



<input type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	27.6.2017
Tekijä	Annika Salonen	Matrikkelinumero	502915
		Sivumäärä	90
Otsikko	Hyvän hakijakokemuksen muodostuminen ja sen seuraukset – Tarkastelussa nuorten ammattilaisten kokemukset asiantuntijarekrytointiprosesseista		
Ohjaaja	Elina Jaakkola		

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella työnhakijoiden hakijakokemusta ja ymmärtää sen muodostumista ja seurauksia rekrytointiprosesseissa. Tutkimus on rajattu koskemaan tekniikan ja talouden aloilla toimivien, nuorten ammattilaisten kokemuksia asiantuntijarekrytointiprosesseista.

Aihe on hyvin ajankohtainen ja tärkeä, sillä vaikka hakijakokemuksesta puhutaan paljon arkikielessä, hakijakokemuksesta ei ole juuri lainkaan akateemista tutkimusta. Tämä tutkimus antaa merkittävää, uutta tietoa hakijakokemuksesta. Hakijakokemus määritellään tässä tutkielmassa työnhakijan subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena rekrytointiprosessista, joka muodostuu hakijan ja yrityksen suoran tai epäsuoran vuorovaikutuksen seurauksena työnhaun yhteydessä. Teoreettinen viitekehys on muodostettu asiakaskokemusta tarkastelevan akateemisen kirjallisuuden avulla. Kirjallisuuskatsauksen yhteydessä tarkastellaan tutkimuskysymyksen osaongelmia mukaillen asiakaskokemuksen muodostumista ja sen seurauksia, sekä yksittäisiä rekrytointiprosessin vaiheita tarkastelevia tutkimustuloksia.

Tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen keinoin, haastattelemalla kymmentä uransa alkuvaiheessa olevaa työnhakijaa temahaastatteluin. Haastatteluaineistoa tulkitaan hermeneuttis-fenomenologisella tutkimusmenetelmällä. Kuten asiakaskokemus, myös hakijakokemus muodostuu fyysisistä, teknologisista, prosessiin liittyvistä, viestinnällisistä, yrityksen edustajan ja työnhakijan väliseen vuorovaikutukseen liittyvistä, työnhakijoiden väliseen vuorovaikutukseen liittyvistä sekä työpaikkaan ja organisaatioon liittyvistä elementeistä. Tutkimustulokset antavat lisää ymmärrystä siitä, miten nämä elementit näkyvät rekrytointiprosessissa.

Tässä tutkielmassa tutkitut hakijakokemuksen seuraukset ovat uskollisuus, brändi, maine ja mielikuva, laatu sekä kuluttajakansalaisuus. Tutkimus osoittaa, että hakijakokemuksen seuraukset ovat merkittäviä. Tämän takia hyvän hakijakokemuksen tarjoaminen on yrityksille tärkeä tavoite. Tutkielmassa annetaan yrityksille käytännön suosituksia hyvän hakijakokemuksen tarjoamiseksi.

Asiasanat	Hakijakokemus, asiakaskokemus, rekrytointi
Muita tietoja	





Turun yliopisto  
University of Turku

# **HYVÄN HAKIJAKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN JA SEN SEURAUKSET**

**Tarkastelussa nuorten ammattilaisten  
kokemukset asiantuntijarekrytointiprosesseista**

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Annika Salonen

Ohjaaja:  
KTT Elina Jaakkola

27.6.2017  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Johdatus tutkielman aiheeseen.....	7
1.2	Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkielman teoreettinen asemointi ja rakenne.....	11
2	TYÖNHAKIJAT REKRYTOINTIPROSESSEISSA.....	12
2.1	Rekrytointi strategisena kilpailukeinona.....	12
2.2	Työnhakijan kokemukset, reaktiot ja asenteet rekrytointiprosesseissa.....	14
3	ASIAKASKOKEMUS YRITYKSEN JA ASIAKKAAN KOHTAAMISEN RAJAPINNASSA.....	17
3.1	Asiakaskokemuksen tutkimuksen taustaa.....	17
3.2	Asiakaskokemuksen määritelmä.....	18
3.3	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	20
3.4	Hyvän asiakaskokemuksen edellytyksiä.....	23
3.5	Asiakaskokemuksen seuraukset.....	24
4	KOHTI HAKIJAKOKEMUKSEN MÄÄRITELMÄÄ.....	26
4.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen rekrytointiprosessissa.....	26
4.1.1	Fyysiset elementit.....	26
4.1.2	Teknologiset elementit.....	27
4.1.3	Prosessiin liittyvät elementit.....	28
4.1.4	Viestinnälliset elementit.....	29
4.1.5	Asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus.....	30
4.1.6	Asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus.....	31
4.1.7	Tuotteeseen liittyvät elementit.....	32
4.2	Hakijakokemuksen määritelmän muodostaminen.....	33
5	TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	37
5.1	Menetelmän valinta.....	37
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	39
5.2.1	Haastateltavien valinta ja aineiston kattavuus.....	39
5.2.2	Aineistonkeruumetodina puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	42
5.2.3	Haastattelurungon laatiminen.....	43
5.3	Aineiston analysointi.....	44
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointi.....	46

6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU .....	49
6.1	Kokemukset työhausta .....	49
6.2	Hakijakokemuksen muodostuminen .....	51
6.2.1	Fyysiset elementit .....	51
6.2.2	Teknologiset elementit .....	53
6.2.3	Prosessiin liittyvät elementit .....	55
6.2.4	Viestinnälliset elementit .....	57
6.2.5	Työnhakijan ja yrityksen edustajan välinen vuorovaikutus .....	58
6.2.6	Työnhakijoiden välinen vuorovaikutus .....	60
6.2.7	Työpaikkaan ja organisaatioon liittyvät elementit .....	63
6.3	Hyvän hakijakokemuksen edellytykset .....	64
6.4	Hakijakokemuksen seuraukset .....	67
6.4.1	Uskollisuus .....	67
6.4.2	Brändi, maine ja mielikuva .....	68
6.4.3	Laatu .....	70
6.4.4	Kuluttajakansalaisuus .....	71
6.4.5	Muita seurauksia ja yhteenveto hakijakokemuksen seurauksista ....	72
7	LOPUKSI .....	75
7.1	Johtopäätökset ja yhteenveto .....	75
7.2	Käytännön suositukset .....	78
7.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet .....	79
	LÄHTEET .....	81
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO .....	88

## **Taulukot**

Taulukko 1	Asiakaskokemuksen määritelmiä .....	19
Taulukko 2	Asiakaskokemuksen seitsemän elementtiä (Stein ja Ramaseshan 2016, 10-16) .....	21
Taulukko 3	Asiakaskokemuksen seuraukset .....	25
Taulukko 4	Hakijakokemuksen elementit aikaisemmassa kirjallisuudessa .....	35
Taulukko 5	Hakijakokemuksen seuraukset aikaisemmassa kirjallisuudessa .....	36

Taulukko 6	Aineiston kuvaus .....	40
Taulukko 7	Tutkimuksen operationalisointi.....	44
Taulukko 8	Hyvän hakijakokemuksen edellytykset tutkimuksen mukaan .....	64
Taulukko 9	Hakijakokemuksen seuraukset tutkimuksen mukaan.....	74



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus tutkielman aiheeseen

”Rekrytointi on markkinointia” (Vitale 2016, 1). ”Kohtelee työnhakijaa kuin parasta asiakastasi” (Chahal 2016, 21). Nämä ovat yleisiä kultaisia sääntöjä, joita rekrytoijat ja organisaatioiden henkilöstöasiantuntijat käyttävät yleisinä ohjenuorinaan rekrytointiprosesseja suunnitellessaan. Työnhakijat ovat rekrytointimarkkinoilla yrityksen avainasiakkaita, jolle halutaan jättää hyvä vaikutelma yrityksestä myös tulevaisuuden varalle, tulivat he valituiksi tehtävään tai eivät. Suurin osa henkilöstöalan ammattilaisista on sitä mieltä, että rekrytoinnista on tulossa yhä enemmän markkinoinnin kaltaista ja että hakijasuhdeiden hallitsemisesta on tullut entistä arvokkaampaa (Vitale 2016, 1). Rekrytointi voidaan nähdä yhtenä merkittävimpänä strategisena mahdollisuutena luoda kilpailuetua muihin nähden (Ployhart 2006, 869).

Kuitenkin todellisuus poikkeaa melkoisesti siitä, mitä julkilausutusti halutaan tuoda esille. Tutkimukset osoittavat, että yritykset eivät panosta rekrytointiprosesseihinsa ja hakijakokemuksen parantamiseen (Gretczko & Cleary 2016 10) ja että työnhakijat ovat yleisesti ottaen tyytymättömiä yritysten nykyisiin rekrytointikäytäntöihin (aTalent Recruiting Rekrytointitutkimus). Pahimmissa tapauksissa huonosti hoidettu rekrytointiprosessi voi saattaa yrityksen jopa oikeuteen (Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer & Yonce 2009, 346). Erityisesti heikossa taloustilanteessa, kun ihmiset ovat lähteneet työnhakuun sankoin joukoin ja työllistymismahdollisuudet ovat tavallista heikommat, internetin keskustelupalstat pursuavat tarinoita työnhakijoiden turhautuneista kokemuksista. Sosiaalisen median aikakaudella yhden henkilön huono kokemus on nopeasti suuren joukon tiedossa, mikä lisää entisestään rekrytointiprosessin onnistumisen vaikutusta siihen, minkälaisena työnantajana yritys näyttäytyy suurelle yleisölle (Stein ja Ramaseshan 2016, 8; Gretczko & Cleary 2016, 8). Työnhaun ollessa jo itsessään useimmille työhakijoille kuormittavaa (Carpenter 2013, 204) ja asettavan heidät haavoittuvaan tilaan (Walker ym. 2015, 1001), kokemukset yksittäisistä rekrytointiprosesseista ovat merkittäviä. Rekrytointikäytäntöihin halutaan lisää inhimillisyyttä ja työnhakijaa arvostavaa toimintatapaa (Chahal 2016, 20). Kokemusta, jonka työnhakija saa läpikäymästään rekrytointiprosessista, kutsutaan tässä tutkielmassa hakijakokemukseksi (*candidate experience*) (mukaillen Gentile ym. 2007, 395; Meyer & Schwager 2007, 118-119; Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi 2006, 399; Honkaniemi ym. 2013, 32).

Myös Suomessa rekrytointiprosessia ja työnhakijoiden kokemuksia on tutkittu. Keväällä 2016 suomalaisen rekrytointiyrityksen toteuttama tutkimus tutki muun muassa työnhakijoiden kokemuksia rekrytointiprosesseista. Tutkimukseen osallistui lähes 800 suomalaista nuorta ammattilaista pääasiassa kaupalliselta ja teknilliseltä alalta. Tutki-



muksessa korostui etenkin rekrytointiviestinnän merkitys rekrytointiprosessissa. Viestintä oli suurin tyytymättömyyden ja toisaalta tyytyväisyyden aiheuttaja vastaajien kokemissa rekrytointiprosesseissa. 45% vastaajista mainitsi avoimen ja nopean viestinnän olevan seikka, johon he ovat olleet rekrytointiprosesseissa *tyytyväisiä*. Peräti 54% vastaajista taas mainitsi huonon viestinnän, kuten viestinnän ja palautteen puuttumisen tai sen kankeuden, olevan seikka, johon he ovat olleet rekrytointiprosessissa *tyytymättömiä*. Erityisesti palautteen anto tai sen puute olivat huomionarvoinen rekrytointiviestinnän osa-alue. 91% koki, ettei ollut saanut tarpeeksi palautetta läpikäymistään rekrytointiprosesseista. Voidaan siis todeta, että rekrytointiprosessin aikainen viestintä vaikuttaa paljon siihen, miten tyytyväisiä rekrytointiprosessiin ollaan. Ylipäänsä tutkimus osoittaa selvästi, että hakijakokemuksella on vähintäänkin välillisesti vaikutus asenteisiin työnhakua sekä työnantajia kohtaan. Asenteilla työnantajaa kohtaan puolestaan voidaan nähdä olevan vaikutus siihen, hakeutuuko henkilö yritykseen töihin enää tulevaisuudessa. (aTalent Recruiting Rekrytointitutkimus.)

Chahalin (2016, 20) mukaan huonolla hakijakokemuksella voi olla huono vaikutus myös yrityksen brändiin siten, että se voi näin menettää asiakkaansa lopullisesti. Y-sukupolven edustajilla on taipumusta nähdä yritykset yhtenäisenä kokonaisuutena, joten kokemukset rekrytointiprosessista voivat vaikuttaa työnhakijan mielipiteeseen yleisesti yrityksestä ja sen tuotteista (Gretczko & Cleary 2016, 8). Hyvän hakijakokemuksen tarjoaminen rekrytointiprosessissa on siis niin ikään mahdollisuus houkutella yritykselle lisää kuluttavia asiakkaita (Chahal 2016, 20; Gretczko & Cleary 2016, 8).

Henkilöstöalan verkostoissa hakijakokemus rekrytointiprosessin onnistumisen mittarina on hyvin ajankohtainen aihe. Vuosittain järjestettävän Vastuullinen kesäduuni -kampanjan ensimmäinen periaate vuonna 2017 on tarjota työnhakijoille hyvä hakijakokemus, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että kaikki hakijat, eli myös ne, jotka eivät tule valituiksi tehtävään, pidetään ajan tasalla rekrytointiprosessin vaiheista (kesäduuni.org). Tutkijat ovat silti eri mieltä siitä, onko aihe otettu käytännön tasolla tarkasteluun tarvittavalla vakavuudella. Ployhartin (2006, 869) mukaan yritysten johto ei ole vielä nähnyt rekrytointia merkittävänä strategisena mekanismina, kun taas toisten mukaan suuri osa yrityksistä kyllä myös ymmärtää positiivisen hakijakokemuksen arvon (esim. Allden & Harris 2013, 40; Vitale 2016,1). Jotakin hakijakokemuksen arvostuksesta kertoo vuosittain järjestettävä The Candidate Experience Awards -kilpailu, jossa palkitaan hyvän hakijakokemuksen tarjoamisessa onnistuneet yritykset. Kilpailun tarkoituksena on kannustaa yrityksiä parantamaan aktiivisesti hakijakokemustaan sekä vertaamaan omaa tarjottua hakijakokemustaan muiden yritysten tarjoamaan hakijakokemukseen. (Carpenter 2015, 203-204.)

Huomionarvoista on se, että esimerkiksi The Candidate Experience Awards -kilpailu tutkii hakijakokemuksen toteutumista yritysten näkökulmasta. Arviointi toteutetaan kysymällä yritysten edustajilta, minkälaisen hakijakokemuksen he ovat omasta mielestään

onnistuneet antamaan työnhakijoille. (Carpenter 2013, 204-205.) Tämä lähestymistapa korostaa sitä, että hakijakokemusta on kyllä pohdittu yritysten näkökulmasta, mutta tutkimustieto siitä, miten työnhakijat itse kokevat työnhaun, on puutteellista. Viimeisten vuosikymmenten aikana on alettu ymmärtää, että rekrytointikäytännöillä on organisatorisia vaikutuksia. Sen sijaan siitä, minkälaisia vaikutuksia erilaisilla rekrytointikäytännöillä on työnhakijoihin ja miksi, ei ole vielä juurikaan tutkittu. (Walker, Feild, Giles & Bernerth 2008, 619-620.)

Koska työnhakijoiden reaktioita rekrytointiprosesseissa ei olla tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa riittävästi, ymmärryksen laajentamiseksi tässä tutkielmassa sovelletaan hakijakokemuksen rinnalla toista ydinkäsitettä, asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen tarkastelu on tässä yhteydessä tarkoituksenmukaista, sillä työnhakijat voidaan mieltää rekrytointiprosessissa yrityksen asiakkaiksi (Gretczko & Cleary 2016, 8-10).

Vaikuttaisi siltä, että asiakaskokemuksen tärkeys on ymmärretty akateemisen maailman lisäksi myös yritysjohdon tasolla. Monilla yrityksillä on nimetty henkilö, joka huolehtii nimenomaan asiakaskokemuksen johtamisesta (Lemon ja Verhoef 2016, 69). Accenturen vuonna 2015 julkaistu tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksen parantaminen on yksi tärkeimmistä yritysten tavoitteista, ohittaen muun muassa tavoitteen tulojen kasvattamisesta sekä erottautumisen lisäämisestä. Asiakaskokemukseen panostaminen on myös yksi syy voimakkaiden digitalisoitumisaikeiden taustalla. Accenturen tutkimuksesta selvisi, että yritykset pyrkivät digitaalisten kanavien lisäämisellä tekemään asiakasviestinnästä vuorovaikutuksellisempaa. ”Asiakaskokemus on nyt digitaalisen muodonmuutoksen ytimessä ja digitaalisuus on asiakaskokemuksen ytimessä”, sanoo Accenture Interactiven johtaja Anatoly Roytman. Suurimmalle osalle yrityksistä digitaalinen asiakaskokemus ei kuitenkaan ole vielä kilpailijoista erottava tekijä. Tähän on syynä muun muassa vastuun epäselvä jakaantuminen, valmiuden puuttuminen organisaatiotasolla digitaaliseen muutokseen sekä oikeanlaisten mittareiden puuttuminen. (Accenture.) Asiakaskokemuksen tärkeys on siis tunnistettu, samoin sen vahva linkittyminen digitalisaatioon, mutta toteuttamisen puolesta ollaan vielä jäljessä. Sama näyttäisi pätevän myös rekrytointikäytäntöihin (Holm 2012, 250).

## 1.2 Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tarkoituksena on *tarkastella työnhakijoiden hakijakokemusta ja ymmärtää sen muodostumista ja seurauksia rekrytointiprosesseissa*. Hakijakokemuksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työnhakijan kokemusta rekrytointiprosessista sen aikana ja sen jälkeen. Yleisen keskustelun luonne osoittaa sen, että tällä hetkellä yritykset eivät hoida rekrytointiprosessejaan työnhakijoiden toivomalla tavalla. Aiheeseen liittyvää ymmärrystä on siis syytä kasvattaa, jotta prosesseja voidaan muuttaa.

Tutkielmassa tarkastelun kohteeksi on otettu asiantuntijarekrytointiprosesseihin osallistuneet työnhakijat, joiden voidaan olettaa olevan pääasiassa korkeakoulutettuja. Kohderyhmä on valittu sen perusteella, että korkeakoulutettujen työttömien määrä kasvaa vuodesta toiseen (Akava), joten he joutuvat kilpailemaan samoista työpaikoista ja näin ollen joutuvat usein aktiivisesti hakemaan töitä. Samaan aikaan yrityksillä on jatkuva kilpailu pätevistä työntekijöistä ja parhaita tekijöitä täytyy suorastaa houkutelulla avoimiin työpaikkoihin (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones 2005, 928; Walker ym. 2008, 619; Gretzko & Cleary 2016, 8), mihin alalla viitataan käsitteellä ”kykyjen sota” (*war for talents*) (Chapman ym. 2005, 928). Asiantuntijatyötehtävät asettavat suuria vaatimuksia henkilöstön pätevyysvaatimuksille (Ployhart 2006, 868) ja parhaiden kyvykkyyksien houkuttelu onkin nimetty yhdeksi suurimmista HR-alan trendeistä (Deloitte Human Capital Trends 2014). Asiantuntijakohderyhmä on siis samanaikaisesti myös työnantajien näkökulmasta haluttua työvoimaa, joten hakijakokemukseen panostaminen on tärkeää tulevaisuuden tarpeet huomioiden.

Hakijakokemuksen tarkastelu on julkisessa keskustelussa (ks. esim. ManpowerGroupin ja Psyconin blogitekstit) painottunut pitkälti siihen, miten yritykset ovat rekrytointiprosesseissa epäonnistuneet. Tässä tutkielmassa pyritään laadullisten haastattelujen pohjalta löytämään yhtymäkohtia niissä rekrytointiprosesseissa, joissa hakijakokemus on ollut positiivinen ja löytämään näin keinoja hyvän asiakaskokemuksen muodostamiseen.

Tutkimus jakautuu seuraaviin osa-ongelmiin eli tutkimuskysymyksiin:

1. Mistä hakijakokemus muodostuu?
2. Mitkä seikat vaikuttavat rekrytointiprosessissa siihen, että hakijakokemus on hyvä?
3. Mitä seurauksia hakijakokemuksella on?

Tutkielmalla pyritään luomaan lisäarvoa yrityksille antamalla ymmärrystä siitä, *miten luoda hyvä hakijakokemus ja toisaalta siitä, millaisia seurauksia hakijakokemuksella voi olla yritykselle ja työnhakijalle tulevaisuudessa*. Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi vie paljon resursseja, joten siihen panostaminen on helpommin perusteltavissa, mikäli hyvän hakijakokemuksen ja positiivisten seurausten yhteys on tiedossa. Jotta hyvä hakijakokemus onnistutaan luomaan, on myös ymmärrettävä, mistä se koostuu. Teoreettisessa viitekehysessä tarkasteltua asiakaskokemusta on niin ikään monesti tutkittu nimenomaan yritysten näkökulmasta. Myös yritysten etuna on antaa ääni rekrytointiprosessin asiakkaille eli työnhakijoille ja tarkastella heidän näkökulmastaan, miten luoda heille erinomainen hakijakokemus (Frow & Payne 2007, 91).

Hakijoiden asenteita ja reaktioita rekrytointiprosesseista on pääasiassa tutkittu kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin (esimerkiksi Boswell, Roehling, LePine & Moynihan

2003, 26-35; Truxillo ym. 2009, 346-359). Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään antamaan työnhakijoille ääni ja ymmärtämään työnhakijoiden kokemuksia työhausta kokonaisvaltaisesti ja hakijalähtöisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164).

### 1.3 Tutkielman teoreettinen asemointi ja rakenne

Hakijakokemuksesta ei ole juurikaan akateemista tutkimusta olemassa. Siksi teoreettinen viitekehys rakennetaan läheisen, enemmän tutkitun aiheen ympärille. Asiakaskokemusta (*customer experience*) tarkastellaan prosessina sen elementtejä ja seurauksia myöten. Tätä varten on perehdytty asiakaskokemusta koskevaan akateemiseen kirjallisuuteen, joka painottuu markkinoinnin tutkimukseen. Teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esille myös rekrytointiin liittyvää kirjallisuutta sekä sitä, miten työnhakijoiden asemaa ja asenteita rekrytointiprosesseissa on tutkittu. Aiempi akateeminen, rekrytointia koskeva kirjallisuus on pääasiassa henkilöstöjohtamista ja erityisesti henkilöstön valintaa käsittelevästä tutkimuksesta lähtöisin, osittain myös psykologian tutkimuksesta.

Tutkielman toisessa luvussa luodaan tutkielman teoreettinen viitekehys. Ensin tarkastellaan olemassa olevaa kirjallisuutta rekrytointiprosessista ja rekrytoinnin strategisesta asemasta yrityksen kilpailu- ja erottautumiskeinona. Toisessa luvussa tuodaan esille myös se, miten työnhakijoiden reaktioita rekrytointiprosesseissa on aiemmassa kirjallisuudessa käsitelty. Hakijakokemuksen akateemisen tutkimuksen vajeudesta johtuen luodaan teoreettinen viitekehys ensisijaisesti asiakaskokemuksen ympärille. Asiakaskokemusta koskevaa aiempaa kirjallisuutta tarkastellaan kolmannessa luvussa ensinnäkin sen osalta, miten asiakaskokemuksen käsite on määritelty kirjallisuudessa. Tämän jälkeen muodostetaan kuva siitä, miten asiakaskokemuksen nähdään muodostuvan sekä minkälaisia hyvän asiakaskokemuksen edellytyksiä ja seurauksia voidaan löytää asiakaskokemuksen tutkimuksesta. Neljännessä luvussa tuodaan yhteen rekrytointia sekä asiakaskokemusta käsittelevä kirjallisuus luoden teoreettisen viitekehysten hakijakokemukselle.

Teoreettisen viitekehysten jälkeen seuraavassa luvussa esitellään tutkimusmenetelmät, joilla empiirinen tutkimus tehdään. Tutkimus toteutetaan tutkielman tarkoituksen mukaisesti haastatteleamalla laadullisin menetelmin työnhakijoita, joilla on hyviä hakijakokemuksia läpikäymistään rekrytointiprosesseista. Tämän jälkeen esitellään ja analysoidaan tutkimuksen tulokset. Lopuksi vielä tuodaan esiin johtopäätökset, käytännön suositukset sekä tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.

## 2 TYÖNHAKIJAT REKRYTOINTIPROSESSEISSA

Tässä luvussa tarkastellaan rekrytointia koskevaa kirjallisuutta sekä sitä, miten rekrytoinnin asema nähdään osana yrityksen strategiaa. Lisäksi tarkastellaan työnhakijan rooliin rekrytointiprosessissa. Jälkimmäisillä luvulla pyritään tuomaan esiin työnhakijan näkökulma rekrytointiin poiketen yleisestä, yrityksen hyötyä korostavasta rekrytoinnin tutkimuksesta.

### 2.1 Rekrytointi strategisena kilpailukeinona

Rekrytointi voidaan laajasti määritellä pätevien työnhakijoiden tunnistamiseksi, houkuttelemiseksi ja valitsemiseksi, ja on yrityksen ensisijainen henkilöstönhallinnan keino (Ployhart 2006, 868, 869). Perinteinen rekrytointiprosessi rekrytoijan tai yrityksen näkökulmasta voidaan jakaa seuraavasti:

1. Tarpeen tunnistaminen ja oikeanlaisten hakijoiden löytäminen
2. Hakijoiden houkutteleminen esimerkiksi työpaikkamainonnan keinoin
3. Hakemusten läpikäyminen
4. Hakijoiden kanssa viestiminen, esimerkiksi hakijoiden kutsuminen haastatteluun tai ilmoittaminen rekrytointiprosessin päättymisestä (Holm 2012, 244).

Walkerin ym. (2015, 1000) määritelmä pitää sisällään viimeisenä vaiheena vielä hakijoiden päätöksentekoon vaikuttamisen, toisin sanoen hakijoiden vakuuttamisen siitä, että heidän kannattaa valita seuraavaksi työnantajakseen juuri tämä yritys. Rekrytointiprosessi itsessään vaikuttaa myös selvästi siihen, kuinka todennäköisesti valittu henkilö lopulta päättää ottaa tarjotun työpaikan vastaan (Boswell ym. 2003, 29). Huomionarvoista on se, että tämä määritelmä ei ota lainkaan huomioon sitä, mitä tapahtuu rekrytointiprosessin aikaisessa vaiheessa pudonneille hakijoille siitä ilmoittamisen jälkeen.

Yritysten markkinointia ja rekrytointia käsittelevää kirjallisuutta on mielekästä tarkastella rinnakkain, sillä molemmissa on kyse rajallisen kohderyhmän houkuttelemisesta mielikuvista ja maineesta viestimisen keinoin (Cable & Turban 2003, 2259). Esimerkiksi markkinoinnin tutkimuksesta on lainattu brändipääoman käsitettä kuvaamaan työnantajamielikuvan vaikutusta yrityksen houkuttelevuuteen ja tunnettuuteen työnantaja (esim. Cable & Turban 2003, 2244-2245; Collins & Stevens 2002, 1121-1122). Työnhakijat ovat rekrytointimarkkinoilla yrityksen asiakkaita. Työnhakijoiden rooli on muuttunut, sillä heitä ei enää tulisi mieltää pelkästään palkattavina resursseina, vaan avainresursseina yrityksen tulevaisuudelle. (Gretczko & Cleary 2016, 8-10.) Tämä vie ajatusmaailmaa hakijasuhteiden hallinnasta kohti asiakassuhteiden hallintaa.

Työmarkkinat ovat hankalassa tilassa, jossa etenkin tiettyä osaamista omaavat, asiantuntijarooleissa olevat henkilöt ovat harvassa ja pystyvät valitsemaan työnantajien välillä. Tämä on johtanut siihen, että tietyillä aloilla rekrytoinnissa pääpaino on kallistunut pätevän henkilöstön houkuttelemiseen, pikemmin kuin pätevimmän työnhakijan valitsemiseen suuresta hakijajoukosta (Chapman ym. 2005, 928; Walker Field, Giles ja Bernerth 2008, 619; Gretczko & Cleary 2016, 8). Henkilöstön houkuttelemisessa rekrytointiprosessin onnistumisella on suuri merkitys. Tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin loppuvaiheen opiskelijoiden asenteita työpaikan valintaan, peräti 83% oli sitä mieltä, että se, miten rekrytointiprosessin aikana tulee kohdelluksi, vaikuttaa vahvasti tarjotun työpaikan vastaanottamiseen. Työnhakijat kokevat, että rekrytointiprosessin aikainen kohtelu reflektoi sitä, kuinka yritys kohtelee myös omia työntekijöitään. (Boswell ym. 2003, 29.) Tämä kaikki osoittaa, että yritysten täytyisi johtoa myöten ymmärtää rekrytoinnin strateginen arvo (Ployhart 2006, 869-870).

Aiempi tutkimus painottaa varsinkin työnantajamielikuvan tai -maineen yhteyttä rekrytoinnin onnistumiseen. Työnantajamielikuvan luominen määritellään pitkäaikaiseksi strategiaksi, jonka tavoitteena on hallita tietoisuutta ja käsityksiä, joita nykyisillä työntekijöillä, potentiaalisilla työntekijöillä sekä muilla sidosryhmillä on kyseisestä organisaatiosta (Kaur, Sharma, Kaur & Sharma 2015, 9). Tutkimukset osoittavat, että työnantajamielikuvalla on merkittävä vaikutus rekrytoinnin lopputulokseen vähentäen työntekijöiden hankintakustannuksia ja parantaen henkilökunnan sitoutumista ja tyytyväisyyttä (Ployhart 2006, 871; Kaur ym. 2015, 10). Turbanin ja Cablen (2003, 739) tutkimustuloksen mukaan hyvämaineiset työnantajat saavat avoimiin työtehtäviin sekä enemmän että parempilaatuisia työnhakijoita. Mainetta tutkittiin tässä yhteydessä vertaamalla yritysten sijoittumista parhaiden työnantajien listauksissa. Hyvä työnantajamielikuva vaikuttaa positiivisesti siihen, miten työnhakijat arvioivat avoimia työpaikkoja ennen yhteydenottoa yritykseen ja miten herkästi he kyseisiin työtehtäviin hakevat. Hyvämaineisiin yrityksiin hakiessaan työnhakijat ovat valmiita myös suostumaan matalampaan palkkaukseen kuin huonompimaineisiin yrityksiin hakiessaan. (Cable & Turban 2003, 2259.)

