



Hyvän hakijakokemuksen vahvistaminen Vincerillä:
Miten nykyiset työntekijäkokemukset ja aiemmat hakijakokemukset voidaan huomioida RekryLaaSissa?

Alho Tiina

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Hyvän hakijakokemuksen vahvistaminen
Vincitillä: Miten nykyiset työntekijäkoke-
mukset ja aiemmat hakijakokemukset voi-
daan huomioida RekryLaaSissa?**

Tiina Alho
Päätöksenteon ilmiöt johtami-
sessa, kehittämisessä ja asiakas-
työssä
Opinnäytetyö
toukokuu, 2019

Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä
ja asiakastyössä
Tradenomi (YAMK)

Tiina Alho

Hyvän hakijakokemuksen vahvistaminen Vincitillä: Miten nykyiset työntekijäkokemukset ja aiemmat hakijakokemukset voidaan huomioida RekryLaaSissa?

Vuosi 2019 Sivumäärä 70

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Vincitin työntekijä- ja hakijakokemuksia, ja miten näistä saatavaa palautetta voitaisiin hyödyntää kehitteillä olevaan RekryLaaSiin ja yleisesti Vincitin rekrytointiprosesseissa. Tämän tavoitteen pohjalta opinnäytetyöstä muodostui niin sanottu kaksiosainen kokonaisuus, missä työn ensimmäinen osio keskittyy Vincitin hakija- ja työntekijäkokemuksien kartoittamiseen, ja työn toinen osio RekryLaaSiin kehittämiseen. Työntekijä- ja hakijakokemuksia lähdettiin selvittämään kyselytutkimuksella, missä käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Kysely tehtiin Vincitin työntekijöille, jotka olivat aloittaneet työsken- telyn Vincitillä viimeisen 11 kuukauden aikana. Kyselytutkimus sisälsi niin määrällisiä, kuin laadullisiakin kysymyksiä. Kyselytutkimus toteutettiin maaliskuussa 2019.

Opinnäytetyön toinen osio keskittyi RekryLaaSin kehittämiseen ja miten käyttäytymistaloustiede voidaan huomioida RekryLaaSin sisällössä. Tämän lisäksi RekryLaaSin suunnittelussa hyödynnettiin luonnollisesti tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen tuloksia. Kehitystyön tuloksena RekryLaaSia on tarkoitus pilotoida lähikuukausien aikana. Opinnäytetyössä on hyödynnetty myös kahta Vincitin työntekijän haastattelua, jotta opinnäytetyöhön pystyttiin saamaan riittävää asiantuntemusta Vincitin LaaS- ja RekryLaaS-palveluista, sekä Vincitin nykyisestä rekrytointiprosessista.

Vahvimpana tietoperustana tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty käyttäytymistaloustiedettä, ja miten tämän voi huomioida erityisesti RekryLaaSin näkökulmasta, mutta myös muissa Vincitin rekrytointiprosessin kosketuspisteissä. Työssä käsitellään lyhyesti myös palvelumuotoilua, sillä palvelumuotoilua hyödynnetään LaaS (ja sitä kautta RekryLaaSin) sisällönsuunnittelussa, joten tästä syystä palvelumuotoilun sisällyttäminen on perusteltua. Näiden lisäksi opinnäytetyössä esitellään myös rekrytoinnin nykytilaa, sekä rekrytoinnin hyviä käytäntöjä näiden ollessa keskeinen osa hyvää hakijakokemusta.

Tehdyllä kyselyllä saatiin vastaukset keskeisiin tutkimuskysymyksiin. Vincitin työnantajamielikuvassa oli tapahtunut pientä laskua nykyhetken ja rekrytointiprosessia edeltävän työnantajamielikuvan välillä. Tähän voi vaikuttaa moni seikka, joita on analysoitu tarkemmin tässä opinnäytetyössä. Laskeneesta työnantajamielikuvasta huolimatta, Vincitin rekrytointiprosessia arvioitiin hyväksi, ellei jopa parhaaksi missä työntekijät olivat olleet. Rekrytointiprosessin nopeutta myös arvostettiin. Tutkimuksen kohderyhmä ja aineisto oli kuitenkin sen verran suppea, että tuloksista ei voi tehdä yleistyksiä. Näin ollen tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää parhaiten Vincitin hakija- ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

Nykyhetken haasteena on, että vaikka hakijakokemuksen merkityksestä puhutaan paljon, niin konkreettiset teot hakijakokemuksen parantamiseksi ovat jääneet vähäiseksi. Näin ollen opinnäytetyön tekijänä toivon tämän työn herättävän kiinnostuksen hakijakokemuksien konkreettisiin parannuksiin myös muissa organisaatioissa.

Asiasanat: hakijakokemus, työntekijäkokemus, LaaS, RekryLaaS, käyttäytymistaloustiede

Tiina Alho

Strengthening good applicant experience at Vincit: How current employee experiences and previous applicant experiences can be utilized in RekryLaaS?

Year	2019	Pages	70
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to examine Vincit's employee and applicant experiences, and how received feedback can be utilized in the development of RekryLaaS and in general in Vincit's recruitment processes. Based on the goal of the thesis, this work is a binomial entity. The first part of the thesis focuses on examining the state of Vincit's employee and applicant experiences, whereas the second part consists of the development of RekryLaaS. A discretionary questionnaire that examined the employee and applicant experiences was sent to Vincit's employees who had started working at Vincit within the past 11 months. The questionnaire included quantitative as well as qualitative questions. The questionnaire was executed in March 2019.

The second part of the thesis focused on development of RekryLaaS and how behavioral economics can be utilized in the content of RekryLaaS. Naturally, in addition to this, the results of the questionnaire were utilized in the development of RekryLaaS as well. Based on the development, RekryLaaS is almost ready for a pilot. Two employee interviews were utilized in this work additionally to bring adequate information of Vincit's LaaS and RekryLaaS services and from Vincit's recruitment process.

Behavioral economics is the most important theory of this thesis. It is utilized especially from the RekryLaaS aspect, but also in other touchpoints of Vincit's recruitment process. The thesis includes a brief demonstration of service design as well, since it forms the basis of LaaS and RekryLaaS. In addition to these, the thesis includes a part where modern recruitment is introduced, as it is an important factor in good applicant experience.

The questionnaire offered answers to the central research questions. There was a minor decline in Vincit's employer image when estimating the image before recruitment process and its current state. Many factors can influence this factor, and these factors have been analyzed in this thesis. Despite the minor decline of the employer image, Vincit's recruitment process was assessed as good, or even the best recruitment process according to some of the respondents. Employees appreciated the speed of the recruitment process, as well. However, the focus group and the material of the questionnaire was concise, so generalizations cannot be made based on these results. Therefore, these results can be utilized best at Vincit when developing their employee and applicant experience.

Although there is a lot of discussion of the importance of applicant experience in general, the challenge of the current state is the lack of concrete actions when developing applicant experience. Considering this, I - as the writer of this thesis - wish that this thesis will bring interest to change the current state of applicant experience in other organizations as well.

Keywords: applicant experience, employee experience, LaaS, RekryLaaS, behavioral economics

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja käytettävät menetelmät	8
1.2	Keskeiset käsitteet.....	9
2	Vincit yrityksenä.....	11
2.1	LaaS-verkkopalvelu	11
2.2	Rekrytointi Vincitillä	12
2.3	LaaS:n pilotointi rekrytoinnissa: RekryLaaS	13
3	Ihmisten käyttäytyminen ja valintatekijät.....	14
3.1	Miten ihmiset käyttäytyvät?.....	14
3.1.1	Nopea ja hidas ajattelu	16
3.1.2	Vastavuoroisuuden voima.....	18
3.1.3	Odotusten huomioiminen ja johtaminen.....	20
3.1.4	Miellyttävyyden tunne.....	21
3.2	Miten ihmiset valitsevat?	22
3.2.1	Yksilölliset erot päätöksenteossa.....	24
3.2.2	Affektiheuristiikka	25
3.2.3	Vahvistusharha.....	27
3.3	Miten tehdä valinta helpoksi?.....	28
3.3.1	Kognitiivinen vaivattomuus.....	30
3.3.2	Valinnat ja niukkuus	32
3.3.3	Valinnan nykytila.....	33
3.3.4	Kontrollin merkitys.....	34
4	RekryLaaS:n taustalla vaikuttavat teoriat.....	35
4.1	Palvelumuotoilu	36
4.1.1	Palvelumuotoilun prosessimallit ja työkalut	38
4.1.2	Tiedonkeruu palvelumuotoilussa	39
4.2	Rekrytoinnin nykytila.....	40
4.2.1	Onnistunut rekrytointi.....	41
4.2.2	Henkilöarvioiden merkitys rekrytoinneissa	43
5	RekryLaaS:n kehittämisprosessi.....	44
5.1	RekryLaaS:n kehitysvaiheet	44
5.2	Hakijakokemuskysely RekryLaaSia käyttäneille	45
6	Tutkimus ja tulokset.....	46
6.1	Tiedonkeruumenetelmät	47
6.2	Tutkimuksen kohderyhmä	49
6.3	Aineiston analyysi.....	50

6.4	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	51
6.5	Tutkimustulokset.....	51
7	Johtopäätökset	53
7.1	Tutkimustulosten johtopäätökset.....	54
7.2	Pohdintaa.....	55
7.3	Tulosten hyödynnettävyys.....	56
	Lähteet.....	58
	Kuviot	63
	Taulukot.....	63
	Liitteet	64

1 Johdanto

Työmarkkinoilla on jo pitkään puhuttu työntekijäkokemuksesta, ja miten jokaisen yrityksen tulisi siihen panostaa. Useat tutkimukset ovat puoltaneet sitä, että mitä parempi yrityskulttuuri on, sitä tuottavampi yritys on. Tällaiset yritykset houkuttelevat alan parhaimpia osaajia, joten kuka ei haluaisi työntekijäkokemukseen panostaa? Ennen hyvää työntekijäkokemusta, yritysten tulisi kuitenkin nähdä hyvän hakijakokemuksen merkitys. Tämä on välttämätöntä, jotta yritykset saisivat houkuteltua parhaimmat työntekijät edes hakemaan kyseiseen yritykseen. Hakijakokemuksesta puhutaan paljon, mutta konkreettiset teot hakijakokemuksen parantamiseksi ovat kuitenkin jääneet vielä hyvin vähäisiksi. Työnhakijoiden kuuleekin antavan usein palautetta raskaista työnhakujärjestelmistä tai puutteellisesta viestinnästä rekrytointiprosessissa toimialasta riippumatta.

aTalent Recruiting on erikoistunut nuorten ammattilaisten rekrytointeihin. Kyseinen yritys teki keväällä 2018 rekrytointitutkimuksen, johon vastasi 2081 nuorta. Kun tältä kohderyhmältä tiedusteltiin heidän kohtaamia rekrytointimenetelmiä, kolmen kärjessä olivat CV, haastattelu kasvotusten ja hakemuskirje. Nuoret ammattilaiset olivat toivoneet rekrytointimenetelmiin muutosta jo vuonna 2016 tehdyssä vastaavassa rekrytointitutkimuksessa, mutta haluttua muutosta ei ole kuitenkaan tapahtunut. Tuolloin toivottiin perinteisten rekrytointimenetelmien sijaan muun muassa kokeilupäiviä ja tulevien kollegoiden tapaamista. Vuoden 2018 tutkimuksessa miltei puolet hakijoista (46%) toivoi tapaavansa tulevat kollegansa ennen lopullisen päätöksen tekemistä.

Tärkeimpiä rekrytointiprosessin elementtejä nuorille olivat tehokas viestintä, selkeä työpaikkailmoitus ja helpot hakujärjestelmät. Edellä mainitut teemat nousivat nuorten mielestä myös tärkeimpien kehityskohteiden listalle. Jopa 89% vastaajista koki, ettei ole saanut tarpeeksi palautetta töitä hakiessaan. Nuoret suosivat yrityksiä, joiden hakujärjestelmä on helppo täyttää, jotka eivät pyydä samoja tietoja moneen kertaan, ja jonne omat tiedot voi tallentaa tulevaisuuden hakuja varten. (Rekrytointitutkimus 2018).

Asiantuntijaorganisaatio Deloitte on tehnyt useampana vuonna Human Capital Trends-tutkimusta. Tässä tutkimuksessaan Deloitte selvittää vuosittain päättäjien näkemyksiä HR (Human Resource)-kentän trendeistä. Vuonna 2017 Deloitteen tutkimukseen osallistui yli 10 000 yritystä ja heidän HR-päätäjäänsä 140:stä maasta. Tutkimuksen mukaan Suomen osalta oikeanlaisen osaamisen hankkiminen on toiseksi isoin haaste suomalaisissa yrityksissä (86% vastaajista). Kyseessä on iso muutos, sillä vuoden 2016 tutkimuksessa, teema ei mahtunut edes kymmenen tärkeimmän teeman joukkoon. Deloitteen tutkimuksen mukaan edelläkävijäyritykset hyödyntävät oikeanlaisen osaamisen hankinnassa entistä enemmän sosiaalisia verkostoja, analytiikkaa ja kognitiivisia työkaluja. Digitaalisuus korostuu entisestään yrityksissä, ja erityisesti henkilöstöosaston (HR:n) odotetaan ottavan tässä suunnannäyttäjän roolia. Digitaalisuuden

korostuminen näkyy erilaisissa alustoissa ja järjestelmissä, mutta myös ihmisten lisääntyvänä osaamisena.

Suomalaisista vastaajista vain 6 % hyödyntää työntekijäkokemusta laajasti huippuosaajien houkuttelemisessa. Työntekijäkokemuksen kehittäminen on suomalaisissa yrityksissä kolmanneksi tärkein teema, ja sen merkitys on noussut edellisestä tutkimuksesta huomattavasti. Organisaation kehittäminen nähdään edelleen kaikkein tärkeimpänä osa-alueena Suomessa, kun vanhanaikaisten ja hierarkkisten organisaatioiden tilalle halutaan ketteriä ja verkostoituneita tiimejä. (Deloitte Global Human Capital Trends 2017).

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja käytettävät menetelmät

Edellisessä luvussa olevien esimerkkien valossa tilausta paremmalle ja digitaaliselle hakijakokemukselle on. Perinteisten rekrytointimenetelmien rinnalle ei ole tullut juurikaan uusia, tätä aikakautta palvelevia menetelmiä, videohaastatteluita lukuun ottamatta. Vincit haluaa muuttaa tätä, ja aikoo pilotoida aiemmin kehittämänsä LaaS-verkkopalveluaan rekrytinnissa. Tästä pilotoinnista käytetään nimitystä RekryLaaS. Tulevalla pilotoinnilla Vincit tavoittelee parempaa hakijaymmärrystä, hyvän hakijakokemuksen ohella. Jotta RekryLaaS palvelisi tätä tavoitetta parhaalla mahdollisella tavalla, täytyy Vincitin saada ensiksi selville, että mitkä rekrytinnin elementit koetaan Vincitillä tärkeimmiksi tällä hetkellä. Entä mitä osa-alueita tulisi edelleen kehittää? Tältä pohjalta tästä opinnäytetyöstä muodostui kaksiosainen kokonaisuus. Työn ensimmäinen osio keskittyy Vincitin nykyiseen hakija- ja työntekijäkokemusten selvittämiseen, josta saadaan tärkeää tietoa kehitteillä olevaan RekryLaasiin, tämän työn toiseen osioon.

