



EHDOKASKOKEMUS REKRYTOINNISSA – KOHDEORGANISAATION KÄSI- TYKSEN JA EHDOKKAIDEN KOKEMUKSEN VERTAILUA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2021

Amanda Penttimies

Tarkastajat: Professori Satu Pätäri

Tutkijaopettaja Maija Hujala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Amanda Penttimies

Ehdokaskokemus rekrytoinnissa – Kohdeorganisaation käsityksen ja ehdokkaiden kokemuksen vertailua

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

85 sivua, 3 kuvaa, 4 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastajat: Professori Satu Pätäri ja Tutkijaopettaja Maija Hujala

Avainsanat: ehdokaskokemus, hakijakokemus, rekrytointi

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on rekrytoinnin ehdokaskokemus. Rekrytointi on muuttunut vuorovaikutteisemmaksi, ja työnhakijoiden eli ehdokkaiden vaatimustaso ja odotukset työnantajaa ja rekrytointia kohtaan ovat kasvaneet. Osaajakilpailun kiristyttyä rekrytoinnin merkitys organisaatioissa on entisestään korostunut. Positiivisen ehdokaskokemuksen tarjoaminen rekrytoidessa parantaa organisaation työnantajakuva, toimii markkinointikeinona ja voi vaikuttaa sidosryhmäsuhteisiin. Positiivisen ehdokaskokemuksen vaikutukset tunnistetaan, mutta silti vain osa organisaatioista mittaa ehdokaskokemuksen laatua ja työnhakijoiden keskuudessa tyytymättömyys ehdokaskokemukseen on yleistä.

Tutkielman empiirisessä osassa tutkitaan kohdeorganisaation sisäistä käsitystä organisaation tarjoamasta ehdokaskokemuksesta ja kohdeorganisaation rekrytointien ehdokaskokemusta. Aineistoa kerätään kohdeorganisaation sisäisesti haastatteluin ja kohdeorganisaation työnhakijoilta kyselyllä. Aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä. Tutkimusaineiston perusteella vertaillaan miten organisaation sisäinen käsitys ja ehdokaskokemus eroavat toisistaan. Tutkimuksella pyritään selvittämään, voidaanko havaittujen erojen kautta selittää mahdollisia heikkouksia ehdokaskokemuksessa.

Tulosten perusteella ehdokaskokemusta pidetään kohdeorganisaatiossa tärkeänä. Vaikka ehdokaskokemuksen laatua ei olla mitattu aikaisemmin kohdeorganisaatiossa, siihen ollaan selkeästi jo panostettu. Ehdokaskokemuksen arvioidaan olevan laadukasta erityisesti haastateltavien omissa rekrytoinneissa. Myös koko organisaation tasolla ehdokaskokemuksen laadun arvioidaan olevan hyvällä tasolla, vaikkakin laadun arvellaan vaihtelevan eri rekrytoivien henkilöiden välillä. Verrattuna työnhakijoille tehdyn kyselyn tuloksiin kohdeorganisaation käsitys ehdokaskokemuksesta osoittautuu realistiseksi. Työnhakijoille tehdyn kyselyn vastaajat ovat valtaosin erittäin tyytyväisiä ehdokaskokemuksensa. Työnhakijat arvioivat ehdokaskokemuksen jopa hieman paremmaksi kuin kohdeorganisaation haastateltavat.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Amanda Penttimies

Candidate experience in recruiting – Comparing the internal perception and the actual candidate experience in the target organization´s recruiting

Master´s thesis

2021

85 pages, 3 figures, 4 tables and 3 appendices

Examiners: Professor Satu Pätäri and Associate Professor Maija Hujala

Keywords: candidate experience, applicant experience, recruiting

The theme of this thesis is the candidate experience in recruiting. The significance of recruiting has been emphasized in organizations as the war for talent has tightened. The nature of recruiting has changed more interactive between the organization and the candidate. Candidates´ expectations for recruiting have grown. Offering a positive candidate experience in recruiting improves an organization´s employer brand, is part of marketing, and can influence stakeholder relations. Still only a minor part of organizations examine their candidate experience and having a poor candidate experience in recruiting is general.

The aim is to study the target organization´s internal perceptions of the candidate experience they offer and the actual candidate experience in the target organization´s recruitment. The research data is collected internally through interviews from the target organization´s recruiters and through a survey from the candidates. The data are analyzed by qualitative content analysis. A comparison is made on how the internal perception of the organization and the actual candidate experience differ from each other. The aim is to find out whether the differences observed could explain possible weaknesses in the candidate experience.

Based on the interviews, the candidate experience is considered important in the target organization. The quality of the candidate experience had not been measured before in the organization, but there had already been paid attention to improve the candidate experience. The candidate experience is assumed to be high-quality especially in the interviewees´ recruitment. Also at the level of the entire organization, the quality of the candidate experience is thought to be at a good level, although there is also thought to be variation in the quality between recruiters. Compared to the results of the candidates´ survey, the target organization´s perceptions of the candidate experience prove to be realistic. The respondents of the candidate survey are mostly very satisfied with their candidate experience of the target organization´s recruitment. The candidates estimate their experience even slightly better than the target organization´s recruiters.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaukset	10
1.2	Tutkimuksen kohde, lähestymistapa, aineistonkeruu ja analysointi	13
1.3	Keskeiset käsitteet	14
1.4	Tutkielman rakenne	16
2	Ehdokaskokemus ja sen muodostuminen	17
2.1	Ehdokkaan havainnot ja reaktiot ehdokaskokemuksessa	18
2.2	Ehdokkaan yksilöllisten ominaisuuksien vaikutus ehdokaskokemukseen	23
2.3	Ehdokaskokemuksen kulmakiviä	25
2.3.1	Kohtelu ja kuulluksi tuleminen	25
2.3.2	Informaatio ja perustelut	26
2.3.3	Rekrytoinnin sujuvuus ja ajantasaisuus	30
2.4	Ehdokaskokemus rekrytointiprosessissa	31
2.4.1	Ehdokkaan mielenkiinnon herääminen ja hakemusvaihe	32
2.4.2	Arviointi- ja valintavaihe	34
2.4.3	Valintapäätöksestä ilmoittaminen	36
2.5	Teoreettiset lähtökohdat empirialle	37
3	Ehdokaskokemuksen tutkimus kohdeorganisaatiossa	40
3.1	Aineistonkeruu ja analysointi: kohdeorganisaation sisäinen tutkimus	40
3.2	Aineistonkeruu ja analysointi: kohdeorganisaation työnhakijoiden tutkimus	45
3.3	Tutkielman luotettavuuden arviointi	48
4	Tutkimustulosten esittely ja analyysi	51
4.1	Kohdeorganisaation haastattelut	51
4.1.1	Kohtelu ja oikeudenmukaisuuden kokeminen	51
4.1.2	Tekninen sujuvuus ja työhakemusjärjestelmä	55
4.1.3	Avoimuus, informatiivisuus ja ajantasaisuus	56
4.1.4	Ehdokaskokemuksen kokonaisuus	60
4.2	Työnhakijoiden kysely	63

4.2.1	Kohtelu ja oikeudenmukaisuuden kokeminen	64
4.2.2	Tekninen sujuvuus ja työhakemusjärjestelmä.....	66
4.2.3	Avoimuus, informatiivisuus ja ajantasaisuus	67
4.2.4	Ehdokaskokemuksen kokonaisuus	68
4.3	Yhteenveto tuloksista ja niiden peilaaminen aiempaan tutkimukseen.....	69
5	Johtopäätökset.....	73
5.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	73
5.2	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja jatkotutkimus	76
	Lähteet.....	78

Liitteet

Liite 1. Tiedot haastattelun teemoista haastateltaville -viesti

Liite 2. Haastattelurunko

Liite 3. Kysely

1 Johdanto

Henkilöstö ja inhimillinen pääoma ovat organisaation menestyksen kannalta avainasemassa, ja henkilöstöjohtamisen osa-alue rekrytointi on noussut olennaisen tärkeäksi prosessiksi organisaatioissa (Boswell, Roehling, LePine & Moynihan 2003; Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones 2005; Phillips & Gully 2015). Erityisesti osaajakilpailun kiristyttyä parhaiden osaajien houkuttelu on organisaatioissa prioriteettilistan kärkipäässä (Joseph, Sahu, & Khan 2014), sillä kilpailun häviäjiä ovat rekrytoinnin priorisoinnissa epäonnistuvat organisaatiot (Chapman ym. 2005). Suomen työvoimasta työttömiä työnhakijoita on 12,4 % (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Silti erityisosaamista ei ole riittävästi tarjolla ja kilpailu osaavista työntekijöistä on joillain aloilla kovaa, korostuen erityisesti teknologiasektorilla. Suomalaisorganisaatioiden rekrytointinäkymiä vuosittain kartoittavan tutkimuksen vastaa- jista 35 % arvioi pätevien ehdokkaiden löytymisen edelleen vaikeutuvan entisestään tulevai- suudessa (Duunitori 2021). Kyse ei ole vain osaamisesta, vaan olennaista on myös löytää organisaation kanssa yhteensopiva henkilö ja saada hänet sitoutumaan riittävän pitkäksi ai- kaa organisaatioon. Lisäksi rekrytointi on organisaatioille merkittävä investointi, sillä kes- kimäärin yhdestä asiantuntijasta koituu organisaatiolle satojen tuhansien eurojen kustannuk- set. (Kaijala 2016.)

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on ehdokaskokemus. Ehdokkaan (työnhakijan) näkö- kulman lisäksi aihetta tarkastellaan empiirisesti siitä näkökulmasta, minkälaista ehdokasko- kemusta tutkielman kohdeorganisaatio olettaa rekrytoidessaan tarjoavansa ehdokkailleen. Rekrytoinnissa ja osaajien saatavuudessa tapahtuneiden muutosten myötä ehdokkaiden vaa- timustaso ja odotukset työnantajaa kohtaan ovat kasvaneet, korostuen erityisesti osaajapu- lasta kärsivillä aloilla. Ehdokkaat odottavat työhakuun investoimansa ajan ja vaivan vasti- neeksi hyvää kokemusta, joka tarkoittaa yleensä rekrytointiprosessin mutkattomuutta ja lä- pinäkyvyyttä, hyvää viestintää ja arvostavaa kohtelua (Carpenter 2013; Trost 2014; Finn 2017). Positiivisesta ehdokaskokemuksesta on tullut edellytys tavoittaa parhaat osaajat, jotka eivät useinkaan edes ole aktiivisia hakijoita, vaan jo työllistyneinä muualle (Trost 2020).

Ehdokaslähtöisyyden omaksuneet organisaatiot eivät rekrytoidessaan ensisijaisesti aseta ehdokkaaseen kohdistuvia vaatimuksia, vaan pikemminkin kertovat mitä organisaatiolla on tarjota ja miksi ehdokkaan kannattaisi valita juuri kyseinen organisaatio työnantajakseen. Erinomaisen ehdokaskokemuksen luominen parantaa osaltaan organisaation työnantajakuva ja lisää sen vetovoimaisuutta ehdokkaiden silmissä. Nykypäivän asiantuntijoiden rekrytoinnissa työnantajabrändäys ja työnantajan aktiivisuus ovat nousseet keskeisiin rooleihin. (Carpenter 2013; Miles & McCamey 2018; Gupta & Mohan 2019; Trost 2020.) Rekrytointi on muuttunut vuorovaikutteisemmaksi ja keskustelelevammaksi. Se on alkanut muistuttaa jopa myyntiä, ja ehdokkaiden kohtelun merkitys on alettu ymmärtää organisaatioissa. (Miles & McCamey 2018.)

Rekrytointiprosessi voi ehdokkaan näkökulmasta johtaa yksinkertaistettuna kahteen mahdolliseen lopputulokseen: hän saa työn tai, vielä paljon todennäköisemmin, ei saa työtä. Molempia vaihtoehtoja yhdistää ehdokaskokemuksen muodostuminen. (Miles & McCamey 2018, 758.) Niinpä mahdollisimman hyvän ehdokaskokemuksen tarjoaminen kaikille ehdokkaille valinnan lopputuloksesta tai ehdokkaan ominaisuuksista riippumatta on tärkeää. Tehtävään valitun henkilön kohdalla hyvä ehdokaskokemus edistää työn vastaanottamisen todennäköisyyttä ja luo pohjaa sitoutumiselle. Ehdokkaita, jotka eivät tule valituksi tehtävään on yleensä huomattavasti suurempi joukko, ja hyvän ehdokaskokemuksen myötä heille jää positiivinen kuva organisaatiosta ja rekrytointiprosessiin osallistumisesta. (Barbedette 2005.)

Rekrytointi vaikuttaa ehdokkaille muodostuvaan työnantajakuvaan ja viestii organisaatiokulttuurista joka tapauksessa, joten organisaatioiden kannattaa hyödyntää tilaisuus. Positiivisen kokemuksen saaneet ehdokkaat toimivat organisaatioiden brändilähettiläinä (Gupta & Mohan 2019, 39), ja sosiaalisen median kautta kuka tahansa voi välittää viestiä laajalle niin hyvässä kuin erityisesti pahassa (Finn 2017). Ei valituille ehdokkaille rekrytoinnin yhteydessä muodostunut kokemus ja organisaatiosta muodostunut kuva vaikuttavat siihen, minkälaisena suhde organisaatioon jatkuu. Jos kokemus on hyvä, suurin osa ehdokkaista vahvistaa nykyistä sidosryhmäsuhdetta organisaatioon, suosittelee ystävilleen organisaatiota

ja harkitsee hakevansa uudelleen töihin organisaatioon. (Gale 2016; Miles & McCamey 2018, 760.)

Negatiivisen ehdokaskokemuksen vaikutukset ovat päinvastaiset. Se vaikuttaa henkilön uudelleen hakeutumiseen organisaation työtehtäviin ja nykyiseen sidosryhmäsuhteeseen. Mitä negatiivisempi kokemus on, sitä todennäköisemmin suhde tulee katkeamaan ja todennäköisyys suosittelulle tai uudelleen hakemiselle pienenee. Negatiivisesta kokemuksesta viestitään positiivista kokemusta todennäköisemmin sosiaalisessa mediassa. Vaikutukset organisaation maineelle ja osaajien saamiselle organisaatioon voivat olla tuhoisat. (Altiero 2016; Miles & McCamey 2018.) Positiivisen ehdokaskokemuksen tarjoamista onkin alettu pitää rekrytoinnin toisena päätehtävänä sen alkuperäisen tarkoituksen, osaavan työvoiman hankkimisen rinnalla (Miles & McCamey 2018), ja ehdokkaat on alettu mieltää yhdeksi organisaatioiden tärkeimmistä sidosryhmistä (Gupta & Mohan 2019, 39).

Ehdokaskokemuksesta aiheena erityisen kiinnostavan tekee kokemuksen käsitteen arkipäiväisyys ja subjektiivinen, mutta silti tunnistettava ja ihmisiä yhdistävä luonne (Toikkanen & Virtanen 2018, 9) yhdistettynä siihen seikkaan, että ehdokaskokemus koskettaa käytännössä lähes jokaista meistä vähintään jossain vaiheessa työuraa. Työnhakijoissa aihe herättää tunteita, eikä ihme, sillä työnhaku vaatii aikaa ja vaivaa. Rekrytointiprosessin edetessä toiveikkuus usein vaihtuu pettymykseen, joten työnhaku voi olla myös henkisesti kuormittavaa. Organisaatioissa ehdokaskokemus kiinnostaa rekrytoinnin liiketaloudellisen kriittisyyden (Huselid ym. 1997) ja markkinoinnillisen ulottuvuuden (Walker, Feild, Giles & Bernerth 2008) vuoksi. LinkedIn, blogit, aikakauslehdet ja podcastit tulvivat ehdokaskokemusaiheisia keskusteluita (esim. McLaren 2019; Compass HRG 2020). Tässä arkipäiväisessä keskustelussa nousevat esiin sekä ehdokaskokemuksen positiiviset että negatiiviset vaikutukset. Työnhakijoiden on vaikea ymmärtää, miksi organisaatioiden on toisinaan mahdotonta rekrytoidessaan tarjota edes tyydyttävää kokemusta, kun seuraavassa keskustelussa ylistetään omalle kohdalle sattunutta erinomaista ehdokaskokemusta. Rekrytoinnin ammattilaiset jakavat vinkkejä erinomaisen ehdokaskokemuksen tarjoamiseksi, korostavat sen tärkeyttä ja toisaalta joutuvat välillä puolustuskannalle perustellessaan, mitä haasteita onnistuneen ehdokaskokemuksen tarjoaminen sisältää.

Yleisen keskustelun ja myös tieteellisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ehdokaskokemuksen merkitys on tiedostettu jo vuosia. Kuitenkin keskusteluissa esiin nousevan käsityksen mukaan työnantajat edelleen usein epäonnistuvat positiivisen ehdokaskokemuksen tarjoamisessa. Myös suomalaisissa työnhakijatutkimuksissa on todettu parantamisen varaa ehdokaskokemuksessa. Viestinnän on todettu olevan ehdokaskokemuksen muodostumisen avaintekijä (Carpenter 2013). Duunitorin toteuttaman työnhakijatutkimuksen mukaan kuitenkin vain 10 % vastaajista koki rekrytoivalta taholta tulleen viestinnän ja yhteydenpidon riittäväksi (Duunitori Oy 2020b). Myös palautteen saaminen on yksi tärkeimmistä ehdokaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä, mutta silti nuorten työnhakijoiden työnhakua selvittäneen tutkimuksen vastaajista 89 % koki saaneensa liian vähän palautetta työnhaun yhteydessä (aTalent 2018). Lisäksi aTalentin (2018) tutkimuksen mukaan nuorten työnhakijoiden toivomaa kehitystä rekrytointimenetelmissä ei ollut tapahtunut verrattuna vuoden 2016 tutkimukseen. Duunitorin vuoden 2020 rekrytointitutkimuksessa hakijakokemus ja työnantajakuva nousivat yhdeksi rekrytoinnin suurimmista haasteista (Duunitori Oy 2020a). Vuoden 2021 tutkimuksessa 55 % vastaajaorganisaatioista piti hakijakokemusta yhtenä tärkeimmistä rekrytoinnin mittareista. Siitä huolimatta vain 38 % vastaajista ilmoitti organisaationsa mitanneen hakijakokemusta viimeisten 12 kuukauden aikana. (Duunitori Oy 2021.)

Ehdokas- tai hakijakokemus on terminä uudehko, eikä kokemuksen tutkimuksella ylipäättään ole vielä vahvaa perinnettä liiketaloudellisilla tieteenaloilla (Toikkanen & Virtanen 2018, 7). Ehdokaskokemuksen eri osa-alueita tarkastelevia tutkimuksia on kuitenkin tehty jo vuosikymmenten ajan. Tutkimuksen kohteena ovat olleet ehdokkaiden käsitykset rekrytointiprosessista ja erilaisista valintamenetelmistä, joita ovat tutkineet muun muassa Stansfield ja Day (1998; ks. myös kirjallisuuskatsaus Ryan ja Ployhart, 2000). Ehdokkaiden rekrytointiprosessiin liittyviin reaktioihin on kohdistunut merkittävä määrä tutkimushuomiota (ks. meta-analyysit Hausknecht, Day & Thomas 2004; Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer & Yonce 2009; Anderson, Salgado & Hülsheger 2010). Ehdokkaalle muodostuvat havainnot ja reaktiot ovat yhteydessä siihen, kuinka vetovoimaisena he organisaatiota pitävät. Tätä vetovoimaisuutta ehdokkaiden silmissä on tutkittu eri näkökulmista tarkastellen esimerkiksi organisaation ja haastattelijan (Carless & Imber 2007), ehdokkaan ja organisaation yhteensopivuuden (Firfiray & Mayo 2017), valinnan lopputuloksen ja siitä ilmoittamisen (Waung & Brice 2007) ja positiivisen ja negatiivisen informaation ja informaation luotettavuuden

(Kanar, Collins & Bell 2010; Liu, Keeling & Papamichail 2018) vaikutuksia ehdokkaan kokemukseen organisaation vetovoimaisuudesta. Ehdokaskokemusta (candidate experience) tarkastelevista harvoista tutkimuksista esimerkkinä mainittakoon Ryanin, Alin, Hauerin ja French-Vitetin (2017) tutkimus, jossa tarkasteltiin erilaisten signaalien vaikutusta ehdokaskokemuksen muodostumiseen. Tämän tutkielman teoreettinen pohja koostuu pääosin ehdokaiden rekrytointiin liittyviä reaktioita ja organisaation vetovoimaisuutta tarkastelevista tutkimuksista, joista rakentuu teoreettinen käsitys ehdokaskokemuksesta.

1.1 Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on osallistua tieteelliseen keskusteluun rekrytointin merkityksestä erityisesti ehdokaskokemuksen näkökulmasta ja vahvistaa käsitystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat ehdokaskokemukseen. Tarkoituksena on pyrkiä osaltaan selittämään miksi rekrytointiprosessi ei usein vastaa ehdokkaan odotuksia. Kuten edellä todettiin, ehdokaskokemuksen merkitys ja vaikutukset ovat laajasti tiedostettuja niin yleisen keskustelun kuin aiheen tutkimuksen perusteella. Hyvässä ehdokaskokemuksessa on kyse melko yksinkertaisista asioista, mutta silti ehdokkaat ovat usein tyytymättömiä rekrytointiprosessin aikana muodostuneeseen kokemukseensa. Tutkielmaan on valittu näkökulma, jossa tarkastellaan kohdeorganisaation työnhakijoiden ehdokaskokemusta ja lisäksi organisaation sisällä vallitsevaa käsitystä organisaation tarjoamasta ehdokaskokemuksesta. Tutkimusasetelman valinnan taustalla on havaittu tutkimusaukko, sillä kyseisestä näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia ei aihepiirin tutkimuksen parista löydetty. Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Miten kohdeorganisaation käsitys ehdokaskokemuksesta eroaa todellisesta ehdokaskokemuksesta?

Päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan kahden alakysymyksen avulla. Ensimmäinen alakysymys on:

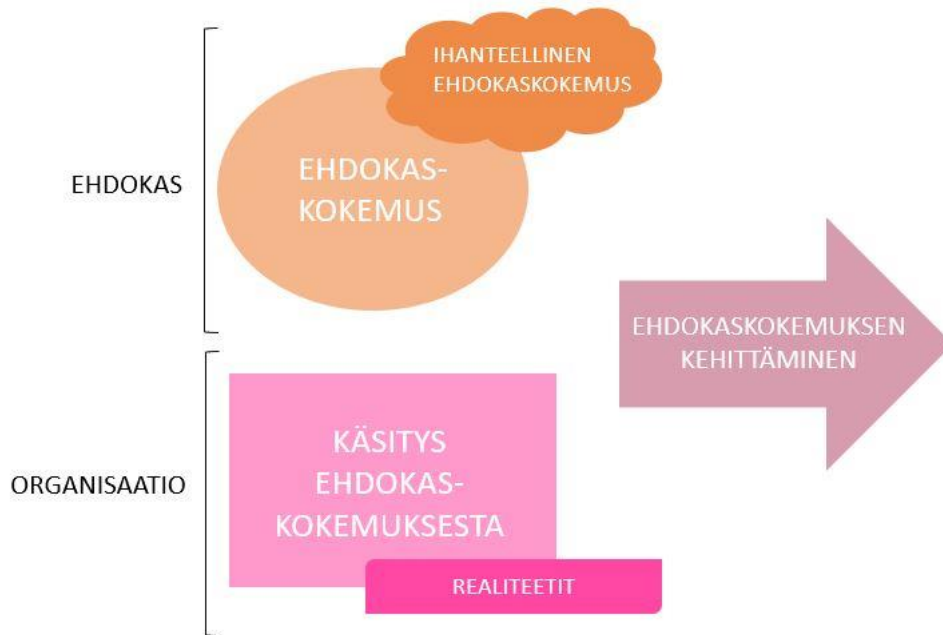
Minkälainen käsitys kohdeorganisaation sisällä on kohdeorganisaation tarjoamasta ehdokaskokemuksesta?

Ensimmäinen alakysymys tarkastelee kohdeorganisaation sisäisesti rekrytoivien henkilöiden käsityksiä siitä, miten kohdeorganisaatiossa suhtaudutaan rekrytoinnin ehdokasystävällisyyteen, miten ehdokaskokemuksen huomioiminen näkyy rekrytoinneissa ja minkälaisena rekrytoivat henkilöt olettavat ehdokaskokemuksen välittyvän työnhakijoille. Toinen alakysymys tarkastelee kohdeorganisaation työnhakijoiden ehdokaskokemusta. Toinen alakysymys on:

Minkälainen ehdokaskokemus on kohdeorganisaation työnhakijoille?

Toinen alakysymys pyrkii selvittämään, minkälainen ehdokaskokemus kohdeorganisaation rekrytoinneissa työnhakijoille on. Ehdokaskokemusta tarkastellaan aiemman tutkimuksen kautta muodostetun käsityksen avulla ja lisäksi kartoittamalla, mitä tekijöitä työnhakijat henkilökohtaisesti pitävät tärkeänä rekrytoinnissa.

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään, voidaanko ehdokaskokemuksen mahdollisia heikkouksia selittää sillä, että organisaation käsitys ehdokaskokemuksesta ei vastaa ehdokkaiden kokemusta. Tarkoituksena on saada näyttöä siitä, että organisaatioissa kannattaa selvittää ja mitata ehdokaskokemuksen laatua, jotta rekrytointiin ja ehdokaskokemukseen panostaminen saadaan kohdistettua oikein ja panostusten hyöty maksimoitua. Tutkielman viitekehys on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkielman viitekehys

Kohdeorganisaatiolle tutkimus antaa tietoa ehdokaskokemuksen nykytilasta ja valaisee, onko organisaation sisäinen käsitys ehdokaskokemuksesta realistinen. Tutkimuksen tarkoituksena on osoittaa kohdeorganisaation rekrytointiprosessin vahvuudet ja kehittämiskohteet ehdokkaan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi parantaa kohdeorganisaation käsitystä siitä, mitä vaikutusta ehdokaskokemuksella on ehdokkaille muodostuvaan työnantajakuvaan ja heidän käyttäytymiseensä ja siten lisäksi perustella miksi rekrytointiin ja ehdokaskokemukseen kannattaa panostaa. Tuloksilla tavoitellaan hyödynnettävyyttä kohdeorganisaation rekrytoinnin laadun arvioimisessa ja rekrytoinnin kehittämisessä sekä ehdokaskokemuksen kehittämisessä ja mittaamisessa.

Tutkielmassa käsitellään ehdokaskokemusta asiantuntija- ja tietotyön rekrytoinnissa. Rajauksessa keskeistä on aiheen tarkastelu sellaisen toimialan näkökulmasta, jolla on tyypillisesti pulaa osaajista ja jonka työntekijöiltä vaaditaan ammatillista erityisosaamista. Tällöin ehdokkaat myös tyypillisesti ovat hyvin tietoisia omasta ammatillisesta arvostaan työmarkkinoilla, ja heidän vaatimuksensa rekrytointia ja työnantajaa kohtaan ovat korkealla tasolla (Kajjala 2016).

Ehdokaskokemus voidaan nähdä jopa päättymättömänä prosessina (Carpenter 2013, 207). Tässä tutkielmassa ehdokaskokemuksen tarkastelu on kuitenkin rajattu alkamaan ehdokkaiden mielenkiinnon heräämiseen ja päättymään valintapäätökseen ja siitä ilmoittamiseen. Tutkielmassa ei tarkastella valintapäätöksen jälkeistä aikaa rekrytointiprosessissa, kuten työ-sopimusasioita tai perehdyttämistä.

1.2 Tutkimuksen kohde, lähestymistapa, aineistonkeruu ja analysointi

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on ulkoistettuja IT-, henkilöstöhallinto- ja taloushallinto-palveluita kunnille tarjoava konserni. Kohdeorganisaatio työllistää noin 430 henkilöä useilla eri paikkakunnilla. Tutkimuksella on kaksi kohdetta: organisaation rekrytointin suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat henkilöt ja organisaation työnhakijat.

