



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Positiivisen hakijakokemuksen rakentuminen rekrytointiprosessissa

The formation of a positive candidate experience in a recruitment process

6.1.2018

Maria Ruuskanen

Ohjaaja: Jukka-Pekka Bergman

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Maria Ruuskanen
Tutkielman nimi:	Positiivisen hakijakokemuksen rakentuminen rekrytointiprosessissa
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätieteet, Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Jukka-Pekka Bergman
Hakusanat:	asiakaskokemus, hakijakokemus, kosketuspisteet, rekrytointi, rekrytointiprosessi

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia positiivisen hakijakokemuksen rakentumista rekrytointiprosessissa. Tavoitteena oli selvittää mitä se tarkoittaa, miten se muodostuu ja mitkä ovat kriittisimpiä tekijöitä sen onnistumisen kannalta. Taloustilanteen parantuessa yritykset ovat alkaneet kilpailla parhaista osaajista keskenään, jonka vuoksi ne ovat alkaneet kohdella työnhakijoita yhtenä avainasiakasryhmänä. Tavoitteeksi on muodostunut erinomaisen hakijakokemuksen tarjoaminen jokaiselle hakijalle prosessin lopputuloksesta riippumatta. Hakijakokemuksen tieteellisen tutkimuksen rajallisuudesta johtuen tutkimuksessa käytettiin hyväksi asiakaskokemuksen aiempaa tutkimusta, sillä työnhakijat voidaan nähdä yrityksen asiakkaina rekrytointikontekstissa. Tutkimuksen teoriaosuudessa keskitytään asiakaskokemukseen, hakijakokemukseen ja sen elementteihin. Empiirinen osio toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja siihen haastateltiin kolmea yrityksen työntekijää, jotka rekrytoituivat yritykseen kesällä 2018. Tutkimus osoitti, että hakijakokemus muodostuu vuorovaikutuksessa hakijan yrityksen välillä erilaisissa kosketuspisteissä rekrytointiprosessin aikana ja siihen vaikuttavat merkittävästi sekä aiemmat ja myöhemmät kokemukset sekä ulkopuoliset tekijät. Se koostuu erilaisista elementeistä kuten ympäristöllistä, teknologisista, viestinnällisistä, prosessiin liittyvistä, työntekijöiden ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta, asiakkaiden välisestä vuorovaikutuksesta ja tuotteeseen liittyvistä tekijöistä. Kriittisimpiä tekijöitä kokemuksen onnistumisen kannalta olivat nopeus, läpinäkyvyys, viestintä, ilmapiiri ja kulttuuri.

ABSTRACT

Author: Maria Ruuskanen
Title: The formation of a positive candidate experience in a recruitment process
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, International Business
Supervisor: Jukka-Pekka Bergman
Keywords: customer experience, candidate experience, touch points, recruitment, recruitment process

The purpose of this research was to study the formation of a positive candidate experience in a recruitment process. The main objective was to find out how it is formed, what factors affect it and what are the most important elements in the process that make the experience positive. Recruitment has changed tremendously in the last few years and due to lack of skilled candidates in certain industries, companies have started to treat job applicants as one of their key customer groups. The goal nowadays is to provide the best possible experience to every candidate in every process, regardless of the end result. This research consists of theory and empirical parts; the theory part focuses on customer experience, customer journey, candidate experience and its elements. Due to lack of academic research on candidate experience, theory was made by using also previous literature and research of customer experience as candidates can be considered as clients in the recruitment context. The empirical part was made as a case study using qualitative method interweaving three employees that had a positive candidate experience and were recruited to the case company in summer 2018. The study showed that candidate experience forms in interaction between the candidate and the company in several touchpoints during the recruitment process and is affected by previous experiences and outside factors. It consists of different elements such as atmospheric, technological, communicative, process, employee–customer interaction, customer–customer interaction and product interaction elements. The most important factors that made the experience positive were speed, transparency, communication, atmosphere and culture.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	3
1.3	Teoreettinen viitekehys	4
1.4	Käsitteet ja määritelmät	5
1.5	Tutkimuksen rakenne	7
2	ASIAKASKOKEMUS	7
2.1	Asiakaskokemus aikaisemmassa kirjallisuudessa	7
2.2	Asiakaskokemuksen määritelmä	8
2.3	Asiakaspolun muodostuminen	10
2.4	Kosketuspisteet asiakaspolun varrella	12
3	ASIAKASKOKEMUS REKRYTOINTIPROSESSISSA	13
3.1	Hakijakokemuksen elementit	15
3.1.1	Ympäristö	16
3.1.2	Teknologia	17
3.1.3	Viestintä	18
3.1.4	Prosessi	19
3.1.5	Työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus	20
3.1.6	Asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus	21
3.1.7	Tuotteeseen liittyvät tekijät	22
3.2	Hakijakokemuksen seurauksia	23
4	HAKIJAKOKEMUKSEN RAKENTUMINEN KOHDEYRITYKSEN REKRYTOINTIPROSESSISSA	24
4.1	Aineiston kuvaus ja hankinta	24
4.2	Menetelmän valinta	25
4.3	Hakijakokemuksen muodostuminen	27
4.3.1	Ympäristölliset tekijät	27
4.3.2	Teknologiset tekijät	28
4.3.3	Viestinnälliset tekijät	28
4.3.4	Prosessiin liittyvät tekijät	30
4.3.5	Työntekijän ja hakijan välisen vuorovaikutus	31
4.3.6	Hakijoiden välinen vuorovaikutus	32
4.3.7	Tuotteeseen liittyvät tekijät	33
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	34
5.1	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet	37
	LÄHDELUETTELO	38

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Tämän kandidaatintutkielman aiheena on positiivisen hakijakokemuksen rakentuminen rekrytointiprosessissa. Hakijakokemus on aiheena ajankohtainen, sillä taloustilanteen parantuessa yritysten kilpailu parhaista osaajista on koventunut. Sen sijaan, että yritys voisi keskittyä valitsemaan parhaat hakijat, sen täytyy onnistua hakijoiden mielenkiinnon herättämisessä, sitouttamisessa ja laadukkaan rekrytointiprosessin läpiviemisessä ensin. Rekrytointi on alettu nähdä osana markkinointia ja on ymmärretty, että myönteinen yritysmielikuva ja positiiviset hakijakokemukset ovat elintärkeitä yritykselle, jotta ne kykenevät houkuttelemaan osaavaa henkilöstöä palvelukseensa. Yritykset ovat alkaneet pyrkiä tarjoamaan asiakaskokemusten rinnalla erinomaisia hakijakokemuksia ja ylläpitämään kilpailukykyään työnhakijoiden joukossa rekrytointiprosesseilla, jotka entistä nopeampia, ketterämpiä ja läpinäkyvämpiä ja näin ollen edesauttavat positiivisen hakijakokemuksen syntymistä.

Tutkimuksen tarkoituksena on syventyä siihen mitä hakijakokemuksella tarkoitetaan, miten se muodostuu ja mitkä tekijät työnhakijat kokevat kriittisimpänä kokemuksen onnistumisen kannalta ja joihin näin ollen yrityksen tulisi panostaa. Hakijakokemus määritellään tässä tutkimuksessa hakijan kokonaisvaltaisena kokemuksena rekrytointiprosessista, joka syntyy hakijan ja yrityksen välisessä suorassa ja epäsuorassa vuorovaikutuksessa. Kokemus on subjektiivinen ja siihen vaikuttavat keskeisesti aikaisemmat kokemukset ja ulkoiset tekijät. Hakijakokemuksesta (engl. candidate experience) on tehty rajallinen määrä akateemista tutkimusta, vaikka aihe on ollut hyvin ajankohtainen jo jonkin aikaa. Teoriaosio pohjautuu alan tutkimukseen ja kirjallisuuteen, mutta nojaa myös paljon tutkittuun asiakaskokemukseen, sillä useiden lähteiden mukaan työnhakijoiden voidaan katsoa olevan rekrytointimarkkinalla yrityksen avainasiakkaita. Tutkielma toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja tiedonhankinnan strategiana käytetään tapaustutkimusta. Tapausyritys toimii henkilöstö- ja rekrytointialalla ja tutkimuksen subjektiivisen luonteen vuoksi tuloksia voi luotettavasti hyödyntää vain kohdeyrityksessä.

1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa selvitetään, mistä hakijakokemus muodostuu kohdeyrityksen rekrytointiprosessissa. Työn tavoitteena on saada syvälinen ymmärrys siitä, mitä hakijakokemuksella tarkoitetaan, mistä tekijöistä se muodostuu ja mitkä ovat sen tärkeimmät elementit kokemuksen onnistumisen kannalta. Näiden pohjalta pyritään tunnistamaan tapausyrityksen rekrytointiprosessin vahvuuksia ja kehityskohteita, joiden avulla voidaan kehittää prosessin vaiheita, jotka edesauttavat positiivisen hakijakokemuksen muodostumista. Tutkimuksessa tarkastellaan myös onnistuneen kokemuksen seurauksia kuten sitä, että kertooko hakija positiivista kokemuksestaan sidosryhmilleen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys rakentui asetettujen tavoitteiden pohjalta seuraavaksi:

Miten positiivinen hakijakokemus rakentuu rekrytointiprosessissa?

Alatutkimuskysymysten avulla pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen ja ne ovat seuraavat:

Mistä hakijakokemus koostuu rekrytointiprosessissa?

Mitkä tekijät ovat kriittisimpiä rekrytointiprosessissa hakijakokemuksen onnistumisen kannalta?

Tutkimus keskittyy hakijakokemuksen muodostumiseen ja sen kokonaisuuden ymmärtämiseen kohdeyrityksen rekrytointiprosessissa hakijan näkökulmasta. Aineiston osalta tutkimus on rajattu hakijoihin, jotka ovat rekrytoituneet yritykseen elokuussa 2018 ja kertoneet hakijakokemuksensa olleen positiivinen. Hakijakokemusta mitattiin Net Promoter Score (NPS) asiakastytyväisyysmittarilla, jolla kysytään asiakkaan suositteluhalukkuutta sidosryhmilleen (Frow ja Payne 2007). Kaikki kolme haastateltavaa vastasivat Net Promoter Score-kyselyyn luvulla 9 tai 10, eli he ovat kokeneet kokemuksensa erinomaiseksi.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonhankinnan strategiana käytetään tapaustutkimusta. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää tai ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisella tavalla ja lisätä syvällistä ymmärrystä siitä. Tarkoituksena on tuoda esiin uusia tosiasioita ja ehdollisia selityksiä jo olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2017) Tutkijan on pyrittävä objektiivisuuteen laadullista tutkimusta tehdessä, mutta se ei kuitenkaan ole perinteisessä mielessä täysin mahdollista, sillä tutkija ja aiempi tieto ilmiöstä nivoutuvat toisiinsa tutkimusta tehdessä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2015) Metsämuurosen (2011) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu erityisen hyvin silloin, kun halutaan saada tietoa tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista ja niihin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei ole mahdollista tutkia kokeiden avulla. On kuitenkin tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkitusta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, jotta aineistosta saa tarpeeksi kattavan tutkittavan ilmiön kannalta. Siksi haastateltavien valinta on usein harkittu ja perusteltu, ja tutkimuksessa kerrotaan miten valitut henkilöt täyttävät valituksi tulleen kriteerit. (Hirsjärvi et al. 2015; Tuomi ja Sarajärvi 2018)

Tapaustutkimus (engl. case study) on laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategia, jonka avulla on mahdollista tutkia hankitun aineiston avulla todellista tapahtumaa tai ihmistä tietyssä ympäristössä. Tutkimuksen pyrkimyksenä on koota mahdollisimman monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja pyrkiä ymmärtämään sitä syvällisesti. Tutkimuksen lähtökohta on usein toiminnallinen ja sen tuloksia voidaan pyrkiä soveltamaan myös käytännössä. (Metsämuuronen 2011) Tapaustutkimus ei itsessään sulje vastausten yleistettävyyttä pois, mutta tutkimuksen ainutlaatuisuuden takia tapaus ei yleisesti ottaen ole yleistettävissä (Metsämuuronen 2011).

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistruktuoitua teemahaastattelua, jonka tarkoituksena on syventyä haastateltavan ajatuksiin ja kokemuksiin käsiteltävästä tapahtumasta. Puolistruktuoitussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niihin vastataan avoimesti. Teemahaastattelun mukaisesti haastattelussa käsiteltävät teemat määrätään ennalta, mutta kysymysten

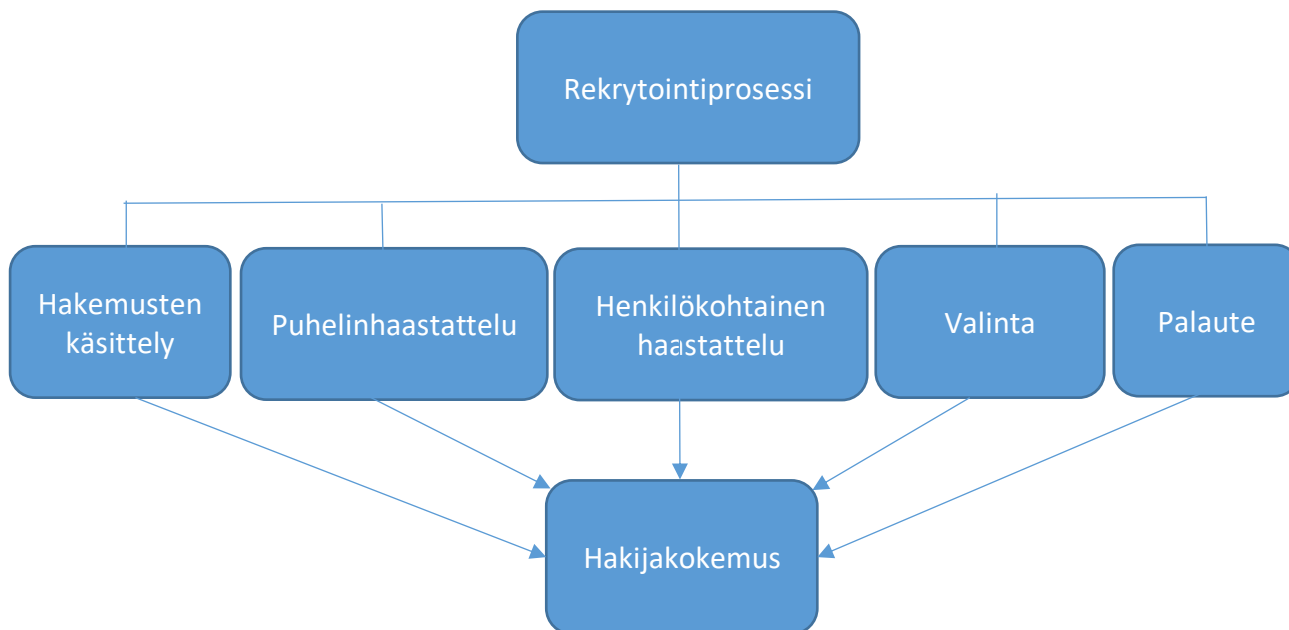
muoto ja järjestys vaihtelee haastatteluissa haastateltavan mukaan. (Eskola ja Suoranta 1998; Hirsjärvi et al. 2015) Menetelmä valittiin siksi, että se mahdollistaa haastateltavien kokemusten käsittelemisen avoimemmin ja tuo mahdollisesti esiin piirteitä kokemuksesta, joita valmiilla vaihtoehdoilla ei välttämättä saataisi esiin. Se myös painottaa haastateltavien yksilöllisiä tulkintoja, antamia merkityksiä, sekä niiden syntymiseen johtamia seikkoja. Menetelmän mukaisesti on mahdollista esittää myös tarkentavia kysymyksiä haastateltavien vastausten perusteella. (Tuomi ja Sarajärvi 2018)

Hirsjärvi et al. (2015) kuvailevat haastattelua ainutlaatuiseksi tiedonkeruumenetelmäksi, sillä haastattelijä ja haastateltava on välittömässä vuorovaikutuksessa haastattelun ajan. Hirsjärvi et al. (2015) ja Tuomi ja Sarajärvi (2018) nimeävät haastattelun eduiksi muihin aineiston keruumenetelmiin verrattuna joustavuuden, sillä haastattelussa on mahdollista ehkäistä väärinkäsityksiä, kun on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä sekä esittää kysymyksiä myös uudelleen. Aineiston keruuta eli haastatteluja on mahdollista muokata tilanteen ja haastateltavan mukaan, jolloin tutkijan on mahdollista esittää kysymykset johdonmukaisessa järjestyksessä (Tuomi ja Sarajärvi 2018; Hirsjärvi et al. 2015). Aineisto analysointiin käytetään sisällönanalyysiä, jolloin haastatteluista kerätty aineisto luokitellaan teemoittain kategorioihin.