Chapman ym. (2005, 929) tunnistavat neljä seurausta, joita rekrytoinnista lopputuloksena voi syntyä. Näitä ovat työnhakuaikeet, organisaation vetovoima sekä teoreettinen ja toteutunut todennäköisyys vastaanottaa työ. Ensimmäisellä, työnhakuaikeilla mitataan henkilön halua hakea työtä, eli esimerkiksi hakemuksen jättämistä tai haastattelussa käymistä. Organisaation vetovoimalla tarkoitetaan henkilön arviota organisaation vetovoimaisuudesta. Kahdella jälkimmäisellä mitataan teoreettista todennäköisyyttä, jolla henkilö ottaisi työpaikan vastaan, mikäli se hänelle tarjottaisiin sekä toteutunutta todennäköisyyttä vastaanottaa henkilölle tarjottu työpaikka. (Chapman ym. 2005, 929.) Hakijakokemukseen panostaminen kannattaa myös lopullisten kustannussäästöjen sekä sitouttamisen takia (Allden & Harris 2013, 44).

Teknologia on yleistyessään ulottunut myös rekrytointikäytäntöihin. Se on yritysten näkökulmasta erityisesti mahdollistanut rekrytointikäytäntöjen kustomoinnin tarpeisiin paremmin sopiviksi (Ryan & Derous 2016, 57). Holm (2012, 241-259) tutki sitä, kuinka teknologian mahdollistamana rekrytointiprosesseista saadaan tehokkaampia ja kuinka teknologia helpottaa hakijasuhteiden johtamista (*candidate relationship management*, vrt. *customer relationship management*). Teknologia, eli e-rekrytoinnin keinot näkyivät lähinnä hakijoiden houkutteluvaiheessa (työpaikkailmoittelu internetissä), hakemusten läpikäyntivaiheessa (sähköinen rekrytointijärjestelmä) sekä viestintävaiheessa (viestiminen sähköisesti esimerkiksi sähköpostin avulla) (Holm 2012, 250). Ylipäänsä tutkimukset osoittavat, että e-rekrytoinnin keinoja ei olla vielä otettu käyttöön täysmittaisesti (Holm 2012, 250; Allden & Harris 2013, 44), vaikka yksinään teknologiaan panostamalla ei paranneta rekrytointiprosessia (Gretczko & Cleary 2016, 10).

## **2.2 Työnhakijan kokemukset, reaktiot ja asenteet rekrytointiprosesseissa**

Rekrytoinnin määrittelemisen työnhakijoiden tunnistamiseksi, houkuttelemiseksi ja valitsemiseksi (Ployhart 2006, 868, 869) ei ota huomioon niitä tahattomia reaktioita, joita esimerkiksi erilaiset valintamenettelyt saavat aikaan työnhakijoissa (Chapman ym. 2005, 929). Vaikka suuresta kiinnostuksesta (Truxillo ym. 2009, 346) huolimatta tutkimustulokset hakijoiden reaktioista ovat yhä vähäisiä (Konradt, Warszta & Ellwart 2013, 158), on niitä jonkin verran tutkittu. Suuri osa rekrytointia koskevasta tutkimuksesta on keskittynyt selittämään, miten houkutella kiinnostavia työnhakijoita hakeutumaan yritykseen töihin. Tietoa siitä, miten hakijoiden kiinnostus saadaan säilymään rekrytointiprosessin aikana ja sen jälkeen, on vähäisempää (Walker, Helmuth, Feild & Bauer 2015, 1000). Organisaatioiden mahdollisuus vaikuttaa proaktiivisesti työnhakijoiden reaktioihin hakuprosessissa on tunnistettu akateemisessa tutkimuksessa (Walker ym. 2015, 999). Työnhakijoiden reaktiot voidaan määrittellä asenteiksi, tunteiksi ja ajatuksiksi työnhakuprosesseista (Honkaniemi, Feldt, Metsäpelto & Tolvanen 2013, 32).

Työnhakijoiden reaktioita koskeva tutkimus on keskittynyt lähinnä hakijoiden kokemuksiin erilaisista valintamenettelyistä ja asenteisiin valintapäätösten perusteella (Ployhart, Ryan & Bennett 1999, 88). Esimerkiksi Gillilandin (1993, 700) malli ottaa huomioon useita eri attribuutteja, kuten valintamenettelyn tyyppin, rekrytoijan käyttäytymisen, valintapäätöksen ja syrjinnän tason, jotka vaikuttavat rekrytointiprosessin aikana siihen, miten oikeudenmukaisena prosessia itsessään ja toisaalta rekrytoinnin lopputulosta pidetään. Kuitenkin kokonaisvaltaisen kokemuksen tunnistaminen, johon vaikuttavat kaikki kohtaamispisteet yrityksen kanssa (vrt. Gentile yms. 2007, 395; Meyer ja Schwager 2007, 118-119; Mascarenhas ym. 2006, 399) puuttuu. Tämän tutkimuksen

tarkoituksenmukaisuutta ajatellen yksittäisiä reaktioita tutkivaa kirjallisuutta yhdistelmällä pyritään luomaan käsitys kokonaisvaltaisesta kokemuksesta, jota tässä käsitellään hakijakokemuksen käsitteen avulla. Honkaniemen ym. (2013, 41) tutkimus muistuttaa, että työnhakijoiden reaktioita ei voida selittää vain ulkoisilla tekijöillä, kuten valintamennettelyn valinnalla, vaan myös hakijan sisäiset tekijät, kuten persoonallisuus, vaikuttavat siihen, millaisena työnhakija rekrytointiprosessin kokee. Tämä pyritään ottamaan huomioon myös tässä tutkimuksessa.

Chapman ym. (2005, 929-930) ovat tunnistaneet kuusi elementtiä, joita työnhakija arvioi organisaatiossa ja jotka vaikuttavat siihen, miten houkuttelevana hakija pitää työtä ja organisaatiota. Näitä ovat työn ja organisaation ominaisuudet, rekrytoijan ominaisuudet, kokemukset rekrytointiprosessista, oletettu sopivuus työhön ja organisaatioon, vaihtoehtojen määrä sekä työpaikan saamisen todennäköisyys (Chapman ym. 2005, 929-930). Lisäksi tärkeiksi elementeiksi nousivat työnhakijoiden kokemuksen rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuudesta, johdonmukaisuudesta ja vastavuoroisuudesta (Chapman ym. 2005, 934, 938).

Työnhakijoiden reaktioita ja asenteita on tutkittu useissa eri rekrytointiprosessin vaiheissa. Reaktioita ja asenteita on tutkittu sekä ennen varsinaiseen valintamennettelyyn osallistumista (Walker ym. 2015, 1003-1009) että sen aikana, kuten muun muassa työpaikkamainonnan (Walker, ym. 2008, 627-632; Jones, Shultz ja Chapman 2006, 172-175; Collins & Stevens 2002, 1123-1130; Van Hoyer, Weijters, Lievens & Stockman 2016, 42-53), valintamennettelyiden (Liu, Potocnik ja Anderson 2006, 299-300) sekä hakemuksen jättämisen jälkeen tapahtuvien vaiheiden osalta (Walker, Bauer, Cole, Bernerth, Feild & Short 2013, 1329-1341).

Työpaikkailmoitusten sisältö vaikuttaa enemmän kokeneempien työnhakijoiden asenteisiin kuin kokemattomampien työnhakijoiden (Walker ym. 2008, 627-628). Toisaalta, toisarvoiset vihjeet (kuten työpaikkailmoituksessa olevien ihmisten fyysinen puoleensavetävyys) vaikuttivat enemmän kokemattomampien työnhakijoiden asenteisiin (Walker ym. 2008, 631-632). Jones ym. (2006, 172-175) tutkivat sitä, kuinka työnhakijat keräävät tietoa organisaatioista työpaikkailmoitusten kautta. Työnhakijat siis muodostavat mielipiteitä ja tuntemuksia yrityksistä ja työpaikkojen houkuttelevuudesta jo ennen kuin edes hakevat kyseistä työpaikkaa.

Collinsin ja Stevensin (2002, 1123-1130) tutkimus osoittaa, että myös ennen varsinaista rekrytointiprosessia tehdyt toiminnot, kuten yritykseen ja työpaikkaan liittyvä mainonta sekä word-of-mouth vaikuttavat välillisesti mielikuviin työntantajasta ja haettavaa työpaikasta ja sitä kautta työnhakijoiden hakupäätöksiin. Word-of-mouth vaikuttaa voimakkaimmin silloin, kun sen lähde on kuulijan ystävä, joka työskentelee kyseisessä organisaatiossa, eikä saa positiivisen word-of-mouthin levittämiseen taloudellista kannustusta (Van Hoyer 2016, 48). Yrityksen hyödyntäessä rekrytoinnissa myös sosiaalista mediaa on Dohertyn (2010, 13) mukaan tärkeä huolehtia, että hakijakokemus on



samanlainen riippumatta siitä, minkä kanavan kautta hakija hakee. Teknologian yleistyessä ei ole yllättävää, että tutkimukset osoittavat, että niin ikään rekrytointiprosessissa käytetyt teknologiset ominaisuudet, kuten yritysten urasivut verkossa ja internet-pohjaiset rekrytointijärjestelmät, vaikuttavat merkittävästi työnhakijoiden mielipiteisiin ja asenteisiin työnantajasta sekä käyttäytymiseen rekrytointiprosesseissa (Sylva & Mol 2009, 312).

Monet tutkimukset keskittyvät Walkerin ym. (2013, 1326) mukaan niihin rekrytointiprosessin vaiheisiin, jotka tapahtuvat ennen kuin hakija päättää osallistua rekrytointiprosessiin. Tämä lähestymistapa ei ole tarkoituksenmukainen, mikäli halutaan ottaa huomioon rekrytoinnin olennainen rooli hakijoiden houkuttelemisessa (Collins & Stevens 2002, 1121) ja varmistaa, että ne positiiviset asenteet, jotka saivat hakijat hakemaan, säilyvät tulevaisuudessakin (Walker ym. 2013, 1326). Kokemukset myöhemmissä rekrytointiprosessin vaiheissa saattavat vaikuttaa negatiivisesti myös niiden asenteisiin, jotka lopulta tulevat valituiksi tehtävään (Walker ym. 2013, 1326). Siksi täytyy tarkastella myös rekrytointiprosessin vaiheita alkuperäisen kiinnostuksen herättämisen jälkeen.

Rekrytointiprosesseja ja työnhakijoiden kokemuksia käsittelevä tutkimus on myös lähestynyt aihetta hyvin käytännönläheiseltä tasolta. Liu ym. (2006, 299-300) selvittivät, mitä valintamenetelmiä työnhakijat pitävät mieluisimpina. Tutkimuksen mukaan työnhakijat suosivat eniten työnäytteitä, haastatteluita ja kirjallisia kykytestejä rekrytoinnin valintamenettelyinä. Vähiten työnhakijat arvostavat käsialatestejä rekrytointiin vaikuttavana menettelynä. (Liu ym. 2006, 299-300.) Internet-pohjaisissa rekrytointiprosesseissa hakijat arvostavat etenkin tehokkuutta, käyttäjäystävällisyyttä ja prosessin oikeudenmukaisuutta (Sylva & Mol 2009, 318).

Erityisen kiinnostavaa näyttäisi olevan oikeudenmukaisuuden kokemus rekrytointiprosesseissa (esim. Sylva & Mol 2009, 313; Schinkel, van Vianen ja Ryan 2016, 109, 113, 115; Konradt, Warszta & Ellwart 2013, 160-163; Walker ym. 2013, 1329-1333; Truxillo ym. 2009, 356). Rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta työnhakijan näkökulmasta tutkittaessa on huomattu, että rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuus, toisin kuin yllättäen rekrytoinnin lopputulos, vaikuttaa huomattavasti työnantajan houkuttelevuuteen sekä siihen, suosittelee työnhakija organisaatiota muille (Schinkel ym. 2016, 109, 113, 115). Tämä vahvistaa yleisen vallitsevan oletuksen, jonka mukaan myös niille, jotka eivät tule rekrytointiprosessin päätteeksi valituiksi tehtävään, on mahdollista jättää hyvä kuva rekrytointiprosessista ja samalla koko organisaatiosta vaikuttaen positiivisesti työnhakijan käyttäytymiseen tulevaisuudessa.

### 3 ASIAKASKOKEMUS YRITYKSEN JA ASIAKKAAN KOHTAAMISEN RAJAPINNASSA

Kuten aiemmin on todettu, työnhakijat ovat rekrytointimarkkinoilla yritysten tärkeitä asiakkaita, joita halutaan kohdella sen mukaisesti (Gretczko & Cleary 2016, 8). Tässä luvussa tarkastellaan perinteistä asiakaskokemusta koskevaa kirjallisuutta, jotta asiakaskokemuksen käsitettä voidaan jäljempänä tarkastella rekrytointikontekstissa.

#### 3.1 Asiakaskokemuksen tutkimuksen taustaa

Erinomaisen asiakaskokemuksen luominen näyttäisi olevan yksi yritysten tärkeimmistä tavoitteista (Verhoef ym. 2009, 31; Klaus, Gorgoglione, Buonamassa, Panniello & Nguyen 2013, 506-507). Tästä on yritysmaailmassa useita esimerkkejä, joissa yritykset pyrkivät parantamaan asiakaskokemustaan tarjoamalla asiakkailleen mukavuutta, lisäarvoa ja laatua (Verhoef ym. 2009, 31). Lemonin ja Verhoefin (2016, 69) mukaan kiinnostus panostaa asiakaskokemukseen on kasvanut, kun digitalisaation myötä asiakkaat kohtaavat yritykset aiempaa useammassa eri kanavissa, mikä on johtanut monimutkaisempiin asiakaspolkuihin.

Kuluttamisesta kokemuksena on puhuttu jo pitkään. Monet tutkijat (esim. Frow & Payne 2007, 91) pitävät Holbrookin ja Hirschmanin tutkimusta kokemuksellisesta kuluttamisesta asiakaskokemuksen tutkimuksen pioneerina. Holbrook ja Hirschman (1982, 132-140) käsittelevät erityisesti tunteiden merkitystä ihmisten kulutusvalintoihin. He painottavat, että ihmiset hakevat kuluttamisella muun muassa hyvää oloa ja nautintoa (1982, 135). Tunteita on aiemminkin tutkittu erityisesti sen osalta, millaisia tunteita tiettyt brändit herättävät (Holbrook ja Hirschman 1982, 136). Holbrook ja Hirschman (1982, 137) tuovat esiin ostamisen ja kuluttamisen välisen eron, jolloin kuluttamisen kokemuksellisuutta tutkittaessa tulee ottaa huomioon myös ostamista edeltävät ja sen jälkeiset tunteet. Tähän viittaa myös myöhemmin esiteltävä asiakaspolkua käsittelevä tutkimus. Kokemuksellisen kuluttamisen tutkimus painottaa etenkin kuluttamisen kokemusta arvoa luovana tekijänä, eikä niinkään kuluttamisen kohteena olevaa objektiä (Frow & Payne 2007, 91).

Myös Pine ja Gilmore (1998, 98) esittivät, että kokemuksellisuudesta on tullut merkittävä yritysten erottautumiskeino. Kokemusten avulla yritykset pystyvät sitouttamaan asiakkaita tarjoamalla unohtumattomia elämyksiä, joilla yritys pystyy luomaan kilpailuetua sekä suurta taloudellista hyötyä. Ensiluokkaisen tuotteen tarjoamisesta ollaan siirrytty palvelutarjonnan kautta kokemustalouteen. (Pine & Gilmore 1998, 98-105.) Maklanin ja Klausin mukaan (2011, 771-773) suurin ero perinteisempään tuotteiden markkinointiin on se, että kokemuksellisuutta luodaan etenkin luomalla arvoa yhdessä

kuluttajan kanssa, eikä pelkästään markkinoimalla brändiä kuluttajalle, parantaen näin kuluttajan mahdollisuuksia saavuttaa omia myös tavoitteitaan.

Yleisesti ottaen asiakaskokemuksen tutkimus painottuu käytännön tutkimukseen ja johdon oppaisiin, joten akateemista tutkimusta tarvittaisiin enemmän. Markkinoinnin ja palveluiden johtamisen tutkimuksessa ei olla nähty asiakaskokemusta erillisenä tutkimusaiheena. (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009 31-32.) Tutkimus onkin keskittynyt pitkälti mittaamaan esimerkiksi asiakastytyvyyttä ja palvelun laatua (esim. Parasuraman, Zeithalm & Berry 1988), mikä ei Maklalin ja Klausin (2011, 775-778) mukaan riitä mittaamaan asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti. Ylipäänsä asiakkuuden johtamisen tutkimus on keskittynyt siihen, miten asiakkaat tuovat arvoa yritykselle eikä siihen, miten asiakkaille tarjottavaa arvoa saataisiin lisättyä (Lemon ja Verhoef 2016, 69).

Lemonin ja Verhoefin (2016, 69) mukaan Schmitt oli yksi ensimmäisistä, joka painotti asiakaskokemuksen merkitystä. Schmitt (1999, 57-58) toi esille asiakaskokemuksen merkittävänä osana kokemuksellista markkinointia (*experiential marketing*). Kokeuksellinen markkinointi ottaa kuluttajan huomioon rationaalisena, mutta toisaalta emotionaalisena ihmisenä, joka tekee kulutusvalintansa kokonaisvaltaisesti. Tällöin markkinointi ei voi rajoittua funktionaalisten etujen ja ominaisuuksien tarjoamiseen, vaan sen täytyy tarjota aistinvaraisia, emotionaalisia, kognitiivisia, behavioraalisia ja asiakkaiden ja yritysten väliseen suhteeseen liittyviä arvoja tarjoavia kokemuksia. (Schmitt 1999, 57-58.) Yritykset toteuttavat kokemuksellista markkinointia saamalla asiakkaat samaistumaan yritykseen ja sen brändiin niin aisti-, tunne- kuin järkitasolla (Schmitt 1999, 60-62). Tällöin tehdään ero tunteisiin ja aisteihin vetoavan asiakaskokemuksen (*affective experience*) ja rationaalisesti vetoavan asiakaskokemuksen välille (Dennis, Brakus, Gupta & Alamanos 2014, 2251; Frow & Payne 2007, 91).

### **3.2 Asiakaskokemuksen määritelmä**

Lisääntyvästä kiinnostuksesta huolimatta asiakaskokemuksen tarkka määrittäminen on jäänyt heikolle tasolle (Klaus ym. 2013, 508). Asiakaskokemukselle on annettu kirjallisuudessa useita eri määritelmiä, joista osa on esitelty taulukossa 1. Määritelmät eivät poikkea toisistaan suuresti, ja niissä yhdistyy ensinnäkin asiakkaan, tuotteen ja yrityksen välinen vuorovaikutus sekä toisekseen tämän vuorovaikutuksen seurauksena syntyvä asiakkaan kokema reaktio. Määritelmässä korostetaan myös kokemuksen subjektiivisuutta sekä kokonaisvaltaisuutta. (Gentile, Spiller ja Noci, 2007, 395; Meyer ja Schwager 2007, 118-119, Mascarenhas ym. 2006, 399; Frow & Payne 2007, 90; Klaus ym. 2013, 508.)

Taulukko 1 Asiakaskokemuksen määritelmiä

Tutkijat	Määritelmä
Gentile, Spiller ja Noci, 2007, 395	Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja tuotteen, yrityksen tai sen osan vuorovaikutuksen seurauksena, joka synnyttää jonkin reaktion. Tällainen kokemus on henkilökohtainen ja vaikuttaa asiakkaan rationaalisen, emotionaalisen, aistinvaraisen, fyysisen ja henkisen osallistumisen tasoon.”
Meyer ja Schwager 2007, 118-119	Asiakaskokemuksella tarkoitetaan sitä sisäistä ja subjektiivista reaktiota, joka asiakkaalle muodostuu suorasta tai epäsuorasta kohtaamisesta yrityksen kanssa. Suora kontakti, joka toteutuu oston, käytön tai palvelun yhteydessä, tapahtuu yleensä asiakkaan aloitteesta. Epäsuora kontakti taas tapahtuu usein suunnittelemta, kun asiakas kohtaa yrityksen tuotteen, palvelun tai brändin edustajan, ja se ilmenee esimerkiksi word-of-mouthina.
Mascarenhas, Kesavan ja Bernacchi 2006, 399	Kokonaisvaltainen asiakaskokemus on positiivinen, sitouttava, kestävä ja sosiaalisesti tyydyttävä, fyysinen ja emotionaalinen asiakaskokemus, joka on läsnä kulutusketjun kaikilla tasoilla. Se vaatii vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä.
Frow ja Payne 2007, 90	Asiakaskokemus on käyttäjän tulkinta kaikesta vuorovaikutuksesta brändin kanssa.
Klaus, Gorgoglione, Buonomassa, Panniello ja Nguyen 2013, 508	Asiakaskokemus on jatkuva arviointiprosessi, jossa asiakas arvioi menneitä, nykyisiä ja odotettuja kokemuksia, joihin vaikuttavat asiakkaan kokemukset ja odotukset sekä erot näiden välillä.

Asiakaskokemus ja palvelukokemus (*service experience*) on monesti tulkittu akateemisessa tutkimuksessa synonyymeiksi (Jaakkola, Helkkula & Aarikka-Stenroos 2015, 185), joten näin oletetaan myös tässä tutkimuksessa. Myös rekrytointiprosessissa on paljon palvelun täyttäviä kriteereitä, kuten sen aineettomuus, heterogeenisyys, kuluksen ja tuotannon samanaikaisuus ja katoavaisuus sekä sen mieltäminen prosessiksi (esim. Edvardsson, Gustafsson & Roos 2005, 108, 111-112). Rekrytointiprosessin ja palvelun rinnastaminen on siis tässäkin mielessä mielekästä. Tietyissä konteksteissa puhutaan myös käyttäjäkokemuksesta (*user experience*) (esim. Kohler, Fueller, Kurt & Stieger 2011, 773-787), mutta myös tämä termi mielletään tässä tutkimuksessa asiakaskokemuksen synonyymiksi.

### 3.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus on yrityksille tapa kilpailla ja differoitua, kun muilla keinoilla ei enää voida erottautua kilpailijoista (Stein ja Ramaseshan 2016, 8). Sitouttava asiakaskokemus on yrityksille uusi tapa erottautua kilpailijoista sekä asiakkaille tarjottavan lisäarvon lähde. Pelkkä palvelun tarjoaminen ei enää riitä, vaan kokemusten on sitoutettava kuluttajia emotionaalisella tasolla brändiin. (Mascarenhas ym. 2006, 397.)

Asiakaskokemus rakentuu kokonaisvaltaisesti huomioiden asiakkaan vastauksen yritykselle kognitiivisella, affektiivisella, emotionaalisella, sosiaalisella ja fyysisellä tasolla. Asiakaskokemukseen eivät vaikuta ainoastaan ne asiat, joita yritys voi itse kontrolloida, kuten palvelun laatu, valikoima ja hinta, vaan myös ne seikat, joihin yritys ei suoraan pysty itse vaikuttamaan, kuten asiakkaiden välinen vuorovaikutus, asiakkaan omat tavoitteet sekä asiakkaan edelliset kokemukset. (Verhoef ym. 2009, 32-33.) Myös Lemon ja Verhoef (2016, 69) ottavat kantaa asiakaskokemuksen muodostumisen kokonaisvaltaisuuteen sekä siihen, kuinka monikanavaisuuden ja kuluttamisen sosiaalisen ulottuvuuden myötä asiakaskokemuksesta on tullut yhä vaikeammin hallittava. Tällainen asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen tarkastelu poikkeaa Verhoefin ym. (2009, 32-33) mukaan yleisemmästä käsityksestä, jonka mukaan asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat lähinnä ne seikat, joihin yritys pystyy itse vaikuttamaan.

Kuluttajilla on enemmän valtaa kuin ikinä ja heillä on myös paljon enemmän tietoa esimerkiksi tuotteista, hinnoista, palveluista ja kilpailijoista kuin aiemmin. Tätä ovat edesauttaneet erityisesti sosiaalinen media sekä tiedon jakaminen internetissä. (Stein ja Ramaseshan 2016, 8.) Asiakaskokemus ei siis enää muodostu pelkästä asiakkaan omasta kokemuksesta, vaan sen rakentuminen on paljon laajempi prosessi, jossa asiakaskokemukseen vaikuttavat myös muiden kokemukset palvelusta, tuotteesta tai yrityksestä yleisemmin.

Asiakaskokemuksen muodostumista voidaan tarkastella myös kohtaamispisteiden kautta (*touch points*). Meyerin ja Schwagerin (2007, 3) mukaan kohtaamispisteet ovat suoran kontaktin hetkiä joko tuotteen tai palvelun itsensä kanssa tai yrityksen tai kolmannen osapuolen kanssa. Homburg, Jozic ja Kuehnl (2015, 11-12) taas määrittelevät kohtaamispisteet hetkiksi, jolloin asiakas on kosketuksissa brändin kanssa. Tämä siis kattaa hetket niin ennen ostamista, sen aikana kuin sen jälkeen. Stein ja Ramaseshan (2016, 9) tuovat esiin asiakaspolun käsitteen, jossa asiakaskokemus muodostuu kaikissa kohtaamisvaiheissa ennen yrityksen kanssa asiointia ja sen jälkeen.

Myös Maklan ja Klaus (2011, 777) uskovat, että asiakaskokemus kumuloituu useamman kohtaamisen tuloksena, pikemminkin kuin vain yksittäisestä kohtaamisesta. Asiakaskäytävä (*customer corridor*) taas on kohtaamispisteiden sarja, joka muodostaa asiakaskokemuksen (Meyer & Schwager 2007, 3). Tämä näkemys tukee muun muassa Mascarenhasin ym. (2006, 399) käsitystä kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksesta,

joka ei synny vain yksittäisen tapahtuman seurauksena, vaan on läsnä kulutusketjun jokaisella tasolla. Asiakaskokemus kumuloituu kaikista suorista ja epäsuorista kontakteista, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa. Tällöin asiakaskokemus voi muodostua myös niille potentiaalisille tulevaisuuden asiakkaille, jotka eivät suoraan ole asiakassuhteissa yritykseen juuri sillä hetkellä.

Se, mitkä kohtaamispisteet muodostuvat merkittäviksi, vaihtelee asiakkaan mukaan (Meyer & Schwager 2007, 3). Kuitenkin luodakseen erinomaisen asiakaskokemuksen yrityksen täytyy huolehtia siitä, että asiakkaan kohtaamiset yrityksen kanssa ovat hyviä jokaisessa kohtaamispisteessä ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien (Frow & Payne 2007, 98-99). Meyerin ja Schwagerin (2007, 3) mukaan kaikki kohtaamispisteet eivät yksittäiselle asiakkaalle kuitenkaan muodostu merkittäviksi. Jokaisessa kohtaamispisteessä asiakas vertaa kokemaansa odotuksiinsa. Jos koettu kohtaaminen vastaa odotettua, asiakaskokemus on hyvä. Jos taas ei, asiakaskokemus on huono. Odotusten muodostumiseen taas vaikuttavat edelliset kokemukset, kun uusia verrataan vanhoihin. Odotuksiin voivat vaikuttaa myös markkinan tila, kilpailu ja asiakkaan oma tilanne (Meyer & Schwager 2007, 3) sekä yrityksen julkilausutut arvot (Harris 2007, 108). Odotusten vertaamista toteutuneeseen palvelun laatuun tutkivat jo Parasuraman ym. (1988, 16-17) SERVQUAL-mallin yhteydessä. Mallin mukaan yksi tapa tutkia palvelun laatua on verrata sitä, mitä asiakkaat odottavat palvelulta sekä sitä, miten asiakkaat ovat kokeneet palvelun toteutuneen.

Stein ja Ramaseshan (2016, 10-16) tutkivat asiakaskokemuksen muodostumista vähittäiskaupan kontekstissa. Asiakaskokemusta tutkittiin erilaisissa vähittäiskaupoissa myymälöistä ravintoloihin ja hotelleihin, joissa asiakaskokemus syntyy joko fyysisessä, digitaalisessa tai näitä yhdistävässä ympäristössä. He tunnistivat asiakaskokemuksessa seitsemän elementtiä, jotka toistuivat niissä: fyysiset, teknologiset, viestinnälliset, prosessiin liittyvät, työntekijän ja asiakkaan sekä asiakkaiden keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyvät sekä tuotteen kanssa vuorovaikutukseen liittyvät elementit (Taulukko 2). Tutkimuksesta huomataan, että jokainen elementti voi vaikuttaa asiakaskokemukseen positiivisesti tai negatiivisesti jokaisessa kohtaamispisteessä niin fyysisessä kuin digitaalisessa ympäristössä. (Stein ja Ramaseshan 2016, 10-16.) Asiakaskokemuksen muodostumisen elementtejä käydään läpi tarkemmin seuraavassa luvussa peilaten niitä rekrytointiprosesseissa ilmeneviin vastaavanlaisiin elementteihin.

Taulukko 2 Asiakaskokemuksen seitsemän elementtiä (Stein ja Ramaseshan 2016, 10-16)

<b>Elementti</b>	<b>Määritelmä</b>	<b>Esimerkki</b>
Fyysiset elementit	Fyysiset ominaisuudet, joita asiakas huomaa kohdatessaan yrityksen	Tunnelma Layout Kaupan houkuttelevuus
Teknologiset elementit	Asiakkaan suora kontakti teknologiaan asiakkaan kohdatessa yritys	Teknologian helppokäyttöisyys Itsepalvelu
Prosessiin liittyvät elementit	Toimenpiteet, jotka asiakkaan on tehtävä, jotta saa haluamansa lopputuleman yrityksen kanssa	Odotusaika Palveluprosessi
Viestinnälliset elementit	Yksipuolinen viestintä yritykseltä asiakkaalle	Tiedotus Mainonta Markkinointi
Asiakkaan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen liittyvät elementit	Suorat ja epäsuorat kontaktit, joita asiakkaalla on yrityksen edustajan kanssa	Henkilökunnan käyttäytyminen
Asiakkaiden välisen vuorovaikutukseen liittyvät elementit	Suorat ja epäsuorat kontaktit, joita asiakkaalla on muiden asiakkaiden kanssa asioidessaan yrityksen kanssa	Asiakasarvostelut Word-of-mouth Suora asiakkaiden välinen vuorovaikutus Epäsuora asiakkaiden välinen vuorovaikutus
Tuotteeseen liittyvät elementit	Suorat ja epäsuorat kontaktit, joita asiakkaalla on yrityksen aineellisten tai aineettomien tuotteiden kanssa	Tuotteen laatu Tuotevalikoima

### 3.4 Hyvän asiakaskokemuksen edellytyksiä

Tarjotakseen hyvän kokemuksen asiakkailleen yrityksen on tunnistettava ja räätälöitävä kaikki ostoprosessin vaiheet asiakkaalle sopiviksi. Onnistuakseen tässä on määriteltävä tyypillinen asiakaspolku ja tunnistettava, mitkä ovat asiakkaan odotukset ennen kokemusta ja mitkä ovat käsitykset kokemuksesta sen jälkeen. (Berry, Carbone, Haeckel 2002, 85.) Asiakaskokemus onkin nähtävä jatkumona, joka muodostuu useissa eri vaiheissa useissa eri kanavissa (Klaus ym. 2013, 510). Ennen varsinaista asiakaskokemusta kokemukseen vaikuttavat muun muassa omat mielikuvat yrityksen brändistä (Klaus ym. 2013, 512). Asiakaskokemus muodostaa siis kierteen, johon vaikuttavat ennakkoletukset asiakaskokemuksesta, jotka puolestaan syntyvät aikaisempien kokemusten pohjalta. Asiakaskokemuksen mieltäminen jatkumona ei kuitenkaan vähennä yksittäisten kohtaamisten arvoa, vaan hyvä asiakaskokemus on syytä varmistaa jokaisessa asiakaskohtaamisessa (Frow & Payne 2007, 98-99). Frow ja Payne (2007, 93) huomauttavat, että asiakaskokemuksen tutkimus painottuu tällä hetkellä nimenomaan ostotapah-tuman tai palvelun aikaiseen ja jälkeiseen aikaan. Huomiota täytyisi kiinnittää myös siihen, mitä asiakaskokemuksen osalta tapahtuu ennen varsinaista asiakassuhdetta.