Kohdeorganisaatiossa ollaan halukkaita kehittämään rekrytointia ehdokasystävällisempään suuntaan. Kohdeorganisaation kiinnostuksen taustalla on, kuten ehdokaskokemuksessa usein, haasteet saada organisaatioon osaavia ja sopivia työntekijöitä ja tavoite menestyä paremmin osaajakilpailussa. Kohdeorganisaatiossa ei ole aikaisemmin mitattu ehdokaskokemuksen laatua.

Tutkimuksen kohteena ovat yksittäisten ihmisten käsitykset ja kokemukset, ja kyse on ainutkertaisten ja uusiutuvien ilmiöiden tarkastelusta. Niinpä tutkimukseen on valittu fenomenologinen lähestymistapa. (Huhtinen & Tuominen 2020.) Tavoitteena on muodostaa perusteellinen käsitys kohdeorganisaation ehdokaskokemuksesta. Tutkimusotteena on laadullinen tutkimus, jonka nähdään parhaiten soveltuvan tähän tutkimusasetelmaan. Empiirinen tutkimus perustuu tutkielman teoriaosuuden ehdokaskokemuksen teemoihin. Aineistonkeruu toteutetaan kaksiosaisena:

Kohdeorganisaation rekrytoivat henkilöt

Aineistoa kerätään kohdeorganisaation sisältä yksilöhaastatteluin. Haastatteluun osallistuu neljä henkilöä, joilla osana työnkuvaa on rekrytointien suunnittelu ja toteuttaminen. Kohdeorganisaation sisäisesti tutkitaan käsitystä ehdokaskokemuksesta, eli minkälaista ehdokaskokemusta organisaation rekrytoinnista vastaavat henkilöt olettavat organisaation rekrytoidessaan tarjoavan työnhakijoille. Lisäksi kartoitetaan, koetaanko organisaation sisällä olevan rekrytoinnin ehdokasystävällisyyttä rajoittavia tekijöitä.

Kohdeorganisaation työnhakijat

Aineistoa kerätään kohdeorganisaation rekrytointiprosessiin keväällä ja kesällä 2021 osallistuneilta työnhakijoilta kyselyllä. Aineistoa kerätään viiden rekrytoinnin työnhakijoilta. Työnhakemuslomakkeella rekrytointijärjestelmässä kysytään suostumusta osallistua tutkimukseen, ja suostumuksen antaneille työnhakijoille toimitetaan ehdokaskokemusta kyseisessä rekrytoinnissa kartoittava kysely. Työnhakijoilta selvitetään, minkälainen heidän ehdokaskokemuksensa tässä rekrytointiprosessissa oli ja minkälainen heidän mielestään on ihanteellinen ehdokaskokemus. Kyselyn vastaajamäärä on kahdeksan henkilöä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Rekrytointi

Rekrytoinniksi voidaan määritellä ne toimet, joiden avulla organisaatio saa koottua ehdokasjoukon sekä valittua avoinna olevaan tehtävään sopivan henkilön tästä joukosta (Heery & Noon 2017). Tässä tutkielmassa tarkastellaan ulkoisen rekrytoinnin ehdokaskokemusta. Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan sellaisia työnantajan toimia, joiden tavoitteena on saavuttaa organisaation ulkopuolisten potentiaalisten ehdokkaiden huomio ja viestiä heille avoimesta työtehtävästä, saada nämä potentiaaliset ehdokkaat hakeutumaan tehtävään ja saada heidän mielenkiintonsa tehtävää kohtaan säilymään rekrytointiprosessin ajan. Lopulta tavoitteena on, että tehtävään valittu yksilö vastaanottaa tehtävän. Sisäisellä rekrytoinnilla taas tarkoitetaan organisaatiossa jo työskentelevän henkilön siirtymissä uuteen tehtävään organisaation sisällä. (Breaugh 2008, 103–104.)

Rekrytointia voidaan tarkastella vaiheittain jakamalla se esimerkiksi työnantajabrändäyksen, ehdokkaiden houkuttamisen, hakemusten käsittelyn, esikarsinnan, valinnan ja palkkaamisen vaiheisiin (Laumar, Maier & Eckhardt 2015, 424–425). Rekrytointia voidaan katsoa myös laajemmin ja nähdä se jatkuvana, strategisena toimintona organisaatiossa. Rekrytointi vaatii jatkuvaa työnantajankuvan kehittämistä ja ehdokasjoukon ylläpitoa. (Miles & McCamey 2018.)

Kokemus

Kokemukselle ei ole vakiintunutta määritelmää, ja eri tieteenaloilla ja arkikielessä kokemuksen määritelmä voi vaihdella (Toikkanen & Virtanen 2018). Arkipuheessa kokemuksen käsitettä käytetään sujuvasti, mutta määritelmällisesti kokemusta voidaan pitää yhtenä hankalimmista ja monimerkityksisimmistä käsitteistä (Kukkola 2018, 41). Kokemus ei kerro tosiasioista, vaan se voidaan nähdä väitteenä koetun asian luonteesta (Kukkola 2018, 47). Käsitteenä kokemus on yleistynyt vastareaktion oletukselle, jonka mukaan ihminen olisi luonnontieteen keinoin selitettävissä oleva järkiolento. Kokemuksessa korostuu holistisuus ja yksilökohtaisuus. (Tökkäri 2018, 64.) Kokemukseen voidaan liittää havainnoinnin kautta tapahtuva tiedollisuuden lisääntyminen, mutta myös aistillisuus ja kehollisuus, jotka eivät ole suoraan yhteydessä ymmärrykseen (Tökkäri 2018, 110). Kokemus on ensivaiheessa elävä, jolloin se on tajunnallinen ja kehollinen elämys, tunne tai olotila, joka voi jäädä sanoittamattomaksi. Kokemus voi saavuttaa myös kuvatun kokemuksen vaiheen, jolloin kokija käsitteellistää kokemustaan ymmärrettäväksi ja jaettavaksi. Kuvattu kokemus voi myös muuttaa muotoaan. (Tökkäri 2018, 67.)

Ehdokas ja ehdokaskokemus

Ehdokas- tai hakijakokemuksella (candidate experience, applicant experience) tarkoitetaan ehdokkaalle (myös hakija, työnhakija) muodostuvaa kokemusta, joka syntyy ehdokkaan ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa rekrytointiprosessin aikana (Miles & McCamey 2018, 756). Tähän tutkielmaan käsitteeksi valittiin ehdokaskokemus. Sen katsottiin paremmin soveltuvan tutkielmaan, johon valitun näkökulman mukaan rekrytointia tarkastellaan vuorovaikutteisena prosessina ja molemminpuolisena, sekä ehdokkaan että organisaation puolelta tapahtuvana valintana. Ehdokaskokemus-termin valintaa puolsi myös se, että se on

suora käännös englannin kielen termistä candidate experience, jota käytetään hakijakokemus-termin vastinetta applicant experience -termiä yleisemmin. Tässä tutkielmassa käytetään pääsääntöisesti ehdokas-termiä. Termi ei ota kantaa henkilön aktiivisuuteen ja soveltuu siten hakija-termiä paremmin käytettäväksi myös niissä tilanteissa, kun työntekijäosapuoli ei aktiivisesti hae työtä, vaan aktiivisessa ja aloitteellisessa roolissa on työnantajaosapuoli.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma jakautuu viiteen pääluokkaan. Johdantoa seuraa tutkielman teoriaosuus. Teorian ensimmäisessä alaluvussa perehdytään ehdokaskokemuksen tutkimukseen ja tarkastellaan mitkä tekijät vaikuttavat ehdokaskokemuksen muodostumiseen. Teorian toisessa alaluvussa tarkastellaan ehdokaskokemusta rekrytointiprosessin kautta. Teoreettisen tarkastelun jälkeen tutkielman kolmannessa luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen aineistonkeruuta sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Tutkielman neljännessä luvussa esitellään ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Tutkielman viimeinen, eli viides luku on varattu johtopäätöksille. Luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, otetaan kantaa tutkielman teoreettiseen kontribuutioon ja pohditaan aiheen jatkotutkimusajatuksia.

2 Ehdokaskokemus ja sen muodostuminen

Tässä luvussa luodaan katsaus ehdokaskokemusta tarkastelemaan tieteelliseen tutkimukseen ja ehdokaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Kyseessä on teoreettinen yhteenveto, joka perustuu ehdokkaan rekrytointiin liittyviä reaktioita ja tuntemuksia sekä organisaation vetovoimaisuutta ehdokkaan näkökulmasta käsitteleviin tutkimuksiin.

Perinteisesti rekrytointia on tutkittu työnantajan näkökulmasta ja tarkasteltu rekrytoinnin vaikutuksia organisaatioon ja sen tuottavuuteen. Mielenkiinto on kohdistunut erityisesti erilaisten rekrytointi-, testaus- ja valintamenetelmien ja niiden vaikutusten tarkasteluun. (mm. Robertson, Iles, Gratton & Sharpley 1991; Hausknecht ym. 2004, 639–640; Breugh 2008, 108; Ababneh, Hackett & Schat 2014; Gupta & Mohan 2019, 38.) Ehdokaskokemuksen tutkimuksen juuret ovat vuosikymmenten takana, kun tarve tutkia rekrytointia organisaation ja rekrytoijan näkökulman lisäksi myös ehdokkaan näkökulmasta tiedostettiin. Rekrytointi alettiin nähdä ei vain organisaation, vaan myös ehdokkaan valintapäätöksenä siitä, missä organisaatiossa hän haluaa työskennellä. Huomiota alettiin kiinnittää siihen, miten organisaatiosta saataisiin mahdollisimman houkutteleva ehdokkaan silmissä. Rekrytoinnin ehdokkaassa aiheuttamia reaktioita ja rekrytoinnin psykologisia vaikutuksia ehdokkaaseen alettiin tutkia. (mm. Taylor & Bergmann 1987; Rynes & Connerley 1993; McCarthy, Bauer, Truxillo, Anderson, Costa & Ahmed 2017a.)

Ehdokkaan näkökulmaan kohdistuvan mielenkiinnon taustalla oli sen ymmärtäminen, että rekrytointi vaikuttaa ehdokkaalle organisaatiosta muodostuviin käsityksiin, jotka puolestaan ovat yhteydessä ehdokkaan asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tuntemalla näiden käsitysten muodostumista pystyttiin rekrytointikäytännöistä kehittämään positiivisempia käsityksiä ehdokkaille tarjoavia. (Ryan & Ployhart 2000, 566.) Tutkimusnäkökulman vaihdos perinteisestä organisaation ja rekrytoijan näkökulmasta nykyaikaiseen ehdokkaan näkökulmaan on ollut merkittävä (Anderson ym. 2010, 292), ja sitä ovat vauhdittaneet erityisesti 1990-luvulla esitellyt ehdokkaiden reaktioita selittävät mallit, kuten Gillilandin (1993) malli (Truxillo ym. 2009, 346).

Nykyisin ehdokaskokemuksena tunnetun teeman osa-alueiden varhainen tutkimus kohdistui lähinnä henkilöarviointiprosessiin liittyvien ehdokkaiden reaktioiden tutkimukseen sekä rekrytointin vaikutuksiin ehdokkaisiin ja ehdokkaiden asenteisiin organisaatiota kohtaan (Rynes, Heneman III & Schwab 1980; Robertson ym. 1991; Rynes & Connerley 1993). Robertson ym. (1991) tutkivat ensimmäisenä aihetta laajemmin tarkastellen erilaisia valintamenetelmiä ja niiden psykologisia vaikutuksia ehdokkaisiin. Rekrytointia on ehdokkaan näkökulmasta tutkittu myös tarkastelemalla ehdokkaan kiinnostusta organisaatiota kohtaan eli organisationaalista vetovoimaisuutta (organizational attractiveness). Sillä tarkoitetaan ehdokkaan kuvaa organisaatiosta ja sen houkuttavuudesta. Ehdokkaan reaktiot rekrytointiprosessin aikana vaikuttavat siihen, kuinka vetovoimaisena hän organisaation kokee (Hausknecht ym. 2004, 643). Vetovoimaisuus on reaktioiden lisäksi yksi eniten tutkimushuomiota saanut aihe rekrytointin ehdokkaan näkökulman huomioivassa tutkimuksessa (mm. Allen, Mahto & Otondo 2007; Uggerslev, Fassina & Kraichy 2012; Baum & Kabst 2014).

Tieteellinen tutkimus siis koostuu ehdokaskokemuksen kokonaisuutta kapeampien osa-alueiden tarkasteluista. Tässä tutkielmassa ehdokaskokemuksen nähdään muodostuvan ehdokkaan reaktioista ja havainnoista, jotka puolestaan vaikuttavat ehdokkaan organisaatiota kohtaan tunteeseen vetovoimaisuuteen. Tutkielmassa ei perehdytä työnantajakuvaan liittyvään tieteelliseen tutkimukseen, mutta ehdokaskokemuksen olennainen yhteys työnantajakuvan muodostumiseen ja muokkaantumiseen tunnistetaan.

2.1 Ehdokkaan havainnot ja reaktiot ehdokaskokemuksessa

Ehdokkaan havainnot (perceptions) on määritelty hänen rekrytointiprosessia kohtaan kokeiksi asenteiksi, tunteiksi ja kognitioiksi (Ryan & Ployhart 2000, 566). Ehdokkaan reaktioiden (reactions) taas on nähty muodostuvan hänen havainnoistaan. Reaktioihin voidaan asenteiden, tunteiden ja ajatusten lisäksi katsoa kuuluvaksi ehdokkaan käyttäytyminen. (Honkaniemi, Feldt, Metsäpelto & Tolvanen 2013, 32–34.) Ehdokkaan reaktiot on määritelty myös ehdokkaan asenteiden muuttumiseksi rekrytointiprosessin aikana (Chapman &

Webster 2006, 1033). Tässä tutkielmassa ehdokkaan reaktiot ymmärretään ehdokkaan asenteiksi ja tunteiksi, jotka johtuvat erilaisista ehdokkaan tietoisista tai tiedostamattomista havainnoista rekrytointiprosessin aikana. Ehdokkaan reaktioiden nähdään siis olevan ehdokas-kokemuksen ydintä.

1990-luvulta alkaen alettiin oivaltaa, että negatiivisten reaktioiden aiheuttamista ehdokkaissa kannattaa pyrkiä välttämään (Rynes, Bretz, & Gerhart, 1991), ja hieman myöhemmin erityisesti positiivisten reaktioiden tavoittelun merkitys alettiin tiedostaa voimakkaammin (Carless & Imber 2007). Ehdokkaan reaktioiden tutkimuksen yleisimmät näkökulmat ovat olleet selvittää ehdokkaiden havaintoja rekrytoinnin näennäisvaliditeetista (face validity), eli siitä kuinka relevantti esimerkiksi tietty valintamenetelmä työn kannalta on, ennustevaliditeetista (predictive validity), eli siitä kuinka hyvin valintamenetelmä ennustaa tulevaa työstä suoriutumista, sekä oikeudenmukaisuuskäsityksiä (fairness perceptions) (Honkaniemi ym. 2013, 34).

Taulukko 1. Teorioita ehdokkaiden reaktioiden tutkimuksen taustalla

SIGNAALI	HARKINTA	OIKEUDEN-MUKAISUUS	ATTRIBUUTIO
<p>Signaaliteoria (Spence 1973): Informaation epäsymmetrisyydestä johtuen ehdokkaat käyttävät signaaleja informaation lähteenä. Ehdokkaat vastaanottavat signaaleja organisaatiosta ja työstä ja muodostavat käsityksensä signaaleista tehtyjen tulkintojen perusteella.</p>	<p>Elaboration Likelihood Model ELM (Petty & Cacioppo 1980): Ehdokkaan huomion pinnallisuus tai syvyys on yhteydessä motivaatioon ja vaikuttaa siihen, miten saatu viesti käsitellään ja kuinka syvällistä harkintaa viestin käsittelyyn liittyy.</p>	<p>Gillilandin (1993) malli: Ehdokkaan reaktioiden tarkastelu distributiivisen ja proseduraalisen oikeudenmukaisuuden kokemuksen kautta.</p> <p>Sosiaalisen validiteetin malli (Schuler 1993): Ehdokkaan reaktioihin vaikuttavat informatiivisuus, ehdokkaan osallistumisen mahdollisuus, läpinäkyvyys ja palaute.</p>	<p>Applicant Attribution- Reaction Theory AART (Ployhart & Harold 2004): Attribuutioteoria perustuu käyttäytymisen ja tapahtumien kausaaliteetin selittämiseen. Ehdokkaan reaktiot, havainnot ja käyttäytyminen ovat attribuutionaalisen prosessin seurausta.</p>

Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto ehdokkaiden reaktioiden tutkimuksella taustalla olevista pääteorioista. Yleinen aiheen tutkimuksessa käytetty teoria on Spencen (1973) signaaliteoria (mm. Rynes ym. 1991; Chapman & Webster 2006; Carless & Hetherington 2011; Ryan ym. 2017). Signaaliteorian mukaan ehdokkaiden oletetaan muodostavan käsityksen organisaatiosta ja työstä erilaisten signaalien kautta. Signaaleja voivat antaa esimerkiksi organisaation

nettisivut tai haastattelijan käytös. (Chapman & Webster 2006; Ryan ym. 2017.) Tutkimukseen perustuva ymmärrys signaalien merkityksestä ehdokkaan käsityksen muodostajana (Breaugh 2008, 116) ja ylipäätään signaaliteorian pohja on vielä hatara teorian laajasta suosiosta huolimatta (Walker, Bauer, Cole, Bernerth, Feild & Short 2013, 1326). Puutteeksi on nostettu myös se, että teoria ei huomioi erityyppisen informaation lähettämien signaalien eroja ja erilaisia vaikutuksia (Allen ym. 2007, 1704).

Signaaliteoriaa seurasi Pettyn ja Cacioppon (1986) Elaboration Likelihood Model (ELM) -malli, jota on hyödynnetty tutkimuksissa signaaliteorian rinnalla (Rynes ym. 1991; Ryan ym. 2017). ELM-mallin mukaan ehdokkaan huomio voi olla syvällistä ja tarkkaavaista tai pinnallista ja toissijaista. Syvällinen huomio liittyy korkeaan motivaatiotasoon, ja huomio keskittyy tällöin saadun viestin sisältöön. Pinnallisessa huomiossa motivaatio on alhaisempaa. Varsinaisen sisällön sijaan huomio voi tällöin keskittyä toisarvoisiin asioihin, kuten viestin muotoseikkoihin. (Ryan ym. 2017.) Ehdokkaiden keskittymisen on havaittu olevan syvällistä erityisesti kokemuksen ollessa negatiivinen (Rynes ym. 1991), mikä korostaa negatiivisen ehdokaskokemuksen merkitystä.

Keskeisenä teemana rekrytoinnin ehdokkaan reaktioiden tutkimuksessa on ehdokkaan oikeudenmukaisuuden kokemus rekrytointiprosessin aikana. Andersonin ym. (2010, 292) mukaan oikeudenmukaisuuden teorian on alun perin esittänyt Greenberg (1990). Oikeudenmukaisuuden teoriaan perustuva Gillilandin (1993) ehdokkaiden reaktioiden malli on toiminut innoittajana myöhemmälle ehdokkaiden reaktioiden tutkimukselle, ja tutkimuksessa onkin painottunut reaktioiden tarkastelu oikeudenmukaisuuden ja reiluuden kokemuksen kautta (Truxillo ym. 2009; Anderson ym. 2010, 292). Gillilandin mallissa oikeudenmukaisuus jakautuu distributiiviseen ja proseduraaliseen oikeudenmukaisuuteen. Distributiivinen oikeudenmukaisuus liittyy siihen, kuinka reiluna yksilö kokee tilanteen verrattuna muihin yksilöihin. Proseduraalinen oikeudenmukaisuus liittyy päätöksentekoprosessien oikeudenmukaisuuden kokemukseen. (Gilliland 1993, 696–697.)

Gillilandin (1993) mallissa ehdokkaiden reaktioiden taustalla on proseduraaliseen oikeudenmukaisuuteen liittyvä valintaprosessin reiluuden kokemus. Se syntyy valinnan muodollisista

ominaisuuksista, kuten yhteydestä työhön (job relatedness) ja ehdokkaan mahdollisuudesta näyttää kykynsä, palautteen saamisesta sekä ehdokkaan saamasta kohtelusta. Valinnan lopputuloksen reiluuden kokemus taas liittyy distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen, ja siihen vaikuttavat tasa-arvoisuus ja ehdokkaan tarpeiden huomioiminen. Reiluuden kokemiseen liittyvät reaktiot vaikuttavat ehdokkaan käyttäytymiseen. Reiluuden kokemisella on mallin mukaan vaikutusta myös ehdokkaan itsetuntoon. (Gilliland 1993.)

Hausknecht ym. (2004) ovat täydentäneet, että ehdokkaiden reaktioiden tutkimukseen usein liittyvä organisationaalinen oikeudenmukaisuus sisältää yleensä myös henkilöiden välisen oikeudenmukaisuuden, joka liittyy hienotunteisuuteen ja arvostuksen kokemiseen sekä informaationaalisen oikeudenmukaisuuden, jossa on kyse perusteluiden ja selitysten saamisesta (Hausknecht ym. 2004, 641). Hausknechtin ym. (2004) ehdokkaiden reaktioiden meta-analyysissä todettiin ehdokkaiden oikeudenmukaisuuden kokemuksella selkeä yhteys käsitykseen organisaatiosta ja organisaation suositteluhaluuteen sekä halukkuuteen vastaanottaa työ.

Myöhemmin Gillilandin (1993) mallin pohjalta on muodostettu uusia malleja ja mittareita, jotka ovat laajentaneet käsitystä ehdokkaiden reaktioista (Anderson ym. 2010, 292; McCarthy ym. 2017a, 1698). Ryanin ja Ployhartin (2000) mukaan sekä proseduraalisen että erityisesti distributiivisen epäoikeudenmukaisuuden kokemus lisäävät todennäköisyyttä tyytymättömien ehdokkaiden oikeustoimiin ryhtymiselle. Chapmanin ja Websterin (2006) tutkimuksessa proseduraalinen oikeudenmukaisuus vaikutti negatiivisesti ehdokkaisiin, jotka pystyivät valitsemaan työnsä useamman vaihtoehdon joukosta. Tällaiset ehdokkaat ovat mahdollisesti tottuneet erityiskohteluun, jolloin aitoa tasavertaisuutta ei mahdollisesti niinkään arvosteta. Taustalla voi olla myös se, että rekrytoijan liiankin suorana ja rehellisenä koettu käytös karkottaa ehdokkaita, joilla on muitakin työpaikkavaihtoehtoja. (Chapman & Webster 2006, 1049–1050.)

Myös ehdokkaiden reaktioiden tutkimuksessa yleisesti käytetty Schulerin (1993) sosiaalisen validiteetin malli perustuu oikeudenmukaisuuteen, reiluuteen ja ehdokkaan kokemukseen

saamastaan kohtelusta (Anderson ym. 2010, 292). Andersonin ym. (2010, 292) mukaan tutkimuksen perustuminen vahvasti oikeudenmukaisuuden kokemuksta korostaviin malleihin on perusteltua, sillä monet heidän meta-analyysiinsä sisältyneet tutkimukset totesivat reilulla ja ehdokkaiden kohtelulla merkittävän yhteyden ehdokkaiden reaktioihin.

Ployhartin ja Haroldin (2004) Applicant Attribution-Reaction Theory (AART) kehitettiin vastaamaan tarpeeseen selittää psykologisesti ehdokkaiden havaintojen muodostumista. Taustalla oli pyrkimys parantaa ehdokkaiden reaktioiden ymmärrystä ja kyvykkyyttä reaktioiden ennustamiseen, selittämiseen ja kontrolloimiseen. Teorialla pyrittiin aiempia malleja paremmin selittämään havaintojen kognitiivisia sekä tunteisiin ja käyttäytymiseen liittyviä seurauksia. AART-teoria näkee oikeudenmukaisuuskäsitysten sijaan ehdokkaan attribuutiot pääasiallisina reaktioihin vaikuttavina tekijöinä. (Ployhart & Harold 2004.) Attribuutioihin liittyy hallinnan kokemus, eli kokeeko yksilö, että tapahtumaan vaikuttavat hänen sisäiset vai ulkoiset tekijät, sekä tapahtuman pysyvyys ja kontrolloitavuus. Attribuutioprosessi käynnistyy vahvana erityisesti tärkeinä, negatiivisina ja odottamattomina pidettyjen tapahtumien yhteydessä. Niinpä rekrytointi usein aiheuttaa attribuutioprosessin, koska rekrytoinnin valintapäätös on useimmiten ehdokkaalle tärkeä, hänen kannaltaan negatiivinen ja se voi olla myös odottamaton. AART-Teorian mukaan attribuutioilla on suora vaikutus ehdokkaan havaintoihin ja käyttäytymiseen. (Ployhart & Harold 2004.) Ehdokkaiden reaktioita ja havaintoja AART-teorian pohjalta ovat tutkineet Schinkel, van Dierendonck, van Vianen ja Ryan (2011), Reeder, Powers, Ryan ja Gibby (2012), Ababneh ym. (2014) sekä Schinkel, van Vianen ja Ryan (2016).

Ehdokkaiden reaktioiden tutkimukseen liittyen tärkeä, mutta vähän tutkittu kysymys on, onko ehdokkaiden reaktioissa ulkoista tilannespesifiä vaihtelua eri töiden, organisaatioiden ja maiden välillä vai ovatko reaktiot paremminkin vakaita ja yleistettävissä erilaisiin yhteyksiin (Anderson ym. 2010, 293). Andersonin ym. (2010) meta-analyysissä tarkasteltiin ehdokkaiden eri valintamenetelmiin kohdistuvien reaktioiden tilannespesifisyyttä verrattuna yleistettävyyteen ja todettiin, että ehdokkaiden reaktioissa kaikilla tutkituilla osa-alueilla ilmeni voimakkaammin yhteneväisyyttä kuin tilannespesifisyyttä. Eri maiden välillä voidaan havaita tilannespesifisyyttä reaktioissa, mutta osaltaan sitä selittänee asenteiden polarisaatio.

Eri valintamenetelmien suosio vaihtelee maittain, ja suosio vaikuttaa valintamenetelmiin kohdistuviin asenteisiin. (Anderson ym. 2010, 294, 299.)

2.2 Ehdokkaan yksilöllisten ominaisuuksien vaikutus ehdokaskokemukseen

Usein ehdokkaiden reaktioiden tutkimuksessa käytettyä Gillilandin (1993) mallia on kritisoitu siitä, että se ei ota huomioon ehdokkaan persoonallisia ominaisuuksia. Sen sijaan Ryanin ja Ployhartin (2000) heuristinen malli huomioi myös persoonallisuuden piirteitä. Ryanin ja Ployhartin (2000) ja Gillilandin (1993) mallien pohjalta luodussa päivitettyssä mallissa Hausknecht ym. (2004) tarkastelivat meta-analyysissään ehdokkaan persoonaan liittyvien tekijöiden yhteyttä ehdokkaan rekrytointiin liittyviin käsityksiin, kuten oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Tutkimuksessa huomioitiin ikä, sukupuoli, etninen tausta ja persoonallisuuden piirteistä neuroottisuus ja tunnollisuus. Näillä persoonaan liittyvillä tekijöillä ei todettu merkittävää yhteyttä ehdokkaan käsityksiin. (Hausknecht ym. 2004, 652.)

