinen. Hyvä rekrytoija pitää hakijat ajan tasalla koko prosessin ajan eli viestii paljon ja on tavoitettavissa. Teot saattavat olla hyvinkin pieniä, kuten tekstiviesti jatkohaastattelujen viivästy- misestä, mutta hakijat kokevat nämä usein tärkeiksi. Hyvä rekrytoija luo hakijakokemusta myös sillä, että ilmoittaa valintapäätöksistä, perustelee päätökset ja antaa mahdollisuuden myös ei-haastatteluihin päässeille henkilöille kysyä palautetta.

*Hakijakokemus synnytetään hyvin pienillä, yksinkertaisilla asioilla. Se on se, että sä tiedotat, viestit, oot ystävällinen ja oot tavoitettavissa. (H8)*

Hakijakokemus koettiin nykypäivän asiaksi, jonka nähdään korostuvan entisestään tulevaisuudessa. Tuloksista nousi esille, että hakijakokemuksen luomisessa tulevaisuudessa tulee korostumaan se, että hakeminen tulee tehdä helpoksi. Yritysten tulisi siis välttää työläitä hakulomakkeita ja mahdollistaa esimerkiksi LinkedIn-profiilin linkkaaminen. Lisäksi hakijat arvostavat nopeita prosesseja. Haastatteluissa nousi esiin myös sosiaalisen median merkitys kokemuksen luomisessa. Yritykset eivät voi enää välttyä siltä, etteikö heistä puhuttaisi some-kanavissa. Niin hyvät kuin huonotkin mielipiteet yrityksen toiminnasta kiirivät kanavissa eteenpäin nopeasti. Yksi haastateltavista nosti esiin sen, että yrityksen tulisi itse olla interaktiivinen verkossa ja keskustella kohderyhmän kanssa. Tällä tarkoitettiin sitä, että jo ennen mitään rekrytointiprosessia yritys loisi itsestään helposti

lähestyttävän kuvan ja näin ollen helpottaisi hakuvaihetta, kun potentiaaliset kandidaatit ovat jo valmiiksi verkostoissa.

*Mun mielestä sitä rekrytointiviestintää ja hakijakokemusta luodaan jo ennen kuin se haku on käynnissä... Eli kaikki toiminta, mitä sä teet, on se sitten sosiaalisessa mediassa tai henkilökohtaisesti face-to-face kohtaamisia tai sähköpostilla, tekstiviestillä, chatilla, millä tahansa... Mitä enemmän sut tunnetaan jo etukäteen, sitä paremmin sun rekrytointiviestintä tavoittaa, koska sulla on jo valmista kuulijakuntaa, yleisöä, joka seuraa yritystä. (H8)*

### **Hyvin ja huonosti hoidettu rekrytointiviestintä**

Haastateltavilta kysyttiin heidän mielipidettensä siihen, minkälaista yleisesti ottaen on hyvin hoidettu rekrytointiviestintä, ja millaista taas huonosti hoidettu viestintä. Hyvä rekrytointiviestintä lähtee liikkeelle huolellisesti laaditusta työpaikkailmoituksesta. Ilmoituksessa tulee olla vähintään toimenkuva, jossa on realistinen kuvaus työpäivästä. Lisäksi tulisi olla vaadittavista ominaisuuksista vain tärkeimmät kriteerit; se mitä yritys tarjoaa työntekijälle, yhteyshenkilön tiedot ja selkeät ohjeet hakemuksen jättämiseen. Hyvä ilmoitus on visuaalinen, siinä on joko kuva tai video ja se on taitavasti viestitty kohderyhmä huomioon ottaen. Ilmoitus on houkutteleva sekä informatiivinen ja se tukee yrityksen työnantajamielikuvaa.

Hyvään rekrytointiviestintään sisältyy se, että ilmoitus tulee heti, kun hakemus on mennyt perille ja että saadaan nopeasti tietoa prosessin etenemisestä. Hyvässä prosessissa viestitään paljon, mieluummin jopa liikaa, ja kerrotaan vähän enemmän kuin olisi tarve, esimerkiksi ohjeita haastatteluun valmistautumisesta. Lisäksi ollaan rehellisiä eli kerrotaan, mitä työtehtävä oikeasti pitää sisällään ja kerrotaan myös ne haasteetkin. Prosessin lopussa hyvään viestintään sisältyy kaikille hakijoille ilmoittaminen ja mahdollisuus palautteensaamiseen

*Mun mielestä ehdottoman tärkeätä on, että osotetaan selkeesti, että työnantaja on kiinnostunut työnhakijasta... Osataan myös arvostaa sitä työntekijän tekemää duunia eli ollaan selkeesti ja oikeesti kiinnostuneita just siitä työntekijästä. (H2)*

*Jos mietitään, että saman tyyppisiä paikkoja on monta haussa samaan aikaan, niin kyllähän se viestintä on se, millä perusteella hakija tekee valinnan, että mihin kaikkialle mä haen. (H7)*

*Kaikkein parhaiten hoidettu prosessi on nopea ja siinä viestitään koko ajan ja kerrotaan vähän niinku enemmänkin, vaikka että, mikä on haastattelun tavoite ja mitä tehtävissä oikeasti painotetaan. Annetaan tosi paljon tietoa siitä yrityksestä ja tehtävästä. Kerrotaan ihan suoraan se, että kaikissa yrityksissä ja tehtävissä on ne omat nurjat puolensa myös. Kerrotaan se jo avoimesti siinä hakutilanteessa, eikä vain kaunistella sitä totuutta, vaan kerrotaan mitkä ovat ne haasteetkin sit siellä yrityksessä ja tehtävissä. (H4)*

Haastateltavat kokivat, että rekrytointiviestinnässä törmää valitettavasti vieläkin huonoihin ilmoituksiin ja huonosti hoidettuihin prosesseihin. Hakijalle epäystävällinen ilmoitus on puutteellinen. Ilmoituksessa ei välttämättä kerrota edes yrityksen nimeä ja tämän laisessa ilmoituksessa on vain muutamalla ranskalaisella viivalla lueteltu työtehtävät, jolloin itse ydin jää epäselkeäksi. Päinvastaisessa tapauksessa voi olla taas lueteltu liikaa toivottuja ominaisuuksia, jolloin tulee vaikutelma, että yritys etsii niin sanottua täydellistä henkilöä. Jos kyseessä on henkilöstövuokrausyritys, joka hakee asiakkaalleen työntekijää, niin ilmoituksissa voi näkyä puute siinä, että rekrytoija ei ole perehtynyt tarpeeksi toimenkuvaan. Epätietoisuus siitä, mitä haetaan voi synnyttää virherekrytointeja ja viivästyttää koko prosessia. Epäonnistuneessa ilmoituksessa yhteyshenkilön tietoja ei ole välttämättä annettu ollenkaan tai jos on, niin hän ei välttämättä osaa vastata kysymyksiin. Voi olla myös, että yritykset eivät ole esillä oikeissa kanavissa, eivätkä näin ollen tavoita sitä oikeaa kuulijakuntaa.