Tämän tutkielman haastattelurunko on rakennettu tutkimuksen pääteeman eli hakijakokemuksen ympärille ja siinä on käytetty avainasemassa myös asiakaskokemuksen aiempaa tutkimusta. Haastateltaviksi valittiin kolme kohdeyrityksen työntekijää, jotka kaikki kävivät läpi saman rekrytointiprosessin ja tulivat valituksi tehtävään elokuussa 2018. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina mahdollisimman laadukkaan otoksen mahdollistamiseksi

1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on antaa kokonaiskuva tutkimuksen sisällöstä ja osa-alueista sekä johdatella lukija tutkimuksen aiheeseen. Tutkimuksen teoria pohjautuu aiempaan asiakas- ja hakijakokemuksen tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Viitekehys on esitetty alla kuvassa 1 sen havainnollistamiseksi.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu hakijakokemukselle, joka on asiakaskokemuksen muoto rekrytointikontekstissa. Asiakaskokemusta on tutkittu viime vuosikymmenellä runsaasti ja siksi tutkimuksessa on sovellettu sitä hakijakokemuksen muodostumisen ymmärtämiseen. Useat tutkijat ovatkin nimenneet työnhakijat yrityksen asiakkaiksi, joiden kanssa pyritään luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita (Adams 2017; Chahal 2016; Trost 2014; Meyer ja Schwager 2007; Gimbel 2016). Tutkimuksessa syvennyttään ymmärtämään hakijakokemuksen syntymistä rekrytointiprosessissa ja kriittisimpiä tekijöitä sen onnistumisen kannalta.

1.4 Käsitteet ja määritelmät

Asiakaskokemus

Asiakaskokemukselle ei ole vakiintunut yhtä määritelmää, vaan niitä on lukuisia. Määritelmiä yhdistää käsitys siitä, että kokemus on subjektiivinen, kokonaisvaltainen ja syntyy asiakkaan mielessä. (Pine ja Gilmore 1998; Löytänä ja Korteso 2011) Se syntyy asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen tuloksena ja siihen vaikuttavat sekä aiemmat ja myöhemmät kokemukset, että ulkoiset tekijät (Pine ja Gilmore 1988; Lemon ja Varhoef 2016; Meyer ja Schwager 2007). Tässä tutkimuksessa sillä

tarkoitetaan subjektiivista kokonaisvaltaista kokemusta, joka syntyy asiakkaan mielessä vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa erilaisissa kosketuspisteissä ja johon vaikuttavat aiemmat ja myöhemmät kokemukset sekä ulkopuoliset tekijät.

Asiakaspolku

Asiakaspolulla (engl. customer journey) tarkoitetaan kosketuspisteistä ja ajanjaksoista muodostuvaa prosessia, jonka aikana asiakaskokemus muodostuu. (Jüttner et al. 2013; Löytänä ja Korteso 2011) Lemon ja Varhoef (2016) esittävät, että prosessi on kolmivaiheinen ja siihen vaikuttavat aktiivisen prosessin lisäksi aikaisemmat kokemukset ja ulkopuoliset tekijät. Tässä tutkimuksessa käsitettä sovelletaan rekrytointikontekstiin ja sillä tarkoitetaan prosessia, jonka tuloksena asiakaskokemus muodostuu rekrytointikontekstissa, joka pitää sisällään prosessia edeltävän vaiheen, prosessivaiheen ja prosessin jälkeisen vaiheen.

Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan perinteisesti osaajien tunnistamista, houkuttelua, valintaa ja sitouttamista yritykseen. (Taylor ja Bergman 1987; Ployhart 2006) Kaijala (2016) kuvailee rekrytoinnin olevan sopivan osaamisen, tahtotilan ja kehittymiskyvyn löytämistä, joka sopii yrityksen arvomaailmaan ja tahtotilaan. Tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan yrityksen käytäntöjä löytää, tunnistaa, valita ja sitouttaa henkilöitä yrityksen palvelukseen pitkäaikaisesti.

Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessilla tarkoitetaan prosessia, joka alkaa yrityksen tarvemäärittelystä, jatkuu henkilön etsintään ja päättyy valintaan. Yrityksen näkökulmasta se pitää sisällään usein tarvemäärittelyn, työpaikkailmoituksen julkaisun, hakemusten läpikäynnin, puhelinhaastattelun, haastattelun, valinnan ja palautteen. (Miles ja McCamey 2018) Tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan prosessia, jonka työnhakijat läpikäyvät hakiessaan yrityksen tehtävää. Se on osa asiakaspolkuprosessin prosessivaihetta ja alkaa työhakemuksen laittamisesta ja päättyy valintaan.

Hakijakokemus

Hakijakokemus tarkoittaa rekrytointikontekstissa syntynyttä asiakaskokemusta, joka syntyy työnhakijan ja rekrytoivan yrityksen välisessä suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa. Asiakaskokemuksen tavoin hakijakokemus on kokonaisvaltainen, subjektiivinen ja syntyy hakijan mielessä. Se koostuu kosketuspisteistä ja siihen vaikuttavat aiemmat ja myöhemmät kokemukset, sekä ulkoiset tekijät. (Miles ja McCamey 2018; Zhang ja Feinzig 2017; Trost 2014) Tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan asiakaskokemusta, joka syntyy työnhakijan mielessä rekrytointiprosessin aikana suorassa ja epäsuorassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja siihen vaikuttavat sekä aiemmat ja myöhemmät kokemukset, että ulkopuoliset tekijät.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu teoria- ja empiriaosioista. Luvussa 2 käsitellään asiakaskokemuksen aiempaa kirjallisuutta, käsitteitä ja sen syntymisprosessia kosketuspisteiden ja asiakaspolun kautta. Luvussa 3 käsitellään hakijakokemuksen muodostumista asiakaskokemuksen kautta ja tarkastellaan sen roolia rekrytointikontekstissa. Luvussa 4 alkaa tutkimuksen empiriaosio, jossa tutkitaan hakijakokemuksen syntymistä kohdeyrityksen rekrytointiprosessissa. Luvussa 5 perehdytään johtopäätöksiin, tutkimuksen luotettavuuteen arviointiin sekä mahdollisiin jatkotutkimusaiheisiin.

2 ASIAKASKOKEMUS

Tässä luvussa tarkastellaan asiakaskokemusta koskevaa akateemista kirjallisuutta, tutustutaan asiakaskokemuksen määritelmään, sekä kokemuksen muodostumiseen asiakaspolun ja kosketuspisteiden kautta.

2.1 Asiakaskokemus aikaisemmassa kirjallisuudessa

Asiakaskokemus on käsitteenä nuori ja sen nousu akateemiseen markkinointikirjallisuuteen omana konseptinaan on tapahtunut vasta kahden viimeisen vuosikymmenen aikana (Johnston ja Kong 2011). Markkinointikirjallisuudessa keskityttiin pitkään palvelun laadun ja asiakastyytyvyyden mittaamiseen ja

asiakassuhteiden johtamisessa pääpaino oli asiakkaan arvon mittaamisessa ja asiakassuhteiden arvojen luokittelussa, sen sijaan, että näkökulmana olisi ollut yrityksen arvon luominen asiakkaille. (Lemon ja Verhoef 2016)

Schmitt (1999) oli ensimmäisten tutkijoiden joukossa, joka painotti asiakaskokemuksen merkitystä. Hän toi sen esille osana kokemuksellista markkinointia (engl. experiential marketing) 1980-luvulla, joka tunnistaa asiakkaan roolin rationaalisenä ihmisenä, joka kuitenkin tekee kulutus päätöksensä kokonaisvaltaisesti emotionaaliset tekijät huomioon ottaen (Gentile, Spiller ja Noci 2007). Pine ja Gilmore (1998) tunnistivat asiakaskokemuksen tuovan yritykselle mahdollisuuksia ja niissä onnistuessaan merkittävää kilpailuetua. He julkaisivat teoksen *Experience Economy* (1999), joka herätti suurta mielenkiintoa maailmanlaajuisesti. Samoihin aikoihin myös muut tutkijat kuten Johnston (1999) julkaisivat teoksia, joissa asiakaskokemuksen merkitystä menestyksekkäälle liiketoiminnalle alleviivattiin. (Gentile et al. 2007)

Nykypäivänä asiakaskokemusta tutkitaan kiivaasti ja sitä käsitteleviä teoksia on ilmestynyt runsaasti akateemisessa kirjallisuudessa sekä johdon oppaissa. Se on yhdistetty nykypäivänä läheisesti arvonluomisen käsitteeseen, asiakaslojaliteettiin ja asiakastyytyväisyyteen. (Jüttner, Schaffner, Windler, Maklan 2013) Markkinointi-instituutti on ilmaissut asiakaskokemuksen olevan yksi tärkeimmistä tutkimuksen kohteistaan lähivuosina, sillä onnistuneiden kokemusten tarjoamisen uskotaan johtavan yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Lemon ja Verhoef 2016)

2.2 Asiakaskokemuksen määritelmä

Tutkimuksissa ja akateemisessa kirjallisuudessa ei ole saavutettu yhtenäistä määritelmää asiakaskokemukselle vaan niitä on lukuisia, ja useat tutkijat ovatkin sitä mieltä, että mikään olemassa olevista määritelmistä ei kata asiakaskokemuksen monipuolista luonnetta täysin. (Jüttner et al. 2013) Asiakaskokemuksen holistisen ja monimuotoisen luonteen vuoksi se on mahdollista ymmärtää monella eri tavalla ja näin ollen määritelmät myös painottavat kokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä eri tavoin (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, Schlesinger 2009).

Oheiseen taulukkoon 1 on koottu keskeisiä määritelmiä tämän tutkimuksen kannalta, joita käsitellään seuraavaksi.

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen määritelmiä

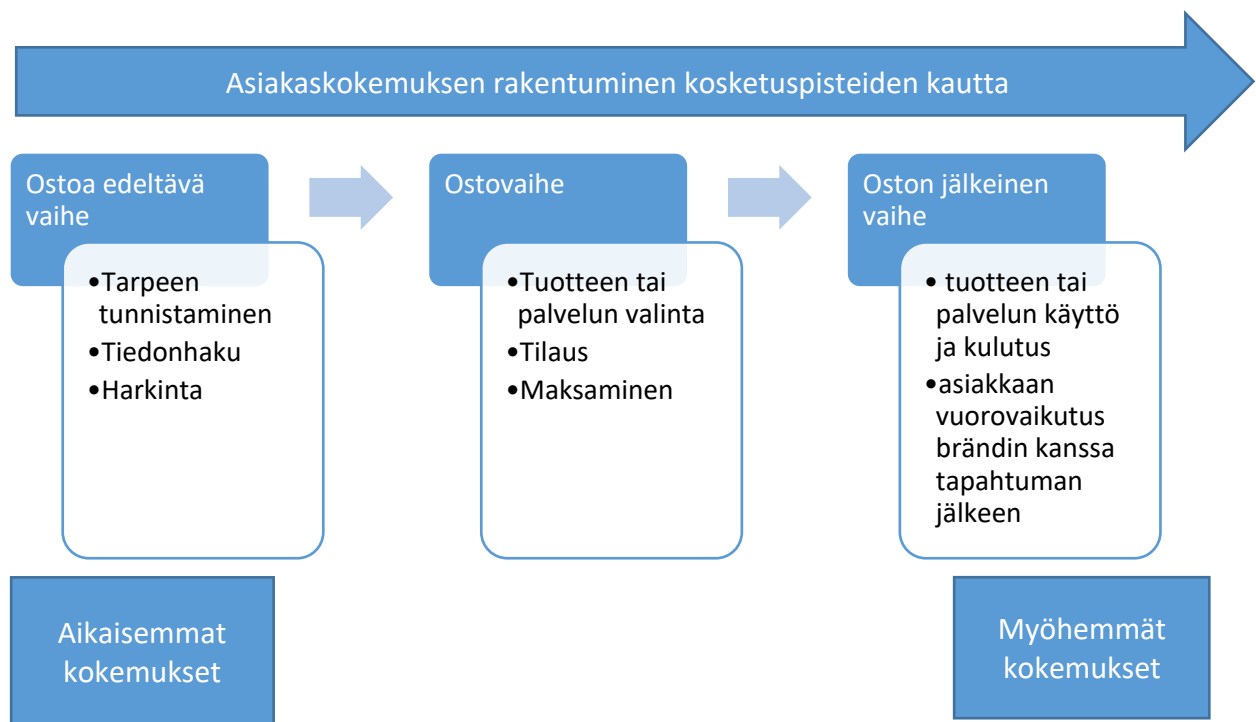
Lähde	Määritelmä
Pine ja Gilmore (1998)	Asiakaskokemus on vahvasti henkilökohtainen ja olemassa vain asiakkaan mielessä, joka on vuorovaikuttanut yrityksen kanssa tunteellisella, fyysisellä, älyllisellä tai henkisellä tasolla.
Gentile et al. (2007)	Asiakaskokemus on subjektiivinen ja rakentuu asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Kokemus vaikuttaa asiakkaan osallistumiseen viidellä eri tasolla, jotka ovat rationaalinen, tunneperäinen, aistiperäinen, fyysinen ja henkinen.
Frow ja Payne (2007)	Asiakaskokemus on asiakkaan tulkinta kaikesta vuorovaikutuksesta brändin kanssa.
Meyer ja Schwager (2007)	Asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen vastaus joko passiiviseen tai aktiiviseen kohtaamiseen yrityksen kanssa usean kosketuspisteen tuloksena.
Löytänä ja Korteso (2011)	Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Kokemus on subjektiivinen ja siihen vaikuttavat merkittävästi tunteiden lisäksi alitajuisesti tehdyt tulkinnat.
Lemon ja Verhoef (2016)	Asiakaskokemuksen syntyy dynaamisesta prosessista, joka pitää sisällään asiakkaan kognitiivisia, tunneperäisiä, käytösperäisiä, aistiperäisiä ja vuorovaikutuksellisia reaktioita yrityksen kohtaamiseen asiakaspolun eri vaiheissa.
Stein ja Ramaseshan (2016)	Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen vastaus suoraan ja epäsuoraan vuorovaikutukseen yrityksen kanssa. Kokemukseen vaikuttavat olennaisesti vuorovaikutus, palvelu ja kulutustottumukset.