Honkaniemen ym. (2013) tutkimuksessa selvitettiin persoonallisuustyypin yhteyttä ehdokkaan reaktioihin ja pyrittiin paikkaamaan aiheen ristiriitaista ja puutteellista tutkimusnäyttöä. Persoonallisuustyypillä todettiin yhteys oikeudenmukaisuuden kokemukseen, mutta ei valintamenetelmien koettuun näennäis- tai ennustevaliditeettiin. Tästä voidaan päätellä, että persoonallisuustyyppeillä ei niinkään vaikuta siihen, miten ehdokas kokee tietyn rekrytoinnissa käytettyyn testiin liittyvän ominaisuuden, vaan enemmänkin se vaikuttaa kokonaisvaltaiseen oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Oikeudenmukaisimmaksi rekrytointiprosessin kokivat persoonallisuustyypiltään resilientit ja boheemit ehdokkaat. Resilienteille henkilöille tyypillisiä ominaisuuksia ovat positiivisuus ja sopeutumiskyky. Resilientit eivät nähneet omaa suoritustaan valintatestissä muita positiivisemmin, mutta heidän kokemuksensa oikeudenmukaisuudesta oli positiivisempi. Boheemiin persoonallisuustyyppeihin liittyvät positiivinen asenne, suvaitsevaisuus ja matala kilpailuvietti. Alikontrolloivalla persoonallisuustyypillä oikeudenmukaisuuden kokeminen oli keskitasoa, ja ylikontrolloiva persoonallisuustyyppeillä koki rekrytointiprosessin vähiten oikeudenmukaiseksi. Sekä ali- että ylikontrolloivia yhdistää taipumus neuroottisuuteen, johon liittyy muun muassa asioiden näkeminen enemmän negatiivisessa kuin positiivisessa valossa. (Honkaniemi ym. 2013, 41–43.)

Yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat attribuutioihin, eli siihen miten ihminen perustelee tapahtumia. Schinkel ym. (2016) totesivat, että yksilöt, joiden attribuutiotyylillä on optimistinen, reagoivat voimakkaammin sekä oikeudenmukaisena että epäoikeudenmukaisena kokeemaansa rekrytointiin kuin yksilöt, joiden attribuutiotyylillä on vähemmän optimistinen. Optimistisilla yksilöillä voi olla myös suurempi taipumus perustella negatiivisia tapahtumia, kuten hylätyksi tulemista rekrytoinnissa itsensä ulkopuolisten tekijöiden kautta, jolloin yksilön omanarvontunne säilyy hyvänä. Käsitös organisaatiosta voi kuitenkin vääristyä negatiiviseksi näiden oman edun attribuutiovääristymien kautta. (Schinkel ym. 2016.) Reederin ym. (2012) AART-teoriaan perustuneessa tutkimuksessa tarkasteltiin yksilöllisten ominaisuuksien vaikutusta kognitiivisten kyvykkyystestien validiteetin kokemiseen. Ehdokkaan aiemalla työkokemuksella ja menestymisellä vastaavissa testeissä todettiin yhteys validiteetikäsityksiin (Reeder ym. 2012).

Tutkimuksessa on saatu viitteitä siitä, että rekrytoinnin vaikutukset yksittäiseen ehdokkaaseen ovat erilaisia riippuen siitä, minkä laatuinen ehdokas on kyseessä. Ehdokaskokemuksen merkittävyyttä korostaa se, että ehdokaskokemuksen laadulla on todettu sitä voimakkaampi vaikutus, mitä tavoitellumpi eli rekrytoinnin kannalta tasokkaampi ehdokas on kyseessä. Esimerkiksi rekrytoinnin viivästymisen negatiivinen vaikutus tavoitellumpiin ehdokkaisiin on voimakkaampi kuin vähemmän tavoiteltuihin, ja tavoitellummat ehdokkaat arvostavat hyviä rekrytointikäytäntöjä muita ehdokkaita enemmän. Rynesin ym. (1991) tutkimus antoi näyttöä sille, että ehdokkaan työkokemuksen määrällä on vaikutusta ehdokkaan asenteiden muodostumiseen. Rekrytoijan käytöksellä oli voimakkaampi vaikutus niiden ehdokkaiden asenteisiin, joilla oli vähemmän työkokemusta. (Rynes ym. 1991.)

Chapmanin ym. (2005) ehdokkaiden organisaatiota kohtaan kokemaa vetovoimaisuutta käsittelevän meta-analyysin mukaan miehet ovat naisia herkempiä koetulle epäoikeudenmukaisuudelle rekrytoinnissa. Havainto on kiinnostavasti vastoin oletusta, jonka mukaan naiset olisivat sukupuolten välisen epätasa-arvoisuuden historian vuoksi miehiäkin tarkempia asiasta. (Chapman ym. 2005, 939.)

2.3 Ehdokaskokemuksen kulmakiviä

Tässä alaluvussa tarkastellaan ehdokkaan havaintojen, reaktioiden ja organisaation vetovoimaisuuden tutkimukseen perustuen niitä tekijöitä, jotka ovat erityisen merkityksellisiä ehdokaskokemuksen muodostumisessa. Ehdokaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan erityisesti oikeudenmukaisuuden kokemisen kautta.

2.3.1 Kohtelu ja kuulluksi tuleminen

Jo Rynes ym. (1991, 59) ovat todenneet, että rekrytoija voi käytöksellään ja ehdokkaan kohtelulla saada ehdokkaan muuttamaan alkuperäistä käsitystään yhteensopivuudestaan organisaation kanssa. Jos ehdokas on alun perin olettanut sopivansa organisaatioon hyvin, voi rekrytoijan käytös muuttaa käsitystä negatiiviseen suuntaan, mutta myös toisin päin. (Rynes ym. 1991, 59.) Chapmanin ym. (2005) meta-analyysin mukaan rekrytoijan pätevänä, miellyttävänä ja luotettavana koettu käytös lisää ehdokkaan organisaatiota kohtaan tuntemaa vetovoimaa. Uggerslevin ym. (2012) meta-analyysissä selkeästi voimakkaimmin ehdokkaan organisaatiota kohtaan tuntemaa vetovoimaa ennustava tekijä oli rekrytoijan miellyttäväksi koettu käyttäytyminen.

Rekrytoinnin aikaisella kohtelulla on todettu yhteys ehdokkaan halukkuuteen vastaanottaa työ. Boswellin ym. (2003) tutkimuksen mukaan hyvänä kohteluna pidettiin mahdollisuuttavata useita organisaation henkilöitä, hyvin järjestettyä organisaatiovierailua ja säännöllistä, nopeaa yhteydenpitoa. Rekrytoijalta odotettiin henkilökohtaisena koettua kohtelua, kiinnostusta ehdokasta kohtaan ja hyvää valmistautumista aiheeseen. Ehdokkaat tekevät saamansa kohtelun perusteella johtopäätöksiä siitä, minkälaista työskentely organisaatiossa olisi. (Boswell ym. 2003.)

Schulerin (1993) sosiaalisen validiteetin mallin mukaan ehdokkaan reaktioihin vaikuttaa hänen kokemuksensa siitä, tarjoutuuko hänelle mahdollisuus osallistua ja näyttää itsensä ja osaamisensa täysipainoisesti. Tästä voidaan päätellä, että ehdokas haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi ja kokea, että hänen osaamisestaan ollaan kiinnostuneita. Myös Gillilandin (1993)

malli huomioi ehdokkaan kuulluksi tulemisen tarpeen vaikutuksen oikeudenmukaisuuden kokemukseen.

Henkilöstön iän, sukupuolen ja etnisen taustan tyyppisiin asioihin liittyvän monimuotoisuuden (diversity) huomioiminen on noussut rekrytoinnissa keskeiseksi teemaksi ja saanut paljon tutkimushuomiota (esim. Baum, Sterzing & Alaca 2016; Flory, Leibbrandt, Rott & Stoddart 2021), mutta ehdokaskokemukseen liittyen aiheen tutkimus on vielä vähäistä. Rekrytointiviestinnällä voidaan vaikuttaa kaikkien ehdokkaiden käsitykseen organisaation arvoista ja vastuullisuudesta sekä viestiä vähemmistöille, että he ovat toivottua kohderyhmää rekrytoinnissa (Avery & McCay 2006; Baum ym. 2016). Monimuotoisuutta korostavan rekrytointiviestinnän on todettu vaikuttavan positiivisesti vähemmistöihin, mutta ei niinkään enemmistöihin (Baum ym. 2016). Ehdokaskokemuksen näkökulmasta olisikin syytä kiinnittää monimuotoisuuden lisäksi huomiota ehdokkaiden yhdenvertaisuuteen ja pyrkiä välttämään ehdokkaita eri arvoiseen asemaan asettavaa kohtelua sekä enemmistö- että vähemmistöehdokkaiden kohdalla.

2.3.2 Informaatio ja perustelut

Schulerin (1993) sosiaalisen validiteetin mallin mukaan tarjolla olevan informaation taso ja sen koettu hyödyllisyys vaikuttavat ehdokkaan reaktioihin. Myös palautteen saatavuus ja kattavuus on mallin mukaan olennaista niin rekrytoinnissa menestyvien kuin menestymättömien ehdokkaiden kohdalla. Spencen (1973) signaaliteoriaan perustuen ehdokkaiden oletetaan hyödyntävän erilaisia signaaleja paikatakseen puutteellista informaatiota muodostaessaan käsitystä työstä ja organisaatiosta (Chapman & Webster 2006; Ryan ym. 2017). Signaaleilla näyttäisi olevan sitä voimakkaampi vaikutus, mitä vähemmän informaatiota ehdokas saa. Rynes ja Miller (1983) totesivat, että vaikka haastattelijan lämpimällä kohtelulla ehdokasta kohtaan oli voimakas positiivinen vaikutus ehdokkaan kiinnostukseen työtä kohtaan, haastattelijan kohtelun suora vaikutus hävisi, kun ehdokkaalle tarjottiin tietoa työn ominaisuuksista. (Rynes & Miller 1983.) Uggerslevin ym. (2012) meta-analyysi vahvisti käsitystä, että informaation merkitys kasvaa ja rekrytoijan käyttäytymisen merkitys vähenee rekrytointiprosessin edetessä. Kokeneiden ehdokkaiden on todettu arvostavan työhön liittyvän informaation saamista enemmän kuin rekrytointikäytäntöjä (Rynes ym. 1991).

Mitä kattavammin organisaatio tarjoaa informaatiota työstä ja organisaatiosta, sitä vähemmän ehdokkaan siis tarvitsee turvautua signaalien tulkinnan varaan johtopäätösten muodostamisessa (Chapman & Webster 2006, 1049–1050). Organisaatiota koskevan informaation tarjoamisella todettiin Allenin ym. (2007) tutkimuksessa suora vaikutus ehdokkaiden asenteisiin organisaatiota kohtaan ja epäsuora vaikutus aikomuksiin tavoitella tarjolla olevaa työtä. Työtä koskevalla informaatiolla sen sijaan ei löydetty merkittävää yhteyttä asenteisiin organisaatiota kohtaan, mutta sillä todettiin merkittävä vaikutus aikomuksiin tavoitella työtä. Huomionarvioista on, että rekrytoijan käyttäytymistä suurempi vaikutus on todettu nettisivuilla, eli muodollisempaa kautta tarjottavalla informaatiolla. Mahdollisesti ehdokkaat siis kokevat rekrytoijan käyttäytymistä vahvempana signaalina tällaisen muodollisemman informaation. Myös rekrytointiprosessin vaiheella voi olla vaikutusta, sillä prosessin alkuvaiheessa organisaatiota koskevalla informaatiolla on suurempi vaikutus, kun taas myöhemässä vaiheessa työtä koskevan informaation vaikutus korostuu. (Allen ym. 2007, 1704–1705.)

McCarthy, Bauer, Truxillo, Campion ja Van Iddekinge (2017b) tutkivat ehdokkaalle etukäteen tarjottavan valintaprosessiin liittyvän informaation vaikutusta ehdokkaan reaktioihin. Tulokset olivat linjassa Truxillon ym. (2009) tutkimuksen kanssa todeten, että etukäteisinformaatio voi vähentää ehdokkaan epävarmuuden tunnetta ja rekrytoinnin arviointitilanteessa kokemaa ahdistuneisuutta (McCarthy ym. 2017b). Ehdokaskokemusta voidaan parantaa ilman raskaita rakenteellisia toimenpiteitä tarjoamalla ehdokkaille etukäteen informaatiota esimerkiksi arviointiprosessin sisällöstä ja perusteista. Näin voidaan vähentää organisaation ja ehdokkaan välistä informaatioepäsymmetriaa (McCarthy, Bauer, Truxillo, Campion, Van Iddekinge & Campion 2018). Sekä Truxillon ym. (2009) että McCarthyn ym. (2017b) tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että rekrytointiin liittyvän informaation tarjoaminen ehdokkaille on kustannustehokas ja verraten edullinen tapa parantaa ehdokaskokemusta.

Roberson, Collins ja Oreg (2005) tutkivat rekrytointiviestinnän yksilöllisyyden merkitystä ehdokkaan organisaatiota kohtaan tunteen vetovoimaan. He totesivat yksilöllisen ja yksi-

tyiskohtaisen informaation tarjoamisen tehtävästä lisäävän ehdokkaiden positiivisia reaktioita organisaatiota kohtaan sekä parantavan ehdokkaiden käsitystä yhteensopivuudestaan organisaation kanssa (person-organization fit). (Roberson ym. 2005.)

Realistisen tehtäväkuvauksen (realistic job preview) tarjoamista ehdokkaille on tutkittu vuosikymmeniä, ja se on aikoinaan mainittu jopa eniten huomiota saaneena aiheena rekrytoinnin tutkimuksessa (Phillips 1998, 673). Mahdollisimman kattavan informaation tarjoamisella työn positiivisista ja negatiivisista ominaisuuksista on todettu olevan positiivisia vaikutuksia rekrytoinnin valintapäätöksen onnistumiseen ja valitun henkilön työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Realistisen informaation tarjoaminen työtehtävästä vaikuttaa merkittävästi kuitenkin jo ehdokaskokemuksen muodostumisvaiheessa, sillä se voi vaikuttaa ehdokkaille muodostuvaan käsitykseen organisaation rehellisyydestä ja avoimuudesta. Informaation avulla ehdokkaat voivat jo hyvissä ajoin arvioida soveltuvuuttaan organisaatioon ja työhön ja tarvittaessa säästää aikaansa jättäytymällä pois sopimattomaksi koetun tehtävän rekrytointiprosessista. Soveltuvuuden arvioimista voi vaikeuttaa itsetuntemuksen puute. Tällöin yksilöllä ei ole realistista käsitystä omista kyvyistään ja reaktioistaan erilaisiin työn ominaisuuksiin. Ehdokkaan voi olla pelkkien työn ominaisuuksia kuvaavien faktojen perusteella vaikea arvioida niiden merkitystä, mikä korostuu tilanteessa, jossa hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta juuri tällaisista työn ominaisuuksista. Yleisten faktojen lisäksi informaatiota olisikin hyvä tarjota ehdokkaille yksilöllisissä keskusteluissa ja mahdollisuuksien mukaan antaa ehdokkaiden tutustua työympäristöön ja työhön esimerkiksi työsimulaation kautta. (Breugh 2008, 105–108.) Rehellisen ja realistisen informaation tarjoaminen rekrytointiprosessin aikana voi mahdollisesti karkottaa erityisesti kärkiehdokkaita (Chapman & Webster 2006, 1049–1050). Tämän voi tulkita vaikuttavan heikentävästi subjektiiviseen ehdokaskokemukseen, mutta vaikutus voi olla myös positiivinen, kun työhön tai organisaatioon sopimattomat henkilöt jäävät pois rekrytointiprosessista.

Saks ja Uggerslev (2010) selvittivät rekrytointia simuloineessa tutkimuksessa rekrytointiprosessin eri vaiheissa tarjotun uuden informaation vaikutusta ehdokkaiden reaktioihin. Yksityiskohtaisen informaation tarjoamisella oli merkittävä vaikutus siihen, kuinka vetovoi-

maisena työnantajaa pidettiin tai kuinka positiiviseksi saatu kohtelu arvioitiin. Rekrytointihaastattelijan informatiivisuudella oli rekrytoijan miellyttävyyttä suurempi vaikutus ehdokkaiden reaktioihin. (Saks & Uggerslev 2010.) Uggerslevin ym. (2012) meta-analyysissä ehdokkaiden organisaatiota kohtaan tunteman vetovoiman merkittävin ennustaja oli ehdokkaan käsitys yhteensopivuudesta organisaation ja työn kanssa (person-organization fit, person-job fit), mikä korostaa kattavan informaation tarjoamisen merkitystä rekrytoinnissa.

Walker ym. (2013) tutkivat epävarmuuden vähentämisen vaikutuksia rekrytointivuorovaikutuksessa siinä vaiheessa rekrytointia, kun ehdokas on toimittanut hakemuksen ja organisaation tavoitteena on ehdokkaan mielenkiinnon ylläpitäminen. Tulokset antoivat tukea signaaliteorialle: työnantajaorganisaatio tarjoaa rekrytointiaktiviteettien kautta ehdokkaille signaaleja, joiden myötä ehdokkaiden asenteet organisaatiota kohtaan muodostuvat. Epävarmuutta vähentävällä viestinnällä on positiivinen vaikutus ehdokkaan oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Oikeudenmukaisuuden heuristiikan teorian (fairness heuristic theory, Walkerin ym. 2013 mukaan Lind 2001) vastaisesti ehdokkaiden oikeudenmukaisuuden kokemus vaikutti muokkaantuvan ajan myötä läpi rekrytointiprosessin, eikä alkuvaiheessa muodostunut kokemus oikeudenmukaisuudesta välttämättä ole pysyvä. Niinpä huolellisesti suunniteltuun vuorovaikutukseen kannattaa panostaa rekrytointiprosessin alusta loppuun saakka. Se on edullinen tapa vaikuttaa positiivisesti ehdokkaiden asenteisiin. (Walker ym. 2013, 1342.)

Selitysten tarjoaminen on liitetty ehdokkaiden reiluuden kokemukseen. Selityksillä tarkoitetaan syiden ja perusteluiden tarjoamista erityisesti asioista, jotka ovat kiistanalaisia tai eivät ole ilmiselviä tai varmasti täysin tuttuja ehdokkaille. (Shaw, Wild & Colquitt 2003, 445.) Truxillon ym. (2009) meta-analyysin mukaan selitysten tarjoamisella ehdokkaille voidaan vaikuttaa positiivisesti ehdokkaan reaktioihin ja käyttäytymiseen rekrytointiprosessissa sekä ehdokkaan kokemukseen saamansa kohtelun reiluudesta. Selitysten tarjoaminen voi parantaa ehdokkaalle muodostuvaa käsitystä organisaatiosta ja organisaation vetovoimaisuutta ehdokkaan silmissä. Sillä voi olla positiivista vaikutusta myös ehdokkaan motivaatioon rekrytointiin sisältyvää kognitiivista testausta kohtaan, joka puolestaan voi parantaa ehdokkaan suoriutumista testauksesta sekä testauksen validiteettia. (Truxillo ym. 2009, 356.) Peruste-

luiden tarjoaminen juuri tiettyjen valintamenetelmien käyttämiselle voi parantaa ehdokkaiden käsityksiä organisaatiosta (Hausknecht ym. 2004, 645). Voidaan siis päätellä, että perusteluiden tarjoamisella voidaan vaikuttaa niin ehdokaskokemukseen kuin ehdokkaan suoriutumiseen rekrytointiprosessissa.

2.3.3 Rekrytoinnin sujuvuus ja ajantasaisuus

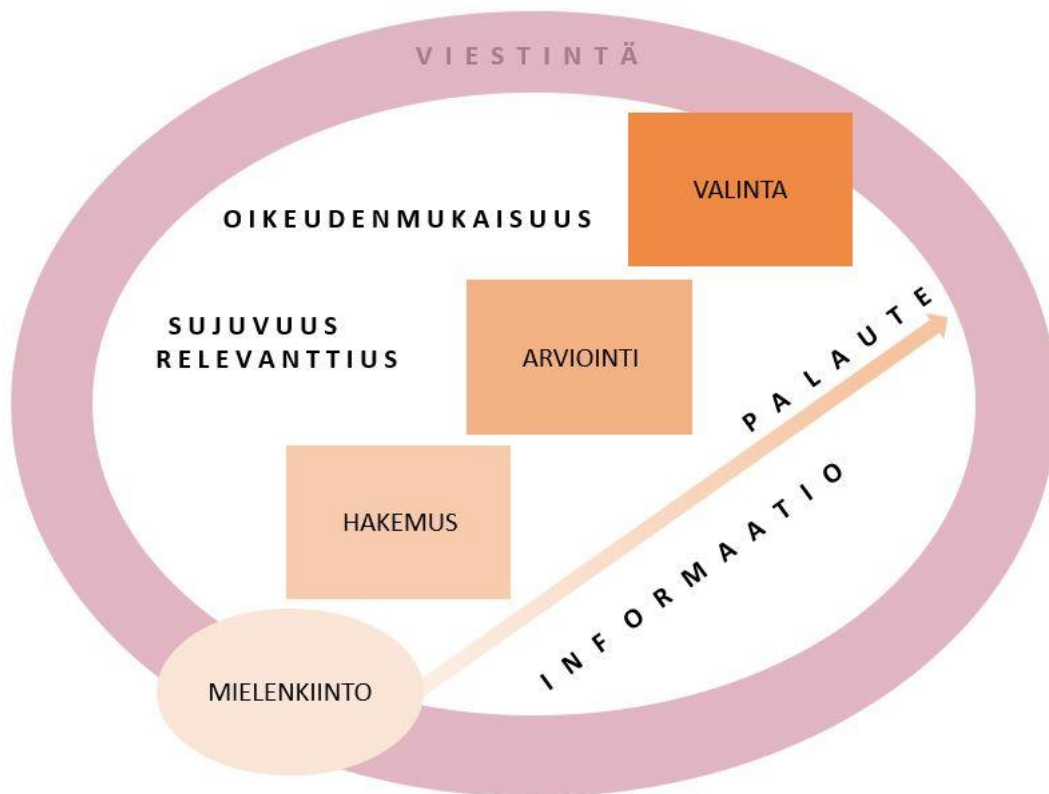
Digitalisoituminen koskettaa voimakkaasti myös rekrytointia, ja valtaosa rekrytoinnista tapahtuu nykyisin sähköisten kanavien kautta (esim. Hartwell, Orr & Edwards 2020; Maree, Kmail & Belkhatir 2019). Suurissa organisaatioissa yleisesti käytettyjen ATS-järjestelmien (applicant tracking system) vaikutukset rekrytoinnin suorituskykyyn ovat positiiviset. Sidoryhmien, ehdokkaat mukaan lukien, tyytyväisyys paranee rekrytoinnin nopeutuessa ja tehoutuessa (Laumar ym. 2015), joten vaikutukset ehdokaskokemukseen voivat olla positiivisia. Työhakemusjärjestelmän käytettävyyden vaikutusta ehdokkaiden käyttäytymiseen on selvitetty esimerkiksi tutkimusasetelmassa, jossa työhakemusjärjestelmää yksinkertaistettiin karsimalla turhia kohtia pois. Tuloksena hakemuksen täyttämisen kesken jättäneiden henkilöiden määrä väheni ja ehdokkaiden laatu parantui. Työhakemusjärjestelmän käytettävyys viestii ehdokkaille organisaatiokulttuurista ja organisaation teknologisesta innovatiivisuudesta, ja vaikutukset olivatkin selkeimmät tietotekniikkaan liittyvissä töissä. (Hartwell ym. 2020.)

Ajantasaisuuden merkitys rekrytoinnissa on tiedostettu jo varhain ehdokkaiden reaktioiden tutkimusta käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessa (Rynes ym. 1980, 537), ja ajantasaisuus on myös myöhemmin saanut huomiota rekrytoinnin tutkimuksissa. Rynesin ym. (1991) opiskelijoiden rekrytoinnin tutkimuksessa myöhästynyt viestintä aiheutti erityisesti tavoitelluimpien ehdokkaiden vetäytymistä rekrytointiprosessista. Ripeällä vastaamisella on todettu yhteys positiiviseen näkemykseen työnantajasta (Boswell ym. 2003). Sekä Rynesin ym. (1991) että Boswellin ym. (2003) tutkimusten mukaan ehdokkaat arvostivat rekrytoinnin aikatauluihin liittyvää joustavuutta esimerkiksi tapaamisten ajankohdan sopimisessa. Rekrytointitutkimusten meta-analyyseissä (Breugh 2008; Chapman ym. 2005) ajantasaisuus on arvioitu yhdeksi rekrytointiprosessin tärkeimmistä tekijöistä.

Rekrytoinnin ajantasaisuuden merkitystä ehdokkaiden organisaatiota kohtaan tuntemaan vetovoimaan ovat tutkineet Carless ja Hetherington (2011) sekä Ryan, Ali, Hauer ja French-Vitet (2017). Ryanin ym. (2017) tutkimus perustui signaaliteoriaan ja Elaboration Likelihood Model -malliin, ja he tutkivat ajantasaisuuden tasoittavaa vaikutusta muihin signaaleihin. He totesivat ajantasaisuuden olevan vaikuttavin yksittäinen organisaation vetovoimaisuuteen vaikuttava tekijä rekrytoinnissa (Ryan ym. 2017). Carlessin ja Hetheringtonin (2011) mukaan ehdokkaiden käsityksellä rekrytoinnin ajantasaisuudesta on merkittävä vaikutus ehdokkaiden kiinnostukseen organisaatiota kohtaan, mutta rekrytoinnin todellisella myöhästymisellä sen sijaan ei todettu vaikutusta (Carless & Hetherington 2011). Ehdokkaiden tyytymättömyys rekrytointiviestinnän ajantasaisuuteen voi heikentää positiivisia vaikutuksia, kuten organisaation hyvän maineen vaikutusta. Ehdokkaat voivat tulkita myöhästyneen rekrytointiviestinnän laajempaan työn ja organisaation ominaisuuksia kuvaavana negatiivisena signaalina. (Carless & Hetherington 2011; Ryan ym. 2017.) Erityisen voimakas vaikutus tyytymättömyydellä ajantasaisuuteen todettiin organisaatioissa, joilla on maineikas työnantajakuva. (Ryan ym. 2017.) Myös Saksin ja Uggerslevin (2010) tutkimuksessa huomioitiin viivästyksen rekrytointiviestinnässä ja todettiin, että myöhästynyt viestintä jossain rekrytoinnin vaiheessa ei aiheuta haittaa, jos ehdokkaat kokevat viestinnän muissa vaiheissa onnistuneeksi.

2.4 Ehdokaskokemus rekrytointiprosessissa

Tässä alaluvussa tarkastellaan ehdokaskokemuksen muodostumista rekrytointiprosessissa. Kuviossa 2 kuvataan rekrytointiprosessin päävaiheet ja teorian pohjalta nousseet ehdokaskokemuksen päätekijät.



Kuvio 2. Positiivisen ehdokaskokemuksen muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät rekrytointiprosessissa

Kuten edellä ehdokaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelussa todettiin, viestintä on avainasemassa ehdokaskokemuksen muodostumisessa. Jokainen kohtaaminen läpi rekrytointiprosessin tarjoaa molemmiin puolin mahdollisuuden suhteen rakentamiseen tai vahingoittamiseen (Miles & McCamey 2018, 761).

2.4.1 Ehdokkaan mielenkiinnon herääminen ja hakemusvaihe

Ulkoisen rekrytoinnin tavoitteena on saavuttaa potentiaalisten ehdokkaiden huomio ja mielenkiinto organisaatiota ja työtä kohtaan. Heikosti hoidettuna rekrytointi ei lainkaan tavoita kohderyhmäänsä tai ehdokkaat karkotetaan huonolla kohtelulla jo rekrytoinnin alkuvaiheessa. (Breugh 2008, 104.) Kuten kuviossa 2 havainnollistetaan, mielenkiinnon herätyksen tulisi pysyä yllä ja vahvistua rekrytointiprosessin ajan. Rekrytoinnin onnistumisen edellytyksenä on osaajatarpeen huolellinen kartoittaminen ja suunnittelu, jolloin lopputuloksena tiedetään mitä rekrytoinnilla tavoitellaan ja siitä voidaan viestiä myös ehdokkaille mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja ehdokasystävällisesti rekrytoinnin alusta alkaen.