*Niin siinä täytyis oikeesti paneutua, että mitkä ovat ne must asiat, jotta ne ei myöskään sitten oo liian kireet. Eli esitellään vaatimuksena vaan ne hen-gissä selviämis jutut. (H8)*

Rekrytointiviestinnässä huonosti hoidettu ilmoittelu näkyy siten, että hakijoille ei ilmoiteta väliaikatietoja, jos prosessi venyy tai ei ilmoiteta ylipäätään valintapäätöksistä. Jos ilmoitetaan, niin se saattaa tulla useita kuukausia hakuajan loppumisen jälkeen tai hakijalle ei anneta mahdollisuutta kysyä perusteluita päätöksestä. Huonosti hoidettu prosessi on myös hidaski eli rekrytoija ei priorisoi sitä tärkeimmäksi.

*Hakijoilla tulee olla mahdollisimman laaja palautteen saannin mahdollisuus. Ei sitä välttämättä kukaan odota, että jos ei pääse haastatteluun, että sais palautetta, mutta se on sellanen lisä, mitä on hyvä resurssien puitteissa mieltä. (H6)*

*Kun rekryointipäätös tehdään, niin miun kokemus on se, että se ihminen tarvitaan siihen heti, koska se joku tarve on heränny, niin se halutaan siihen niin nopeesti kun mahdollista. Niin se pitäis osata rekrytoijien priorisoida kalenteriinsa tai sitten asiallisesti informoida, jos tulee joku, että ei pystykään heti siihen, niin sitten infoo sen aikataulun rohkeesti, et tää on nyt se aikataulu. (H4)*

### ***Rekryointi tulevaisuudessa***

Yksi tutkimuksen teemoista oli rekryointiviestintä ja hakijakokemus tulevaisuudessa. Vastauksista nousi esiin mm hakijaystävällisyyden, sosiaalisuuden ja nopeatempoisuuden lisääntyminen. Viestintä tulee olemaan entistä interaktiivisempaa ja tullaan käyttämään nykyistä monipuolisemmin eri viestintäkanavia. Lähes jokainen haastateltavista mainitsi, että yrityksillä tulisi olla chat, jonka kautta hakijat voisivat kysyä peruskysymyksiä. Tämä säästäisi sekä rekrytoijan että hakijan aikaa, kun ei tarvitse soitella ristiin puhelimilla. Chatista mainittiin myös se, että hakijoilla voisi olla siellä matalampi kynnyks kysyä tiettyjä kysymyksiä koskien positiota.

*Mie en koe, että jos olis joku tällänen chattirobotti vastaamassa sellasiin ihan peruskysymyksiin chatin kautta, niinku aikatauluihin tai tehtävään liittyen... Niin en mie usko et se niinku hakijakokemusta huonontais, koska kyllähän hakijatkin nuorentuu koko ajan ja hakijat elää siinä nopee tempossa maailmassa ja siellä some-maailmassa ylipäätään. (H4)*

Hakijaystävällisyys tarkoittaa hakijan yksilöllistä ja ohjaavaa kohtelua; annetaan paljon tietoa tehtävästä ja yrityksestä sekä kerrotaan hyödyllisiä vinkkejä, jotka voivat auttaa työnhaussa. Hakijaystävällisyyteen sisältyy myös se, että hakeminen tehdään mahdollisimman helpoksi hakijalle. Työlääät lomakkeet saattavat tulevaisuudessa kadota kokonaan ja hakija voi tehdä sen sijaan esimerkiksi videotervehdyksen yritykselle tai linkata LinkedIn-profiilinsa. Videohaastatteluiden ja -hakemusten uskotaan lisääntyvän entisestään.

Videohakemuksia ei nähdä välttämättöminä aloilla, joissa esiintymistaito ei ole prioriteetti yksi, mutta etenkin myynti- ja asiakaspalvelualojen kohdalla tämä nähtiin tärkeäksi. Videoiden uskotaan lisääntyvän myös työpaikkailmoituksissa luomassa työnantajamielikuvaa.

Tutkimusten tulosten perusteella haastattelutilanteita halutaan jatkossa lisätä, mutta sillä tavalla, ettei se vie kohtuuttomasti aikaa. Pohjalla on toive siitä, että yhä useampi hakija saisi mahdollisuuden esittäytyä. Yhdeltä haastateltavalta nousi esiin idea WhatsApp-mobiilisovelluksen kautta käytävästä videopuheluhaastattelusta tai ”speed dating” -tyyppisestä haastattelusta. Yksi haastateltava pohti, olisiko mahdollista, että hakija voisi tulevaisuudessa olla anonymisti haussa mukana. Eli hän tekisi niin sanotun salaisen profiilin, jonka kautta voisi tutkia avoimia paikkoja. Hän voisi sitten ilmoittautua julkiseksi hakijaksi, kun kiinnostuisi jostain paikasta. Tämä olisi hyödyllistä sellaisten hakijoiden kohdalla, jotka ovat vaihtamassa työpaikkaa, eivätkä halua hakea uutta paikkaa julkisesti medioissa.

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat siitä, että tekoälyä tullaan jollain tapaa hyödyntämään tulevaisuudessa. Esimerkiksi joitain standardisoituja tehtäviä, joissa on selkeä työnkuva ja tyyppi siitä, mitä haetaan, pystyttäisiin automatisoimaan. Yksi haastateltava mainitsi mobiilisovelluksesta, jonka kautta esimerkiksi varastotyöntekijä voisi klikata olevansa kiinnostunut työpaikasta ja tekoälyn avulla sitten seulottaisiin hakijat. Tämänlainen ratkaisu voi tulla helpottamaan rekrytoijien työtä, mutta toisaalta riski piilee siinä, että henkilöä ei ole välttämättä nähty face-to-face, eli miten robotti voisi arvioida henkilön soveltuvuutta. Mainittiin myös siitä, että chatissa voitaisiin hyödyntää tekoälyä/robotia vastaamassa yksinkertaisiin kysymyksiin. Rekrytointitehtävissä työskentelevät kokivat, että tekoälyn avulla säästettäisiin aikaa ja rekrytoijilla jäisi enemmän aikaa hakijoiden yksilöllisempään kohteluun.