Yllä olevien määritelmien lisäksi Mascarenhas, Kesavan ja Bernacchi (2006) kuvailevat kokonaisvaltaista asiakaskokemusta positiiviseksi, sitouttavaksi, kestäväksi ja sosiaalisesti tyydyttäväksi kokemukseksi, joka vaatii asiakkaan ja yrityksen välistä

vuorovaikutusta. Kokemus on sekä fyysinen, että emotionaalinen ja on läsnä kulutusketjun kaikissa vaiheissa. Asiakaskokemuksen määritelmiä ovat muodostaneet myös Miles ja McCamey (2018), Zhang ja Feinzig (2017) ja Adams (2017), jotka ovat tutkineet asiakaskokemuksen syntyä rekrytointiprosessissa, eli hakijakokemusta. Miles ja McCamey (2018) määrittelevät sen olevan vahvasti subjektiivinen ja syntyvän rekrytointiprosessissa vuorovaikutuksessa yrityksen ja hakijan välillä. Se vaikuttaa yritysmielikuvaan sekä hakijan halukkuuteen jatkaa asiakassuhdetta yrityksen kanssa. Zhangin ja Feinzigin (2017) mukaan hakijakokemukseen vaikuttavat kaikki vuorovaikutus hakijan ja yrityksen välillä ja se alkaa mahdollisesti jo ennen hakemuksen laittamista ja se loppuu tapauskohtaisesti. Adams (2017) puolestaan määrittelee hakijakokemuksen olevan kaikkien kosketuspisteiden kokonaisuus, minkä hakija on kokenut yrityksen brändin kanssa. Rekrytointiprosessi vaikuttaa sekä hakija-, että asiakaskokemukseen vahvasti ja määrittää hakijan mielikuvan yrityksestä (Miles ja McCamey 2018). Asiakaskokemuksen määritelmiä yhdistää moninaisuudesta huolimatta yksimielisyys siitä, että kokemus on vahvasti subjektiivinen, kokonaisvaltainen ja vaatii syntyäkseen asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta. Se on olemassa vain asiakkaan mielessä ja sen luonteen vuoksi yritykset eivät voi vaikuttaa koettuun kokemukseen suoraan, vaan ne voivat ainoastaan valita, minkälaisia kokemuksia ne pyrkivät tarjoamaan (Löytänä ja Korteso 2011).

2.3 Asiakaspolun muodostuminen

Asiakaspolulla (engl. customer journey) tarkoitetaan kosketuspisteistä ja ajanjaksoista muodostuvaa prosessia, jonka aikana asiakaskokemus muodostuu. (Jüttner et al. 2013) Lemon ja Varhoef (2016) esittävät, että prosessi on kolmivaiheinen ja alkaa ostoa edeltävästä vaiheesta (prepurchase), jatkuu ostovaiheeseen (purchase) ja päättyy oston jälkeiseen vaiheeseen (postpurchase). Teoria on rakentunut kuluttajan ostopäätösprosessimallin pohjalta ja kattaa aktiivisen prosessin lisäksi aikaisemmat kokemukset ja ulkopuoliset tekijät. (Lemon ja Varhoef 2016) Kuvassa 1 on esitetty asiakaskokemuksen rakentuminen asiakaspolkuprosessin kautta.



Kuva 1. Asiakaspolkuprosessi (mukaillen Lemon ja Verhoef 2016)

Asiakaspolun ensimmäiseen eli ostoa edeltävään vaiheeseen liittyy läheisesti asiakkaan vuorovaikutus yrityksen brändin, tuoteryhmän ja ympäristön kanssa. Asiakkaan toiminnoista tähän vaiheeseen sisältyy tarpeen tunnistaminen, tiedonhaku ja harkinta. (Lemon ja Verhoef 2016) Rekrytointikontekstissa työnhakija eli asiakas etsii tietoa potentiaalisista tehtävistä sekä työnantajista useista eri lähteistä ja vertailee niiden soveltuvuutta keskenään. Tässä vaiheessa prosessi joko jatkuu tai päättyy riippuen siitä, että päättääkö hakija saadun tiedon perusteella hakea tehtävää vai jättää hakematta. (Miles ja McCamey 2018; Trost 2014) Prosessin ostovaihe kattaa koko asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen koko ostotapahtuman ajan ja siihen liittyviä tapahtumia ovat tuotteen tai palvelun valinta, tilaus ja maksu. (Lemon ja Verhoef 2016) Rekrytointikontekstissa ostovaihe tarkoittaa prosessivaihetta, joka hakijan näkökulmasta alkaa työhakemuksen lähettämisestä ja päättyy valintaan. Prosessi on perinteisesti viisivaiheinen ja pitää sisällään hakemuksen lähettämisen, puhelinhaastattelun, haastattelun, valinnan ja palautteen. (Lee 2018) Riippuen yrityksen rekrytointimenetelmästä prosessi voi sisältää edellä mainittujen vaiheiden lisäksi erilaisia keskeistä osaamista mittaavia- ja persoonallisuustestejä. Tässä vaiheessa keskeisimpiä asiakaskokemukseen vaikuttavia kosketuspisteitä on eniten,

sillä asiakas on suorassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa prosessin aikana. (Stein ja Ramaseshan 2016) Prosessin viimeinen eli oston jälkeinen vaihe käsittää asiakkaan vuorovaikutuksen brändin ja sen ympäristön kanssa varsinaisen ostotapahtuman jälkeen. Käytännössä tällä vaiheella tarkoitetaan asiakkaan näkökohtia tuotteen/palvelun käyttövaiheessa, jolloin tuotteesta tulee kriittinen kosketuspiste. (Lemon ja Verhoef 2016) Rekrytointikonteksissa tuotteella tarkoitetaan työtehtäviä, yritystä ja työilmapiiriä, sen jälkeen, kun hakija on valittu tehtävään ja hän on ottanut sen vastaan. Courtin, Elzingan, Mulderin ja Vetvikin (2009) mukaan prosessin viimeinen vaihe joko johtaa asiakasuskollisuuteen tai aloittaa prosessin alusta, jolloin asiakas siirtyy uudelleen mahdollisten vaihtoehtoisten tarjoamien vertailuun. Mikäli työnhakijan kokemus tehtävästä vastaa hänen odotuksiaan, hän sitoutuu tehtävään ja yritykseen. Mikäli hakija kokee tyytymättömyyttä tehtäviä tai yritystä kohtaan, hän palaa prosessia edeltävään vaiheeseen etsimään tietoa muista työtehtävistä ja yrityksistä, jotka mahdollisesti täyttäisivät hänen tarpeensa paremmin.

Asiakaspolut muotoutuvat nykyisin entistä monimutkaisemmiksi, sillä kehittynyt teknologian käyttö on kasvattanut kosketuspisteiden määrää merkittävästi. Kosketuspisteiden lisääntymisen myötä niiden hallinta on aiempaa haastavampaa ja vaatii yritykseltä yhä enemmän usean kanavan samanaikaista hallintaa. Kokemuksen onnistumisen kannalta yrityksen onkin pyrittävä ymmärtämään prosessi asiakkaan näkökulmasta ja määrittämään kriittisimmät tekijät ja kosketuspisteet prosessin jokaisessa vaiheessa. (Lemon ja Verhoef 2016; Adams 2017; Trost 2014; Miles ja McCamey 2018)

2.4 Kosketuspisteet asiakaspulun varrella

Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia niitä hetkiä, joissa asiakas ja yritys kohtaavat asiakaspolkuprosessin aikana (Zomerdijk ja Voss 2010; Miles ja McCamey 2018). Kosketuspisteitä on yrityksen jokaisessa toiminnossa runsaasti ja asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavatkin yrityksen toiminnot kokonaisvaltaisesti (Löytänä ja Korteso 2011). Yksittäisten kosketuspisteiden merkitys asiakaskokemuksen muodostumiselle vaihtelee asiakkaan mukaan, sillä asiakas arvostaa asioita oman näkemyksensä mukaan (Meyer ja Schwager 2007). Lemon ja Verhoef (2016) luokittelevat kosketuspisteet neljään kategoriaan brändin, kumppaneiden ja asiakkaan

hallittavuuden mukaan, sekä kosketuspisteisiin, joita kukaan edellä mainituista toimijoista ei voi hallita. Asiakaspolkuprosessin (Kuva 1) jokaisessa vaiheessa (prepurchase, purchase ja postpurchase) on mahdollista, että kosketuspisteitä on jokaisesta kategoriasta. Stein ja Ramaseshan (2016) puolestaan luokittelevat kosketuspisteet seitsemään eri luokkaan: ympäristöön, teknologiaan, kommunikaatioon, prosessiin, työntekijän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen, asiakkaiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja tuotteeseen liittyviin tekijöihin. Tässä tutkielmassa perehdytään kyseiseen luokitteluun tarkemmin siksi, että se soveltuu hyvin elementtiensä vuoksi myös hakijakokemuksen tutkimukseen.

3 ASIAKASKOKEMUS REKRYTOINTIPROSESSISSA

Hakijakokemus käsitteenä nousi tieteelliseen kirjallisuuteen muutama vuosi sitten samalla, kun osaajapula ilmeni tietyillä toimialoilla ja hakijamäärät vähenivät yritysten rekrytointiprosesseissa. Rekrytointi alettiin nähdä osana markkinointia ja ymmärrettiin, että myönteinen yritysmielikuva ja positiiviset hakijakokemukset ovat elintärkeitä yritykselle, jotta se kykenee houkuttelemaan osaavaa henkilöstöä palvelukseensa. (Barbedette 2005; Gimbel 2016; Brown, Erickson ja Stephan 2017; Zhang ja Feinzig 2017; Kaijala 2016) Alettiin puhua ”talent warista”, eli kilpailusta parhaista osaajista yritysten välillä (Kaijala 2016; Walker et al. 2013; Trost 2014; Ployhart 2006). Työnhakijoista alettiin kilpailla ja sen sijaan, että yritys olisi passiivinen vastaanottaja ja työnhakija aktiivinen tarjoaja, työnhakijoihin alettiin suhtautua aktiivisena asiakasryhmänä. (Miles ja McCamey 2018; Trost 2014; Cober, Brown, Keeping ja Levy, 2004; Arthur 2001; Brown et al. 2017) Rekrytoinnista tuli yhä enemmän myyntiä, joka vaatii aktiivista viestintää, markkinointia ja brändin rakentamista, sekä pitkäjänteistä työskentelyä yrityksen tavoitteiden eteen. (Kaijala 2016) Asiakaskokemuksen teoriaa alettiin soveltaa työnhakijoiden kohdalla ja yritykset alkoivat muokata rekrytointiprosessejaan hakijaystävällisemmiksi asettamalla hakijan prosessin keskiöön ja määrittämällä prosessin keskeisimpiä kosketuspisteitä kokemuksen onnistumisen kannalta. (Onishuk 2017; Gimbel 2016; Trost 2014) Tavoitteeksi muodostui parhaan mahdollisen hakijakokemuksen tarjoaminen työnhakijalle riippumatta siitä, tulisiko hakija valituksi haettuun tehtävään vai ei, sillä tarkoituksena oli muodostaa pitkäaikainen asiakassuhde, jossa hakija mahdollisesti rekrytoituisi yritykseen jossakin vaiheessa (Trost 2014). Positiiviset hakijakokemukset

vahvistavat yrityksen asemaa kilpaillulla hakijamarkkinalla ja lisäävät sen houkuttelevuutta työnhakijoiden silmissä. Se helpottaa yrityksen rekrytointeja tulevaisuudessa sekä auttaa niitä rekrytoimaan osaavaa henkilöstöä. (Miles ja McCamey 2018)

Hakijakokemuksen tieteellinen tutkimus on yhä niukkaa, mutta sitä on alettu tutkia viime vuosina yhä enemmän (Walker, Bauer, Cole, Berneth, Feild, Short 2013; Miles ja McCamey 2018). Kaupallisiin tarkoituksiin toteutettavia tutkimuksia toteuttaa vuosittain muun muassa Talent Board, joka paneutuu työnhakijoiden kokemuksiin rekrytointiprosesseista. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin hakijakokemuksen arvo ja tärkeys yrityksille sekä sen vaikutus niiden liiketoimintaan. Se perusti kilpailun nimeltä Candidate Experience Awards, joka vuosittain palkitsee erinomaisia hakijakokemuksia tarjonneita yrityksiä. (Talent Board 2016) Kilpailussa yrityksiä pyydetään itse arvioimaan hakijakokemuksensa onnistuneisuutta verrattuna muihin yrityksiin, on siis mahdollista, että hakijat ovat kokemuksista eri mieltä. Suomessa hakijakokemusta tutkii vuosittain aTalent Recruiting, joka keskittyy tutkimaan nuorten aikuisten kokemuksia ja asenteita työnhakukanavista, rekrytointimenetelmistä, rekrytointiprosesseista, rekrytointiviestinnästä, työsuhteen kestosta ja työntekijöiden sitoutumisesta työnhakumarkkinalla. (aTalent Recruiting 2018)

Hakijakokemuksen tärkeyden tiedostamisesta huolimatta yritykset epäonnistuvat edelleen laajalti positiivisen hakijakokemuksen tarjoamisessa. (Walker et al. 2013; CareerArc 2016; Barbedette 2004; aTalent Recruiting 2018) CareerArcin (2016) toteuttaman tutkimuksen mukaan vuonna 2016 yli puolet tutkimukseen vastanneista työnhakijoista kertoi kokeneensa huonon hakijakokemuksen, joista suurin osa kertoi jakaneensa sen sidosryhmilleen. Hakijat nykypäivänä jakavat negatiivisia kokemuksiaan ahkerasti sosiaalisen median välityksellä, mikä vaikuttaa yrityksen brändiin ja houkuttelevuuteen työnantajana negatiivisesti. (Altiero 2016; Miles ja McCamey 2018; Zhang ja Feinzig 2017; Gretczko & Cleary 2016; CareerArc 2016) Asiakaskokemusten johtaminen ja mittaaminen on yrityksissä ollut keskeistä jo pidemmän aikaa, mutta hakijakokemuksen toteuttaminen monessa yrityksessä uupuu sen strategisesta tärkeydestä huolimatta kokonaan (Adams 2017). Gretczkon & Clearyn (2016) ja Barbedetten (2005) mukaan yritysten tulisi panostaa

rekrytointiprosessien suunnitteluun ja toteutukseen enemmän, sillä rekrytointiprosessi ja yrityksen edustajat vaikuttavat yrityksen brändiin ja mielikuvaan hakijoiden silmissä keskeisesti. Tällä hetkellä vain harva yritys suunnittelee hakijapolun, jossa se määrittelee positiivisen kokemuksen syntymisen kannalta tärkeimmät kosketuspisteet, mikä on ehto hakijakokemuksen onnistumiseen pitkällä aikavälillä. (Walker et al. 2013; Adams 2017) Hakijakokemus on kuitenkin asiakaskokemuksen muoto, joka vaatii onnistuakseen kohderyhmän tuntemuksen, strategian ja systemaattisen toteutuksen. (Brown et al. 2017; Onishuk 2017; Kaijala 2016) Yritysten olisi kriittistä keskittyä hakijakokemusten laatuun myös siksi, että tutkimusten mukaan suuri osa nuorista aikuisista hakevat töihin yritykseen, jonka tuotteita tai palveluita kuluttaa jo ennestään, jolloin hakijakokemus rakentuu osaksi jo aiemmin luotua asiakassuhdetta. (Chahal 2016; Zhang ja Feinzig 2015) Mikäli hakija on ollut yrityksen asiakas jo ennestään ja hakijakokemus on huono, se johtaa kuiluun asiakas- ja hakijakokemuksen välillä, mikä aiheuttaa turhautumista ja tyytymättömyyttä hakijan mielessä ja huonoimmassa tapauksessa hakija päättää asiakassuhteen yritykseen kokonaan. (Adams 2017; Chahal 2016)