Hyvän asiakaskokemuksen edellytyksiä tutkiessa voidaan tarkastella myös kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumista, joka korostaa kokemuksellisuutta tunteiden osalta. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen luodakseen yrityksen on tunnistettava ja täytettävä asiakkaan tarpeet paremmin kuin kilpailijansa. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus ei ainoastaan luota tarjoaman fyysisiin ominaisuuksiin, kuten hintaan, määrään tai laatuun, vaan tarjoaa myös aitoja, tunteisiin vetoavia elämyksiä, jotka sitouttavat asiakkaan yritykseen (vrt. Dennis ym. 2014, 2251). Lisäämällä asiakkaalle arvoa lisäävää vuorovaikutusta saadaan sitoutettua asiakas kokemukseen tunnetasolla. (Mascarenhas ym. 2006, 398-399.)

Asiakaskokemuksen johtamisen tutkimus korostuu akateemisessa kirjallisuudessa. Asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeää varsinkin nyt, kun asiakkaat kohtaavat yrityksiä useissa eri kanavissa. Asiakkaat kohtaavat myös toisiaan eri kanavissa, jolloin julkisen keskustelun hallinnointi hankaloituu. Tämä on johtanut entistä moninaisempiin asiakaspolkuihin, joihin yrityksillä on entistä vähemmän kontrollia. Vahvan asiakaskokemuksen luominen onkin nykyään yksi yritysten tärkeimmistä tavoitteista. (Lemon & Verhoef 2016, 69-71.) Asiakaskokemuksen johtamisen nostaminen osaksi yrityksen strategiaa osoittaa sen, että asiakaskokemuksen avulla halutaan saavuttaa pitkäaikaista asiakasuskollisuutta (Homburg ym. 2015, 8).

Hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi koko yrityksen on ensinnäkin muutettava ajattelutapakulttuuriaan asiakaslähtöisemmäksi, eli ymmärrettävä asiakkaiden arvomaailmaa ja vastaamaan proaktiivisesti paremmin asiakkaiden tarpeisiin (Homburg ym. 2015, 9; Mascarenhas ym. 2006, 403). Eritystä huomiota on annettava kohtaamispaikkojen



strategiselle suunnittelulle. Kohtaamispisteiden on oltava yhtenäisiä, johdonmukaisia, joustavia ja yhdistettäviä. Viimeisimpään liittyy kokemuksen saumattomuus erityisesti monikanavaisessa kontekstissa. (Homburg ym. 2015, 9.) Täydellisen tai erinomaisen asiakaskokemuksen edellytyksenä voidaan pitää myös asiakastyytyväisyyttä (Frow & Payne 2007, 90) ja yksilöllisyyttä (Mosley 2007, 132). Huomionarvoista on se, että asiakaskokemuksen edellytyksiä on usein tutkittu yrityslähtöisesti, ei niinkään asiakkaan tarpeita kuunnellen.

### **3.5 Asiakaskokemuksen seuraukset**

Asiakaskokemuksella on havaittu olevan lukuisia seurauksia, jotka on esitetty taulukossa 3. Eri konteksteja tutkien on havaittu asiakaskokemuksen yhteys uskollisuuteen (Biedenbach & Marell 2010, 450-451, 453-454; Mascarenhas ym. 2006, 402; Foroudi ym. 2016, 4887-4888; Shin 2015, 631-632, 636; Frow & Payne 2007, 89-100; Klaus & Maklan 2013, 235-236), brändiassosiaatioihin ja -pääomaan, koettuun laatuun (Biedenbach & Marell 2010, 450-451, 453-454) sekä kuluttajakansalaisuuteen, jolla tarkoitetaan asiakkaan vapaaehtoista yrityksen etua ajavaa toimintaa, esimerkiksi yrityksen kehumista muille ja mahdollisten esille tulevien ongelmien ilmiantamista yritykselle (Kim & Choi 2016, 387, 391). Asiakaskokemuksen ja sen seurausten tutkimukselle asettaa haasteensa se, että mittareita sen onnistumiselle ei ole oikeastaan määritelty (Maklan & Klaus 2011, 773).

Taulukko 3 Asiakaskokemuksen seuraukset

Lähde	Tutkittu seuraus	Yhteys asiakaskokemukseen
Biedenbach & Marell 2010, 450-451, 453-454; Mascarenhas ym. 2006, 402; Foroudi ym. 2016, 4887-4888; Shin 2015, 631-632, 636; Frow & Payne 2007, 89-100; Klaus & Maklan 2013, 235-236	Uskollisuus	Hyvällä asiakaskokemuksella on positiivinen vaikutus uskollisuuteen. Kokonaisvaltaisella asiakaskokemuksella voidaan luoda pysyvää asiakasuskollisuutta.
Biedenbach & Marell 2010, 449-451, 453-454	Brändiassosiaatiot ja -pääoma	Hyvällä asiakaskokemuksella on positiivinen vaikutus yrityksen brändiin. Se lisää bränditietoisuutta ja positiivisia brändiin liittyviä mielleyhtymiä asiakkaan mielessä
Biedenbach & Marell 2010, 450-451, 453-454	Koettu laatu	Hyvällä asiakaskokemuksella on positiivinen vaikutus koettuun laatuun, mikä taas lisää entisestään brändiuskollisuutta
Kim & Choi 2016, 387, 391	Kuluttajakansalaisuus	Hyvä asiakaskokemus lisää merkittävästi asiakkaan halua ajaa yrityksen etua vapaaehtoisesti

## 4 KOHTI HAKIJAKOKEMUKSEN MÄÄRITELMÄÄ

### 4.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen rekrytointiprosessissa

Stein ja Ramaseshan (2016, 10-16) toivat esille seitsemän asiakaskokemuksen muodostavaa elementtiä. Seuraavaksi tarkastellaan, miten vastaavanlaisia elementtejä on tutkittu rekrytointiprosessin kontekstissa.

#### 4.1.1 *Fyysiset elementit*

Fyysisillä elementeillä tarkoitetaan niitä fyysisiä ominaisuuksia, joita asiakas huomaa kohdatessaan yrityksen. Näitä voivat olla esimerkiksi yrityksen ulkoiseen olemukseen liittyvät seikat, kuten verkkosivujen toimivuus ja ulkonäkö, julkisen tilan tunnelma tai liikkeen sommittelu. Fyysisiä elementtejä voi esiintyä jokaisessa kohtaamispaikassa, joko ennen ostohetkeä, sitä ennen tai sen jälkeen. Monikanavaisuuden aikakaudella on myös merkitystä sillä, onko asiakas kohdannut yrityksen fyysisessä vai digitaalisessa ympäristössä. Kun asiakas kohtaa yrityksen fyysisessä ympäristössä, kuten vieraillessaan yrityksen tiloissa tai liikkeessä, tärkeitä ovat esimerkiksi sommittelu, valaistus, hajut ja muut aisteihin vaikuttavat seikat. Digitaalisessa ympäristössä, kuten yrityksen verkkosivuilla tai -kaupassa korostuvat värit, grafiikka, musiikki sekä järjestelmään liittyvät seikat. (Stein ja Ramaseshan 2016, 10-12.)

Rekrytointiprosessissa fyysisillä elementeillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi työpaikkailmoituksen ulkonäköä ja sisältöä, nettisivujen toimivuutta tai yrityksen fyysisiä tiloja työnhakijan käydessä haastattelussa. Walker ym. (2008, 627-628, 631-632) havaitsivat, että työpaikkailmoitusten sisältö vaikuttaa enemmän niiden työnhakijoiden asenteisiin, joilla on paljon kokemusta työhausta. Kokeneemmat työnhakijat myös kiinnittävät huomionsa olennaisempiin seikkoihin ilmoituksissa kuin kokemattomammat työnhakijat. Työnhakijat muodostavat mielipiteitä organisaation ja työpaikan houkuttelevuudesta jo ennen kuin edes hakevat kyseistä työpaikkaa (Jones ym. 2006, 172-175). Suomalainen rekrytointitutkimus paljastaa, että työpaikkailmoituksella tosiaan on merkitystä siihen, kuinka tyytyväisiä rekrytointiprosessiin ollaan. Työpaikkailmoituksen toivotaan olevan selkeä ja rehellinen ja antavan haettavasta työpaikasta mahdollisimman kattava ja rehellinen kuva (aTalent Recruiting Rekrytointitutkimus).

#### 4.1.2 *Teknologiset elementit*

Teknologia on osaltaan mullistanut asiakaskokemuksen räätälöimisen, sillä se on mahdollistanut sen, että asiakkaiden kasvaviin tarpeisiin ja odotuksiin pystytään vastaamaan reaaliaikaisesti ja henkilökohtaisesti (Parise, Guinan & Kafka 2016, 411-419). Teknologia, erityisesti internet, on muuttanut ihmisten ostokäyttäytymistä ja samalla yritysten tapaa toimia (Klaus & Nguyen 2013, 429).

Steinin ja Ramaseshanin (2016, 12-13) mukaan asiakaskokemuksen teknologiset elementit tulevat esiin aina silloin, kun asiakkaalla on suora yhteys teknologiaan ja kun hän liittyy sen kokemukseensa yrityksen kanssa. Teknologiset elementit saattavat vaikuttaa asiakkaan kanavavalintaan esimerkiksi niin, että asiakas asioi mieluummin verkko-kaupassa kivijalkamyymälän sijaan. Teknologialla voi olla merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen. Teknologia voi parantaa asiakaskokemusta tehden asioinnista helppoa ja miellyttävää (Stein ja Ramaseshan 2016, 12-13) ja synnyttämällä vuorovaikutuksellisen ja unohtumattoman kokemuksen (Blazquez 2014, 99) tai huonontaa sitä aiheuttamalla turhautumista (Stein ja Ramaseshan 2016, 12-13).

Teknologia auttaa myös integroimaan asiakaskokemuksen eri kanavien välillä, sekä hämärtämään eri kanavien rajoja (Blazquez 2014, 99-100, 109). Teknologian avulla asiakaskokemuksesta saadaan siis luotua yhtenäinen kokonaisuus, vaikka asiakas joutuisikin hyödyntämään useampia eri kanavia prosessin aikana. Teknologian integroiminen jokaiseen ostosketjun vaiheeseen voi kuitenkin osoittautua ongelmalliseksi, kuten Blazquezin (2014) tutkimassa vaatealiiketoiminnan kontekstissa. Teknologian käyttö on myös nostanut asiakkaiden odotuksia, eli vaatimuksia onnistuneelle asiakaskokemukselle (Blazquez 2014, 100).

Teknologian avulla myös asiakkaiden itsensä osallistuminen kokemuksen suunnitteluun ja toteutumiseen helpottuu (Kohler ym. 2011, 786). Monikanavaisuus tarkoittaa asiakaskokemuksen kannalta sitä, että asiakaskokemuksen on oltava erinomainen niin jokaisessa yksittäisessä kanavassa kuin kanavien poikki kokonaisuutenakin (Frow & Payne 2007, 93).

Aiemmin tuotiin jo esille, että rekrytointiprosessin osalta teknologiaa voidaan hyödyntää hakijoiden houkutteluvaiheessa, hakemusten läpikäyntivaiheessa sekä viestintävaiheessa. Rekrytointiprosesseissa teknologian tuomia mahdollisuuksia ei ole täysin vielä kuitenkaan pystytty hyödyntämään. (Holm 2012, 250.) Suomalaisessa rekrytointitutkimuksessa vastaajat toivat toistuvasti esille turhautumisensa kankeisiin ja hankaliin internetin työnhakuportaaleihin. Työnhakua ei ole tällöin koeta riittävän sujuvaksi, jolloin työnhakija voi pahimmassa tapauksessa jättää kokonaan hakematta työpaikkaa (aTalent Recruiting Rekrytointitutkimus). Hakijat arvostavat rekrytointiprosessissa muun muassa tehokkuutta ja käyttäjäystävällisyyttä (Sylva & Mol 2009, 318). Toisaalta teknologia on mahdollistanut rekrytointiprosessien kustomoinnin työnhakijoiden tarpei-

siin sopiviksi (Ryan & Deros 2016, 57). Tästä esimerkkinä ovat tekniset haastattelumenetelmät, kuten puhelimen ja videon välityksellä tehdyt haastattelut, joiden myötä hakuprosessiin voidaan ottaa mukaan henkilöitä, jotka eivät ole fyysisesti tavoitettavissa. Teknologian avulla voidaan myös ilmoittaa työpaikoista laajemmalle joukolle, käsitellä hakemuksia tehokkaammin ja viestiä läpinäkyvämmiin (Holm 2012, 250). Teknologia ja erityisesti sosiaalinen media edesauttavat word-of-mouthin leviämistä, mikä voi vaikuttaa työnhakijoiden mielikuviin yrityksistä ja haettavista työpaikoista (Collins & Stevens 2002, 1123-1130). Nuorille työnhakijoille sosiaalinen media on suosituin kanava, josta työpaikkoja etsitään (aTalent Recruiting Rekrytointitutkimus).

### **4.1.3 Prosessiin liittyvät elementit**

Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös prosessiin liittyvät elementit (Stein & Ramaseshan 2016, 14). Prosessi voidaan nähdä asiakaspolkuna (Lemon & Verhoef 2016, 69-71), jossa asiakas kohtaa yrityksen eri kohtaamispisteissä (Meyer ja Schwager 2007, 3, Homburg ym. 2015, 11-12). Tällöin korostuvat muun muassa kohtaamispisteiden joustavuus, saumattomuus ja johdonmukaisuus (Homburg 2015, 9).

Asiakaskokemuksen prosessinäkökulmaa korostaa myös asiakaskokemuksen tutkiminen jatkumona (Klaus ym. 2013, 510; Ponsignon, Klaus & Maull 2015, 303). Asiakaskokemus muodostuu useissa eri vaiheissa eri kanavissa, joten asiakaskokemuksen muodostumista on syytä tarkastella jatkumona, joka muodostuu myös ennen ja jälkeen palvelun (Klaus ym. 2013, 510). Prosessin suhteen on myös huomattava, että asiakaspolku ei aina ole täysin lineaarinen, vaan asiakkaan matka asiakassuhteen alusta loppuun voi poiketa perinteisen polun vaiheista (Ponsignon ym. 2015, 304).

Prosessiin liittyvät elementit vaihtelevat sen mukaan, kohtaako asiakas yrityksen fyysisessä vai digitaalisessa ympäristössä. Fyysisessä ympäristössä prosessiin liittyvät elementit voivat liittyä esimerkiksi yrityksen tiloissa liikkumiseen, palvelun tasoon tai odotusaikaan. Digitaalisessa ympäristössä asiakaskokemukseen vaikuttaa myönteisesti teknologian helppokäyttöisyys, ajantasaisuus sekä vastavuoroisuus. (Stein & Ramaseshan 2016, 14.)

Rekrytointiprosessiin liittyvät seikat, jotka vaikuttavat työnhakukokemukseen ovat muun muassa prosessin kesto ja sujuvuus. Mitä nopeampi, sujuvampi ja vaivattomampi rekrytointiprosessi on työnhakijan näkökulmasta, sitä tyytyväisempiä siihen ollaan. (aTalent Recruiting Rekrytointitutkimus.) Prosessiin liittyviä elementtejä ovat rekrytointiprosessissa myös käytössä olevat valintamenettelyt. Sekä Liun ym. (2006, 299-300) että suomalaisen rekrytointiselvityksen mukaan työnhakijat arvostavat eniten sellaisia valintamenettelyitä, joissa pystyvät tuomaan esille omaa osaamistaan parhaiten.

#### 4.1.4 *Viestinnälliset elementit*

Steinin ja Ramaseshanin (2016, 13-14) teorian mukaan viestinnällä on niin ikään suuri vaikutus asiakaskokemukseen, sillä kuluttajat tarkkailevat tutkitusti yrityksen lähettämiä viestejä. Viestinnällisillä elementeillä voidaan tarkoittaa nimenomaan yksipuolisia, yrityksen lähettämiä viestejä, jotka voivat olla joko informatiivisia tai puhtaasti markkinoinnillisia (Stein ja Ramaseshan 2016, 13-14) tai kaksisuuntaisesti vuorovaikutuksellisia (Verissimo & Menezes 2015, 25). Asiakaskokemusta parantavat laadukas ja informatiivinen sisältö sekä sellainen, josta asiakas hyötyy (Stein ja Ramaseshan 2016, 13-14). Tarkasteltaessa sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa viestintää viestinnällä voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen yhdistymällä asiakkaan arvomaailmaan ja uskomuksiin sekä vaikuttamalla asiakkaan sosiaalisiin suhteisiin (Verissimo & Menezes 2015, 27). Myös viestinnän jatkuvuus parantaa tyytyväisyyttä viestintään (Mohr & Sohi 1995, 407-408).

Sosiaalisen median avulla pystytään myös vastaamaan edellä mainittuun monikanavaisuuden luomaan haasteeseen kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen hallinnassa. Sosiaalisessa mediassa voidaan viestiä sekä asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa että työntekijöiden ja muiden sisäisten sidosryhmien kanssa. (Klaus & Nguyen 2013, 437.) Näin asiakaskokemuksesta voidaan luoda yhtenäinen siitä huolimatta, että se jakautuu useampiin eri kanaviin tehden siitä vaikeammin hallittavan.

Suomalaisen rekrytointitutkimuksen mukaan viestintä on yksi tärkeimmistä elementeistä rekrytointiprosessin onnistumiseksi työnhakijoiden näkökulmasta. Viestintä on eniten tyytyväisyyttä ja toisaalta tyytymättömyyttä herättävä elementti rekrytointiprosessissa. Hyväksi viestinnäksi koetaan avoin ja nopea viestintä ja huonoksi taas viestinnän kankeus tai sen puuttuminen kokonaan. Viestinnän osa-alueista erityisesti palautteella on suuri merkitys. Hyvällä palautteenannolla saadaan parannettua merkittävästi hakijakokemusta. (aTalent Recruiting Rekrytointitutkimus.)

Myös Boswellin ym. (2003, 29-31) tutkimustulokset osoittavat, että viestinnällä voidaan vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisena työnhakijat rekrytointiprosessin kokevat. Kysyttäessä positiivisen rekrytointikokemuksen elementeistä 46% vastaajista mainitsi viestinnän olleen tärkeässä roolissa. Viestinnän nopeus ja proaktiivisuus olivat seikkoja, joita tutkimukseen osallistuvat toivat esille. Viestintä koettiin epäonnistuneeksi, kun työnhakijoita ei pidetty riittävästi ajan tasalla rekrytointiprosessin kulusta tai kun viestintä ei ollut tarpeeksi nopeata. (Boswell ym. 2003, 29-31.)

Mitä enemmän työnhakijat saavat palautetta ja selityksiä rekrytointiprosessin lopputuloksesta, sitä oikeudenmukaisemmaksi rekrytointiprosessi koetaan. Tämä vaikuttaa myös, tosin melko vähäisesti siihen, miten houkuttelevana organisaatio ylipäänsä nähdään. Palautteen ja selitysten anto on hyvä ja edullinen tapa lisätä työnantajan houkuttelevuutta hakijoiden silmissä. (Truxillo ym. 2009, 348, 353-356.) Selityksillä voidaan

myös lieventää pettymyksen tunnetta siitä, että hakija ei ole saanut työpaikkaa (Walker ym. 2015, 1001) tosin tätä tulosta eivät kaikki tutkimukset tue (esimerkiksi Ployhart ym. 1999, 94). Toinen tapa vahvistaa organisaation ja työnhakijan suhdetta heti rekrytointiprosessin alkuvaiheessa on viestintä työhakemuksen jättämisen jälkeen (Walker ym. 2015, 1000-1001). Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa tapahtuva viestintä on muutenkin kriittistä, sillä silloin työnhakijat muodostavat mielipiteensä organisaatiosta ja käyttävät tätä arviota myös myöhemmin rekrytoinnin edetessä (Walker ym. 2015, 1001). Viestinnällä saadaan siis todella vaikutettua rekrytointiprosessin sujuvuuteen ja oikeudenmukaisuuteen työnhakijoiden näkökulmasta organisaatiolle melko edullisella keinolla.

#### **4.1.5 Asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus**

Aiempi asiakaskokemuksen tutkimus on keskittynyt siihen, kuinka yritys saa tarjottua asiakkaalleen parhaimman mahdollisen kokemuksen (esim. Pine & Gilmore 1998, 102-105) ja kuinka yrityksen työntekijät pystyvät kontribuoimaan erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseen välittämällä brändiarvoa asiakaskohtaamisissa (Harris 2007, 102-113). Myöhemmin tutkimuksessa on otettu huomioon myös asiakkaan rooli kokemuksen muodostumisessa. (Verissimo & Menezes 2015, 24.) Asiakaskokemuksen yhteisluominen (*service experience co-creation*) on viime aikoina paljon huomiota saanut ilmiö, joka voidaan määritellä esimerkiksi subjektiivisena tulkintana palvelun elementeistä, joka muodostuu kun asiakas on vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa palvelukokemuksen aikana (Jaakkola ym. 2015, 193), ja jota teknologia on osaltaan edesauttanut (Kohler ym. 2011, 786). Tämä määritelmä ottaa huomioon asiakkaan vuorovaikutuksen niin yrityksen edustajien kuin muiden asiakkaiden kanssa. Stein ja Ramaseshan (2016, 14-16) näkevät nämä erillisinä elementteinä asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Asiakkaan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen liittyviä elementtejä ovat kaikki suorat ja epäsuorat kontaktit, joita asiakkaalla on yrityksen edustajan kanssa eri kohtaamispaikoissa. Etenkin yrityksen tiloissa toteutuva suora vuorovaikutus on merkityksellistä. Tällaisia elementtejä ovat esimerkiksi henkilökunnan asiantuntevuus ja ystävällisyys. (Stein ja Ramaseshan 2016, 14-15.) Asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta on tutkittu muun muassa sen emotionaalisen vaikutuksen (Medler-Liraz 2016, 437-448) kuin viestinnällisen toimivuuden (Kim & Choi 2016, 388, 391) kannalta. Asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutuksen merkityksen asiakaskokemukselle on havaittu olevan jopa suurempi kuin fyysisillä ominaisuuksilla, joten siksi täytyy pitää huolta siitä, että yrityksen työnantajamielikuva houkuttelee oikeanlaisia työntekijöitä yritykseen (Mosley 2007, 126, 132). Kun työntekijöiden käyttäytyminen koetaan hyväksyttävä-

väksi, voi se lieventää asiakkaiden keskinäisen vuorovaikutuksen negatiivista vaikutusta asiakaskokemukseen. (Kim & Choi 2016, 388, 391).

Steinin ja Ramaseshanin (2016, 14-15) mukaan asiakkaan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen liittyvät elementit ovat myös helposti asiakkaan itse havaittavissa, ja asiakkaan on helppo arvioida itse, kuinka nämä elementit ovat vaikuttaneet asiakaskokemukseen. Asiakas pystyy myös havaitsemaan eron työntekijän aidosti positiivisessa suhtautumisessa ja päälle liimatun positiivisesti suhtautumisessa asiakkaaseen (Medler-Liraz 2016, 441-442).

Rekrytointiprosessissa työnhakijoiden, eli rekrytointiprosessin asiakkaiden, ja yrityksen edustajien välinen vuorovaikutus on merkittävässä roolissa. Yksi tapa lisätä työnhakijoiden tyytyväisyyttä rekrytointiprosessissa on saada työnhakija tuntemaan, että hän saa mahdollisimman henkilökohtaista kohtelua prosessin ajan (aTalent Recruiting Rekrytointitutkimus). Haastattelijalla on suuri vaikutus siihen, minkälaisena työnhakija kokee rekrytointiprosessin. Haastattelija ja haastattelutilanne voivat vaikuttaa rekrytointiprosessin onnistumiseen niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Aiemmin todettiin, että rekrytoijan tai haastattelijan demografisilla tekijöillä ei ole juurikaan merkitystä siihen, minkälaiseksi rekrytointiprosessi koetaan (Chapman ym. 2005, 934, 938). Sen sijaan hyvä haastattelija saa hakijan tuntemaan itsensä halutuksi ja tärkeäksi ja tekee haastattelusta miellyttävän ja epämuodollisen. Huono haastattelija ei ole kunnolla valmistautunut haastatteluun, antaa itsestään ylimielisen ja epäkohteliaan kuvan ja saa haastateltavan tuntemaan itsensä vähempiarvoiseksi. (Boswell ym. 2003, 29-31.) Behlingin, Labovitzin ja Gainerin vuonna 1968 kehittämän kriittisen kontaktiteorian mukaan haastattelijalla on jopa enemmän merkitystä arvioitaessa potentiaalisia työnantajia kuin työpaikkaan tai organisaatioon itseensä liittyvät ominaisuudet (Walker ym. 2015, 1000). Myös suomalainen rekrytointitutkimus osoittaa, että haastattelija voi parantaa hakijan työnhakukokemusta tekemällä haastattelutilanteesta miellyttävän ja vastaavasti huonontaa kokemusta kysymällä epärelevantteja kysymyksiä (aTalent Recruiting Rekrytointitutkimus).

#### **4.1.6 Asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus**

Sheinin ja Ramaseshanin (2016, 15-16) mukaan asiakkaat ovat eri kohtaamispisteissä joko suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa myös muiden asiakkaiden kanssa, ja myös tällä on vaikutusta muodostuvaan asiakaskokemukseen. Kimin ja Choin (2016, 386) mukaan asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus on jaettavissa kolmeen eri tyyppiin: vuorovaikutukseen tuttavien, tuntemattomien sekä yleisön kanssa. Ensimmäisellä tarkoitetaan asiakkaan vuorovaikutusta niiden muiden asiakkaiden kanssa, joiden kanssa on vahva sosiaalinen side, kuten ystävät ja perheenjäsenet. Toisella taas tarkoitetaan



vuorovaikutusta niiden asiakkaiden kanssa, jotka ovat entuudestaan tuntemattomia, ja joiden kanssa asiakas on silti suorassa vuorovaikutuksessa. Yleisöllä viitataan niihin asiakkaisiin, jotka kokevat saman palvelun samanaikaisesti, mutta jotka eivät ole lainkaan suorassa vuorovaikutuksessa keskenään. Esimerkiksi muiden asiakkaiden määrä liikkeessä voi vaikuttaa siihen, minkälaiseksi asiakaskokemus muodostuu. (Kim & Choi 2016, 386.) Kimin ja Choin tarkastelemassa massapalvelukontekstissa tuttavien sekä yleisön kanssa tapahtunut vuorovaikutus oli merkityksellistä muodostuvalle asiakaskokemukselle, mutta muiden tuntemattomien asiakkaiden kanssa tapahtuvalla vuorovaikutuksella ja asiakaskokemuksella ei ollut kovinkaan merkittävää yhteyttä. (Kim & Choi 2016, 390-391.)

Asiakkaiden keskinäisen vuorovaikutuksen yhteys asiakaskokemukseen on nähtävissä etenkin ostotapahtumaa edeltävässä vaiheessa, jossa puskaradion merkitys on kasvat-  
tanut rooliaan. Ihmiset etsivät varmistusta valinnoilleen muiden asiakkaiden kautta, esimerkiksi asiakasarvioiden kautta. Fyysisessä ympäristössä myös pelkkä muiden asiakkaiden läsnäolo saattaa vaikuttaa asiakaskokemukseen. (Shein ja Ramaseshan 2016, 15-16.) Myös Verhoef ym. (2009, 34) tukevat tätä väitettä toteamalla, että sosiaalisella ympäristöllä on myös vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen, jolloin asiakaskokemukseen voi todella vaikuttaa esimerkiksi muiden asiakkaiden läsnäolo liikkeessä.

Myös työnhaun yhteydessä ihmiset luottavat mielellään muiden ihmisten vertaisarvioihin. Puskaradiolla on merkitystä organisaation houkuttelevuuteen. Työnhakijat luottavat enemmän hyvän ystävän kuin tuttavan arvioon organisaatioon. Samoin word-of-mouthin arvo nousee, kun sen levittäjänä on organisaation oma työntekijä ja kun positiivisen word-of-mouthin levittämisestä ei saa taloudellista palkkiota. (Van Hoyer 2016, 48.)

Rekrytointiprosessissa asiakaskokemukseen mahdollisesti vaikuttavan yleisön muodostavat muut samaa työpaikkaa hakevat työnhakijat, joiden kanssa ei kuitenkaan olla suorassa vuorovaikutussuhteessa. Työnhakijat saattavat olla vuorovaikutuksissa myös täysin entuudestaan tuntemattomien, muiden työnhakijoiden kanssa esimerkiksi ryhmähaastattelutilanteessa. (vrt. Kim & Choi 2016, 386.)

#### **4.1.7 Tuotteeseen liittyvät elementit**

Tuotteeseen liittyvät elementit tarkoittavat kaikkia suoria ja epäsuoria kontakteja, joita asiakkaalla on yrityksen aineellisten tai aineettomien tuotteiden kanssa. Fyysisessä ympäristössä nämä voivat olla suoraan aineelliseen tuotteeseen liittyviä seikkoja, kuten tuotteen laatuun tai tuotevalikoimaan. Asiakaskokemukseen voi vaikuttaa myös asiakkaan välillinen yhteys yrityksen aineettomaan tarjontaan. (Stein & Ramaseshan 2016, 16.)

Rekrytointiprosessia tarkasteltaessa aineettomaan tuotteeseen liittyvät elementit voivat tarkoittaa esimerkiksi itse haettavaa työpaikkaa koskevat odotukset ja ajatukset sekä organisaatioon liittyvät odotukset (vrt. Klaus ym. 2013, 512). Vaikka jotkin tutkimukset osoittavat, että itse haettavaan työpaikkaan tai organisaatioon liittyvät ominaisuudet eivät vaikuta organisaatioon houkuttelevuuteen yhtä paljon kuin rekrytoijan käyttäytyminen tai muut rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuuteen vaikuttavat tekijät (Walker ym. 2015, 1000), on työpaikalla ja organisaatiolla itsellään merkitystä rekrytointiprosessin lopputulokseen. Etenkin työnantajamielikuvalla on nähty olevan vaikutusta rekrytoinnin onnistumiseen, etenkin sen alkuvaiheessa, eli potentiaalisia työntekijöitä houkutteeltaessa (Ployhart 2006, 871; Kaur ym. 2015, 10). Sen sijaan työnantajamielikuvan yhteyttä hakijakokemukseen työnhakijan näkökulmasta ei ole tutkittu.