Ehdokkaat pitävät oikeudenmukaisena rekrytinnin relevanttiutta työn kannalta (Ababneh ym. 2014) ja informatiivisuutta (mm. Saks & Uggerslev 2010). Etukäteen tarjottu rekrytointiin liittyvä informaatio voi vähentää ahdistuneisuutta ja parantaa sekä ehdokkaan tuntemuksia että hänen suoriutumistaan valintaprosessissa (Truxillo ym. 2009; McCarthy ym. 2018). Rekrytoijan käyttäytymisen vaikutus ehdokkaan organisaatiota kohtaan tuntemaan vetovoimaan on korostunutta rekrytointiprosessin alkupuolella, kun taas yksityiskohtaisen informaation saamisen merkitys korostuu rekrytinnin myöhemmissä vaiheissa (Uggerslev ym. 2012). Niinpä rekrytinnin alkuvaiheessa, kun ehdokkaan mielenkiinto on vasta heräämässä ja huomio rekrytointia kohtaan voi olla pinnallista, ehdokasystävällistä on panostaa ehdokkaan hyvään kohteluun ja informaation tarjoamiseen helposti omaksuttavassa muodossa.

Työn hakemiseen liittyvän päätöksenteon selittämisessä on käytetty Vroomin (1964) odotusteoriaa (expectancy theory), jonka mukaan yksilö motivoituu tavoittelemaan tiettyä asiaa jos hän olettaa, että tavoittelu voi johtaa riittävän houkuttelevan lopputuloksen saavuttamiseen. Odotusteoriaa rekrytointiin sovellettuna yksilöt hakevat työpaikkoja, jotka ovat tavoittelemisen arvoisia, tarjoten tyypillisesti haastavuutta, merkityksellisyyttä, kehittymismahdollisuuksia ja hyvän työyhteisön ja -ympäristön. Ehdokkaan käsityksillä työstä ja työnantajasta on vaikutusta siihen, että hän hakeutuu organisaatioon työhön. (Carless & Imber 2007, 360.) Pelkkä rekrytointiviestinnän mallikas hoitaminen ei riitä. Työnantajakuvan eteen tulee aktiivisesti tehdä työtä myös varsinaisten rekrytointien ulkopuolella, kun tavoitellaan potentiaalisten ehdokkaiden mielenkiintoa. (Allen ym. 2007, 1707.)

Työpaikkailmoitusten sisältö on saanut runsaasti huomiota rekrytointitutkimuksessa (Breaugh 2008, 112). Mitä yksityiskohtaisempaa tietoa ehdokas työstä ja organisaatiosta saa, sitä kattavampi käsitys hänelle työstä ja organisaatiosta syntyy (Allen ym. 2007). Robersonin ym. (2005) tutkimuksessa yksityiskohtaisen informaation tarjoaminen ei suoraan parantanut organisaation vetovoimaisuutta. Se kuitenkin antaa ehdokkaille mahdollisuuden paremmin arvioida yhteensopivuuttaan organisaation, minkä taas todettiin olevan yhteydessä positiivisiin reaktioihin ehdokkaissa (Roberson ym. 2005).

Korkean informaation rekryointikäytännöillä, esimerkiksi nettisivujen kautta, saadaan tehokkaasti välitettyä yksityiskohtaista tietoa. Tällainen viestintä on tehokkaampaa verrattuna matalan informaation käytäntöihin, kuten sanomalehti-ilmoitteluun, ja vaikutus työnantajatietämyksen muodostamiseen on merkittävästi suurempi. Työnantajakuvalla taas on selkeä yhteys ehdokkaan organisaatiota kohtaan kokemaan kiinnostukseen. (Baum & Kabst 2014, 367.) Toisaalta alkuvaiheessa ehdokkaan motivaatio saattaa olla vielä matala, jolloin yksinkertaisessa muodossa tarjottu informaatio voi herätellä motivaatiota yksityiskohtaista informaatiota paremmin. Motivaation noustua monipuolisemman informaation tehokkuus voi parantua. (Allen, Van Scotter & Otondo 2004, 164–165.) Vaikka korkean informaation käytännöt todettiin Baumin ja Kabstin (2014) tutkimuksessa tehokkaimmiksi, heidän mukaansa korkean informaation käytäntöjen tukeminen matalan informaation käytännöillä voi olla hyödyllistä. Erityisesti tuntemattomammat organisaatiot voivat hyötyä tällaisesta hybridimallista (Baum & Kabst 2014, 368). Huomionarvoista toki on, että rekryointi on näiden tutkimusten jälkeen siirtynyt aiempaakin voimakkaammin vain sähköisiin käytäntöihin (esim. Travis 2019).

Walkerin ym. (2013, 1342) mukaan työnantajan kannattaa välittömästi hakemuksen toimitamisen jälkeen vastata ehdokkaalle, vaikka vastaus olisi automatisoitu. Näin voidaan edesauttaa positiivisten reaktioiden muodostumista ja suhteen kehittymistä rekryointiprosessin alusta alkaen. Tällä on yhteys ehdokkaiden oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja asenteisiin organisaatiota kohtaan.

2.4.2 Arviointi- ja valintavaihe

Ehdokkaiden arviointi- ja valintaprosessiin liittyvien tuntemuksien tutkimusta vaikeuttaa se, että hylkäämispäätöksen myötä tuntemukset voivat vääristyä. Siitä huolimatta on saatu näyttöä siitä, että ehdokaskokemus voi olla positiivinen, vaikka ehdokas olisi pettynyt valinnan lopputulokseen. (Stansfield & Day 1998.) Ehdokkaiden reaktioiden tutkimuksiin perustuen kaikista suotuisimpina valintamenetelminä ehdokkaat pitävät haastatteluita, työskentelynäytteitä ja ansioluetteloita (Hausknecht ym. 2004; Anderson ym. 2010, 293). Melko suosittuja valintamenetelmiä ovat kognitiiviset testit ja persoonallisuustestit. Selkeästi epäsuosit-

tuja valintamenetelmiä ovat yhteydenotot suosittelijoihin, käsialantutkimus ja rehellisyystestit (Anderson ym. 2010, 293; Hausknecht ym. 2004). Rehellisyystestien epäsuosiota voidaan perustella niiden epäoikeudenmukaisuudella ja epäluotettavuudella, mutta myös yksityisyyden suojan loukkaantumisella (Anderson ym. 2010, 301). Näiden valintamenetelmien epäsuosiosta voidaan päätellä, että ehdokas haluaa tulla kohdatuksi luotettavana, ja esimerkiksi rehellisyyden testaamista voidaan pitää epäluottamuksen osoituksena. Joissain eurooppalaisissa maissa käytetyn käsialantutkimuksen on todettu olevan kyseenalainen ja epävalidi rekrytointimenetelmä (Schmidt & Hunter 1998), ja sen epäsuosio on linjassa sen kanssa, että ehdokkaat arvostavat valideja rekrytointimenetelmiä.

Työhaastattelun suosiota voi osaltaan selittää se, että ehdokkaat arvostavat valintamenetelmiä, jotka ovat työn kannalta aiheellisia ja perusteltuja. Koetulla valintamenetelmän aiheellisuudella on todettu vaikutusta ehdokkaan reaktioihin. Jos ehdokas kokee tietyn rekrytointin valintamenetelmän käyttämisen perustelluksi ja työhön liittyväksi, ovat vaikutukset ehdokkaan reaktioihin positiiviset. (Hausknecht ym. 2004, 645; Truxillo 2009, 347; Anderson ym. 2010, 299; Ababneh ym. 2014.) Haastattelulla sekä työskentelynäytteillä on Andersonin ym. (2010) meta-analyysin mukaan ehdokkaiden silmissä korkea validiteetti. Ehdokkaat siis kokevat nämä valintamenetelmät tarkoituksenmukaisina ja perusteltuina, vaikkakin haastatteluiden osalta tämä on ristiriidassa monen aiemman tutkimuksen kanssa (Anderson ym. 2010, 300).

Työhaastattelu on myös organisaatioiden suosiossa, sillä se on rekrytoinneissa yleisimmin käytetty valintametodi (Chapman & Webster 2006, 1036). Haastattelijan persoonallisuuden piirteillä, kuten empaattisuudella on todettu positiivinen vaikutus siihen, kuinka houkuttelevana ehdokas työnantajaa pitää (Chapman & Webster 2006, 1036) sekä ehdokkaassa aiheutuviin reaktioihin (Anderson ym. 2010). Haastatteluvaiheessa ehdokkaan käsitys organisaatiosta on pinnallinen, ja signaaliteoriaan (Spence 1973) perustuen ehdokas voi tehdä haastattelijan käytöksestä organisaatioon liittyviä tulkintoja (Chapman & Webster 2006, 1036).

On yleistä, että valintamenetelmät, kuten työhaastattelu ja testit aiheuttavat ahdistusta ehdokkaassa. Ahdistuneisuus voi heikentää haastattelusta suoriutumista ja vääristää haastattelun tulosta. Mitä enemmän ahdistuneisuutta työhaastattelutilanne ehdokkaassa aiheuttaa, sitä vähemmän houkuttelevana ehdokas työnantajan näkee. (Carless & Imber 2007, 359–361.) Ahdistuneisuuden on todettu myös voimakkaasti heikentävän rekrytointiin liittyvästä testauksesta suoriutumista (Hausknecht ym. 2004, 652–653). Organisaatio voi vähentää ehdokkaan epävarmuutta ja ahdistuneisuutta tarjoamalla etukäteen tietoa haastattelusta (McCarthy ym. 2018). Informaation tarjoamisella etukäteen ja haastattelun aikana on vaikutusta siihen, kuinka suuri merkitys rekrytoijan käytöksellä on ehdokkaalle. Mitä vähemmän työhön liittyvää tietoa ehdokas saa, sitä enemmän rekrytoijan käytös vaikuttaa ehdokkaalle muodostuvaan käsitykseen. (Chapman & Webster 2006, 1050.)

Rekrytoijan käyttäytymisen ja kohtelun vaikutuksesta ehdokkaan reaktioihin on selkeää näyttöä, mutta rekrytoijan muiden, kuten demografisten ominaisuuksien, koulutuksen ja kokemuksen vaikutuksesta ei ole kattavaa näyttöä, eikä niiden vaikutuksesta voida tehdä selkeitä johtopäätöksiä (Chapman ym. 2005; Breugh 2008, 111). Erityyppisten rekrytoijien uskottavuus ja heidän viestimänsä signaalit näyttävät erilaisina erilaisten ehdokkaiden silmissä. Myös työhön liittyvä tietämys voi olla erilaista riippuen esimerkiksi siitä, työskenteleekö rekrytoija avoimen tehtävän kaltaisissa vai muissa tehtävissä (Breugh 2008, 111). Niinpä sekä ehdokkaan että organisaation näkökulmasta erityyppisten rekrytoijien käyttäminen voi olla hyödyllistä.

2.4.3 Valintapäätöksestä ilmoittaminen

Rekrytointiprosessin vaiheessa, jossa epäsovivat ehdokkaat on määritetty, on heille asiasta ilmoittaminen kriittistä. Kyseiseen tehtävään epäsoviva henkilö voi mahdollisesti soveltua muuhun tehtävään, jolloin molempia osapuolia voi hyödyttää ja ehdokaskokemusta vahvistaa ehdokkaan ohjaaminen hänelle sopivaan tehtävään. (Miles & McCamey 2018.)

AART-teorian mukaan ehdokkaat selittävät valintapäätöstä itselleen edullisella tavalla. Ehdokkaat, joille työtä tarjotaan, näkevät päätöksen taustalla sisäisiä, vakaita ja kontrolloitavia

tekijöitä, eli he näkevät valintapäätöksen oikeudenmukaisena ja perusteltuna. Ne ehdokkaat, joille ei tarjota työtä sen sijaan ovat taipuvaisia näkemään syiksi ulkoisia, epävakaita ja ei-kontrolloitavissa olevia tekijöitä. (Ployhart & Harold 2004.) Ababnehin ym. (2014) tutkimus antoi tukea oman edun attribuutiovääristymien ilmenemiselle, kun ehdokas ei tule valituksi hakemaansa työhön. Läpinäkyvien valintamenetelmien, relevanttiuden ja rekrytoinnin johdonmukaisuuden myötä ehdokkaat todennäköisemmin arvioivat valinnan perustuvan vakaisiin ja kontrolloitaviin tekijöihin. (Ababneh ym. 2014.)

Valintaprosessin jälkeisellä palautteella onkin todettu olevan valintaprosessin aikaista palautetta suurempi merkitys ehdokkaan suhtautumiseen organisaatiota kohtaan. Palautteen määrää tärkeämpänä pidetään sen laatua ja yksilöllisyyttä. Ehdokkaat toivovat palautetta henkilökohtaisen kehittymisen vuoksi. Palautteen antaminen voi olla työlästä rekrytoivalle organisaatiolle, mutta toisaalta myös ehdokas on voinut nähdä paljon vaivaa työnhaun eteen, ja palautteen antamisen laiminlyöminen voi heikentää ehdokkaan oikeudenmukaisuuden kokemusta. (Stansfield & Day 1998.) Yksilöllinen palaute verrattuna yleisellä tasolla annettuun palautteeseen voi jopa vaikuttaa negatiivisesti hylättyjen ehdokkaiden hyvinvointiin niiden yksilöiden kohdalla, joiden attribuutiotyö on optimistinen, sillä yksilöllinen palaute heikentää yksilön mahdollisuuksia hakea syitä hylkäämiseen itsensä ulkopuolelta (Schinkel ym. 2011, 154). Palautteen tarjoamiseen ammattimaisesti ja hienovaraisesti onkin kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä vaikka palautteen saamista pidetään tärkeänä, se voi myös kolhia ehdokkaiden itsetuntoa (Ababneh ym. 2014).

2.5 Teoreettiset lähtökohdat empirialle

Ehdokkaiden rekrytointiin liittyvän kokemuksen tutkimus on painottunut voimakkaasti ehdokkaan reaktioiden tarkasteluun. Edellä esitettyjä teoreettisia malleja yhteen vetäen ehdokkaalle tulisi tarjota mahdollisimman kattavaa, työnhaun kannalta relevanttia informaatiota. Perusteluiden tarjoamisella rekrytoinnin eri vaiheissa voidaan vähentää informaatioepäsymmetriaa ja parantaa ehdokkaan oikeudenmukaisuuden kokemusta. (esim. Saks & Uggerslev 2010.) Myös attribuutioita on esitetty ehdokkaan reaktioiden perustana. Ihmisen attribuutio-prosessi pyrkii löytämään selityksiä tapahtumille, ja erityisen vahvana attribuutioprosessi

käynnistyy rekrytoinnin tyypisessä, tärkeänä pidetyssä tapahtumassa. (Ployhart & Harold 2004.) Ehdokkaan hyvä ja arvostava kohtelu on tärkeää. Yksilö haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi ja kokea, että hänestä ollaan kiinnostuneita. Kohteluakin olennaisemmaksi nousevat kuitenkin ajantasainen ja ammattimainen viestintä ja informaation tarjoaminen. (Uggerslev ym. 2012.) Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden huomioiminen ei ole saanut vielä juurikaan tutkimushuomiota osana ehdokaskokemuksen muodostumista, mutta aiheen tärkeyden vuoksi se haluttiin ottaa mukaan aiheen teoreettiseen ja empiiriseen tarkasteluun.

Aiemman tutkimuksen perusteella ehdokkaat arvostavat ripeää ja ajantasaista viestintää sekä aikataulujen joustavuutta rekrytoivalta organisaatiolta, ja ajantasaisuudella on merkittävä vaikutus ehdokaskokemuksen muodostumiseen. Ehdokkaat voivat tehdä myöhästyneestä rekrytointiviestinnästä laajempia organisaatiota koskevia negatiivisia tulkintoja, jotka vaikuttavat työnantajakuvan muodostumiseen. Ehdokkaat voivat kokea varsinaista alkuperäisessä aikataulussa pysymistä tärkeämmäksi sen, että heidät pidetään ajan tasalla rekrytoinnin etenemisestä ja mahdollisista viivästyksistä. (Rynes ym. 1991; Boswell ym. 2003; Breugh 2008; Chapman ym. 2005.) Viivästysten aiheuttamaa haittaa voidaan siis kumota nopealla viestinnällä asiasta. Informaation yksityiskohtaisuuden merkitys kasvaa rekrytointiprosessin edetessä (Uggerslev ym. 2012). Riittävän kattavaa informaatiota tarjoamalla ehdokas pystyy paremmin arvioimaan yhteensopivuuttaan organisaation kanssa. Mitä perustellumpana ehdokas pitää rekrytointiprosessia ja sen lopputulosta, sitä positiivisempi hänen suhtautumisansa on. Niinpä perusteluiden ja palautteen tarjoaminen voi olla hyödyllistä, vaikka ehdokas ei niitä aktiivisesti pyytäisikään. Työn kannalta relevantteina pidetyt rekrytointikäytännöt ovat ehdokkaiden suosiossa. (Hausknecht ym. 2004).

Työnhaku ja erityisesti haastattelutilanne aiheuttavat usein ahdistusta ehdokkaassa. Ahdistuksen lieventäminen luonnollisesti parantaa ehdokaskokemusta. Rekrytointiprosessiin liittyvän informaation tarjoaminen etukäteen ja ehdokkaan hyvä ja arvostava kohtelu ovat keinoja vähentää ahdistuneisuutta. Organisaatiossa kannattaa harkita, onko esimerkiksi haastattelutilanteen paineistaminen tarkoituksenmukaista, sillä mitä ahdistuneempi ehdokas on, sitä heikommin hän suoriutuu ja sitä vähemmän houkuttelevana hän näkee työnantajan. (Carless & Imber 2007, 359–361).

Ehdokkaiden reaktioiden on todettu olevan voimakkaammin yleistettävissä erilaisiin yhteyksiin, kuten eri toimialoille ja maihin kuin tilannespesifejä (Anderson ym. 2010). Sen sijaan ehdokkaan persoonallisilla ominaisuuksilla on todettu yhteyttä reaktioihin. Persoonallisuustyyppi voi vaikuttaa oikeudenmukaisuuden kokemiseen (Honkaniemi ym. 2013) sekä attribuutioprosessiin (Schinkel ym. 2016). Myös sellaisten yksilöllisten ominaisuuksien, kuten työkokemus- ja osaamistaustan on todettu vaikuttavan siihen, minkälaisena ehdokas rekrytoinnin kokee (Rynes ym. 1991). Niinpä vaikutusmahdollisuudet ehdokaskokemuksen muodostumiseen ovat vain osittain organisaation käsissä. Mahdollisimman avoimella, sujuvalla, olennaiseen keskittyvällä ja reilulla rekrytointiprosessilla päästään todennäköisimmin myönteiseen ehdokaskokemukseen.

3 Ehdokaskokemuksen tutkimus kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa esitellään kohdeorganisaation empiirisen tutkimuksen toteutus. Tutkimuskohde on kaksiosainen sisältäen kohdeorganisaation rekrytoinnista vastaavien henkilöiden tutkimuksen ja kohdeorganisaation työnhakijoiden tutkimuksen. Tutkimuksen toteutusta, aineistonkeruuta ja aineiston analysointia tarkastellaan erikseen molempien tutkimuskohteiden osalta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena fenomenologisella tutkimusotteella. Kyseinen tutkimusote soveltuu tähän tutkimukseen, jossa tarkastellaan ihmisten käsityksiä ja kokemuksia sekä niihin liittyvien merkitysten kokonaisuutta ja jossa on tarkoitus saada perusteellinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä, eli kohdeorganisaation ehdokaskokemuksesta. Myös tutkittavan joukon pieni koko tukee laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa.

Fenomenologinen lähestymistapa soveltuu tutkimukseen, jossa ainutkertaista ja uusiutuvaa ilmiötä tarkastellaan, kuvataan ja pyritään ymmärtämään (Huhtinen & Tuominen 2020). Yksilöiden kokemusten tarkastelun kautta pyritään määrittämään, mikä kokemukselle on yhteistä. Kokemuksen tutkimukselle tyypillistä on, että yksilö ei välttämättä pysty tai halua ilmaista kokemustaan koetun mukaisesti, vaan valitsee mitä kokemuksesta tuo esiin. (Tökökäri 2018, 67–68.) Niinpä kokemuksen tutkimuksessa on kyse sen tarkastelusta, mitä tutkitavat tuovat asiasta esiin.

3.1 Aineistonkeruu ja analysointi: kohdeorganisaation sisäinen tutkimus

Tutkielman ensimmäinen kohderyhmä oli kohdeorganisaation rekrytoinnista vastaavat henkilöt. Tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation sisällä olevaa käsitystä siitä, minkälaisen ehdokaskokemuksen kohdeorganisaatio rekrytoidessaan työnhakijoille tarjoaa. Kohdeorganisaatiossa on noin 40 rekrytoivaa henkilöä, joista neljää haastateltiin.

Haastateltavaksi valittiin HR-asiantuntija, koska haastatteluun haluttiin saada kattavasti koko kohdeorganisaation rekrytoinnin ja sen taustat tunteva henkilö. Muut haastateltavat valittiin siten, että heidän joukkonsa olisi mahdollisimman tasapainoinen ja hyvin kohdeorganisaatiota edustava. Niinpä haastatteluun valikoitui lisäksi kolme tiimin esihenkilönä toimivaa palvelupäällikköä, jotka vastaavat oman tiimensä rekrytointien toteutuksesta. Omien rekrytointien lisäksi palvelupäälliköt voivat avustaa toisiaan rekrytointien haastatteluissa ja arvioinnissa. Haastateltavina olivat palvelupäälliköt taloushallinto-, henkilöstöhallinto- ja IT-tiimeistä. Kohdeorganisaation sisäisesti selvitettiin haastatteluun valittujen henkilöiden halukkuus ja vapaaehtoisuus osallistua haastatteluun, minkä jälkeen tutkimuksen tekijä oli heihin yhteydessä.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska se mahdollisti vuorovaikutteisen ja joustavan tavan selvittää haastateltavien käsityksiä tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–85). Kohdeorganisaation sisäinen tutkimus oli mahdollista toteuttaa haastatteluun, koska vapaaehtoisia haastateltavia oli saatavilla. Haastattelun muodoksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska tällöin haastateltava saa tilaisuuden vastata omin sanoin, jolloin aineiston on mahdollista muodostua rikkaaksi. Puolistrukturoitu haastattelu myös mahdollisti avoimempaa haastattelumuotoa paremmin aineiston vertailtavuuden tutkimuksen toisen osan, työnhakijoiden kyselyn aineiston kanssa.

Haastattelun sisältö rakennettiin tutkielman toisessa luvussa käsitellyn teorian perusteella. Ennen haastatteluiden toteutusta haastattelurunkoa testattiin kahdella tutkimuksen ulkopuolisella henkilöllä, joista toinen toimii satunnaisesti rekrytoivana esihenkilönä ja toinen rekrytoinnin ammattilaisena. Tavoitteena oli varmistaa, että kysymykset ovat selkeitä ja ymmärrettäviä myös aiheen teoriaan perehtymättömälle henkilölle sekä arvioida, että haastattelun laajuus vastaisi sille varattua aikaa. Myös rekrytoinnin ammattilaisen näkemys haastattelurungolle haluttiin saada. Testihenkilöiksi valittiin akateemisesti koulutettuja henkilöitä, jotta he pystyivät arvioimaan haastattelurunkoa lisäksi tutkimuksen näkökulmasta.

Neljälle haastateltavalle lähetettiin sähköpostilla kutsu tutkimushaastatteluun. Kolme haastateltavaa vastasi kutsuun, minkä jälkeen haastatteluajat sovittiin haastateltavan ehdottamalle ajankohdalle. Yhdelle haastateltavista lähetettiin muistutusviesti, jonka jälkeen hänen kanssaan sovittiin haastattelu-aika hänen ehdottamalleen ajankohdalle. Haastateltaville toimitettiin noin kaksi työpäivää ennen sovittua haastatteluajankohtaa sähköpostilla tiedot haastattelun teemoista (liite 1). Haastateltavien oli kuitenkin mahdollista osallistua haastatteluun ilman etukäteisvalmistautumista, minkä nähtiin soveltuvan hyvin tutkimuksen tarkoitukseen tarkastella jo olemassa olevaa käsitystä ehdokaskokemuksesta.

Haastattelut toteutettiin touko- ja kesäkuun 2021 aikana. Kaikki haastattelut järjestettiin ennen tutkimuksen toisen osan, työnhakijoiden kyselyn aloitusta. Haastatteluiden toteutus tapahtui etäyhteydellä Microsoft Teams -alustan kautta. Haastatteluiden kesto vaihteli 30 minuutista 52 minuuttiin, ja keskimäärin haastattelut kestivät 40 minuuttia (ks. taulukko 2). Haastattelut toteutettiin rauhallisesta, yksityisyyden takaavasta tilasta käsin. Haastattelut toteutuivat ilman mainittavia teknisiä ongelmia. Vuorovaikutuksellisuuden lisäämiseksi haastattelija ja haastateltava käyttivät web-kameraa, mutta haastatteluista tallennettiin vain ääni. Videokuvaa ei tallennettu, jotta tilanteesta saatiin luotua haastateltavalle mahdollisimman rento ja mukava, eikä videotallenteesta arvioitu olevan erityistä hyötyä tutkimuksen kannalta.

Taulukko 2. Haastateltavat

Haastateltava	Haastattelun kesto	Työkokemus kohdeorganisaation rekrytoinnissa
H1	42,5 min	2 v
H2	30 min	5 v
H3	52 min	3 v
H4	36 min	2 v

Haastattelussa kartoitettiin haastateltavien käsitystä ehdokaskokemuksesta, ja haastattelu-runko oli muodostettu mukailleen työnhakijoille laadittua kyselyä. Haastattelussa oli tavoitteena kartoittaa haastateltavan autenttista ja subjektiivista käsitystä kohdeorganisaation tarjoamasta ehdokaskokemuksesta. Haastattelussa pyrittiin välttämään liian tarkkoja ja johdat-

televia kysymyksiä. Tarkoitus ei ollut saada haastateltavia paneutumaan asiaan perusteellisesti ja siten mahdollisesti muuttamaan käsitystään asiasta, vaan nimenomaan taltioida heidän olemassa oleva käsityksensä sellaisena kuin se jo ennen haastattelua oli.

Haastattelukysymykset oli jaettu koskemaan ehdokaskokemuksen kokonaisuutta ja sen kolme eri alateemaa. Haastattelut toteutuivat pääosin valmiin haastattelurungon mukaan (liite 2). Lisäksi haastatteluissa syntyi yksilöllistä keskustelua, jonka myötä haastateltaville voitiin esittää yksilöllisiä tarkentavia kysymyksiä. Vastauksia haastattelurungon kysymyksiin saatiin myös siten, että haastateltava oma-aloitteisesti kertoi laajemmin aiheesta, eikä jokaista kysymystä näin ollen ollut tarvetta esittää kaikille haastateltaville. Myös haastateltavan rooli kohdeorganisaatiossa vaikutti joihinkin kysymyksiin.

Haastattelun aluksi kerrattiin jo aikaisemmin haastateltavalle sähköpostitse toimitetun ohjeistuksen pääkohdat ja korostettiin haastattelun ja aineistonkäsittelyn luottamuksellisuutta. Haastateltavalta tiedusteltiin hänen työ- ja rekrytointitaustaa kohdeorganisaatiossa. Varsinaista aihetta koskien haastattelu aloitettiin keskustelemalla yleisesti ehdokaskokemuksesta ja haastateltavan käsityksistä siitä, miten ehdokaskokemusta huomioidaan kohdeorganisaatiossa. Seuraavaksi kartoitettiin haastateltavan käsityksiä siitä, minkälaisena työhakemusjärjestelmä ja työnhaun tekninen sujuvuus näyttäytyvät ehdokkaille. Sen jälkeen käsiteltiin haastateltavan käsityksiä rekrytoinnin avoimuudesta, informatiivisuudesta ja ajantasaisuudesta ehdokkaan näkökulmasta. Seuraavana teemana käsiteltiin sitä, minkälaiseksi haastateltava arvioi ehdokkaan kokemuksen hänen rekrytointiprosessin aikana saamastaan kohtelusta ja rekrytoinnin oikeudenmukaisuudesta. Haastattelun lopuksi palattiin vielä ehdokaskokemuksen kokonaisuuteen ja tiedusteltiin haastateltavalta, minkälaiseksi tämä arvioi kohdeorganisaation työnhakijoiden ehdokaskokemuksen yleisarvosanan ja halukkuuden suositella kohdeorganisaatiota työnantajana ehdokaskokemuksen perusteella. Haastateltavalle tarjottiin tilaisuus myös vapaamuotoiseen aiheen kommentointiin sekä vastausten täydentämiseen ja tarkentamiseen. Haastateltavia ohjeistettiin lopuksi halutessaan täydentämään tai korjaamaan haastattelun sisältöä jälkikäteen sähköpostilla. Haastateltavat eivät haastattelun jälkeen ottaneet yhteyttä haastattelijaan.