3.1 Hakijakokemuksen elementit

Tässä tutkielmassa tutkitaan hakijakokemuksen muodostumista Steinin ja Ramaseshanin (2016) määrittelemien seitsemän elementin kautta. Taulukkoon 2 on koottu luvussa 2 käsiteltyjen elementtien määritelmät ja esimerkit siitä, miten ne esiintyvät rekrytointikontekstissa. Positiivisen hakijakokemuksen muodostaminen edellyttää kosketuspisteiden määrittämistä sekä prosessien muokkaamista niin, että ne tukevat positiivisen kokemuksen syntymistä. (Miles ja McCamey 2018)

Taulukko 2. Hakijakokemuksen elementit (mukaillen Stein ja Ramaseshan 2016)

	Määritelmä	Esimerkki
Ympäristö	Fyysiset elementit, jotka hakija kokee tai aistii kohdatessaan yrityksen	Miellyttävät haastattelutilat ja tunnelma Visuaaliset nettisivut

Teknologia	Teknologiset elementit, jotka hakija kohtaa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa	Selkeä ja helppokäyttöinen hakuportaali
Viestintä	Yhdensuuntainen viestintä yritykseltä hakijalle	Säännöllinen viestintä prosessin kulusta
Prosessi	Kosketuspisteiden jatkumo, jonka hakija käy läpi saavuttaakseen lopputuleman	Nopea, läpinäkyvä ja hakijaa kunnioittava rekrytointiprosessi
Työntekijän ja hakijan välinen vuorovaikutus	Vuorovaikutustilanteet hakijan ja prosessista vastaavan henkilön kanssa	Miellyttävä haastattelutilanne
Hakijoiden välinen vuorovaikutus	Hakijoiden keskinäiset vuorovaikutustilanteet	Word-of-mouth
Tuotteeseen liittyvät tekijät	Hakijan kokemus haettavasta työtehtävästä	Työtehtävä ja yritys Yrityksen ilmapiiri

3.1.1 Ympäristö

Ympäristöön lukeutuvat kaikki tekijät, jotka hakija huomaa tai aistii kohdatessaan yrityksen erilaisissa kosketuspisteissä. Ne voivat olla fyysisiä elementtejä, kuten yrityksen tilat ja nettisivut tai aistittavia elementtejä kuten ilmapiiri. Stein ja Ramaseshanin (2016) mukaan asiakkaat arvostavat fyysisten elementtien osalta visuaalisuutta, selkeyttä ja helppokäyttöisyyttä. Yrityksen nettisivuilla on tutkitusti merkitystä hakijoiden tiedonhakuun ja sitä käytetään merkittävänä tiedon lähteenä arvioidessa työnantajan sopivuutta tulevana työnantajana. (Brown et al. 2017; CareerBuilder 2017; Lee 2017) Sivujen tulisi olla selkeät, informatiiviset ja tiedon tulisi olla helposti löydettävissä. (Onishuk 2017) Sosiaalisen median rooli työnhaussa on myös kasvanut ja suuri osa hakijoista käyttää sitä informaatiokanavana aktiivisesti, minkä takia on tärkeää, että yrityksen kanavien sisältö on laadukasta ja yhtenäistä kanavien kesken. (Trost 2014) Ympäristöön lukeutuviin elementteihin lukeutuu myös

työpaikkailmoitus, joka katsotaan olevan alku varsinaiselle hakijakokemukselle. Hakijat sen olevan mahdollisimman selkeä, todenmukainen ja sisältävän mahdollisimman paljon tietoa tarjotusta tehtävästä. (aTalent Recruiting 2018; Walker et al. 2013) Yrityksen tilojen toivotaan olevan viihtyisiä ja miellyttäviä (Stein ja Ramaseshan 2016). Steinin ja Ramaseshanin mukaan ilmapiiri on asiakaskokemuksen muodostumisessa tärkeää ja osa asiakkaista pitää sitä jopa palvelun laatua tärkeämpänä tekijänä positiivisen asiakaskokemuksen syntymisessä. Gimbel (2016) korostaa, että hakija saa yleensä ensimmäisen kosketuksen ilmapiiriin ja yrityksen fyysisiin tiloihin tullessaan haastatteluun ja onkin tärkeää, että hakija tuntisi olonsa tervetulleeksi jo heti saapuessaan. Hakijat arvostavat usein myös sitä, että he saavat mahdollisuuden esimerkiksi kiertää toimistoa ja tavata mahdollisia tulevia kollegoita, jotta he pystyvät paremmin arvioimaan työnantajan soveltuvuutta tarpeisiinsa.

3.1.2 Teknologia

Teknologisiin elementteihin lukeutuvat muun muassa yrityksen nettisivut, mobiilisovellukset ja hakuportaali. Adamsin (2017) ja Trostin (2014) mukaan teknologiset elementit ovat nykypäivänä kriittisiä tekijöitä hakijakokemuksen muodostumisessa ja toimiessaan hyvin ne tuovat yritykselle merkittävää kilpailuetua. Asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttaa digitaalisissa kanavissa eniten helppokäyttöisyys ja käytetty aika, joten teknologian toimivuudella on suuri merkitys asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta. (Zhang ja Feinzig 2017; Trost 2014) Teknologisten elementtien osalta asiakkaat arvostavat etenkin käytännöllisyyttä, tehokkuutta ja helppoutta (Onishuk 2017; Stein ja Ramaseshan 2016). Fowler ja Bridges (2010) sekä Adams (2017) määrittävätkin teknologisten kosketuspisteiden olevan kriittisiä kosketuspisteitä kokemuksen onnistumisen kannalta, sillä toimiessaan saumattomasti ne edesauttavat positiivisten kokemusten syntyä merkittävästi, mutta epäonnistuessaan ne aiheuttavat runsaasti negatiivisia tunteita yritystä kohtaan. Keskeisin teknologinen elementti rekrytointiprosessissa on hakuportaali, joten on tärkeää, että se on selkeä, helppokäyttöinen ja sen käyttöä on mietitty hakijan näkökulmasta. (Trost 2014; aTalent Recruiting 2018; Onishuk 2017; Sylva ja Mol 2009) Hakijat arvostavat suuresti portaalia, joka on osittain automatisoitu niin, että se hakee osan tiedoista ansioluettelosta automaattisesti ja puolestaan turhautuvat portaaleihin,

jotka vaativat useiden kenttien täyttämistä asioista, jotka olisivat näkyvissä hakijan CV:ssä tai hakemuksessa. (CareerBuilder 2017; aTalent Recruiting 2018; Trost 2014) Hakuportaaleilla on tunnetusti mahdollista erottua hakijoiden joukossa positiivisesti ja osa yrityksistä on muun muassa on investoineet järjestelmään, josta hakijan on mahdollista nähdä koko rekrytointiprosessi vaiheineen ja josta hakijapolku on selkeämmin hahmotettavissa. (Chahal 2016)

3.1.3 Viestintä

Viestinnällisillä elementeillä tarkoitetaan yritykseltä asiakkaalle suunnattua eri kanavien välityksellä tapahtuvaa markkinointiviestintää kuten mainontaa sekä informatiivista viestintää, jonka tarkoituksena on antaa asiakkaille enemmän tietoa tarjotusta tuotteesta tai palvelusta. (Stein ja Ramaseshan 2016) Viestinnällä on suuri merkitys myös hakijakokemuksen muodostumiseen prosessin jokaisessa vaiheessa. Markkinoinnilla ja mainonnalla pyritään herättämään hakijat yrityksen olemassaoloon ja katsomaan yrityksen tarjoamia tehtäviä ja informatiivisen viestinnän avulla pyritään tarjoamaan hakijalle enemmän tietoa haetusta tehtävästä, yrityksestä ja ilmapiiristä (Stein ja Ramaseshan 2016; Brown et al. 2017; aTalent Recruiting 2018; Ma ja Allen 2009) Rekrytointiprosesseissa keskeiseen asemaan nousevat sosiaalisen median sisältö, jota hakijat käyttävät ahkerasti saadakseen paremman kuvan yrityksestä. Hakijat kiinnittävät huomiota etenkin erilaisiin tiedotteisiin, blogiteksteihin ja videoihin ja arvioivat niiden avulla työnantajan sopivuutta itselleen. (aTalent Recruiting 2018) Hakijat arvostavat etenkin työntekijöiden itsensä tuottamaa sisältöä, sillä se koetaan aidommaksi, kuin perinteinen mainonta (Brown et al. 2017). Brown et al. (2017) ja Kaijala (2016) korostavat, että yrityksen kannattaa viestiä mahdollisista kehittymismahdollisuuksista ja muista vetovoimatekijöistä viestinnässään, sillä se lisää yrityksen vetovoimaisuutta hakijoita kohtaan. Informatiivisen viestinnän merkitys korostuu myös työpaikkailmoituksessa; on tärkeää, että se on selkeä ja siinä kuvataan työtehtävät mahdollisimman todenmukaisesti. (Barbedette 2005; Gimbel 2016; Lee 2017)

Prosessin aikaisen viestinnän toivotaan olevan säännöllistä, selkeää, todenmukaista, sekä toimitettavan hakijan näkökulmasta oikeaan aikaan. (CareerBuilder 2017) Hakijoiden on tutkittu pitävän viestintää prosessin etenemisestä ja valintapäätöksistä

kaikkein tärkeimpänä viestinnän osa-alueena. (aTalent Recruiting 2018; Zhang ja Feinzig 2017) Hakijat odottavat kuulevansa lähes reaaliaikaisesti päivityksiä rekrytointiprosessin vaiheista ja turhautuvat jos eivät kuule yrityksestä tarpeeksi usein (Onishuk 2017). Adams (2017) korostaa empaattisuuden merkitystä viestinnässä, yrityksen kannattaa viestiä jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kunnioituksesta hakijoiden aikaa kohtaan esimerkiksi personoiduilla viesteillä prosessin kulusta tai kiittämällä hakijoita esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä. Hakijat odottavat nykypäivänä henkilökohtaisuutta ja pienikin huomion viestii hakijan arvostuksesta ja vaikuttaa positiivisen hakijakokemuksen syntymiseen. On myös tutkittu, että hakijat ovat valmiita joustamaan prosessin keston kanssa, mikäli yritys viestii siitä aktiivisesti. (aTalent Recruiting 2018; Gimbel 2016; Trost 2014)

3.1.4 Prosessi

Prosessilla tarkoitetaan asiakaspolkua, jonka asiakas käy läpi saavuttaakseen jonkinlaisen lopputuleman yrityksen kanssa. Prosessiin liittyvissä tekijöissä korostuu prosessin nopeus, helppous ja selkeys. (Stein ja Ramaseshan 2016) Rekrytointikontekstissa prosessilla tarkoitetaan rekrytointiprosessia, joka alkaa hakijan tiedonhankinnasta ja päättyy valintaan, jolloin hakija joko rekrytoituu yritykseen tai eri tule valituksi tehtävään. Rekrytointiprosessi alkaa usein työpaikkailmoituksesta ja yrityksestä riippuen pitää yleensä sisällään useampia vaiheita kuten hakemuksen, puhelinhaastattelun, henkilökohtaisen haastattelun, mahdolliset soveltuvuustestit, valinnan ja palautteen. Trostin (2014), Zhanging ja Feinzigin (2017) mukaan onnistuneen rekrytointiprosessin keskeisimmät tekijät ovat nopeus, läpinäkyvyys ja kunnioitus. Tarkoituksena on toteuttaa mahdollisimman nopea prosessi, jossa hakijalla on tunne siitä, että hänen aikaansa arvostetaan. (Gimbel 2016) Läpinäkyvyydellä pyritään siihen, että hakija tietää prosessin jokaisessa vaiheessa mitä tapahtuu seuraavaksi. (Zhang ja Feinzig 2017) Hakijan kunnioitus ilmenee niin, että hakijaa kuunnellaan, kunnioitetaan ja hänet otetaan huomioon prosessin jokaisessa vaiheessa. (Trost 2014) Chalal (2017) painottaa kunnioituksen ja läpinäkyvyyden lisäksi reiluuden merkitystä; hakijoilla tulee olla tunne siitä, että heitä kohdellaan prosessissa tasavertaisesti.

Prosessin tulisi olla systemaattisesti mahdollisimman hakijaystävällinen ja jotta se olisi mahdollista, yrityksen täytyy tuntea kohderyhmänsä hyvin. (Gimbel 2016; Onishuk 2017) Pienet asiat ovat hakijakokemuksen muodostumisessa suuria, kuten hakulomakkeen harkitut kysymykset ja sähköpostivahvistuksen lähettäminen saapuneesta hakemuksesta. (Lee 2017) Haastattelutilanteessa on tutkittu, että suurin osa hakijoista ei arvosta ryhmähaastattelutilanteita, sillä ne koetaan epäluonnollisena ja kilpailullisena asetelmana. (aTalent Recruiting 2018) Gimbelin (2016) mukaan positiivisen hakijakokemuksen tarkoituksena on tuoda hakijalle lisäarvoa prosessin lopputuloksesta riippumatta ja siksi hän painottaa palautteen annon merkitystä. Näin myös ei-valitut hakijat voivat mahdollisesti parantaa suoritustaan seuraavissa prosesseissa.