Näitä elementtejä tarkasteltaessa on kuitenkin oleellista huomata, että tietyt rekrytointiprosessien elementit eivät ole suoraan luettavissa yhden asiakaskokemuksen elementin alle. Esimerkiksi työnhakijan ja rekrytoijan välinen vuorovaikutus on tulkittavissa myös viestinnälliseksi elementiksi. Samoin teknologiset elementit vaikuttavat suoraan prosessin sujuvuuteen.

## 4.2 Hakijakokemuksen määritelmän muodostaminen

Tässä tutkielmassa hakijakokemuksen määritelmä muodostetaan aiemmin käsitellyn asiakaskokemuksen teorian sekä tutkimuksissa havaittujen työnhakijoiden kokemusten, reaktioiden ja asenteiden pohjalta. Hakijakokemus määritellään seuraavasti: *Hakijakokemus on työnhakijan subjektiivinen ja kokonaisvaltainen kokemus rekrytointiprosessista, joka muodostuu hakijan ja yrityksen suoran tai epäsuoran vuorovaikutuksen seurauksena työnhaun yhteydessä. Tämä kokemus muodostuu kohtaamispisteissä, jotka tapahtuvat ennen varsinaista rekrytointiprosessia, sen aikana ja sen jälkeen.* (mukaillen Gentile ym. 2007, 395; Meyer & Schwager 2007, 118-119; Mascarenhas ym. 2006, 399; Honkaniemi ym. 2013, 32.) Esimerkki hakijakokemuksesta voisi olla se, että työnhakija ei tunne oloaan ”erityiseksi” tai ”halutuksi” rekrytointiprosessin aikana (Boswell ym. 2003, 30).

Työnhakijan hakijakokemusta rekrytointiprosessissa voidaan verrata asiakaskokemukseen. Aiemmin esitettiin, että asiakaskokemus voidaan määritellä kokonaisvaltaisena, subjektiivisena reaktiona, joka asiakkaalle muodostuu kohdatessaan tai ollessaan suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa yrityksen, sen tuotteen tai edustajan kanssa (Gentile yms. 2007, 395; Meyer ja Schwager 2007, 118-119; Mascarenhas ym. 2006, 399). Kuten asiakaskokemuksinkin kattaa kaikki kohtaamiset yrityksen kanssa asiakkaan etsiessä tuotetta, asioidessaan yrityksen edustajan kanssa, ostaessaan tuotteen tai jopa ostotapahtuman jälkeen kuluttaessaan ostamaansa tuotetta (Ponsignon ym. 2015, 303),

myös hakijakokemus ilmenee lukuisissa kohtaamispisteissä, joissa työnhakija kohtaa yrityksen, esimerkiksi huomattaessaan työpaikkailmoituksen, ottaessaan yhteyttä yrityksen edustajan, jättäessään työhakemuksen, käydessään työhaastattelussa, saadessaan palautetta ja tullessaan valituksi tai ei-valituksi haettuun työtehtävään.

Myös asiakaspolkua voidaan soveltaa rekrytointiprosessiin. Edellä todettiin, että asiakaskokemus voidaan nähdä asiakaspolkuna, jossa asiakas kohtaa yrityksen eri kohtaamispisteissä (Meyer & Schwager 2007, 3, Homburg ym. 2015, 11-12). Walkerin ym. (2013, 1337) mukaan myöskään rekrytointi ei ole staattista, vaan sitä on tarkasteltava pitkäaikaisena prosessina, joka koostuu lukuisista kohtaamisista työnhakijoiden ja yrityksen edustajien välillä (vrt. asiakaskokemuksen kohtaamispisteet). Hakijakokemus muodostuu jatkumona, joka korostuu pitkäjänteisessä ja moniulotteisessa rekrytointiprosessissa, aivan kuten asiakaskokemus asiakkaan ja yrityksen kohdatessa (vrt. Klaus ym. 2013, 510). Myös rekrytointien yhteydessä voidaan tunnistaa ennen ja jälkeen prosessia tapahtuvat vaiheet, joita voivat olla esimerkiksi aiemmat mielikuvat yrityksen brändistä ja palautteenanto rekrytointiprosessin jälkeen.

Samalla tavalla, kuin yritykset voivat pyrkiä hallitsemaan asiakaspolkua (Berry, Carbone, Haeckel 2002, 85), myös rekrytointiprosessia voidaan pyrkiä hallitsemaan tunnistamalla yrityksen ja työnhakijan useat kohtaamispisteet ja niiden vaikutukset hakijakokemukseen. Tämä on tärkeää, sillä myös työnhakijat arvioivat yritystä läpi rekrytointiprosessin (Walker ym. 2013, 1341).

Kuten asiakaskokemusta koskevaa kirjallisuutta tarkastellessa huomataan, suuri osa asiakaskokemusta käsittelevästä akateemisesta tutkimuksesta on toteutettu vähittäiskaupan kontekstissa. Rekrytointimarkkinoilla korostuvat samat asiat kuin vähittäiskaupan alalla, kuten asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja yritysten keskinäinen kilpaileminen. On siis luontevaa pitää työnhakijoita yrityksen tärkeinä rekrytointimarkkinoiden asiakaina (Gretczko & Cleary 2016, 8). Taulukossa 4 tuodaan vielä yhteen hakijakokemuksen elementtejä olemassa olevasta kirjallisuudesta sekä huomioita siitä, miten näitä tulisi toteuttaa, jotta hakijakokemus olisi hyvä, siltä osin kuin näitä on tutkittu. Hakijakokemuksen muodostumisen ymmärtäminen on tärkeää, sillä kuten aiemmin on todettu, tunnistamalla eri rekrytointiprosessin vaiheiden herättämiä tunteita voidaan varmistaa, että hyvä mielikuva työnantajasta säilyy myös rekrytointiprosessin ajan ja sen jälkeen (Walker ym. 2013, 1326). Muita hakijakokemuksen mahdollisia seurauksia, joita on tunnistettu aiemmassa rekrytointiprosesseja koskevassa tutkimuksessa, on koottu taulukkoon 5.

Hakijakokemusta on mielekästä tutkia antamalla ääni työnhakijalle, pikemminkin kuin tutkimalla yritysten julkilausuttuja rekrytointistrategioita tai dataa esimerkiksi työnhakijoiden määrästä. Tutkimuksenteon metodologisiin valintoihin paneudutaan seuraavaksi.

Taulukko 4 Hakijakokemuksen elementit aikaisemmassa kirjallisuudessa

<b>Elementti</b>	<b>Määritelmä</b>	<b>Esimerkki rekrytointiprosessin kontekstissa</b>	<b>Hyvän hakijakokemuksen edellytyksiä</b>
Fyysiset elementit	Fyysiset ominaisuudet, joita asiakas huomaa kohdatessaan yrityksen	Työpaikkailmoitus Yrityksen tilat	Selkeä ja rehellinen työpaikkailmoitus
Teknologiset elementit	Asiakkaan suora kontakti teknologiaan asiakkaan kohdatessa yritys	Työnhakuportaalit Työpaikkailmoittelu internetissä	Teknologian edesauttama tehokkuus Teknologian käyttäjäystävällisyys
Viestinnälliset elementit	Yksipuolinen viestintä yritykseltä asiakkaalle	Viestintä rekrytointiprosessin etenemisestä Palaute	Avoin, nopea ja proaktiivinen viestintä Palauteen saaminen
Prosessiin liittyvät elementit	Toimenpiteet, jotka asiakkaan on tehtävä, jotta saa haluamansa lopputuleman yrityksen kanssa	Prosessin sujuvuus Prosessin kesto	Nopea, sujuva ja vaivaton rekrytointiprosessi Tarkoituksenmukaiset valintamenettelyt
Asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus	Suorat ja epäsuorat kontaktit, joita asiakkaalla on yrityksen edustajan kanssa	Vuorovaikutus työpaikkahaastattelussa	Miellyttävä ja epämuodolliselta tuntuva haastattelu-tilanne Henkilökohtaisuuden tuntu
Asiakkaiden välinen vuorovaikutus	Suorat ja epäsuorat kontaktit, joita asiakkaalla on muiden asiakkaiden kanssa	Vuorovaikutus muiden työnhakijoiden kanssa	Ei tutkittu
Tuotteeseen liittyvät elementit	Suorat ja epäsuorat kontaktit, joita asiakkaalla on yrityksen aineettomien tuotteiden kanssa	Työpaikkaan tai organisaatioon liittyvät odotukset ja mielikuvat	Ei tutkittu

Taulukko 5 Hakijakokemuksen seuraukset aikaisemmassa kirjallisuudessa

<b>Tutkittu seuraus</b>	<b>Yhteys hakijakokemukseen</b>
Uskollisuus	Hakijakokemuksella voidaan vaikuttaa siihen, kuinka halukas hakija on hakemaan yrityksestä töitä sekä siihen, kuinka todennäköisesti hän vastaanottaa tarjotun työn
Brändiassosiaatiot ja -pääoma	Rekrytoinnin lopputuloksen yhteys organisaation vetovoimaan ja houkuttelevuuteen. Hakijakokemusta parantamalla voidaan myös saada yritykselle lisää kuluttavia asiakkaita.
Koettu laatu	Ei tutkittu
Kuluttajakansalaisuus	Ei tutkittu

Lisäksi hakijakokemuksen seurauksia on tutkittu yrityksen maineen kautta. Aiemmin tutkielmassa on todettu, että hyvin hoidettu rekrytointiprosessi parantaa yrityksen työnantajamielikuvaa ja -mainetta, muun muassa siten, että hakijoiden kohtelu rekrytointiprosessin aikana saattaa lisätä mielikuvia siitä, miten yritys kohtelee myös omia työntekijöitään. (Kaur ym. 2015, 9; Boswell 2003, 29).

## 5 TUTKIMUSMETODOLOGIA

### 5.1 Menetelmän valinta

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella työnhakijoiden hakijakokemusta ja ymmärtää sen muodostumista ja seurauksia rekrytointiprosesseissa. Työnhakijoiden kokonaisvaltaista kokemusta, hakijakokemusta, ei olla juurikaan tutkittu akateemisissa piireissä, joten ymmärrystä siitä on syytä kasvattaa. Tämä tutkielma pyrkii kasvattamaan tuota ymmärrystä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keinoin, sillä sitä pidetään yleisesti joustavampana (King 2004, 20), vapaamuotoisempana ja syvällisempänä tutkimusmetodinä kuin kvantitatiivista tutkimusta (Räsänen 2005, 87). Tutkielman tarkoitus on niin kartoittaa tätä vähän tunnettua ilmiötä, kuvailla ilmiön keskeisiä piirteitä ymmärtämällä hakijoiden kokemuksia rekrytointiprosesseista kuin tunnistaa syy-seuraussuhteita hyvän hakijakokemuksen ja sen seurausten välillä, mihin laadullinen tutkimus sopii hyvin (Hirsjärvi ym. 2015, 138).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja pyrkimyksenä on tutkia tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2015, 161). Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on myös induktiivinen ote tutkimusentekoon, eli tutkimuksesta saatavien tulosten pohjalta pyritään kehittämään uusia teoreettisia ideoita (Räsänen 2005, 87).

Tutkielman laadukkuuden varmistamiseksi tutkijan on esitettävä tutkimuksen taustalla oleva tutkimusparadigma, sillä tämä paljastaa tutkijan ennakkokäsityksiä aiheesta sekä antaa lisää ymmärrystä sille, miksi jotkin tietyt teoriat ja mallit on valittu tutkielman tueksi (Gummesson 1991, 160). Tässä tutkielmassa tutkimusongelmaa tarkastellaan hermeneuttis-fenomenologisesta näkökulmasta. Van Manen (1990, 19) on määrittellyt hermeneuttis-fenomenologisen näkökulman tarkoitukseksi rakentaa mielikuvia herättävä kuvaus ihmisten toiminnasta, käyttäytymisestä, aikeista ja kokemuksista todellisessa maailmassa (McAuley 2004, 193).

Tarkemmin eriteltynä hermeneuttinen lähestyminen tutkimukseen keskittyy ilmiöiden ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen (Gummesson 1991, 153). Sitä voidaan pitää positivistisen paradigman vastakohtana (McAuley 2004, 193), jossa tutkittavaa asiaa pyritään selittämään, määrittämään ja yleistämään pääasiassa kvantitatiivisen aineiston antamien tutkimustulosten ja tutkijan etäisen tutkimusotteen avulla. Tässä tutkielmassa käytettävässä hermeneuttisessa tutkimusparadigmassa tutkija hyväksyy subjektiivisuuden vaikuttavan tutkimustuloksiin, sillä absoluuttisten faktojen ja lukujen sijaan tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään haastateltavan omien tulkintojen kautta. (Gummesson 1991, 153.) Hermeneuttinen lähestyminen sallii tulkintojen rakentumisen muun muassa sosiaalisten olosuhteiden mukaan, minkä vuoksi tutkimuksen tuloksena syntyvä

analyysi riippuu aina siitä, kuka tutkimuksen tulkitsee (McAuley 2004, 193-194). Tätä tutkijalle luontaista tapaa ymmärtää asioita jo ennen tutkimuksen toteutusta kutsutaan esiymmärrykseksi (Laine 2010, 32). Hermeneuttinen lähestymistapa sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen, sillä saatavat tutkimustulokset perustuvat pääasiassa ei-kvantitatiiviseen aineistoon ja tutkimustuloksiin vaikuttavat myös henkilökohtaiset kokemukset, kuten tässä tapauksessa työnhakijoiden kokemukset (Gummesson 1991, 153).

Näkökulma on valittu siksi, että työnhakijoiden omat henkilökohtaiset kokemukset ja tuntemukset on syytäkin ottaa tutkimuksessa huomioon, eikä tutkimuksesta saatava tulos ole tarkoitukseen pitää absoluuttisena faktana. Hermeneuttisen näkökulman valitseminen on mielekäs myös siitä syystä, että se antaa tutkijalle oikeuden myötävaikuttaa tutkimukseen sekä objektiivisella että subjektiivisella panoksellaan (McAuley 2004, 195).

Fenomenologinen näkemys taas pyrkii ottamaan tutkijan mahdolliset ennakkoolettamukset huomioon niin, etteivät ne vaikuta liiaksi tulkintaan ja analyysiin (King 2004, 12-13). Fenomenologinen lähestyminen tutkimukseen tuo siis jonkinlaista vastapainoa aiemmin esitellylle, hyvinkin paljon tutkijan asemaa korostavalle hermeneuttisella lähestymisellä. Fenomenologinen näkökulma on erityisen hyvä tutkimuslähtökohta silloin, kun on kyse kokemusten tutkimisesta, jolloin halutaan korostaa haastateltavan omakohtaisia kokemuksia ja kokemukselle annettuja merkityksiä (Laine 2010, 29, 38). Kokemus voidaan määritellä laajasti ”ihmisen kokemuksellisenä suhteena omaan todellisuuteensa (Laine 2010, 29).

Tässä tutkielmassa hermeneuttis-fenomenologinen lähestyminen tutkimukseen on tarpeen, sillä tutkielman tekijällä on väistämättä ennakkoon muodostuneita käsityksiä mahdollisista tuloksista ennen aineistonkeruuta. Näiden ennakkoolettamusten ei haluta antaa vaikuttaa tulkintaan ja analyysiin liiaksi, sillä tutkimuksen objektiivisuus halutaan säilyttää tutkimuksen luotettavuuden säilyttämiseksi. Kuitenkin osittain subjektiivisetkin tulkinnat hyväksytään, sillä aineiston luonteen vuoksi sitä ei voida lähestyä täysin objektiiviselta kannalta. Tämän vuoksi hermeneuttis-fenomenologinen metodi vaatii tutkijalta paljon, sillä tutkijan on perusteltava itselleen tekemiään tutkimuksellisia valintoja jatkuvasti tutkimuksen jokaisessa vaiheessa (Laine 2010, 28). Tutkimuksen annista kuitenkin suuri osa on nimenomaan työnhakijoiden kokonaisvaltaisten kokemusten ymmärtämisessä, mitä ei voi tapahtua, mikäli aineistoa lähestyttäisiin täysin faktalähtöisesti.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

### 5.2.1 Haastateltavien valinta ja aineiston kattavuus

Tutkielman toteutukseen valittavien metodien on oltava sopivia tutkittavaan ongelmaan nähden (Gummessoon 1991, 161), joten tutkimusmetodi on valittava tarkoin. Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisen tutkimuksen metodein, sillä tutkimuksen tarkoituksena on syvällisesti ymmärtää, mitkä seikat vaikuttavat hyvän hakijakokemuksen muodostumiseen sekä minkälaisia seurauksia tällaisilla hakijakokemuksilla on. Koska laadullisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun lähteenä (Hirsjärvi ym. 2016, 164), tutkimus toteutetaan haastatteleamalla työnhakijoita, joilla on hyviä hakijakokemuksia. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluin.

Aineiston täytyy olla tarpeeksi laaja, jotta siitä voitaisiin tehdä yleistäviä päätelmiä (Alasuutari 2011, 82-83) ja jotta tutkimus olisi uskottava (Gummessoon 1991, 161). Usein laadullisessa tutkimuksessa arvostetaan myös aineiston diversiteettiä eli moninaisuutta (King 2004, 16). Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteeksi on otettu asiantuntijarekrytointiprosesseihin osallistuneet työnhakijat. Asiantuntijarekrytointiprosessilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa sellaista rekrytointiprosessia, jonka tavoitteena on palkata henkilö asiantuntijatehtävään. Asiantuntijatehtäväksi taas määritellään ”suorittavat tutkimustyöhön, tieteellisiin tai taiteellisiin konsepteihin ja menetelmiin sekä hallinnon ja liike-elämän säännösten soveltamiseen liittyvät tekniset, työnjohdolliset ja muut tehtävät” (Tilastokeskus). Haastateltavat on etsitty LinkedIn-palvelun kautta. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti haastateltavat valittiin kuitenkin tarkoituksenmukaisesti, ei pelkästään satunnaisotantaa hyödyntäen (Hirsjärvi ym. 2015, 164).

Tämän tutkimuksen haastateltavia valittaessa kriteereinä olivat seuraavat tekijät: 1) Henkilö on osallistunut asiantuntijarekrytointiprosessiin määritellen asiantuntijatehtävän, kuten yllä mainittu; 2) henkilö on hakenut töitä viimeisen vuoden aikana; 3) henkilöllä on kokemistaan rekrytointiprosesseista positiivisia kokemuksia; 4) henkilö on uransa alkuvaiheessa, eli valmistumisesta on kulunut aikaa maksimissaan viisi vuotta. Toinen kriteeri otettiin siksi, että voidaan olettaa, että rekrytointiprosessi on henkilöllä suhteellisen tuoreessa muistissa, mikäli siitä on korkeintaan vuosi aikaa. Kolmas kriteeri otettiin huomioon tutkielman osaongelman vuoksi, sillä tutkielmalla pyritään luomaan ymmärrystä nimenomaan siitä, *miten luoda hyvä hakijakokemus ja toisaalta siitä, millaisia seurauksia hakijakokemuksella voi olla yritykselle tulevaisuudessa*. Jotta pystytään tunnistamaan elementtejä, jotka yhdistävät hyviä hakijakokemuksia, täytyy haastateltavilla olla kokemuksia hyvästä rekrytointiprosessista. Tämä ei kuitenkaan estä sitä, ettei haastateltava olisi voinut tuoda esiin myös huonoja kokemuksiaan vertailukohteiksi.



Haastateltavia valittaessa kriteerinä hyvälle hakijakokemukselle ei tässä tutkielmassa ollut se, että positiivisen kokemuksen olisi oltava nimenomaan sellaisesta rekrytointiprosessissa, jonka lopputuloksena ei ole saanut haettua työpaikkaa. Kun työnhakija saa rekrytointiprosessin päätteeksi työpaikan, tämän voisi nähdä vaikuttavan subjektiivisesti siihen, minkälaisena henkilö kokee rekrytointiprosessin. Kuitenkaan tässä tutkielmassa ei ole haluttu karsia näitä henkilöitä pois, sillä sen voisi myös nähdä vaikuttavan lopputulokseen ja rajaavan mahdollisia kokemuksia. Haastatteluja tehtäessä huomattiin, että työnhakijat osaavat tuoda esiin positiivisia kokemuksia niin sellaisista rekrytointiprosesseista, joiden päätteeksi ovat saaneet hakemansa työpaikan kuin sellaisista, joiden päätteeksi eivät ole saaneet kyseistä työpaikkaa. Tämä tulee kuitenkin ottaa huomioon tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta arvioitaessa.

Taulukossa 6 on kuvattu aineistoa esittämällä haastateltavien sukupuoli ja ikä, koulutus ja valmistumisesta kulunut aika, läpikäytyjen rekrytointiprosessien määrä karkeasti viimeisen vuoden aikana, ala, jolta on pääasiallisesti hakenut töitä sekä haastattelun ajankohta ja kesto. Haastateltavat pysyttelevät tutkielmassa anonyymeina. Myös haastateltavien mainitsevat yritykset pysyvät tässä tutkielmassa anonyymeina.

Haastateltavat ovat iältään melko saman ikäisiä (23-33-vuotiaita) ja heillä on joko ylempi tai alempi korkeakoulututkinto. Puolet haastateltavista ovat haastatteluhetkenä valmistuneita ja puolet ovat opintojensa aivan loppuvaiheessa ennustaen valmistuvansa viimeistään yhden vuoden sisällä. Niilläkin haastateltavilla, jotka ovat jo valmistuneet korkeakoulusta, tutkinnon saavuttamisesta oli korkeintaan neljä vuotta. Haastateltavat ovat valmistuneet ja hakeneet töitä pääasiallisesti kaupalliselta ja tekniseltä alalta.

Taulukko 6 Aineiston kuvaus

<b>Alias</b>	<b>Sukupuoli ja ikä</b>	<b>Koulutus ja valmistumisvuosi (suluissa ennustettu)</b>	<b>Rekrytointiprosessin määrä viimeisen vuoden aikana (1; 2-10; 11-20; 20+)</b>	<b>Ala, jolta hakee töitä</b>	<b>Haastattelun ajankohta</b>	<b>Haastattelun kesto (min)</b>
H1	Nainen, 26	Tradenomi, 2017	2-10	IT	13.3.2017	33
H2	Nainen, 23	Kasvatustieteen maisteri, 2017	20+	Henkilöstöhallinto	13.3.2017	32
H3	Nainen, 23	Kauppatieteiden maisteri, (2017)	2-10	Markkinointi	14.3.2017	26
H4	Nainen, 33	Tradenomi, (2017)	20+	Media	14.3.2017	26
H5	Mies, 31	Tradenomi, 2013	20+	Markkinointi	14.3.2017	83
H6	Mies, 29	Kauppatieteiden maisteri, 2017	2-10	Teknologia	15.3.2017	44
H7	Mies, 26	Kasvatustieteen maisteri, (2018)	2-10	Henkilöstöhallinto	15.3.2017	26
H8	Mies, 29	IT-tradenomi, (2017)	2-10	IT	15.3.2017	29
H9	Nainen, 24	Tradenomi, 2015	2-10	Henkilöstöhallinto	15.3.2017	28
H10	Nainen, 24	Kauppatieteiden maisteri, (2017)	11-20	Markkinointi	16.3.2017	29

### 5.2.2 *Aineistonkeruumetodina puolistrukturoitu teemahaastattelu*

Tutkimusmetodiksi valittiin teemahaastattelu muun muassa siksi, että tutkimuksen kohteena on vähän tutkittu, jopa arka aihe, joka vaatii olemassa olevien tietojen syventämistä (Hirsjärvi ym. 2015, 205-206). Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena ovat ihmisten kokemukset, jolloin puhutaan merkitysrakenteista. Tutkitaan siis sitä, miten haastateltavat hahmottavat ja jäsentävät kokemuksiaan, tässä tapauksessa hakiessaan töitä tietystä yrityksestä. Tällöin aineiston täytyy koostua vapaasta tekstistä, eli haastateltavan on saatava kertoa kokemuksistaan ja tuntemuksistaan omin sanoin, eikä vastaamaan haastattelijan strukturoituihin eli jäsenneltyihin vastausvaihtoehtoihin. (Alasuutari 2011, 83.) Lisäksi tutkitaan emotionaalisesti arkaa aihetta, johon liittyy vähän tutkittuja seikkoja, joten puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sopii tutkimusmetodiksi hyvin (Hirsjärvi & Hurme 1982, 35).

Haastattelutyypiksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, vaikka Laine (2010, 37) ei pidä sitä parhaana mahdollisena tapana tutkia kokemuksia. Teemahaastattelu muistuttaa pitkälti vapaamuotoista keskustelutilannetta (Alasuutari 2011, 144), kuitenkin sillä erotuksella, että haastattelun päämääränä on informaation kerääminen (Hirsjärvi & Hurme 1982, 25) ja haastattelutilanteessa tieto on haastateltavalla, jota haastattelija pyrkii tietämättömänä osapuolena hankkimaan (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22). Teemahaastattelussa keskustelu kohdennetaan nimensä mukaisesti tiettyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 1982, 36). Toisin kuin avoimessa haastattelussa, teemahaastattelussa kysymysten muotoilu ja kysymysalueet ovat etukäteen määriteltäviä, mutta täysin strukturoidusta haastattelusta poikkeavasti kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole tarkkaan määriteltä (Hirsjärvi & Hurme 1982, 36, 38).

Haastattelurunko määrittää raamit keskustelun kululle, mutta haastattelutilanteissa on tarkoituksenmukaista saada haastateltavat kertomaan avoimesti kokemuksistaan ja antaa mahdollisuus jopa uusien näkökulmien esiintuomiseen. Tästäkin syystä haastattelu on hyvä ja joustava tapa kerätä aineistoa. Se antaa muita aineistokeruumenetelmiä paremmin haastattelijalle mahdollisuuden muokata ja säädellä kysymys- tai teemarunkoa haastattelun aikana (Hirsjärvi ym. 2015, 205). Teoriatiedon pohjalta muodostetulla haastattelurungolla ei haluta rajoittaa esille tulevia asioita, sillä tutkittava ilmiö on vähäntutkittu, eikä kaikkia mahdollisia seikkoja olla välttämättä käsitelty aiemmassa akateemisessa kirjallisuudessa. Koska haastateltavan käsitykset saattavat kuitenkin olla oman tietämyksen perusteella ehdottomia ja vastaukset tämän tietämyksen perusteella värittyneitä ja harkitsemattomia, haastattelijan on tuettava vastauksenantoa metodologisesti erityyppisillä kysymyksillä (Flick 2005, 80).

Puolistrukturoidussa haastattelussa jokaista teorian mukaista aihealuetta tulisi lähestyä kolmella erityyppisellä kysymyksellä: avoimilla, teorialähtöisillä ja hypoteesinmukaisilla sekä haastavilla kysymyksillä. Avoin kysymys lähestyy tutkittavaa aihetta täy-

sin neutraalista näkökulmasta ja haastateltavalla on mahdollisuus vastata siihen oman valmiin tietämyksensä perusteella. Teorialähtöiset ja hypoteesinmukaiset kysymykset perustuvat joko aiempaan teoriaan tai tutkijan teoreettisiin oletuksiin, ja niillä pyritään vaikuttamaan haastateltavan ehdottomana pitämään tietämykseen tehden siitä eksplisiittisempää. Haastavilla kysymyksillä pyritään saamaan haastateltava pohtimaan vastauksiaan kriittisesti vaihtoehtojen kautta. (Flick 2005, 81-82.)

### 5.2.3 *Haastattelurungon laatiminen*

Haastattelurungon laatiminen ja haastatteluteemojen muotoilu ovat yksi suunnittelu- vaiheen tärkeimpiä vaiheita, kun on kyse teemahaastattelusta. Koska teemahaastattelussa haastattelurungon on oltava niin väljä, että se mahdollistaa kaikkien moninaiseen tutkittavaan ilmiöön liittyvien, myös yllättävien, seikkojen paljastumisen, laaditaan yksityiskohtaisen kysymysluettelon sijaan teema-alueuuttelo. Teema-alueet määritellään tutkimusilmiöön liittyvien pääkäsitteiden ympärille. Haastattelun aikana haastattelija voi tällöin syventää keskustelua teemojen ympärillä niin pitkälle kuin tutkimuksen tarkoitus vaatii. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 41-42.) Kokemuksia tutkittaessa erityishuomiota on kiinnitettävä tapaan, jolla asioista kysytään. Haastattelussa on hyvä olla korostamatta tutkimuksellisia käsitteitä, sillä se voi vaikuttaa tapaan, jolla haastateltava alkaa kokemuksistaan kertomaan. Kokemuksista kannattaa puhua kysymyksenasettelunkin osalta mahdollisimman konkreettisesti. (Laine 2010, 38-39.)

Haastattelu on hyvä aloittaa taustatietojen, kuten tässä tapauksessa iän, sukupuolen, työnhaun keston sekä läpikäytyjen rekrytointiprosessien määrän karkeasti viimeisen vuoden aikana, keräämisestä (Hirsjärvi & Hurme 1982, 59). Nämä taustatiedot auttavat sekä vastausten jäsentämisessä että mahdollisten erojen ymmärtämisessä.

Tutkittavien käsitteiden operationalisointi on tärkeä osa tutkimuskysymysten laadintaa. Operationalisointi tarkoittaa sitä, että määritellään tavat, joilla tutkimuksenkohdetta voidaan empiirisesti tutkia. Operationalisoinnin tarkoitus on siis metodologinen. (Hirsjärvi, Remes, Liikanen & Sajavaara 1992, 24-25.) Taulukossa 7 esitellään haastatteluisa käytetty haastattelurunko. Teemat on rakennettu sekä päätutkimuskysymyksen että osa-ongelmien ympärille. Koko haastattelurunko löytyy liitteenä.

Taulukko 7 Tutkimuksen operationalisointi

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella työnhakijoiden hakijakokemusta ja ymmärtää sen muodostumista ja seurauksia rekrytointiprosesseissa		
Osaongelma	Avainkäsitteet	Haastatteluteemat
Mistä hakijakokemus muodostuu?	Kohtaamispisteet Asiakaspolku Asiakaskokemuksen seitsemän elementtiä	Hakijakokemuksen muodostuminen Asenteet työnhakuun Kokemukset rekrytointiprosesseista Kokemukseen vaikuttavat elementit
Mitkä seikat vaikuttavat rekrytointiprosessissa siihen, että hakijakokemus on hyvä?	Ks. edellinen kohta	Hyvän kokemuksen elementit
Mitä seurauksia hakijakokemuksella on?	Uskollisuus Maine Brändiassosiaatiot Koettu laatu Kuluttajakansalaisuus	Hakijakokemuksen seuraukset Muuttuneet asenteet työnhakuun

### 5.3 Aineiston analysointi

Analyysivaiheessa pyritään saamaan selville vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi ym. 1992, 53). Tässä tapauksessa, kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin, tutkimuskysymyksiä on pyritty lähestymään ymmärtävästä näkökulmasta (Hirsjärvi ym. 1992, 56). Laadulliselle tutkimukselle, varsinkin fenomenologisella näkökulmalla tehdylle tutkimukselle (King 2004, 13), on ominaista, että aineistonkeruu, analyysi ja tulkinta tapahtuvat jokseenkin samanaikaisesti, joten tapa, jolla aineistoa

pyritään lähestymään, muokkautuu aineistonkeruuvaiheessa. Lisäksi haastatteluun kerätyn aineiston analyysiin ei ole olemassa yleisiä analyysimenetelmiä. (Räsänen 2005, 93.)