Aineistonkeruun laajentamiselle oli varattu mahdollisuus tutkimusprosessin edetessä aineiston riittävyuden varmistamiseksi. Kohdeorganisaation sisällä haastatteluita oli mahdollista jatkaa, kunnes aineiston kautta saatu käsitys tutkimuskohteesta oli riittävä. Aineisto todettiin riittäväksi kohdeorganisaation osalta neljän rekrytoinnista vastaavan henkilön haastattelun jälkeen. Aineistossa alkoi tässä vaiheessa näkyä saturaatiota, eikä haastateltavien määrän lisäämisellä arvioitu olevan merkittävää vaikutusta aineiston laatuun.

Haastatteluiden yhteismitallistaminen eli litterointi aloitettiin heti haastatteluiden jälkeen. Äänitallenteet litteroitiin yleiskieliseksi tekstiksi, ja tekstistä jätettiin pois täytesanat. Tämän tasoisen litteroinnin katsottiin riittävän tutkimukseen, koska tarkoitus oli tutkia asiasisältöä, eikä esimerkiksi haastateltavien kielenkäyttöä. Litteroidun aineiston pituus oli noin 13500 sanaa.

Aineiston analysointi tapahtui laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103) sisällönanalyysin avulla. Aineistoa tarkasteltiin deduktiivisesti, eli perustuen teorian kautta muodostuneisiin ennako-oletuksiin ja etsimällä aineistosta teorian ilmenemismuotoja (Kananen 2017, 136–137). Litteroinnin jälkeen aineisto pelkistettiin, eli aineistosta karsittiin pois tutkimukselle epäolennainen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Epäolennaiseksi luokiteltiin ne kohdat aineistosta, jossa haastateltava esimerkiksi kertoi rekrytointijärjestelmän käytettävyydestä ja ominaisuuksista täysin rekrytoijan näkökulmasta. Jäljelle jäänyttä aineistoa tiivistettiin poistamalla tekstistä samaa asiaa toistavia kohtia ja kirjoittamalla tekstiä pelkistetympään muotoon. Tiivistetyn aineiston pituus oli noin 4700 sanaa. Tiivistetty aineisto koodattiin vielä uudelleen teemoittain, sillä puolistrukturoidusta haastattelumuodosta huolimatta tiettyyn teemaan liittyviä vastauksia saattoi tulla esiin myös muiden teemojen vastausten kohdalla. Jokaisen haastateltavan osalta tästä lopullisesta tiivistetystä aineistosta muodostettiin tulkinta siitä, minkälaisen käsityksen hän haastattelussa toi esille tutkitavasta aiheesta.

Teemoittain järjestelty aineisto järjesteltiin edelleen niin, että jokaisen haastateltavan samaa teemaa koskeva aineisto yhdistettiin. Teemakohtaiset aineistot järjestettiin vielä kysymyksittäin. Kysymyskohtaisesti tehtiin yhteenvedot, joista ilmeni eri haastateltavien esiin tuomat

käsitykset. Kysymyskohtaisten yhteenvetojen sisältö tyypiteltiin, eli yleistettiin aineistosta löytyviä näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Kysymyskohtaisten yhteenvetojen kautta muodostettiin kokonaiskäsitys siitä, minkälaista ehdokaskokemusta kohdeorganisaatio olettaa työnhakijoilleen tarjoavansa. Tulosten analysoinnin jälkeen tulokset (tutkielman alaluku 4.1) toimitettiin haastatteluun osallistuneille siten, että muiden haastateltavien sitaattit oli poistettu. Tarkoituksena oli parantaa tulosten luotettavuutta ja tutkimuksen eettisyyttä tarjoamalla haastateltaville mahdollisuus hyväksyä omia haastatteluita koskevat sitaattit. Yksi haastateltavista toivoi korjauksia haastatteluun koskeviin sitaatteihin. Tekstiä korjattiin haastateltavan ehdotuksen mukaisesti.

3.2 Aineistonkeruu ja analysointi: kohdeorganisaation työnhakijoiden tutkimus

Tutkimuksen toisessa osassa tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation rekrytointien ehdokaskokemusta ja sen laatua sekä selvittää, minkälaisena ehdokkaat näkevät ihanteellisen ehdokaskokemuksen. Kohderyhmänä olivat kohdeorganisaation viiden eri rekrytoinnin työnhakijat. Tutkimukseen osallistuvien rekrytointien pääasiallisena toteuttajana oli neljä kohdeorganisaation esihenkilöä.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kysely. Aineiston saamisen kannalta kysely todettiin haastattelua tarkoituksenmukaisemmaksi aineistonkeruumenetelmäksi. Menetelmän valinnassa arvioitiin, että työnhakijoiden joukosta ei tavoiteta riittävästi vapaaehtoisia haastatteluun osallistujia. Kyselyn etuna nähtiin myös sen anonyymisyys. Kyselyn haittapuoleksi arvioitiin, että avoimia vastauksia voi olla vaikea saada ja aineisto saattaa jäädä pinnalliseksi. Niinpä aineistonkeruuta varauduttiin jatkamaan haastatteluun, johon kyselyyn vastaajilta pyydettiin kyselyn yhteydessä suostumusta.

Kysely (liite 3) laadittiin teorian pohjalta soveltuvilta osin yhtenäiseksi kohdeorganisaation haastatteluiden sisällön kanssa. Kyselyn laatiminen aloitettiin kyselyn eri osa-alueiden suun-

nittelulla. Kysely alkoi vastaajien ohjeistuksella ja taustatietojen kartoituksella: mitä tehtävää vastaaja oli hakenut kohdeorganisaatiosta, minkälainen hänen aiempi työkokemuksensa on ja mihin vaiheeseen hän rekrytoinnissa eteni. Varsinainen kysely laadittiin jakautuen eri alateemoihin: Kohtelu ja oikeudenmukaisuus, Työnhaun tekninen sujuvuus ja miellyttävyys, Läpinäkyvyys, informatiivisuus ja ajantasaisuus sekä Ehdokaskokemuksen kokonaisuus, vaikutukset ja työnantajakuva. Lopuksi vastaajalta tiedusteltiin halukkuutta osallistua mahdolliseen haastatteluun, jolla kerätään lisäaineistoa tutkimukseen.

Kyselyn teknistä toimivuutta, käyttäjäystävällisyyttä sekä kysymysten laatua ja ymmärrettävyyttä testattiin etukäteen neljällä tutkimuksen ulkopuolisella henkilöllä. Testihenkilöt vastasivat kyselyyn, ja heiltä saadun palautteen kautta kyselyyn tehtiin joitain korjauksia. Kyselyn testaajiksi valittiin henkilöitä erilaisin koulutus- ja työkokemustaustoin. Kyselyyn pyydettiin palautetta myös rekrytoinnin ammattilaisena toimivalta henkilöltä, jolta saadun palautteen perusteella kyselyn asiasisältöä paranneltiin.

Aineistonkeruun pohjustus alkoi kartoittamalla kolmessa kohdeorganisaation rekrytoinnissa työnhakijoiden suostumus osallistua tutkimukseen, jota tiedusteltiin työhakemuslomakkeella rekrytointijärjestelmässä. Tutkimuksen tekijä toimitti suostumuksen antaneille työnhakijoille sähköpostilla linkin Google Forms -kyselyhallintaohjelmistolla laadittuun kyselyyn. Tutkimusta laajennettiin hieman myöhemmin vielä alkuperäisten kolmen rekrytoinnin lisäksi kahteen rekrytointiin. Tällöin kyselylinkki toimitettiin sellaisille työnhakijoille, joilta suostumusta osallistua kyselyyn ei oltu tiedusteltu työhakemuslomakkeella. Näille työnhakijoille kysely toimitettiin tietosuojasystä kohdeorganisaatiosta käsin, jotta heidän henkilöllisyys ei paljastu tutkimuksen tekijälle.

Kysely pyrittiin toimittamaan heti rekrytointiprosessin päättymistä seuraavien päivien aikana, kuitenkin aikaisintaan sitä seuraavana päivänä, kun henkilö oli saanut tiedon rekrytoinnin valintapäätöksestä. Kyselylinkit toimitettiin 9.6.2021 – 8.7.2021 välisenä aikana yhteensä 30:lle työnhakijalle. Kyselyyn vastasi kahdeksan eri vaiheisiin rekrytoinnissa edennyttä työnhakijaa (ks. kuvio 3), ja vastausprosentti oli 27. Kyselyyn vastasi työnhakijoita neljästä eri rekrytoinnista.



Kuvio 3. Kyselyyn vastaajat ja eteneminen rekrytointiprosessissa

Kysely (liite 3) rakentui teemoittain siten, että vastaajaa pyydettiin arvioimaan eri ehdokaskokemuksen osa-alueisiin liittyvien väittämien toteutumista tässä kyseisessä rekrytinnissa. Lisäksi useimpien väittämien kohdalla vastaajaa pyydettiin arvioimaan väittämän yleistä tärkeyttä työtä hakiessa. Tällä pyrittiin kartoittamaan, minkälainen vastaajien ihanteellinen ehdokaskokemus on sekä parantamaan kyselyn validiteettia. Kyselyssä tiedusteltiin myös vastaajan halukkuutta suositella kohdeorganisaatiota työnantajana rekrytointiprosessin perusteella, yleisarvosanaa ehdokaskokemuksesta ja rekrytointiprosessin vaikutusta ehdokkaalle kohdeorganisaatiosta muodostuneeseen työnantajakuvaan. Kyselyyn oli varattu mahdollisuus täydentää vastauksia vapaamuotoisesti sekä kuvailla omin sanoin, mistä hyvä ehdokaskokemus vastaajan mielestä muodostuu. Lopuksi työhaastatteluun osallistuneilta vastaajilta tiedusteltiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Vain yksi kyselyn vastaajista oli halukas osallistumaan haastatteluun, joten aineistonkeruuta haastatteluun ei toteutettu.

Kyselyn aineistoa tarkasteltiin vastaaja-, kysymys- ja teemakohtaisesti sekä sen mukaan, mihin vaiheeseen rekrytinnissa vastaaja oli edennyt. Tarkastelun kohteena oli sekä kyseisen rekrytinnin ehdokaskokemus että vastaajan näkemys siitä, kuinka tärkeinä hän ehdokaskokemuksen kannalta pitää eri asioita rekrytinnissa. Kyselyn vastaukset taulukointiin Google Forms -ohjelmasta Microsoft Excel -taulukoon. Aineistoa muokattiin analysoitavaan muotoon kysymys- ja vastaajakohtaisesti.

3.3 Tutkielman luotettavuuden arviointi

Tutkielman luotettavuutta pyrittiin varmistamaan suunnittelemalla tutkielman teoriaosuus, tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus huolellisesti ja perustellusti. Empiirisen tutkimuksen reliabiliteettia varauduttiin parantamaan laajentamalla tutkimusta tarvittaessa useampaan henkilöön organisaation sisällä sekä useamman rekrytoinnin työnhakijoihin. Työhakijoiden kyselyn kautta saatua aineistoa oltiin varauduttu täydentämään haastatteluin, mutta haastatteluun suostui vain yksi henkilö. Tutkimuksen reliabiliteettia ei näin ollen saatu haastattelujen kautta parannettua.

Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaisesti ongelmallista on saada tutkimukseen osallistuvat mahdollisimman avoimesti kertomaan kokemuksistaan (Puusa & Juuti 2020, 14). Kohdeorganisaation sisäisen tutkimuksen osalta tulee huomioida, että asetelma voi vaikuttaa vastausten laatuun. Koska haastateltavat ovat rekrytoinnista vastaavia henkilöitä, on kyse osittain heidän oman toimintansa arvioimisesta ja toisaalta kyseessä on myös oman työnantajan ja kollegojen arvioiminen. Haastatteluaineiston tilannesidonnaisuus (Puusa & Juuti 2020, 104) voi vaikuttaa vastausten luotettavuuteen ja yleistettävyyteen. Jokainen haastateltava tulkitsee kysymykset subjektiivisesti, ja vastaukset ovat vastaajan tulkintoja sellaisessa muodossa kuin hän ne juuri tässä haastattelutilanteessa päättää tuoda esiin. Lisäksi haastateltajan tulkinta saamistaan vastauksista voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

Erityisesti haastatteluaineistojen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava, että ihmisillä on taipumus antaa sellaisia vastauksia, joiden hän uskoo olevan yleisesti sosiaalisesti hyväksytyjä (Puusa & Juuti 2020, 108). Tämä voi korostua tilanteessa, jossa ollaan kasvokkain. Myös haastateltavien pieni joukko voi vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti haastateltavat suhtautuvat haastatteluun ja miten he luottavat tutkimuksen anonymiteettiin. Haastatteluilla katsottiin kuitenkin kohdeorganisaation sisältä saatavan laadukkaampaa aineistoa kuin kyselyllä. Haastattelun kohteena oli neljä henkilöä, joka on vain pieni osa kohdeorganisaation rekrytoinnista vastaavista henkilöistä. Tulosten yleistettävyyteen koko kohdeorganisaatioon tulee suhtautua varauksella.

Työnhakijoiden kyselyn kohdalla tiedostettiin, että suhde kohdeorganisaatioon työnhakijana voi vääristää vastauksia. Kysely toteutettiin pian rekrytointiprosessin päättymisen jälkeen, mikä parantaa vastausten laatua, kun rekrytointi on vielä tuoreena työnhakijoiden mielessä. Tutkimuksen luotettavuutta mahdollisesti heikentävänä tekijänä on huomioitava, että rekrytointi voi olla tunteita herättävä prosessi. Vastauksiin voi vaikuttaa esimerkiksi valintapäätöstä kohtaan koettu pettymyksen tunne, joka voi heti rekrytointiprosessin päätyttyä olla vielä korostunutta. Tästä johtuen kysely toimitettiin vasta valintapäätöksestä ilmoittamisen jälkeen, eikä valintapäätöksen kanssa samana päivänä. Kyselyn tuloksissa ei kuitenkaan näkynyt viitteitä siitä, että hylätyksi tuleminen olisi heikentänyt ehdokaskokemusta, jos henkilö oli edennyt työhaastatteluun asti. Niinpä tämän ei arvioitu heikentävän tutkimuksen luotettavuutta. Vastaajien joukko ei edustanut työnhakijoiden joukkoa sen suhteen, mihin asti vastaajat olivat edenneet rekrytoinnissa. Vastaajien määrässä korostuivat vähintään haastatteluvaiheeseen edenneet työnhakijat, jotka olivat ylliedustettuina verrattuna jo hakemusvaiheessa karsiutuneisiin hakijoihin. Kyselyn vastauksia ei siis voida yleistää koskemaan koko kohdeorganisaation työnhakijoita.

Kyselyaineiston analyysi tehtiin pääosin erilaisiin väittämiin ja kysymyksiin annettujen numeraalisten vastausten perusteella. Tilastollista merkitystä näin suppealla aineistolla ei voida saavuttaa, joten työnhakijoiden kyselyn kautta saadun aineiston pintapuolisuus heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Aineiston laatua olisi voitu saada paremmaksi suunnittelemalla kysely lyhyemmäksi, jolloin avoimiin kysymyksiin olisi mahdollisesti saatu laajempia vastauksia tai kyselyyn vastaajien määrä olisi ollut suurempi. Vaihtoehtoisesti luotettavuutta olisi voitu parantaa laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti (Puusa & Juuti 2020, 80) muuttamalla tutkimusasetelmaa siinä vaiheessa, kun aineisto oli hankittu.

Luotettavuutta pyrittiin koko tutkimuksen osalta parantamaan toteuttamalla aineistonkeruu mahdollisimman neutraalisti luottamuksellisuutta ja anonymiteettia korostaen sekä huolellisesti dokumentoiden. Tutkimuksen tekijän ulkopuolinen rooli kohdeorganisaatiosta paransi tutkimuksen luotettavuutta. Oletuksena on, että tutkimuksen vastaajat kertovat tällöin avoimmin kokemuksistaan kuin jos heitä haastateltaisiin kohdeorganisaation sisältä. Kohdeorganisaation sisäisille haastateltaville tarjottiin mahdollisuus perehtyä tuloksiin ja niiden

yhteydessä oleviin omaa haastattelua koskeviin sitaatteihin ja tehdä halutessaan huomautuksia tekstistä. Tällä pyrittiin parantamaan tutkimuksen luotettavuuden lisäksi sen eettisyyttä. Vaikka sitaatit perustuivat haastatteluihin, ei tutkielmassa haluttu julkaista sellaisia sitaatteja, joiden haastateltava kokisi esimerkiksi loukkaavan yksityisyyttään.

Tutkielman toisessa luvussa esitetty teoriapohja koostui tieteellisistä artikkeleista. Käytetyn kirjallisuuden luotettavuutta pyrittiin varmistamaan valitsemalla valtaosin artikkeleita sellaisista julkaisuista, jotka täyttivät Julkaisufoorumin vähintään perustason arviointikriteerit. Rekrytoinnin tutkimusta käsittelevässä meta-analyysissä Breugh (2008) mainitsee rekrytointitutkimukselle useita heikkouksia. Rekrytointimenetelmien tutkimus on puutteellista, sillä huomio on kiinnittynyt voimakkaasti rekrytoinnin lopputuloksen tarkasteluun ja ehdokkaiden tavoittamisen sekä laadun tarkastelu on jäänyt vähäisemmälle huomiolle (Breugh 2008, 108). Työnhakijoiden sijaan tutkimukset ovat usein kohdistuneet työntekijöihin, tai jos työnhakijoita on tutkittu, ovat he tyypillisesti olleet oppilaitoksensa kautta työtä hakevia opiskelijoita tai tutkimuksen kohteena ovat olleet suorittavan tason työntekijät (Breugh 2008, 116). Asiantuntija- ja tietotyön näkökulmasta tämä on ongelmallista, kun vaikeutena on juuri potentiaalisten ehdokkaiden tavoittaminen eikä niinkään oikean valinnan tekeminen. Aiemman tieteellisen tutkimuksen tulosten yleistäminen koskemaan nykyistä asiantuntijatyön rekrytointia ja rekrytointia kohdeorganisaatioissa tuleekin tehdä varauksella.

4 Tutkimustulosten esittely ja analyysi

Tässä luvussa esitellään kaksiosaisen tutkimuksen tulokset. Tulokset esitellään saman teemoihin perustuvan jaon mukaan, jota käytettiin aineistonkeruussa.

4.1 Kohdeorganisaation haastattelut

Kohdeorganisaation sisäisiin haastatteluihin osallistui neljä kohdeorganisaatiossa rekrytoinnista vastaavaa henkilöä. Tässä alaluvussa esitellään ja analysoidaan näiden haastatteluiden tulokset.

4.1.1 Kohtelu ja oikeudenmukaisuuden kokeminen

Rekrytointia kohdeorganisaatiossa pidettiin haastatteluiden perusteella oikeudenmukaisena. Vastauksissa korostui, että hakemuksia käsitellään luottamuksellisesti, kaikki hakemukset käydään läpi huolellisesti ja valinta perustuu aina tiettyihin kriteereihin. Tavoitteena on löytää ehdokas, jonka osaaminen ja persoona parhaiten vastaavat kohdeorganisaation tarpeita ja soveltuvat avoinna olevaan tehtävään ja tiimiin. Haastateltavien mukaan rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta parantaa se, että rekrytoinnissa keskitytään työn kannalta olennaisiin asioihin. Rekrytointikohtaisesti haastattelun kysymysrunko voidaan laatia juuri kyseiseen tehtävään sopivaksi. Samassa rekrytoinnissa kaikille ehdokkaille esitetään kuitenkin samat kysymykset rekrytoinnin tasalaatuisuuden ja ehdokkaiden tasapuolisen kohtelun parantamiseksi. Oikeudenmukaisuus ja ehdokkaiden tasavertaisuus koettiin tärkeäksi:

”Haluamme aina parhaan hakijan, joten siinä mielessä oikeudenmukaisuus täyttyy. Tiettyjen kriteerien perusteella tehdään valinta, eli valinta on aina perusteltua.” (H3)

”Aina pyritään kohtelemaan, ensinnäkin, kaikkia tasaveroisesti. --- Kerrotaan samat asiat yrityksestä, mennään samalla kysymyssabluunalla. Toki vastaukset

voivat olla erilaisia ja se voi rönsytä vähän toisenlaistakin keskustelua. Mutta kokemus on yhteneväinen kaikille. Tasalaatuinen kokemus. Kaikille annetaan se sama mahdollisuus.” (H4)

Myös haastattelun ilmapiirin kiinnitetään huomiota. Ilmapiiristä pyritään luomaan rento, mutta kuitenkin asiallinen. Useimmissa vastauksissa korostui, että turhaa paineistamista tilanteessa pyritään välttämään:

”Pyrimme tukemaan ilmapiiriä. Joitakin jännittää tosi paljon haastattelu, ja ymmärrämme sen.” (H3)

”Tunteet ja nauru eivät missään nimessä ole kielletty haastattelutilanteessa, koska meidän olemme ihmisiä ja persoonia. Mutta silleen, että se pysyy mukavana, ilmapiiriltään leppoisana ja helppona, että ei tarvitse kenenkään jännittää. Mielestäni on tärkeää --- että jokainen voi tulla omana itsenään, ja vastailta omana itsenään ja olla oma persoona.” (H4)

Rekrytoinnin vuorovaikutteisuutta ja tasavertaisuutta pyrittiin selvittämään myös tiedustelemalla haastateltavilta heidän näkemystään siitä, välittyykö ehdokkaalle kokemus valintapäätöksen molemminpuolisuudesta, eli että organisaation lisäksi myös ehdokas on tekemässä valintaa. Kysymys jakoi näkemyksiä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että valinnan molemminpuolisuus näkyy vahvasti:

”Se että me haetaan henkilöä ei tarkoita sitä, että me vain yksipuolisesti tehdään se valinta, vaan kyllä se työnhakijakin valitsee myös meidät. Sen takia pyrimme tekemään sen hyvin avoimena ja kertomaan tosi paljon siitä roolista ja mahdollisesti työkavereista.” (H2)

”Haemme hyvää työntekijää, sitä parasta vaihtoehtoa, ja toisaalta myös hakija hakee itselleen sopivaa työtä. Ne pitää saada natsaamaan, niin kyllä se vaatii jo vastavuoroisuutta.” (H4)

Yhden haastateltavan näkemyksen mukaan valinnan molemminpuolisuus ei enää haastatteluvaiheessa ollut niin selkeä, vaan siinä vaiheessa kohdeorganisaatiolla on ehdokasta voimakkaampi rooli valintapäätöksessä:

”Ehkä osittain --- mutta ei kovin vahvasti kuitenkaan. Kyllä me kuitenkin lähdemme siitä, että ne jotka ovat meille haastatteluun tulleet, niin haluaisivat meille töihin päästä.” (H3)

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kohdeorganisaatiossa arvostetaan henkilöstön monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta. Tämä huomioidaan myös rekrytoinnissa. Esimerkiksi ehdokkaan ikää ja sukupuolta pidetään rekrytoinnissa epäolennaisina tekijöinä. Tilanteissa, joissa tasavahvat ehdokkaat ovat eri sukupuolta, voidaan valinta kuitenkin tehdä monimuotoisuuden lisäämiseksi sen sukupuolen eduksi, joka on aliedustettuna työyhteisössä. Vastauksissa korostui, että kohdeorganisaation henkilöstö koostuu erilaisista ihmisistä ja persoonista, joiden taustat voivat vaihdella paljonkin, mutta kaikki ovat yhdenvertaisia. Rekrytointiprosessista tämä näkyy ehdokkaiden syrjimättömyytenä:

”Haastattelussa ei kysytä koskaan mitään syrjiviä kysymyksiä. Olemme avoimia eri kansallisuuksille, kunhan suomen kielen taito on hyvä. Olemme hyvin tasa-arvoisia, kaikissa eri dimensioissa, myös etnisyydessä.” (H3)

”Suomen kielen taito --- on ainut tällainen taitokriteeri siinä, mutta muuten ei ole mitään väliä, että onko suomalainen vai ei --- Ei olla missään tapauksessa ikärasistinen yritys. Ei ole minkään näköistä syrjintää myöskään iän suhteen.” (H1)

”Kun hakijoita haastattelen, pyrin sitä persoonaa vähän katsomaan, että kaikki ei olisi sellaisia rauhallisia suorittajia, vaan että olisi myös vähän niitä eri persoonia --- että olisi paljon erilaisia ihmisiä myös sukupuoleen ja ikään liittyen --- että olisi silleen monimuotoista.” (H2)

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että monimuotoisuuden arvostaminen ja yhdenvertaisuus välittyvät rekrytointitilanteissa selkeästi ehdokkaille:

”Mielestäni se tulee jo tässä haastattelujen ja tämän hakuprosessin myötä kaikille ilmi. --- Siitä viestitään hakijoille. Se tulee ilmoituksissa, koska niihin haetaan persoonaa. Sinne saa jo kertoa tiimistä asioita ja saadaan persoonallisuutta ilmoituksiin. Silloin se saa näkyä siellä meille tulevissa hakemuksissa, se saa näkyä haastatteluissa. Ja siihen kannustetaan: jokainen saa olla oma itsensä.” (H4)

”Toivon, että se näkyy haastatteluvalinnoissa, että ketä valitsen haastatteluun.” (H2)

Vastauksista kävi ilmi, että henkilöstön monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen on kohdeorganisaation sisällä selvä asia. Asiaan kiinnitetään huomioita rekrytoinnissa ja valintapäätöksissä kohdeorganisaation sisäisesti, mutta asian viestinnästä ja selkeydestä ehdokkaille oli myös eriäviä mielipiteitä. Haastateltavilta tiedusteltiin, tuleeko henkilöstön monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen ilmi tai näkykö se rekrytointiprosessin aikana ehdokkaille:

”Ei kyllä tule.” (H1)

”Ei varmaan näy. Henkilöthän eivät tiedä, kuka tuli valituksi. Eikä henkilölle joka tuli valituksi välttämättä kerrota valintakriteerejä.” (H3)

Kokonaisuudessaan vastausten perusteella rekrytointiprosessi toteutuu oikeudenmukaisesti ja tämä on tiedossa organisaation sisäisesti, mutta siitä ei juurikaan saatu viitteitä, että oikeudenmukaisuus selkeästi välittyisi ehdokkaille. Oikeudenmukaisuuden puolesta puhuivat asiat, jotka jäävät ehdokkaille näkymättömäksi. Osittain kyse on seikoista, joita ei tietosuojasyistä voida ehdokkaille kertoa, mutta myös varaa rekrytoinnin läpinäkyvyyden lisäämiseksi arvioitiin olevan.

Ehdokkaiden kohtelu koettiin pääsääntöisesti hyvänä, asiallisena ja vuorovaikutteisena. Yksi haastateltava näki parantamisen varaa vuorovaikutteisudessa ja arvioi, että ehdokkaalle voisi nykyistä enemmän korostaa, että hän voi tuoda haastattelussa esiin haluamiansa ja olennaisina pitämiänsä asioita.

Ehdokkaiden kokemaan kohteluun vaikuttaa myös se, mihin vaiheeseen ehdokas etenee rekrytoinnissa ja ehdokkaan oma aktiivisuus yhteydenpitoon kohdeorganisaation kanssa. Jos ehdokas ei etene haastatteluun eikä ole yhteydessä rekrytoiviin henkilöihin, ei vuorovaikutustakaan juuri synny. Tällöin ehdokas saa personoimattoman viestin, jossa rekrytoinnin päättymisestä ilmoitetaan, ja oletettavasti kokemus jää etäiseksi.