3.1.5 Työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus

Steinin ja Ramaseshanin (2016) mukaan työntekijöiden ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on läsnä asiakaspolun jokaisessa vaiheessa ja sillä on merkittävä vaikutus positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen. Työntekijöiden palveluvalttius ja asiantuntijuus tuo lisäarvoa merkittävästi ja nykypäivänä se on yksi avaintekijöistä asiakaskokemusten muodostumisessa. Gimbelin (2016) ja Leen (2017) mukaan samat piirteet pätevät myös rekrytointikontekstissa; kaikki vuorovaikutus yrityksen ja hakijan välillä vaikuttaa hakijakokemuksen muodostumiseen. Vuorovaikutus alkaa usein rekrytointiprosessin edetessä puhelinhaastatteluvaiheeseen tai haastatteluvaiheeseen, jolloin hakija muodostaa ensivaikutelman yrityksestä haastattelevan henkilön perusteella. (aTalent Recruiting 2018; Miles ja McCamey 2018) Milesin ja McCameyn (2018) yrityksen edustaja eli rekrytoija vaikuttaa olennaisesti hakijan halukkuuteen jatkaa rekrytointiprosessissa. Rekrytoijilta odotetaan asiantuntijuutta ja ammattitaitoa prosessin jokaisessa vaiheessa (Taylor ja Bergman 1987) ja hakijat toivovat asiakkaiden tavoin tulevansa haastattelutilanteessa huomioiduiksi ja kuunnelluiksi (Gimbel 2016; Lee 2017). aTalent Recruitingin (2018) ja Gimbelin (2016) mukaan hakijat toivovat myös saavansa palautetta rekrytointiprosessin aikana ja sen jälkeen, jotta he voivat kehittää itseään prosessin lopputuloksesta riippumatta. Palautteen anto yrityksen näkökulmasta on tärkeää siksi, että se on viesti hakijalle siitä, että hänen aikaansa ja kiinnostusta yritystä kohtaan arvostetaan huolimatta rekrytointiprosessin lopputuloksesta.

Walkerin et al. (2013) mukaan työnhakijat peilaavat vuorovaikutuksen perusteella myös organisaation asenteita ja arvioivat niiden mukaan voisivatko he viihtyä yrityksessä. Sen takia yrityksen tulisi suunnitella myös vuorovaikutukselliset elementit esimerkiksi, että sen lisäksi että tullessiin työhakemuksiin reagoidaan, niin määritellään, että milloin ja miten reagoidaan. Pienet eleet viestivät kunnioittavasta vuorovaikutuksesta kuten haastatteluajkojen sopiminen yhteisymmärryksessä pelkän ajan ilmoittamisen sijaan, ystävällinen vuorovaikutuksen sävy ja riittävän tiedon antaminen prosessin eri vaiheista, kuten sen, kuka hakijan tulee haastattelemaan milloinkin. (Trost 2014)

3.1.6 Asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus

Steinin ja Ramaseshanin (2016) mukaan asiakkaiden keskinäisellä vuorovaikutuksella eli word-of-mouthilla on todettu olevan suuri merkitys etenkin asiakaspolun alussa tiedonhakuvaiheessa. Asiakas etsii aktiivisesti muiden kokemuksia ja arvioita tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä ja muodostaa mielikuvan yrityksen tai tuotteen houkuttelevuudesta lukemansa perusteella. Se, kuinka paljon word-of-mouth vaikuttaa asiakkaan arvioon tuotteesta tai yrityksestä riippuu asiakkaasta, osa luottaa lukemaansa paljon ja toiset vähemmän. Rekrytointikontekstissa työnhakijat etsivät asiakkaiden tavoin aktiivisesti tietoa yrityksestä, haetusta tehtävästä ja palkkatasosta erilaisilta foorumeilta ja sidosryhmiltään ja arvioivat sitä mahdollisena työnantajana lukemansa ja kuulemansa perusteella. (aTalent Recruiting 2018; Trost 2014; Miles ja McCamey 2018) Kaikki tieto mitä yrityksestä liikkuu vaikuttaa yrityksen työnantajabrändiin (engl. employer brand), positiiviset asiat vahventavasti ja negatiiviset heikentäen (Allden ja Harris 2013; Sartain 2005). Yritys voi pyrkiä vahvistamaan hakijoiden mielikuvia siitä työnantajamarkkinoinnin (engl. employer branding) keinoin, mutta sosiaalisen median aikakaudella yrityksen on mahdotonta kontrolloida sitä täysin. Hakijat nykypäivänä jakavat negatiivisia kokemuksiaan ahkerasti, mikä vaikuttaa yrityksen brändiin ja houkuttelevuuteen työnantajana negatiivisesti, mutta positiivisten kokemusten avulla on mahdollisuus erottua kilpailijoista merkittäväällä tavalla. (Altiero 2016; Miles ja McCamey 2018; Zhang ja Feinzig 2017; Gretczko & Cleary 2016) Steinin ja Ramaseshanin (2016) mukaan monet asiakkaat määrittävät word-of-mouthin tärkeimmäksi tekijäksi heidän

päätöksessään joko jatkaa asiakaspolulla eteenpäin tai palata alkuun vertailemaan muita vaihtoehtoja. Etenkin negatiivisilla arvioilla, vaikka niitä olisi suhteessa positiivisiin arvioihin huomattavan pieni määrä, on suuri negatiivinen vaikutus asiakkaan arvion muodostamiseen. (Trost 2014; Stein ja Ramaseshan 2016)

3.1.7 Tuotteeseen liittyvät tekijät

Tuotteisiin liittyvistä tekijöistä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat oleellisesti yrityksen todellinen tuotteen tai palvelun laatu ja yrityksen antama informaatio tuotteesta tai palvelusta. Asiakkaan positiivista kokemusta edesauttaa huomattavasti, mikäli hän pystyy kartoittamaan tarjoaman yksityiskohdat ja arvioimaan todenmukaisesti sen sopivuutta hänen tarpeensa täyttämiseksi. Avainasemassa on myös asiakaslupauksen täyttäminen, mikäli tuotteen tai palvelun kuvailu ei vastaa todellista laatua asiakas pettyy, mikä johtaa negatiiviseen asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Stein ja Ramaseshan 2016) Rekrytointikontekstissa suurin tuotteeseen liittyvä tekijä on haettu työtehtävä, tehtäväkuva ja yrityksen ilmapiiri. Mitä paremmin yritys perehtyy haettavan tehtävän työnkuvaan ja vastuualueisiin sitä helpommin se pystyy viestiä tehtävän todenmukaisen sisällön työnhakijalle. Tehtävän tunteminen ja sen vaatimusten ja tarjoaman määrittely on myös ratkaiseva asia sen kannalta, että tehtävään löytyy ja valitaan aidosti sopivin henkilö. (Barbedette 2005; Gimbel 2016; Stein ja Ramaseshan 2016) Hakijat haluavat tietää tehtävästä ja yrityksestä mahdollisimman paljon jo ennen hakemuksen lähettämistä ja yhä useampi arvioi yritystä kotisivujen, erilaisten foorumeiden sekä word-of-mouthin välityksellä. (Barbedette 2005; Stein ja Ramaseshan 2016) On tärkeää myös, että työpaikkailmoituksessa kuvatut tehtävät vastaavat todellisuutta ja yrityksen ilmapiiri on luvattun mukainen. (aTalent Recruiting 2018) Gimbelin (2016) mukaan hakijan tulisi pystyä näkemään ja aistimaan yrityksen kulttuuria mahdollisimman paljon jo haastattelutilanteessa. Hyvä keino rekrytinnissa on ottaa haastatteluun henkilöstöresursseista vastaavan lisäksi rekrytoiva esimies sekä esimerkiksi hakijan mahdollinen tuleva kollega. Myös esimerkiksi toimiston kiertäminen ja tulevien kollegoiden tervehtiminen helpottaa todenmukaisen mielikuvan syntymistä yrityksestä hakijan mielessä. (Lee 2017; aTalent Recruiting 2018)

3.2 Hakijakokemuksen seurauksia

Tutkimusten mukaan positiivisten hakijakokemusten tarjoaminen nopeuttaa rekrytointiprosesseja, kun prosessi on tarkkaan harkittu ja yritys voi keskittyä sen systemaattiseen toteutukseen. Hakuprosesseissa hyvin menestyneet mutta ei-valitut hakijat hakevat myös yrityksen tehtäviä uudelleen, mikä lisää relevanttien hakijoiden määrää prosessissa sekä he suosittelevat yritystä sidosryhmilleen (Chahal 2016; Lee 2017; Zhang ja Feinzig 2017) Kuluttajatuotteita valmistavien yritysten kohdalla hakijat jatkavat todennäköisemmin yrityksen tuotteiden kuluttamista ja jatkavat asiakassuhdetta rekrytointiprosessin lopputuloksesta riippumatta. (Talent Board 2016; Zhang ja Feinzig 2017) Positiivisten kokemusten jakamisen on todettu vahventavan yrityksen asemaa kilpaillulla hakijamarkkinalla ja lisäävän sen houkuttelevuutta työnantajana hakijoiden keskuudessa. Useiden tehtyjen tutkimusten mukaan positiiviset kokemukset myös lisäävät asiakasvirtaa, sillä usea positiivisen kokemuksen saanut hakija harkitsisi asiakassuhteen luomista yritykseen riippumatta rekrytointiprosessin lopputuloksesta. (Adams 2017; Zhang ja Feinzig 2017) Positiiviset kokemukset parantavat myös yritykselle relevanttien työnhakijoiden määrää ja näin ollen parantavat yrityksen asemaa kilpaillulla markkinalla. Hakijakokemukseen panostaminen ja oikean kohderyhmän määrittäminen myös alentaa virherekrytointien todennäköisyyttä ja alentaa kustannuksia. (Adams 2017; Zhang ja Feinzig 2017) Hakijakokemuksen on tutkittu vaikuttavan brändiuskollisuuteen, hyvä hakijakokemus vahvistavasti ja huono heikentävästi. (Onishuk 2017)

Negatiivisen hakijakokemuksen seurauksena hakijat eivät todennäköisesti hae kyseisen yrityksen tehtäviä uudelleen, jonka lisäksi he jakavat negatiivista kokemustaan sidosryhmilleen. (Onishuk 2017; Zhang ja Feinzig 2017) Talent Boardin toteuttaman tutkimuksen vuonna 2016 mukaan lähes puolet negatiivisen kokemuksen kokeneista kertoivat, etteivät jatkaisi yrityksen kannattamista kokemuksen jälkeen tuotteita tai palveluita ostamalla, vaan etsisivät tarpeilleen toisen tarjoajan. (Talent Board 2016) Negatiiviset hakijakokemukset vaikeuttavat yritysten rekrytointeja entisestään, sillä ne jaettaessa vahingoittaa yrityksen brändiä ja vähentää hakijoiden määrää tulevaisuudessa. (Chahal 2016; Adams 2017; Onishuk 2017) Haittavaikutukset ovat merkittäviä, sillä jokaiseen tehtävään hakee usein kymmeniä tai satoja hakijoita, jolloin negatiivisten kokemusten saanut määrä kumuloituu satoihin tai

tuhansiin vuodessa. Muun muassa Virgin Media arvioi negatiivisen hakijakokemuksen kustantavan yritykselle suorasti ja epäsuorasti noin kuusi miljoonaa dollaria vuodessa. (Miles ja McCamey 2018) Sekä positiivisella että negatiivisella kokemuksella on tutkittu olevan vaikutus yritysmielikuvan syntymiseen, sekä hakijan, että tämän sidosryhmien kohdalla (Miles ja McCamey 2018; Gimbel 2016; Onishuk 2017)

4 HAKIJAKOKEMUKSEN RAKENTUMINEN KOHDEYRITYKSEN REKRYTOINTIPROSESSISSA

Tutkielman empiirinen osio pohjautuu haastatteluin toteutettuun tapaustutkimukseen valitussa kohdeyrityksessä. Yritys toimii henkilöstö- ja rekrytointialalla ja on yksi alansa suurimmista toimijoista pohjoismaissa. Yritys on perustettu Ruotsissa ja sillä on toimintaa Suomen lisäksi myös Saksassa, Norjassa, Tanskassa ja Sveitsissä. Yritys on keskittynyt vastavalmistuneiden ja ammatillisen uransa alkuvaiheessa olevien henkilöiden työllistämiseen ja toteuttaa vuosittain tutkimuksia kohderyhmänsä tuntemiseksi. Konserni perustettiin Ruotsissa vuonna 1998 ja se aloitti toimintansa Suomessa vuonna 2008.

4.1 Aineiston kuvaus ja hankinta

Haastateltavat henkilöt kävivät läpi rekrytointiprosessin kesä-heinäkuussa 2018 ja aloittivat tehtävässä elokuussa 2018. Aineisto kerättiin käyttäen puolistruktioituja teemahaastatteluja, eli haastattelujen teemat olivat ennalta määrätty tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti ja haastattelua varten rakennettiin valmis kysymysrunko. Teemahaastattelun mukaisesti haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimesti, sekä haastattelun aikana ilmenneisiin lisäkysymyksiin. Kysymysten järjestystä muokattiin haastateltavien mukaan ja kysyttiin myös tarkentavia kysymyksiä haastateltavien vastausten perusteella mahdollisimman laadukkaana otoksen mahdollistamiseksi.

Haastattelut toteutettiin tapausyrityksen tiloissa yksilöhaastatteluina. Haastatteluja oli kolme ja kaikki haastateltavat rekrytoituivat tapausyritykseen heinäkuussa 2018. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti niin, että he olivat kaikki käyneet saman rekrytointiprosessin samaan tehtävään samanaikaisesti. Haastateltavien valinnassa käytettiin seuraavia kriteereitä: haastateltava on hakenut rekrytointipäällikön tehtävää kesällä 2018, tullut valituksi siihen sekä on kertonut hakijakokemuksensa olleen

positiivinen. Positiivisuuden mittarina käytettiin case-yrityksessä käytettävää Net Promoter Score-mittaria ja haastateltavat olivat antaneet hakijakokemukselleen arvosanan 9 tai 10 eli erinomainen. Kriteerit valittiin siksi, että hakijakokemus on henkilöillä paremmin mielessä muutama kuukausi rekrytoitumisesta kuin myöhemmin, sekä hakijakokemuksen subjektiivisen luonteen vuoksi sen muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on luontevampaa tarkastella niin, että henkilöt ovat läpikäyneet saman prosessin ja NPS-lukua haluttiin käyttää siksi, että tutkimuksessa on tarkoitus löytää yhteneviä tekijöitä onnistuneen hakijakokemuksen syntymiseen, jonka takia sen haluttiin olevan positiivinen. Haastattelut nauhoitettiin ja litterointiin kokonaisuudessaan haastattelujen jälkeen syyskuussa 2018. Haastateltavista kaksi oli miestä ja yksi nainen ja heidät on merkitty tunnuksilla H1, H2 ja H3.