Vincitin hakijakokemus on todella hyvä, keskiarvoltaan 4.7 (asteikolla 1-5). Näin korkeaa hakijakokemusta on haastavaa nostaa, etenkin, jos ei tiedä, mille asioille tämä arvio perustuu. Parempaa ymmärrystä hakijakokemuksesta lähdettiin selvittämään verkkopohjaisella kyselyllä. Kysely sisälsi sekä avoimia, että skaalattuja kysymyksiä. Kyselyssä haluttiin selvittää lisäksi myös työntekijäkokemuksia, joten kohderyhmä valikoitui harkinnanvaraisesti. Kysely tehtiin maaliskuussa 2019 Vincitin työntekijöille, jotka olivat aloittaneet työskentelyn Vincitillä viimeisen 11 kuukauden aikana. Tässä kohderyhmässä työntekijöitä on 54. Koska tutkimuksellinen kohderyhmä jää pieneksi, niin tutkimuksesta ei saada esiin tilastollisesti merkittäviä eroja. Sen vuoksi, koko aineistoa tulee tulkita vain suuntaa antavaksi.

Opinnäytetyön tekijänä pääsin vaikuttamaan myös RekryLaasin suunnitteluun, missä toin esille psykologisesta näkökulmasta tärkeitä elementtejä. Nämä elementit vaikuttavat ihmisen kokemuksiin arvioidessaan jotain palvelua, joten niillä on iso merkitys ihmisten päätöksenteossa. Nämä elementit on esitelty tarkemmin kappaleessa kolme.

Tämä opinnäytetyö pohjaa menetelmällisesti triangulaatioon. Triangulaatio on tutkimusstrategia, joka hyödyntää eri tutkimusmenetelmiä (Kananen 2011, 124). Triangulaatio valikoitui keskeiseksi menetelmäksi, koska hakijakokemusta ei ole tutkittu Vincitillä aiemmin tällä laajuudella. Vincit on seurannut hakijakokemuksen kehittymistä systemaattisesti kyselyllä, joka on sisältänyt numeerisen palautteen (asteikolla 1-5) rekrytointiprosessista, sekä mahdollisuuden antaa avointa palautetta. Suurin osa kyselyyn vastanneista hakijoista on antanut myös avointa palautetta. Vincitille hakee vuosittain n. 1500-2000 ihmistä töihin, joten määrällisesti Vincit on saanut paljonkin palautetta hakijakokemuksen kehittämiseen. Tässä työssä esiteltävät kyselyt antavat kuitenkin palautetta useammasta eri näkökulmasta kuin tähän asti käytetty kysely.

Vincit halusi myös selvittää, että onko työnantajakuva Vincitistä muuttunut viimeisten 11 kuukauden aikana. Tämän vuoksi tässä työssä hyödynnetään niin laadullista- kuin määrällistäkin tutkimusta. Nämä seikat huomioon ottaen keskeisiksi tutkimuskysymyksiksi nousevat seuraavat asiat:

- Miten hyvin työntekijöiden odotukset Vincitistä ovat toteutuneet?
- Mitä asioita Vincitin työntekijät arvostavat Vincitin rekrytointiprosessissa?
- Mitä asioita Vincitin työntekijät kehittäisivät Vincitin rekrytointiprosessissa?

Tämän opinnäytetyön alkuperäisenä ajatuksena oli tutkia 'RekryLaaSia käyttäneiden' hakijakokemuksia ja verrata tätä 'ei RekryLaaSia' käyttäneiden hakijakokemuksiin, ja saada näin esiin mahdolliset erot. Tämän opinnäytetyön aikana RekryLaaSia ei saatu vielä pilotointiin, joten ehdotan vertailevan kyselyn tekemistä heti lähitulevaisuudessa, kun ensimmäiset rekrytointiprosessit saadaan päätökseen RekryLaaSia käyttäneiden osalta. Tämän asian edistämiseksi tämä työ sisältää ehdotuksen myös vertailevasta hakijakokemuskyselystä RekryLaaSia käyttäneille. Tässä työssä analysoitavan kyselyn tulokset toimivat myös hyvänä pohjana RekryLaaSiaSin jatkokehittämiselle.

1.2 Keskeiset käsitteet

Seuraavana on esitelty työn kannalta keskeiset käsitteet päätasolla.

Käyttäytymistaloustiede hyödyntää psykologiaa ja taloustiedettä. Se tarjoaa viitekehyksen ihmisen käyttäytymisen ymmärtämiseksi, avaten milloin ja miten ihmiset todennäköisimmin tekevät systemaattisia virheitä. Näin ollen käyttäytymistaloustieteitä voidaan hyödyntää, kun halutaan ohjata ihmisiä tekemään viisaampia ja kestävämpiä päätöksiä. (Heshmat 2017).

Tässä opinnäytetyössä käyttäytymistaloustiedettä hyödynnetään useiden psykologisten tekijöiden kautta, jotka ovat esitelty kappaleessa kolme.

Rekrytointi on työntekijöiden hakemista työtehtävää varten. Kyseessä voi olla avoin rekrytointi, mikä tarkoittaa sitä, että yritys on ilmoittanut julkisesti avoimena olevasta tehtävästään. 2010-luvulla hiljaiset rekrytoinnit ovat lisääntyneet, joka tarkoittaa sitä, että tiettyihin tehtäviin voidaan rekrytoida henkilöitä, kun sopivaa osaamista löytyy. Rekrytointi on laaja aihe, ja tässä työssä se esitellään lyhyesti yleistasolla luvussa 4.2. Vincitin omaa rekrytointia käsitellään luvussa 2.2.

Palvelumuotoilu on keino kehittää palveluita, joka huomioi palvelun kaikki osa-alueet, ja vuorovaikutuksen näiden välillä. Kyseessä on prosessi, joka mahdollistaa systemaattisen toimintamallin ja työkaluja palveluiden kehittämiseen. Sen tavoitteena on arvon maksimointi niin kuluttajalle, kuin sen tuottajallekin. (Mitä on palvelumuotoilu? 2019). Palvelumuotoilua käsitellään tässä työssä yleisellä tasolla luvussa 4.1. Vincitin kehittämä LaaS on rakentunut palvelumuotoilun pohjalta, joten siksi se on keskeinen myös tämän työn näkökulmasta.

LaaS-verkkopalvelu on Vincitin kehittämä palvelevan johtamisen verkkopalvelu, mistä työntekijä saa konkreettisia työkaluja esimerkiksi oman osaamisen kehittämiseen, omien tavoitteiden asettamiseen tai hyvinvointiin. Koska RekryLaaS on muodostunut LaaS-verkkopalvelun pohjalta, sen merkitys tässä työssä on oleellinen. LaaS-verkkopalvelusta kerrotaan tarkemmin luvussa 2.1.

RekryLaaS on Vincitin kehitteillä oleva verkkopalvelu rekrytointiin, joka on muodostunut LaaS-verkkopalvelun pohjalta. Palvelun tavoitteena on tehdä hakijakokemuksesta entistäkin parempi. Vincitin näkökulmasta RekryLaaSin toivotaan lisäävän hakijaymmärrystä. Palvelu sisältää muun muassa valinnaisia elementtejä, joista hakija voi valita itselleen mieluisimmat vaihtoehdot. Palvelua pilotoidaan vuoden 2019 aikana Vincitin omissa rekrytointiprosesseissa, joten kyseessä ei ole (ainakaan vielä) kaupallinen palvelu. RekryLaaSista kerrotaan tarkemmin luvussa 2.3.

Työntekijäkokemus sisältää kaiken oleellisen, minkä perusteella työntekijä arvioi työnantajansa. Termille ei ole olemassa vakiintunutta määrittelyä, mutta sitä voi lähestyä esimerkiksi hyvän vuorovaikutuksen näkökulmasta ja millaiset edellytykset johto yrityksessä työskentelelle luo. Hyvän vuorovaikutuksen ohella hyvää työntekijäkokemusta syventävät toimivat prosessit ja vapaus omassa roolissa (esimerkiksi itseohjautuvuus). Tänä päivänä puhutaan paljon myös työn merkityksellisyydestä ja miten se vaikuttaa vahvistavasti työntekijäkokemukseen.

Hakijakokemus on työtä hakevan kokemus rekrytointiprosessista. Työnantaja voi vaikuttaa oleellisesti hakijakokemukseen, huomioimalla sen merkityksen parhaalla mahdollisella tavalla rekrytointiprosessissa. Hakijakokemukselle ei ole olemassa vakiintunutta määrittelyä, ja siitä

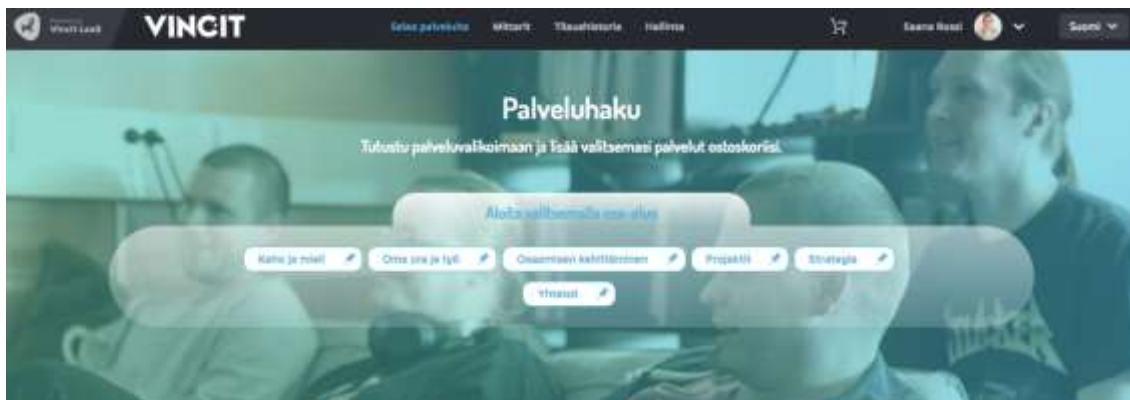
ei ole olemassa juurikaan kirjallisuutta. Tässä työssä hakijakokemusta lähestytään niin työnhakijan, kuin työnantajankin (Vincitin) näkökulmasta, ja sitä käsitellään työn useammissa kappaleissa joko suoraan tai välillisesti.

2 Vincit yrityksenä

Vincitin nimi tulee latinasta, ja se tarkoittaa valloittamista ja voittamista. Vincit on teknologiayritys, jonka digitaaliset palvelut kattavat koko digitaalisen arvoketjun. Tähän sisältyy liikkeenjohdon konsultointi, design, ohjelmistokehitys ja ohjelmistoylläpito. (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2018). Vincit perustettiin vuonna 2007, ja se on syntynyt ajatuksesta, että 'maanantaina ei ota päähän mennä töihin'. Toiminnan tavoitteena on ollut alusta saakka 'huomenna tyytyväisemmät työntekijät ja asiakkaat kuin tänään' Johto uskoo, että panostaminen henkilöstöön, asiakastyytyväisyyteen ja organisaation itseohjautuvuuteen ovat väylä tämän tavoitteen saavuttamiseen. (Listalleottoesite 2016). Vincit on kasvanut nopeaa tahtia ja vuonna 2018 yritys työllisti jo 430 työntekijää (Toimintakertomus ja tilinpäätös 2018). Yritys on palkittu useampana vuonna Suomen parhaimpana työpaikkana omassa kategoriassaan, ja vuonna 2016 Vincit palkittiin Euroopan parhaimpana työpaikkana. Samana vuonna yritys listautui myös pörssiin (Ohjelmistokehityksen asiantuntija 2019).

2.1 LaaS-verkkopalvelu

LaaS on palvelevan johtamisen verkkopalvelu, mistä työntekijä saa konkreettisia työkaluja esimerkiksi osaamisen kehittämiseen, omien tavoitteiden asettamiseen tai hyvinvointiin. Verkkopalvelu tuo yhteen kaiken tiedon ja tuen, mitä yritys tarjoaa työntekijöilleen. Palvelu toimii verkkokauppa-periaatteella, mistä työntekijä tilaa itselleen tärkeäksi kokemiaan palveluita, jotka auttavat häntä edistymään omassa työssään. Vincitin työntekijä voi tilata palvelusta esimerkiksi osallistumisen uintikouluun, mikäli kokee sen kiinnostavaksi ja hyvinvointiaan edistäväksi. LaaSista voi tilata myös vaikka pukumieslounaan, mikäli työntekijä on kiinnostunut kuulemaan tarkemmin Vincitin tulevaisuuden suunnasta. Tämä auttaa myös työntekijää arvioimaan, että mihin suuntaan hänen tulisi kehittää omaa osaamistaan, jotta hänellä olisi tulevaisuudessakin sellaista osaamista, mistä työnantaja hyötyisi.



Kuvio 1: Vincitin oman LaaS-palvelun pääsivun näkymä.

LaaS:n palvelut voivat olla niin sanotusti heti ja automaattisesti hyödynnettävissä, kuten erilaiset videot, tai sitten palvelujen tarjoajana voi toimia yksi tai useampi henkilö. Kun tilaus on tehty, siitä tulee tilauspyyntö kyseisen aihealueen palveluntarjoajalle, mikäli kyseessä ei ole automaattinen palvelu. Tämän jälkeen palvelun tarjoaja kuittaa tilauksen, ja sopii samalla palvelun toimitusajasta suoraan tilaajan kanssa. Työntekijä voi arvioida jokaisen palvelun sen käyttämisen jälkeen, joka tarjoaa näin yrityksen johdolle tärkeää analytiikkaa. Työntekijä voi myös ehdottaa uusia palveluita osaksi LaaSia. Näin ollen johdon ei tarvitse arvailla, mitä johtamispalveluita heidän työntekijänsä tarvitsevat. Tällainen toimintatapa mahdollistaa kustannustehokkaan ja nopean reagoinnin tavoitteissa edistymiseen. (Vincit LaaS, 2019).

Vicit kehitti LaaS-verkkopalvelun alun perin omiin tarpeisiinsa vuonna 2016. Vincit huomasi, että esimiehen johtamismalli kaipasi tukea, joka tehostaisi itseohjautuvuutta, ja huomioisi työntekijöiden yksilölliset tarpeet parhaalla mahdollisella tavalla. LaaS alkoi kuitenkin kiinnostamaan laajempaa yleisöä Vincitin pilotoinnin jälkeen, ja tästä syystä palvelu päätettiin kaupallistaa vuonna 2017. LaaS-palvelu räätälöidään kunkin yrityksen tarpeisiin palvelumuotoilun avulla. Kun yritys päättää lähteä käyttämään LaaS-palvelua, käyttöönottoa ennen järjestetään yleensä kaksi workshopia, missä yhdessä asiakkaan kanssa muotoillaan yritykselle sopiva palvelusisältö. Tässä vaiheessa asiakas voi tarpeiden mukaan hyödyntää myös Vincitin yhteistyökumppaneiden tarjoamia laajempia johtamispalveluita. LaaS:n käyttö aloitetaan tyypillisesti pilottijaksolla, jonka aikana varmistetaan palvelun sopivuus asiakkaalle, sekä mahdollisimman sujuva käyttöönotto.