4.1.2 Tekninen sujuvuus ja työhakemusjärjestelmä

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, minkälaisena he olettavat kohdeorganisaation rekrytointijärjestelmän näyttävätyvän työnhakijoille. Heitä pyydettiin arvioimaan rekrytointijärjestelmän käytettävyyttä ja teknistä sujuvuutta. Osa vastauksista toi esiin sen, että haastateltavilla ei ole kokemusta rekrytointijärjestelmän käyttämisestä tai he eivät olleet testanneet järjestelmää ehdokasnäkökulmasta, joten järjestelmän käyttäjäystävällisyyttä oli vaikea arvioida.

”Pitäisi varmaan itse hakea johonkin omaan paikkaan, että näkisin mitä siinä tapahtuu, koska minähän näen vain toisen puolen siinä. --- Kun ei ole kokemusta, miten se näyttäytyy. Oletan, että se on selkeä.” (H2)

Myös videovastauksen tallentaminen arvioitiin ehdokkaan näkökulmasta helpoksi, vaikkakin yhden haastateltavan kohdalla ehdokkaat olivat kokeneet teknisiä ongelmia videovastausten tallentamisessa. Muita ongelmia ehdokkaan näkökulmasta ei rekrytointijärjestelmässä haastateltavien käsityksen mukaan ollut. Järjestelmä arvioitiin ehdokkaiden näkökulmasta helppokäyttöiseksi.

”Hakijan näkökulmasta on ihan selkeä ja helppokäyttöinen ja toimii käsittäkseni myös mobiilissa. --- vaikka sen videokysymyksen voi nauhoittaa omalla kännykällä --- kyllä se on ihan nykyaikainen, semmoinen selkeä hakulomake.” (H1)

Työn hakemisen teknistä sujuvuutta ja miellyttävyyttä koskien vastausten perusteella tulkittiin, että rekrytointijärjestelmän käytettävyyteen oli perehdytty paremminkin rekrytoijan

kuin ehdokkaan näkökulmasta. Rekrytointijärjestelmän ainoaksi kehityskohteeksi ehdokkaan näkökulmasta mainittiin se, että ehdokas voisi järjestelmän kautta viestiä rekrytoijalle ja esimerkiksi kysyä palautetta CV:stä tai omista kehityskohteistaan työnhaussa.

4.1.3 Avoimuus, informatiivisuus ja ajantasaisuus

Haastateltavia pyydettiin kertomaan heidän käsityksistään rekrytointiprosessin avoimuudesta, informatiivisuudesta ja ajantasaisuudesta ehdokkaan näkökulmasta. Avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen liittyen korostui, että rekrytoinnissa tietosuojasta huolehtiminen on tärkeää. Tämä aiheutti pohdintaa, kuinka avoin rekrytointiprosessi voi ehdokkaalle olla, jotta tietosuoja ei vaarannu, ja missä raja menee. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että avoimuuteen rekrytointiprosessissa pyritään tarjoamalla kattavasti tietoa ja vastaamalla ehdokkaan kysymyksiin avoimesti. Mahdollisuus antaa ja pyytää palautetta rekrytointijärjestelmän kautta oli toivottu ominaisuus, jonka arveltiin lisäävän rekrytoinnin avoimuutta.

”Tietenkin annamme haastateltaville tilaisuuden kysyä kysymyksiä ja näihin kysymyksiin me aina vastaamme totuudenmukaisesti. --- Itse haastattelussa esitämme hakijoille vaikeita kysymyksiä, koska vaikeat kysymykset erottelevat jyvät akanoista. Kun kysytään vaikeita kysymyksiä, niin se on haastateltavan oikeusturva, koska niillä saadaan aikaan aitoja eroja hakijoiden välillä. --- kerromme työnkuvasta haastattelun aikana, ja sitten henkilölle tulee parempi näkemys siitä, että mihin hän on hakemassa ja hän voi arvioida, että soveltuuko hän tällaiseen --- Näkisin, että tällainen lisää avoimuutta, että miten meillä tehdään asioita tai mitä haluamme.” (H3)

”Pyrin pitämään asiat hyvin avoimena ja tuomaan haastatteluissa aina esiin kaikki oleelliset asiat jotka vaikuttavat myös hakijan päätökseen --- Kaikki tiedot pitää tuoda siinä oleellisesti esiin. --- En tiedä miten rekrytointiprosessin saisi tarpeeksi läpinäkyväksi. Eihän hakija näe miten hakemusta on käsitelty, kommentit eivät näy hakijalle. Palautetta ei voi kysyä tai antaa järjestelmässä. Ehkä siinä vähän pystyisi kehittämään avoimuutta, mutta en osaa sanoa miten.” (H2)

Rekrytoinnin avoimuuden arveltiin vaihtelevan organisaation sisällä eri rekrytoinneissa, sillä organisaatiossa on kymmeniä rekrytoivia henkilöitä erilaisella kokemuksella ja osaamisella.

”Riippuu nyt taas päälliköstä, mutta olisi hyvä kirjoittaa siihen, kuinka monta hakemusta tuli, että tietää minkälaisesti joukosta tuli valituksi tai ei tullut valituksi. Mutta ainakin haastattelussa se kerrotaan ja sanotaan kuinka monta haastatellaan.” (H1)

”Tässä varmaan on eroja tiimeittäin ja päälliköittäin. Omasta näkökulmasta sanon, että tykkään pitää hakijan hyvin ajan tasalla, kertoa missä mennään. Tiedän, että hakemuksen toimittaminen on valtavan tärkeä asia hakijalle, että hän pystyy olemaan varma, että se hakemus on tullut perille. Ja että tietää jatkoaikataulua. Laitan informatiivisen viestin siinä kohdassa. --- Se on aika läpinäkyvää. Heti ilmoitetaan, jos hakija ei tule valituksi haastatteluihin. Kannustetaan hakemaan myöhemminkin ja seuraamaan ilmoittelua.” (H4)

Kohdeorganisaation rekrytointijärjestelmä mahdollistaa videokysymyksen käyttämisen, jolloin rekrytoiva henkilö tallentaa videolle kysymyksen, johon työnhakijat nauhoittavat oman vastauksensa. Videokysymyksen arvioitiin lisäävän rekrytoinnin avoimuutta, kun molemmat osapuolet saavat mahdollisuuden tuoda esiin itseään paremmin jo ennen mahdollista haastattelua. Videokysymyksen nähtiin parantavan myös niiden ehdokkaiden kokemusta, joita ei kutsuta haastatteluun, sillä se lisää vuorovaikutteisuutta. Suhtautuminen videokysymykseen ja sen ehdokaskokemuksen vaikutuksiin oli positiivinen:

”Hakija näkisi minut ja näkisin hakijan ja vähän hänen persoonaa. Pystyisi paremmin kertomaan, eikä olisi kasvoton.” (H4)

Ehdokkaiden ajan tasalla pitämisessä rekrytointiprosessin aikana löytyi parannettavaa erityisesti rekrytointiprosessin pitkittyessä. Yksi haastateltavista kertoi, että niillekin ehdokkaille, joita ei kutsuta haastatteluun, menee tieto asiasta vasta pitkittyneen rekrytointiprosessin päätyttyä. Tällöin saattaa muodostua tilanne, jossa ehdokkaan suuntaan tapahtuvaan viestintään tulee pidempi katko.

Rekrytoinnin perustamista relevantteihin asioihin selvitettiin kysymällä haastateltavilta arviota miten ehdokkaat kokevat sen, että rekrytointiprosessissa keskitytään rekrytoinnin kannalta olennaiseen. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että rekrytointi tapahtuu perustellusti ja siinä käsitellään vain työn ja rekrytoinnin kannalta olennaisia asioita.

”Pyrin jokaiseen rooliin tekemään kysymyspatteriston niin, että saan selville ne asiat, joita tarvitsee kyseiseen rooliin selvittää.” (H2)

”Kyllä se näin on, ihan ehdottomasti. --- Mielestäni on hurjan tärkeää pystyä kuvaamaan työtehtävä hyvin tarkasti ja minkälaista henkilöä, persoonaa ja minkälaisilla ominaisuuksilla haetaan. Saadaan jo lähtökohtaisesti oikeat hakijat, joille työ sopii, kiinnostumaan.” (H4)

Yksi haastateltavista kuitenkin pohti, että vaikka organisaation sisäinen käsitys on täysin selkeä, ei asia välttämättä näyttäydy ehdokkaille yhtä selkeästi. Hänen mielestään olisi tärkeää, että myös ehdokkaat voisivat olla varmoja, että rekrytoinnissa keskitytään vain olennaiseen.

Ehdokkaiden kohdeorganisaatiosta ja työstä saaman tiedon kattavuudesta keskusteltaessa yleisen näkemyksen mukaan haastatteluun edenneiden ehdokkaiden oletetaan pitävän saamaansa informaatiota riittävänä. Haastattelussa annetaan yksityiskohtaisempaa tietoa niin organisaatiosta, työtehtävästä kuin rekrytointiprosessin etenemisestä. Niiden ehdokkaiden, jotka eivät osallistu tai tule kutsutuksi haastatteluun, arveltiin mahdollisesti pitävän saatua informaatiota riittämättömänä. Rekrytointiprosessin etenemisestä tiedottamisessa arveltiin olevan parantamisen varaa:

”En ehkä ole ihan täysin varma. Minusta se jää vähän hämäräksi --- aika vähän tulee sitä tietoa.” (H2)

Ehdokaskokemusta parantavana tekijänä yksi haastateltavista nosti esiin sen, että rekrytointiprosessin etenemistä kuvattaisiin jo työpaikkailmoituksessa:

”Sitä ei olla siinä (työpaikkailmoituksessa) avattu, mutta mielestäni se pitäisi avata työnhakutekstissä.” (H3)

Toisaalta ehdokkaiden rekrytointiprosessista ja sen etenemisestä saamaa tietoa pidettiin myös riittävänä:

”Hakija saa sähköpostiin samoin tein semmoisen viestin, että kiitos hakemuksestasi. --- Jos on yhtään hakenut työtä, niin tietää, että hakuajan jälkeen ollaan yhteydessä, että pääseekö haastatteluun, ja että hakuajan jälkeen tulee jokin viestiä --- Haastattelussa kerrotaan tarkasti, että millä aikataululla tehdään päätöksiä.” (H1)

Palautteen antamisen käytännöissä on vaihtelua riippuen rekrytoivasta henkilöstä. Ehdokas voi saada rekrytointiin liittyen palautetta pyytäessään, ja vastauksissa välittyi myös ajatusta siitä, että palautteen pyytäminen ei ole vain rekrytoijan vastuulla, vaan myös ehdokas voi olla asiassa aloitteellinen. Yksi haastateltavista kertoi antavansa oma-aloitteista palautetta epäsäännöllisesti:

”Pääosin palaute on hyvin geneeristä, vakiopohjien kautta. Joissain tapauksissa olen itse kirjoittanut viestin ja antanut henkilökohtaista palautetta.” (H3)

Yhdellä haastateltavista taas oli käytäntönä antaa palautetta aina haastatteluun osallistuneille ehdokkaille:

”Hakija, joka ei pääse haastatteluun --- ei tiedä miten me ollaan se valinta tehty, koska hän saa vain sen viestin, että --- emme päätyneet sinuun. Henkilökohtaisesti haastatelluille aina soitan ja valmistelen palautteen, miksi ei välittu, vaikka he eivät erikseen kysyisi sitä. Koen, että se on reilua saada palaute sen sijaan, että soitetaan vaan nopeasti. --- pyrin valmistelevaan kattavan palautteen perustuen haastattelussa saamiini tietoihin, mitä olen mahdollisesti saanut suosittelijalta ja miten olen tehnyt sen päätöksen siitä, että häntä ei välittu. --- Pitäisi olla mahdollisuus saada palautetta hakemuksesta ja CV:stä jollain tapaa järjestelmästä. Hakijalla pitäisi olla mahdollisuus kysyä palautetta.” (H2)

Rekrytointiprosessin ajantasaisuus ja nopeus arvioitiin ehdokkaan näkökulmasta ripeäksi, paitsi siinä tapauksessa, jos rekrytointiprosessi pitkittyy. Tällöin on tyypillisesti kyse siitä, että sopivaa henkilöä ei ensimmäisellä hakukierroksella löytynyt ja hakuaikaa joudutaan jatkamaan kohdeorganisaatiosta riippumattomista syistä.

”Täsmähaku on hyvin ajantasaista ja nopeaa. Koska kun paikka avataan, niin on myös tarve. Se on aika eksaktia, nopeaa ja aikataulutettua toimintaa. Sen on aika ajantasaista ja pohdittua oltava.” (H4)

4.1.4 Ehdokaskokemuksen kokonaisuus

Ehdokaskokemuksen kokonaisuuden osalta haastateltavilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään siitä, kuinka tärkeänä kohdeorganisaatiossa yleisesti ottaen pidetään ehdokasystävällisyyttä ja ehdokaskokemusta rekrytoinneissa. Kaikki haastateltavat pitivät ehdokaskokemusta yleisesti organisaatiossa vähintään jonkun verran tärkeänä, mutta näkemuseroja asiassa oli:

”Sitä pidetään todella tärkeänä. Pyritään kiinnittämään paljon huomiota, että minkälaisen kuvan annamme Kohdeorganisaatiosta ja Kohdeorganisaatiossa työskentelystä ulospäin.” (H2)

”Kyllä sitä jonkun verran painotetaan. Ei hirvittävästi, mutta sen tärkeys tulee esille sivulauseissa.” (H3)

”Ihan ehdottoman tärkeänä. Siihen on panostettu. Mielestäni koko ajan on kehitetty prosessia jo tänä aikana mitä itse olen ollut --- Huomioidaan ja halutaan huomioida hakijat siitä hetkestä alkaen, kun hakemus tulee sisään ihan loppuun asti.” (H4)

Rekrytoinnin ehdokasystävällisyyden huomioimista koko organisaation tasolla oli yhden haastateltavan mielestä vaikea arvioida. Jos rekrytointiprosessi toteutetaan mahdollisimman täsmällisesti kohdeorganisaation rekrytointiohjeistuksen mukaan, tarjoaisi rekrytointi ehdokkaalle erittäin positiivisen kokemuksen. Toisaalta on vaikea arvioida, millä tasolla rekrytointiohjeistusta noudatetaan, sillä rekrytoivat henkilöt toteuttavat rekrytoinnit melko itsenäisesti. Myös rekrytointiprosessin ohjeistuksen noudattamista omissa rekrytoinneissa tiedusteltiin haastateltavilta. Vastausten perusteella haastateltavat noudattivat ohjeistusta. Ohjeistuksessa ei ollut haastateltavien mukaan mitään huomautettavaa. Myös yhteistyö HR:n kanssa koettiin sujuvana. Kokeneet rekrytoijat eivät niinkään tarvitse tukea rekrytointiin, ja HR:n tuen kohdistuminen sitä tarvitseville rekrytoijille koettiin positiivisena asiana. Yhden

haastateltavan vastauksesta kävi ilmi toive, että rekrytointiohjeistuksen sisäistämistä ja rekrytoinnin tasalaatuisuutta seurattaisiin:

”Toivoisin, että HR:ltä enemmän joku auditoisi sitä meidän haastatteluprosessia, koska niin monta prosessia on kuin on haastattelijoitakin.” (H2)

Haastateltavilta tiedusteltiin yleisen tason lisäksi, kuinka tärkeänä he itse rekrytoidessaan pitävät ehdokasystävällisyyttä ja ehdokaskokemusta. Myös tästä näkökulmasta asiaa tarkasteltaessa haastateltavien näkemyksissä oli vaihtelua:

”Tosi tärkeää. Tiedostan, että huonolla ehdokaskokemuksella on erityisesti vaikutusta. Yleensä huonot kokemukset saavat enemmän äänivaltaa kuin parhaat kokemukset. Pysin pitämään sen laadukkaana.” (H2)

”Minä mietin sitä kärki edellä, että kuka on se paras hakija. Ehdokaskokemus ei ole niin tiedostettu, mutta kulkee kuitenkin taustalla.” (H3)

”Aivan ehdottoman tärkeää. Mielestäni se on jo yrityksen imagon ja brändin kannalta tosi tärkeää. Jos se hoidetaan huonosti, niin se on yleensä sellainen asia joka kuuluu. --- Itse koen, että koko hakemuskokemus ja -prosessi on valttavan tärkeä.” (H4)

Kohdeorganisaatioissa ei koettu olevan sellaisia tekijöitä, jotka rajoittaisivat haastateltavia tarjoamasta riittävän hyvänä pitämäänsä ehdokaskokemusta rekrytoinneissa. Resurssit hyvän ehdokaskokemuksen tarjoamiselle olivat haastateltavien mukaan pääsääntöisesti kunnossa. Hyvä ehdokaskokemuksen tarjoamisen nähtiin olevan rekrytoivan henkilön käsissä:

”Rekrytoinnit ovat meillä prioriteetti ykkösenä sekä HR:llä että esimiehillä.” (H1)

”Jokaisella rekrytoijalla on täysi valta omaan prosessiinsa. En näe rajoittavia tekijöitä.” (H2)

Kiire mainittiin tekijänä, joka mahdollisesti heikentää ehdokaskokemusta, mutta se nähtiin myös ongelmana, joka on ratkaistavissa:

”Voi olla aika kiire.” (H3)

”Mielestäni se on asia, jolle pitää raivata aikaa kalenterista. Jos rekrytoinnin tarve tulee yllättäen, se vaatii miettimistä ja pohtimista ja kalenterointia ja priorisointia, että päästään hyvään kokemukseen. Rekrytointiprosessi on yllättävän aikaa vievä. Joskus siis on varmasti haastetta, mutta se on kuitenkin niin tärkeä asia, että koen, että sille pitää aika löytyä. --- Kyllä niille on aika löytynyt. Mielestäni olen saanut toteutettua niin, että olen itse tyytyväinen.” (H4)

Ehdokaskokemuksen rajoitteena tai kehityskohteena mainittiin myös rekrytointiviestinnän standarditekstit. Niiden muokkaamisella henkilökohtaisemmaksi voitaisiin yhden haastateltavan mukaan vaikuttaa positiivisesti ehdokaskokemukseen. Myös toinen haastateltava mainitsi viestinnän henkilökohtaisuuden kehityskohteena.

”Portaalien massaviesti on kasvoton ja kaikille sama. Sitä voisi kohdentaa vielä enemmän henkilökohtaisesti.” (H2)

Kokonaisuudessaan haastatteluiden perusteella kohdeorganisaation sisäisen käsityksen mukaan rekrytointi on suunniteltu ja pääsääntöisesti toteutettu ehdokasystävällisesti. Kuitenkin toistuvasti tuli esiin se, että vaikka organisaation sisäisesti tiedetään, että toimintatavat ja näkemykset ovat ehdokkaan edun mukaisia, ei se välttämättä näy ehdokkaalle:

”En tiedä näkyykö se silleen, mutta kyllä meillä sitä tehdään” (oikeudenmukainen kohtelu) (H1)

Haastatteluiden vastauksissa tuli esiin se, että ehdokaskokemuksen laatua koko organisaation tasolla on vaikea arvioida. Kyse on ehdokkaan subjektiivisesta kokemuksesta, eikä kohdeorganisaatiossa ole asiaa aikaisemmin mitattu. Lisäksi kohdeorganisaatiossa on kymmeniä rekrytoivia henkilöitä, joiden persoona, kokemus ja osaaminen vaikuttavat rekrytoinnin toteuttamiseen. Vaikka organisaatiolla on yhteinen ohjeistus rekrytointiprosessille, antaa se

rekrytoiville henkilöille liikkumavaraa toteuttaa rekrytointia omalla tyylillä. Myös rekrytointiprosessin ohjeistuksen noudattamisessa arveltiin ilmenevän puutteita, ja rekrytoinnin laadussa arveltiin olevan epätasaisuutta. Niinpä koko organisaatiotasolla ehdokaskokemuksen arvioiminen koettiin hankalaksi.

Pääsääntöisesti haastateltavat arvelivat, että koko organisaation tasolla ehdokaskokemuksen arvosana on heikompi kuin haastateltavan itse toteuttamassa rekrytoinnissa (ks. taulukko 3). Kaikilla haastateltavilla oli vähintään kahden vuoden kokemus rekrytoinnista kohdeorganisaatiossa, millä voidaan osaltaan selittää omille rekrytoinneille arvioitua keskimäärin parempaa arvosanaa. Vain yksi haastateltavista arvioi omien rekrytointiensä ehdokaskokemuksen arvosanan heikommaksi kuin koko organisaation tasolla.

”On se parempi kuin keskimäärin ---” (H3)

”Se on varmasti vähän parempi. Siinä veikkaan, että näkyy joillain osa-alueilla hieman kiire ja se, että ei ole kokemusta niin vahvasti näistä asioista vielä.” (H4)

Haastateltavilta tiedusteltiin arviota siitä, kuinka halukkaita koko organisaation tasolla työnhakijat ovat keskimäärin suosittelemaan kohdeorganisaatiota työnantajana rekrytointiprosessin perusteella. Suosittelemista pyydettiin arvioimaan asteikolla 0–10. Haastateltavat arvioivat suosittelemista välille 8–9. Yksi haastateltavista arvioi, että suosittelemista halukkuus on huomattavasti matalampi (5,5) niiden ehdokkaiden osalta, jotka eivät etene haastatteluun.

4.2 Työnhakijoiden kysely

Tässä alaluvussa esitellään ja analysoidaan kohdeorganisaation rekrytointien työnhakijoille tehdyn kyselyn tuloksia. Kyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä. Kysely toteutettiin pääosin väittämien kautta, joihin vastattiin asteikolla 1–5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä

tai 1=ei ollenkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä). Jos käytössä on tästä poikkeava asteikko, mainitaan siitä erikseen tekstissä. Kyselyn sisältö ja eri teemoihin liittyvät väittämät käyvät ilmi liitteestä 3.

Taulukko 3. Eri teemojen toteutuminen ja tärkeys yhteenvedettynä asteikolla 1–5 (N=8).

	Toteutuminen tässä rekrytoinnissa	Tärkeys yleisesti rekrytoinnissa
Kohtelu ja oikeudenmukaisuus	4,34	4,69
Työnhaun tekninen sujuvuus ja miellyttävyys	4,63	4,58
Rekrytoinnin läpinäkyvyys, informatiivisuus ja ajantasaisuus	4,35	4,9

Taulukossa 3. esitetään yhteenvetona kyselyn keskiarvoiset vastaukset. Keskiarvot on muodostettu kyselyn eri teemojen väittämien vastauksista koskien kyseisen rekrytoinnin ehdokaskokemusta sekä sitä, kuinka tärkeänä vastaaja asiaa pitää yleisesti ottaen rekrytoinnissa.

4.2.1 Kohtelu ja oikeudenmukaisuuden kokeminen

Ehdokkaan saamaa kohtelua ja oikeudenmukaisuuden kokemista kyseisessä rekrytointiprosessissa ja tämän ehdokaskokemuksen osa-alueen yleistä tärkeyttä kartoitettiin kuuden väittämän kautta. Rekrytointiprosessin aikana saatu kohtelu ja koettu oikeudenmukaisuus oli vastaajien mukaan pääsääntöisesti erittäin hyvällä tasolla niiden vastaajien osalta, jotka olivat edenneet rekrytoinnissa vähintään työhaastatteluun. Kaikista vastaajista parhaaksi kohtelun ja oikeudenmukaisuuden arvioivat ne henkilöt, joilla rekrytointi eteni työtarjoituksen vastaanottamiseen (keskiarvo 4,89, N=3). Kuitenkin myös haastatteluun osallistuneet, ei valituksi tulleet vastaajat arvioivat kohtelun ja oikeudenmukaisuuden lähes yhtä hyväksi kuin työtarjoituksen saaneet vastaajat (keskiarvo 4,69, N=3).

Vastaajat, jotka eivät edenneet työhaastatteluun, arvioivat saamansa kohtelun ja oikeudenmukaisuuden selkeästi heikotasoisemmaksi (keskiarvo 3,0, N=2) kuin vähintään haastatteluvaiheeseen edenneet vastaajat. Jo hakemusvaiheessa karsiutuneiden vastaajien kohdalla rekrytointiprosessi on selkeästi lyhyempi ja sisältää vähemmän viestintää ja vuorovaikutusta organisaation kanssa, mikä selittää näitä havaintoja. Gillilandin (1993) mallia soveltaen vain

hakemusvaiheeseen edennyt ehdokas voi pitää rekrytointia epäoikeudenmukaisena kokieksaan, että ei päässyt riittävällä tasolla näyttämään omaa osaamistaan verrattuna muihin ehdokkaisiin.

Verrattaessa kaikkien haastatteluun osallistuneiden vastaajien kokemuksia hylätyksi tuleminen valinnassa ei näyttäisi merkittävästi vaikuttavan siihen, minkälaisena henkilö kokee saamansa kohtelun ja oikeudenmukaisuuden. Myös tieteellisessä tutkimuksessa on havaittu, että rekrytointi voi olla positiivinen kokemus, vaikka valinnan lopputulos olisi pettymys ehdokkaalle (Stansfield & Day 1998).

Yksittäisistä teemaan liittyvistä väittämistä ”Sain käsityksen, että työnantaja arvostaa henkilöstön monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta” arvioitiin heikoimmaksi, mutta sekin keskimäärin tasolle 4,0 (N=8). Kohteluun ja oikeudenmukaisuuteen liittyen vastaajat eivät antaneet avointa palautetta. Voidaan siis päätellä, että kohdeorganisaation rekrytoinnissa kohtelu ja oikeudenmukaisuus on kyselyn perusteella erittäin hyvällä tasolla, eikä erityisiä ongelmakohtia ilmennyt.

Kohtelu ja oikeudenmukaisuus arvioitiin rekrytoinnissa yleisesti ottaen tärkeäksi. Koko kohtelun ja oikeudenmukaisuuden teeman tärkeudeksi arvioitiin keskimäärin 4,69 (N=8). Tähän teemaan sisältyvistä väittämistä se, että ehdokkaan saama kohtelu herättää luottamusta oli vastaajille keskimäärin tärkeintä (keskiarvo 4,89, N=8), mikä on linjassa aikaisemmin tutkimuksen kanssa (esim. Chapman ym. 2005). Käsityksen saaminen siitä, että työnantaja arvostaa henkilöstön monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta arvioitiin teeman alakysymyksistä tärkeideltään keskimäärin matalimmaksi, mutta sitäkin pidettiin selkeästi hyvin tärkeänä (keskiarvo 4,38, N=8). Enemmistötyönhakijoihin monimuotoisuutta korostavalla rekrytointiviestinnällä ei ole todettu olevan positiivista vaikutusta (Baum ym. 2016). Tämän väittämän arvottaminen hieman muita matalammalle on havainto, jonka tarkempaan tarkasteluun olisi tarvittu kattavampia taustatietoja vastaajista.

4.2.2 Tekninen sujuvuus ja työhakemusjärjestelmä

Työhaun teknistä sujuvuutta ja työhakemusjärjestelmän käytettävyyttä selvitettiin kolmen väittämän kautta. Lisäksi vastaajilta tiedusteltiin heidän mielipidettään videokysymyksestä, joka oli käytössä kolmessa tutkimukseen osallistuneessa rekrytoinnissa. Työhaun teknisen sujuvuuden teemassa vastauksissa ei ollut merkittävää eroa riippuen siitä, mihin vaiheeseen vastaaja oli rekrytoinnissa edennyt. Teemaan liittyvät väittämät liittyivät siihen osaan rekrytointiprosessia, joka tapahtui ennen haastattelua, joten jokaisella vastaajalla oli yhtä kattava kokemus tästä teemasta. Vastausten tasaisuus eri vaiheisiin edenneiden vastaajien välillä antaa viitteitä siitä, että valinnan lopputulos ei vaikuttaisi merkittävästi siihen, minkälaiseksi henkilön ehdokaskokemus muodostuu. Toisaalta työhaun tekniikka ei liity suoraan henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen, ja sen arvioimiseen voivat vaikuttaa vähemmän henkilön tunteet, kuten pettymys valintapäätöstä kohtaan.