Taulukko 3. Aineiston kuvaus

Henkilö	Sukupuoli ja ikä	Rekrytointiprosessin kesto	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto minutteina	Net promoter score (0-10)
H1	Nainen, 26	2 viikkoa	6.9.2018	19	9
H2	Mies, 26	2 viikkoa	13.9.2018	22	9
H3	Mies, 25	1,5 viikkoa	4.9.2018	31	10

4.2 Menetelmän valinta

Aineiston analysointimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä, sillä se soveltuu hyvin hakijakokemuksen tutkimukseen ja avustaa tulosten vertailukelpoisuutta muiden aiheen tutkimusten kanssa. Sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä, jonka avulla tutkitaan jo valmiiksi tekstimuodossa olevia tai siihen muutettuja aineistoja. Sen tavoitteena on muodostaa aineiston avulla tutkitusta ilmiöstä selkeä ja tiivistetty kuvaus, jota voidaan verrata muihin samaa ilmiötä koskeviin tutkimuksiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2002) Sisällönanalyysin avulla on mahdollista tehdä laajasti erilaisia tutkimuksia, ja Tuomen ja Sarajärven (2017) mukaan suurin osa laadullisen tutkimuksen menetelmistä perustuvat suorasti tai epäsuorasti sisällönanalyysimenetelmään. Se voidaan jakaa karkeasti teoria- ja

aineistolähtöiseen- ja kvantitatiiviseen analyysiin, jossa aineisto käsitellään kvantitatiivisesti, jonka jälkeen se analysoidaan sisällönanalyysiä hyödyntäen. Aineistoa analysoidessa pyritään systemaattiseen ja objektiiviseen tarkasteluun ja siinä keskitytään tarkastelemaan aineiston sisältöä, rakennetta tai molempia (Seitamaa-Hakkarainen 2014). Aineisto voi koostua muun muassa haastatteluista, kirjoista, keskusteluista ja päiväkirjoista sekä muista kirjalliseen muotoon muutetuista dokumenteista. Tutkimus aloitetaan aineiston luokittelulla pääpiirteittäin kategorioihin, jonka avulla pyritään hahmottamaan haastattelujen keskeinen sisältö tutkittavan ilmiön kannalta. Jotta yhtenäiseen kokonaisuuteen pääseminen olisi mahdollista, aineistosta pyritään löytämään sekä yhteneviä, että erotelevia tekijöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002)

Sisällönanalyysissä lähestymistapoja on aineistolähtöinen eli induktiivinen-, teorialähtöinen eli deduktiivinen- ja teoriaohjaava eli abduktiivinen analyysi. (Tuomi ja Sarajärvi 2018; Eskola ja Suoranta 1998) Induktiivisessa analyysissä ei käytetä valmista teoriaa, vaan teoria luodaan aineiston pohjalta. Aikaisemmat teoriat, havainnot tai tieto tutkittavasta ilmiöstä ei vaikuta analyysiin millään tavalla, sillä analyysi on lähtöisin ainoastaan aineistosta. (Eskola ja Suoranta 1998) Teorialähtöisessä analyysi pohjautuu johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai kehykseen. Tutkimuksessa määritellään käsitteet ennalta ja teoriaa testataan uudessa kontekstissa. Teorialähtöisessä analyysissä päättely on usein deduktiivista, eli tutkimuksen teoreettisessa osiossa on ennalta määrätty kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. Siinä tutkittavasta ilmiöstä jo aiemmin tiedetty tieto ohjaa, miten tutkittava ilmiö määritellään ja aineiston hankinta toteutetaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2018) Lähestymistapa analyysiin on tässä tutkimuksessa teoriaohjaava eli abduktiivinen analyysi, joka on yhdistelmä aineisto- ja teoriapohjaista analyysiä. Sen tarkoituksena on käyttää teoriaa apuna, mutta analyysi ei pohjaudu siihen kokonaisvaltaisesti. Analyysistä on tällöin huomattavissa aikaisemman teorian ja tiedon vaikutus, mutta teorian testaamisen sijaan pääpaino on uusien ajatusmallien luomisessa tutkitusta ilmiöstä. Tutkittavan ilmiön määrittely on tällöin vapaa, eikä aikaisemman teorian, mallin tai kehyksen sanelema. (Tuomi ja Sarajärvi 2018)

4.3 Hakijakokemuksen muodostuminen

Haastattelut pidettiin ja nauhoitettiin syyskuussa 2018 ja litteroitiin heti sen jälkeen. Litteroinnin jälkeen aineisto redusoitiin, klusteroitiin ja jaettiin luokkiin sen yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien mukaan. Luokkiin jaettaessa etsittiin tutkimuksen kannalta olennaiset asiat, joiden pohjalta analyysiä lähestyttiin. Aineisto jaettiin kategorioihin hakijakokemuksen seitsemää elementin mukaan, jotka olivat: ympäristö, teknologia, viestintä, prosessi, työntekijän ja hakijan välinen vuorovaikutus, hakijoiden välinen vuorovaikutus ja tuotteeseen liittyvät tekijät.

4.3.1 Ympäristölliset tekijät

Kaikki haastateltavat kuvasivat ympäristön vaikuttaneen merkittävästi positiivisen hakijakokemuksen muodostumiseen. Ympäristön osalta haastateltavat kokivat yrityksen tilat ja aulan vastaanoton erityisen hyväksi. Kaikki haastateltavat kuvasivat aulaa ja haastattelutiloja moderneiksi, valoisiksi ja viihtyisiksi. H1 kuvasi aulan työntekijöitä ystävällisiksi ja vastaanottavaisiksi, ja kertoi, että häntä jännitti vähemmän mennä haastatteluun, kun jutteli hetken työntekijöiden kanssa ennen haastattelun alkamista. H3 kertoi myös, että koki aulan ystävällisyyden tärkeimmäksi yksittäiseksi positiiviseksi tekijäksi tullessaan haastatteluun, sillä se sai hänet tuntemaan olonsa tervetulleeksi. Sopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä kaikki haastateltavat myös kiersivät toimiston ja kävivät tervehtimässä tulevia kollegoitaan. Kaikki haastateltavat kokivat sen lisäarvoa tuovaksi seikaksi, sillä ilmapiiri oli hyvä ja he kokivat saaneensa vahvistuksen siitä, että ovat hakeneet itselleen oikeaan paikkaan. Ympäristöllisiin tekijöihin (ts. fyysiset elementit) kuuluu myös työpaikkailmoitus, jolla ei koettu olevan suurta vaikutusta hakijakokemuksen syntymiseen. H2 kertoi käyneensä sen läpi monta kertaa ja etsi sieltä informaatiota, jonka koki kuitenkin jääneen vajaaksi. Hän kertoi, että siinä oli kaikki oleellinen, mutta toivoisi sen tulevaisuudessa olevan vielä entistä selkeämpi, sillä kokee helpommaksi avata olennaista osaamistaan hakemuskirjeessä, kun tehtävä ja vaatimukset ovat selkeästi kerrottu ilmoituksessa. H2 koki ilmoituksen neutraaliksi ja sisältäneen olennaiset asiat. H3 koki sen hyväksi ja koki, että se vahvisti hänen tunnettaan siitä, että on hakeutumassa itselleen oikealle urapolulle ja hakemassa oikeaa tehtävää. H3 kuvaili ilmoitusta näin: *”siin oli kerrottu kaikki mikä sai mielenkiinnon heräämään se verran hyvin et mä haluan sen paikan. Siinä oli hyvin kerrottu myynnillisestä ja rekrytöidäkökulmasta ja se oli se mikä niinku lokahti palaset*

kohdalleen et sai yhdistää kaks kivaa asiaa mitä oon aina halunnut tehdä. Se oli ilmoitettu siinä hyvin ja selkeästi niin se oli ratkaiseva tekijä.” Ympäristöön liittyvistä tekijöistä myönteisesti nousi esiin siis yrityksen tilat, nettisivut ja ilmapiiri, joista ilmapiiri koettiin tärkeimmäksi vaikuttajaksi ympäristöön liittyvistä tekijöistä.

4.3.2 Teknologiset tekijät

Teknologisista elementeistä hakuportaali koettiin hyväksi ja tärkeäksi kokemuksen kannalta. H2 kiitteli sen selkeyttä ja suoraviivaisuutta; hän oli ladannut sinne CV:n ja hakemuksen pdf-muodossa ja kirjoittanut lyhyen esittelytekstin. Hän kertoi sen nopeuttaneen hakua huomattavasti, kun tiedostot pdf-muodossa olivat riittäviä, eikä tarvinnut täyttää tiedostoista löytyviä tietoja erikseen. H1 kuvaili sitä näin: *”Siitä ei itseasiassa oo kauheen hyviä muistikuvia et minkälainen se oli mut musta se ainakin oli tosi helppo täyttää, kun must tuntuu et tosi monessa paikassa pitää täyttää hirveesti kaikkia pieniä kohtia ja kirjottaa eka joku ilmotus tähän ja sit liittää miljoona tiedostoa ja muita juttuja niin mun mielestä se oli nopee ja selkee siinä mielessä et se oli mun muistikuva siitä, et jos mulla olis joku huonompi muistikuva siitä niin kyl mä muistaisin sen aika helposti”*. Kaikki hakijat kokivat portaalin helpoksi ja sanoivat, ettei se ollut kriittinen tekijä kokemuksen muodostumisessa, mutta mikäli se olisi ollut huonompi, niin se olisi voinut vaikuttaa negatiivisesti. Teknologian merkitys koettiin yllättävän neutraaliksi aikaisempiin tutkimuksiin verraten, toisaalta se on kuitenkin linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, sillä hakijat odottavat hakuportaalien olevan hakijaystävällisiä, helppoja, nopeita ja selkeitä käyttää. Toivottu taso koetaan standardina ja hakuportaalissa täytyisi olla jotain erityistä, jotta se koettaisiin vaikuttavan positiivisesti hakijakokemukseen. Mikäli se ei täytä toivottua tasoa, sen koetaan vaikuttavan kokemukseen negatiivisesti. Tämän tutkimuksen osalta hakuportaali koettiin neutraaliksi, eikä sen koettu vaikuttavan merkittävästi hakijakokemuksen syntymiseen.

4.3.3 Viestinnälliset tekijät

Viestinnällä koettiin olevan suuri merkitys kokemuksen muodostumiseen koko prosessin ajan. Informatiivisen viestinnän osalta jokainen haastateltava kertoi etsineensä tietoa yrityksestä prosessin eri vaiheissa. H2 etsi tietoa internetistä

työpaikkailmoituksen lukemisen jälkeen ja kertoi katsoneensa markkinointisisältöä yrityksen sosiaalisen median tileiltä. Hän kertoi etenkin videoiden vaikuttaneen hänen mielikuvaan yrityksestä, sillä materiaali oli laadukasta, informatiivista ja siitä välittyi hyvä ilmapiiri. Hän kertoi sen vaikuttaneen etenkin päätökseen hakea tehtävää ja helpottaneen arviointia siitä voisiko yritys olla sopiva työnantaja, muttei kokenut sen vaikuttaneen niinkään hakijakokemukseen. H2 ja H3 tunsivat yrityksen työntekijöitä entuudestaan ja käyttivät siksi tiedonhakuun vähemmän aikaa. He luottivat ystäviensä kertomaan yrityksestä ja tutustuivat muun muassa kotisivuihin kunnolla vasta haastattelukutsun jälkeen. Keskeisimpiä tiedonhakukanavia olivat Google, Youtube, LinkedIn, sekä yrityksen kotisivut. H3 kertoi arvostavansa sitä, että kanavat olivat selkeät ja tietoa oli helppo löytää. Molemmat H2 ja H3 kuitenkin kertoivat luottaneensa tuntemiensa työntekijöiden kertomaan kaikesta eniten.

Rekrytointiprosessin aikaisen viestinnän osalta hakijat kokivat sen olevan selkeää, runsasta ja oikeaan aikaan tapahtuvaa. Jokaisen rekrytointiprosessin vaiheen päättyessä sovittiin jo aika seuraavalle tai kerrottiin, että milloin hakija voisi odottaa kuulevansa rekrytointiprosessin jatkosta. Viestintä rekrytointiprosessin kulusta hoidettiin ensisijaisesti kasvotusten tai puhelimesta, jonka lisäksi haastatellut saivat meilitse vielä koottuna sovitut asiat, kuten esimerkiksi vahvistuksen kutsusta haastatteluun. Kasvotusten ja puhelimesta tapahtuvalla vuorovaikutuksella koettiin olevan suuri vaikutus, mutta sähköpostitse tapahtuva viestintä koettiin neutraaliksi. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että prosessissa pääpaino viestinnällä oli kasvotusten ja puhelimitse ja sähköpostitse hoidettiin vain vahvistukset aiemmin sovitusta asioista, jotta hakijan on helpompaa varmistaa sovitut ajat ja paikat lähempänä varsinaista ajankohtaa. Viestintä koettiin yhtenä tärkeimmistä tekijöistä positiivisen kokemuksen muodostumisen kannalta ja H3 kuvasi sitä näin *”Se oli suurin, mulle ehkä tärkein asia sen rekryprosessin aikana, koska tiesin koko ajan missä mennään, oli myös positiivista viestinnän sävy periaatteessa ja tsemppaavaa, saatto jopa käyttää sähköpostissa hymiöitä mikä on pikkujuttu mutta mulle se on esimerkiks tärkeä.”* Viestinnällisistä elementeistä tärkeimmiksi positiivisen kokemuksen muodostumisen kannalta nousivat runsas, selkeä ja oikeaan aikaan tapahtuva viestintä ja sen myös koettiin olevan yksi kriittisimmistä tekijöistä rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta.

Informatiivisen viestinnän osalta hakijat kokivat neutraaliksi kokemuksen kannalta, mutta kokivat, että se auttoi heitä etenemään prosessissa.

4.3.4 Prosessiin liittyvät tekijät

Rekrytointiprosessi piti sisällään hakuvaiheen, puhelinhaastattelun, henkilökohtaisen kompetenssipohjaisen haastattelun, matemaattiset sekä psykologiset testit, toisen haastattelukierroksen, jossa hakija tapasi mahdollisen tulevan esimiehensä sisäisen rekrytointipäällikön lisäksi, suosittelijapuhelut sekä päätöksen. Prosessissa oli runsaasti vuorovaikutusta yrityksen ja hakijoiden välillä ja H3 kertoi välillä kokeneensa haastavaksi päästä paikalle lyhyellä aikavälillä, sillä työskenteli prosessin ajan toiselle työnantajalle, mutta kiitteli yrityksen olleen joustava haastatteluajkojen suhteen ja sopineen aina sellaisen, jonka haastateltava sai onnistumaan. Rekrytointiprosessin osalta haastateltavat kehuivat kaikki prosessin nopeutta. Kaikilla haastateltavilla prosessi oli mennyt alusta loppuun alle kahdessa viikossa, minkä hakijat kokivat aiempiin prosesseihinsa verrattuna huomattavan nopeaksi. Haastateltavat kertoivat aiempien rekrytointiprosessiensa menneen usein niin, että hyvin usein hakemuksen jättämisen jälkeen he eivät kuulleet yritykseltä lainkaan, mikä aiheutti hämmennystä ja arvostuksen puutteen tunnetta. Prosessin selkeys ja nopeus helpotti haastateltavien elämää myös niin, että koettiin, että on helpompi tehdä myös itse päätöksiä, kuten alkaa järjestää muuttoa uuteen kaupunkiin ja järjestää muita käytännön asioita. Prosessin selkeys ja nopea aikataulu helpotti epävarmuuden tunnetta työnhaussa ja toi hakijoille tunteen siitä, että heidän aikaansa arvostetaan. Hakijat saivat sähköpostiinsa rekrytointiprosessin kuvauksen vaiheineen jo prosessin alussa ja kaikki kertoivat tienneensä mitä heiltä odotetaan prosessin jokaisessa vaiheessa. H3 kuvaili prosessia näin: *”Se tuntui ihan mahtavalta siksi, että se meni tosi nopeesti, se oli tosi jouhevaa. Mä tiesin koko ajan missä mennään, mulle aina kerrottiin seuraavasta vaiheesta et mitä seuraavaks tapahtuu. Mulle kerrottiin heti, että tulee menee mahdollisimman nopeesti ja vaikka oli tosi lyhyellä aikavälillä, ajoin saaristosta aamuviideltä tänne haastatteluun ja näin niin kuitenkin aina kysyttiin, että onks tää ok onnistuuko. Mut tottakai kun ite halus sitä paikkaan niin teki kaikkensa et pääsee sinne.”* H1 myös painotti arvostaneensa erityisesti sitä, että häneltä aina varmistettiin ajan sopiminen sen pelkän ilmoittamisen sijaan. Kaikki haastateltavat kehuivat myös prosessin selkeyttä, jota H3 kuvaili näin: *”Mä tiesin koko ajan kuka mut haastattelee*

seuraavaks mitä siel haastattelussa tehään onks se testit, onks se kompetenssipohjaisiin kysymyksiin, mua briifattiin kokoajan tosi hyvin ja aina varmistettiin onks mulla kysyttävää ja onks mulla kaikki selvää, tai haluunko lisätä jotain.” Kaikki haastateltavat kokivat prosessin selkeäksi, laadukkaaksi ja johdonmukaiseksi. H3 kiteytti tuntemuksensa prosessista näin: *”no itseasias kaikki mitä aiemmin sanoin eli viestintä, ihmiset ja laatu niin ne kaikki oli paremmin hoidettu, tää oli ylivoimaisesti paras rekryprosessi johon olen osallistunut noista edellämmainituista syistä. Oli nopee prosessi, hyvin viestitty ja kaikki oli prosessin aikana ihan uskomattoman vakuuttavia ja mukavia ja peilas hyvin sitä kulttuuria.”* Prosessi koettiin kaiken kaikkiaan nopeaksi, selkeäksi ja hakijaa kunnioittavaksi ja sen koettiin olevan merkittävä tekijä positiivisen kokemuksen muodostumisessa.