2.2 Rekrytointi Vincitillä

Hyvän työntekijäkokemuksen ohella, Vincit haluaa vaalia myös hyvää hakijakokemusta. Hakijat ovatkin arvioineet Vincitin rekrytointiprosessin 4,7 arvoiseksi (skaalalla 1-5). (Rossi 2019). Vincitin hyvä työ on tunnustettu myös laajemmin: Vincitin rekrytointijohtaja, Saana Rossi, valittiin Rekrygaalan toimesta vuoden 2018 rekrytoijaksi. Mutta voiko jo valmiiksi näin hyvää

hakijakokemusta vielä entisestään parantaa? Tähän ei ole varmaa vastausta, mutta Vincit haluaa tehdä asioita uudella tavalla, avoimin mielin, koko ajan palveluitaan kehittäen. Vincitillä tehdään eniten ohjelmistokehittäjien rekrytointeja, joten seuraavana on kuvattu pääpiirteittäin, miten tämänkaltaisen osaajan rekrytointiprosessi Vincitillä etenee.

Kun hakija on yhteydessä Vincitiin, tai Vincit saa jostakin henkilöstä suosituksen, niin kyseeseen henkilöön pyritään olemaan yhteydessä mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 2-3 vuorokauden sisällä. Hakijoita hallinnoidaan Recruiter Box- rekrytointijärjestelmän avulla. Mikäli henkilön osaaminen vastaa Vincitin osaamistarpeita, niin henkilö kutsutaan ensimmäiseen haastatteluun. Tuossa vaiheessa hakija saa valita esimerkiksi paikan (toimistolla, kahvilassa tai vaikkapa lenkillä), missä häntä haastatellaan. Hakija on saanut myös ennakkoon materiaalia Vincitistä tutustuttavaksi, sekä kysymyksiä ja teemoja, joita tapaamisessa tullaan käymään läpi. Ensimmäisessä tapaamisessa onkin tarkoitus puolin ja toisin arvioida sitä, mistä henkilö motivoituu ja mitä hän odottaa tehtävältä ja Vincitiltä.

Jos/kun hakija pääsee jatkoon, niin tätä vaihetta seuraa konkreettinen osaamisen todentamisen vaihe, joka on joko 1. tai 2. vaiheinen. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilö saa teknisen ennakkotehtävän tehtäväksi (ohjelmistokehittäjähouissa), minkä hän voi suorittaa etänä tietyn ajan puitteissa. Tätä tehtävää arvioivat saman osaamisalueen kollegat, ja mikäli ennakkotehtävä menee hyvin, hakija etenee tekniseen haastatteluun. Tässä haastattelussa on yleensä 1-2 teknistä asiantuntijaa mukana, ja hakija voi valmistautua tähänkin haastatteluun tutustumalla etukäteen lähetettyyn ohjeistukseen. Mikäli tämäkin vaihe menee hyvin, niin henkilö etenee viimeiseen vaiheeseen, joka on liiketoimintajohtajan haastattelu. Tässä tapaamisessa on tavoitteena keskustella tarkemmin Vincitin liiketoiminnan tarpeista ja henkilön omista intresseistä.

Jos kaikki elementit sopivat yhteen, henkilölle tehdään työtarjous, jonka jälkeen työsopimus allekirjoitetaan. Vaikka tapaamisista käytetäänkin sanaa 'haastattelu', niin Rossi painottaa tapaamisten olevan hyvin vuorovaikutteisia, missä myös hakijalla on mahdollisuus kysellä paljon ja esittää kriittisiä kysymyksiä Vincitistä. Edellä kuvattu rekrytointiprosessi voidaan viedä läpi jopa 2-3 viikon kuluessa, ellei sitten hakijalla itsellään olisi muunlaisia toiveita aikataulun suhteen. (Rossi 2019).

2.3 LaaS:n pilotointi rekrytoinnissa: RekryLaaS

Hyvän hakijakokemuksen edelleen kehittämiseksi syntyi idea pilotoida Vincitin LaaS-verkko-palvelua rekrytoinnissa. Pilotoinnin tavoitteena on saavuttaa vielä entistäkin parempi hakijajymmärrys, ja tehdä rekrytointikokemuksesta mahdollisimman yksilöllinen ja miellyttävä. Lisäksi RekryLaaS perehdyttää hakijaa jo rekrytointivaiheessa Vincitin yksilölliseen ja

palvelevaan johtamismalliin, LaaSiiin. Mikäli hakija haluaa käyttää rekrytoinnissa RekryLaaSia (mikäli ei, niin sitten prosessi etenee kuten on edellisessä kappaleessa kuvattu), niin Vincit pystyy seuraamaan, että mikä sisältö kiinnostaa erityisesti kutakin hakijaa. Keskustelu voidaan ensimmäisessä tapaamisessa keskittää aiheisiin, joista hakija on kiinnostunut. Kun haastattelijat ovat myös tuttuja RekryLaaSin videoiden kautta, lisää tämä miellyttävyyden tunnetta. Vincit ennakoii lisäksi, että hakija säästyy RekryLaaSin käytöllä mahdollisesta infoähkystä, joka saattaisi muutoin tulla ensimmäisessä tapaamisessa.

Kun tilanne on jännittynyt, niin hakija ei myöskään välttämättä muista kaiken uuden tiedon keskellä kysyä itselle tärkeistä asioista. Tätäkin pyritään välttämään RekryLaaSin käytöllä. Hakija pääsee lisäksi itse valitsemaan RekryLaaSissa, että miten hän haluaa saada tiedon siitä, että eteneekö hän haussa vai ei. Ja jos hakijan prosessi päättyisi siihen, hän saa itse valita mieleisensä kiitoksen RekryLaaSista. Tarjolla on esimerkiksi oman osaamisen kehittämiseen liittyviä palveluita, tai sitten joku muu palvelu, mikä ilahduttaisi kyseistä hakijaa. Hakijalla on siis suuri valta vaikuttaa siihen, että minkälaiseksi oma rekrytointiprosessi Vincitillä muodostuu.

Vincitin näkökulmasta RekryLaaS vapauttaa aikaa perusasioiden ja tiedonannin osalta, esimerkiksi Vincitin toimintakulttuurin suhteen. Tähän mennessä tätä tietoa on lähetetty esimerkiksi sähköpostitse etukäteen, ja kerrottu kulttuurista tarkemmin itse haastattelussa. Kun tämä tieto saavuttaa hakijan RekryLaaSin kautta, niin ensimmäisessä haastattelussa voidaan keskittyä muihin teemoihin näin haluttaessa. Vincit ennakoii myös, että RekryLaaS antaa lisävahvistusta henkilön arviointiin ja oikeaan rekrytointipäätökseen prosessin edetessä. RekryLaaS välittää lisäksi kohdennetusti tietoa liiketoimintavetäjille ja myynnille perehdyttämisen tueksi, jolloin myös nämä tahot voivat tarjota henkilölle paremmin sopivaa sisältöä, mikäli rekrytointiin päädytään. (Rossi 2019).

RekryLaaSin pilotoinnin kehitysvaiheista kerrotaan tarkemmin luvussa 5.

3 Ihmisten käyttäytyminen ja valintatekijät

Tässä kappaleessa syvennytään käyttäytymistaloustieteeseen, ja miten erilaiset päätöksenteon ilmiöt tulisi huomioida erityisesti RekryLaaSissa. Tässä kappaleessa esitetyt havainnot RekryLaaSista perustuvat opinnäytetyön kirjoittajan subjektiivisiin havaintoihin.

3.1 Miten ihmiset käyttäytyvät?

Jotta ymmärtää ihmisten päätöksentekoa, täytyy ymmärtää ensiksi heidän käyttäytymistään. Käyttäytyminen on totuttu toimintamalli, joka on säännöllistä, jopa sokean mekaanista

toimintaa. Etologit ovat tunnustaneet erilaisia käyttäytymismalleja eri lajien kesken. Cialdini kertoo kirjassaan muuan muassa esimerkin kalkkunoiden äidinvaisto laukeaa poikasten päästämästä ”tsirp-tsirp”- äänestä. Tämä ääni on dominoiva, jolloin hajulla, koske- tuksella tai ulkonäöllä ei ole esimerkiksi väliä. Tässä yhteydessä, ulkonäön merkitsemättö- myyttä testattiin kalkkunan pahimmalla vihollisella, hillerillä. Täytetty hillerijäljitelmä hy- väksyttiin, ja otettiin jopa siipien suojaan, kun siihen oli ohjelmoitu sama ääni kuin kalkkunoi- den poikasilla. Ilman ääntä kalkkunaemo hyökkäsi saman jäljitelmän kimppuun. (2011, 2-3).

Meillä ihmisillä on vastaavia käyttäytymismalleja, ja vaikka suurin osa ihmisistä ajattelee ole- vansa erilainen kuin muut, me ihmisetkin käyttäydymme ennakoidusti ja samanlaisesti siinä kuin muutkin lajit. Tällainen automaattinen toiminta tuli esiin esimerkiksi Harvardin yliopis- ton sosiaalipsykologi Ellen Langerin tekemässä tutkimuksessa. Langer kysyi ihmisiltä pientä palvelusta, kun he odottivat vuoroaan kirjaston kopiokoneella. Hän pyysi päästä jonon edelle, ja jatkoi lausettaan ’koska’-sanalla. 93%:a ihmisistä suostui Langerin pyyntöön, vaikka hän muuttikin ’koska’-lauseen sisältöä, eikä antanut mitään oikeaa syytä etuilulleen. (Cialdini 2011, 4). Tämä koe on yhdenmukainen vastaavien tutkimusten kanssa: ”Käytösperiaatteen mukaan olemme paljon menestyksekkäämpiä, kun kysyessämme toiselta palvelusta annamme asialle perustelun” (Cialdini 2011, 4).

Automaattinen käytös on ihmisille hallitsevaa, koska se on monesti myös tehokkainta. Ympä- ristömme on täynnä erilaisia ärsykeitä, ja muuttuu nopeasti. Näihin vastataksaan ihmiset tarvitsevat erilaisia oikoteitä. Ihmisillä ei ole tarvittavaa aikaa tai energiaa käsitellä erilaisia tapahtumia tai näkökulmia, jolloin ihmiset turvautuvat stereotypioihin ja erilaisiin peukalo- sääntöihin toimiakseen. Ilman näitä opittuja malleja ihmiset eivät kykenisi toimimaan nope- asti, ja ärsykkeiden määrän lisääntyessä ihmiset tukeutuvat oikoreitteihin enenevässä määrin tulevaisuudessa. (Cialdini 2011, 6).

Bazerman ja Moore käyttävät tästä samasta ilmiöstä nimitystä strategian yksinkertaistaminen, joka tunnetaan yleisimmin eri heuristiikkoina. Kirjoittajat tuovat esiin, että vaikka heuristiik- kujen käyttäminen helpottaa elämää, niin päätöksenteossa ne voivat johtaa myös vakaviin virheisiin, ellei ihminen ole niistä tietoinen. On pystytty esimerkiksi todistamaan, että ihmis- ten tahdonvoima on rajoittunut, jolloin ihmiset antavat enemmän painoarvoa nykyhetkelle ja sen mahdollisten haasteiden taklaamiseen, tulevaisuuden haasteiden sijasta. Tästä on käy- tetty esimerkkinä erilaisia eläkesäästämisohjelmia: Ihmiset haluaisivat säästää eläkettä var- ten, mutta tämänhetkinen motivaatio ei tue tätä pitkän tähtäimen tavoitetta. (2013, 6).

Arvostettu filosofi Alfred North Whitehead on sanonut, että ”sivilisaatio kehittyi kasvatta- malla asioiden määrää, joita voimme tehdä niitä ajattelematta” (Cialdini 2011, 6). Mitä tämä tarkoittaa käytännössä? Esimerkkinä toimii vaikkapa erään autorengasliikkeen postittamat alennuskuponit. Oletus oli, että kupongin hyödyntämällä asiakas saa alennusta. Tässä

kyseisessä esimerkissä kävi kuitenkin niin, että kuponkeihin painautui väärä hinta, joka ei tarjonnut minkäänlaista alennusta. Huolimatta tästä, kyseiset kupongit toivat yhtä paljon kauppaa kuin oikein painetut, alennukseen oikeuttavat kupongit. Tämä käytös selittyy sillä, että ihmiset olettavat kuponkien säästävän automaattisesti rahaa, sekä aikaa, joka menisi eri vaihtoehtojen miettimiseen. Erilaisten ärsykkeiden lisääntyessä ihmiset tarvitsevat helpotusta aivorasitukseen, jota erityisesti kuponkien oikea etu tarjosi. (Cialdini 2011, 7).

Vaikutusvallalla on myös suuri merkitys ihmisen käyttäytymisessä. Ihmisten automaattiset nauhat ovat kehittyneet psykologisista periaatteista, jotka on opittu hyväksymään. Niiden voimaa on itse hankala havaita, sillä ihmiset ovat olleet niille alttiita jo varhaisiästä lähtien. Silloin kun toinen ihminen havaitsee tällaisen periaatteen, ja osaa sitä taitavasti käyttää, hän saa automaattisesti vaikutusvallan toiseen ihmiseen. Yksi esimerkki tämänkaltaisesta toiminnasta on Drubeckin veljeksistä, jotka omistivat vaatturiliikkeen 1930-luvulla. Sid toimi liikkeessä myyjänä, ja kun asiakas sovitti pukua, hän kertoi heikosta kuulostaan, ja pyysi samalla asiakasta puhumaan kovempaan ääneen. Kun asiakas myöhemmin löysi itselleen mieluisan puvun ja kysyi tämän hintaa, niin Sid kysyi hintaa veljeltään Harrylta huutamalla kauempaa. Kun Harry huusi puvun hinnaksi 42 dollaria, joka oli puvun todellista hintaa korkeampi, Sid tietoisesti kertoi asiakkaalle väärän hinnan, 22 dollaria. Tällöin asiakkaalle tuli kiire ostaa puku ja lähteä pois. Veljekset tiesivät varsin hyvin, että miten heidän toimintansa tulkittaisiin, ja näin asiakkaat tulivat heidän vaikutusvaltansa alaisiksi. Havaintokyvyn periaate vaikuttaa siihen, miten ihmiset näkevät eron kahden asian välillä, kun asiat ovat esiteltynä peräkkäin. Kyse on kontrastin periaatteesta, jolloin tässäkin tapauksessa 22 dollarin puku tuntui edulliselta 42 dollariin verrattuna (Cialdini 2011, 9-11).

3.1.1 Nopea ja hidas ajattelu

Daniel Kahneman tunnetaan kirjastaan 'Ajattelu nopeasti ja hitaasti'. Hän kutsuu näitä ajattelun muotoja nimillä järjestelmä 1 ja järjestelmä 2. Nämä termit Kahneman on omaksunut Keith Stanovichiltä ja Richard Westiltä, mutta nämä kaksi järjestelmää tunnetaan myös muilla nimillä, kuten systeemi 1 ja systeemi 2. Slovic, Finucane, Peters & MacGregor käyttävät näistä järjestelmistä nimeä kokemusperäinen järjestelmä ja analyyttinen järjestelmä. Näiden järjestelmien erot tulevat hyviin esiin seuraavassa vertailukuvassa:

Experiential System	Analytic System
1. Holistic	1. Analytic
2. Affective: pleasure-pain oriented	2. Logical: reason oriented (what is sensible)
3. Associationistic connections	3. Logical connections
4. Behavior mediated by "vibes" from past experiences	4. Behavior mediated by conscious appraisal of events
5. Encodes reality in concrete images, metaphors, and narratives	5. Encodes reality in abstract symbols, words, and numbers
6. More rapid processing: oriented toward immediate action	6. Slower processing: oriented toward delayed action
7. Self-evidently valid: "experiencing is believing"	7. Requires justification via logic and evidence

Kuvio 2: Kokemusperäisen ja analyttisen järjestelmän erot (Slovic ym. 2004, 313).