*On joitain hyvin standardeja työtehtäviä, joissa tehdään yksinkertaisia asioita, niin ehkä niihin vois tuoda sitä tekoälyä. (H8)*

*Tekoälyn käyttäminen jättäis enemmän tilaa sille hakijan yksilöllisemmälle kohtelulle, kuten palautteenannolle. (H4)*



### ***Voiman rekryointiprosessin viestintä***

Haastatteluun osallistuneista, Voiman kautta töitä hakeneilta, kysyttiin heidän kokemuksiaan Voiman rekryointiprosessin viestinnästä. Kysymykset liittyivät Voiman työnantajamielikuvaan, työpaikkailmoitukseen, viestintään yhteyshenkilön kanssa ja yleisesti hyviin sekä huonoihin asioihin prosessin viestinnästä. Kahdelle haastateltavista Voima oli ennestään/nimeltä tuttu yritys ja kolmelle täysin uusi. Yhdellä vastaajista oli ennakkokäsitys, että Voiman kautta voi hakea vain niin sanottuja ”duunaritason” työpaikkoja. Yksi sanoi, että ensivaikutelma oli hyvä, koska kotisivut olivat selkeät. Mainittiin myös, että Voima oli tullut näkyvästi vastaan Tampereen Teatterin mainoksissa Keskustorilla.

Kaikki vastaajat olivat nähneet ilmoituksen eri kanavissa; Facebook, Instagram, Mol, Voiman kotisivut tai Monster. Ilmoitusten laadusta löytyi laidasta laitaan mielipiteitä. Yksi kehu ilmoitusta houkuttelevaksi, koska siinä oli asiakasyrityksen esittelyvideo ja ilmoituksen teksti oli selkeä sekä informatiivinen. Myös toinen mainitsi, että ilmoituksessa tuotiin selkeästi esille päätehtävät ja että ne ovat pitäneet paikkansa nykyisessä työssä. Eräs mainitsi, että ilmoituksessa haettavan tehtävän titteli kiinnitti huomion. Hän oli sitä mieltä, että leikkisällä otteella tehty ilmoitus oli liian läpinäkyvästi suunnattu nuoremille hakijoille. Kaksi mainitsi, että ilmoitus oli hyvä, mutta sen verran puutteellinen, että piti soittaa lisätietoja, ennen kuin jätti hakemuksen. Muutaman mielestä lomakkeen täyttäminen oli vaivatonta, mutta yhden mielestä se oli työläs, koska siinä kysyttiin päällekkäisiä tietoja cv:n kanssa.

*Se videon teksti oli jo sen verran houkutteleva, että sitten klikkasin sen ja katoin koko videon ja siitä sitten kiinnostuin. (H1)*

*Se viesti semmosista arvoista ja tekemisestä, mitkä osui omien kanssa yksiin ja siinä oli tuotu hyvin esiin neljä päätehtävää. Työ on ollut juuri sen mukaista, millasen käsityksen silloin sain. (H6)*

*Se kuulosti sellaselta, sanotaanko ihan ookoolta, mutta kyl se sen vaati, että tarvi vähän lisätietoja, kuitenkin siihen pelkkään hakutekstiin nähden.” (H3)*

Jokainen haastateltavista vastasi, että viestintä Voiman yhteyshenkilön/konsultin kanssa oli sujuvaa ja aktiivista. Yhteyshenkilön sai helposti kiinni, kysymyksiin tuli aina vastaukset ja lisätietoja sai tarpeeksi. Neljä haastateltavista kehui haastattelutilannetta Voimassa vastavuoroiseksi ja keskustelevalleksi. Prosessin kesto koettiin nopeana tai normaalina Voiman yhteyshenkilölle saakka, mutta kolme mainitsi hitaudesta asiakasyrityksen päässä. Eli jatko haastattelut ja valintapäätökset venyivät. Muutama haastatelluista oli sitä mieltä, että asioita jäi epätietoisuuteen, kuten syy lisä jatko haastatteluihin, lopullisen päätöksen valintaperustelut ja tiedot asiakasyrityksen sisäisistä muutoksista. Nämä kaikki epätietoisuudet johtuivat asiakasyrityksestä.

*Mulle jäi vaikutelma, että se oli keskustelu sellasen osaavan henkilön kanssa, selkeesti hänestä välitty se motivaatio. (H6)*

Haastateltavat nostivat positiivisena asiana Voiman rekrytointiprosessin viestinnästä ammattitaitoisen konsultin, jonka kanssa oli helppo viestiä ja jonka pitämä haastattelu oli mieluinen. Mainittiin myös, että kohtelu oli henkilökohtaista ja vilpitöntä sekä, että väliaikatieitoja annettiin sopivasti. Yksi haastateltavista kertoi, että hyvää oli se, kun kerrottiin rehellisesti työpaikasta ja tehtävästä. Prosessi kokonaisuudessaan oli jättänyt lähes kaikille positiivisen tunnelman.

*Erityisen hyvää oli ehdottomasti se, että sieltä teiltä päin vastailtiin tosi hyvin ja siinä oltiin messissä, että sai kyllä kysymyksiin vastaukset, kun vaan kyseli. Lisäksi teidän toimistolla oltiin tosi avuliaita, siellä päin kaikki kyllä pelas. (H2)*

Rekrytointiprosessin viestintään liittyen huonona asiana kolme mainitsi epätietoisuuden prosessin aikana ja sen, että syihin prosessin venymiseen tai valintapäätöksiin, ei saanut heti tai ollenkaan vastausta. Kolme mainitsi, että prosessi oli liian pitkä, yksi jopa kuvaili sitä erittäin hitaaksi. Mainintoja tuli myös mm. työläästä lomakkeen täyttämisestä ja siitä, että prosessia ei ollut aikataulutettu etukäteen.