4.3.5 Työntekijän ja hakijan välisen vuorovaikutus

Haastateltavat näkivät työntekijän ja hakijan välisellä vuorovaikutuksella olleen suuri merkitys positiivisen kokemuksen muodostumisessa. H3 kertoi saaneensa hyvän tunteen jo puhelinhaastattelusta: *”Tosi positiivinen ja lämmin tunnejälki, se henkilö, joka mut puhelinhaastatteli ni edusti hyvin sitä mitä on nyt nähnyt sen jälkeen, kun on alottanut. Hän oli mun mielestä hyvät kasvot ja ensimmäinen ääni yritykselle mitä ite kuuli. Oli tosi positiivinen, reipas, ilonen ja sen takia oli helppo olla siinä puhelinhaastattelussa, siitä jäi tosi hyvä fiilis.”* Haastattelutilanteet koettiin miellyttäväiksi ja keskusteleviksi ja haastateltavat arvostivat sitä, että toisella haastattelukierroksella heidän tuleva esimiehensä oli läsnä haastattelussa. Soveltuvuustestit koettiin neutraaleina, mutta psykologiset testit koettiin mielekkäinä ja haastateltavat kokivat oppineensa niistä paljon itsestään. Testit suoritettiin ensimmäisen henkilökohtaisen haastattelun jälkeen ja niiden tulokset käytiin läpi toisella haastattelukierroksella. Testit koettiin lisäarvoa tuottavana tekijänä ja niiden koettiin vaikuttavan positiivisesti hakijakokemuksen syntyyn. H1 kuvaili testien tekemisen viestivän siitä, että yritys on aidosti kiinnostunut siitä, minkälaisia ihmisiä heille palkataan. H3 kertoi arvostaneensa eniten sitä, että testeihin tulosten läpikäyntiin oli varattu tunti aikaa hänen kanssaan ja hän sai mahdollisuuden vielä vaikuttaa testituloksiin, mikäli niissä oli jotain mistä hän olisi ollut eri mieltä. H1 kuvaili haastattelutilanteen olleen rento ja miellyttävä. H2 kertoi haastattelutilanteen olleen enemmän keskusteleva tenttaamisen sijaan ja hän arvosti sitä, että sai kysyä kysymyksiä ja niihin vastattiin ja hän koki vuorovaikuttamisen

hyväksi ja avoimeksi. H3 koki tilanteen myös keskustelevalaksi. Rekrytointipäällikön paikkoja oli avoinna neljä, joten haastateltavilta kysyttiin haastattelussa mahdollisia toiveita siitä, minkä alan rekrytointien parissa he mieluiten tekisivät töitä. Haastateltavat pitivät tätä lisäarvoa tuovana seikkana ja kokivat, että heidän toiveitaan kuunneltiin. Rekrytointiprosessissa annettiin palautetta, sekä positiivista, että rakentavaa prosessin jokaisessa vaiheessa ja kaikki haastateltavat näkivät sen positiivisena tekijänä. H2 kuvasi asiaa näin: *”mä tykkään saada palautetta mua enemmän ärsyttää, jos en saa ni koin sen tosi positiivisena, mitä enemmän tulee ni sen parempi.”* Hakijat kokivat vuorovaikutuksen olevan aitoa, rehellistä ja ammattitaitoista. Työntekijän ja hakijan välisellä vuorovaikutuksella koettiin olevan suuri merkitys kokemuksen muodostumisen kannalta ja koettiin, että se kuvasti yrityksen kulttuuria. Erityisesti miellyttävät haastattelutilanteet ja testien tuloksien läpikäynti koettiin positiivisena, sillä hakijat kokivat yrityksen olleen aidosti kiinnostuneita heistä yksilöinä.

4.3.6 Hakijoiden välinen vuorovaikutus

Word-of-mouthin vaikutus hakijoiden päätökseen hakea tehtävää oli suuri. H1 ja H3 tunsivat yrityksen työntekijöitä entuudestaan ja olivat kysyneet heiltä, että minkälaista yrityksessä on olla töissä. He olivat keskustelleet tuntemiensa työntekijöiden kanssa jo ennen hakemista ja olivat vakuuttuneita paikasta jo ennen hakemuksen laittamista. H1 kertoi seuraavasti: *”Kaveri oli täällä töissä ja kuulin siltä eli aika paljon tiesin jo etukäteen ja oli hyvä yrityskuva sitä kautta ja kuulin et täällä on tosi energist porukkaa ja innokast tekemään ni se oli se mielikuva jo etukäteen ja se on kyl pitänyt paikkansa.”* Työntekijät olivat kuvailleet yritystä hyväksi paikaksi olla töissä muun muassa energisen ilmapiirin, motivoituneen tekemisen ja palkitsemisen kulttuurin takia. H3 kuvaili olleensa vakuuttunut, että viihtyisi yrityksessä kuulemansa perusteella. H1 ja H2 kertoivat läheisilleen ja perheelleen hakeneensa tehtävää ja kertoivat saaneensa positiivista palautetta. H3 kertoi luottaneensa ystäviensä mielipiteeseen yrityksestä kaikista tiedonhakukanavista eniten: *”Kaverit tai tutut varmaankin. Se oli se. Kyl mä sanon et se oli kaikist luotettavin.”* Kaikki hakijat korostivat vuorovaikutuksen sidosryhmiensä kanssa vaikuttaneen positiiviseen hakijakokemuksen syntyyn vahvistavasti. Yrityksen työntekijät myös vahvistivat osaltaan yrityksen työnantajabrändiä ja mielikuvaa hyvänä työpaikkana. H1 kertoi kuulemastaan näin:

”Olin just kuullut sen, että tääl on nuoria ihmisiä töissä ja sit tavallaan just se että tosi motivoitunutta tekemään työnsä, se on ollut mulle aina tosi tärkeä että oon ympäristössä jossa ihmiset on kaikki motivoituneita tai suurin osa ainakin, että olis motivoituneita tekemään työnsä, koska siitä saa energiaa itelleekin tehdä sitä työtä. Se oli ehkä se, että tääl on semmonen hyvä motivoitunut meininki tehdä kovaa töitä.” Hakijoiden välinen vuorovaikutus vaikutti positiivisesti hakijakokemuksen syntyyn, sillä sidosryhmiltä saatu positiivinen palaute vahvisti haastateltavien tunnetta yrityksestä.

4.3.7 Tuotteeseen liittyvät tekijät

Työtehtävät kommunikointiin selkeästi prosessissa ja kaikki haastateltavat kokivat saaneensa niistä hyvän kuvan. Prosessin jokaisessa vaiheessa oli mahdollista kysyä kysymyksiä ja niihin vastattiin. Haastateltaville haluttiin myös antaa mahdollisimman hyvä kuva siitä minkälaisen ihmisten kanssa haastateltavat tulisivat tekemään töitä ja siksi toisessa haastattelussa oli mukana tuleva esimies, sekä jokaisen haastateltavan kanssa kierrettiin toimisto ja tervehdittiin tulevia kollegoita sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. H3 kuvasi asiaa näin *”tosi paljon, niin paljon kun jakso kysyä ja kysymyksiä mulle ei tullut paljon koska oli kerrottu etukäteen. Siis tosi paljon. Mulla oli selvä kuva, kun mä aloitin työt että mitä tuun tekemään, ei välttämättä että kenen kanssa ja miten kaikki tulee toimimaan ristiin kun täällä on niin paljon kirjainyhdistelmiä ja eri rooleja, mutta tiesin mitä tuun tekemään kyllä ja et se on koko prosessin läpivienti ja mitä siihen kuuluu ja kenen kanssa tuun olemaan yhteydessä mitä siihen hallinnollisen esimiehen rooliin kuuluu ... se täydens työpaikkailmoituksesta ja nettisivuilta saatua tietoa.”* Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen haastateltaviin pidettiin myös tiiviisti yhteyttä työssä aloituspäivään saakka, he tietoa alkavasta työstä ja kutsuja yrityksen yhteisiin tapahtumiin, jossa oli mahdollista tutustua tuleviin kollegoihin ennen varsinaisen työn aloittamista. Haastattelujen perusteella yrityksen ilmapiiri oli suuri vaikuttava tekijä positiivisen hakijakokemuksen muodostumisessa. Ilmapiiri tuli vahvasti esiin prosessin aikana vuorovaikutustilanteissa ja etenkin haastateltavien tullessa haastatteluun. Yrityksen aulan henkilökuntaa keuhuttiin runsaasti ystävällisestä vastaanotosta ja aidosta läsnäolosta, jonka vuoksi hakijat tunsivat olonsa tervetulleeksi. Haastattelijat koettiin olevan ystävällisiä, ammattitaitoisia ja tilanne koettiin keskustelevalaksi tenttaamisen sijaan ja hakijat kokivat, että heitä kohdeltiin kunnioittavasti. Hakijat myös kokivat, että saivat

todenmukaisen kuvan tehtävästä rekrytointiprosessin aikana ja se ylitti heidän odotuksensa. H3 kuvasi tuntemuksiaan muutama kuukausi työssä aloittamisen jälkeen näin: *”Se on ylittänyt mun odotukset mitä mä jollain tavalla odotinkin, tai mä halusin, että se ylittäis mun odotukset mitä mulla oli. Ihan uskomattoman nopeesti on saanut sen vastuun mistä puhuttiin koska nyt on kolme viikkoo ja kaks päivää ja nyt on ensimmäinen asiakkuus tai yritys tuli eilen niin se on pitäny enemmän ku paikkansa se on ylittäny odotukset mikä on sitouttaa mua kyllä uskomattoan hyvin tänne.”* Tuotteeseen liittyvistä tekijöistä positiivisesti nousi esiin yritys, työtehtävä ja runsaan tiedon tarjoaminen hakijoille, minkä koettiin vaikuttaneen positiivisen hakijakokemuksen syntymiseen.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia positiivisen hakijakokemuksen rakentumista rekrytointiprosessissa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tässä luvussa vastataan tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymyksiin, joka olivat: *”Miten positiivinen hakijakokemus rakentuu rekrytointiprosessissa?”*, *”Mistä hakijakokemus koostuu rekrytointiprosessissa?”* sekä *”Mitkä tekijät ovat kriittisimpiä rekrytointiprosessissa hakijakokemuksen onnistumisen kannalta?”* Tässä tutkimuksessa käytettiin aiempaa asiakaskokemuksen tutkimusta tukena, sillä kuten monet tutkijat ovat määritelleet, työnhakijat ovat työnhakumarkkinoilla yrityksen avainasiakkaita. (Trost 2014; Chahal 2016; Cober et al. 2004; Arthur 2001; Brown et al. 2017)

Positiivisen hakijakokemuksen rakentumisen tutkimiseen käytettiin sekä hakijakokemuksen, että asiakaskokemuksen aiempaa tutkimusta. Adams (2017) määritteli hakijakokemuksen olevan kaikkien kosketuspisteiden summa, minkä hakija on kokenut yrityksen brändin kanssa. Milesin ja McCameyn (2018) mukaan hakijakokemus on vahvasti subjektiivinen ja syntyy rekrytointiprosessissa vuorovaikutuksessa rekrytoijan ja hakijan välillä. Molempien määritelmien mukaan rekrytointiprosessi vaikuttaa sekä hakija-, että asiakaskokemukseen vahvasti ja määrittää hakijan mielikuvan yrityksestä. Tämä tutkimus on linjassa aikaisempien määritelmien kanssa ja tämän tutkimuksen pohjalta hakijakokemus rakentuu suorassa ja epäsuorassa vuorovaikutuksessa hakijan yrityksen välillä erilaisissa

kosketuspisteissä rekrytointiprosessin aikana ja siihen vaikuttavat merkittävästi sekä aiemmat ja myöhemmät kokemukset sekä ulkopuoliset tekijät.