Järjestelmä 1 perustuu automaattiseen, opittuun malliin, jotka ovat nopeita, eivätkä vaadi ihmisiltä ponnistuksia. Järjestelmä 1 toimii myös ilman tahdonalaisen säätelyn aistimusta ja sisältää synnynäiset taidot, mitä on niin ihmisillä kuin eläimilläkin. Tämä pitää sisällään esimerkiksi erilaisten vaarojen tunnistamisen ja niiden välttämisen. Järjestelmä 1 soveltaa luetua tietoa ja auttaa ihmisiä tulkitsemaan sosiaalisia tilanteita, ja miten niissä tulisi toimia.

Järjestelmä 2 on taas hitaampi, ja se aktivoituu, kun vaaditaan mielen ponnistelua. Esimerkki tällaisesta on vaikkapa monimutkaiset laskutoimitukset, joihin vastataan harkiten ja niihin keskittyen. Järjestelmän 2 toiminnot edellyttävät tarkkaavaisuutta ja toiminnot häiriintyvät, jos tarkkaavaisuus suuntautuu muualle. Järjestelmä 2 käyttää vain murto-osaa sen kapasiteetista.

Ihmisten mieli toimii näiden kahden järjestelmän vuorovaikutuksessa. Järjestelmä 1 tuottaa vaikutelmia ja tunteita järjestelmälle 2. Järjestelmä 2 vahvistaa vaikutelmat uskomuksiksi ja impulssit tahdonalaisiksi toiminnoiksi. Suurimmaksi osaksi järjestelmä 2 hyväksyy järjestelmä 1:sen ehdotukset, joka johtaa siihen, että ihminen uskoo vaikutelmaansa ja toimii sen perusteella. Kun järjestelmä 1:llä ei ole vastausta, se pyytää apua järjestelmä 2:lta tarkempaa prosessointia varten senhetkisen ongelman ratkaisemiseksi. Järjestelmä 2 käynnistyy kun jokin havainto on ristiriidassa järjestelmä 1:sen ylläpitämän, normaaliksi koetun mallin kanssa. Järjestelmä 2 valvoo myös ihmisen jatkuvaa käytöstä, ja auttaa olemaan valppaana tarkkuutta vaativissa tilanteissa. Kiteytettynä, suurin osa mitä järjestelmä 2 ajattelee tai tekee, on syntynyt järjestelmä 1:ssä, mutta tilanteen vaikeutuessa, järjestelmä 2 ottaa tilanteen haltuun. Näin ollen näiden kahden järjestelmän käyttäminen minimoi tarvittavat ponnistukset ja optimoi kokonaissuorituksen. On hyvä kuitenkin tiedostaa, että järjestelmällä 1 on

vinoumia, jotka saattavat johtaa virhearviointeihin. Tällaisia vinoumia ovat esimerkiksi erilaiset harhat. Visuaalisen harhan kyseessä ollessa, ihminen voi tulkita vaikkapa kuvasta, että kuvassa esiintyvät kaksi viivaa ovat eripituisia, vaikka ne olisivatkin samanpituisia. Järjestelmä 1 tulkitsee viivat eripituisiksi, vaikka ihminen todentaa ne samanpituisiksi mittaamalla viivat järjestelmä 2:sen avulla.

Visuaalisten harhojen lisäksi on kognitiivisia harhoja. Näitä intuitiivisen ajattelun virheitä on yleensä vaikea estää, koska järjestelmä 1 toimii automaattisesti. Tämä on erityisen haastavaa etenkin, jos järjestelmä 2:sella ei ole yhtään tietoa asiasta. Mahdolliset virheet voidaan tällaisessa tapauksessa estää todennäköisemmin lisäämällä seurantaa ja aktivoimalla tietoisesti järjestelmä 2:sta. Ihminen ei voi kuitenkaan aina kyseenalaistaa intuitiivista ajatteluaan, koska pitkällä aikavälillä tämä olisi liian kuormittavaa. Kahneman ehdottaakin tähän kompromissia, missä ihminen tunnistaisi tilanteet, joissa virheet ovat todennäköisempiä, ja panokset korkeammat. Tällöin ihmisen on tärkeää hyödyntää järjestelmä 2:sta mahdollisten virheiden välttämiseksi. (2012, 30-39).

RekryLaaSissa ihminen hyödyntää sekä nopeaa, että hidasta ajattelua. Tullessaan palveluun, ihminen muodostaa siitä heti jonkin mielipiteen, mitä peilaa aiemmin saatu tietoon Vincitistä, tai esimerkiksi aikaisempiin muihin rekrytointikokemuksiin. Pääsivun tulisikin olla muotoiltu niin, että se herättää hakijassa heti positiivisen tunnelman. Helposti luettava teksti, selkeä rakenne ja tieto esimerkiksi Vincitin tämänhetkisestä hakijakokemuksesta (4,7) tehostavat hyvää kokemusta järjestelmä 1:ssä. Järjestelmä 2 taas aktivoituu, kun hakija miettii, että minkälaisia palveluita hän haluaa esimerkiksi RekryLaaSista tilata, ja mitkä palvelut auttaisivat hakijaa ehkä menestymään parhaiten rekrytointiprosessissa.

3.1.2 Vastavuoroisuuden voima

Jos haluaa henkilölle mahdollisimman positiivisen kokemuksen tietystä aiheesta, täytyy ottaa monipuolisesti erilaiset psykologiset tekijät huomioon. Henkilön aiempiin kokemuksiin ei voi vaikuttaa, mutta siihen voi vaikuttaa, miten aiheesta viestii ja minkälaisia mielikuvia sillä luo. Yksi tärkeä positiivisen kokemuksen lähde on vastavuoroisuus. Miten käyttää vaikutusvaltaa niin, että kohde kokee sen positiivisesti? Jos tämän positiivisuuden tunteen saa aikaan, henkilö arvioi palvelua tai tapahtumaa todennäköisesti kokonaisuutenakin paremmin.

Robert B. Cialdini on kirjoittanut paljon vaikutusvallasta ja vastavuoroisuudesta. Hän puhuu vastavuoroisuuden 'säännöstä', mikä perustuu siihen, että ihmiset kokevat olevansa velkaa jostain, mitä olemme toisilta ihmisiltä saaneet. Ihmisille tulee vahva tarve, oikeastaan täytyminen, tehdä vastavuoroinen palvelus, mitä on itse saanut. Sääntö perustuu vahvasti tunteeeseen, eikä perustu esimerkiksi siihen, että ihminen olisi erikseen pyytänyt mitään. Kirjassaan

'Vaikutusvalta', Cialdini käyttää esimerkkiä yliopiston professorista, joka lähetti joulukortteja tuntemattomille ihmisille. Vastineeksi hän sai paljon joulukortteja takaisin, joista suurin osa ei edes kysynyt professorin henkilöllisyydestä mitään. Säännön mukaan ihmiset tulkitsevat, että heidän on pakko vastata ystävälliseen eleeseen, mitä ikinä se sattuu olemaankaan. (2011, 17-18). Toinen hyvä esimerkki vastavuoroisuudesta tulee amerikkalaiselta sotaveteraanijärjestöltä. Kun he lähettävät lahjoituspyyntöjä ihmisille, noin 18 %:a kohderyhmästä vastaa näihin. Jos he kuitenkin liittävätkin lahjoituspyynnön mukaan jonkun lahjan, vastausprosentti on noussut 35%:iin. Tämänkaltaista toimintaa selittää se, että ihminen tuntee olevansa velkaa toiselle osapuolelle, jolloin hän toimii vastavuoroisuussäännön mukaan lahjoittamalla jotain. (Cialdini 2011, 29). Vaikka meillä ihmisillä on tyypillisesti kulttuurillisia eroja käytöksessämme, niin vastavuoroisuus näyttää esiintyvän kaikkialla, erilaisissa ihmisyhteisöissä. (Cialdini 2011, 17-18).

Vastavuoroisuussäännöstä löytyy myös hienovaraisempi tapa, jolla saadaan toinen henkilö myöntymään pyyntöön. Tästä Cialdini kertoo omakohtaisen kokemuksen, missä kadulla käveli vastaan nuori poika, joka myi lippuja partiolaisten sirkukseen. Cialdini kieltäytyi lippujen ostamisesta, jolloin poika ehdotti, että haluaisiko hän siinä tapauksessa ostaa heidän myymäänsä suklaapatukoita, ja tähän pyyntöön Cialdini suostui. Merkittävää tässä esimerkissä on se, että Cialdini ei edes pidä suklaasta, joten miksi hän meni edes ostamaan suklaata? Kyse on vastavuoroisuussäännöstä, missä tietyllä tavalla ihmisiä kohtaan käyttäytyvä henkilö on oikeutettu saamaan samanlaista kohtelua. Vastavuoroisuussäännön yksi seuraamus on velvollisuus maksaa takaisin saamamme palvelukset, mutta tässä esimerkissä kyse on toisen henkilön tekemästä myönnytyksestä: Kun Cialdini ei halunnut ostaa lippuja, poika tarjoutui myymään suklaapatukoita, joka velvoitti saajaa tekemään vastavuoroisen myönnytyksen ostamalla suklaapatukat. Myönnytys tulee esiin kahdella eri tasolla vastavuoroisuussäännössä. Ensimmäinen taso painottaa tekemään vastaavanlaisen myönnytyksen kuin mitä henkilö on itse saanut. Toinen taso on kuitenkin tärkeämpi, vaikkakaan ei niin itsestään selvä. Se nimittäin aktivoi ihmisessä veloitteen palauttaa saatu myönnytys, joka rohkaisee sosiaalisesti houkuttelevien järjestelyiden syntymiseen. Tämä taso varmistaa sen, että kuka tahansa, joka haluaa aktivoida tällaisen järjestelyn, ei tule hyväksikäytetyksi. Kukaan ei tekisi aloitetta tällaiseen tilanteeseen, ellei se aktivoisi ihmisissä sosiaalista veloitetta palauttaa vastaanotettu myönnytys. (2011, 36-37).

Oheisessa esimerkissä pyyntöjen järjestyksellä on merkitystä. Kun aluksi yrittää myydä jotain kalliimpaa, mitä henkilö ei osta, vaan ehdottaa vastavuoroisesti jotain edullisempaa, on kyse 'torjunta ja peräytyminen'-tekniikasta. Jos tavoitteena oli alun perinkin myydä vaikka vain muutama suklaapatukka, niin tässä tapauksessa poika pystyi nostamaan menestyksen mahdollisuuksiinsa vastavuoroisuus- ja kontrastiperiaatteita hyödyntäen (Cialdini 2011, 45).

Kun edellä mainitun esimerkin vie RekryLaaSiin, on tärkeää vedota hakijoihin tavalla, että pilotissa mukana olevat hakijat vastaavat hakijakokemuskyselyyn. Näin Vincit saa tietää, että

miten hyvin pilotti onnistui. Mikäli käy niin onnellisesti, että hakija saa työpaikan Vincitiltä, niin hän varmasti kokee velvollisuudekseen vastata kyselyyn vastavuoroisuussäännön mukaisesti. Mutta vaikka hakija ei saisikaan työpaikkaa, mutta hänelle annetaan kiitoslahja rekrytointiprosessista (jonka hän saa itse valita), niin henkilö todennäköisesti myöntyy vastaamaan tähän vastavuoroisuussäännön ja kontrastiperiaatteen mukaisesti.

On tärkeää miettiä, miten ja missä tilanteissa vastavuoroisuutta voi hyödyntää eettisesti oikein. Silloin kun tarkoitus on hyvä, ja asiassa ei ole eettistä ristiriitaa, niin vastavuoroisuussääntö toimii hyvin: Annamme jotain ylimääräistä, jolloin vastapuoli kokee, että hänkin haluaa antaa jotain erityistä takaisin. RekryLaasin näkökulmasta vastavuoroisuudelle on hyvä eettinen peruste olemassa. Vincit haluaa luoda hakijoille mahdollisimman miellyttävän hakijakokemuksen ymmärtämällä paremmin heidän tarpeitaan. RekryLaasin pilotoinnilla tavoitellaan parempaa hakijaymmärrystä, ja halutaan tehdä perinteisesti jännittäväksi koettavasta tapahtumasta mahdollisimman rento. Miellyttävää hakijakokemusta tukevat myös eri valintatekijät, jolloin hakija voi vaikuttaa siihen, että minkälaiseksi rekrytointiprosessi hänen kohdallaan muodostuu. Molemmat osapuolet ikään kuin voittavat lopputuloksesta huolimatta.

Mikäli vastavuoroisuussääntöä hyödynnetään epäreilusti, sillä saattaa olla hyvinkin haitalliset seuraamukset. Cialdini kertoo kirjassaan esimerkin oppilaastaan, joka ei saanut autoaan käyntiin eräänä päivänä. Eräs ohikulkija tuli kuitenkin auttamaan tätä oppilasta, ja sai auton käyntiin starttikaapeleilla. Oppilas oli kiitollinen tästä avusta, ja sanoi, että tekisi vastapalveluksen mielellään. Kuukauden päästä tämä ohikulkija ilmestyikin oppilaan ovelle, ja pyysi autoa lainaan. Oppilas antoi auton lainaan, vaikka hänelle tulikin epävarma olo siitä, mutta hän koki tilanteessa 'pakkoa' vastavuoroisuussäännön mukaisesti. Ohikulkija ajoi auton lunastukseen, ja myöhemmin kävi vielä ilmi, että henkilö oli alaikäinen. (2011, 33).

3.1.3 Odotusten huomioiminen ja johtaminen

Ihmisten omat odotukset vaikuttavat suuresti koettavaan hyötyyn. Jos henkilö odottaa saavansa kokeesta esimerkiksi arvosanan 3, ja hän saakin arvosanan 4, niin henkilö on kovin tyytyväinen. Jos henkilö oli odottanut saavansa kokeesta arvosanaksi 5, niin silloin pettymys onkin suuri (Schwartz 2004, 210). Tämä asia on hyvä tiedostaa, kun huomioimme päätöksiin liittyviä odotuksia. Viiden prosentin palkankorotus voi tuntua hyvältä, kunnes ihminen kuulee, että toinen kollega on saanut kahdeksan prosentin korotuksen. Oleellista tässä asetelmassa on se, että mitä kyseinen henkilö on odottanut. Jos viiden prosentin palkankorotuksen saanut henkilö odotti vähemmän, hän on siihen tyytyväisempi, kuin kahdeksan prosentin palkankorotuksen saanut, mikäli jälkimmäinen henkilö odotti saavansa enemmän. Ratkaisevaa on usein siis odotetun ja todellisen lopputuleman erolla, tai oman todellisen lopputuleman ja muiden vastaavan lopputuleman erolla (Crosby 1976; Olson, Herman & Zanna 1986). Ihmisten reaktiot

tapahtumiin näyttävät olevan suhteellisia myös siihen, miten hyvät tai huonot lopputulemat nähdään tilanteissa, mitkä olisivat voineet tapahtua. Esimerkkinä tästä toimii investoinnista saatu kahdeksan prosentin tulos: Tulos voi ylittää odotukset, mutta samalla olla pettymys, jos henkilö vertaa sitä vaihtoehtoiseen investointiin, joka olisi tuottanut paremmin, ja mihin henkilö päätti lopulta olla investoimatta (Kahneman & Miller, 1986).