*Mut ehkä jossain tilanteessa pitkäksi venyvässä rekrytointiprosessissa saattaa kadota se ajatus, että mitä se työ sitten oikeesti on ja mitä ne hakee, kun venyy. (H3)*

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Yhteenveto tuloksista

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli selvittää, miten luoda onnistunut hakijakokemus rekrytointiviestinnällä. Alaongelmana oli, että miten hakijakokemus vaikuttaa työnantaja-/yrityskuvaan. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, että miten toimeksiantajayrityksessä toteutuivat edellä mainitut asiat. Tulosten pohjalta määriteltiin nykytila ja mietittiin kehitysehdotuksia tulevaisuudelle.

Teoreettiset lähtökohdat rajattiin rekrytointiviestintään ja hakijakokemukseen, johon sisältyi työnantaja- ja yritysmielikuva. Rekrytointiviestinnän osalta tutkimuksen vastaajat olivat samoilla linjoilla teoreettisen viitekehyksen kanssa (esim. Markkanen 2005, 142.) Hakukanavissa arvostettiin sitä, että niitä käytettiin monipuolisesti, ajatellen aina ensin kohderyhmää. Työpaikkailmoituksessa arvostettiin houkuttelevuutta, informatiivisuutta, rehellisyyttä, vaivattomuutta hakemuksen jättämisessä ja mahdollisuutta saada lisätietoja yhteyshenkilöltä. Tyyllillisesti ilmoitukselta toivottiin kuvitusta tai videota, selkeää jäsentelyä; yritysesittely, tehtävän kuvaus, mitä vaaditaan ja mitä tarjotaan sekä hakuohjeet. Hakuprosessissa arvostettiin tiivistä yhteydenpitoa koko prosessin ajan. Viestintämuodolla ei ollut suurta merkitystä, kunhan väliaikatiedot tulivat. Valintapäätöksissä arvostettiin nopeutta, sillä prosessin venyminen aiheutti aina epäilyksiä. Päätöksissä arvostettiin myös rehellisyyttä, mahdollisuutta palautteensaamiseen sekä ylipäättään sitä, että ilmoitetaan valinnoista.

Hakijakokemuksen sekä työnantaja- ja yritysmielikuvan kohdalla tutkimuksen vastaajat olivat myös melko samoilla linjoilla teoreettisen viitekehyksen kanssa (esim. Salli & Takatalo 2014, 43-45.) Hakijakokemus koettiin asiaksi, jonka avulla yritys pystyy erottautumaan, jos hoitaa sen hyvin. Sen koettiin olevan nykypäivän asia, joka korostuu etenkin sosiaalisessa mediassa, jossa niin hyvä kuin huonokin tieto leviää nopeasti eteenpäin. Hakijakokemuksen kohdalla painotettiin etenkin yrityksen aitoa arvostusta hakijaa kohtaan, läpinäkyvyyttä, aktiivista viestintää eri kanavissa ja medioissa, nykyaikaisuutta ja nopeutta. Tulevaisuudessa vastaajat näkivät tekoälyn tulevan osaksi rekrytointiprosessia, esimerkiksi robotiikan avulla. Tulevaisuudessa uskottiin myös prosessien tulevan helpommiksi niin hakijalle kuin työnantajallekin sekä niiden uskottiin nopeutuvan uusien työkalujen avulla. Rekrytointiin käytettävien kanavien uskottiin vielä monipuolistuvan ja

etenkin videoiden toivottiin yleistyvän. Hakijakokemuksen koettiin kulkevan käsi kädessä työnantaja- ja yritysmielikuvan rakentamisessa. Kaikki, mitä rekrytointiviestinnässä tehdään, vaikuttavat hakijan kokemukseen prosessista ja sitä kautta koko yrityksestä.

## 5.2 Kehitysideat

Tutkimukseen haastatellut henkilöt olivat pääosin tyytyväisiä toimeksiantajayrityksen Voiman rekrytointiprosessiin. Tuloksista huomattiin kuitenkin asioita, joissa olisi kehitettävää. Ensimmäisenä tuloksista nousi esiin Voiman tunnettavuus ja sen erottautuminen muista henkilöstövuokrausyrityksistä. Suurimmalle osalle vastaajista Voima ei ollut ennestään tuttu ja tähän saattaa olla syynä se, että yritys on melko uusi ja kooltaan pienempi kuin useat muut saman alan toimijat. Voima on lähtenyt tehostamaan markkinointiaan niin medioissa kuin yhteistyökumppaneiden kautta, ja näin ollen saavuttanut jo näkyvyyttä. Tunnettavuutta Voima pystyy rakentamaan vielä lisää pitämällä samaa tehokasta ja yhdenmukaista linjaansa markkinoinnissa sekä luomalla Voiman brändiä. Brändin luomista pystytään tehostamaan sillä, että keskitytään tiettyihin toimialoihin ja määritellään selkeästi segmentit. Valitaan markkinointiin ne kanavat, jotka varmasti tavoittavat toivotun kohderyhmän sen sijaan, että lähdettäisiin havittelemaan mahdollisimman suurta yleisöä. Brändin luomista vahvistaa myös johdonmukaisuus markkinoinnissa, mikä näkyy samankaltaisissa työpaikkailmoituksissa. Lisäksi ihmiset, jotka työskentelevät Voimassa luovat brändiä. Heidän kokemuksiaan jakamalla pystytään lisäämään yrityksen tunnettavuutta.

Tutkimusten tulosten pohjalta ilmeni, että työpaikkailmoituksissa kehitettävää olisi informatiivisuudessa ja helppoudessa. Ilmoituksen puutteellisuus saattaa johtua siitä, että Voima hakee työntekijöitä asiakasyritykselle, eikä näin ollen voi tietää täysin kaikkea yrityksen toiminnasta. Mutta huolimatta siitä, että henkilöstövuokrausyritys tekee ilmoituksen, sen tulisi olla niin informatiivinen tai jopa informatiivisempi kuin asiakasyrityksen itse tekemä. Konsultilla tulee olla mahdollisuus päästä tutustumaan yrityksen toimintaan eli selvittää yrityksen toimintatavat- ja ympäristö sekä pureutua tehtävänkuvaan yksityiskohtaisesti. Mahdollisuuksien mukaan konsulteille tulee järjestää koulutusta kyseisestä toimialasta. Konsultin tulee osata kysyä kaikki oleellinen tieto ja tarvittaessa vaatia asiakasyritystä kertomaan ne. Ilmoitus rakennetaan saatujen tietojen perusteella ja ilmoi-