Haastattelut tallennettiin nauhurille ja kirjattiin ylös sanatarkasti, ja vasta tästä yksityiskohtaisesta haastattelumuistiosta tehtiin tutkielman tulokset esittävät analyysit, sillä laadullisella tutkimukselle ominaisella tavalla analyysi tehdään mahdollisimman yksityiskohtaisesti dokumentoiduista haastattelutilanteista (Alasuutari 2011, 85). Haastattelutilanteen nauhoitus ja kirjaaminen korostavat haastattelun institutionaalisuutta eli sitä, että haastattelulla on tietty päämäärä (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 23). Laadun takaamiseksi on tärkeää, että analyysivaihe aloitetaan mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen (Hirsjärvi ym. 1992, 55). Tämän tutkielman aineisto kerättiin helmikuussa ja maaliskuussa 2017, ja sen analysointi aloitettiin välittömästi sen jälkeen, joten tämä laadun kriteeri toteutui tässä tutkielmassa hyvin.

Laadullisen tutkimuksen osalta tärkeää on analyysivaiheessa sekä se, mitä sanotaan että se, miten se sanotaan. Analyysissa tulisi ottaa huomioon esimerkiksi mahdolliset tauot puheessa ja käytetyt ilmaiset sekä se, miten helposti haastateltavat pystyvät vastaamaan kysymyksiin (Räsänen 2005, 91). Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat kokemukset ja niille annetut merkitykset, joten tutkimusten tulosten on perustuttava selvitykseen mahdollisimman monista merkitysaspekteista (Laine 2010, 29). Myös tämän vuoksi haastattelut on litteroitu mahdollisimman tarkasti ja aineistoon on perehdytty pian aineistonkeruun jälkeen, jotta haastattelutilanteet olisivat selvästi tutkielmantekijän muistissa.

Hermeneuttis-fenomenologista tutkimusta tehdessä tutkijan on tärkeää tunnistaa esiymmärryksensä tutkimuksen kohteesta eli tavat, joilla tutkijaa ymmärtää kohdetta ennen tutkimuksen tekoa. Tutkijan on siis ensin laajennettava omaa subjektiivista perspektiiviään niin, että osaa tulkita haastateltavan merkitysrakenteita mahdollisimman laaja-alaisesti. Tutkijan on otettava etäisyyttä välittömiin tulkintoihin, vaikkakin fenomenologit korostavat intuition merkitystä. Fenomenologiassa ei aina edes suositella tulkinnan pohjaamista tiettyihin teoreettisiin malleihin ja viitekehyksiin, toisin kuin tässä tutkielmassa on tehty. (Laine 2010, 34, 41.)

Fenomenologinen tutkimus etenee useassa vaiheessa, joista ensimmäisessä pyritään selvittämään mahdollisimman tarkkaan kuvaukseen siitä, mitä on sanottu. Tässä vaiheessa tutkija pyrkii kuvaamaan käytyä dialogia mahdollisimman subjektiivisesti. Vasta tämän jälkeen aineistosta etsitään merkitysten muodostamia kokonaisuuksia ja samankaltaisuuksia, mihin voi vaikuttaa tutkijan oma intuitiivinen näkemys luoduista merkityksistä. Viimeisessä, synteesiksi kutsutussa vaiheessa luodaan merkityskokonaisuuksien pohjalta kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä, jolloin huomataan myös eri merkityskokonaisuuksien keskinäinen järjestäytyminen. Saatuja tuloksia voi lopuksi analysoida haluamastaan näkökulmasta. (Laine 2010, 40-44.) Fenomenologinen tutkimusote näkyy

tässä tutkimuksessa erityisesti siinä, että haastateltavien ääneen sanottujen merkitysten lisäksi painoarvoa tulkinnassa on annettu myös äänenpainoille ja muille haastattelutilanteessa merkille pantavat eleet ja ilmeet, jotka paljastavat haastateltavan ajatuksista enemmän, kuin mitä ääneen sanotaan.

Aineistoa analysoidessa on pyritty havaitsemaan sekä useasti toistuvia, odotettuja että odottamattomia vastauksia. Aineiston pohjalta vastataan tutkimuskysymykseen ja osa-ongelmiin. Tutkimusentulokset ja niiden tulkinta on esitetty luvussa 6. On kuitenkin muistettava, että tutkimus ei ole valmis vielä analyysin jälkeen, vaan tämän jälkeen tutkija tulkitsee analyysin tuloksia tekemällä niistä omia johtopäätöksiään (Hirsjärvi ym. 2015, 229). Johtopäätökset on esitetty luvussa 7.

## 5.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointi

Laadullista tutkimusta tehtäessä on muistettava, että tutkija ei voi täysin irrottautua omista arvolähtökohdistaan, eikä näin ollen täydellistä objektiivisuutta ole mahdollista saavuttaa. Laadullisella tutkimuksella pyritäänkin pikemminkin ”löytämään ja paljastamaan tosiasioita” kuin todistamaan absoluuttista totuutta. (Hirsjärvi ym. 2015, 161.) Tutkija mielletään tärkeäksi osaksi tutkimuskohdettaan, toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa tutkija observoi tutkimuskohdetta objektiivisesti ulkopuolelta, tutkimuskohteesta riippumatta (Räsänen 2005, 86-87). Jo tutkimukselliseksi paradigmaksi valittu hermeneuttinen näkökulma hyväksyy sen, että tutkijan subjektiivinen näkemys saattaa vaikuttaa analyysiin, sillä se ei perustu lukuihin tai muihin absoluuttisiin faktoihin, vaan teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusaineiston perusteella tehtävään tulkintaan (Gummesson 1991, 153). Lisäksi laadullinen aineisto, kuten tässä tapauksessa teemahaastattelut, antavat lukuisia vaihtoehtoja erilaisille tulkinnoille (Alasuutari 2011, 88-89; Räsänen 2005, 92), joista tässä tutkielmassa esitetään vain yksi mahdollisimman kattava tulkinta.

Tutkimuksen uskottavuuden kannalta on tärkeää, että tulkinnat perustuvat riittävän kokoiseen aineistoon (Gummesson 1991, 161). Tämän tutkielman aineisto koostuu suhteellisen pienestä joukosta yksilöhaastatteluja, joten ei voida olettaa, että tutkielman tulokset olisivat suoraan yleistettävissä koskemaan kaikkien alojen rekrytointiprosesseja (Alasuutari 2011, 82-83), vaikkakin melko pieni aineiston koko on tyypillinen tutkimukselle, jossa on hyödynnetty teemahaastattelua (Hirsjärvi & Hurme 1982, 38). On myös muistettava, että suuri aineiston koko ei myöskään ole välitön laadukkuuden taakka (King 2004, 16). Aineistoa on kuitenkin kerätty siihen saakka, että se on alkanut saturoitumaan.

Teemahaastattelu voi asettaa haasteita myös kysymyksenasettelulle. Haastattelun tueksi ja teemojen ympärille rakennettu haastattelurunko saattaa estää haastattelijaa vas-

taanottamasta valittujen teemojen ulkopuolelta tulevaa, relevanttia informaatiota, joka saattaisi niin ikään olla hyödyllistä tulkinnalle (Hirsjärvi & Hurme 1982, 104). Tutkielman tekijän luonnollisen subjektiivisuuden (Hirsjärvi ym. 2015, 161) lisäksi myös haastateltava voi etenkin teemahaastattelun ollessa haastattelumuoto vaikuttaa siihen, mitä kertoo ja mitä jättää kertomatta (Alasuutari 2011, 149). Se, että haastateltava saattaa muokata vastauksiaan sosiaalisesti hyväksyttävimmiksi, voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2015, 206). Subjektiivisen teorian termillä viitataan siihen, että haastateltavalla on laajaa tietämystä tutkittavasta aiheesta, minkä vuoksi haastateltavan käsitykset voivat olla ehdottomia, eikä tilaa vaihtoehtoisille ajatuksille ole (Flick 2005, 80). Fenomenologinen tutkimusparadigma olettaa, että jokainen ihminen on yksilöllinen ja toisaalta yhteisöllinen. Tutkimustuloksiin voivat vaikuttaa yksilön omat ajatukset ja toisaalta yksilön sosiaalisesti muodostuneet merkitykset. Tämän vuoksi hermeneuttis-fenomenologinen tutkimus ei pyrikään yleistämään induktiivisesti yksittäistapauksista yleiseen teoriaan, vaan on kiinnostunut myös yksilön ainutlaatuisuudesta. (Laine 2010, 30.)

Tutkimustyyppin ja pienehkön aineiston takia ei siis voida tehdä yleispäteviä päätelmiä siitä, miten rekrytointiprosesseja tulisi hoitaa hyvän hakijakokemuksen luomiseksi, mutta tulokset antavat yhden mahdollisen tulkinnan siitä, minkälaisia hakijakokemuksia suomalaisilla asiantuntijoilla on kokemistaan rekrytointiprosesseista ja minkälaisiin toimiin rekrytoivien yritysten on ryhdyttävä parantaakseen kokemusta osaltaan. Pro gradu -tutkielmaksi aineisto katsotaan kuitenkin riittävän kattavaksi.

Tutkimuksen uskottavuuden yhteydessä puhutaan myös sisäisestä ja ulkoisesta loogisesta johdonmukaisuudesta. Ensimmäisellä tarkoitetaan sitä, että tutkielman johtopäätökset ovat keskenään yhdenmukaisia. Toisella taas tarkoitetaan sitä, että tutkielman tekijän on tunnistettava todellisuus esittämistään johtopäätöksistä. (Gummesson 1991, 161.) Jälkimmäistä edesauttaa etenkin se, että tutkittava ilmiö on tutkielman tekijälle läheinen ja tuttu aihe, joten aineiston antamat tulokset ja johtopäätökset ovat perustellusti tunnistettavissa koettuun todellisuuteen.

Hakijakokemusta on tutkielmassa tarkasteltu keskustelemalla haastateltavien kanssa heidän viimeaikaisista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan rekrytointiprosesseissa. Honkaniemen ym. (2013, 41) tutkimus muistuttaa, että hakijan reaktioihin vaikuttavat myös sisäiset tekijät, kuten persoonallisuus, joten tutkimuksen tuloksista ei voida suoraan vetää johtopäätöksiä siitä, mitkä menetelmät rekrytointiprosessissa aikaansaavat hyvän hakijakokemuksen. Samaan viittaa myös kokemuksen subjektiivisuus (Meyer ja Schwager 2007, 118-119), minkä vuoksi eri ihmiset voivat kokea samat tapahtumat eri tavoin. Tämänkin vuoksi tutkielman tuloksiin on suhtauduttava varauksellisesti, vaikkakin aineistoa kerätessä on pyritty saturaatioon, eli aineistokoon kasvattamiseen niin suureksi, että haastatteluvastaukset alkavat toistaa itseään, eikä uusia tuloksia enää synny (Eskola & Suoranta 1998, 62).



Tutkielman laadun varmistamiseksi erityisesti aineiston keruun onnistuminen on kriittistä. Brinkmannin ja Kvalen (2015, 192) mukaan hyvän haastattelun tunnusmerkkejä ovat muun muassa haastateltavan vastausten laajuus, tarkkuus ja relevanttius, haastattelijan mahdollisimman lyhyet kysymykset sekä haastateltavan mahdollisimman pitkät vastaukset sekä haastattelun yksiselitteisyys ja tulkinnan laajuus. Viimeisimpään liittyy haastattelijan aktiivisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä ja näin vähentää väärintymmärrysten vaaraa (Brinkmann & Kvale 2015, 192). Hirsjärven ja Hurmeen (1982, 51-52) mukaan hyvä haastattelija on muun muassa luottamusta herättävä ja huomiota herättämätön sekä havainnoi erilaisia käyttäytymisvihjeitä ja säätelee omaa käyttäytymistään haastattelutilanteessa niiden mukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan käytettävien tutkimusmenetelmien kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia sekä mittaustuloksien toistettavuutta (Mäkinen 2005, 203). Laadullisella tutkimuksella on luonnollisesti vaikeampi todistaa, että tuloksissa ei ole mitään sattumanvaraista. Varsinkaan tämän tutkimuksen aineiston rajallinen koko ei takaa sitä, että tulokset olisivat täysin toistettavissa. Validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, että käytettävillä mittareilla ja tutkimusmenetelmillä mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin (Mäkinen 2005, 205). Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että valitut tutkimusmenetelmät mittaavat tutkittavaa asiaa niin hyvin kuin mahdollista.

## **6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTE- LU**

Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluaineiston tuloksia. Tutkimuksesta esiin tulleita asioita peilataan myös aiemmin esiteltyyn akateemiseen kirjallisuuteen. Ensin käsitellään haastateltavan yleisiä kokemuksia työhausta, sitten tutkimuskysymysten mukaisesti käsitellään tutkimuksen tuloksia hakijakokemuksen muodostumisen, hyvän hakijakokemuksen edellytysten sekä niiden seurausten osalta.

### **6.1 Kokemukset työhausta**

Tutkimuksen haastateltavia pyydettiin ensin kuvailemaan yleisellä tasolla, minkälaisena he ovat ylipäänsä kokeneet työhaun. Vastaukset antavat hyvää pohjatietoa muille haastattelun vastauksille, sillä niiden avulla voidaan ymmärtää paremmin, miksi haastateltavat antavat painoarvoa kokemuksilleen rekrytointiprosesseista. Vastauksissa korostui lähtökohtaisesti melko negatiivinen asenne työnhakuun. Haastateltavat kuvailivat työnhakua muun muassa haastavana (H4, H9), stressaavana (H10) ja aikaa vievänä (H2, H3, H5). Erityisesti ne haastateltavat (H4, H5), joiden aiemmasta työnhakujaksosta oli kulu-  
nut pidempi aika, sanoivat yllättyneensä siitä, kuinka vaikealta ja aikaa vievältä työha-  
ku on pitkän tauon jälkeen tuntunut. Näissä tapauksissa aikaisemmassa elämänvaiheessa  
töitä ei ole tarvinnut varsinaisesti etsiä, vaan töitä on saatu esimerkiksi suhteiden kautta.  
Nyt, kun työnhakuun on pitänyt laittaa aikaa ja vaivaa, työhaun vaivalloisuus on tullut  
näille haastateltaville yllätyksenä.

Työhaun haasteellisuuden kokemus kumpusi monesta eri seikasta, kuten siitä, että  
kanavia, joista työpaikkoja etsitään, on lukuisia tai siitä, että omaa osaamistaan on haas-  
tateltavien mielestä hankala tuoda esille. Monet haastateltavat vertasivat työnhakua  
työntekoon ja puhuivat kehittämisestä omassa työhaussaan. Esimerkiksi haastateltavat  
H4 ja H5 kokevat, että heillä on ollut paljon opeteltavaa siinä, minkälaisia työhakemuk-  
sia kannattaa kirjoittaa. Haastateltavat tosin kertoivat myös, että olivat lukuisten hake-  
musten ja muilta saadun opastuksen myötä oppineen kirjoittamaan parempia työhake-  
muksia.

Työhaun tuloksettomuus on tämän tutkimuksen valossa ollut erityisesti turhautu-  
mista aiheuttava tekijä. Yksi haastateltava (H7) sanoi useampien kielteisten vastausten  
saaneen hänet kyyniseksi työnhakua kohtaan. Tutkimuksen haastatteluissa tuli ilmi, että  
usein työnhakija ajattelee, että samaan rekrytointiprosessiin on osallistunut lukuisia  
muita hakijoita, jolloin erottuminen suuresta massasta koetaan vaikeana. Kuten haasta-  
teltava H2 toteaa, työhaussa eteen tulevat vastoinkäymiset otetaan helposti kuitenkin  
henkilökohtaisina takaiskuina.

*Se on tosi vaihtelevaa ollut, tunteiden vuoristorataa. Kun ekaa kertaa hakee oman alan töitä, mitä varten opiskellut. Tosi herkkä paikka, koska vastoinkäymiset tuntuu tosi henkilökohtaiselta silleen, että emmä osaakaan mitään tai et ei mun tutkintoa arvosteta tai ei mua arvosteta. Sit toinen ääripää on, että mä oon niin paras tässä ja tuun luomaan uraa tässä. (H2)*

*No kyllähän siihen liittyy varmaan kaikilla tietty turhautuminen ja ei nyt epätoivo, mut semmonen huoli siitä, että koska tästä tulee jotain tuloksia. (H6)*

*Sit tuntu vähän siltä et jos jossain paikassa on haku auki niin se on jo dead case et sinne tulee miljoona hakemusta ja vaikea erottuu ja tuntuu, ettei mistään tule vastauksia et se oli aika toivottoman oloista hetken aikaa et miksi tätä tekee. (H9)*

Seuraava sitaatti kiteyttää koko tämänkin tutkielman taustalla olevan ydinongelman, eli työnhakijoiden riittämättömän arvostuksen. Haastateltava H9 kuvailee kokemuksiin näin:

*Yleisesti kokenut kokonaiskuvan, et vaikka työntekijät on tosi arvokas arvo yritykselle, niin musta tuntuu, et työnhakijoita kohdellaan semmoisina arvottomina. Et se arvo tulee vasta siinä kohtaa kun on ollut jo hetken töissä. Ettei aina nähdä sitä potentiaalia mitä on niissä tulevilla työntekijöissä. (H9)*

Osa haastateltavista (H1, H8, H10) olivat kokeneet työhaun pääasiallisesti melko miellyttävänä ja vaivattomana. Nämä haastateltavat hakivat pääasiassa töitä aloilta, joilla työllistyminen on verrattain helpompaa, kuten it-alalta, tai suhtautuivat lähtökohtaisesti työnhakuun myönteisesti, kuten yksi haastateltava kuvailee:

*Mä en koe työnhakua niin, et se olis lähtökohtaisesti tappio vaan oon avoimempi. Onhan se aina vähän jännittävää muttei mitenkään ylitsepääsemätöntä. Selanen tavallaan kokeilu. (H1)*

Tutkimuksen tulokset nostavat esille sen, että työnhakijoita ei kohdella tarpeeksi hyvin, eikä rekrytointiprosesseihin panosteta riittävästi. Tämä korostaa epätasapainoa, joka vallitsee työmarkkinoilla: toisilla aloilla työpaikkoja on työntekijöihin nähden liian vähän tarjolla, kun taas toisilla aloilla oikeanlaisista tekijöistä on pulaa. Jälkimmäistä kuvaa termi *war for talents*, jolla tarkoitettiin sitä, että tietyillä aloilla työnhakijoista on enemmänkin pulaa kuin liikaa tarjontaa (Chapman ym. 2005, 928). Etenkin näillä aloilla

hyvän hakijakokemuksen tarjoamiseen työnhakijoille kannattaa panostaa, sillä hyvistä työntekijöistä käydään kilpailua, jonka voittavat ne yritykset, jotka osaavat kohdella hakijoitaan hyvin.

Yleisiä kokemuksia työnhausta haluttiin aluksi kartoittaa, jotta saataisiin selville, millaisena työnhakijat ylipäänsä kokevat työnhaun. Mikäli tutkimuksessa olisi selvinnyt, että työnhakuun suhtaudutaan hyvin neutraalisti, tämän tutkielman merkityksellisyys voisi olla vaikeasti perusteltavissa. Kuitenkin haastateltavien vastauksista ja vastausten sävystä voidaan päätellä, että hakijakokemus vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten työnhakijat suhtautuvat työnhakuun, joten tietämystä aiheesta on syytä lisätä. Jo Holbrook ja Hirschman (1982, 132-140) korostivat tunteiden merkitystä ihmisten kulutusvalintoihin. Schmitt (1999, 57-58) taas toi kokemuksellista markkinoinnin yhteydessä esille kuluttajan rationaalisen ja emotionaalisen puolen kulutus päätöksiä tehdessään. Myös työnhausta puhuttaessa tunteilla näyttäisi olevan suuri rooli hakijakokemuksen muodostumisessa. Seuraavaksi tarkastellaan sitä, mistä elementeistä hakijakokemus tutkimusten tulosten perusteella muodostuu.

## 6.2 Hakijakokemuksen muodostuminen

### 6.2.1 *Fyysiset elementit*

Hakijakokemukseen voivat vaikuttaa ensimmäiset fyysiset ominaisuudet, joita työnhakija huomaa kohdatessaan yrityksen. Näitä olivat tämän haastattelun perusteella työpaikkailmoitus, yrityksen digitaalinen toimintaympäristö eli internet-sivut sekä yrityksen fyysiset toimitilat. Fyysisillä elementeillä on haastattelutulosten perusteella kyllä vaikutusta siihen, minkälaiseksi työnhakijan hakijakokemus muodostuu, mutta niillä ei näyttänyt olevankaan kovinkaan suurta merkitystä kokonaisvaltaiseen hakijakokemukseen.

Työnhakutilanteessa useille ensimmäinen kosketus yritykseen ja haettavaan työtehtävään on työpaikkailmoitus. Työpaikkailmoitukselta tutkimuksen haastateltavat kaipaivat informatiivisuutta ja persoonallisuutta. Esimerkiksi haastateltava H9 kokee, että työpaikkailmoitukset, jotka eivät anna riittävästi tietoja työtehtävästä, eivät houkuttele hakemaan, sillä hän ei halua käyttää aikaa sellaisen työtehtävän hakemiseen, josta ei ole tarpeeksi tietoa etukäteen. Haastateltava H10 koki työpaikkailmoituksella olevan melko neutraali rooli, mutta sanoi ilmoituksen informatiivisuuden kertovan siitä, kuinka paljon yritys on pohtinut kyseisen työtehtävän sisältöä. Haastateltavan H3 mukaan työpaikkailmoituksen on hyvä olla riittävän informatiivinen, jotta hakemuksessa osaa painottaa oikeanlaisia asioita. Haastateltava H1 koki positiivisena sen, että työpaikkailmoitukses-

sa pyritään työtehtävien kuvaamisen lisäksi kertomaan myös yrityksen työskentelyilma-  
piiristä. Haastateltavat H1 ja H6 nostivat esiin sen, että työpaikkailmoituksissa luetel-  
laan tyypillisesti enemmän osaamisvaatimuksia, kuin mitä todellisuudessa tulevalta  
työntekijältä vaaditaan.

Yksi haastateltava (H4) ei kokenut työpaikkailmoituksella olevan erityistä merkitystä  
hakijakokemukseen, sillä ne harvoin erottuvat massasta millään tavalla. Työpaikkail-  
moitusten persoonallisuutta arvostivat erityisesti haastateltavat H2 ja H5. Haastateltavan  
H5 mielestä työpaikkailmoituksen on hyvä olla asiallinen, mutta kuitenkin leikittelevä  
ja sellainen, joka tuo yrityksen omaa persoonallisuutta esiin. Hakija saa tuntemaan it-  
sensä arvokkaaksi, mikäli työpaikkailmoitukseen on panostettu. Samaa mieltä on haas-  
tateltava H2:

*Siihenkin on välillä turhautunut, että kun meiltä hakijoilta odotetaan persoonal-  
lisuutta, mut sit ne työnhakuilmoitukset on sitä samaa. Aina ne että ”olet tiimi  
pelaaja ja omaat hyvät vuorovaikutustaidot”. (H2)*

Työnhakija voi myös ottaa yrityksestä selvää itsenäisesti ennen kuin hakee yrityk-  
seen töihin, kuten haastatteluissa kävi ilmi. Tällöin kaikki kanavat, joista tietoa etsitään,  
ovat fyysisiä, vaikkakin aineettomia, elementtejä, joita hakija huomaa kohdatessaan  
yrityksen. Nykypäivänä tällaiset kanavat ovat usein digitaalisia, kuten yrityksen verkko-  
sivut tai sosiaalisen median kanavat. Haastateltava H7 kuvaa negatiivisia kokemuksiaan  
rekrytoivan yrityksen verkkosivuista seuraavasti:

*No huonoi kokemuksii on se et jos on ollut isompi yritys missä on todella vanhat  
ja kankeat sivut. Et jos hienoilta etusivuilta hyppää työnhakijasivuille ja ilme  
muuttuu semmoseks Windows ysivitoseksi niin ne on hirveet ja tosi sekavat ja ei  
yhtään tiedä et mitä kuuluis klikata. (H7)*

Jos haastateltava oli päässyt rekrytointiprosessissa eteenpäin, ensimmäinen kohtaa-  
minen yrityksen kanssa tapahtui joko puhelimitse, videon välityksellä tai kasvokkain  
tapahtuvan haastattelun merkeissä. Useimmat vastaajista eivät osanneet eritellä, miten  
itse ensimmäinen fyysinen kohtaaminen yrityksen kanssa olisi vaikuttanut hakijakoke-  
mukseen. Haastatteluissa kuitenkin nousi esille tiettyjä seikkoja, jotka vaikuttivat siihen,  
miten haastateltu koki haastattelutilanteen. Useampi haastateltava (H3, H7, H8, H9,  
H10) sanoi kiinnostävänsä huomion siihen, miten haastattelutilanne on järjestetty. Esi-  
merkiksi se, että haastatteluun ei oltu varattu erillistä tilaa, vaan ensimmäinen tapaami-  
nen pidettiin keskellä toimistoa sohvalla istuen, nähtiin sekä positiivisena (H3) että ne-  
gatiivisena tai neutraalina (H8). Merkitykselliseksi nousi se, miten hakija otettiin haas-  
tattelutilanteessa vastaan. Haastateltavat H7 ja H9 korostivat sitä, että tunne siitä, että

haastattelua pidetään tärkeänä ja arvokkaana tilanteena, parantaa hakijankin kokemusta, kuten haastateltava H7 kertoo:

*--kunhan se on silleen et sulle on selkeesti varattu aikaa ja on selkee aika ja paikka, ettei oo vaan jossain pienessä nurkassa. Et se on vähän semmonen et hoidetaanpas tää pois alta. Kun sit taas jos on sillee et ”meil on toi neukkari varattuna et voidaan olla rauhassa ja haluuks sä kahvia”. Ikään ku silleen et sä oot siinä tilanteessa, kun sä oot ottanut sen ajan ja tullut paikalle ja todennäköisesti siirtänyt muita menoja, niin olis kiva saada myös samanlainen fiilis siitä yrityksestä, et he on kans ottanut sen aikansa siihen tapaamiseen. (H7)*

Haastateltavan H6 mielestä se, kuinka paljon haastattelulle on varattu aikaa, vaikuttaa siihen, kuinka paljon yritys on halunnut rekrytointiin ja itse haastateltavaan panostaa. Hänen mukaansa se, että haastattelulle on varattu paljon aikaa, kertoo siitä, että haastattelijat todella on kiinnostunut hakijasta. Jos haastattelu on todella lyhyt, haastateltava ei kokenut itsekään saavansa kovinkaan hyvää tai kattavaa kuvaa yrityksestä tai työtehtävästä, johon oli hakenut. Haastattelun aikaista vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä käsitellään lisää luvussa 6.2.5.

Fyysisiä elementtejä koskevat tutkimustulokset tuovat lisää tietoa hakijakokemuksesta, sillä aiempaa tutkimusta fyysisten elementtien osuudesta hakijakokemukseen ei juurikaan ole. Kysyttäessä haastateltavilta, millainen rooli esimerkiksi työpaikkailmoituksella on hakijakokemukseen, suuri osa vastasi sillä olevan tärkeä rooli hakijakokemukseen. Aiemmin oltiin tutkittu muun muassa sitä, miten työpaikkailmoituksen vaikutus vaihtelee kokeneemmilla ja kokemattomimmilla työnhakijoilla todeten, että niiden sisältö vaikuttaa itse asiassa enemmän kokeneempiin työnhakijoihin (Walker ym. 2008, 627-628, 631-632). Tässä tutkimuksessa ei tutkittu eroja kyseisten ryhmien välillä, mutta siinä havaittiin, että työpaikkailmoitus vaikuttaa hakijakokemukseen ainakin tutkittujen nuorten asiantuntijoiden silmissä. Myös tutkimustulos yrityksen fyysisten tilojen vaikutuksesta esimerkiksi hakijakokemukseen haastattelutilanteessa oli uutta tutkimustietoa.

## **6.2.2 Teknologiset elementit**

Teknologisia elementtejä ovat haastattelutulosten mukaan hakijakokemuksen osalta teknologiaa hyödyntävät haastattelumuodot, hakuportaalit sekä sosiaalisen median hyödyntäminen työnhakuun ja verkostoitumiseen. Teknologian käytöstä rekrytointiprosesseissa oli haastateltavilla sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Teknologian nähtiin toisissa tapauksissa hankaloittavan rekrytointiprosessia, toisaalta joissain proses-

seissa teknologian nähtiin myös rekrytointiprosessia helpottavana tekijänä. Teknologia näytti myös olevan melko suuressa roolissa hakijakokemuksen muodostumisessa.

Tutkimuksen haastateltavat suhtautuivat melko neutraalisti erilaisiin teknologiaa hyödyntäviin haastattelumuotoihin, kuten puhelimen tai videon välityksellä tehtyihin haastatteluihin. Usein tällaiset haastattelut liittyivät tämän tutkimuksen valossa rekrytointiprosessien alkuvaiheisiin. Erityisen tyytymättömiä haastateltavat olivat kuitenkin hankaliin ja aikaa vieviin järjestelmiin, eli hakuportaaleihin, jonne hakudokumentit käydään viemässä työpaikkaa haettaessa. Monet haastateltavista (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H9) pitivät tällaisia portaaleja raskaina ja turhauttavina, hakijakokemusta suuresti heikentävänä tekijänä. Huono hakuportaali saattoi tutkimuksen tulosten valossa olla jopa syy, minkä takia hakija jättää kokonaan hakematta kyseistä työpaikkaa, kuten seuraavasta sitaatista huomataan:

*Jos on tosi raskas portaali et pitää täyttää kaikki alusta asti, se on tosi ärsyttävää ja turhauttavaa. Kyl mä ymmärrän, et yrityksen puolesta helpompi, mut hakijan kannalta ärsyttävää. Usein oon jättänyt hakemuksia kesken, kun ei oo vaan jaksanut täyttää. Hakenut sit niitä, missä on helpompi. Just et laittaa vaikka hakemuksen ja cv:n liitteenä sähköpostiin. (H3)*

Sen sijaan useat haastateltavat (H1, H5, H6, H9, H10) pitivät hyvänä asiana sitä, että hakuportaaleihin pystyy tuomaan omat tiedot suoraan LinkedIn-palvelusta. Tämä helpotti ja sujuvoitti hakuprosessin alkuvaihetta, mikä paransi haastateltavien vastausten perusteella huomattavasti hakijakokemusta. Muutenkin työnhakuun ja ammatilliseen verkostoitumiseen tarkoitettu yhteisöpalvelu, LinkedIn, koettiin tutkimuksen mukaan tärkeäksi osaksi työnhakua ja oman osaamisen esilletuomista. Kaikilla haastateltavilla oli oma LinkedIn-profiili. Alla oleva sitaatti kuvastaa sitä, kuinka LinkedIn-profiilissa pystyy haastateltavan H5 mielestä tuomaan omaa osaamista sekä työ- ja koulutushistoriaa paremmin esiin kuin ansioluettelossa.