Odotusten huomioiminen ja niiden johtaminen on tärkeää myös RekryLaaSin kohdalla, niin paljon kuin siihen voi vaikuttaa. Palvelun käyttäjä odottaa lähtökohtaisesti saavansa työpaikan Vincitiltä, ja jos näin ei käy, hypoteesina voi olettaa, että henkilö on pettynyt. Tämä voi luonnollisesti vaikuttaa alentavasti hänen hakijakokemuksensa RekryLaasista. Aktiivinen viestintä koko rekrytointiprosessissa on äärimmäisen tärkeää, jotta hakijalla on mahdollisuus kysyä lisäkysymyksiä tai saada halutessaan tarkempaa palautetta. Syvempi, henkilökohtainen palaute ei valittavalle henkilölle voi vaikuttaa taas positiivisesti hakijakokemukseen. Tällainen palvelu on tilattavissa RekryLaaSista. Vastaavasti rekrytointiprosessista saatava kiitoslahja, minkä hakija saa itse valita, vaikuttaa todennäköisesti myös nostavasti rekrytointiprosessin arviointiin. Mikäli hakija on taas tyytyväinen RekryLaaSin sisältöön, mutta hänellä on vaikeuksia löytää esimerkiksi Vincitin toimistolle, niin tämä voi alentaa hänen kokonaisvaltaista hakijakokemustansa. Tästä syystä RekryLaaSiin on tuotu esittelyvideoita Vincitin eri toimistoilta, jotta hakijan olisi mahdollisimman helppo saapua haastatteluun. Tärkeää onkin huomioida ja hioa rekrytointiprosessia kokonaisuutena, ja varmistaa, että eri elementit tukevat toisiaan.

3.1.4 Miellyttävyyden tunne

Useiden tutkimusten mukaan tuttuus vaikuttaa suuresti siihen, mistä asioista ihmiset pitävät tai miten ne kokevat. Tästä on olemassa muun muassa esimerkki politiikasta, jonka mukaan vaikuttaa siltä, että ihmiset äänestävät poliitikkoja, joiden nimi vaikuttaa tutulta. Tämä tuli esiin taannoisessa Ohion vaalissa, missä yhdelle ehdokkaalle ennustettiin huonot mahdollisuudet voittaa osavaltion pääsyyttäjän virka. Tämä kyseinen henkilö muutti kuitenkin sukunimensä juuri ennen vaaleja sukunimeen, jolla on vahvat poliittiset perinteet Ohiossa. Tällä muutoksella hän voitti vaalit ylivoimaisesti. (Cialdini 2011, 178-179).

Mikä vaikutti tähän tulokseen? Vastaus on alitajunnassa, ja miten tuttuus vaikuttaa pitämiseen. Yhdessä kokeessa ihmisille näytettiin eri henkilöiden kuvia näytöllä, mutta kuvat vaihtuivat niin nopeasti, että koehenkilöt eivät muistaneet nähneensä edes näitä kasvoja aikaisemmin. Myöhemmin kävi kuitenkin ilmi, että tavatessaan henkilökohtaisesti ihmiset, joiden kasvoja oli näytetty näytöllä eniten, koehenkilöt pitivät näistä ihmisistä eniten. Suuremman pitämisen valossa, nämä koehenkilöt olivat myös suuremman sosiaalisen vaikutusvallan alaisena, jolloin heidän mielipiteisiinsä on myös helpompi vaikuttaa. (Cialdini 2011, 179).

Kahneman on kirjoittanut myös altistusvaikutuksesta, ja miten se ei ole riippuvainen tietoisesta tuttuuden tunteesta. Koska järjestelmä 1 on niin nopea, se reagoi tapahtumiin, joista järjestelmä 2 ei ole edes tietoinen (Kahneman 2012, 82-83).

Hymyllä on myös suuri merkitys tunteeseen, koska siihen liitetään automaattisesti positiivisia tunteita. Hymyn merkitys tuli esiin esimerkiksi La Francen ja Hectin tutkimuksessa, missä huomattiin, että enemmän hymyileviä oppilaita rankaistiin vähemmän akateemisesta rikkomuksesta, kuin vähemmän hymyileviä (1995, 207-214).

RekryLaaSin kohdalla on hyvä huomioida, että Vincit työnantajana ja palvelun tarjoajana herättää valmiiksi positiivisia mielikuvia (olettaen, että yritys tiedetään entuudestaan). Vincitillä on hyvä työnantajaimago, sillä he ovat voittaneet paras työnantajatunnustuksia Great Place to Work-kyselyissä, niin Suomen, kuin Euroopan tasolla. Vincit on julkaissut useita videoita muun muassa nettisivuillaan ja YouTubessa, joiden avulla ihmiset ovat päässeet tutustumaan Vincitin maailmaan ja osaan heidän työntekijöistään. Näiden positiivisten mielikuvien vahvistamiseksi myös RekryLaaSiin on haluttu tuoda paljon erilaisia videoita haastatteli-joista ja mahdollisista tulevista työkavereista. Näin RekryLaaSissa mukana olevat ihmiset tulevat kasvoiltaan tutuksi hakijoiden keskuudessa ennen ensimmäistä henkilökohtaista tapaamista. Mitä useampi ihminen vaikuttaa tutulta, sitä miellyttävämmäksi kokonaisvaikutelma muuttuu. Näillä kaikilla toimenpiteillä voidaan vahvistaa hakijan kokemaa hyvää tunnetta Vincitistä, ja ennen kaikkea RekryLaaSista.

3.2 Miten ihmiset valitsevat?

Ihminen tekee monta päätöstä päivässä, vaikka ei olisikaan aina niistä tietoinen. Tällainen nopea, tiedostamaton valinta on kuitenkin päätöksentekoprosessi, koska se saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla saadun ärsyksen perusteella. Wilkinson ja Klaes jakavat päätöksenteon prosessin kolmeen eri pääelementtiin: mieltymyksiin (1.), uskomuksiin (2.) ja rationaalisuuteen (3.). Näiden lisäksi normaaliin päätöksenteon malliin kuuluu edellä mainittujen elementtien osatekijät (4.). Mieltymykset perustuvat ihmisen tekemiin sijoituksiin (omassa mielessään), jotka perustuvat kunkin ihmisen asenteisiin ja arvomaailmaan. Uskomukset pohjautuvat taas ihmisen näkemykseen asioiden todennäköisyydestä ja erilaisista lopputuloksista, jotka ovat ehdollisia saatavilla olevan tiedon kanssa. Rationaalisuus sisältää taas kaikki neljä päätöksenteon peruselementtiä. Tässä ihminen määrittää muun muassa omat mieltymyksensä perustuen hänen omiin arvoihinsa ja asenteisiinsa. On tärkeää huomioida, että edellä mainittujen kolmen pääelementin välillä on merkittävä keskinäinen riippuvuus ja päällekkäisyys, jonka pohjalta ihminen tekee päätöksen, myös rationaalisessa kontekstissa (2012, 64-65).

Kun toiset päätökset ovat nopeita ja tehdään hetkessä, toiset päätökset vaativat taas aikaa ajatella, parhaan mahdollisen lopputuloksen varmistamiseksi. Harkitummissa päätöksissä ihmiset hyödyntävät laajemmin erilaista tietoa, mitä on saatavilla. Tällöin erityisesti järjestelmä 2 aktivoituu.

Vuonna 1978, taloustieteilijä Herbert Simon esitti osana Nobelin palkintopuhettaan, että valintateoriitikkojen tulisi lopettaa väitteet siitä, että ihmisten optimaaliset valinnat voitaisiin ennustaa erilaisten teoreettisten mallien avulla. Monet valintateoriitikot tarttuivat Simonin heittämään haasteeseen, ja tuon jälkeen on pystytty tunnistamaan monia erilaisia heuristiikkoja, mitä ihmiset hyödyntävät päätöksenteossaan. Näiden avulla ihmiset pystyvät tekemään valintoja kompleksistenkin asioiden suhteen (Frederick 2013, 548). Heuristiikka terminä esiteltiin ensimmäistä kertaa psykologiassa, millä viitattiin yksinkertaisiin prosesseihin, jotka korvaisivat monimutkaiset algoritmit (Newell & Simon 1972). Nykyään heuristiikkoja hyödynnetään kaikenlaisissa päätöksenteon säännöissä, jotka tunnetaan oikopolkuina, jotka nopeuttavat päätöksentekoprosessia (Wilkinson & Klaes 2012, 117).

Ihmisen päätöksentekoon vaikuttaa myös henkilön menneisyys, mihin peilaten ihmiset tekevät päätöksiään. Kulttuurilliset taustat vaikuttavat myös ihmisten valintoihin. Tätä on esimerkiksi tutkittu yliopistossa, missä tehtiin vertailua japanilaisten ja amerikkalaisten opiskelijoiden valinnoista. Amerikkalaiset opiskelijat kokivat, että he tekevät miltei puolet enemmän valintoja kuin japanilaiset opiskelijat. Ja vaikka kyseessä olisi ollut vähäpätöisempi valinta, kuten hampaiden pesu aamulla, amerikkalaiset opiskelijat raportoivat valintansa siltikin tärkeämmiksi kuin japanilaiset opiskelijat. Tämä ero ei selity millään muulla kuin kulttuurillisella erolla. Iyengar kirjoittaa, että myös muut hänen tekemänsä tutkimuksensa tukevat tätä näkökulmaa. Verrattuna länsimaalaisiin kansoihin, aasialaiset kokevat yleisesti, että heidän vaikutusmahdollisuutensa muihin ihmisiin ovat pienempiä. He myös uskovat kohtaloon elämässään vahvemmin kuin länsimaalaiset (2011, 56-57).

Koska hakijakokemuksesta halutaan tehdä mahdollisimman yksilöllinen ja kullekin hakijalle sopiva, niin RekryLaaSissa on kiinnitetty huomiota eri valintamahdollisuuksiin. Hakija voi esimerkiksi valita, että missä hän haluaa tulla haastatelluksi ensimmäistä kertaa. Henkilö voi myös valita, että miten hän haluaa saada tiedon hakuprosessin etenemisestä. Nämä kaikki elementit ovat tärkeitä, ja hypoteesina näistä on, että mitä enemmän henkilö pääsee itse vaikuttamaan omilla valinnoillaan rekrytointiprosessin kokonaissisältöön, niin sitä tyytyväisempi hän on RekryLaaSissa ja Vincipointiin.

Valinnan merkitystä on tutkittu paljon työelämässä. Yhdessä Iyengarin tekemässä tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden kokemusta motivaatiosta, työyhteisön reiluudesta ja yleisestä tyytyväisyydestä. Tämän lisäksi esimiehiä pyydettiin arvioimaan työntekijöiden suoriutumista. Amerikkalaisten työntekijöiden (pois lukien aasianamerikkalaiset) keskuudessa työntekijät

suoriutuivat kaikilla osa-alueilla paremmin, mitä enemmän valinnanvapautta he kokivat tehtävissään olevan. Päinvastoin, mitä enemmän nämä työntekijät kokivat esimiestensä johtavan heidän työtään, sitä huonommin he suoriutuivat kaikilla osa-alueilla. Vastakohtaisesti aasianamerikkalaiset osallistujat suoriutuivat hyvin arvioiduilla osa-alueilla, vaikka he kokivat esimiestensä johtavan vahvasti omaa työtään. (Iyengar 2011, 59). Tämäkin näkökulma vahvistaa valinnanvapauden merkitystä RekryLaaSissa ja miten se voi motivoida hakijoita hyvään suoriutumiseen rekrytointiprosessin aikana (länsimaalaisten keskuudessa). Ja kun tämän näkökulman ulottaa laajemmin Vincitin itseohjautuvaan yrityskulttuuriin, niin on hyvin todennäköistä, että Vincitin työntekijät suoriutuvat työstään hyvin, kokien, että heillä on mahdollisuuksia moniin eri valintoihin omassa työssään.

3.2.1 Yksilölliset erot päätöksenteossa

Yksilölliset erot saattavat vaikuttaa myös päätöksentekoon. Sosioekonominen asema tai henkilön ikä ovat esimerkkejä tällaisista tekijöistä. Finucane, Mertz, Slovic, & Schmidt ovat havainneet tutkimuksissaan merkittävän tekijän iän näkökulmasta; ihmisten kognitiiviset toiminnot laskevat iän myötä, jolloin päätöksenteon tehokkuus saattaa laskea myös samassa suhteessa (2005). Tätä näkemystä tukee myös Reed, Mikels, & Simonin tutkimus, missä on löydetty todisteita siitä, että vanhemmat ihmiset suosivat määrällisesti vähäisempiä valintoja kuin nuoret (2008). De Bruin, Parker & Fischhoff ovat taas havainneet, että vanhemmat henkilöt saattavat olla liiankin itsevarmoja päätöksenteossaan, sillä heillä on parempi ymmärrys strategisesta näkökulmasta (2007).

Tämän lisäksi yksilöllisiin valintaeroihin vaikuttaa henkilön maailmankatsomus. Onko katsomus 'minä' vai 'me'-henkinen. Se miten ihmiset tätä tulkitsevat, pohjautuu kulttuurilliseen kasvatukseen ja miten ihmisiä kasvatetaan valitsemaan. Pyydetäänkö ensisijaisesti keskittymään itseensä, vai myös muihin. Vaikka kulttuurillinen tausta vaikuttaa tähän vahvasti, niin valintaeroja esiintyy myös samojen kansallisuuksien kesken kasvatustavan takia (Iyengar 2011, 30).

Valinnat perustuvat ihmisen odotettuun hyötyyn. Se, miltä itse kokemus käyttäjästä tuntuu tapahtumahetkellä, kutsutaan nimellä koettu hyöty. Tätä seuraa muistiin perustuva hyöty. Miten miellyttävänä ihmiset muistavat tietyt tapahtumat perustuvat siihen, miltä ihmisistä tuntui niiden käyttöhetkellä, ja miltä heistä tuntui tapahtumien jälkeen. (Schwartz 2004, 48-49). Ihminen pohjaa takautuvien tapahtumien arvioinnin muistiin perustuvalla menettelytavalla. Tämä tapa on altis vinoumille, koska se perustuu peak-end-säännölle. (Wilkinson & Klaes 2012, 89). Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen ei arvioi tapahtumaa sen kokonaiskeston osalta, ja miltä se keskimäärin vaikutti, vaan ihminen painottaa arviossaan tapahtuman

intensiivisintä kohtaa, ja miltä ihmisestä tuntui tapahtuman jälkeen (Kahneman & Tversky 1999). Cowley (2008) käyttää tästä nimitystä takautuva hedoninen muotoilu.

Tapahtumahetkeen perustuvaa arviointia on hankalampi tehdä, sillä se vaatii jatkuvaa koehenkilöiden monitorointia (Wilkinson & Klaes 2012, 89). Jos tämä on kuitenkin mahdollista tehdä, se kannattaa, sillä tapahtumahetkeen perustuva arviointi ja muistiin perustuva hyödlisyys määrittävät sen, miten hyväksi ihmiset arvioivat kyseisen kokemuksen. (Schwartz 2004, 48-49).