tuksesta näkyy heti, että onko konsultti panostanut hakuun vai ei. Henkilöstövuokrausyrityksissä konsulttien päivittäistä työtä on rekrytointiprosessien parissa työskenteleminen, joten heillä tulisi olla aikaa ja viitsimistä tehdä kattava ilmoitus. Kiireessä tehty ilmoitus näkyy puutteellisena eikä anna hyvää kuvaa yrityksestä. Tutkimuksessa selvisi myös, että Voiman hakumenettely on melko aikaa vievä. Tiettyjen työtehtävien kohdalla tulisi miettiä, että onko cv, hakemus ja hakulomake kaikki tarvittavia. Esimerkiksi toimihenkilötason hauissa yksi vaihtoehto olisi pakollinen tiivistetty hakulomake, jossa kysyttäisiin vain ne tiedot, jotka Voima tarvitsee hakujärjestelmäänsä. Tämän lisäksi henkilö voisi liittää esimerkiksi LinkedIn-profiilinsa, joka toimisi cv:n korvaajana. Tulevaisuudessa yksi vaihtoehto voisi olla esimerkiksi hakulomakkeen lisäksi tiivis esittelyvideo hakijasta.

Prosessin aikaisesta viestinnästä haastatteluista negatiivisina asioina nousivat esiin prosessin venyminen ja epätietoisuus. Prosessin venymiseen lähes kaikkien kohdalla syynä oli se, että asiakasyritys oli jäänyt empimään tai siellä ei ollut osattu tehdä päätöstä. Nämä ovat asioita, joissa henkilöstövuokrausyrityksillä ei välttämättä ole paljoa vaikutusvaltaa. Voima yrityksenä voisi kuitenkin tämän laisissa tilanteissa viestiä vielä aktiivisemmin asiakasyrityksen suuntaan ja kehottaa heitä tekemään nopeita päätöksiä. Jos asiakasyrityksellä on vaikeuksia päättää, konsultti voi auttaa tarjoamalla omaa näkemystään henkilöiden soveltuvuudesta tehtävään. Lisäksi, jos prosessit venyvät, niin Voiman konsulttien tulisi entistä aktiivisemmin pitää hakijat ajan tasalla. Prosessien venymistä pystyttäisiin mahdollisesti estämään sillä, että prosessi aikataulutettaisiin etukäteen. Aikataulu olisi hakijoiden ja asiakasyrityksen tiedossa, joten näin ollen siitä olisi pakko pitää kiinni. Epätietoisuus prosessin aikana tarkoitti sitä, että hakija ei tiennyt, miksi prosessi viivästyy tai että hän ei saanut perusteluita valintapäätökselle. Näissä tilanteissa pätevät samat ehdot, kun aiemmin mainittiin eli konsultin tehtävänä on saada tiedot asiakasyrityksestä. Jos tietoja on vaikea saada asiakasyritykseltä, konsulttien tulee painottaa sitä minkälaisen kuvan he itsestään luovat yrityksenä hakijoille, jos eivät suostu kertomaan rehellisesti päätöksistä.

Aiheen tiimoilta mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla esimerkiksi se, miten yritysmielikuvaa voitaisiin vahvistaa henkilöstövuokrauksen avulla. Tämä toisi ymmärrystä siihen, miksi yritysten kannattaisi ulkoistaa rekrytointinsa. Ulkoistaminen säästää aikaa ja mahdollistaa yritysmielikuvan parantamisen, koska prosessit hoitaisivat yritys ja sen

henkilöstö, jotka päivittäin työskentelevät rekrytointiprosessien parissa. Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla rekrytointi tulevaisuudessa. Eli visioitaisiin sitä, miten tulevaisuuden innovaatiot voisivat tehostaa rekrytointia. Tähän tutkimukseen voitaisiin tehdä toiminnallinen tutkimus, jossa testattaisiin esimerkiksi mobiilisovellusta rekrytointiprosessissa.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohdistuu aineiston keräämiseen ja sen analysointiin sekä tutkimuksen raportointiin. Luotettavuuden kriteerejä kyseisessä tutkimusmuodossa ovat totuusarvo, sovellettavuus ja pysyvyys. Tehdyssä tutkimuksessa aineiston keräämisen kohdalla luotettavuus toteutui siinä, että aineisto kerättiin sieltä, missä ilmiö esiintyy eli työnhakijoiden parista. Raportoinnissa luotettavuutta luotiin tutkimusten tulosten avaamisella, hyödyntäen suoria lainauksia aineistosta. Analyysissa tutkimusta verrattiin suhteessa ilmiön aikaisempaan tarkasteluun. Tutkimuksen tekijä uskoo, että samoihin tulkintoihin pääsisi myös ulkopuolinen lukija. (Diak. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas: Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. N.d.)

Laadullisen tutkimuksen otos oli alle kymmenen henkilöä ja suoritettavat teemahaastattelut tuottivat aineistoa noin 30 sivua litteroituna. Tutkimuksen tuloksiin vaikutti se, että osa tutkittavista oli työnhakijoita ja osa yrityksessä työskenteleviä konsultteja sekä se, että tutkittavista työnhakijoista suurin osa oli toimihenkilötasolta. Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo se, että vastauksissa alkoi toistumaan samoja piirteitä. Suuremmalla otoskoolla olisi voitu saada yksityiskohtaisempia tietoja tai lisää uusia ideoita, mutta tutkimuksen tuloksen ytimeen se ei olisi vaikuttanut.

Tekstien analysoimisessa käytettiin koodausta sekä teemoittelua ja lisäksi vastaukset nauhoitettiin eli muikin kuin tutkija olisi voinut hyödyntää aineistoa. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti se, kuinka todenmukaisesti haastateltavat vastasivat kysymyksiin. Tulee ottaa huomioon, että henkilökohtaisia tai arkoja aiheita kysyttäessä tutkittava saattaa jättää jotain sanomatta. Suoritettussa tutkimuksessa ei kysytty henkilön ominaisuuksiin tai muihin erittäin henkilökohtaisiin asioihin liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksessa kysyttiin kuitenkin rehellisiä mielipiteitä myös negatiivista asioista, joten on mahdollista, että kaikki tutkittavat eivät uskaltaneet sanoa täysin rehellistä mielipidettään. (KvaliMOTV. Relibiliteetti. N.d.)