*CV:stä löytyy se menu ja linkedinista pääruoka. -- se on yhtä kun käyntikortti. (H5)*

Haastateltava (H5) koki teknologian muutenkin tärkeäksi hakijakokemusta edistäväksi asiaksi. Hän kertoi käyttäneensä sosiaalista mediaa tehokkaasti hyödyksi niin verkostoitumisessa kuin työpaikkojen etsimisessä. Haastateltava H5 koki sosiaalisen median antavan myös paljon lisäarvoa työnhakuun siten, että sosiaalisen median välityksellä pystyy helposti keskustelemaan yrityksen työntekijöiden kanssa, kuten seuraava sitaatti osoittaa:

*Se että pystyy kommunikoimaan firman nykyisten työntekijöiden kanssa, että näkee sitä firman päivittäistä tekemistä. On LinkedInii, Twitterii, Facebookii, Instagramii, niit kanavia on ihan tuhottomasti. Mä veikkaan et suurin osa rekrytoinneista tulee niin ettei enää tuu suoraan sivuille vaan tulee sinne jonkun muun kanavan kautta, some on tosi iso juttu. Mä oon löytäny myös paljon työpaikkoja somesta. (H5)*

Steinin ja Ramaseshanin (2016, 12-13) mukaan teknologia voi parantaa asiakaskokemusta tehden asioinnista helppoa ja miellyttävää tai huonontaa sitä aiheuttamalla turhautumista. Teknologian avulla pystytään myös lisäämään asiakaskokemuksen vuorovaikutuksellisuutta (Blazquez 2014, 99). Hakijakokemukseen teknologialla näyttäisi olevan tämän tutkimuksen valossa samankaltaisia vaikutuksia. Osa haastateltavista koki teknologian parantaneen hakijakokemusta, kun taas suurin osa oli sitä mieltä, että teknologia kankeine hakuportaaleineen hidastaa rekrytointiprosessia ja turhauttaa hakijaa ja näin huonontaa hakijakokemusta. Tämä on linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan teknologia hyvin hyödynnettynä tekee hakemisesta tehokasta ja käyttäjäystävällistä (Sylva & Mol 2009, 318). Ryanin ja Derousin (2016, 57) mukaan teknologia on rekrytointiprosessin kustomoinnista helpompaa. Sosiaalisen median avulla ainakin kommunikoinnista hakijoiden kanssa on tullut vuorovaikutuksellisempaa. Vuorovaikutukseen ja viestintään palataan seuraavissa luvuissa. Tämän tutkimuksen tulosten valossa teknologian mahdollistamia hyötyjä ei ole otettu vielä riittävästi käyttöön, mihin myös aiempi tutkimus viittaa.

### **6.2.3 Prosessiin liittyvät elementit**

Itse rekrytointiprosessiin liittyvät seikat, kuten sen nopeus tai sujuvuus, tulivat usein esille hyvin merkittävänä seikkana, kun haastateltavia pyydettiin kertomaan yksityiskohtaisesti jostakin kokemastaan rekrytointiprosessista. Lähes poikkeuksetta nopea ja sujuva prosessi koettiin hyvää hakijakokemusta tukevana seikkana, mitä seuraava sitaatti kuvastaa erityisen hyvin:

*Nykyään kun on tosi nopeetemponeen maailma, niin kyl tavallaan odottaa myös et ne vastaukset tulee tosi nopeesti ja valintapäätökset tehdään tosi nopeesti. Siin kohtaa jos on paikka auki nii kyl sen haluu purkkiin. Tulee sellanen huijattu olo jos aikajana on monia kuukausia. Varsinkin jos siinä ei oo kunnan yhteydenpitoa tai kunnan syytä, et miksi siinä kestää niin pitkään, niin kyl se nopeus on ehdottomasti semmonen mist tulee plussaa, et onpa tehokasta ja siit jää itellekin hyvä fiilis. (H9)*



Ainoastaan yksi toi esille sen, että joissain tapauksissa rekrytointiprosessi voi edetä jopa liian nopeasti, jolloin voi tulla tunne, että rekrytointipäätös on kenties tehty hätiköiden (H3), mutta tämäkin haastateltava piti rekrytointiprosessin nopeutta lähtökohtaisesti hyvänä asiana.

Etenkin nopeaa etenemistä rekrytointiprosessin alkuvaiheessa pidettiin tärkeänä (H1, H2, H7). Haastateltavien mielestä etenkin tieto siitä, onko päässyt hakuprosessin ensimmäisestä vaiheesta eteenpäin, olisi hyvä saada mahdollisimman nopeasti. Mikäli hakija saa nopeasti tiedon rekrytointiprosessin päättymisestä hänen osaltaan, ei työpaikasta innostu turhaan. Seuraava sitaatti osoittaa, että työnhakijaan rekrytointiprosessin hidaskäynti vaikuttaa negatiivisesti etenkin silloin, kun hakijalla on useampi rekrytointiprosessi samanaikaisesti käynnissä:

*Yks oli semmonen missä piti odottaa kaks kuukautta ilman mitään tietoo mistään ennen kun tuli ei kiitos -viesti vaikka oli ite siinä välissä koittanu soittaa ja laittaa sähköpostia. -- Sä periaatteessa tiedät et sä et oo se, kuka ollu valittu mut silti kuitenkin sul on se epävarmuus ja sä et tiedä, missä sä meet, niin miten sä voisit sit sitoutuu siihen seuraavaan kesätyöhakuprosessiin. (H7)*

Haastatteluissa nousi esille myös se, että prosessiin liittyvistä elementeistä oltiin kuitenkin valmiita joustamaan, mikäli tiedotus ja viestintä toimivat hakijan mielestä hyvin. Myös rekrytointiprosessin sujuvuus liitettiin usein eri vaiheiden välillä hyvin toimivaan tiedottamiseen. Rekrytointiprosessin viestintään liittyviä seikkoja käydään läpi seuraavassa alaluvussa.

Prosessiin liittyvät hakijakokemuksen elementit toivat melko uutta tutkimustietoa, sillä rekrytointiprosessia hakijan näkökulmasta ei ole yllättäen juuri tutkittu. Saadut tutkimustulokset ovat kuitenkin linjassa aiemman asiakaskokemusta koskevan tutkimuksen kanssa, jonka mukaan prosessi voidaan nähdä asiakaspolkuna (Lemon & Verhoef 2016, 69-71), jossa asiakas kohtaa yrityksen eri kohtaamispisteissä (Meyer ja Schwager 2007, 3, Homburg ym. 2015, 11-12). Kohtaamispisteiden on sitouduttava toisiinsa joustavasti, saumattomasti ja johdonmukaisesti (Homburg 2015, 9). Myös hakijakokemukselle on haastattelutulosten perusteella tärkeää, että prosessi etenee sujuvasti ja vaiheet seuraavat toisiaan johdonmukaisesti. Saumattomuutta edesauttoi näiden tutkimustulosten valossa erityisesti hyvä ja avoin viestintä.

#### 6.2.4 Viestinnälliset elementit

Stein ja Ramaseshan (2016, 13-16) erottivat asiakaskokemusta tarkastelevassa tutkimuksessaan viestinnälliset elementit yksipuolisesti yrityksen suunnalta tuleviin viesteihin sekä asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen. Tässä alaluvussa tarkastellaan ensimmäistä, eli tiedottavaa viestintää, ja seuraavassa jälkimmäistä, eli tässä tapauksessa työnhakijan ja yrityksen edustajan välistä vuorovaikutusta.

Viestinnälliset elementit nousivat esille useissa vaiheissa haastatteluiden aikana. Viestintä tuntui olevan seikka, jolle annettiin suurta painoarvoa hakijakokemusta arvioitaessa. Kysyttäessä kriittisintä tekijää, jonka on onnistuttava rekrytointiprosessissa, jotta hakijakokemus olisi työnhakijalle hyvä, viestinnälliset seikat korostuivat useampien vastauksissa. Kun haastateltavia pyydettiin kertomaan tietystä rekrytointiprosessista, josta oli saanut hyvän hakijakokemuksen, viestintä korostui myös näissä vastauksissa. Toisaalta huonosti hoidettu viestintä saattoi antaa muuten hyvin hoidetusta rekrytointiprosessista erittäin huonon kokemuksen. Haastateltaville viestintä rekrytointiprosessissa merkitsi esimerkiksi tiedottamista rekrytointiprosessin eri vaiheissa ja sen etenemisestä sekä palautetta rekrytointiprosessin päätteeksi.

Viestintä oli myös se seikka, johon hakijakokemuksen onnistuminen tietyllä tapaa kulminoitui. Useammalle haastateltavalle (H3, H5, H6) hyvä ja riittävä tiedotus saattoi vaikuttaa niinkin positiivisesti, että muut negatiivisina koetut seikat, kuten prosessin hitaus tai useammat, turhina pidetyt haastattelukierrokset saatiin ”antaa anteeksi”. Mikäli rekrytointiprosessissa oli kestänyt kauan, mutta haastateltava oli pidetty joka prosessin vaiheessa hyvin ajan tasalla tilanteesta ja annettu ymmärrettävä selitys viivytykselle, prosessin hitautta ei pidetty lainkaan niin huonona asiana kuin rekrytointiprosessissa, jossa kahden vaiheen välissä oli joutunut odottamaan pitkään ilman tiedotusta rekrytoivan yrityksen suunnalta tai tietoa siitä, miksi prosessissa kestää ja milloin on syytä odottaa tietoa jatkosta. Pitkän odotuksen jälkeen haastateltavasta oli jopa saattanut tuntua, että hänet on unohdettu tai pudotettu rekrytointiprosessista ilman minkäänlaista tiedotusta tai palautetta.

Viestinnästä rekrytointiprosessin aikana haastateltavilla oli myös positiivisia kokemuksia. Seuraavasta sitaatista huomataan, että avoimuus ja hakijoiden ajan tasalla pitäminen rekrytointiprosessin vaiheista tekevät hakijakokemuksesta viestinnän osalta positiivisemmän:

*Niihin (rekrytointiprosesseihin) on tullut mielettömän paljon avoimuutta. Se, et tä tiedotetaan, et missä vaiheessa prosessi on, et pidetään hakijat kartalla siitä huolimatta, että niitä on ihan järjetön määrä. Se, et jos prosessi pitenee sen takia niin yritykset pitää ajan tasalla, ne tietää että pakko pitää, kun somet ja kaikki, puheet liikkuu. (H5)*

Se, oliko viestintä kasvotonta vai persoonallista ja henkilökohtaisempaa, nousi useille haastatelluille merkittäväksi seikaksi (H5, H7). Tunne siitä, että hakija sai henkilökohtaista palvelua, palautetta ja esimerkiksi apua ongelmatilanteessa, paransi hakijakokemusta. Sen sijaan tunne siitä, että hakijaa käsitellään vain osana suurta massaa, huononsi hakijakokemusta. Henkilökohtaista palautteenantoa käsitellään tarkemmin seuraavassa, vuorovaikutusta tarkastelevassa luvussa.

Steinin ja Ramaseshanin (2016, 13-14) mukaan asiakaskokemusta parantavat laadukas ja informatiivinen sisältö sekä sellainen viestintä, josta asiakas hyötyy. Myös tutkimuksen haastateltavat toivat vastaavanlaisia seikkoja esiin hakijakokemuksesta puhuttaessa. Erityisesti informatiivisuus nousi tärkeäksi hakijakokemusta parantavaksi viestinnän piirteeksi. Boswellin ym. (2003, 29-31) tutkimustulokset nopean ja proaktiivisen viestinnän tärkeydestä rekrytointiprosessissa sekä Truxillon ym. (2009, 348, 353-356) ja Walkerin ym. (2015, 1000-1001) tulokset viestinnän merkityksestä ”selittäväenä” tekijänä saivat siis hyvin tukea tässä tutkimuksessa. Myös tutkimustulos viestinnän jatkuvuudesta tyytyväisyyttä nostavana seikkana peilautuu hyvin aiempaan tutkimukseen (Mohr & Sohi 1995, 407-408).

Kuten myös asiakaskokemusta tarkastelevan tutkimuksen yhteydessä on havaittu, myös hakijakokemuksen yhteydessä sosiaalisella medially on suuri vaikutus hakijakokemuksen onnistumiselle. Aiemmassa teknologisia elementtejä käsittelevässä luvussa tuotiin esiin haastateltavan kokemus sosiaalisen median hyödyntämisestä yritysten edustajien kanssa kommunikoimiseen. Tutkimustulosten mukaan myös hakijakokemuksen edistämiseksi on otettu käyttöön sosiaalisen median mahdollistama monikanavainen yhteydenpito työnhakumarkkinoiden asiakkaisiin eli työnhakijoihin.

### **6.2.5 Työnhakijan ja yrityksen edustajan välinen vuorovaikutus**

Niin ikään vuorovaikutuksella yrityksen edustajien kanssa näyttäisi haastattelutulosten valossa olevan suuri vaikutus siihen, millaisena hakijakokemus koetaan. Vuorovaikutuksellisia tilanteita, joita nousi haastatteluissa esille, olivat muun muassa työhaastattelutilanteet sekä muu vastavuoroinen kommunikointi hakijan ja yrityksen välillä. Vuorovaikutus oli haastateltavissa hakijakokemusta parantavaa silloin, kun se koettiin rennoksi ja henkilökohtaiseksi. Seuraavat sitaattit kuvastavat haastattelutilanteita, joissa työnhakijan ja yrityksen edustajan välinen vuorovaikutus koettiin miellyttävänä, hakijakokemusta parantavana elementtinä:

*Se ilmapiiri oli heti tosi lämminhenkinen ja oli tosi avoin yhteys. Et ei ollu semmosta et apua, mitä musta halutaan irti vaan oli tosi semmonen ystävällinen. (H9)*

*Se oli silleen rento, vaikka siel oli työnantajankin puolelta neljä ihmistä. Ja mun mielestä siitä näki ihan selvästi, et minkälaisia ihmisiä ne haastattelee, et se ei ollu millään lailla painostava. (H4)*

*Ei ollu mitään kunnon neukkarii varattuna vaan oltiin vaan sellasilla sohvilla siellä toimistolla ja haastattelijalla oli huppari päällä. Ei tarttenu itekään jännittää, vaan oli tehty tosi helpoksi, et jutellaan tässä vaan speed dating -tyyliin. (H3)*

Työnhakijan ja yrityksen edustajan välistä vuorovaikutusta pidettiin pääasiallisesti positiivisena seikkana myös silloin, kun työnhakija sai jo rekrytointiprosessin aikana tutustua mahdollisimman moneen mahdollisesti tulevaan kollegaansa. Haastateltavalla H2 tästä oli hyviä kokemuksia videohaastattelusta, jossa videokysymyksiä olivat kuvanneet useat eri yrityksen nykyiset työntekijät. Haastateltava H9 jäi taas kaipaamaan muihin kollegoihin tutustumista jo hakuvaiheessa nykyistä enemmän. Haastateltava H8 koki saaneensa hyvän käsityksen tulevan tiiminsä ryhmädynamiikasta haastattelutilanteessa, johon osallistui useampi tuleva kollega.

Vuorovaikutuksellisuutta työnhakijan ja yrityksen edustajan välillä saattoi olla myös rekrytointiprosessin aikaisemmissa vaiheissa, ennen haastatteluun pääsyä. Esimerkiksi haastateltava H5 kertoo tilanteesta, jossa sai henkilökohtaista opastusta teknisessä ongelmatilanteesta. Haastateltavaan henkilökohtaiselta tuntuva palvelu ja vuorovaikutus vaikuttivat hakijakokemusta huomattavasti parantavana seikkana.

Palautteen pyytäminen ja antaminen olivat vuorovaikutuksellinen tilanne, joka nousi esiin haastateltavien vastauksissa. Palautteen saaminen, etenkin henkilökohtaisen, paransivat hakijakokemusta haastateltavien mielestä merkittävästi. Etenkin haastateltavat H7 ja H5 pitivät palautteensaantia todella merkittävänä ja sanoivat käyttäneensä saatua palautetta hyödyksi työnhaussa, kuten seuraava sitaatti osoittaa:

*Kun sä saat palautetta, niin sä tiedät, missä sä voit parantaa. Se on aivan uskottoman tärkeää. -- Jos sä et saa työelämässä palautetta, niin sä et opi mitään. Samalla tavalla työnhaussa. (H5)*

Haastateltavat pitivät palautteensaantia lähes yksimielisesti hyvänä asiana. Palautetta täytyy kuitenkin haastatteluvastausten perusteella usein itse aktiivisesti pyytää rekrytointiprosessin päätteeksi.

Vuorovaikutuksellisuus ja vastavuoroisuus korostuvat myös aiemmassa, erityisesti palveluiden asiakaskokemusta tarkastelevassa kirjallisuudessa. Asiakaskokemuksen yhteisluomisella tarkoitettiin tilannetta, jossa asiakas on itse vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa palvelukokemuksen aikana ja osallistuu näin itse oman asiakaskokemuksensa muotoilemiseen (Jaakkola ym. 2015, 193). Yllä kuvattu tilanne, jossa työnhakija itse pyytää palautetta yrityksen edustajalta, on esimerkki tilanteesta, jossa asiakas, eli työnhakija, itse osallistuu oman kokemuksensa luomiseen. Ilman palautteen pyytämistä tutkimuksen haasteltavat olisivat todennäköisesti jääneet ilman palautetta, ja hakijakokemus olisi muodostunut erilaiseksi.

Asiakaskokemusta tutkittaessa puhutaan asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamispisteissä (Stein & Ramaseshan 2016, 14-15). Rekrytointiprosessia tarkasteltaessa on luonnollista, että näitä kohtaamispisteitä on useita; onhan kyse pitkälti ihmiseltä ihmiselle tuotetusta palvelusta. Haastatteluiden tulokset tukivat hyvin aiempaa tutkimusta haastattelutilanteen tärkeydestä (Boswell ym. 2003, 29-31; Walker ym. 2015, 1000) sekä vuorovaikutuksen emotionaalista vaikutuksesta (Medler-Liraz 2016, 437-448). Myös Mosleyn (2007, 126, 132) tutkimustuloksen siitä, että vuorovaikutuksellisilla seikoilla on enemmän vaikutusta asiakaskokemukseen kuin fyysisillä ominaisuuksilla, voidaan nähdä saaneen tukea tästä tutkimuksesta.

Viestintä sekä työnhakijan ja yrityksen edustajan välinen vuorovaikutus koettiin tämän tutkimuksen haastatteluiden valossa melko voimakkaasti hakijakokemukseen vaikuttavaksi seikaksi. Tähän syynä voi olla se, että ne ovat helposti asiakkaan itsensä havaittavissa (Stein & Ramaseshan 2016, 14-15).

### **6.2.6 Työnhakijoiden välinen vuorovaikutus**

Työnhakijoiden välinen vuorovaikutus oli seikka, josta kysyttäessä monella haastateltavalla ei ollut kokemusta. Kuitenkin kysymyksiä tarkennettaessa kävi ilmi, että työnhakijoiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa hakijakokemukseen, vaikkakaan ei niin merkittävästi kuin edellä mainitut elementit.

Haastateltavat eivät olleet juuri kokeneet tilanteita, joissa olisivat olleet suorassa vuorovaikutuksessa muiden työnhakijoiden kanssa. Jotkin haastateltavat (H2, H3, H4 ja H10) mainitsivat olleensa ryhmähaastattelutilanteessa, mutta muuten suoraa vuorovaikutussuhdetta muihin samaan rekrytointiprosessiin osallistuneisiin henkilöihin ei oltu koettu. Yksi haastateltava (H10) sen sijaan kertoi hakevansa aktiivisesti tietoa yrityksestä muilta työnhakijoilta ennen työtehtävään hakemista ja käytti saamaansa tietoa ikään kuin puskaradion tavoin vertaisarviona. Tätä kuvaa seuraava sitaatti:

*Mä itse käytän Glassdooria, eli sitä mihin ihmiset voi kertoa anonymisti niistä yrityksistä ja myös rekrytointiprosesseista. Varsinkin jos hakee kansainvälisiin yrityksiin, niin se on ollu tosi hyvä tällanen rekrytointitietokanta hakijoille, et saa vähän tietoa. Toki kavereilta kysyy myös paljon jos on siinä yrityksessä. Et millanen rekry on tai millanen työilmapiiri on. -- Jos kuulee tosi paljon negatiivista, niin mä mietin kaks kertaa, et haenko. Glassdoorissakin kerrotaan word-of-mouthia anonymina, niin silti jos on tosi paljon negatiivista, niin kyl siin miettii, et onks tuol sit kiva olla töissä, et haluunko ees hakee sinne. En välttämättä. Varsinkin sitten eritoten kavereiden ja tuttujen kokemuksilla on tosi iso painoarvo loppupeleissä. (H10)*

Myöhemmin tutkielmassa tuodaan esille, kuinka haastateltavat kertoivat mielellään rekrytointikokemuksistaan tutuilleen, mutta eivät ainakaan vuorovaikutuksesta kysyttäessä maininneet juurikaan vastaavanlaista, muilta saatua tietoa tekijänä, joka saattaisi vaikuttaa hakijakokemukseen.

Sen sijaan kysyttäessä epäsuorasta vuorovaikutuksesta muiden työnhakijoiden kanssa haastateltavat nostivat esiin tilanteita, joissa eivät olleet suoraan olleet vuorovaikutuksessa muiden työnhakijoiden kanssa, mutta tiedostivat jollakin tapaa muut hakijat rekrytointiprosessissa. Muut työnhakijat saattoivat tällöin olla joko haastateltavalle entuudestaan tuttuja henkilöitä tai entuudestaan tuntemattomia. Haastateltava H2 kertoi tilanteesta, jossa oli sosiaalisen median kautta huomannut, että työpaikka kiinnosti muitakin. Tämä tieto oli saanut haastateltavan vertaamaan itseään muihin hakijoihin. Useampi haastateltava (H3, H6, H7 ja H9) kertoi olleensa kiinnostuneita haun edetessä siitä, kuinka monta hakijaa on vielä kussakin vaiheessa jäljellä. Tieto suuresta hakijamäärästä on esimerkiksi antanut selityksen sille, miksi itse ei ole päässyt rekrytointiprosessissa eteenpäin (H6 ja H7). Usein tiedon oli kuitenkin saanut vain itse aktiivisesti asiaa tiedustelemalla.

Osa haastateltavista koki muut työnhakijat kilpailijoiksi (H2, H3 ja H7). Tämä vaikutti haastateltaviin joko negatiivisella (H2, H7) tavalla niin, että kilpailuasetelma koettiin huonoksi asiaksi tai positiivisella (H3) tavalla niin, että muihin työnhakijoihin itsensä vertaaminen sai haastateltavan yrittämään entistä enemmän, kuten alla olevista sitaateista havaitaan:

*Kyllähän se on vähän inhottavaa sellanen kilpailuasetelma, tulee sellainen fiilis et toi toinen onkin niin paljon parempi ku mä. (H2)*

*--jos ollaan tosi tasaväkisiä, niin sit yrittää niinku puskee itseensä pidemmälle kun yksinhaastattelussa, kun sitten tietää et millasia on vastassa. Sä voit hyödyn-*

*tää sun vahvuuksia paremmin, tuoda niitä esille kun verrataan muita vasten.*  
(H3)

Toisaalta toisten työnhakijoiden mukanaoloa on myös pidetty täysin ymmärrettävänä ja luonnollisena asiana, eikä se ole erityisemmin vaikuttanut omaan hakijakokemukseen (H8). Kaksi haastateltavaa (H5, H10) kertoivat saaneensa muilta työnhakijoilta tukea ja sparrausta omaan työnhakuunsa, eivätkä kokeneet muita työnhakijoita kilpailijoinaan. Tätä tukee haastateltavan 10 kokemus rekrytointitapahtumasta, jossa läsnä oli muitakin samaa työpaikkaa hakevia työnhakijoita:

*-- siellähän me oltiin kaks tai kolme päivää yhdessä niiden muiden hakijoiden kanssa ja tavallaan kisattiin niistä samoista paikoista. Me ei otettu sitä niinku kilpailuhenkisenä, vaan meistä tuli tosi yhteen hitsaantunut tiimi, joka on ehkä ironista, kun kuitenkin haettiin kaikki samaa paikkaa ja kilpailtiin samasta duunista. En tiitä, oliko uniikki kokemus vai yleistä, mut me nimenomaan tuettiin toisiamme ja prepattiin toisiamme niihin haastatteluihin. (H10)*

Sheinin ja Ramaseshanin (2016, 15-16) mukaan asiakkaat ovat eri kohtaamispaisteissä joko suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa myös muiden asiakkaiden kanssa. Kimin ja Choin (2016, 386) mukaan asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus on jaettavissa suoraan vuorovaikutukseen asiakkaan ennestään tuntemien henkilöiden kanssa tai ennestään tuntemattomien kanssa sekä epäsuoraan vuorovaikutukseen muiden asiakkaiden, eli yleisön, kanssa. Viimeisellä viitataan asiakkaisiin, jotka kokevat saman palvelun samanaikaisesti, mutta jotka eivät ole lainkaan suorassa vuorovaikutuksessa keskenään. Myös rekrytointikontekstia tutkittaessa voitiin tehdä vastaavanlainen jaottelu. Rekrytointiprosessin aikana työnhakijat voivat olla suorassa vuorovaikutuksessa muiden työnhakijoiden kanssa esimerkiksi ryhmähaastattelun tai rekrytointitapahtuman yhteydessä. Epäsuoraa vuorovaikutusta on muiden samaan rekrytointiprosessiin osallistuvien työnhakijoiden tiedostaminen, olematta heidän kanssa kuitenkaan missään suorassa vuorovaikutuksessa.

Työnhakijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen vaikutuksesta hakijakokemukseen ei ole aiempaa tutkimustietoa. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että lähes jokainen haastateltava oli kokenut olleensa jonkinlaisessa vuorovaikutuksessa muiden työnhakijoiden kanssa, tai vähintään tiedostaneensa muiden työnhakijoiden mukana olemisen samassa rekrytointiprosessissa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että muiden työnhakijoiden tiedostaminen saattoi myös vaikuttaa omaan kokemukseen rekrytointiprosessista.

### 6.2.7 Työpaikkaan ja organisaatioon liittyvät elementit

Rekrytointikontekstissa, jossa työnhakijat voidaan mieltää asiakkaisiksi, itse haettava työtehtävä ja organisaatio voidaan mieltää yrityksen tarjoamaksi aineettomaksi tuotteeksi. Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että työpaikkaan ja organisaatioon liittyvät elementit vaikuttavat hakijakokemuksen muodostumiseen, vaikkakaan niillä ei ole niin suurta merkitystä kuin teknologiaan, prosessiin, viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvillä elementeillä.

Kysyttäessä haastateltavilta, miten haettava työpaikka vaikuttaa lähtökohtaisesti hakijakokemukseen, haastateltava H2 kertoi olevansa osasta hakemistaan työpaikoistaan lähtökohtaisesti enemmän innoissaan kuin toisista. Haastateltava H1 myönsi, että hyvän hakijakokemuksen voi aiheuttaa jo pelkästään se, että organisaatiosta, johon on hakenut, on jo entuudestaan positiivinen kuva, jolloin prosessia tarkastelee ”vaaleanpunaisten linssien läpi” (H1). Haastateltava H3 voisi kuvitella antavansa anteeksi tiettyjä asioita rekrytointiprosessissa, jos kyseessä olisi organisaatio, josta olisi erityisen hyvä mielikuva. Haastateltava H3 sanoi jo lähtökohtaisesti asennoituvansa suuremmalla motivaatiolla sellaisten yritysten rekrytointiprosesseihin, joihin todella haluaa työllistyä.

Osa haastateltavista (H7 ja H9) toivat esille sen, että mielikuva organisaatiosta saattaa asettaa tietyt odotuksensa sille, minkälaista rekrytointiprosessia on syytä odottaa. Haastateltavat olivat tietoisia siitä, että suuren organisaation rekrytointiprosessissa saattaa kestää pienempää yritystä kauemmin, ja tämä osataan ottaa huomioon jo rekrytointiprosessiin osallistuessa, kuten seuraava sitaatti osoittaa:

*Jos on jotain pienempiä ketterämpiä startup-henkisiä yrityksiä, niin ehkä odottaa vielä erityisempää kohtelua. Ja sit jos hakee isoihin firmoihin, niin oletusarvo on se, ettei sieltä varmaan kuulu pariin kuukauteen mitään. Et tavallaan antaa sen anteeks, kun tietää et ne on niin byrokraattisia. Se ehkä luo sellasen ta-soeron, et toiselle on kovemmat odotukset kuin toiselle. (H9)*

Tulokset ovat linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan työnhakijat muodostavat mielipiteitä organisaation ja työpaikan houkuttelevuudesta jo ennen kuin edes hakevat kyseistä työpaikkaa (Jones ym. 2006, 172-175). Myös Chapman ym. (2005, 929-930) huomasivat, että työhön ja organisaatioon liittyvät ominaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka houkuttelevana työnhakija työpaikkaa ja organisaatiota pitää. Haastattelut osoittavat, että työnhakijat tosiaan arvioivat organisaatioita ja työpaikkoja, ja tekevät sen perusteella päätöksen, hakevatko edes kyseiseen organisaatioon töihin.



### 6.3 Hyvän hakijakokemuksen edellytykset

Kuten asiakaskokemuksen kirjallisuudessa todettiin, yrityksen on tunnistettava asiakkaiden odotukset tarjotakseen asiakkailleen hyvän asiakaskokemuksen (Berry ym. 2002, 85). Myös rekrytointiprosessien osalta yritysten on hyvä ymmärtää, minkälaisia odotuksia työnhakijoilla on, jotta pystytään paremmin vastaamaan työnhakijoiden tarpeisiin (vrt. Homburg ym. 2015, 9) ja jotta hakijakokemus olisi työnhakijoiden näkökulmasta hyvä. Seuraavaksi tarkastellaan, minkälaisia edellytyksiä nimenomaan hyvälle hakijakokemukselle nousi esiin haastattelututkimuksessa, eli mitä haastateltavat odottavat hyvältä rekrytointiprosessilta.

Kysyttäessä mikä on haastateltavan mielestä kaikkein kriittisin elementti, jonka täytyy onnistua, jotta hakijakokemus olisi hyvä, useimmat vastaajat korostivat viestintää. Viestintä oli tärkeää niin hyvän tiedottamisen kuin vastavuoroisen vuorovaikutuksen osalta. Tämä tulos on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, jotka linjaavat, että viestintä on tärkeä osa rekrytointiprosessia. Haastattelujen valossa hyvän hakijakokemuksen muodostumiseksi myös muiden elementtien oli kuitenkin onnistuttava.