Kohdeorganisaation rekrytoinnissa jokaisen väittämän kohdalla työhaun tekninen sujuvuus ja työhakujärjestelmän käytettävyys arvioitiin erittäin hyväksi, jokaisen väittämän kohdalla keskimäärin tasolle 4,63 (N=8). Videokysymykseen liittyvään väittämään vastasi vain kolme henkilöä, sillä videokysymys ei ollut käytössä kaikissa tutkimukseen osallistuneissa rekrytoinneissa. Väittämässä pyydettiin arvioimaan, heikensikö (=1) vai paransiko (=5) videokysymys ehdokaskokemusta. Kahden vastaajan mukaan videokysymys heikensi (2) ja yhden vastaajan mukaan paransi (4) ehdokaskokemista. Yksi vastaajista olisi toivonut videokysymyksestä maininnan jo työpaikkailmoitukseen.

Työhaun teknistä sujuvuutta rekrytoinnissa yleisesti pidettiin tärkeänä, mutta kolmesta ehdokaskokemuksen alateemasta keskimäärin vähiten tärkeänä (keskiarvo 4,59, N=8). Kohdeorganisaatiossa työskentely liittyy tietotekniikkaan ja vaatii hyviä tietoteknisiä taitoja, ja aiemman tutkimuksen mukaan erityisesti tietotekniikkaan liittyvissä töissä työhakemusjärjestelmän käytettävyydellä on merkitystä ehdokkaille (Hartwell ym. 2020). Niinpä tämän alateeman arvottaminen kaikista matalimmaksi oli hieman yllättävää. Tämä alateema oli kyselyn osioista ainoa, jossa vastaajien arvioima väittämien toteutuminen kyseisessä rekrytoin-

nissa oli korkeampi kuin se, kuinka tärkeäksi he arvioivat väittämät yleisesti ottaen rekrytoinnissa (ks. taulukko 3). Sen perusteella voidaan arvella, että työnhaun tekninen sujuvuus ja työhakemusjärjestelmän ehdokasystävällisyys jopa ylitti vastaajien odotukset.

4.2.3 Avoimuus, informatiivisuus ja ajantasaisuus

Rekrytoinnin avoimuuden, informatiivisuuden ja ajantasaisuuden kokemusta ja tärkeyttä selvitettiin kuuden väittämän kautta. Samoin kuin ehdokkaan kokeman kohtelun ja oikeudenmukaisuuden kohdalla, myös tähän teemaan liittyvissä vastauksissa oli yhteys siihen, mihin vaiheeseen vastaaja oli rekrytointiprosessissa edennyt. Ne vastaajat, jotka eivät edenneet haastatteluun kokivat erityisesti rekrytoinnin avoimuuden ja läpinäkyvyyden sekä saamansa palautteen riittävyyden heikkona. Heidän kohdallaan työtehtävästä ja organisaatiosta saatu informaatio ja käsitys ovat luonnollisesti pintapuolisempia kuin haastatteluun edenneillä ehdokkailla. Saadun informaation kattavuus ja relevanttius taas ovat yksi merkittävimmistä tekijöistä positiivisen ehdokaskokemuksen muodostumisessa (esim. Uggerslev ym. 2012).

Rekrytoinnin etenemisestä viestiminen oli vastaajien mukaan erittäin hyvällä tasolla. Ehdokkaiden ajan tasalla pitäminen ja nopea viestintä ovat positiivisen ehdokaskokemuksen avaintekijöitä (Carless ja Hetherington 2011; Ryan ym. 2017). Yksi hakemusvaiheessa karsiutunut vastaaja kuitenkin tulkitsi rekrytointiviestinnän nopeuden yllättäen negatiivisesti, sillä hän arveli sen kertovan siitä, että tehtävä oli vain muodon vuoksi avoinna. Myös toinen, eri rekrytointiprosessiin osallistunut, haastatteluun edennyt vastaaja oli saanut käsityksen, että työtehtävää ei ollutkaan todellisuudessa tarjolla. Kehitettävää nähtiin siis läpinäkyvydessä ja viestinnän selkeydessä. Väittämät koskien rekrytoinnin toteutuksen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä palautteen riittävyyttä arvioitiin tämän teeman matalimmalle tasolle (keskiarvo 4,13, N=8).

Keskimäärin rekrytoinnin avoimuus, informatiivisuus ja ajantasaisuus arvioitiin yleensä rekrytoinnissa yhtä tärkeäksi teemaksi kuin kohtelu ja oikeudenmukaisuus, eli tasolle 4,69 (N=8). Riittävän palautteen saaminen koettiin yleisesti ottaen tärkeänä (keskiarvo 4,5, N=8),

mutta se oli teeman vähiten tärkeäksi arvioitu väittämä. Palautteen saamista tärkeämmäksi koettiin riittävän informaation saaminen työtehtävästä, organisaatiosta ja prosessin etenemisestä, rekrytoinnin avoimuus ja läpinäkyvyys sekä se, että rekrytoinnissa keskitytään olennaiseen. Tulokset olivat siis hyvin linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa (esim Roberson ym. 2005; Chapman & Webster 2006; Allen ym. 2007; Truxillo 2009; McCarthy ym. 2017b; McCarthy ym. 2018).

4.2.4 Ehdokaskokemuksen kokonaisuus

Ehdokaskokemusta kokonaisuudessaan kartoitettiin selvittämällä vastaajien aikomuksia hakea uudelleen työtä kohdeorganisaatiosta (asteikolla 1–5, 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä), aikomuksia suositella kohdeorganisaatiota työnantajana tutuille (asteikolla 0–10, 0=erittäin epätodennäköisesti, 10=erittäin todennäköisesti) sekä ehdokaskokemuksen kokonaisuuden arvosanaa (arvosteluasteikolla 1–5). Lisäksi vastaajilta tiedusteltiin miten heille kohdeorganisaatiosta muodostunut työnantajakuva muuttui kyseisen rekrytointiprosessin myötä sekä heidän aikomuksiaan julkaista sosiaalisessa mediassa kyseiseen työnhakuun liittyvä julkaisu, jossa he mainitsevat työnantajan nimeltä. Vastaajien oli myös mahdollista antaa avointa palautetta koskien kohdeorganisaatiota ja sen rekrytointia sekä kysyä, mitä he yleisesti ottaen pitävät tärkeänä rekrytoinnissa työnhakijana ja mistä hyvä ehdokaskokemus muodostuu.

Ehdokaskokemuksen keskimääräinen arvosana kohdeorganisaation rekrytoinneissa oli 4,29 (N=7). Kuusi vastaajaa seitsemästä antoi arvosanaksi vähintään 4. Suositteluhaluus oli keskimäärin 8,14 (N=7). Yksi vastaajista ilmaisi selkeää tyytymättömyyttä ehdokaskokemukseensa, mutta kaikki muut vastaajat olivat erittäin tyytyväisiä kokemukseensa. Rekrytointiprosessiin osallistumisen ei arvioitu merkittävästi muuttaneet työnantajakuvaa. Yksi vastaaja arvioi, että työnantajakuva muuttui huonommaksi ja yksi arvioi sen muuttuneen paremmaksi. Muut vastaajat arvioivat, että muutosta ei tapahtunut. Koska suositteluhaluus oli korkealla tasolla, voidaan päätellä, että vastaajilla jo entuudestaan ollut työnantajakuva oli vahva ja positiivinen.

Aikomukset julkaista kyseiseen työnhakuun liittyvä julkaisu sosiaalisessa mediassa olivat kaikkien vastaajien kesken täysin yksimieliset. Väittämään vastasi seitsemän henkilöä, joista hieman yllättäen kukaan ei aikonut tehdä julkaisua eikä ollut sitä edes harkinnut. Vastausten yksimielisyyttä voisi selittää se, että rekrytointiin oltiin valtaosin erittäin tyytyväisiä, jos oletetaan, että negatiivisesta kokemuksesta halutaan herkemmin kertoa muille ihmisille. Toisaalta vastaukset herättävät kysymyksen, onko ehdokaskokemuksesta julkisesti viestiminen harvinaisempaa kuin yleisessä keskustelussa oletetaan (Altiero 2016; Finn 2017; Miles & McCamey 2018). Aiheesta ei ole vielä tehty tieteellistä tutkimusta.

Avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vähäistä myös tämän teeman kohdalla. Kolme vastaajaa antoi lyhyen avoimen vastauksen koskien kohdeorganisaation rekrytointia sekä rekrytointia ja ehdokaskokemusta yleisesti ottaen. Vastauksissa ei tullut ilmi mitään erityistä lisättävää kyselyssä jo aiemmin käsiteltyihin asioihin. Vastausten mukaan hyvä ehdokaskokemus koostuu aitoudesta, ystävällisyydestä, sujuvasta työhakemuksen toimittamisesta, ajantasaisesta ja tarkasta ehdokasviestinnästä sekä olennaiseen keskittymisestä.

Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden mukaan henkilön yksilölliset ominaisuudet, kuten persoonallisuustyyppi (Honkaniemi ym. 2013; Schinkel ym. 2016) vaikuttavat siihen, minkälaisena ehdokas rekrytointiprosessin kokee. Tämän tutkielman empiirisessä tutkimuksessa ei tarkasteltu ehdokkaiden persoonallisuustyyppiä tai muita henkilökohtaisia ominaisuuksia, joten sen merkitystä vastauksiin tai niiden vaihteluun ei voida arvioida. Voidaan kuitenkin olettaa, että henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttivat vähintään osittain siihen, minkälaiseksi vastaaja ehdokaskokemuksensa arvioi.

4.3 Yhteenveto tuloksista ja niiden peilaaminen aiempaan tutkimukseen

Kokonaisuudessaan kohdeorganisaation sisäisesti ehdokaskokemuksen arvioitiin olevan koko kohdeorganisaation rekrytoinneissa keskimäärin tasolla 3,75 (N=4) ja haastateltavien omien rekrytointien kohdalla keskimäärin tasolla 4,0 (N=4), kun taas todellinen ehdokasko-

kemus oli kyselyn perusteella keskimäärin tasolla 4,29 (N=7). Samoin työnantajan suositteluhaluuden ehdokaskokemuksen perusteella arvioitiin kohdeorganisaation sisäisissä haastatteluissa olevan hieman työnhakijoille tehdyn kyselyn tuloksia heikompi (ks. taulukko 4). Keskimääräinen ehdokaskokemuksen laatu oli kyselyn mukaan siis hyvin korkeatasoinen. Yksittäisten väittämien kohdalla matalinkin keskimääräinen vastaustaso oli korkealla (4,13, N=8). Vain yksi vastaajista oli selkeästi tyytymätön rekrytointiprosessiin ja arvioi ehdokaskokemuksen negatiiviseksi.

Taulukko 4. Keskimääräinen ehdokaskokemus (asteikolla 1–5) ja suositteluhaluus (asteikolla 0–10)

	Ehdokaskokemus	Suositteluhaluus
Kohdeorganisaation sisäiset haastattelut	3,75	7,78
Työnhakijoiden kysely	4,29	8,14

Tulosten perusteella kohdeorganisaation sisäinen käsitys oli siis hyvin realistinen ja jopa hieman kriittisempi, kuin työnhakijoille tehdyn kyselyn perusteella ehdokaskokemus käytännössä on. Haastatteluiden kautta saadun käsityksen mukaan rekrytoinnin ja ehdokaskokemuksen merkitys oli tiedostettu kohdeorganisaatiossa, ja näihin panostamista pidettiin tärkeänä. Aiheen aikaisempaan tutkimukseen verrattuna kohdeorganisaation sisäinen käsitys ehdokaskokemuksesta yleisesti sekä sen merkityksestä vastasi pääsääntöisesti teorian kautta muodostettua käsitystä ehdokaskokemuksesta.

Vaikka ehdokaskokemuksen laatu arvioitiin erittäin hyvälle tasolle niin kohdeorganisaation sisäisesti kuin erityisesti työnhakijoiden kyselyssä, kehityskohteita kuitenkin nousi esiin. Haastatteluiden ja kyselyn perusteella kehittämisen varaa vaikutti olevan rekrytointiviestinnän selkeydessä ja läpinäkyvyydessä. Organisaation sisäisesti selvisi, että rekrytointia toteutetaan oikeudenmukaisesti, mutta sen ei välttämättä nähty täysin välittyvän työnhakijoille. Tähän viittaavaa näyttöä saatiin myös työnhakijoiden kyselyn vastauksista. Kahdelle kyselyyn vastanneelle työnhakijalle oli muodostunut käsitys, jonka mukaan avoinna olevaan työtehtävään ei todellisuudessa oltukaan etsimässä uutta henkilöä rekrytoinnin kautta. Tämän voidaan arvioida heikentävän informaation oikeudenmukaisuuden kokemusta (Hausknecht ym. 2004). Signaaliteorian (Spence 1973) mukaan ehdokkaat tekevät tulkintoja

vastaanottamistaan signaaleista, ja erityisesti näin tapahtuu silloin, kun saatu informaatio ei ole riittävää (Chapman & Webster 2006; Ryan ym. 2017). Tämä oletettavasti heikentää ehdokkaan arvostuksen tunnetta ja luottamusta organisaatiota kohtaan. Juuri luottamusta taas pidettiin kyselyn mukaan kaikista tärkeimpänä yksittäisenä ehdokaskokemuksen vaikuttavana tekijänä, mikä on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa (esim. Chapman ym. 2005).

Oikeudenmukaisuuden kokeminen vaikuttaa merkittävästi ehdokaskokemukseen (Schuler 1993), joten rekrytoinnin toteutumisen oikeudenmukaisesti olisi tärkeä välittyä myös työnhakijoille. Kohdeorganisaation sisäisesti tietosuoja nähtiin viestinnän läpinäkyvyyden rajoitteena, mutta esimerkiksi hakemusten käsittelyyn ja arviointiprosessiin liittyen ehdokasviestinnän kehittäminen on mahdollista myös siten, että tietosuoja ei vaarannu. Tästä voi olla hyötyä myös ehdokkaiden epävarmuuden ja ahdistuneisuuden lieventämisessä, johon etukäteisinformaation tarjoamisella on todettu positiivisia vaikutuksia (Truxillo 2009; McCarthy ym. 2017b).

Ne työnhakijat, jotka eivät edenneet haastatteluvaiheeseen olivat tyytymättömpiä ehdokaskokemukseensa. Luonnollisesti heidän kohdallaan vuorovaikutus kohdeorganisaation kanssa ja rekrytoinnin informatiivisuus jäivät muita vähäisemmiksi. Kohdeorganisaation sisäisesti arveltiin, että hylätyksi tuleminen heikentäisi ehdokaskokemusta. Hylätyksi tuleminen ei kyselyn perusteella kuitenkaan merkittävästi heikentänyt ehdokaskokemusta, kun ehdokas oli edennyt haastatteluvaiheeseen. Tällaisesta on saatu viitteitä myös aiemmassa tutkimuksessa (Stansfield & Day 1998). Kyselyn tulosten voidaan nähdä vahvistavan näkemystä, jonka mukaan positiivinen ehdokaskokemus kannattaa pyrkiä tarjoamaan kaikille ehdokkaille rekrytoinnissa menestymisestä riippumatta (Miles & McCamey 2018).

Hakemusvaiheessa karsiutuneet vastaajat kokivat rekrytoinnin informatiivisuuden pidemmälle rekrytointiprosessissa edenneitä vastaajia heikompana. Samoin heidän kokemuksensa arvostetuksi tulemisesta työnhakijana ja saamastaan kohtelusta oli heikompi. Nämä tulokset vastasivat odotuksia, ja vastaavia oletuksia tuli esiin myös kohdeorganisaation sisäisissä

haastatteluissa. Aiheen teoriaan peilaten tilanne on ongelmallinen, sillä aikaisemman tutkimuksen mukaan kattavan ja relevantin työhön liittyvän informaation tarjoaminen parantavat ehdokaskokemusta (Roberson ym. 2005; Chapman & Webster 2006; Allen ym. 2007; Truxillo 2009; McCarthy ym. 2017b; McCarthy ym. 2018), mutta toisaalta Elaboration Likelihood Model -mallia (Petty & Cacioppo 1980) soveltaen informaation tulisi alkuvaiheessa olla helposti omaksuttavassa muodossa, kun ehdokkaan huomio on vielä pinnallisella tasolla. Juuri rekrytointiprosessin alkuvaiheessa saadulla kohtelulla voi olla suhteellisesti suurempi vaikutus kuin myöhemmässä vaiheessa, jolloin saadun informaation merkitys kasvaa (Uggerslev ym. 2012). Niinpä alkuvaiheessa ehdokkaiden arvostavaan kohteluun panostamisella on erityistä merkitystä, mutta kohtelu ei kuitenkaan useinkaan voi jokaista ehdokasta kohtaan olla kovin henkilökohtaista vielä rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Arvostetuksi tulemisen kokemusta voitaisiin tällöin parantaa esimerkiksi tarjoamalla informaatiota ja perusteluita sille, minkälaisesta ehdokasjoukosta ja millä perusteilla henkilöitä valittiin jatkokoon. Ehdokkaalle voi olla merkityksellistä tietää, että vaikka hän ei edennyt hakemusvaihetta pidemmälle, on hänen vaivannäköään ja kiinnostustaan organisaatiota kohtaan arvostettu. Oikeudenmukaisuuden kokemusta voi parantaa tieto siitä, että hakemus on kuitenkin huolellisesti käyty läpi.

Kyselyn vastaajilla oli täysin yhtenäinen kanta siihen, että rekrytoinnista ei aiota viestiä sosiaalisessa mediassa kohdeorganisaation nimi mainiten. Tämä on kiinnostava havainto, joka antaa tukea sille, että ehdokaskokemuksen todellisia vaikutuksia käyttäytymiseen tulisi tutkia tieteellisesti.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Lopuksi pohditaan tutkielman teoreettista kontribuutiota sekä esitetään ajatuksia aiheen jatkotutkimukseksi.

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kohdeorganisaation sisällä olevaa käsitystä tutkittiin kohdeorganisaation neljän rekrytoivan henkilön haastatteluin. Haastatteluiden perusteella saadun käsityksen mukaan ehdokaskokemukseen on kiinnitetty paljon huomiota kohdeorganisaatiossa, ja ehdokaskokemus on erityäin hyvällä tasolla. Haastatteluun osallistuneet henkilöt arvioivat pääosin omien rekrytointiensä laadun olevan paremmalla tasolla kuin organisaatiossa keskimäärin, tosin haastateltavat luonnollisesti osasivat arvioida rekrytoinnin laatua ja ehdokaskokemusta tarkemmin vain omien rekrytointien osalta. Muiden henkilöiden rekrytointien kohdalla laadun arveltiin vaihtelevan johtuen henkilöiden erilaisen osaamisen ja kokemuksen luomista erilaisista valmiuksista rekrytointiin.

Haastatteluiden kautta kävi ilmi, että rekrytoinnit toteutetaan oikeudenmukaisesti ja ehdokkaita arvostavasti kohdellen. Haastateltavat arvelivat tämän myös pääosin välittyvän ehdokkaille. Henkilöstön monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta pidetään tärkeinä kohdeorganisaatiossa, mutta tästä viestiminen selkeämmin myös ehdokkaille nousi kehityskohteeksi. Työnhaun tekninen sujuvuus ja työhakemusjärjestelmän käytettävyys arvioitiin olevan ehdokkaan näkökulmasta hyvällä tasolla, mutta vastauksissa tuli ilmi, että asiaa on vaikea arvioida ilman omaa kokemusta asiasta. Rekrytoinnin avoimuudessa ja läpinäkyvyydessä nähtiin parannettavaa, mutta toisaalta tietosuoja asettaa omat rajansa avoimuudelle. Palautteen antamisessa ehdokkaille oli vaihtelua riippuen haastateltavasta. Vaikka ehdokaskokemuksen arvioitiin olevan hyvällä tasolla, tutkimuksen perusteella aiheeseen suhtauduttiin kuitenkin kriittisesti kohdeorganisaatiossa.

Vastauksena tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen *Minkälainen käsitys kohdeorganisaation sisällä on kohdeorganisaation tarjoamasta ehdokaskokemuksesta?* voidaan todeta, että organisaation sisällä oleva käsitys ehdokaskokemuksesta on hyvin realistinen. Ehdokaskokemus arvioitiin erittäin hyvälle tasolle erityisesti haastateltavien omissa rekrytoinneissa, mutta koko organisaation tasolla ehdokaskokemuksen laatuun suhtauduttiin hieman kriittisemmin. Hieman yllättäen kohdeorganisaatio sisäisten haastateltavien arvioima ehdokaskokemuksen laatu koko organisaation tasolla oli jopa hieman heikompi kuin se työnhakijoille tehdyn kyselyn mukaan tutkimukseen osallistuneissa rekrytoinneissa oli.

Ehdokaskokemuksen laatua kohdeorganisaation rekrytoinneissa tutkittiin työnhakijoille tehdystä kyselyssä. Lisäksi kyselyllä selvitettiin, mitä tekijöitä työnhakijat yleisesti pitävät tärkeänä rekrytoinnissa ja mistä hyvä ehdokaskokemus muodostuu. Tutkimuksen toiseen alakysymykseen *Minkälainen ehdokaskokemus on kohdeorganisaation työnhakijoille?* voidaan vastata, että kyselyn perusteella kohdeorganisaation rekrytointiprosessin tarjoamaa ehdokaskokemusta pidetään erittäin laadukkaana. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että tehtävään valituksi tulemisella ei ollut merkittävää vaikutusta siihen, minkälaiseksi henkilö arvioi ehdokaskokemuksen. Jos vastaaja oli edennyt haastatteluun, oli hänen kokemuksensa vastausten perusteella lähes yhtä hyvä riippumatta siitä, tuliko hän valituksi tehtävään vai ei. Rekrytointiprosessista ennen haastattelua karsiutuminen ja rekrytointiprosessin jääminen lyhyeksi ja pintapuoliseksi näyttäisi heikentävän kokemusta, mutta ei hylätyksi tuleminen haastattelun jälkeen. Tätä havaintoa tukee myös se, että kyselyn mukaan kaikki vastaajat riippumatta etenemisestä rekrytoinnissa olivat tyytyväisiä työnhaun tekniseen sujuvuuteen, joka kosketti jokaista vastaajaa yhtä lailla. Sen sijaan kohtelun ja oikeudenmukaisuuden sekä avoimuuden, informatiivisuuden ja ajantasaisuuden kokemukset olivat selkeästi parempia haastatteluvaiheeseen edenneiden vastaajien kuin hakemusvaiheessa karsiutuneiden vastaajien keskuudessa. Kyselyn perusteella työnhakijoilla ei ollut yllättäen lainkaan aikomuksia viestiä ehdokaskokemuksesta julkisesti muille sosiaalisessa mediassa.

Vastaajat pitivät kaikkia tarkasteltuja ehdokaskokemuksen osa-alueita tärkeinä kokemuksen muodostumisen kannalta. Kyselyn tulokset siis lähinnä vahvistivat teorian kautta rakentu-

nutta käsitystä siitä, mistä hyvä ehdokaskokemus muodostuu. Ehdokaskokemuksen teemoista kohtelu ja oikeudenmukaisuus sekä läpinäkyvyys, informatiivisuus ja ajantasaisuus nousivat työnhaun teknistä sujuvuutta ja miellyttävyyttä hieman tärkeämmiksi. Kyselyn perusteella kaikista tärkein yksittäinen tekijä oli se, että ehdokkaan saama kohtelu herättää luottamusta. Avoimissa vastauksissa tärkeiksi asioiksi rekrytoinnissa ehdokkaan näkökulmasta nousivat ystävälliseksi ja aidoksi koettu kohtelu sekä rekrytointiprosessiin liittyvä ajantasainen tiedottaminen.

Tutkimuksen pääkysymykseksi asetettiin *Miten kohdeorganisaation käsitys ehdokaskokemuksesta eroaa todellisesta ehdokaskokemuksesta?* Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation sisällä ehdokaskokemuksen arvioitiin olevan hyvällä tasolla, mutta siihen suhtauduttiin kuitenkin tietyllä kriittisyydellä. Kohdeorganisaation sisäinen käsitys ehdokaskokemuksesta osoittautuikin jopa hieman heikommaksi kuin kyselyn tulosten kautta muodostettu käsitys työnhakijoiden ehdokaskokemuksesta. Lisäksi haastatteluiden ja kyselyn välisissä tuloksissa oli yhteneväisyyksiä, joista voidaan päätellä, että kohdeorganisaation sisäinen käsitys ehdokaskokemuksesta on realistinen, eikä merkittäviä eroja löytynyt. Haastatteluihin osallistui eri henkilöitä kuin tutkimukseen osallistuneiden rekrytointien toteuttaneet henkilöt. Niinpä tuloksista voidaan päätellä, että rekrytoinnin laatu kohdeorganisaatiossa on myös tasaista. Tulokset voivat antaa viitteitä myös siitä, että rekrytointiprosessissa noudatetaan sitä varten laadittua ohjeistusta, vaikka kohdeorganisaatiossa työskentelee kymmeniä rekrytoivia henkilöitä erilaisin taustoin.

Tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään, voidaanko ehdokaskokemuksen mahdollisia heikkouksia selittää sillä, että organisaation käsitys ehdokaskokemuksesta ei vastaa ehdokkaiden kokemusta. Tähän tavoitteeseen sisältyi oletus, että organisaation sisäinen käsitys olisi todellista ehdokaskokemuksesta positiivisempi. Oletus perustui aikaisempiin ehdokastyytyväisyyttä mittaaviin tutkimuksiin (esim. Duunitori 2020b) ja aiheesta käytyyn yleiseen keskusteluun, eikä oletus ottanut kantaa kohdeorganisaation rekrytoinnin laatuun. Varsinaisia heikkouksia ehdokaskokemuksessa ei vastoin ennakko-oletuksia havaittu, ja kohdeorganisaation sisäinen käsitys oli jopa työnhakijoiden kokemusta kriittisempi. Näin ollen tutki-

muksessa ei löydetty tällaista selitystä ehdokaskokemusten heikkouksille. Tutkimus kuitenkin antoi tietoa siitä, miten ehdokaskokemukseen suhtaudutaan kohdeorganisaatiossa. Ehdokaskokemuksen laatua ei oltu aikaisemmin selvitetty kohdeorganisaatiossa. Myös suuntaa antavaa näyttöä saatiin ehdokaskokemuksen erittäin hyvästä tasosta kohdeorganisaation rekrytoinneissa.

5.2 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja jatkotutkimus

Tämän pro gradun empiirisen tutkimuksen asetelmassa tarkasteltiin kohdeorganisaation sisäistä käsitystä organisaation tarjoamasta ehdokaskokemuksesta ja työnhakijoiden ehdokaskokemusta rekrytoinnissa sekä verrattiin, löytyykö näiden väliltä eroa. Tällaista tutkimusasetelmaa ei löytynyt aikaisemman tieteellisen tutkimuksen parista, joten tutkimuksella pyrittiin täyttämään kyseistä tutkimusaukkoa. Tutkimuksella saatiin myös viitteitä siitä, min-kälaisia ehdokaskokemukseen liittyviä asenteita organisaation sisällä vallitsee. Tutkimuksen kannalta kiinnostavinta antia olivatkin kohdeorganisaation sisäiset haastattelut. Rekrytoinnin aikaisempia tutkimuksia on kritisoitu siitä, että tutkimukset toteutetaan simuloitusti, ja todellisten rekrytointitilanteiden sijaan tutkimuksissa käytetään usein opiskelijoita (Breugh 2008, 116). Tässä tutkielmassa kaksiosaisen tutkimuksen kohteena oli todellinen kohdeorganisaatio ja sen rekrytointien työnhakijat.