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yritykset voivat rekrytointiprosessin viestinnällä vaikuttaa hakijakokemuksen luomiseen ja sitä kautta hyvän työnantaja- ja yrityskuvan luomiseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin yleisesti rekrytointiviestintää aina strategiasta valintapäätöksiin. Lisäksi määriteltiin käsite hakijakokemuksen luominen sekä sen vaikutus työnantaja- ja yritysmielikuvaan. Tutkimusosuudessa selvitettiin toimeksiantajayrityksen Voiman rekrytointiprosessin viestintää.

Päätuloksina voidaan todeta, että rekrytointiviestintä pohjautuu suunnitelmallisuuteen ja ihmisiin, jotka ovat sen takana. Onnistunut hakijakokemus voidaan luoda monikanavaisella viestinnällä, informatiivisilla ja tyylikkäillä ilmoituksilla, nopealla reagoinnilla ja aktiivisella viestinnällä, palautteenannolla, läpinäkyvyydellä ja aitoudella. Hyvä hakijakokemus vie positiivista sanaa yrityksestä eteenpäin ja näin ollen vahvistaa työnantaja- ja yritysmielikuvaa. Tulevaisuudessa rekrytointiprosessien nähdään tulevan nopeammiksi ja hakijalle ystävällisemmiksi, esimerkiksi tekoälyn avulla.

Opinnäytetyötä varten tehdyn tutkimuksen tulokset noudattivat samaa linjaa teorian kanssa. Tutkimusongelmaan saatiin vastaus haastatteleamalla tutkimuksen kannalta relevantteja henkilöitä, ja antamalla heille mahdollisuus kertoa laajemmin kokemuksistaan ja ajatuksistaan aihealueiden ympärillä. Teemahaastattelujen tuloksena saatiin uutta tietoa tutkittavalla alueella, etenkin liittyen hyvään hakijakokemukseen. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen Voiman rekrytointiviestinnän kehittämisessä sekä mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

Työ onnistui asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Rekrytointiviestinnästä löytyi laajasti kirjallista teoriapohjaa, mutta hakijakokemuksen kohdalla tuli soveltaa asiakaskokemusta ja tutkia internetlähteitä, sillä käsite on vielä uusi. Työtä varten tehty tutkimus onnistui hyvin ja odotusten mukaisia vastauksia saatiin. Tutkimus kuitenkin viivästyi aikataulusta, sillä haastatteluiden sopiminen oli aikataulullisesti odotettua hankalampaa. Teemahaastattelu oli tutkimusmuotona toimiva ja käsitellyt teemat antoivat toivottua dataa.

## LÄHTEET

### Internet-lähteet:

Communike. Viestinnän suunnittelu, osa 2: viestintästrategian sisältö. N.d. Luettu 5.10.2017.

<http://www.communike.fi/viestinnan-suunnittelu-osa-2-viestintastrategian-sisalto/>

Diak. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas: Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. N.d. Luettu 27.12.2017.

<http://libguides.diak.fi/c.php?g=389856&p=3530138#luo2>

Duunitori. Tälläinen työpaikkailmoitus saa hakijoita. 11.2.2016. Luettu 28.9.2017

<https://duunitori.fi/tyoelama/houkutteleva-tyopaikkailmoitus/>

Huotilainen, H. Kauppalehti. Työnhakijoiden kohteluun kiinnitettävä Suomessa enemmän huomiota... 4.7.2017. Luettu 28.9.2017.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyonhakijoiden-kohteluun-kiinnitettava-suomessa-enemman-huomiota--yrityksilla-ei-ole-varaa-kohdella-hakijoita-huonosti/>

Inspirans. Kvalitatiivinen tutkimus. 2017. Luettu 8.9.2017.

<http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

Jelpp. Rekrytoinnin tila 2017 – tutkimus. N.d. Luettu 14.02.2018.

[https://www.hrmpartners.fi/content/uploads/2017/04/Rekrytoinnin\\_tila\\_2017-Jelpp.pdf](https://www.hrmpartners.fi/content/uploads/2017/04/Rekrytoinnin_tila_2017-Jelpp.pdf)

Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpankki. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. N.d. Luettu 08.12.2017.

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>

Koivusaari, A. Manpower Group. Rekrytoinnin trendit 2018: miten rekrytoijan työ muuttuu tulevana vuonna? 11.12.2017. Luettu 16.12.2017.

<http://blogi.manpower.fi/rekrytoinnin-trendit-2018>

Korkiakoski, K. Futurelab. Asiakaskokemuksen trendit 2017. 23.1.2017. Luettu 5.10.2017.

<https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2017/>

KvaliMOTV. Relibiliteetti. N.d. Luettu 27.12.2017.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)

Laakso, M. LinkedIn. Toimivan työpaikkailmoituksen anatomia. 12.9.2017. Luettu 20.9.2017.

<https://www.linkedin.com/pulse/toimivan-tyopaikkailmoituksen-anatomia-matti-laakso/>

Launonen, T. Emine. Hakijakokemus - mikä vakuuttaa kokeneen asiantuntijan? 18.8.2017. Luettu 28.9.2017.