Tutkimuksen haastateltavien kanssa käytiin läpi kaikki Stein ja Ramaseshanin (2016) asiakaskokemusta koskevat elementit siirtäen ne rekrytointikontekstiin. Taulukossa 8 on esitelty elementteittäin hyvän hakijakokemuksen edellytyksiä siten, kuten ne haastattelututkimusten valossa tulivat ilmi. Taulukossa 8 esitetään myös, onko kyseisellä elementillä pieni vai suuri merkitys siihen, millaiseksi hakijakokemus muodostuu. Merkitys on katsottu suureksi, mikäli haastateltavat ovat elementistä puhuttaessa korostaneet elementin tärkeyttä ja painoarvoa hakijakokemukselle erityisesti äänenpainoiltaan ja sananvalinnoiltaan.

Taulukko 8 Tulokset hyvän hakijakokemuksen edellytyksistä

<b>Elementti</b>	<b>Esimerkki rekrytointiprosessin kontekstissa</b>	<b>Merkitys hakijakokemukselle</b>	<b>Hyvän hakijakokemuksen edellytyksiä</b>
Fyysiset elementit	Työpaikkailmoitus  Yrityksen tilat	Pieni	Selkeä ja rehellinen työpaikkailmoitus  Vieraanvaraisuus yrityksen tiloissa
Teknologiset elementit	Työnhakuportaalit  Työpaikkailmoittelu internetissä	Suuri	Teknologian edesauttama tehokkuus  Teknologian käyttäjäystävällisyys  Hakemisen yksinkertaisuus  Teknologian hyödyntäminen verkostoitumiseen
Prosessiin liittyvät elementit	Prosessin sujuvuus  Prosessin kesto	Suuri	Nopea ja sujuva rekrytointiprosessi
Viestinnälliset elementit	Viestintä rekrytointiprosessin etenemisestä  Palaute	Suuri	Avoin ja nopea viestintä  Informatiivinen tiedotus  Palautteen antaminen
Työnhakijan ja yrityksen välinen vuorovaikutus	Vuorovaikutus työpaikkahaastattelussa  Muu vuorovaikutus rekrytointiprosessin aikana	Suuri	Rento haastattelutilanne  Palautteen antaminen  Vuorovaikutuksen henkilökohtaisuus
Työnhakijoiden välinen vuorovaikutus	Vuorovaikutus muiden työnhakijoiden kanssa	Pieni	Hyvä työnhakijoiden välinen vuorovaikutus on toisiaan tukevaa, ei kilpailuhenkistä

			Hakijat ovat mielellään tietoisia siitä, kuinka monta hakijaa on kussakin prosessin vaiheessa mukana
Työpaikkaan ja organisaatioon liittyvät elementit	Työpaikkaan tai organisaatioon liittyvät odotukset ja mielikuvat	Pieni	Hakija on lähtökohtaisesti enemmän innoissaan työpaikasta ja organisaatiosta, josta sillä on etukäteen positiivinen mielikuva  Hakija pystyy antamaan anteeksi asioita organisaatiolle, josta sillä on etukäteen positiivinen mielikuva

Kokonaisvaltaisella asiakaskokemuksella tarkoitettiin kokemusta, joka ei ainoastaan perustu tarjoaman fyysisiin ominaisuuksiin, vaan sitouttaa asiakasta myös tunnetasolla (Mascarenhas ym. 2006, 398-399). Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että rekrytointiprosessin kokonaisvaltainen onnistuminen, jossa eri kohtaamispisteiden onnistuminen, mutta niin ikään niiden saumaton yhteensopivuus on hakijoiden näkökulmasta tärkeää, etenkin kun otetaan huomioon työnhakijoiden aiemmin ilmi tullut emotionaalinen suhtautuminen työnhakuun. Asiakaskokemuksen tutkimuksen yhteydessä todettiin, että asiakaskäytävä muodostaa kohtaamispisteiden sarjan, jossa asiakaskokemus muodostuu useiden kohtaamisten kumulatiivisena tuloksena (Maklan ja Klaus (2011, 777; Meyer & Schwager 2007, 3). Tämä tutkielma kuitenkin osoitti, että jo yksittäinen huono kohtaaminen työnhakijan ja yrityksen välillä voi romuttaa hakijakokemuksen, mihin viittaa myös Frow'n ja Paynen tutkimus, jonka mukaan erinomaisen asiakaskokemuksen luodakseen yrityksen täytyy huolehtia siitä, että asiakkaan kohtaamiset yrityksen kanssa ovat hyviä jokaisessa kohtaamispisteessä ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien. Kaikilla elementeillä ei kuitenkaan tämän tutkimuksen perusteella ollut yhtä suuri merkitys hakijakokemukselle, vaan toisilla elementeillä oli suurempi painoarvo kuin toisilla.

Aiemman rekrytointiprosessia koskevan kirjallisuuden valossa erityisesti rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuus oli suuresti rekrytointiprosessin onnistumista työnhakijan näkökulmasta määrittävä tekijä (esim. Sylva & Mol 2009, 313). Terminä oikeudenmukaisuus ei noussut esille haastateltavien vastauksissa, mutta toisaalta tästä ei haastattelussa suoraan kysyttykään. Kuitenkin kaikki hyvän hakijakokemuksen edellytykset rehellisestä työpaikkailmoituksesta informatiiviseen viestintään ja miellyttävään haastattelukokemukseen viittaavat työnhakijan oikeudenmukaiseen ja arvostavaan kohteluun rekrytointiprosessissa.

## 6.4 Hakijakokemuksen seuraukset

### 6.4.1 Uskollisuus

Tutkimusten tulosten valossa voidaan todeta, että uskollisuus hakijakokemuksen seurauksena oli jaettavissa aikomukseen hakea organisaatioon töihin uudestaan (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10) sekä aikomukseen jatkaa yrityksen asiakkaana kuluttajana (H4, H5, H7, H9). Seuraavat sitaatit kuvastavat sitä, kuinka hakijakokemus voi vaikuttaa siihen, miten yrityksestä ajatellaan yleisesti palvelun tai tuotteiden tarjoajana ja siten halukkuuteen jatkaa yrityksen asiakkaana:

*Kyl se kertoo siitä, et miten siellä firmassa hoidetaan asioita. Jos se hoitaa asiat vähän niin ja näin, emmä tiä haluunks mä antaa mun päivittäiset asiat niitten käsiin. Otetaan nyt vaikka pankkipalvelu, ihan samalla tavalla se on palvelu, oli se sitten siellä tiskin takana tai verkossa tai hakiessa verkossa. Siinä ilmoituksessa on firman logo, todennäköisesti siitä jää sit huono maku. Kun mä valitsen palvelua niin valitsenko mä sen, joka hoiti asiat vähän niin ja näin vai sen, joka hoiti sen hyvin. Kun mä tiään, miten se hoitaa omia työntekijöitään, niin emmä tiä, haluunks mä antaa niille kasvojani, että haluunks mä käyttää niitten palveluitakaan. (H5)*

*Kyl mä sanoisin, et se korreloi ihan siihenkin, et ostanks mä sen firman tuotteita vaikka se kuulostaa tosi radikaalilta, niin kyl se vaan sit menee se mielikuva niin syvälle sun ajatuksiin ja mieleen. (H10)*

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet havainneet, että huono tai hyvä hakijakokemus olisi vaikuttanut kulutuskäyttäytymiseen tai muuhun käyttäytymiseen asiakkaansa. Nämä haastateltavat nostivat esille kokemuksia, joissa rekrytointiprosessin onnistumisessa tai epäonnistumisessa suuri rooli oli yksittäisellä henkilöllä yrityksessä. Tällöin rekrytointiprosessi ja työnhakijoiden kohtelu nähtiin irrallisena muuhun yrityksen toimintaan nähden. Haastateltavan H1 mielestä se, miten yritys hoitaa rekrytointiprosessinsa, on täysin irrallista siihen, miten hyvin yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan. Kaikilla haastateltavilla ei myöskään ollut kokemusta sellaisiin yrityksiin hakemisesta, joiden asiakas olisi ylipäänsä voinut olla.

Rekrytointikontekstissa uskollisuus merkitsi suurelle osalle haastateltavista kuitenkin uskollisuutta hakea samaan organisaatioon uudestaan töihin. Mitä huonompi hakijakokemus haastateltavalla jonkin yrityksen rekrytointiprosessista haastateltavalla oli, sitä epätodennäköisemmin hän hakisi samaan yritykseen töihin uudestaan. Haastattelussa

nousi esiin, että huono hakijakokemus saa aikaan hakijassa reaktion, ettei edes haluaakaan kyseiseen yritykseen töihin. Tämä liittyy myös seuraavassa kappaleessa tarkemmin läpikäytävään maineeseen ja mielikuvaan, joka saattaa tahriutua huonosta hakijakokemuksesta. Haastateltavat myös mainitsivat, että eivät haluaisi laittaa itseään uudestaan vastaavanlaiseen tilanteeseen, jossa on ollut viimeksi samaan yritykseen hakieensa. Hyvä hakijakokemus sen sijaan voi saada hakijan hakemaan työpaikkaa samasta yrityksestä uudestaan myöhemmin. Näin oli myös useampi haastateltava tehnyt. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee hyvän ja huonon hakijakokemuksen vaikutuksia halukkuuteen hakea organisaatioon uudestaan tai ylipäänsä halukkuuteen työskennellä organisaatiossa:

*Hyvässä [hakijakokemuksessa] se, että tulee sellanen olo, et on todennäköisesti hyvä työnantaja ja haen sinne jatkossakin, mitä kannattaa yrittää jatkossakin. Huonossa voi olla niin negatiivinen työnantajakuva, ettei haluukaan sinne. Tulee sellanen olo, ettei siel ois hyvä ollakaan. (H4)*

Tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa rekrytointiprosessin seurauksena syntyvää uskollisuutta koskevaa tutkimusta. Aiemmin todettiin, että hyvän hakijakokemuksen tarjoaminen on yrityksille samalla mahdollisuus houkutella yritykselle lisää asiakkaita (Chahal 2016, 20). Uskollisuutta hakea uudestaan samaan organisaatioon hyvän hakijakokemuksen ansiosta ei ole juuri tutkittu. Se, kuinka usein uskollisuus nousi haastattelutuloksissa esiin hakijakokemuksen seurauksena, on yllättävää ja huomionarvoista. Tämän tutkimusten tulosten perusteella voidaan siis todeta, että hyvän hakijakokemuksen seurauksena työnhakija on halukas hakemaan samaan organisaatioon aina vain uudestaan. Huono hakijakokemus puolestaan vaikutti merkittävästi siihen, kuinka haluton työnhakija oli hakemaan samaan organisaatioon. Jo aiemmin on huomattu, että kokemukset rekrytointiprosessista vaikuttavat siihen, kuinka todennäköisesti valittu henkilö lopulta päättää ottaa tarjotun työpaikan vastaan (Boswell ym. 2003, 29). Tämän tutkimuksen osalta ei korostunut se, että työnhakija olisi ollut hyväksymättä tarjottua työtarjousta huonon hakijakokemuksen vuoksi. Chapman ym. (2005, 929) tunnistamista seurauksista tässä tutkimuksessa korostui siis erityisesti työnhakuaikheet, ei varsinaisesti todennäköisyys vastaanottaa tarjottua työpaikkaa.

#### **6.4.2 Brändi, maine ja mielikuva**

Hakijakokemuksella oli tutkimusten tulosten valossa hyvin merkittävä vaikutus organisaation yrityskuvaan, maineeseen ja brändiin. Haastattelussa ja koko tutkielmassa pidettiin mielikuvaa, mainetta ja brändiä toistensa synonyymeina, sillä haastateltavat käytti-

vät kyseisiä termejä haastattelutilanteissa lomittain. Seuraavat sitaattit kuvastavat sitä, kuinka hakijakokemus vaikutti haastateltavien silmissä selvästi organisaatioiden brändiin, maineeseen ja mielikuvaan:

*Mul oli täysin neutraali kuva siitä firmasta, mut sit -- mul jäi siit semmonen tosi lämmin ja hyvä fiilis. -- Vaikka se oli vaan yksittäinen tyyppi, mut silti mul muo dostu siitä firmasta sellanen kuva, että siel on hyviä tyyppejä töissä, jotka välittää niistä ihmisistä, jotka hakee sinne töihin. (H7)*

*Huonosta kokemuksesta seuraa se, että laskee sen firman pisteitä, et näkee sen ihan eritavalla ja ei kato enää ylöspäin, eikä arvosta niin paljoo. Et hyvänkin firman kuva saattaa omissa silmissä romuttua -- Mut sit taas hyvä prosessi on sellanen, vaikka muuten ei olis ollu kovin tunnettu firma niin voi jäädä tosi positiivisesti mieleen ja tulee tosi hyvä kuva. (H9)*

*Selvästi mulle itelle et kiinnitän huomiota siihen työnantajamielikuvaan ja maineeseen ja brändiin. Et vaikka firma ois joku Suomen paras työpaikka kaks vuotta putkeen, mut se rekryprosessi kusee niin kyl siitä tulee semmonen mielikuva että voi olla jopa vähän ylimielinen se organisaation rekrypuoli ainakin. (H6)*

Edellinen sitaatti kuvastaa sitä, kuinka erilaiset palkinnot ja tunnustukset menettävät arvonsa brändin rakentajana, mikäli omat kokemukset hakijana eivät tue tunnustusten antamaa mielikuvaa. Edelliset sitaattit kuvastavat myös sitä, kuinka yrityksen brändi ja mielikuva voi selvästi muuttua rekrytointiprosessin aikana. Haastateltava H7 kuvailee, kuinka mielikuva yrityksestä, josta oli neutraali mielikuva entuudestaan, parani hyvin hoidetun rekrytointiprosessin tuloksena. Vastaavasti haastateltavien H9 ja H6 huonon hakijakokemuksen seurauksena kyseisen yrityksen mielikuva huononi.

Brändin ja mielikuvan merkitys korostui etenkin niiden haastateltavien (H3, H4, H10) vastauksissa, jotka pitivät työnhakua molemminpuolisena tutustumisena. Valmistumisen jälkeen työnhakijat eivät ainoastaan yritä löytää työnantajaa, joka heidät palkkaisi, vaan myös työnhakija haluaa löytää itselleen sopivan työnantajan. Tätä kuvastaa haastateltavan H10 kielikuva, jossa verrataan työnhakua seurustelukumppanin löytämiseen:

*Mä ite oon asennoitunu siihen työhön sillai, ettei se oo ainoastaan se yritys joka hakee työntekijää vaan mä myös haen itelleni työnantajaa ja tiimiä, mihin mä haluan mennä töihin. Et mä koen et se on semmosta deittailua jossain määrin, et molemmat osapuolet hakee semmosta, missä viihtyis ja mikä tuntuis hyvältä. (H10)*

Gretczkon ja Cleraryn (2016, 8) ja Chahalin (2016, 20) näkemys siitä, että Y-sukupolven edustajat näkevät yritykset kokonaisuuksina, jolloin kokemukset rekrytointiprosesseista vaikuttavat yleiseen mielikuvaan koko yrityksestä ja sen tuotteista, näyttäisi siis tämänkin tutkimuksen valossa pitävän paikkansa. Tutkimustulokset viittasivat kuitenkin etenkin hakijakokemuksen vaikutuksen tärkeydestä työnantajamaineeseen. Chapmanin ym. (2005, 934, 938) mukaan kokemukset rekrytointiprosesseista vaikuttivat etenkin siihen, kuinka houkuttelevana ja vetovoimaisena työnhakijat pitivät organisaatiota. Haastateltavien vastauksissa korostui sama ilmiö; hyvä hakijakokemus nosti työnantajamielikuvaa hakijan silmissä, kun taas huono laskee sitä. Walker ym. (2013, 1326) toivat esille tilanteen, jossa työnantajamielikuva saattaa kehnon hakijakokemuksen takia huonontua myös niiden työnhakijoiden silmissä, jotka lopulta tulevat valituiksi tehtävään. Tämä ilmiö ei noussut esiin tämän tutkimuksen haastateltavien vastauksissa, mutta ei ole poissuljettukaan skenaario.

Organisaation maineen, mielikuvan ja brändin yhteys hakijakokemukseen on tämän tutkimuksen perusteella hyvin verrattavissa näiden ja asiakaskokemuksen väliseen yhteyteen. Hyvää asiakaskokemusta tutkittaessa sen todettiin lisäävän bränditietoisuutta ja positiivisia mielle yhtymiä (Biedenbach & Marell 2010, 449-451, 453-454). Haastattelujen valossa voidaan todeta hakijakokemuksella olevan samanlainen vaikutus organisaation brändiin. Koska hyvämaineiset työnantajat saavat avoimiin työtehtäviin sekä enemmän että parempilaatuisia työnhakijoita (Turban & Cable 2003, 739), hakijakokemus, työnantajamielikuva ja yrityksen onnistuminen rekrytoinnissa muodostavat itseään ruokkivan kierteen.

### 6.4.3 Laatu

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että hakijakokemus vaikuttaa siihen, kuinka laadukkaana he näkivät yrityksen rekrytointiprosessin jälkeen. Hyvä hakijakokemus nostaa laadukkuutta haastateltavan silmissä, kun taas huono laskee sitä. Rekrytointiprosessi heijastuu tutkimuksen tulosten mukaan muuhunkin yrityksen toimintaan. Useimmat haastateltavat mainitsivat uskovansa, että se, miten organisaatio hoitaa rekrytointiprosessinsa, kuvaa sitä, miten hyvin organisaatio huolehtii omista työntekijöistään tai miten hyvin organisaation muut prosessit toimivat, kuten seuraavasta sitaatista huomataan:

*Et se jos tollasta ei osata hoitaa, nii kyl se laskee sen koko firman pisteitä, et tulee sellanen olo, et jos tää on hoidettu huonosti niin miten ne muut asiat. (H9)*

Haastateltava H4 nosti esiin tilanteen, jossa hyvin hoidettu rekrytointiprosessi antoi uskoa siihen, että myös muista julkilausutuista arvoista ja lupauksista pidetään kiinni. Kysyttäessä haastateltavalta sitä, vaikuttaako hakijakokemus siihen, kuinka laadukkaana hän näkee yrityksen, hän näki näiden välillä selvän yhteyden:

*Siis varmasti. Toisaalta laadun kannalta ja toisaalta kestävän kehityksen mukaisesti. Kun oon hakenut (yritykseen) ja heillä on kaikki nää lupaukset tosi vahvasti ja he hoiti itse asiassa tosi kivasti rekrytointiprosessin, tai varsinkin sen jälkipuinnin, joka monesti vaikuttaa siihen, et onks hyvä vai huono (kokemus). Siitä tuli just se et uskoo niihin lupauksiin myös enemmän, et ne varmasti tekee sen hyvin. Siis enemmänkin sitä, että ne hoitaa asiat sillai miten ne sanoo. Ne näkyivät niin ammattimaisesti ja hoitivat rekrytoinnin niin hyvin, niin ehkä ne hoitaa ne muutkin jutut hyvin, eikä vaan paperilla. (H4)*

Biedenbach ja Marell (2010, 450-451) totesivat, että hyvällä asiakaskokemuksella on positiivinen vaikutus asiakkaan kokemaan laatuun. Vaikka laatua on tutkittu aiemmin yhtenä asiakaskokemuksen seurauksena, rekrytointiprosessin seurauksena yrityksen laatua ei ole tutkittu. Tutkimusten haastattelutulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että hakijakokemuksen ja käsityksen yrityksen laadusta välillä on mielenkiintoinen yhteys. Yhtäläillä myös positiivinen kokemus rekrytointiprosessista lisää työnhakijan kokemaa laatua.

#### **6.4.4 Kuluttajakansalaisuus**

Kuluttajakansalaisuus määriteltiin asiakkaan vapaaehtoisena käyttäytymisenä, joka edesauttaa yrityksen etua (Kim & Choi 2016, 387, 391). Tutkimuksen valossa myös rekrytointiprosessin ”asiakkaat” ajavat halutessaan yrityksen etua. Lähes kaikki haastateltavat (H1, H2, H3, H4, H5, H7, H8 H9, H10) totesivat kertovansa mielellään hakijakokemuksistaan, niin hyvistä kuin huonoista, eteenpäin. Hyvistä kokemuksistaan kertoessaan tutkimuksen haastateltavat puhuvat yrityksen puolesta, jolloin toiminta voidaan rinnastaa kuluttajakansalaisuuteen, kun taas huonoista kokemuksista kertoessaan yrityksistä puhuttiin huonompaan sävyyn. Tiedon levittäminen voidaan jakaa yksityiseen ja julkiseen. Ensimmäisellä tarkoitetaan sitä, kun omista kokemuksista kerrotaan omille ystäville ja tutuille. Toisella taas tarkoitetaan julkista tiedon levittämistä esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä. Haastateltavat kertoivat herkästi kokemuksistaan rekrytointiprosesseissa lähipiirilleen, mutta julkisesti harvemmin. Hakijakokemusten nähtiin kuitenkin leviävän helposti sosiaalisen median välityksellä, mikä välittyy seuraavasta sitaatista:



*--jos se mokataan tosi pahasti, niin sillä on todella isot kerrannaisvaikutukset. Kun kymmenen tyyppiä hakee, niin ihan varmasti ne kertoo kymmenelle kaverille ja yhtäkkiä jo sata tyyppiä on saanut tosi negatiivisen kuvan ihan vaan siksi, et on laitettu se "ei kiitos" -viesti kahden kuukauden jälkeen eikä kahden viikon jälkeen. (H7)*

Kun hakijakokemuksesta kerrotaan omalle tuttavapiirille, liittyy siihen usein myös suositus hakea tai olla hakematta kyseiseen organisaatioon. Mikäli haastateltavalla oli rekrytointiprosessista hyvä kokemus, saatettiin yritystä suositella muille. Jos taas hakijakokemus oli huono, saatettiin jättää vinkkaamatta sopivaa työpaikkaa tuttaville kyseisessä yrityksessä, tai pahimmassa tapauksessa saatettiin suositella olemaan hakematta yritykseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että varsinkin tiettyyn organisaatioon hakemista voitiin suositella vahvastikin, mutta sen sijaan hakematta jättämistä oman huonon kokemuksen vuoksi suositeltiin hiukan hanakammin, sillä usein haastateltava kuitenkin koki, että oma huono kokemus on voinut olla vain sattumaa tai omasta kokemuksesta johtuva.

Osa haastateltavista (H5) kertoi myös antavansa sekä positiivista että rakentavaa palautetta suoraan yritykselle, jotta he pystyvät parantamaan toimintaansa, jolloin tämän voidaan nähdä myös olevan yritykselle palvelus ja täten kuluttajakansalaisuutta.

Koska muun muassa Collinsin ja Stevensin (2002, 1123-1130) tutkimus osoittaa, että word-of-mouth vaikuttaa siihen, mihin organisaatioihin työnhakijat edes hakeutuvat töihin, tieto kokemusten jakamisesta eteenpäin tuttavapiirille ja jopa sosiaalisen median kautta suuremmalle yleisölle on tärkeää. Word-of-mouth on yritysten näkökulmasta merkittävää, sillä word-of-mouth vaikuttaa voimakkaimmin kuin maksettu sisältö (Van Hoya 2016, 48). Kokemuksia rekrytointiprosesseista ja niiden yhteydestä työnhakijoiden haluun edistää kyseisen organisaation etua vapaaehtoisesti ei ole tutkittu, mutta tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että niillä on merkittävä yhteys. Kuten hyvä asiakaskokemus (Kim & Choi 2016, 387, 391), myös hyvä hakijakokemus lisää merkittävästi halua ajaa yrityksen etua. Hakijakokemusta tutkittaessa korostui erityisen paljon myös tämän vaikutus toiseen suuntaan, eli huonon hakijakokemuksen synnyttämä halu kertoa myös huonoista kokemuksista eteenpäin.

#### **6.4.5 Muita seurauksia ja yhteenveto hakijakokemuksen seurauksista**

Haastatteluissa nousi esiin myös sellaisia seurauksia, joita ei asiakaskokemusta koskevassa tutkimuksessa ole otettu huomioon. Yksi sellainen oli mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittämiseen. Haastateltavat H5 ja H9 kokivat, että mitä enemmän kokemusta

työhausta kerryttää, sitä paremmaksi siinä kehittyä. Erityisesti palautetta saadessaan työnhakija pystyy kehittämään itseään työnhakijana. Toisaalta taas rekrytointiprosessi, josta ei saa palautetta, koetaan ajanhukkana, mikä turhauttaa työnhakijoita entisestään.

*Hyvästä kokemuksesta kun saa palautetta, et miten voi tehdä eri tavalla ja muuta niin se on itellekin mahdollisuus kehittyä. Mut sit taas huono prosessi, se on enemmän semmonen hukkaan heitetty aika, et ei siitä saa mitään ite irti. Mut kyl mä nään, et jokainen onnistunut hakuprosessi on kehitysmahdollisuus. (H9)*

Tutkimuksessa havaittiin, että hakijakokemuksella on yhteys kaikkiin tutkittuihin seurauksiin, eli uskollisuuteen, yrityksen brändiin, maineeseen ja mielikuviin, koettuun laatuun ja kuluttajakansalaisuuteen. Taulukossa 9 eritellään haastattelututkimuksen tulokset hakijakokemuksen seurauksiin liittyen.

Taulukko 9 Tulokset hakijakokemuksen seurauksista

Tutkittu seuraus	Yhteys hakijakokemukseen tutkimuksen mukaan
Uskollisuus	<p>Hakijakokemuksella voidaan vaikuttaa siihen, kuinka halukas hakija on hakemaan yrityksestä töitä</p> <p>Hakijakokemuksella voidaan vaikuttaa siihen, kuinka todennäköisesti hakija haluaa ylipäänsä työskennellä yrityksessä</p> <p>Hakijakokemus vaikuttaa myös siihen, kuinka todennäköisesti hakija ostaa yrityksen tuotteita uudestaan ja pysyy yrityksen asiakkaana</p> <p>Mitä parempi hakijakokemus, sitä todennäköisemmin hakee yritykseen uudestaan, ottaa tarjotun työpaikan vastaan ja pysyy yrityksen asiakkaana</p>
Brändiassosiaatiot, maine ja mielikuva	<p>Hakijakokemuksella on yhteys siihen, millaisena hakija näkee yrityksen brändin</p> <p>Mitä parempi hakijakokemus, sitä parempi maine ja mielikuva</p>
Koettu laatu	<p>Hakijakokemuksella on yhteys siihen, miten laadukkaana hakija näkee yrityksen brändin</p> <p>Mitä parempi hakijakokemus, sitä laadukkaampana hakija näkee yrityksen</p>
Kuluttajakansalaisuus	<p>Hakijakokemus vaikuttaa siihen, miten todennäköisesti hakija ajaa vapaaehtoisesti yrityksen asiaa</p> <p>Mitä parempi hakijakokemus, sitä todennäköisemmin hakija kehuu yritystä verkostolleen ja suosittelee hakemaan yritykseen töihin</p>

## 7 LOPUKSI

### 7.1 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoituksena oli *tarkastella työnhakijoiden hakijakokemusta ja ymmärtää sen muodostumista ja seurauksia rekrytointiprosesseissa*. Tähän pyrittiin vastaamaan löytämällä vastauksia kolmeen osa-ongelmaan: 1) Mistä hakijakokemus muodostuu 2) Mitkä seikat vaikuttavat rekrytointiprosessissa siihen, että hakijakokemus on hyvä sekä 3) Mitä seurauksia hakijakokemuksella on? Tässä tutkielmassa tutkimus rajattiin koskemaan nuorten, tekniikan ja talouden aloilla toimivien ammattilaisten kokemuksia rekrytointiprosesseista.

Hakijakokemusta koskevan tutkimuksen puuttuessa kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin aiempaa, asiakaskokemusta koskevaa, teoreettista tutkimusta. Akateemisessa tutkimuksessa on korostettu erityisesti asiakaskokemuksen elämyksellisyyttä, kokemuksellisuutta ja kokonaisvaltaisuutta (esim. Frow & Payne 2007, 91; Pine & Gilmore 1998, 98-105; Maklan & Klaus 2011, 771-773). Asiakaskokemus on asiakkaan ja yrityksen välisten kohtaamispisteiden aikaansaama, asiakkaalle muodostuva sisäinen ja subjektiivinen reaktio (esim. Meyer & Schwager 2007, 118-119), joka on saanut entistä enemmän huomiota myös käytännön toteuttamisen tasolla. Asiakaskokemusta koskeva kirjallisuus johti hyvin lähelle tämän tutkimuksen aihetta, joten sen avulla muodostettiin hakijakokemukselle määritelmä, jota ei aiemmin oltu akateemisessa kirjallisuudessa muodostettu. Hakijakokemus määriteltiin seuraavasti:

*Hakijakokemus on työnhakijan subjektiivinen ja kokonaisvaltainen kokemus rekrytointiprosessista, joka muodostuu hakijan ja yrityksen suoran tai epäsuoran vuorovaikutuksen seurauksena työhaun yhteydessä. Tämä kokemus muodostuu kohtaamispisteissä, jotka tapahtuvat ennen varsinaista rekrytointiprosessia, sen aikana ja sen jälkeen.*

Asiakaskokemusta koskevan seitsemän elementin teorian pohjalta muodostettiin teemahaastattelurunko. Seitsemää elementtiä tarkastellaan asiakaskokemuksen osalta taulukossa 2 (ks. s. 22) ja hakijakokemuksen osalta taulukossa 4 (ks. s. 35). Nämä seitsemän elementtiä ovat fyysiset elementit, teknologiset elementit, prosessiin liittyvät elementit, viestinnälliset elementit, asiakkaan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen liittyvät elementit (hakijakokemuksen osalta työnhakijan ja yrityksen edustajan välinen vuorovaikutus), asiakkaiden keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyvät elementit (hakijakokemuksen osalta työnhakijoiden keskinäinen vuorovaikutus) sekä tuotteeseen liittyvät elementit (Stein & Ramaseshan 2016, 10-16). Haastattelurungon muodostamiseksi hyö-

dynnettiin myös aiemman tutkimuksen perusteella havaittuja asiakaskokemuksen seurauksia, joita olivat uskollisuus, brändi, maine ja mielikuva, laatu sekä kuluttajakansalaisuus (esim. Biedenbach & Marell 2010, 449-454; Mascarenhas ym. 2006, 402; Kim & Choi 2016, 391).

Tutkimustulosten taustatiedoiksi haluttiin ensin selvittää, minkälaisia asenteita tutkittu kohderyhmällä ylipäänsä on työnhakua kohtaan. Haastattelutulokset kertovat samaa kuin julkinen keskustelu; työnhaku koetaan yleisesti melko aikaa vieväksi, turhauttavaksi ja työlääksi. Nämä tulokset osoittavat, että ymmärrystä hakijakokemuksesta on syytä lisätä, jotta työnhausta, johon pätkätöiden ja pitkien työttömyysjaksojen aikakaudella käytetään paljon aikaa, saataisiin tehtyä työnhakijoille miellyttävämpää.