Tutkielman kyselyssä vastaajat olivat yllättäen täysin yksimielisiä sen suhteen, että kukaan vastaajista ei aikonut tehdä sosiaalisessa mediassa kyseiseen rekrytointiin liittyvää julkaisua, jossa mainitsisi organisaation nimeltä. Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia, kuinka moni todellisuudessa jakaa tietoa rekrytointikokemuksistaan julkisesti. Lisäksi eri maiden välisten erilaisten viestintäkulttuurien vaikutuksia asiaan voitaisiin selvittää. Myös ehdokaskokemuksen vaikutukset muuhun käyttäytymiseen, kuten myöhempään asiointikäyttäytymiseen organisaatiossa ovat kiinnostava jatkotutkimusaihe. Jo Hausknecht ym. (2004, 667–668) osoittivat, että vaikutuksia ehdokkaiden käyttäytymiseen ja asenteisiin rekrytoinnin jälkeen tulisi tutkia, mutta edelleenkin ehdokaskokemuksen vaikutusta rekrytoinnin jälkeiseen käyttäytymiseen ei ole tieteellisesti tutkittu. Hausknechtin ym. (2004) meta-analyysissä selvitettiin

vain ehdokkaiden aikomuksia ottaa vastaan työ tai suositella organisaatiota, mutta minkälaisia vaikutukset varsinaiseen käyttäytymiseen ovat?

Monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuusasiat ovat ajankohtainen aihe rekrytoinnissa, mutta tutkimus ehdokaskokemuksen näkökulmasta on vielä puutteellista. Millä tavalla henkilöstön monimuotoisuudesta ja yhdenvertaisuudesta viestiminen vaikuttaa ehdokaskokemukseen, ja mitä vaikutusta positiivisella syrjinnällä on ehdokaskokemukseen? Entä minkälaisia eroja vähemmistö- ja enemmistöehdokkaiden välillä on asiassa? Ehdokaskokemuksen tutkimus- huomiota voitaisiin jatkossa suunnata myös näihin asioihin.

Lähteet

- Ababneh, K. I., Hackett, R. D. & Schat, A. C. H. 2014. The role of attributions and fairness in understanding job applicant reactions to selection procedures and decisions. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 29, nro.1, s. 111–129.
- Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. 2007. Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*. Nro. 92, s. 1696–1708.
- Allen, D. G., Van Scotter, J. R., & Otondo, R. F. 2004. Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*. Nro. 57, s. 143–171.
- Anderson, N., Salgado, J. F. & Hülsheger, U. R. 2010. Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 18, nro. 3, s. 291–304.
- aTalent 2018. Rekrytointi nuorten ammattilaisten silmin -tutkimus. Luettu 17.4.2021. Saatavissa: <https://atalent.fi/rekrytointitutkimus-2018-download>
- Avery, D. R. & McCay, P. F. 2006. Target Practice: An Organizational Impression Management Approach to Attracting Minority and Female Job Applicants. *Personnel Psychology*. Vol. 59, nro. 1, s. 157–187.
- Barbedette, P. 2005. Ensure a Positive Candidate Experience. *Strategic HR Review*. Vol. 4, nro. 5, s. 5.
- Baum, M. & Kabst, R. 2014. The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. *Human Resource Management*. Vol. 53, nro. 3, s. 353–378.
- Baum, M., Sterzing, A. & Alaca, N. 2016. Reactions towards diversity recruitment and the moderating influence of the recruiting firms' country-of-origin. *Journal of Business Research*. Vol. 69, nro. 10, s. 4140–4149.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A. & Moynihan, L. M. 2003. Individual Job-choice Decisions and the Impact of Job Attributes and Recruitment Practices: A Longitudinal Field Study. *Human Resource Management*. Vol. 42, nro. 1, s. 23–37.

- Breaugh, J. A. 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*. Vol. 18, nro. 3, s. 103–118.
- Carless, S. & Hetherington, K. 2011. Understanding the Applicant Recruitment Experience: Does timeliness matter? *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 19, nro. 1, s. 105–108.
- Carless, S. A. & Imber, A. 2007. The Influence of Perceived Interviewer and Job and Organizational Characteristics on Applicant Attraction and Job Choice Intentions: The role of applicant anxiety. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 15, nro. 4, s. 359–371.
- Carpenter, L. 2013. Improving the candidate experience. *Strategic HR Review*. Vol. 12, nro. 4, s. 203–208.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. 2005. Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, nro. 5, s. 928–944.
- Chapman, D. & Webster, J. 2006. Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 17, nro. 6, s. 1032–1057.
- Compass HRG 2020. Vuoden rekrytoijat -paneeli: Työnantajamielikuva ja ehdokaskokemus kilpailuetuna. Luettu 17.4.2021. Saatavissa: <https://www.compasshr.com/tallenne-vuoden-rekrytoijat-paneeli-tyonantajamielikuva-ja-ehdokaskokemus-kilpailuetuna/>
- Duunitori Oy 2020a. Kansallinen Rekrytointitutkimus 2020. Luettu 17.4.2021. Saatavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/2020-rekrytointitutkimus>
- Duunitori Oy 2020b. Suuri Työnhakijatutkimus 2020. Luettu 17.4.2021. Saatavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/tyonhakijatutkimus#research-download>
- Duunitori Oy 2021. Kansallinen Rekrytointitutkimus 2021. Luettu 17.4.2021. Saatavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>
- Finn, A. 2017. Reputation management 101: consider candidate experience. *Strategic HR Review*. Vol. 16, nro. 5, s. 239–240.

- Firfiray, S. & Mayo, M. 2017. The Lure of Work-Life Benefits: Perceived Person-organization Fit as a Mechanism Explaining Job Seeker Attraction to Organizations. *Human Resource Management*. Vol. 56, nro. 4, s. 629–649.
- Flory, J. A., Leibbrandt, A., Rott, C. & Stoddard, O. 2021. Increasing Workplace Diversity: Evidence from a Recruiting Experiment at a Fortune 500 Company. *The Journal of Human Resources*. Vol. 56, nro. 1, s. 73–92.
- Gilliland, S. W. 1993. The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*. Nro. 18, s. 694–734.
- Gupta, J. & Mohan, D. 2019. Candidate experience in recruitment cycle facilitating employer brand. *International Journal of Human Resources Development and Management*. Vol. 19, nro. 1, s. 37–45.
- Hartwell, C. J., Orr, T. & Edwards, J. M. 2020. Reducing online application redundancy: Effects on applicant attrition and quality. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 28, nro. 2, s. 200–208.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V. & Thomas, S. C. 2004. Applicant Reactions to Selection Procedures: an Updated Model and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. Vol. 57, nro. 3, s. 639–683.
- Heery, E. & Noon, M. 2017. *A Dictionary of Human Resource Management*. 3rd edition. Oxford University Press. eISBN: 9780191827822
- Honkaniemi, L., Feldt, T., Metsäpelto, R.-L. & Tolvanen, A. 2013. Personality Types and Applicant Reactions in Real-life Selection. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 21, nro. 1, s. 32–45.
- Huhtinen, A.-M. & Tuominen, J. 2020. *Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena*. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Joseph, S., Sahu, S., & Khan, K. 2014. Organizational attractiveness as a predictor of employee retention. *Journal of Business and Management*. Vol. 16, nro. 9, s. 41–44.
- Kajjala, M. 2016. *Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki, Alma Talent Oy.

- Kanar, A. M., Collins, C. J. & Bell, B. S. 2010. A comparison of the effects of positive and negative information on job seekers' organizational attraction and attribute recall. *Human Performance*. Vol. 23, nro. 3, s. 193–212.
- Kukkola, J. 2018. Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus. Teoksessa: Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö*. Rovaniemi: Lapland University Press.
- Laumar, S., Maier, C. & Eckhardt, A. 2015. The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: an empirical study. *Journal of Business Economics*. Vol. 85, nro. 4, s. 421–453.
- Liu, Y-L., Keeling, K. & Papamichail, K. N. 2018. Maximising the Credibility of Realistic Job Preview Messages: the Effect of Jobseekers' Decision-Making Style on Recruitment Information Credibility. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 29, nro. 7, s. 1330–1364.
- Maree, M., Kmail, A. B. & Belkhatir, M. 2019. Analysis and shortcomings of e-recruitment systems: Towards a semantics-based approach addressing knowledge incompleteness and limited domain coverage. *Journal of Information Science*. Vol. 45, nro. 6, s. 713–735.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C. & Ahmed, S. M. 2017a. Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” and “Where to Next?”. *Journal of Management*. Vol. 43, nro. 6, s. 1693–1725.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C. H. & Campion, M. A. 2017b. Using Pre-Test Explanations to Improve Test-Taker Reactions: Testing a Set of “Wise” Interventions. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. Nro. 141, s. 43–56.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C., H. & Campion, M. A. 2018. Improving the Candidate Experience: Tips for Developing ‘Wise’ Organizational Hiring Interventions. *Organizational Dynamics*. Vol. 47, nro 3, s. 147–154.

- McLaren, S. 2019. Improve the Candidate Experience — and Your Hiring Process — With This One Simple Tactic. Luettu 17.4.2021. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/one-tactic-to-improve-candidate-experience-and-hiring-process>
- Miles, S. J. & McCamey, R. 2018. The Candidate Experience: Is It Damaging Your Employer Brand? *Business Horizons*. Vol. 61, nro. 5, s. 755-764.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. 1986. The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*. Nro. 19, s. 123–205.
- Phillips, J. M. 1998. Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*. Vol. 41, nro. 6, s. 673–690.
- Phillips, J. M. & Gully, S. M. 2015. Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here? *Journal of Management*. Vol. 41, nro. 5, s. 1416–1445.
- Ployhart, R. E., & Harold, C. M. 2004. The Applicant Attribution-Reaction Theory (AART): An integrative theory of applicant attributional processing. *International Journal of Selection and Assessment*. Nro. 12, s. 84–98.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Reeder, M. C., Powers, C. L., Ryan, A. M. & Gibby, R. E. 2012. The Role of Person Characteristics in Perceptions of the Validity of Cognitive Ability Testing. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol 20, nro. 1, s. 53–64.
- Roberson, Q. M., Collins, C. J. & Oreg, S. 2005. The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organizations. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 19, nro. 3, s. 319–339.
- Robertson, I. T., Iles, P. A., Gratton, L. & Sharpley, D. 1991. The Impact of Personnel Selection and Assessment Methods on Candidates. *Human Relations*. Vol. 44, nro. 9, s. 963–982.
- Ryan, A. M., Ali, A. A., Hauer, T. & French-Vitet, J. 2017. Timeliness is Key to the Candidate Experience. *Personnel Assessment and Decisions*. Vol. 3, nro. 1, s. 38–50.

- Ryan, A. M. & Ployhart, R. E. 2000. Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management*. Vol. 26, nro. 3, s. 565–606.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D. & Gerhart, B. 1991. The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking. *Personnel Psychology*. Vol 44, nro. 3, s. 487–521.
- Rynes, S. L. & Connerley, M. L. 1993. Applicant Reactions to Alternative Selection Procedures. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 7, nro. 3, s. 261–277.
- Rynes, S. L., Heneman III, H. G. & Schwab, D. P. 1980. Individual Reactions to Organizational Recruiting: A Review. *Personnel Psychology*. Vol. 33, nro. 3, s. 529–542.
- Rynes, S. L. & Miller, H. E. 1983. Recruiter and Job Influences on Candidates for Employment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 68, nro. 1, s. 147–154.
- Saks, A. M. & Uggerslev, K. L. 2010. Sequential and combined effects of recruitment information on applicant reactions. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25, nro. 3, s. 351–365.
- Schinkel, S., van Dierendonck, D., van Vianen, A., & Ryan, A. M. 2011. Applicant reactions to rejection: Feedback, fairness, and attributional style effects. *Journal of Personnel Psychology*. Vol. 10, nro. 4, s. 146–156.
- Schinkel, S., van Vianen, A. E. M. & Ryan, A. M. 2016. Applicant Reactions to Selection Events: Four Studies into the role of attributional style and fairness perceptions. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 24, nro. 2, s. 107–118.
- Schuler, H. 1993. Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. Teoksessa: Schuler, H, Farr, J. L. & Smith, M. (toim.) *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives*. Erlbaum.
- Shaw, J. C., Wild, E. & Colquitt, J. A. 2003. To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, nro. 3, s. 444–458.
- Spence, M. 1973. Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 87, nro. 3, s. 355–374.

- Stansfield, L. M. & Day, J. C. 1998. A rewarding experience or just sheer torture? A study of participant experience of advanced selection techniques. *Career Development International*. Vol. 3, nro. 6, s. 252–259.
- Taylor, M. S. & Bergmann, T. J. 1987. Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*. Vol. 40, nro. 2, s. 261–285.
- Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. 2018. Kokemuksen käsitteen ja käytön jäljillä. Teoksessa: Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapland University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki, Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työllisyyskatsaus. Luettu 17.4.2021. Saatavissa: <https://www.temtyollisyyskatsaus.fi/graph/tkat/tkat.aspx?lang=fi#>
- Trost, A. 2014. The positive candidate experience. Teoksessa: *Talent Relationship Management Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage*. Springer eBooks.
- Trost, A. 2020. Talent Acquisition and Selection. Teoksessa: *Human Resources and Selection*. Springer eBooks.
- Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Bertolino, M., Bauer, T. N. & Yonce, C. A. 2009. Effects of Explanations on Applicant Reactions: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 17, nro. 4, s. 346–361.
- Tökkäri, V. 2018. Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa: Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapland University Press.
- Uggerslev, K., Fassina, N. & Kraichy, D. 2012. Recruiting Through the Stages: a Meta-analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process. *Personnel Psychology*. Vol. 65, nro. 3, s. 597–660.

Walker, H. J., Bauer, T. N., Cole, M. S., Bernerth, J. B., Feild, H. S. & Short, J. C. 2013. Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. *Academy of Management Journal*. Vol. 56, nro. 5, s. 1325–1347.

Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F. & Bernerth, J. B. 2008. The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 81, nro. 4, s. 619–638.

Waung, M. & Brice, T. 2007. The Effect of Acceptance/Rejection Status, Status Notification, and Organizational Obligation Fulfillment on Applicant Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 37, nro. 9, s. 2048–2071.

Liite 1: Tiedot haastattelun teemoista haastateltaville –sähköposti

Hei,

Graduhaastattelu lähestyy. Tässä vielä aiemmin lupaamaani tarkennusta haastattelun sisältöön.

Haastattelun aluksi kartoitan työ- ja rekrytointitaustaasi *kohdeorganisaatiossa*. Varsinainen haastattelu tulee muodostumaan seuraavien ehdokaskokemuksen teemojen ympärille:

- Yleistä ehdokaskokemuksesta ja ajatuksiasi sen huomioimisesta *kohdeorganisaatiossa*
- Työnhakujärjestelmän käyttäjäystävällisyys ja tekninen sujuvuus
- Rekrytoinnin avoimuus, informatiivisuus ja ajantasaisuus
- Työnhakijan kohtelu ja oikeudenmukaisuuden kokemus

Nämä rekrytoivien henkilöiden haastattelut ovat yksi osa gradututkimustani, jossa lisäksi tutkitaan myös todellista työnhakijoiden ehdokaskokemusta *kohdeorganisaation* rekrytoinneissa.

Tämän haastattelun tarkoituksena on selvittää minkälainen käsitys sinulla on *kohdeorganisaation* työnhakijoilleen tarjoamasta ehdokas- eli hakijakokemuksesta.

Tapaamisiin X klo X!

t. Amanda Penttimies

Liite 2. Haastattelurunko

Taustatiedot

- Kuinka kauan olet työskennellyt *kohdeorganisaatiossa*?
- Minkälainen rekrytointitausta sinulla on *kohdeorganisaatiossa*?

Ehdokaskokemus

- Kuinka tärkeänä *kohdeorganisaatiossa* yleisesti ottaen pidetään ehdokasystävällisyyttä ja ehdokaskokemusta rekrytoinneissa sinun käsityksesi mukaan?
- Kuinka tärkeää sinulle on huomioida ehdokasystävällisyys ja ehdokaskokemus, kun itse rekrytoit?
- Noudatko organisaatiossa rekrytointiprosessia varten laadittua ohjeistusta?
- Koetko, että pystyt toteuttamaan rekrytoinnit siten, että voit tarjota sinun käsityksesi mukaan riittävän hyvää ehdokaskokemusta? Onko rajoitteita, jotka estävät tarjoamasta riittävän tasoista ehdokaskokemusta?
- Koetko, että saat riittävästi tukea rekrytointiin HR:ltä?

Tekninen sujuvuus ja työhakemusjärjestelmä

- Miten arvioit työhakemuksen toimittamisen näyttäytyvän ehdokkaalle? Voit esimerkiksi arvioida, mitä tunteita se ehdokkaassa herättää.
- Minkälaiseksi arvioit rekrytointijärjestelmän käytettävyyden ja selkeyden ehdokkaan näkökulmasta?

Avoimuus, informatiivisuus ja ajantasaisuus

- Minkälaiseksi arvioit rekrytointiprosessin avoimuuden ja läpinäkyvyyden ehdokkaan näkökulmasta?
- Miten arvioit ehdokkaan kokemuksen siitä, että rekrytointiprosessissa kokonaisuudessaan keskitytään työn kannalta olennaisiin asioihin?
- Miten arvioit ehdokkaan kokemusta hänen saamansa tiedon riittävydestä, sekä organisaatiota että työtehtävää koskien?
- Miten arvioit ehdokkaan kokemusta hänen saamansa tiedon riittävydestä koskien rekrytointiprosessia ja sen etenemistä?
- Minkälaiseksi arvioit ehdokkaan kokemuksen hänen saamansa palautteen laadusta ja määrästä?
- Minkälaisena rekrytointiprosessin ajantasaisuus ja nopeus näyttäytyvät ehdokkaalle käsityksesi mukaan?

Ehdokkaan kohtelu ja oikeudenmukaisuuden kokemus

- Kuvailisitko, minkälaisena arvelet rekrytointitilanteen työnhakijalle näyttäytyvän? Miten arvioit hänen kokevan saamansa kohtelun?
- Minkälaiseksi kuvaillet ilmapiiriä työhaastattelussa?
- Kokeeko ehdokas arviosi mukaan rekrytointiprosessin vuorovaikutteisena ja tasavertaisena tilanteena, jossa molemmat osapuolet ovat tekemässä valintaa?
- Arveletko, että työnhakija kokee saavansa tuoda esiin asioita, jotka hänelle henkilökohtaisesti ovat olennaisia?
- Miten arviot työnhakijan kokemusta siitä, että *kohdeorganisaatiossa* arvostetaan henkilöstön monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta? Miten tämä näkyy ehdokkaalle?

Ehdokaskokemus, suositteluhaluus ja työnantajakuva

- Minkälaiseksi arvioit ehdokkaisen keskimääräisen *kohdeorganisaation* suositteluhaluuden työnantajana ehdokaskokemuksen perusteella? (asteikolla 0-10)
- Minkälaiseksi arvioit ehdokkaiden arvosanan *kohdeorganisaation* ehdokaskokemuksesta koko organisaation tasolla? (1-5)
- Minkälaiseksi arvioit ehdokkaiden arvosanan *kohdeorganisaation* ehdokaskokemuksesta omien rekrytointiesi osalta? (1-5)

Liite 3. Kysely

Kohdeorganisaatio-konsernin rekrytoinnin ehdokaskokemus

Ehdokas- eli hakijakokemuksella tarkoitetaan rekrytointiprosessin aikana työnhakijalle muodostunutta oma-kohtaista, kokonaisvaltaista kokemusta.

Tässä kyselyssä on ehdokaskokemukseen liittyviä väittämiä ja kysymyksiä. Pyri vastaamaan sen perusteella, minkälainen kokemuksesi oli tässä *kohdeorganisaatio*-konsernin rekrytoinnissa, vaikka olisit hakenut töihin *kohdeorganisaatio*-konserniin aiemminkin.

Useimpien väittämien kohdalla sinua pyydetään lisäksi arvioimaan asian yleistä tärkeyttä sen mukaan, kuinka tärkeänä pidät asiaa yleisesti ottaen työnhakijana.

Tämän kyselyn vastauksia käsittelee vain pro gradu -tutkimuksen tekijä, joka on täysin *kohdeorganisaation* ulkopuolinen henkilö. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Yksittäiset vastaukset eivät näy *kohdeorganisaation* henkilökunnalle. Vastauksista koostettu palaute toimitetaan *kohdeorganisaatiolle*.

Lainauksia vastauksista voidaan käyttää tutkielmassa, mutta vain siten, että vastaajan henkilöllisyyttä ei voida päätellä. Tutkielman raportissa *kohdeorganisaatio* tulee olemaan anonyymi.

Kiitos arvokkaasta palautteestasi!

Amanda Penttimies
opiskelija, LUT-yliopisto

Taustatiedot

1. Hakemani tehtävä:
2. Aiempi työkokemukseni (vuosina) toimialalla tai vastaavissa tehtävissä muilla toimialoilla:
3. Etenin rekrytoinnissa...
 - Hakemusvaiheeseen
 - Haastatteluun
 - Haastatteluun ja minulle tarjottiin työtä

Ohjeet vastaamiseen: Vastaa ensin miten koit väittämän toteutuneen tässä *kohdeorganisaation* rekrytoinnissa. (asteikolla 1–5, 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Sitten vastaa kuinka tärkeänä asiaa yleisesti ottaen työnhakijana pidät (asteikolla 1–5, 1=ei ollenkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä).

Väittämät ja kysymykset on laadittu siten, että voit vastata niihin, vaikka et olisi osallistunut haastatteluun. Arvioi väittämiä sen perusteella, mikä osa rekrytoinnista sinua kosketi (työpaikkailmoitus, mahdollinen haastattelu, valintapäätöksestä ilmoittaminen, mahdolliset puhelin- tai sähköpostikeskustelut ym.).

Kohtelu & oikeudenmukaisuus

4. Koin, että minua työnhakijana arvostettiin.
5. Minua kohdeltiin henkilökohtaisesti.
6. Minua kohdeltiin ystävällisesti.
7. Saamani kohtelu herätti luottamusta.
8. Sain mahdollisuuden tuoda esiin niitä asioita, jotka mielestäni työnhaussa ovat merkityksellisiä. (Esim. omaan osaamiseen liittyvät asiat, odotukset työltä.)
9. Sain käsityksen, että työnantaja arvostaa henkilöstön monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta.
10. Tähän voit halutessasi tarkentaa vastauksiasi tai antaa avointa palautetta liittyen saamaasi kohteluun ja kuinka oikeudenmukaiseksi rekrytoinnin koit:

Työnhaun tekninen sujuvuus & miellyttävyys

11. Työnhakujärjestelmä oli helppokäyttöinen.
12. Työhakemuksen ja liitteiden toimittaminen oli nopeaa.
13. Työnhakujärjestelmässä pyydytiedot olivat mielestäni työn kannalta olennaisia.
14. Mitä mieltä olit rekrytoinnissa mukana olleesta videokysymyksestä? (1=heikensi ehdokaskokemusta, 5=paransi ehdokaskokemusta)
15. Tähän voit halutessasi tarkentaa vastauksiasi tai antaa avointa palautetta liittyen työnhaun tekniseen sujuvuuteen, miellyttävyyteen ja videokysymykseen:

Läpinäkyvyys, informatiivisuus & ajantasaisuus

16. Sain riittävästi olennaista tietoa liittyen hakemaani työtehtävään. (Voit arvioida tätä sen mukaan, mitä juuri sinä pidät olennaisena, esim. työn sisältö, kehittymismahdollisuudet, palkkaus ja edut jne. Tiedon lähteenä voit arvioida työpaikkailmoitusta, mahdollista haastattelua ja muuta rekrytointiin liittyvää viestintää, nettisivuja, somea jne.)
17. Sain *kohdeorganisaatiosta* organisaationa riittävästi tietoa.
18. Rekrytointi toteutettiin avoimesti ja läpinäkyvästi.
19. Minulla oli riittävästi tietoa rekrytointiprosessin etenemisestä.
20. Rekrytoinnissa keskityttiin työnhaun kannalta olennaiseen. (Voit arvioida tätä työpaikkailmoituksen, mahdollisen haastattelun ja muun viestinnän perusteella.)
21. Saamani palaute työnhakijana oli riittävä.
22. Tähän voit halutessasi tarkentaa vastauksiasi tai antaa avointa palautetta liittyen rekrytoinnin läpinäkyvyyteen, informatiivisuuteen ja ajantasaisuuteen:

Ehdokaskokemuksen kokonaisuus, vaikutukset & työnantajakuva

23. Haen uudelleen *kohdeorganisaatioon* töihin, jos minulle sopiva työtehtävä tulee avoimeksi. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)
24. Suosittelen *kohdeorganisaatiota* työnantajana tutuilleni tämän rekrytointiprosessin perusteella: (0=erittäin epätodennäköisesti, 10=erittäin todennäköisesti)
25. *Kohdeorganisaatiosta* muodostunut työnantajakuva muuttui tämän rekrytointiprosessin myötä:
 - Huonommaksi
 - Paremmaksi
 - Muutosta ei tapahtunut
26. Julkaisen tähän työnhakuun liittyen somepostauksen, jossa mainitsen *kohdeorganisaation* nimeltä.
 - En aio julkaista, enkä ole asiaa edes harkinnut.
 - Olen harkinnut julkaisevani, mutta olen asiasta vielä epävarma.
 - Aion erittäin todennäköisesti julkaista.
 - Olen jo julkaissut.
27. Kokonaisarvosana tämän *kohdeorganisaation* rekrytointiprosessin ehdokaskokemuksesta asteikolla 1-5:
28. Tähän voit halutessasi antaa avointa palautetta ja kehitysehdotuksia koskien *kohdeorganisaatiota* ja sen rekrytointia. Mitä jäit kaipaamaan rekrytointiprosessissa tai mitä erityisen hyvää siinä mielestäsi oli? Missä *kohdeorganisaatio* onnistui ja missä epäonnistui? Kaikenlainen palaute on tervetullutta.
29. Tähän voit halutessasi vielä tarkentaa ja kuvailla, mitä yleisesti ottaen pidät tärkeänä rekrytoinnissa työnhakijana. Mistä hyvä ehdokaskokemus mielestäsi muodostuu?

Työhaastatteluun osallistunut vastaaja: haluatko osallistua haastatteluun osana tätä tutkimusta?

Riippuen tämän kyselyn kautta saadun vastausaineiston riittävydestä, tutkimusta mahdollisesti jatketaan vielä yksilöhaastatteluin niiden vastaajien osalta, jotka osallistuivat tässä kyseisessä v. 2021 *kohdeorganisaation* rekrytoinnissa työhaastatteluun. Haastatteluaineisto tulee olemaan vain gradun tekijän käytössä ja saatavilla, eikä *kohdeorganisaation* henkilökunta näe tai kuule haastatteluaineistoa. Haastattelun kesto on n. 30-45 minuuttia. Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna etäyhteyksin. Haastattelun kautta saatua aineistoa voidaan käyttää tutkimuksessa ja sen raportoinnissa vain siten, että vastaajan henkilöllisyys pysyy salattuna.

30. Haluatko osallistua mahdolliseen vapaaehtoiseen tutkimushaastatteluun, jossa keskustellaan tämän kyselyn teemoista syvällisemmin ja pääset tarkentamaan vastauksiasi? Kyllä-vastaus ei velvoita sinua osallistumaan haastatteluun, vaan voit milloin vain jättäytyä pois tutkimuksesta.
 - Kyllä, haluan osallistua tutkimushaastatteluun ja minuun saa olla yhteydessä tarvittaessa. Jätän yhteystietoni seuraavassa kohdassa.
 - En halua osallistua haastatteluun.

Jos olet vapaaehtoinen osallistumaan tutkimushaastatteluun, jätäthän sähköpostiosoitteesi yhteydenottoa varten tässä, sillä tämä kysely on muuten anonymi eikä vastauksia voida yhdistää vastaajaan. Huomaathan, että antamasi sähköpostiosoite kuitenkin yhdistyy tässä kyselyssä antamiisi vastauksiin, ja kyselyn vastauksiasi voidaan käyttää haastattelun pohjana. Sähköpostiosoitetta käytetään vain haastatteluun liittyvää yhteydenottoa varten.