RekryLaaSin osalta tämä tarkoittaa aktiivista vuorovaikutusta ja viestintää hakijoiden kanssa koko rekrytointiprosessin aikana. Jotta hakijan kokonaiskokemus muodostuu hyväksi, on tärkeää varmistaa hakijoiden tyytyväisyys kaikissa rekrytointiprosessin kosketuspisteissä (RekryLaaS, sähköpostit, kasvokkain tapahtuvat tapaamiset jne.). Erytisen tärkeä kohta on vaihe, missä hakija saa tiedon siitä, että onko hänet valittu Vincitille töihin vai ei. Kuten edellä on kirjoitettu, tämä vaihe vaikuttaa merkittävästi hakijan mielikuvaan palvelun miellyttävyydestä. Vincit haluaakin vaikuttaa tähän vaiheeseen mahdollistamalla muun muassa sen, että hakijat saavat itse päättää, että miten he haluavat saada tiedon jatkosta. Tämän lisäksi hakijalle tarjotaan mahdollisuutta jäädä Vincitin 'osaajapooliin' hakijan näin halutessa. Osaajapoolissa mukana oleminen mahdollistaa sen, että hakijaan ollaan uudestaan yhteydessä, mikäli hänen osaamisensa vastaa Vincitin osaamistarpeita tulevaisuudessa.

3.2.2 Affektiheuristiikka

Slovic, Finucane, Peters ja MacGregor lähestyvät vaikutusta tunnetilana, joka toimii positiivisena tai negatiivisena ärsykkeenä. Vaikutuksen tunnetilan vastaukset ovat automaattisia ja nopeita, ja heijastuvat kokemuseräisenä tunteena perustuen henkilön aiempiin kokemuksiin. Nämä tunnetilat ovat tunnuksenomaisia affektiheuristiikalle (2013, 397). Tunteen tärkeyttä ihmisen päätöksenteossa ja arvioinnissa ei ole yleisesti tunnustettu, vaikka tunteella on ollut iso rooli jo pitkään erilaisissa käyttäytymisteorioissa (Slovic ym. 2013, 397). Yksi tämän näkökulman kannattajista ja sen merkityksestä päätöksenteon näkökulmasta oli Zajonc, joka väitti, että nimenomaan tunne loi ensimmäisen ärsykkeen ja näin ohjasi informaatiota päätöksentekoa varten. Zajoncin mukaan kaikki havainnot sisältävät jotain tunnetta, kuten, että ihminen näkee komean tai ruman talon (1980, 154).

Nämä mielikuvat ja havainnot ohjaavat ihmisten arviointia ja päätöksentekoa. Tehdessään arviointia tai päätöstä, ihmiset ikään kuin 'konsultoivat' aivoissaan olevaa 'vaikuttamisallasta', joka muodostaa mielipiteen siitä (tietoisesti tai tiedostamattomasti), että onko asia positiivinen vai negatiivinen. Mielipiteeseen vaikuttaa tietenkin ihmisen aiemmat kokemukset vastaavan tapahtuman tai asian tiimoilta. Tämä kategorisointi ja mentaalinen oikopolku

muodostavat affektiheuristiikan (Slovic ym. 2013, 400). Bargh (1997, 23) on myös esittänyt, että ihminen muodostaa mielipiteen asiasta välittömästi (tykkääkö jostain vai ei), ilman että on edes tietoinen siitä, että tekee arviointia. Se miten menestyksekkäästi affektiheuristiikka voidaan hyödyntää ihmisen valinnoissa, riippuu siitä miten tunnepitoisen reaktion se saa valitsijassa aikaan, ja miten hyvin tämä vastaa nykyisen arvon ja tulevan hyödyn kokemista. (Frederick 2013, 554). Esimerkki tästä on huoneiden tilavuus, etsiessä uutta asuntoa. Jos tämä on ihmisille tärkeä valintakriteeri, niin tällöin affektiheuristiikkaan perustuva päätös saattaa olla täydellinen valinta tilavassa huoneistossa (Frederick 2013, 550).

RekryLaaSin tuleviin versioihin on suunnitteilla ominaisuus, missä hakijat saavat valita, että kuka henkilö häntä haastattelee ensimmäisen kerran. Affektiheuristiikka näyttäytyy vahvasti tällaisessa tilanteessa. Voi olla, että henkilö valitsee haastattelijansa sen mukaan, miten hymyilevänä henkilö videolla esiintyy, tai vaikka sen perusteella, että kuka henkilö tuntuu tutuimmalta. Vincer käy paljon puhumassa erilaisissa tilaisuuksissa, joten useampi Vincitläisistä saattaa tuntua hakijoista tutulta, vaikka aiempaa henkilökohtaista kontaktia ei olisikaan. Tai jos hakijan kaveri työskentelee esimerkiksi Vincitillä, ja hän on maininnut jonkun kivan työkaaverinsa nimeltä, niin affektiheuristiikkaan perustuen, hakija valitsee todennäköisesti haastattelijakseen kyseisen henkilön. Näitä kaikkia esimerkkejä yhdistää vahva tunne. Se mikä herättää eniten tunteita, tulee todennäköisimmin valituksi.

Valintaa on yleensä kuvattu kognitiivisena menettelytapana, joka sisältää analyysin vaihtoehdon rakenteellisista ominaisuuksista. Tälle näkemykselle on kuitenkin esitetty vaihtoehtoinen näkymä, joka perustuu siihen, että valinnat tehdään intuitiivisesti. Tällainen valinta perustuu spontaaniin tunteeseen ja valintaan, pitääkö vaihtoehdosta vai ei, kuten edellä on kuvattu. Kyseessä on menettelytapa, mitä Wright nimittää 'tunnelähetteeksi' (affect referral) ja Kahneman 'pitämiseen perustuvasta valinnasta' (Choosing by liking).

Wilson, Lisle, Schooler, Hodges, Klaaren & LaFleur (1993) ovat esittäneet, että spontaanit, tunneperustaiset valinnat, saattavat olla tarkempia kuin analyttiset, eri vaihtoehtoihin perustuvat valinnat. Tämä näkemys perustuu erään tuomarin näkemykseen, jonka piti arvioida elokuvia Berliinin elokuvamessuilla. Hän valmistautui katsomaan elokuvia laajoilla muistiinpanovälineillä, jotta voisi tehdä kattavat havainnot jokaisesta elokuvasta. Tämä johti kuitenkin siihen, että elokuvat lakkasivat olemasta hauskoja, ja huomioi kiinnittyi vain epäolennaisiin asioihin. Tuomari koki, ettei osannut enää kertoa, että mistä elokuvasta piti, tai ei pitänyt.

Osa kokeellisista tuloksista tukee edellä mainittuja tuomarin kokemuksia. Wilson ja Schooler (1991) huomasivat tekemänsä kokeen perusteella, että ihmiset, jotka arvioivat vain eri merkisten mansikkahillojen makua ja pitivätkö siitä vai eivät, päätyivät vastaaviin tuloksiin kuin globaalit arviot. Sen sijaan ihmiset, joiden piti kirjoittaa listaa siitä, miksi pitivät mistäkin mansikkahillosta tai ei, niin arviot eivät olleetkaan enää linjassa globaalien arviointien kanssa

mansikkahillojen paremmuudesta. Toisessa esimerkissä koehenkilöiden piti valita juliste mistä pitivät eniten. Koehenkilöt saattoivat päätyä laittamaan julisteen jopa asuntolansa seinälle, pitäessään siitä niin paljon. Sen sijaan koehenkilöt, joiden piti ensiksi analysoida eri julisteita eri ominaisuuksien näkökulmasta, eivät todennäköisesti päätyneet laittamaan julistetta asuntolan seinälle. Tämä toiminta selittyy sillä, että ihmiset saattavat keskittyä tekijöihin, jotka ovat todennäköisiä määrääviä tekijöitä tykkäämiselle, sen sijaan, että ihminen muodostaisi oman mielipiteen asialle, että tykkääkö siitä aidosti vai ei. (Frederick 2013, 550-551). Jos ihminen muodostaa oman mielipiteensä asiasta, niin se saa ihmisen todennäköisemmin myös toimimaan vahvemmin mielipiteensä mukaan, kuten kävi ilmi julisteen laittamisessa seinälle. Mansikkahillojen kohdalla, hypoteesina voi olettaa, että oman mielipiteen muodostaminen saisi ihmisen todennäköisemmin ostamaan hänen mielestään parasta mansikkahilloa.

Suurin osa affektiheuristiikkaa käsittelevästä kirjallisuudesta esittelee ilmiötä positiivisessa valossa. Silläkin on kuitenkin kääntöpuolensa, kuten muillakin heuristiikoilla. Jos olisi aina optimaalista seurata vain ihmisten kokemusperäisiä tunteita, ja tehdä päätöksiä niiden mukaan, tarvetta analyttiselle päätöksenteolle ei olisi syntynyt. Kokemusperäinen ajattelu johtaa meitä harhaan kahdella eri tapaa. Yksi pohjautuu tarkoituksenmukaiseen manipulaatioon niiden osalta, jotka haluavat kontrolloida käyttäytymistämme. Tällainen esimerkki on esimerkiksi vaatemarkkien edustajat, jotka käyttävät hymyileviä malleja esitellessään vaatteitaan. Tämä aiheuttaa ihmisissä automaattisesti positiivisen mielikuvan myytävään vaatteisiin. Tästä kielteisestä ilmiöstä käytetään nimitystä tunteen manipulaatio. Toinen harhaanjohtava tapa liittyy kokemusperäisen ajattelun luonnollisiin rajoituksiin ja ympäristöme ärsykkeisiin, jotka eivät ole yhtenäisiä vallitsevan tunteen kanssa. (Slovic ym. 2013, 416-417). Tästä hyvä esimerkki on tilanne, missä ihminen päättää kokeilla tupakointia. Hän tekee tämän hetken mielijohteesta, impulsiivisesti, ja vaikka päättäisikin myöhemmin lopettaa, tämä on hankalaa nikotiiniriippuvuuden takia (Slovic 2001).

3.2.3 Vahvistusharha

Vahvistusharha kulkee käsi kädessä affektiheuristiikan kanssa, sillä sitä hyödyntäessä, ihminen etsii tai arvioi tietoa tavalla, joka sopii osittain tai kokonaan ihmisen nykyiseen ajatteluun ja ennakkokäsityksiin (Nickerson R.S. 1998, 175). Ihmisen on helppo hyväksyä tieto, kun se vastaa ihmisen omia näkemyksiä. Mikäli ei ole syytä epäillä tiedon oikeellisuutta, ihminen hyväksyy sen kyseenalaistamatta. Jos ihminen kohtaa faktoja, jotka kyseenalaistavat tiedon oikeellisuutta ja ovat ristiriidassa omien uskomusten kanssa, niin vielä tuossakin vaiheessa ihminen epäröi tiedon oikeellisuuden puolesta. Ihminen saattaa tuossa kohdassa kysyä itseltään, että voiko kyseisen tiedon sivuuttaa kokonaan, vai onko todisteet niin vakuuttavia, että ihmisen pitää muuttaa näkemystään uusien todisteiden valossa (Bazerman & Moore 2012, 47).

Kun vahvistusharhan vie rekrytointikontekstiin, niin pelkät ihmisten väliset haastattelut ovat huono tapa todentaa henkilön menestystä tietyssä tehtävässä. Haastattelija saattaa luoda hakijasta liiankin positiivisen mielikuvan ensikuvan perusteella, erityisesti, jos hakija on persoonaltaan samanlainen kuin itse, tai jos hän omaa esimerkiksi samanlaisia mielenkiinnon kohteita. Toimimalla näin, haastattelija sortuu vahvistusharhaan, jolloin ei pysty enää objektiivisesti arvioimaan sitä, kuinka sopiva hakija on tiettyyn tehtävään tai työyhteisöön. Haastattelija saattaa myös käyttää johdattelevia kysymyksiä, kun strukturoidummat kysymykset toimisivat tässä yhteydessä paremmin. Kuten esimerkiksi, että miten henkilö reagoisi johonkin vaikeaan hypoteettiseen tilanteeseen. (Iyengar 2011, 125).

Edellä olevan esimerkin valossa, Rekry LaaSin kaltaisen palvelun käyttö on suositeltavaa. Palvelu antaa hakijasta ja hänen mielenkiintonsa kohteista paljon erilaista tietoa, ja mahdollistaa runsaan vuorovaikutuksen jo ennen ensimmäistä kasvokkain tapahtuvaa tapaamista. Lisäksi RekryLaaSiin voi rakentaa strukturoitua sisältöä, joka antaa lisätietoa hakijan sopivuudesta. Vincer ei perusta rekrytointipäätöstä yhden ihmisen varaan, vaan päätökseen osallistetaan useita kollegoita ympäri organisaatiota, jotka arvioivat henkilön sopivuutta organisaatioon niin osaamisen (tekninen näyte), kuin kulttuuriin sopivan persoonan osalta.

Mikäli Vincer on tuttu hakijalle jo entuudestaan, ja mielikuva Vinceristä hyvä, niin vahvistusharhan mukaisesti hän todennäköisesti arvioi myös hakijakokemukstaan positiivisemmin kuin hakija, joka ei tunne Vincerä entuudestaan.

3.3 Miten tehdä valinta helpoksi?

Tärkeä näkökulma valintoihin liittyen on vaihtoehtojen sopivuus määrällisesti. Ihmiset mieltävät tyypillisesti, että mitä enemmän vaihtoehtoja on tarjolla, sitä parempi ratkaisu se on. Osa tutkijoista kuitenkin kyseenalaistaa tämän näkemyksen, koska jos ihmiset kokevat olevansa häkeltyneitä, esimerkiksi liiallisten valintavaihtoehtojen vuoksi, he monesti pyrkivät välttämään päätöksentekoa. Ja vaikka ihmiset tekisivätkin päätöksen, heiltä saattaa puuttua motivaatio käyttäytyä sen mukaan. Ja kun he viimein käyttäytyvät tietyn päätöksen mukaan, niin riski katumukseen muiden käyttämättömien vaihtoehtojen osalta nousee, mitä useampi niitä on (Iyengar 2010; Schwartz 2004; Epstein & Roese 2008).

Polmanin tekemät tutkimukset tuovat valintojen määrän sopivuuteen mielenkiintoisen tulokulman. Polman on nimittäin havainnut tutkimuksissaan, että sillä on suuri merkitys, että ovatko ihmiset tekemässä valintaa itseään - vai muita ihmisiä varten. Kun ihminen tekee valintaa itselleen, he ovat valintaan vähemmän tyytyväisiä, mitä enemmän vaihtoehtoja on ollut tarjolla. Jos ihminen tekee valintaa taas toisen ihmisen puolesta, ovat ihmiset enemmän tyytyväisempiä valintoihinsa, mitä enemmän vaihtoehtoja on ollut tarjolla. (2012, 980).

Polmanin mukaan tämä selittyy sillä, että itseään koskevat päätökset saavat esiin torjuvaman lähestymistavan. Päätökset, jotka koskevat toisia, saavat ihmisessä aikaan taas edistävän tulokulman. Beisswanger, Stone, Hupp & Allgaier perustavat tämänkaltaisen toiminnan säätelävään fokukseseen, josta he antavat hyvän esimerkin. Jos ystäväsi harkitsee menevänsä sokkotreffeille, niin toisen ihmisen (sinun) on helppo nähdä tämä positiivisena mahdollisuutena. Jos kyseessä olisi taas sinua itseäsi koskeva päätös, niin suhtautuisit tähän todennäköisesti varauksellisemmin, ja näkisit tilanteessa enemmän riskejä (2003, 121).