<http://emine.fi/hakijakokemus-vakuuttaa-asiantuntijan/>



- Launonen, T. Emine. Vaikuttava hakijakokemus - lyhyt oppimäärä. 13.9.2017. Luettu 28.9.2017.  
<http://emine.fi/vaikuttava-hakijakokemus/>
- Lehto, T. Tekniikka & Talous. Henkilöstövuokraus menee kännykkään – pian et tarvitse yritystä väliin työllistääksesi itsesi. 01.12.2017. Luettu 02.12.2017.  
[http://www.tekniikkatalous.fi/talous\\_ uutiset/henkilostovuokraus-menee-kannykkaan-pian-et-tarvitse-yritysta-valiin-tyollistaaksesi-itsesi-6690261](http://www.tekniikkatalous.fi/talous_ uutiset/henkilostovuokraus-menee-kannykkaan-pian-et-tarvitse-yritysta-valiin-tyollistaaksesi-itsesi-6690261)
- Narkiniemi, P. Oikotie. Työpaikat. Katse tulevaan: vuoden 2017 rekrytointitrendit. N.d. Luettu 16.12.2017.  
<https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/tyokyopeli-blogi/katse-tulevaan-vuoden-2017-rekrytointitrendit>
- Pellervo. Erotutko eduksesi? -Yrityskuvasta menestystekijä. N. d. Luettu 18.3.2018.  
<http://www.pellervo.fi/otlehti/uotneuvonta/liitteet03/1yrityskuva.htm>
- Redland. Hyvän mielen rekrytointia. N.d. Luettu 10.8.2017.  
<https://www.redland.fi/2015/02/hyvan-mielen-rekrytointia>
- Restell, T. Maximize Social Business. Using LinkedIn as a social recruiting tool. N.d. Luettu 15.9.2017.  
<https://maximizesocialbusiness.com/linkedin-social-recruiting-tool-7486/>
- Ruuska, T. Inhunt. Hakemuslomake tuhoaa rekrytointisi. 11.1.2017. Luettu 28.9.2017.  
<https://inhunt.fi/2017/01/hakemuslomake-tuhoaa-rekrytointisi-2/>
- SN4. Reaaliaikainen asiakaskokemuksen mittaaminen antaa arvokasta tietoa. N.d. Luettu 5.10.2017.  
<http://www.sn4.com/fi/ratkaisut/asiakaskokemuksen-mittaaminen/>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. EU:n tietosuojauudistus. 21.2.2018. Luettu 18.3.2018.  
<http://www.tietosuojafi.fi/index/euntietosuojauudistus.html>
- Toivonen, M. Asiakaspalvelukokemus. Asiakaskokemus - paljon melua tyhjästä? 19.1.2016. Luettu 5.10.2017.  
<http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-paljon-melua-tyhjasta-2/>
- Torniainen, M. Pisteiden paikka. Viestintästrategia arjessa. 14.5.2014. Luettu 5.10.2017.  
<http://www.pisteidenpaikka.fi/viestintastrategia-arjessa/>
- Vasama, T. Helsingin Sanomat. Ura. Tom Laine on LinkedInin verkostoitunein suomalainen – hän neuvoo, miten somea käytetään työhaussa. 24.1.2016. Luettu 15.9.2017.  
<http://www.hs.fi/ura/art-2000002881527.html>
- Voiman kotisivut. N.d. Luettu 7.9.2017.  
<https://voima.info/index.php/fi>
- Westersund, R. Rekrytointi. Rekrytointiviestinnän monet mahdollisuudet. 9.5.2016. Luettu 29.9.2017.  
<https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/paranna-tyonantajakuvaa/rekrytointiviestinnan-monet-mahdollisuudet/>

Kirja- ja artikkelilähteet:

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.

Kunnas, P. Vältä mokat rekrytoinnissa. Myynti & Markkinointi -lehti 4/2015. Luettu 17.9.2017.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Viro: Media Zone OÜ.

Tuloksellisen rekrytoinnin opas. Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. 2017. Manpower Group. Luettu 1.8.2017.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Media Zone OÜ.

# LIITTEET

Liite 1.

1 (6)

TEEMAAHAASTATTELU ANALYSOINTI	
	TEEMAT
	HAKIJAKOKEMUS
HAASTATELTAVA 1	miten hakija kokee prosessin yrityksen markkinointia viedään positiivista sanaa eteenpäin
HAASTATELTAVA 2	työnantajan arvostus hakijaa kohtaan aito kiinnostus hakijasta
HAASTATELTAVA 3	ihmiset ketä kohtaa prosessin aikana
HAASTATELTAVA 4	laatu, luotettavuus, nopeus ammattitaitoisuus aito arvostus hakijaa kohtaan pidetään hakija ajantasalla pystytään antamaan perusteltua palautetta
HAASTATELTAVA 5	aitous, inhimillisuus, ystävällisyys luodaan "kotoisa" olo hakijalle ymmärrys, että henkilö tekee valinnan yrityksestä keskusteleminen tenttauksen sijaan
HAASTATELTAVA 6	koko prosessi ilmoituksesta päätöksiin yritys pystyy erottautumaan edukseen sillä somen aikakaudella pakko panostaa siihen huono sana leviää nopeasti medioissa
HAASTATELTAVA 7	henkilökohtaista; kunnioittaminen, huomioiminen palveluaan hyvin ja viestitään paljon positiiviset kohtaamiset eri kanavoissa hakija vie hyvää sanaa eteenpäin some mahdollistaa asioiden julki tuomista rehellisen palautteen antaminen hakijoille
HAASTATELTAVA 8	ole ystävällinen, auta, kannusta muista, että työpaikan hakeminen on hakijalle iso asia älä anna kiireen näkyä, älä ole tyyli ole aidosti kiinnostunut työstäsi ja hakijasta ole tavoitettavissa panosta pienien asioiden hyvin hoitamiseen hakemisen tulee olla helppoa, esim. LinkedIn profiiliin linkkaaminen aikataulu tulee kertoa hyvissä ajoin palautteen annossa tulee olla rehellinen luodaan jo ennen ilmoitusta medioissa

jatkuu

REKRYTOINTIViestintä +	REKRYTOINTIViestintä -
selkeä ilmoitus	epäselkeä ilmoitus
työtehtävän toimenkuva	ei kerrota yrityksen nimeä
hakijalta vaadittavat ominaisuudet	ei ole yhteyshenkilöä
yhteyshenkilön tiedot	puutteelliset tiedot
interaktiiviset ilmoitukset	ei liian läpinäkyvä
visuaalisuus, esim. videot	liian tiukasti kohdennettu kohderyhmä
värikkäästi kirjoitettu	
taitavasti viestitty	
kuitenkin virallinen	
kohderyhmän huomiointi	
ilmoitukset parantuneet	edelleenkin myös suppeita ilmoituksia
kerrotaan, mitä yritys voi tarjota	ei kunnan perusteluja, millä perustein päätös tehtiin
	ei palautteensaamisen mahdollisuutta
	työläät videohakemukset
prosessissa viestitään paljon	pelkkä automatisoitu viestintä
aikataulu nopea	ei ilmoiteta valintapäätöksistä
annetaan paljon tietoa tehtävästä ja yrityksestä	usein liian hidasta; rekrytoija ei priorisoi
kerrotaan myös haasteet	viivästymisissä informoinnin puute
tieto, että hakemus mennyt perille	laaja tekeminen työnantajakuvan kautta puuttuu usein
nopeasti tietoa prosessin etenemisestä	ei tiedoteta tarpeeksi
suunniteltua ja hallittua	
laaja palautteen saanti mahdollisuus kaikille	
jo työpaikkailmoituksessa selkeä aikataulu	henkilökohtaisen palautteen antaminen puuttuu
realistinen kuva normaalista työpäivästä	hakijoiden "koutsaminen" työelämässä (kehitettävää)
kaikki hakijat saavat kuulla päätökset	huonosti tehty ilmoitus voi johtaa virhe rekrytointeihin
mahdollisuus palautteen kysymiseen	
yrityksellä selkeä viestintästrategia	rekrytointiyritys ei ole perehtynyt toimenkuvaan
houkuttelevat ja informatiiviset ilmoitukset	tulisi speksata paremmin ja kattavammin
työnantajakuvan luominen	kolmen lauseen ilmoitukset
personoitu tekeminen (viestintä)	kilpailussa yrityksen viestintä ratkaisee
aktiivinen viestintä medioissa	ilmoituksessa ei selkeästi markkinoida yritystä
hyvän tunnettavuuden luominen	ei ole tarpeeksi informatiivinen ilmoitus
vain tärkeimmät kriteerit, realistisesti	ei olla tarpeeksi mietitty työtehtävän roolia
tuodaan konkreettisesti tarjonta esille	käytetään vain tiettyjä kanavia
	ei mietitä, missä kanavissa kuulijakunta on