Hakijakokemuksen muodostumista sekä hyvän asiakaskokemuksen edellytyksiä tutkittiin edellä mainittujen seitsemän elementin avulla. Tutkimus osoitti, että asiakaskokemusta kuvaavat elementit sopivat hyvin myös hakijakokemuksen kuvaamiseen. Näin pystyttiin vastaamaan ensimmäiseen ja toiseen osaongelmaan, eli siihen, mistä hakijakokemus muodostuu ja siihen, mitkä seikat vaikuttavat rekrytointiprosessissa siihen, että hakijakokemus olisi työnhakijalle hyvä.

Asiakaskokemusta tutkivan kirjallisuuden sekä tämän tutkielman aineiston perusteella voidaan todeta, että yhden tulkinnan mukaan hakijakokemus muodostuu fyysisistä elementeistä, teknologisista elementeistä, prosessiin liittyvistä elementeistä, viestinnällisistä elementeistä, työnhakijan ja yrityksen edustajan välisestä vuorovaikutuksesta, työnhakijoiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta sekä tuotteeseen liittyvistä elementeistä. Näistä elementeistä teknologiaan, prosessiin, viestintään sekä työnhakijan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen liittyvät elementit saivat eniten painoarvoa.

Fyysisiä elementtejä ovat esimerkiksi työpaikkailmoitus sekä yrityksen tiloihin liittyvät fyysiset seikat, joita työnhakija huomaa kohdatessaan yrityksen. Teknologia on suuressa roolissa rekrytointiprosessissa. Työnhakijat ovat kohdanneet rekrytointiprosessissa teknologisia elementtejä muun muassa työpaikkoja etsiessään, hakemusta työpaikkaportaaliin jättäessään sekä erilaisten teknologiaa hyödyntävien haastattelumenettelyjen muodossa. Yksipuolista viestintää rekrytointiprosessissa ovat esimerkiksi prosessin kulusta tiedottaminen hakijoille sekä muu yrityksen suunnalta tuleva viestintä. Työnhakijoiden ja yritysten edustajien välistä vuorovaikutusta taas on kaikki vastavuoroinen viestintä ja kommunikointi rekrytointiprosessin aikana, kuten vuorovaikutus haastattelutilanteessa, yhteydenpito rekrytointiprosessin aikana sekä palautteensaanti. Työnhakijat ovat myös keskenään suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa rekrytointiprosessin aikana, joksi voi riittää pelkkä muiden samassa rekrytointiprosessissa olevien työnhakijoiden tiedostaminen. Tuotteeseen liittyvät elementit tarkoittavat puolestaan hakijakokemuksesta puhuttaessa organisaatioon ja haettavaan työpaikkaan itsessään liittyviä odotuksia ja mielikuvia, jotka saattavat jo lähtökohtaisesti vaikuttaa siihen, minkälaiseksi hakijakokemus voi työnhakijalle muodostua.

Seikkoja, jotka tekevät hakijakokemuksesta työnhakijalle hyvän, on nostettu esiin taulukossa 8 (ks. s. 64-65). Hyvän hakijakokemuksen edellytyksiksi nousivat muun muassa selkeä ja rehellinen työpaikkailmoitus, käyttäjäystävällinen ja yksinkertainen työnhakuportaali, rekrytointiprosessin nopeus ja sujuvuus, avoin, nopea ja informatiivinen viestintä, rento haastattelutilanne sekä palautteen saaminen. Lisäksi hakijakokemus muodostuu paremmaksi sellaisissa rekrytointiprosessista, joissa työnhakijoiden välinen keskinäinen vuorovaikutus on toisiaan tukevaa, eikä toisiaan vastaan kilpailevaa. Hakijakokemus muodostuu myös usein paremmaksi sellaisissa tilanteissa, joissa työnhakijalla on positiivisia odotuksia ja mielikuvia organisaatiosta ja haetusta työpaikasta itseltään. Teknologiaan, prosessiin, viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät elementit vaikuttavat muita elementtejä enemmän hakijakokemukseen. Myös hyvän hakijakokemuksen edellytyksiä tarkasteltaessa nämä elementit nousevat suurempaan arvoon. Hyvää hakijakokemusta ohjaavana, keskeisenä ajatuksena voidaan pitää työnhakijoiden oikeudenmukaista ja arvostavaa kohtelua rekrytointiprosesseissa.

Tässä tutkielmassa tutkitut hakijakokemuksen seuraukset olivat uskollisuus, brändi, maine ja mielikuva, laatu sekä kuluttajakansalaisuus. Seurauksia tarkasteltaessa huomattiin, että ne ovat myös vahvasti sidoksissa toisiinsa. Hyvän hakijakokemuksen seurauksena työnhakija on muun muassa halukas hakemaan yrityksestä töitä myös tulevaisuudessa, haluaa pysyä yrityksen kuluttavana asiakkaana, pitää yritystä parempimaineisena ja laadukkaampana sekä kehuu yritystä verkostolleen ja suosittelee hakemaan yritykseen töihin. Ylipäänsä huomataan, että hyvällä hakijakokemuksella voi olla mittavia hyviä seurauksia yritykselle ja myös työnhakijalle itselleen, vaikka ei rekrytointiprosessin päätteeksi saisikaan hakemaansa työpaikkaa.

Tämän tutkielman tulokset olivat erittäin hyvin linjassa aiemman, yritysten rekrytointikäytäntöjä tutkivan kirjallisuuden kanssa. Kirjallisuus antoi vastaavanlaisia tuloksia yksittäisten hakijakokemuksen elementtien osalta (Stein & Ramaseshan 2016, 10-16), mutta kokonaisvaltaista hakijakokemuksen määritelmää tai sen muodostumisen kuvausta ei aiemmasta kirjallisuudesta löydy. Tästä syystä tämä tutkielma antoi arvokasta, uutta tietoa hakijakokemuksesta. Myös hakijakokemuksen löydetyt seuraukset saavat hyvin tukea aiemmasta akateemisesta tutkimuksesta (esim. Biedenbach & Marell 2010, 449-454; Mascarenhas ym. 2006, 402; Kim & Choi 2016, 391). Tutkimus vahvisti yleistä käsitystä hakijakokemuksen merkittävistä seurauksista. Hakijakokemukseen panostaminen ja hyvän hakijakokemuksen tarjoaminen työnhakijoille ovat siis yrityksille ensisijaisen tärkeitä tavoitteita. Tämä tutkielma vahvisti myös julkisessa keskustelussa olevaa uskomusta siitä, että yritysten rekrytointikäytännöissä on parantamisen varaa, ja että työnhakijoille muodostuvalla kokemuksella rekrytointiprosessista on huomattavia seurauksia.

## 7.2 Käytännön suositukset

Haastattelun tulosten valossa voidaan todeta, että työnhaku koetaan yleisesti melko aikaa vieväksi, turhauttavaksi ja työlääksi. Tuloksista voidaan myös päätellä, että hakijakokemuksen muodostuminen hyväksi tai huonoksi on lopulta pienestä kiinni. Antamalla työnhakijalle positiivisia hakijakokemuksia yksittäisistä rekrytointiprosesseista voitaisiin yleisesti parantaa ihmisten asennetta työnhakuun, joka kuitenkin on väistämätöntä monille, etenkin uransa alkuvaiheessa oleville asiantuntijatehtäviin pyrkiville henkilöille.

Kaikki edellä mainitut hyvän hakijakokemuksen edellytykset eivät ole sellaisia, joihin yritys voi suoraan itse vaikuttaa. Esimerkiksi työnhakijoiden keskinäiseen vuorovaikutus yritys voi ainoastaan osittain vaikuttaa työnhakijat kokoavan rekrytointitapahtuman tai ryhmähaastattelun järjestämällä. Yritys voi luoda puitteet vuorovaikutukselle, mutta ei voi suoraan vaikuttaa siihen, miten työnhakijat tämän vuorovaikutuksen kokevat. Yritykseen liittyvät mielikuvat ja ennako-oletukset ovat pitkäjänteisemmän työn tulosta, sillä hakijakokemuksella nähtiin olevan selvä vaikutus yrityksen brändiin ja mielikuvaan.

Sen sijaan tärkeimmiksi nousseet elementit ovat seikkoja, joihin yritys voi suoraan vaikuttaa muuttamalla rekrytointikäytäntöjään. Selkeitä kehityskohteita yrityksille ovat ainakin prosessin kesto, tiedottaminen ja muu viestinnän ja vuorovaikutuksen avoimuus sekä työnhakijoiden oikeudenmukainen ja henkilökohtainen kohtelu. Toisaalta on muistettava, että eri ihmisillä on erilaisia mieltymyksiä ja toiset kokevat työnhaun raskaampana kuin toiset. Siksi mahdollisuus rekrytointiprosessien räätälöimiseen tilanteen ja kohderyhmän mukaan on tärkeää. Seuraava listaus kokoaa hyvän hakijakokemuksen edellytyksiä ja antaa yritysjohtolle ja rekrytoinneista vastaaville henkilöille ohjeita hyvän hakijakokemuksen luomiseen:

- Kerro työpaikasta ilmoituksessa mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti
- Kohtele haastateltavia työnhakijoita vieraanvaraisesti ja arvostaen
- Hyödynnä teknologiaa niin, että työpaikan hakeminen olisi hakijalle mahdollisimman käyttäjäystävällistä ja yksinkertaista
- Pidä rekrytointiprosessi sujuvana ja mahdollisimman nopeana
- Tiedota työnhakijoita jokaisesta prosessin vaiheesta; viesti avoimesti
- Pidä vuorovaikutus työnhakijoiden kanssa mahdollisimman henkilökohtaisena
- Anna työnhakijoille palautetta
- Tiedota työnhakijoita siitä, kuinka monta hakijaa on mukana kussakin rekrytointiprosessin vaiheessa
- Vaali yrityksen työnantajamielikuvaa myös rekrytointikäytäntöjen avulla

Tutkimustulokset osoittivat, että hakijakokemuksen seuraukset ovat merkittäviä niin yrityksen kuin työnhakijan itsensä näkökulmasta. Hyvän hakijakokemuksen tarjoamiseksi olisi siis syytä käyttää yrityksen resursseja. Seurauksia tarkasteltaessa huomattiin, että rekrytointiprosessi voi olla työnhakijoille suora esimerkki siitä, miten asiat on yleisestikin järjestetty yrityksessä. Tämänkin vuoksi olisi tärkeää panostaa rekrytointikäytäntöihin yhtä lailla kuin muuhunkin yrityksen toimintaan, sillä rekrytointiprosessin kautta yritys tulee lähellä omaa henkilöstöä paljon laajemmalle yleisölle.

Hyvän asiakaskokemuksen tarjoamista on pidetty yrityksissä merkittävänä tavoitteena jo jonkin aikaa. Myös hyvän hakijakokemuksen puolesta on kirjoitettu paljon esimerkiksi rekrytointialan manageriaalisissa julkaisuissa. Kuitenkin, kuten tämän tutkimuksen tulokset moneen kertaan osoittavat, käytännön tasolla toteutus ei vastaa toivotua. Työnhakijat kokevat edelleen, että he eivät tule kohdelluiksi oikeudenmukaisesti rekrytointiprosesseissa. Tutkimuksen tulokset osoittavat sen, että huonolla hakijakokemuksella on merkittäviä negatiivisia seurauksia niin yrityksen kuin työnhakijan näkökulmasta. Hyvällä hakijakokemuksella puolestaan on merkittäviä positiivisia seurauksia.

### 7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tähän tutkielmaan liittyy rajoitteita, jotka liittyvät tutkimusmetodologiaan, aineiston kattavuuteen sekä tutkimuksen rajaukseen. Toisaalta rajoitteet synnyttävät myös ideoita mahdollisiksi jatkotutkimusaiheiksi. Ensinnäkin käytetty tutkimusmetodologia, hermeneuttis-fenomenologinen tutkimusote, joka sopii erityisen hyvin kokemusten tutkimiseen, asettaa rajoitteita tutkimuksen luotettavuudelle, sillä se antaa tutkijalle tilaa tulkita tuloksia ja verrata niitä omiin kokemuksiinsa. Tutkimustapa valittiin syvällisemmän ymmärryksen lisäämiseksi hakijakokemuksen muodostumisen ja sen seurausten osalta. Kuten aiemmin tutkielman laatua tarkasteltaessa on todettu, jo laadullinen tutkimus asettaa kuitenkin aina haasteita tutkimuksen reliabiliteetille ja validiteetille. Laadullisilla teemahaastatteluilla kerätty tutkimusaineisto ei anna absoluuttisia totuuksia, vaan yhden vaihtoehdon hakijakokemuksen tulkitsemiselle. Yksi mahdollisuus jatkotutkimukselle olisi kerätä tutkimusaineistoa määrällisen tutkimuksen keinoin.

Toisekseen aineiston koko on verrattain pieni. Tähän tutkimukseen on haastateltu kymmentä asiantuntijarekrytointeihin osallistunutta työnhakijaa. Aineiston määrä oli kyllä riittävä aineiston saturoitumiseksi. Kuitenkin kattavamman ja luotettavamman tutkimustuloksen saamiseksi aineistokokoa olisi kasvatettava. Tämä onnistuisi määrällisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Määrällisen tutkimuksen avulla esimerkiksi hyvän hakijakokemuksen edellytyksiä voisi tutkia vielä laajemmalla ja luotettavammalla otoksella.



Kolmas rajoite liittyy tutkimuksen rajaukseen. Haastatteluaineisto koostui tässä tutkielmassa nuorista, uransa alkuvaiheessa olevista korkeakoulutetuista henkilöistä, jotka työskentelivät tai olivat hakeutumassa tekniikan tai talouden alalle. Rajaus oli tällaiseen pro gradu -tutkielmalle sopiva, mutta jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielekästä laajentaa tutkimusaineisto koskemaan myös eri-ikäisiä, eri koulutustaustan omaavia ja eri aloilla toimivia henkilöitä.

## LÄHTEET

- Accenture “Improving Customer Experience Is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, According to Accenture Study, julkaistu 27.10.2015 < <https://newsroom.accenture.com/news/improving-customer-experience-is-top-business-priority-for-companies-pursuing-digital-transformation-according-to-accenture-study.htm>>, haettu 11.11.2016.
- Akava <[http://www.akava.fi/files/12516/01\\_Tilastoja\\_korkeasti\\_koulutettujen\\_tyottomyydesta\\_yleisimmat\\_asteet.pdf](http://www.akava.fi/files/12516/01_Tilastoja_korkeasti_koulutettujen_tyottomyydesta_yleisimmat_asteet.pdf)>, julkaistu 3.11.2016, haettu 19.11.2016.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. InPrint. Riika.
- Allden, N. – Harris, L. (2013) Building a positive candidate experience: towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*. Vol. 34 (5), 36-47.
- aTalent Recruiting Rekrytointitutkimus < <https://atalent.fi/rekrytointitutkimus2016/>>, haettu 11.11.2016.
- Biedenbach, G. – Marell, A. (2010) The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*. Vol. 17 (6), 446-458.
- Blazquez, M. (2014) Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience. *International Journal of Electronic Commerce*. Vol. 18 (4), 97-116.
- Berry, L. L. – Carbone, L. P – Haeckel, S. H. (2002) Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43,(Spring), 85-89.
- 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 (1), 23-37.
- Brinkmann, S. – Kvale, S. (2015) *Interviews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications, Inc. California, United States of America.

- Cable, D. M. – Turban, D. B. (2003) The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 33 (11), 2244-2266.
- Carpenter, L. (2013) Improving the candidate experience. *Strategic HR Review*. Vol. 12 (4), 203-206.
- Chahal, M. (2016) Bad recruitment experiences cost millions in lost customers. *Marketing Weekly*. 10/13/2016, 20-21.
- 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 (5), 928-944.
- Collins, C. J. – Stevens, C. K. (2002) The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87 (6), 1121-1133.
- Deloitte Human Capital Trends 2014 <  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg\\_hc\\_global-human-capital-trends-2014\\_09062014%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20(1).pdf)>, haettu 30.11.2016
- Dennis, C. – Brakus, J. J. – Gupta, S. – Alamanos, E. (2014) The effect of digital signage on shopper's behavior: The role of the evoked experience. *Journal of Business Research*. Vol. 67 (11), 2250-2257.
- Doherty, R. (2010) Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*. Vol. 9 (6), 11-15.
- Edelman, D. C. – Singer, M. (2015) Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*. Vol. 93 (11), 88-100.
- Edvardsson, B. – Gustafsson, A. – Roos, I. (2005) Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 16 (1), 107-121.

- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Flick, U. (2005) *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd. London.
- Foroudi, P. – Jin, Z. – Gupta, S. – Melewar, T.C. – Foroudi, M. M. (2016) Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*. Vol. 69 (11), 4882-4889.
- Frow, P. – Payne, A. (2007) Towards the "perfect" customer experience. *Journal of Brand Management*. Vol. 15 (2), 89-101.
- Gentile, C. – Spiller, N. – Noci, G. (2007) How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*. Vol. 25 (5), 395-410.
- Gilliland, S. W. (1993) The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 18 (4), 694-734.
- Gretczko, M. – Cleary, W. (2016) The Candidate as Customer: A Proactive Approach to Talent Acquisition. *Workforce Solutions Review*. Vol. 7 (3), 8-10.
- Gummesson, E. (1991) *Qualitative Methods in Management Research*. SAGE Publications, Inc. California, United States of America.
- Harris, P. (2007) We the people: The importance of employees in process of building customer experience. *Journal of Brand Management*. Vol. 15 (2), 102-114.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (1982) *Teemahaastattelu*. Oy Gaudeamus Ab, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Liikanen, P. – Sajavaara, P. (1992) *Tutkimus ja sen raportointi*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2015) *Tutki ja kirjoita*. Bookwell Oy, Porvoo.

- Holbrook, M. – Hirschman, E. C. (1982) The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*. Vol. 9 (2), 132-140.
- Holm, A. (2012) E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift für Personalforschung*. Vol. 26 (3), 241-259.
- Homburg, C. – Jozic, D. – Kuehnl, C. (2015) Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academic Marketing Science*, ??
- Honkaniemi, L. – Feldt, T. – Metsäpelto, R.-L. – Tolvanen, A. (2013) Personality Types and Applicant Reactions in Real-life Selection. *International Journal of Selection & Assessment*. Vol. 21 (1), 32-45.
- Jaakkola, E. – Helkkula, A. – Aarikka-Stenroos, L. (2015) Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*. Vol. 26 (2), 182-205.
- Jones, D. – Shultz, J. W. – Chapman, D. S. (2006) Recruiting Through Job Advertisements: The Effects of Cognitive Elaboration on Decision Making. *International Journal of Selection & Assessment*. Vol. 14 (2), 167-179.
- Kaur, P. – Sharma, S. – Kaur, J. – Sharma, S. K. (2015) Using Social Media for Employer Branding and Talent Management: An Experiential Study. *Journal of Brand Management*, Vol. 12 (2), s. 7-20.
- Kesaduuni.org <<http://kesaduuni.org/tyonantajalle/vastuullisen-kesatyon-periaatteet/>>, haettu 28.2.2017.
- Kim, H. S. – Choi, B. (2016) The effects of three customer-to-customer interaction quality types on customer quality and citizenship behavior in mass service settings. *Journal of Services Marketing*. Vol. 30 (4), 384-397.
- King, N. (2004) Using interviews in qualitative research. Teoksessa Cassell, C. – Symon, G. (toim.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. SAGE Publications, London.
- Klaus, P. – Gorgoglione, M. – Buonamassa, D. – Panniello, U. – Nguyen, B. (2013) Are you providing the “right” customer experience? The case of Banca Popolare di Bari. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 31 (7), 506-528.
- Klaus, P. – Maklan, S. (2013) Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*. Vol. 55 (2), 227-246.
- Klaus, P. – Nguyen, B. (2013) Exploring the role of the online customer experience in firms’ multi-channel strategy: an empirical analysis of the retail banking services sector. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 21 (5), 429-442.

- Kohler, T. – Fueller, J. – Matzler, K. – Stieger, D. (2011) Co-creation in virtual worlds: the design of the user experience. *MIS Quarterly*. Vol. 35 (3), 773-788.
- Konradt, U. – Warszta, T. – Ellwart, T. (2013) Fairness Perceptions in Web-based Selection: Impact on applicant's pursuit intentions, recommendation intentions, and intentions to reapply. *International Journal of Selection & Assessment*. Vol. 21 (2), 155-169.
- Laine, T. (2001) Miten kokemusta voidaan tutkia. Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. – Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Lemon, K. N. – Verhoef, P. C. (2016) Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. Vol. 80 (6), 69-96.
- Liu, X. – Potocnik, K. Anderson, N. (2016) Applicant Reactions to Selection Methods in China. *International Journal of Selection & Assessment*. Vol. 24 (3), 296-303.
- Maklan, S. – Klaus, P. (2011) Customer Experience. Are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*. Vol. 53 (6), 771-792.
- ManpowerGroupin blogiteksti <<http://blogi.manpower.fi/hyva-hakijakokemusonnistuneen-rekrytoinnin-edellytykset>>, haettu 8.5.2017
- Mascarenhas, O. A. – Kesavan, R. – Bernacchi, M. (2006) Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 23 (7), 397-405.
- McAuley, J. (2004) Hermeneutic Understanding. Teoksessa Cassell, C. – Symon, G. (toim.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. SAGE Publications, London.
- Medler-Liraz, H. (2016) The role of service relationships in employees' and customers' emotional behavior, and customer-related outcomes. *The Journal of Service Marketing*. Vol. 30 (4), 437-448.
- Meyer, C. – Schwager, A. (2007) Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. Vol 85 (2), 116-126.
- Mohr, J. – Sohi, R. (1995) Communications flows in distribution channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing*. Vol. 71 (4), 393-416.
- Mosley, R. (2007) Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*. Vol. 15 (2), 123-134.
- Mäkinen, O. (2005) *Tieteellisen kirjoittamisen ABC*. Karisto Oy, Hämeenlinna.

- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. - Berry, L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64 (1), 12-40.
- Parise, S. – Guinan, P. – Kafka, R. (2016) Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*. Vol. 59 (4), 411-420.
- Pine, B. J. – Gilmore, J. (1998) Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (4), 97-105.
- Ployhart, R. E. – Ryan, A. M. – Bennett, M. (1999) Explanations for Selection Decisions: Applicant's Reactions to Informational and Sensitivity Features of Explanations. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84 (1), 87-106.
- Ployhart, R. E. (2006) Staffing in the 21<sup>st</sup> Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*. Vol. 32 (6), 868-897.
- Ponsignon, F. – Klaus, P. – Maull, R. S. (2015) Experience co-creation in financial services: an empirical exploration. *Journal of Service Management*. Vol. 26 (2), 295-320.
- Psyconin blogiteksti <<http://www.psycon.fi/fi/views/vieras/hakijakokemus-kaikuu-kauas>>, haettu 8.5.2017.
- Ruusuvuori, J. – Tiittula, L. (2005) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. – Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Ryan, A. M. – Deros, E. (2016) Highlighting Tensions in Recruitment and Selection Research and Practise. *International Journal of Selection & Assessment*. Vol. 24 (1), 54-62.
- Räsänen, P. (2005) Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa Räsänen, P. – Anttila, A.-H. – Melin, H. (toim.) *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- 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 & Assessment*. Vol. 24 (2), 107-118.
- Schmitt, B. (1999) Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15 (1-3), s. 53-67.
- Shin, D.-H. (2015) Effects of the customer experience on satisfaction with smartphones: Assessing smart satisfaction index with partial least squares. *Telecommunications Policy*. Vol. 39 (8), 627-641.
- Stein, A. – Ramaseshan, B (2016) Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing & Consumer Services*. Vol. 30, 8-19.

- Sylva, H. – Mol. S. T. (2009) E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection & Assessment*. Vol. 17 (3), 311-323.
- Tilastokeskus < <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/3.html>>, haettu 24.2.2017
- 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 & Assessment*. Vol. 17 (4), 346-361.
- Turban, D. B. – Cable, D. M. (2003) Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 24 (6), 733-751.
- Van Hove, G. – Weijters, B. – Lievens, F. – Stockman, S. (2016) Social Influences in Recruitment: When is word-of-mouth most effective? *International Journal of Selection & Assessment*. Vol. 24 (1), 42-53.
- Verhoef, P. C. – Lemon, K. N. – Parasuraman, A. – Roggeveen, A. – Tsiros, M. – Schlesinger, L. A. (2009) Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, Vol. 1, 31-41.
- Verissimo, M. – Menezes, N. (2015) Social media as a tool to enhance customer experience in hospitality industry. *Portuguese Journal of Marketing / Revista Portuguesa de Marketing*. (34), 23-30.
- Vitale, S. (2016) Recruitment Marketing and Today's Consumer Candidate. *Forbes*. Vol. 197 (5), 1.
- Walker, J. H. – 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, 619-638.
- 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 (5), 1325-1347.
- Walker, H. J. – Helmuth, C. A. – Feild, H. S. – Bauer, T. N. (2015) Watch what you say: Job applicants' justice perceptions from initial organizational correspondence. *Human Resource Management*. Vol. 54 (6), 999-1011.



## LIITE 1 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, *miten luoda hyvä hakijakokemus ja toisaalta sitä, millaisia seurauksia hakijakokemuksella voi olla*. Tähän pyritään vastaamaan löytämällä vastauksia osa-ongelmiin:

1. Mistä hakijakokemus muodostuu?
2. Mitkä seikat vaikuttavat rekrytointiprosessissa siihen, että hakijakokemus on hyvä?
3. Mitä seurauksia hakijakokemuksella on?

Perustiedot haastateltavasta

- a. Sukupuoli ja ikä
- b. Valmistumisesta kulunut aika, tutkinto
- c. Rekrytointiprosessien määrä viimeisen vuoden aikana
  - a. 1
  - b. 2-10
  - c. 11-20
  - d. 20 +
- d. Ala, jolta pääasiassa hakenut töitä

### Teema 1: Hakijakokemuksen muodostuminen

Hakijakokemus määritellään tässä tutkielmassa seuraavanlaisesti: *Hakijakokemus on työnhakijan subjektiivinen ja kokonaisvaltainen kokemus rekrytointiprosessista, joka muodostuu hakijan ja yrityksen suoran tai epäsuoran vuorovaikutuksen seurauksena työnhaun yhteydessä. Tämä kokemus muodostuu kohtaamispaikoissa, jotka tapahtuvat ennen rekrytointiprosessia, sen aikana ja sen jälkeen.*

### Teema 1: Kokemukset ja asenteet rekrytointiprosessissa / Yleisesti työnhausta ja rekrytointiprosesseista

- a. Minkälaisia asenteita sinulla oli työnhakuun ennen kuin aloitit työnhaun?
- b. Miten asenteesi työnhakuun ovat muuttuneet työnhaun aikana?
- c. Minkälaisena olet kokenut työnhaun ylipäänsä viime aikoina?
- d. Minkälaisia kokemuksia sinulla on rekrytointiprosesseista?

## Teema 2: Hyvän hakijakokemuksen muodostuminen / Hakijakokemuksen elementit

- a. Onko sinulla ollut viime aikoina hyviä kokemuksia rekrytointiprosesseista?
- b. Kiinnitä huomiosi nyt rekrytointiprosessiin, jonka kulkuun olit tyytyväinen tai josta sinulla on ollut hyvä kokemus. Kerro, miten tämä prosessi eteni. Mitä kaikkia vaiheita siinä oli?
- c. Miten se meni? Miksi se tuntui positiiviselta kokemukselta? Mikä meni hyvin?
- d. Minkälaiset seikat ovat korostuneet hyvissä kokemuksissa?

*Sitten kyselen tarkemmin yksittäisten tekijöiden vaikutuksesta. Vaikuttavatko jotkin näistä ja miten.*

- a. Mikä rooli työpaikkailmoituksella on mielestäsi hakijakokemukseen?
- b. Mikä rooli yrityksen fyysisellä tilalla / nettisivuilla on mielestäsi hakijakokemukseen?
- c. Miten teknologia (esim. työnhakuportaalit, teknologiaa hyödyntävät haastattelumenetelmät, työpaikkailmoittelu internetissä) on vaikuttanut kokemukseesi?
- d. Miten rekrytointiprosessiin liittyvät elementit, esimerkiksi nopeus, sujuvuus tai valintamenettelyt ovat vaikuttaneet kokemukseesi?
- e. Miten rekrytointiprosessin aikainen viestintä on vaikuttanut kokemukseesi?
- f. Miten vuorovaikutus yrityksen edustajien kanssa on vaikuttanut kokemukseesi (esim. työhaastattelussa)?
- g. Miten vuorovaikutus muiden työnhakijoiden kanssa on vaikuttanut kokemukseesi (esim. muut työnhakijat, ryhmähaastattelut)? Tiedätkö kuinka paljon muita hakijoita?
- h. Miten se, mitä olet ajatellut itse haetusta työtehtävästä, on vaikuttanut kokemukseesi?
- i. Miten työpaikkaan tai organisaatioon liittyvät odotukset ja mielikuvat ovat vaikuttaneet kokemukseesi?

*Sitten vielä yhteenvetona.*

- e. Onko hyvillä kokemuksilla ollut jotakin yhteistä?
- f. Miten hyvänä pitämäsi rekrytointiprosessi on eronnut huonosti hoidetusta rekrytointiprosessista?

- g. Mitä seikkoja pidät kriittisimpinä, jotta koet että kokemuksesi rekrytointiprosessista on hyvä?

*Seuraavaksi käydään läpi sitä, mitä seurauksia hakijakokemuksella on ollut. Voit verrata esimerkiksi hyvää kokemusta huonoon.*

#### **Teema 4: Hakijakokemuksen seuraukset**

- a. Minkälaisia seurauksia hyvällä hakijakokemuksella on mielestäsi ollut? Entä huonolla?
- b. Minkälaisia seurauksia hyvällä hakijakokemuksella on ollut siihen, mitä ajattelet yrityksestä?
- c. Onko hyvällä hakijakokemuksella ollut mielestäsi jotakin muita seurauksia?
- d. Aiotko hakea uudestaan kyseiseen yritykseen töihin? Entä onko hakijakokemus vaikuttanut kulutuskäyttäytymiseesi? Miten uskollinen olit käyttämään yrityksen tuotteita tai palveluita ennen rekrytointiprosessia? Entä sen jälkeen?
- e. Miten hakijakokemus vaikutti yrityksen maineeseen/brändiin silmissäsi? Vaikutiko hakijakokemus siihen, millaisena näet yrityksen? Minkälainen oli mielestäsi yrityksen maine/brändi ennen rekrytointiprosessia? Entä sen jälkeen?
- f. Miten hakijakokemus vaikutti siihen, miten laadukkaana näet yrityksen? Miten laadukkaana näit yrityksen ennen rekrytointiprosessia? Entä sen jälkeen?
- g. Oletko vapaaehtoisesti ajanut yrityksen etua ennen rekrytointiprosessia? Miten? Entä sen jälkeen? Entä oletko itse hakenut tai jättänyt hakematta tiettyä tehtävää, koska olet kuullut siitä muilta? (Kuluttajakansalaisuus)

*Tuleeko mieleen vielä jotain muuta, josta haluat kertoa asian tiimoilta.*

*Kiitos haastattelusta!*