RekryLaaSissa Polmanin näkökulma olisi hyvä huomioida palveluiden määrän näkökulmasta. Vaikka Vincit kokisi, että valintavaihtoehtoja olisi hyvä olla useampi eri palveluiden alla, niin Polmanin tutkimuksen mukaan, tämä voi johtaa tyytymättömämpään kokemukseen. Tästä syystä hakijan tietoiset valinnat ovat ainakin vielä tässä vaiheessa rajoitettu vain muutamaan osioon, kuten haastattelupaikan valinta ja valinta siitä, miten haluaa tiedon rekrytointiprosessin etenemisestä. Jos hakija joutuisi tekemään liikaa valintoja, se voisi sekoittaa hakijaa, ja viedä fokuksen pois olennaisista asioista, kuten mahdollisimman hyvän työnäytteen antamisesta. Tämän lisäksi RekryLaaSissa on myös paljon muuta taustatietoa Vincitistä, mutta näihin tutustuttaessa, hakijan ei tarvitse tehdä tietoista valintaa, vaan hän voi käydä helposti tutustumassa eri osioihin näin halutessaan.

Hadar ja Sood kirjoittavat, että valinnan mielekkyyden määrään vaikuttaa ihmisten subjektiivinen tieto asiasta. Jos ihminen kokee, että hänellä on subjektiivisesti alhainen tietämys kyseisestä asiasta, he ostavat tuotteen todennäköisemmin, mitä enemmän vaihtoehtoja on tarjolla. Sen sijaan taas ihmiset, joiden kokema subjektiivinen tietämys asiasta on korkea, suosivat vähemmän vaihtoehtoja ostopäätöksissään. (2014, 1739). Kirjoittajat lisäävät, että käyttäytymiseen vaikuttaa myös valintavaihtoehtojen elementtien informatiivisuus, ja miten se sopii yhteen ihmisen subjektiivisen tiedon kanssa. Kun ihminen kokee heikompaan subjektiivista tietämystä asiasta, hän etsii tietoa tarkemmin ja kokee sen tärkeämmäksi päätöstä tehdessään. Jos ihminen taas kokee, että hänen subjektiivinen tietämyksensä asiasta on korkea, hän ei koe tuotetietoutta tärkeäksi, koska kokee sen turhaksi. (2014, 1740). Korkea subjektiivinen tietämys asiasta korreloi vahvasti myös valinnan varmuuteen ja haluun toimia sen mukaan (Park, Mothersbaugh, & Feick, 1994; Parker, Bruine de Bruin, Yoong, & Willis, 2012; Radecki & Jaccard, 1995). Subjektiivista tietämystä tulisi siis vahvistaa riittävällä informaatiolla, mikäli halutaan, että ihmiset olisivat mahdollisimman tyytyväisiä valintaansa ja kokisivat tekevänsä tehokkaita päätöksiä.

Yun ja Duff ovat tutkineet yliopiston kurssitarjontaa, joka on esillä verkkoympäristössä. Tarkemmin ottaen, kirjoittajat tutkivat kategorisointia, ja miten se vaikuttaa tunteeseen valinnan ylikuormasta. Kategorisointi oli jaettu taksonomiseen (tieteelliseen luokitteluun) ja temaattiseen (aiheen mukaiseen) alueisiin. Tutkimuksesta kävi ilmi, että taksonominen luokittelu vähensi valinnan ylikuorman tunnetta, mutta se sai ihmiset käyttämään vähemmän aikaa

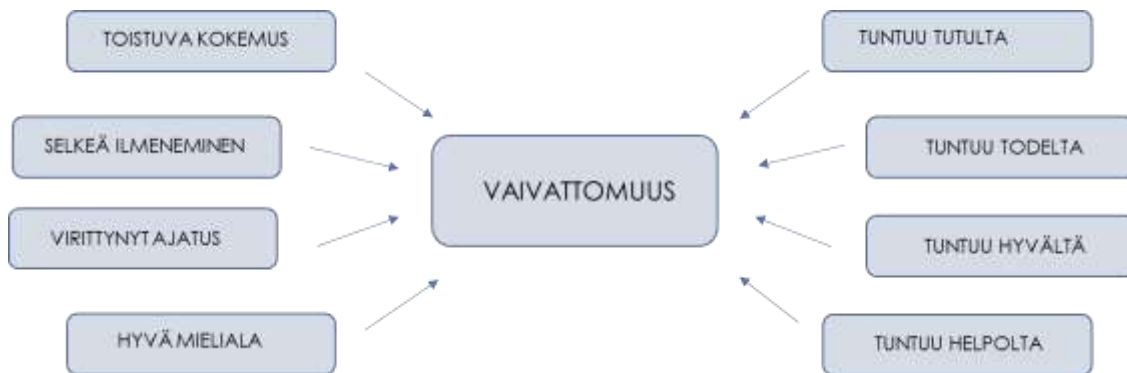
nettisivulla. Jos siis yritys haluaa, että ihminen käyttäisi enemmän aikaa heidän nettisivullaan, yrityksen kannattaisi käyttää temaattista luokittelua (esim. ”Isänpäivä”, vs. tieteellinen luokittelu olisi esimerkiksi ’partaterä’). Tämä saattaa vaikeuttaa kuitenkin valintaa, ainakin Yunnin ja Duffin mukaan (2017, 205). Haynes on myös havainnut tutkimuksessaan, että valintaan annettavalla ajalla on merkitystä. Kun henkilöillä oli vähemmän aikaa valita isosta määrästä vaihtoehtoja, he kokivat valinnan turhauttavaksi ja vaikeaksi. (2009).

Jos edellä esitettyjä havaintoja tarkastelee RekryLaaS:n näkökulmasta, niin Vincitin kannattaisi käyttää temaattista luokittelua palveluvalikoimassaan, vaikkakin se saattaisi vaikeuttaa hakijan omia valintoja. Tämä siksi, että Vincitin RekryLaaS sisältää todennäköisesti paljon vähemmän valintavaihtoehtoja kuin edellisessä esimerkissä oleva yliopiston kurssitarjonta, joten vastaavanlaista valinnan vaikeutta ei siltikään välttämättä synny. Koska Vincit ei voi tietää, miten hyvin kukin hakija entuudestaan Vincitin tuntee, niin tällöin myös palveluiden taustatiedon täytyy olla tarpeeksi kattava. Näin useampi hakija voi todennäköisemmin tehdä mahdollisimman hyvän valinnan ja kokea olevansa tyytyväinen siihen. Ja mikäli henkilön kokemus subjektiivinen tietämys Vincitistä on heikko, on hyvä, että hän käyttää RekryLaaSissa enemmän aikaa hyvän valinnan tekemiseksi. Haynesin tutkimuksen valossa on hyvä, että RekryLaaS:n käytöllä ei ole aikarajoitetta. Ainoa aikarajoite on hakijan toimittamalla teknisellä työnäytteellä.

3.3.1 Kognitiivinen vaivattomuus

Kognitiivinen vaivattomuus tarkoittaa helppoutta. asiat sujuvat hyvin, eikä ihmisellä ole lisääntyntä tarvetta keskittää tarkkailua, tai tehdä erityisiä ponnisteluja. Päinvastaisessa tilanteessa ihminen on kognitiivisesti rasittunut. Tällöin ihmisellä on käsissään ongelma, joka vaatii järjestelmän 2 käyttämistä. Ihmisestä tulee valppaampi ja epäluuloisempi, sekä hän tuntee olonsa vähemmän miellyttäväksi.

On kuitenkin monia tapoja, miten voi lisätä kognitiivisen vaivattomuuden tilaa. Esimerkiksi selkeällä fontilla painettu lause, joka toistetaan usein, on ihmiselle lähtökohtaisesti vaivattonta omaksua. Kognitiivinen vaivattomuus luo hyvää mieltä, jolloin ihminen pitää todennäköisesti myös näkemästään. Tällaisessa tilassa ihminen myös uskoo kuulemaansa, ja tuntee, että sen hetkinen tilanne on miellyttävä. Alla olevassa kuvassa on esitetty tiivistetysti kognitiivisen vaivattomuuden syyt ja seuraukset. (Kahneman 2011, 75).



Kuvio 3: Kognitiivisen vaivattomuuden syyt ja seuraukset (Kahneman 2011, 75).

Tuttuuden tunteella on merkittävä vaikutus kognitiivisessa vaivattomuudessa. Tämä on vahva menneen ominaisuus, joka on suora heijastuma jostakin aiemmin koetusta. Kyseessä on harha. Ihminen on esimerkiksi nähnyt jonkin nimen aiemmin, ja vaikka tämä nimi ei olisi jäänyt varsinaisesti muistiin, ihminen erottaa sen paremmin muiden nimien joukosta. Kyseinen nimi luetaan hiukan nopeammin kuin muut nimet, koska se vaikuttaa tutulta. Tuttuuden vuoksi nimi nähdään selkeämmin. Mitä tutumpi vaikutelma asiasta tulee, sitä vaivattomampi se on kognitiivisesti omaksua.

On hyvä tiedostaa, että ennustettavia harhoja syntyy, mikäli arvio pohjautuu kognitiiviseen vaivattomuuteen. Kahnemanin mukaan valheellisten tietojen runsas toisto, saa ihmiset uskomaan valheeseen, koska tuttuutta on vaikea erottaa totuudesta. Hän käyttää kirjassaan esimerkkiä ”kanan ruumiinlämpö on 80 astetta”. Jos koehenkilöille on toistettu osittain tätä lausetta ”kanan ruumiinlämpö”, ja siihen lisätään 80-astetta, niin ihmiset kokevat tämän väitteen todeksi, koska väite tuntuu osittain tutulta. Jos ihminen ei tiedä väitteen lähdettä, eikä pysty liittämään sitä muuhun aiempaan tietoonsa, niin ihminen luottaa tällöin sokeasti kognitiiviseen vaivattomuuteen, ja tekee päätökset sen mukaan (2011, 76-77).

Jos halutaan tuottaa kognitiivisesti vaivatonta ja uskottavaa tekstiä, kannattaa kiinnittää huomiota tekstin paksuuteen. Kokeissa on paljastunut, että ihmiset uskovat paremmin lihavoitua tekstiä kuin tavallista, vaikka lihavoitu teksti olisikin epätosi. Jos teksti painetaan paperille, niin tällöin kannattaa käyttää korkealuokkaista paperia, joka maksimoi kirjainten ja taustan välistä kontrastia. Värien kohdalla on pystytty todistamaan, että kirkkaan sininen ja punainen väri ovat kaikkein tehokkaimpia, ja saavat lukijan todennäköisemmin uskomaan tekstin sisällön. Tärkeää on kiinnittää huomiota myös viestin yksinkertaistamiseen. Tuttujen ajatusten esittäminen hienolla kielellä tulkitaan heikoksi älykkyydeksi ja uskottavuudeltaan alhaiseksi. Lähteiden kohdalla kannattaa valita nimi, joka on helppo lausua. Tämä tuli esiin kokeessa, missä koehenkilöitä pyydettiin arvioimaan kuviteltujen yritysten tulevaisuudennäkymiä meklarifirman tekemien raporttien pohjalta. Ensimmäisen yrityksen nimi oli helppo lausua, kun toisen yrityksen kohdalla nimen lausumista joutui erikseen miettimään. Vaikka raporteissa oli

ristiriitaista tietoa, lukijat antoivat paljon suuremman arvon yritykselle, jonka nimi oli helppo lausua. Tämä selittyy järjestelmä 2:sen laiskuudella.

Vaikka edellä mainittuja esimerkkejä voisi käyttää myös valheellisen tiedon uskottavasti esittämiseen, niin psykologit muistuttavat, että ihmiset eivät ole tyhmiä tai loputtoman herkkäuskoisia. Syy, miksi ihmiset menevät näiden harhojen ansoihin perustuu siihen, että ihmiset elävät pitkälti järjestelmä 1:sen vaikutelmien ohjaamana, ja usein ihmiset eivät tiedä vaikutelmien lähdettä. Vaivattomuuden- tai rasituksen tunteiden syitä on vaikea tunnistaa, muttei mahdotonta. Jos on vahva motivaatio, ja ihminen on valmis käyttämään myös hidasta järjestelmä 2:sta, niin harhoja tuottavat tekijät voidaan tunnistaa. (Kahneman 2011, 78-80).

RekryLaaSissa kognitiivinen helppous on huomioitu esimerkiksi niin, että palvelun pääsivulla käytetään boldattua ja isoa kirjasinkokoa. Koko palveluvalikoima näkyy pääsivulla, mistä hakijan on helppo lähteä tutustumaan palvelun eri osa-alueisiin. Opinnäytetyön tekijänä suosittelin, että RekryLaaSin pääsivulle lisättäisiin vielä esimerkiksi tietoa Vincitin hyvästä hakijakokemuksesta. Kun hakijat näkisivät, että Vincitin aiemmat hakijat ovat arvioineet rekrytointiprosessin keskiarvoltaan 4,7:n arvoiseksi, niin tämä lisäisi todennäköisesti heidän omaa hyvää kokemusta RekryLaaSista. Tämä olisi myös kognitiivisesti helppo omaksua. Tällä hetkellä tällainen ratkaisu ei ole kuitenkaan vielä teknisesti mahdollista.

3.3.2 Valinnat ja niukkuus

Cialdini kertoo kirjassaan esimerkin, missä uudistettuun mormonikirkkoon, myös 'ei-mormonivierailijoilla' oli mahdollisuus tutustua muutaman päivän ajan. Tämä rajallinen mahdollisuus vetosi Cialdiniin, ja hän halusi vierailla tuossa kirkossa, vaikka ei ollut sen enempää kiinnostunut tästä uskonnosta, tai vierailemaan ylipäänsä missään temppeleissä. Kyse on niukkuusperiaatteesta, jolloin erilaiset tilaisuudet tai mahdollisuudet näyttävät arvokkaammilta, kun ne ovat tarjolla vain tietyn aikaa. (2011, 238).

Kun RekryLaaSia tarkastelee niukkuusperiaatteen valossa, hypoteesina voi pitää, että mahdollisimman moni tarttuisi tähän mahdollisuuteen. Kyseessä on pilotti, jonka kaupallistamisesta ei ole vielä päätetty, joten kyseessä voi olla täysin ainutlaatuinen mahdollisuus. Koska RekryLaaSin käyttö on vapaaehtoista, niin tulevaisuuden osalta on mielenkiintoista nähdä, että miten paljon tällaista palvelua halutaan hyödyntää.

Myyntissä niukkuusperiaatetta hyödynnetään paljon. Kyseessä voi olla esimerkiksi rajoitettu painos, mikä kertoo, että tuotetta ei ole tehty montaa kappaletta, jolloin kuluttajalle herää tunne, että tuote on hankittava ennen kuin se loppuu kesken. Toinen vastaava myyntitaktiikka on määräaikaan perustuvat palvelut tai tuotteet, missä palvelu on 'tarjouksessa' vain tietyn aikaa, jolloin ihminen haluaa tarttua siihen, ettei menetä tätä mahdollisuutta. (Cialdini

2011, 241). Vastaavia tuloksia löysi myös Chicagon yliopistossa työskentelevä Christopher Hsee. Hän pyysi koehenkilöitä hinnoittelemaan tyhjennusmyynnissä olevia astiasarjoja, joiden oikea hinta vaihteli 30-60 dollarin välillä. Hän jakoi koehenkilöt kolmeen ryhmään, joista yhdelle ryhmälle hän näytti astiasarjojen hinnat. Tätä hän kutsui yhteisarvioinniksi, koska molempien hintojen näkemisen vuoksi, koehenkilöt pystyivät vertailemaan kahta eri sarjaa. Kahdelle muulle ryhmälle näytettiin vain toisen astiasarjan hinta, jolloin puhutaan yksittäisestä arvioinnista. Sarja A sisälsi 40 osaa (joista 9 oli viallisia), ja sarja B 24 osaa. Yhteisarvioinnissa koehenkilöt olivat valmiita maksamaan Sarjasta A 32 dollaria, ja sarjasta B, 30 dollaria. Vastakkainen tulos saatiin yksittäisestä arvioinnista, jossa B arvioitiin 33 dollarin arvoiseksi, ja sarja A 23 dollarin arvoiseksi. Tämä tulos selittyy normien ja prototyyppien esittämisellä: ihminen vaistoa, että sarjan A astioiden keskimääräinen hinta on pienempi kuin B:n, sillä kukaan ei halua maksaa viallisista tuotteista. Hsee antoi tälle ilmiölle nimeksi 'vähemmän on enemmän'. (Kahneman 2011, 188-189).