Hakijakokemus koostuu useista tekijöistä, joita lähestyttiin tässä tutkimuksessa Steinin ja Ramaseshanin (2016) asiakaskokemuksen elementtien pohjalta, jotka olivat ympäristö, teknologia, viestintä, prosessi, työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus ja tuotteeseen liittyvät tekijät. Elementtejä täydennettiin aikaisemmalla hakijakokemuksen tiedolla ja tutkimuksella, jolloin huomattiin, että yhtäläisyyksiä on asiakaskokemuksen aiempaan tutkimukseen runsaasti. Asiakaspolun tavoin rekrytointiprosessissa kosketuspisteitä oli prosessin jokaisessa vaiheessa, sekä sitä ennen ja sen jälkeen ja hakijat painottivat niitä eri tavoin. Ympäristöön liittyvistä tekijöistä myönteisesti nousi esiin yrityksen tilat, nettisivut ja ilmapiiri, joilla koettiin olevan positiivinen vaikutus kokemuksen syntyyn. Steinin ja Ramaseshanin (2016) tutkimuksen mukaan ilmapiiri koettiin tärkeimmäksi tekijäksi ympäristöön liittyvistä tekijöistä ja niin myös tässä tutkimuksessa. Teknologisista elementeistä keskeisessä asemassa oli hakuportaali, jota pidettiin selkeänä, helppona ja nopeana käyttää. Fowler ja Bridges (2010) sekä Adams (2017) painottivat teknologisten elementtien merkitystä kokemuksen syntymisen kannalta, mikä piti paikkansa myös tässä tutkimuksessa. Vaikka hakuportaali koettiin hyväksi, sen vaikutus koettiin neutraaliksi, mutta mikäli se olisi ollut huonompi, niin vaikutus kokemukseen olisi haastateltavien mukaan ollut suurempi. aTalent Recruitingin (2018) sekä Zhangin ja Feinzigin (2017) mukaan hakijoiden on tutkittu pitävän viestintää prosessin etenemisestä ja valintapäätöksistä kaikkein tärkeimpänä viestinnän osa-alueena, mikä piti paikkansa myös tässä tutkimuksessa. Viestinnän koettiin olevan runsasta, selkeää ja se tapahtui oikeaan aikaan, jonka vuoksi haastateltavat tiesivät mitä tapahtuu seuraavaksi prosessin jokaisessa vaiheessa. Useiden tutkijoiden mukaan hakijat arvostavat nopeita, läpinäkyviä ja selkeitä prosesseja, joissa hakijoilla on tunne siitä, että heidän aikaansa arvostetaan. (Trost 2014; Gimbel 2016; Zhang ja Feinzig 2017) Tämä piti paikkansa myös tässä tutkimuksessa, hakijat kuvasivat prosessin nopeaksi, läpinäkyväksi ja kunnioittavaksi, minkä kuvattiin olevan merkittävä positiivinen tekijä hakijakokemuksen muodostumisessa. Haastateltavat saivat myös palautetta prosessin jokaisessa vaiheessa, jonka he kokivat lisäarvoa tuovana seikkana, mikä on linjassa sekä aTalent Recruitingin (2018), että Gimbelin (2016)

näkemyksen kanssa palautteen annon merkityksestä kokemuksen muodostumisessa. Työntekijän ja hakijan välistä vuorovaikutukseen liittyvistä tekijöistä vuorovaikutuksen koettiin olevan merkityksellistä ja sen koettiin kuvastavan yrityksen ilmapiiriä. Hakijan vuorovaikutus muiden sidosryhmien kanssa vaikutti koettuun kokemukseen vahvistavasti, sillä haastateltavat kokivat ympäristöstä tulleen positiivisten mielipiteiden vahvistaneen omaa positiivista kuvaansa yrityksestä. Tuotteeseen liittyvien tekijöiden osalta Barbedetten (2005) mukaan hakijat haluavat tietää tehtävästä ja yrityksestä mahdollisimman paljon jo ennen hakemuksen lähettämistä ja yhä useampi arvioi yritystä kotisivujen, erilaisten foorumeiden sekä word-of-mouthin välityksellä. Tämä näkemys on linjassa tämän tutkimuksen kanssa, sillä haastateltavat olivat etsineet informaatiota yrityksestä ja tarjotusta tehtävästä aktiivisesti jo ennen hakemuksen lähettämistä, sekä kysyivät prosessin aikana aktiivisesti kysymyksiä sekä yrityksen edustajilta, että sidosryhmiltään. Tutkimuksen tulosten mukaan positiivinen hakijakokemus koostuu useista kosketuspisteistä asiakaspolun varrella ja sen elementit vaikuttavat kokemukseen kokonaisvaltaisesti.

Trostin (2014), Zhanging ja Feinzigin (2017) mukaan onnistuneen rekrytointiprosessin kriittisimmät tekijät ovat nopeus, läpinäkyvyys ja kunnioitus. Kriittisimmät tekijät tässä tutkimuksessa hakijakokemuksen onnistumisen kannalta olivat prosessin nopeus, läpinäkyvyys, viestintä, ilmapiiri ja kulttuuri, mikä on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Haastateltavat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että prosessin nopeus oli näyttö yrityksen kyvystä olla tehokas, mutta kuitenkin viedä prosessi läpi laadukkaasti. Kunnioitus tuli esiin samassa yhteydessä; vaikka prosessi oli nopea, tapaamisajat sovittiin niin, että hakija sai ne parhaiten järjestettyä kalenteriinsa lyhyestä varoitusajasta huolimatta. Viestintä ja läpinäkyvyys näkyi niin, että prosessi koettiin selkeäksi ja haastateltavat tiesivät jokaisessa vaiheessa mitä heiltä odotetaan ja milloin. Ilmapiiri ja kulttuuri tulivat esille prosessin jokaisessa vaiheessa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa ja hakijat kokivat, että heidän oli helppo arvioida työnantajan soveltuvuutta itselleen. Viestintä oli kunnioittavaa, palautetta annettiin, myös rakentavaa, jonka hakijat näkivät lisäarvoa tuovana seikkana mihin ei aikaisemmissa prosesseissa oltu totuttu.

Hakijat vertailivat kokemuksen elementtejä vahvasti aiempiin kokemuksiinsa. Useissa vastauksissa kävi ilmi, että hyväksi koettu asia kuten esimerkiksi haastattelutilat tai tilanne tuntuivat erityisen hyvältä, sillä aiempi kokemus on ollut huono. Tästä voi siis päätellä, että aiemmat kokemukset ja ympäristötekijät muovaavat ja vaikuttavat olennaisesti hakijakokemuksen syntyyn, mikä on linjassa Lemonin ja Verhoefin (2016) näkemyksestä asiakaskokemuksen muodostumisesta. Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia, että nostaako käyty hakijakokemus hakijoiden odotuksia entisestään ja olisiko seuraava yhtä hyvin hoidettu rekrytointiprosessi heidän silmissään yhtä hyvä, vai neutraalimpi, kun koetusta hyvästä on tullut uusi standardi. Tämä kuvaa nykypäivän haasteita rekrytointiprosesseissa hyvin, kun hakijat peilaavat eri yrityksiltä muodostuneita kokemuksia keskenään ja odottavat jatkuvasti ketterämpää ja avoimempaa viestintää ja prosesseja, mikä vaatii erityistä dynaamisuutta yrityksen rekrytointiprosesseilta.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee muistaa, että tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joten tuloksia voi luotettavasti hyödyntää vain kohdeyrityksessä. Laadullisen tutkimuksen mukaisesti tarkoitus oli perehtyä tutkittavaan ilmiöön ja pyrkiä ymmärtämään sitä syvällisesti tapausyrityksen kannalta, yleistettävien totuuksien esittämisen sijaan. Luotettavuuden lisäämiseksi aineisto olisi voinut olla kattavampi. Jatkotutkimuksia ajatellen olisi mielenkiintoista tutkia hakijakokemuksen vaikutusta yritysmielikuvaan sekä tarkemmin sen mahdollisia seurauksia. Olisi mielenkiintoista myös laajentaa tutkimusta hakijakokemuksen hallinnasta rekrytoivan yrityksen näkökulmasta.

LÄHDELUETTELO

Adams, B. 2017. Candidate Experience Mapping and Design. Ph.Creative. [Verkkodokumentti] [Viitattu 15.11.2018] Saatavilla: https://www.ph-creative.com/media/1243/candidateexperienceebook_v2.pdf

Allden, N., Harris, L. 2013. Building a positive candidate experience: Towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, 34(5), pp. 36-47.

Altiero, M. 2016. Real life: How a horrible candidate experience hurts your brand. JIBE. [Verkkodokumentti] [Viitattu 5.12.2018] Saatavilla: <https://www.jibe.com/blog/how-a-horrible-candidate-experience-hurts-your-brand/>

Arthur, D. 2001. *The Employee Recruitment and Retention Handbook*.

aTalent Recruiting 2018. Rekrytointi nuorten ammattilaisten silmin. [Verkkodokumentti] [Viitattu 02.09.2018] Saatavilla: <https://atalent.fi/rekrytointitutkimus-2018>

Barbedette, P. 2005. Ensure a positive candidate experience. *Strategic HR Review*, 4(5), p. 5.

Brown, D., Erickson, R., Stephan, M. 2017. Talent acquisition: Enter the cognitive recruiter. *Global Human Capital Trends*. Deloitte. [Verkkodokumentti] [Viitattu 10.12.2018] Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/predictive-hiring-talent-acquisition.html>

CareerArc 2016. The state of candidate experience. [Verkkodokumentti] [Viitattu 5.12.2018] Saatavilla: <http://web.careerarc.com/candidate-experience-study.html>

CareerBuilder 2017. New CareerBuilder Study Identifies 12 Missing Links in Your Candidate Experience. Viitattu 2.9.2018. Saatavilla: <http://press.careerbuilder.com/2017-06-27-New-CareerBuilder-Study-Identifies-12-Missing-Links-in-Your-Candidate-Experience>

Cober, R., Brown, D., Keeping, L., Levy, P. 2004. Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction? *Journal of Management*, 30(5), pp. 623-646.

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., and Vetvik, O.J. 2009. The Consumer Decision Journey. *McKinsey Quarterly*. 2009 (3), 96–107.

Chahal, M. (2016) Bad recruitment experiences cost millions in lost customers. *Marketing Weekly*. Viitattu 6.11.2018. 20-21.

Eskola, J. and Suoranta, J. 1998. *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

Fowler, K., Bridges, E. 2010. Consumer innovativeness: Impact on expectations, perceptions, and choice among retail formats. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 17, nro. 6, s. 492-500.

Frow, P. – Payne, A. 2007. Towards the "perfect" customer experience. *Journal of Brand Management*. Vol. 15, nro. 2, s. 89-101.

Gentile, C., Spiller, N. and Noci, G. 2007. How to Sustain the Customer Experience: an Overview of Experience Components that Co-Create Value with Customer. *European Management Journal*. Vol. 25, nro. 5, s. 395-410.

Gimbel, T. 2016. Why You Should Care About Candidate Experience as Much as Customer Experience. *Marketing News*, 50(1), p. 60.

Gretczko, M., Cleary, W. 2016. The Candidate as Customer: A Proactive Approach to Talent Acquisition. *Workforce Solutions Review*. Vol. 7 (3), 8-10.

Gupta, S. and Vajic, M. 2000. "The contextual and dialectical nature of experiences", in Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, M.J. (Eds), *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, Sage, Thousand Oaks, CA, s. 33-51.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2015) *Tutki ja kirjoita*. Bookwell Oy, Porvoo.

Holbrook, M., Hirschman, E. 1982. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*. Vol. 9, nro. 2, s. 132.

Johnston, R. and Kong, X. 2011. The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality*. Vol. 21, nro. 1, s. 5-24.

Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K., Maklan, S. 2013. *European Journal of Marketing*. Vol. 47, nro. 5/6, s.738-769.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Alma, Helsinki.

Lemon, K. N. ja Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. Vol. 80. AMA/MSI Special Issue. 69-96.

Lee, R. 2017. What is candidate experience and how can it be defined? Talent Adore. [Verkkodokumentti] [Viitattu 5.12.2018] Saatavilla: <https://talentadore.com/candidate-experience-defined/>

Löytänä, J., Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki, Talentum.

Ma, R., Allen, D. 2009. Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review*, 19(4), pp. 334-346.

Mascarenhas, O. A., Kesavan, R. and Bernacchi, M. 2006 Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 23, nro. 7, s. 397–405.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Tutkijalaitos. 4. korjattu laitos. Helsinki: International Methelp

Meyer, C., & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. *Harvard Business Review*. February, s. 117–126.

Miles, S., McCamey, R. 2018. The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5), pp. 755-764.

Onishuk, E. 2017. How to improve candidate experience. Workable. [Verkkodokumentti] [Viitattu 5.12.2018] Saatavilla: <https://resources.workable.com/tutorial/candidate-experience>

Pine, B., Gilmore, J. 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), pp. 97-105.

Ployhart, R. E. 2006. Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*. Vol. 32 (6), 868-897.

Sartain, L. 2005. Branding from the inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder. *Human Resource Management*, 44(1), pp. 89-93.

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. [Verkkodokumentti] [Viitattu 5.12.2018] Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Stein, A., Ramaseshan, B. 2016. Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 30, s. 8-19.

Sylva, H., Mol. S. T. 2009. E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection & Assessment*. Vol. 17, nro. 3, s. 311-323.

Talent Board 2016. Talent Board's 2016 North American candidate experience research report is now available. [Verkkodokumentti] [Viitattu 29.10.2018] Saatavilla: <https://www.thetalentboard.org/article/talent-boards-2016-north-american-candidate-experience-research-report-now-available/>

Taylor, M. S., Bergman, T. J. 1987. Organizational Recruitment Activities and Applicants' Reactions at Different Stages of the Recruitment Process. *Personnel Psychology*, 40(2), pp. 261-85.

Trost, A. 2014. Talent Relationship Management. Management for Professionals. Berlin, Springer-Verlag.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.

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

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. and Schlesinger, L. A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. Nro 85, s. 31-41.

Walker, H., Bauer, T., Cole, M., Berneth, J., Feild, H., Short, J. 2013. Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. *Academy of Management Journal*, 56(5), p. 1325.

Zhang, H., Feinzig, S. 2017. The far-reaching impact of candidate experience. IBM Smarter Workforce Institute, IBM.

Zomerdijk, L., Voss, C. 2010. Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research JSR*. Vol. 13, nro. 1, s. 67.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Tausta:

1. Miten päädyit hakemaan tehtävää?
2. Minkälaisia ajatuksia tai mielikuvia sinulla oli yrityksestä ennen kuin hait tehtävää?

Prosessi:

3. Kerro rekrytointiprosessista. Miten se eteni ja minkälaisia vaiheita siinä oli?
4. Miten se meni? Miksi se tuntui positiiviselta kokemukselta? Mikä meni hyvin?

Seitsemän elementtiä:

5. Minkälaisia ajatuksia heräsi työpaikkailmoituksesta? Vaikuttiko se kokemukseesi ja miten?
6. Minkälaisia ajatuksia heräsi hakuportaalista? Vaikuttiko se kokemukseesi ja miten?
7. Millaisena koit yritykset tilat ja tunnelman tullessasi haastatteluun? Vaikuttiko se kokemukseesi ja miten?
8. Minkälaisia ajatuksia jäi rekrytointiprosessista? Oliko se nopea, sujuva ja tiesitkö aina mitä tapahtuu seuraavaksi? Vaikuttiko se hakijakokemukseesi ja miten?
9. Minkälaisia ajatuksia jäi rekrytointiprosessin aikaisesta viestinnästä? Vaikuttiko se kokemukseesi ja miten?
10. Minkälaisia ajatuksia jäi vuorovaikutuksesta yrityksen edustajan esimerkiksi puhelinhaastattelu- ja haastattelutilanteessa? Vaikuttiko se kokemukseesi ja miten?
11. Olitko vuorovaikutuksessa rekrytointiprosessin aikana muiden työnhakijoiden tai sidosryhmien kanssa? Vaikuttiko heidän ajatukset tai mielipiteet kokemukseesi?
12. Miten haettuun tehtävään tai yritykseen liittyvät odotukset ja mielikuvat vaikuttivat kokemukseesi?

Kriittisimmät tekijät:

13. Mitkä tekijät koet kriittisimpänä kokemuksesi onnistumisen kannalta?
- Mitkä tekijät tässä prosessissa menivät erityisen hyvin?

14. Tuleeko mieleen jotain, minkä koit vaikuttavan kokemukseesi mitä en huomannut kysyä?

15. Onko vielä jotain lisättävää?

Kiitos haastattelusta!