TULEVAISUUS
sosiaalisuus kasvaa seurataan myynnin trendejä uudetkanavat käyttöön toiminnalliset haastattelut video haastattelut
hakijaystävällisyys verkon etujen hyödyntäminen esim. chatit nopeuden ja helppouden lisääminen
nopeatempoisempaa tekoälyn ja automatisoinnin hyödyntäminen chatit perus kysymyksiä varten hakijan yksilöllisempi kohtelu autetaan hakijaa työnhaussa
annetaan hakijalle enemmän ennakkotietoja esim. tietopaketti yrityksestä
videohakemukset esim. myyntitehtäviin henkilökohtaisempi palvelu ajankäytöllisistä haasteista selviäminen
tehdään hakeminen erittäin helpoksi monikanavaisuuden hyödyntäminen chatit ovat nykypäivää visuaalisuus esim. videot (tunne) hakijat voivat antaa palautetta yrityksillä halu kehittyä hakijat tulevat yritysten luokse
WhatsApp/Skype -videopuhelut videotervehdykset pikahaastattelut useammalle hakijalle esittäytymismahdollisuus tekoäly standartisoituihin tehtäviin mahdollisuus olla haussa anonyymisti

VOIMAN HAKUPROSESSI	
TYÖNANTAJA-/YRITYSMIELIKUVA	TYÖPAIKKAILMOITUS
ei ennestään tuttu yritys	ilmoitus Facebookissa, Instagramissa
hyvä ensivaikutelma; kotisivut selkeät	video ja teksti kiinnitti huomion; houkutteleva
	ilmoitus selkeä ja informatiivinen
	hakemuksen jättäminen helppoa
ei ennestään tuttu yritys	ilmoitus Mollissa
rekryfirmoja tullu paljon lisää	titteli kiinnitti huomion
	"leikkisä" ilmoitus; vähän kyseenalainen
	oli suunnattu nuoremmille hakijoille
	hakemuksen jättäminen helppoa
nimenä tuttu	ilmoitus Voiman sivuilta
luulo vain "duunaripaikoista"	tutun suosittamana
	ilmoitus ok, mutta piti soittaa lisätietoja
	lomakkeessa päällekkäisiä tietoja cv:n kanssa
	lomake työläs/turha?
tuttu yritys	ilmoitus Monsterissa
	vähän puutteellinen ilmoitus, koska kumppani välissä
	ydinodotukset selkeät
ei ennestään tuttu yritys	ilmoituksen sisältö nenä päähän siihen, mitä oli etsinyt
Tampereen Teatterin mainoksissa nähnyt	tuotiin esille selkeästi päätehtävät
	ilmoitus on vastannut realistista työnkuvaa
	ei ollut aktiivisesti työnhaussa

VIESTINTÄ PROSESSIN AIKANA
yhteyshenkilön sai helposti kiinni
kutsu haastatteluun yllättävän nopeasti
prosessin eteneminen kerrottiin selkeästi
ei jäänyt epätietoisuutta
aikataulu normaali, mutta hieman liian pitkä
yhteyshenkilön tavoitti helposti
kysymyksiin sai vastaukset
ongelmatilanteita oli, mutta ne hoidettiin hyvin
viikon sisällä ilmoitettiin
nopea prosessi kokonaisuudessaan
aktiivinen viestintä lähinnä puhelimitse
haastattelukutsussa kesti hetki
jatko haastattelukutsu nopeasti
lopullinen päätös venyi, paljon lisätehtäviä
prosessi nopea Voiman henkilölle saakka
asiakasyritys hidasteli päätöksissä
Voiman yhteyshenkilö piti hyvää huolta
valintapäätöksen perustelut jäivät puuttumaan
Voiman yhteyshenkilön kanssa sujuva viestintä
haastattelu informatiivinen, yleisfiilis hyvä
prosessi eteni tehokkaasti
joitain tietoja pimitettiin asiakasyrityksessä

HAKUPROSESSI +	HAKUPROSESSI -
erittäin positiivinen kuva yrityksestä	joutui vähän odottamaan
selkeä yhteyshenkilö	
hyvä viestintä; parasta oli "keskusteleva" haastattelu	
henkilökohtaista kohtelua	
houkutteleva työpaikka	
rehellisyys; aito kuva työpaikasta	
väliaikatietojen antaminen	
parhaita prosesseja, missä ollut mukana	
yleisfiilis hyvä	prosessi vähän lapsenmielinen
erilainen haastattelu kuin yleensä	ongelmatilanteiden selvittely
viestiminen toimi ja toimistolla oltiin avuliaita	
rekrytointikonsultit positiivinen yllätys	prosessi kokonaisuudessaan tosi pitkä
prosessi kokonaisuudessaan positiivinen	viivästyminen johtui asiakasyrityksestä
haastattelutilanne tosi hyvä; aito kiinnostus	viivästymisen tarkka syy pimitettiin
	lomakkeiden täyttäminen aikaa vievää
"keskusteleva" ote haastattelussa	ei ollut läpinäkyvää, koska palautetta ei pyynnöstä huolimatta kerrottu
Voiman ammattitaitoinen konsultti	erittäin hidas prosessi
Voiman yhteyshenkilö ammattimainen ja motivoitunut	asiakasyrityksessä muutoksista ei tiedottu, paitsi jälkikäteen
erittäin positiivinen kuva prosessista	prosessin olisi voinut aikatauluttaa etukäteen