Jos niukkuusperiaate herättää ihmisissä halun toimia jopa vastakkaisesti kuin muutoin, niin miten ihminen voi varmistaa, että onko kyseessä hyvä päätös? Oleellisinta tässä on, että mitä haluamme asiasta irti saada? Yksi hyvä esimerkki tulee keksitutkimuksesta, missä ihmiset arvioivat niukasti saatavilla olevia keksejä paremmiksi, vaikka ne olivat saman makuisia kuin runsaasti saatavilla olevat keksit. Ihmiset olivat myös valmiita maksamaan enemmän näistä niukasti saatavilla olevista kekseistä. Keksitutkimuksen mukaan, ilo näyttääkin piilevän asian omistamisessa, ei sen kokemisessa. Ihmiset eivät kuitenkaan ole tyypillisesti valmiita maksamaan asiasta vain sen omistamisen takia, vaan sen tarjoaman hyödyn vuoksi. (Cialdini 2011, 266). Kun tämän hyötynäkökulman huomioi RekryLaaSin osalta, voisi olettaa, että hakijat haluaisivat Rekry LaaSia hyödyntää, koska se voi auttaa heitä menestymään paremmin rekrytointiprosessissa. Ja etenkin, kun hakijat eivät joudu edes maksamaan RekryLaaSin käytöstä.

3.3.3 Valinnan nykytila

Aiemmassa kappaleessa kerrottiin, että RekryLaaSin käyttäminen Vincitin rekrytointiprosessissa on haluttu tehdä vapaaehtoiseksi. Miten sitten valita, että käyttääkö Rekry LaaSia vai ei? Cialdini kirjoittaa, että ihmiset ovat kyvykkäitä tekemään hyviä päätöksiä, koska he osaavat ottaa huomioon monia faktoja. Ihmisillä on hallittava tiedonkäsittelytetu verrattuna muihin lajeihin (vertaa esimerkiksi aiempaan kalkkunaesimerkkiin kappaleessa 3), mutta nykyajan tietotulva ajaa meitä tekemään nopeita, automaattisia päätöksiä. Ihmisilläkin on kapasiteettirajoituksia, ja tehokkuuden vuoksi, teemme päivittäin monia yksinkertaisia päätöksiä. Näiden yksinkertaisten päätösten takana vaikuttavat vastavuoroisuuden, johdonmukaisuuden, sosiaalisten todisteiden, pitämisen, auktoriteetin ja niukkuuden tekijät. (Cialdini 2011, 273).

Koska tekniikka kehittyy paljon nopeammin kuin ihmiset, ihmisten luontainen kapasiteetti käsitellä tietoa on riittämätön nykypäivän isoissa muutoksissa. Älyllinen laite ei voi käsitellä ulkoisen ympäristön monimutkaisuutta, mutta ihmiset ovat itse luoneet oman vajavaisuutensa rakentamalla monimutkaista maailmaa. Kun ihmiset tekevät tänä päivänä päätöksiä, he joutuvat tämän monimutkaisuuden vuoksi tukeutumaan yksittäisiin, luotettaviin ominaisuuksiin. (Cialdini 2011, 275-276).

Siirrytään takaisin RekryLaaSiin, ja miten tehdä hyvä päätös asiasta, joka on täysin uusi? Tässä kohtaa suurin osa hakijoista tukeutuu todennäköisesti vastavuoroisuuteen. Kun hakijoille pystytään viestimään RekryLaaSin käytöstä aiheutuvat hyödyt, hakija haluaa todennäköisesti vastavuoroisuussäännön mukaisesti olla mukana tässä. Kun RekryLaaSista on saatu ensimmäiset käyttökokemukset, niin RekryLaaSin käyttöönottoon voi rohkaista myös sosiaalisten todisteiden valossa. Tässä yhteydessä tulisi korostaa sitä, kuinka moni hakija on lähtenyt jo käyttämään RekryLaaSia. Suostuttelu, joka perustuu vahvasti oikopolkuvastausten hyödyntämiseen, ei olekaan ehkä pahasta, vaan säästää osapuolten aikaa tehokkaassa vuorovaikutusprosessissa (Cialdini 2011, 276).

3.3.4 Kontrollin merkitys

Se miten ymmärrämme kontrollin, vaikuttaa suuresti sen kokemiseen. Rajoitteet eivät välttämättä vähennä kontrollin tunnetta, eikä vapaus valita tai toimia niin kuin haluaa, välttämättä kasvata sitä. Oleellista on, miten ihminen ymmärtää roolinsa tässä maailmassa ja kertomuksen luonnon kulusta, jotka välittyvät sukupolvelta toiselle (Iyengar 2011, 28). Ihmiset, jotka kokevat omansa ja muiden vaikutusmahdollisuudet (kontrollin) korkeaksi, katsovat maailmaa 'vapautena valita' (freedom from), joka lähtee heistä itsestään. He uskovat oikeudenmukaisuuteen, ja että mitä enemmän ihminen yrittää, niin sen mukaan hänet palkitaan. Vastakohtaisesti esimerkiksi aasialaiset ihmiset, uskovat siihen, että menestys on kohtalon käsissä. Nämä ihmiset puoltavat asetelmaa, joka kumpuaa katsomuksesta 'vapaus johonkin' (freedom to). (Iyengar 2011, 68-69).

Ihmisillä on niin vahva tahto valita (kontrolloida), että ihmiset toimivat sen mukaan, ennen kuin he osaavat edes ilmaista sitä. Tämä on todistettu esimerkiksi neljäkuisilla vauvoilla, jotka saivat kuulla miellyttävää musiikkia, aina kun vetivät narusta. Kun tutkijat myöhemmin muuttivat tätä kaavaa, ja soittivat musiikkia satunnaisesti, vauvat tulivat surullisiksi ja vihaisiksi (Iyengar 2011, 9). Kontrollin ja vastuun merkitystä ja näiden vaikutusta ihmisen kokemaan hyvinvointiin on tutkittu myös hoitokodissa. Hoitokodin asukkaat jaettiin kahteen ryhmään, missä verrokkiryhmälle kerrottiin, että miten tärkeää heidän on kantaa vastuu itsestään ja omasta onnellisuudestaan. Tämä sama ryhmä pystyi myös tekemään itsenäisesti erilaisia päätöksiä esimerkiksi siitä, että minkälaiseen ohjelmaan ottaisivat päivittäin osaa.

Kontrolliryhmälle taas kerrottiin, että miten tärkeää henkilöstön on huolehtia heidän hyvinvoinnistaan. Kontrolliryhmälle ei annettu myöskään arkipäiväisiä vaihtoehtoja itse päätettäväksi. Jo lyhyen ajan jälkeen verrokkiryhmä raportoi parantuneesta hyvinvoinnista, ja pitkällä ajanjakson tarkastelulla tämä ryhmä eli myös keskimäärin pidempään kuin kontrolliryhmän jäsenet (Schwartz 2014, 205-206; Iyengar 2011, 25). Näin ollen, jos henkilön kontrollin mahdollisuutta lisää, tai tunnetta siitä, niin tämä vaikuttaa merkittävästi hänen hyvinvointiinsa.

Vastaavia tuloksia on löydetty myös englantilaisessa yliopistossa, missä on tutkittu vuosikausia, miten tulkinnat valinnan vapaudesta vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin. Tutkimuksissa on käynyt esimerkiksi ilmi, että mitä vähemmän kontrollia ihmisillä oli heidän työhönsä, sitä korkeampi heidän verenpaineensa oli. Vähemmän kontrollia edustavat ihmiset raportoivat myös enemmän selkävivusta. Samanlainen lopputulema tuli esiin tutkimuksessa, missä tutkittavat sairastivat syöpää. Mitä suuremmaksi potilaat tunsivat kontrollin tunteensa, sitä onnellisempia he raportoivat olevansa (Iyengar 2011, 15-19).

RekryLaaSissa hakijat pääsevät itse vaikuttamaan siihen, millaiseksi rekrytointiprosessi heidän kohdallaan muodostuu. Hakijat pystyvät siis itse kontrolloimaan monia asioita, ei tosin päätöstä rekrytoinnista, mutta monia muita tekijöitä kyllä. Kuten edellä on todettu, hakijat voivat kontrolloida esimerkiksi sitä, että missä ensimmäinen haastattelu pidetään. Halutessaan hakijat voivat saada myös lisätietoa RekryLaaSin monipuolisesta palveluvalikoimasta. Tämä vaikuttamismahdollisuus voi vahvistaa koko hakijakokemuksen arviointia, olettaen, että myös muut rekrytointiprosessin elementit tukevat hyvää kokemusta.

4 RekryLaaSin taustalla vaikuttavat teoriat

Idea RekryLaaSista on rakentunut Vincitin oman johtamisjärjestelmän, Leadership as a Servicen (LaaSin), pohjalta. LaaS muodostui Vincitin omien tarpeiden pohjalta, kun organisaatio kasvoi ja Vincit halusi kuitenkin säilyttää esimiehettömän toimintamallinsa. Ohjelmistotalona he päättivät rakentaa tuon tarpeen pohjalta ohjelmistoympäristön, joka tukisi itseohjautuvuutta. Tuon pohjalta syntyi ajatus, että mitä jos johtaminen olisikin käyttäjälähtöistä? Tämä poistaisi arvailun siitä, minkälaista johtamista kukin ihminen tarvitsisi. (Kuitunen & Sutinen 2018, 109-111).

Noin 30 hengen porukka lähti nopeasti ideoimaan sopivaa toteutusta LaaSia varten. Vincit ajatteli, että työntekijät keksisivät varmasti heti paljon palveluita. Näin ei kuitenkaan käynyt, vaan ihmisten oli vaikea luoda LaaSiin sopivaa sisältöä tyhjistä. Tämän vuoksi järjestettiin toinen suunnitteluworkshop, missä annettiin valmiiksi sisältöesimerkkejä, mitä LaaSiin voisi tuoda. Tämä toimi paremmin, ja pian yhteisen ideoinnin jälkeen ensimmäiset ideat vietiin nopeasti tekniseen ympäristöön ja LaaSista tuli ensimmäinen versio keväällä 2016. Tuossa

vaiheessa LaaS sisälsi noin parikymmentä palvelua. LaaS:n kehittämistä jatkettiin käytön myötä, kun Vincit näki, että mitkä palvelut heidän työntekijöitään kiinnostivat ja mitkä palvelut saivat hyviä arvioita. Työntekijät lähtivät myös pian ehdottamaan uusia palveluita LaaS:iin, jonka myötä LaaSista tuli entistä vuorovaikutteisempi. Näin ollen Vincitin oma LaaS-palvelumuotoiluprosessi oli aika kevyt. Silloin kun palvelua ei ollut vielä olemassa, niin koko konsepti tuntui työntekijöistä hankalalta hahmottaa, mutta nopean käyttöönoton myötä kokonaisuus hahmottui selkeämmäksi. Kevyt, kokeilutyyppinen prosessi sopi palvelun silloiseen kehitysvaiheeseen, sillä tuossa kohtaa ei vielä tiedetty, että kuinka hyödyllinen kokonaisuus palvelusta muodostuisi. (Pystynen 2019).

Vaikka Vincit rakensi LaaS:n omiin tarkoituksiinsa, se alkoi kuitenkin kiinnostamaan laajaa yleisöä siinä määrin, että LaaS:n ensimmäiselle versiolle löytyi myös muita pilottikäyttäjiä. Sittemmin alkuperäinen LaaS on jatkojalostunut kaupalliseksi 2.0.-versioksi (Kuitunen & Sutinen 2018, 109-111).

Seuraavissa luvuissa avataan tarkemmin RekryLaaS:n taustalla vaikuttavia teorioita.

4.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on tullut suuren yleisön tietoisuuteen enenevässä määrin viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yhä useampi yritys on hyödyntänyt palvelumuotoilua osana toimintaansa, parantaessaan esimerkiksi asiakaskokemustaan. Palvelumuotoilusta on tullut trendi, ja sitä hyödynnetään omavaltaisesti, vaikka puhtaasta palvelumuotoilusta ei olisikaan kyse. Palvelumuotoilun juuret ulottuvat kuitenkin jo 1920-luvulle, teollisen muotoilun aikakaudelle (Pohlaine, Løvlie, Reason 2013, 18).

Palvelumuotoiluajattelu koostuu viidestä periaatteesta, joita ovat käyttäjakeskeisyys, yhteiskehittäminen, ketjuttaminen, näkyväksi tekeminen ja holistisuus. Käyttäjakeskeisyydellä tavoitellaan mahdollisimman aidon tuntuista palvelukokemusta 'asiakkaan silmin'. Yhteiskehittäminen tarkoittaa sitä, että kaikkien palvelun käyttöön ja tuotantoon liittyvien ihmisten tulee ottaa osaa suunnitteluun. Ketjuttamisessa kuvataan palveluprosessin kosketuspisteet ja miten käyttäjä on vuorovaikutuksessa näiden kosketuspisteiden kanssa. Näkyväksi tekeminen tekee aineettomista palveluista näkyviä (todiste), esimerkiksi kuvien tai symbolien avulla. Palvelun voi tehdä näkyväksi myös palvelukokemuksen sanoittamisella tai niihin perustuvien tarinoiden rakentamisella. Holistinen näkökulma huomioi taas palveluun liittyvän ympäristön kokonaisuudessaan (Stickdorn, Schneider, Andrews & Lawrence 2011).

Palvelumuotoilulla tavoitellaan palveluita, jotka tuottavat käyttäjille tuntuvaa arvoa. Käyttäjä voi olla yrityksen sisäinen- tai ulkoinen käyttäjä. Todelliset oivallukset luovat pohjan

arvoa tuottaville palveluille, ja tekevät monimutkaisistakin palveluista miellyttäviä käyttäjä. (Polaine ym. 2013, 18).

On tärkeää tehdä näkyväksi ja ymmärretyksi palvelun kaikki kosketuspisteet, niin näkyvät kuin näkymättömätkin, jotta palvelumuotoilu onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. On hyvä tiedostaa, että asiakas arvioi palvelua kokonaisuutena, vaikka usea eri toimija osallistuisi palvelun tuottamiseen. Ei siis riitä, että itse tuote/palvelu on kunnossa, vaan kaikki kosketuspisteet (myynti, markkinointi, asiakaspalvelu), ja miten hyvin ne toimivat yhdessä, muodostavat asiakkaan arvioiman palvelukokemuksen. Tästä hyvänä vertauskuvana toimii esimerkiksi konserttikokemus. Jokaisen yksittäisen soittajan täytyy tehdä paras mahdollinen yksilöllinen suoritus, kuitenkin samanaikaisesti muiden soittajien kanssa. Tämän lisäksi palvelukokemukseen saattaa vaikuttaa suuresti muiden asioiden ohella esimerkiksi tapahtumapaikka, äänentoisto ja paikalla tapahtuva asiakaspalvelu. (Polaine ym. 2013, 22-32). Osa saattaa virheellisesti ajatella, että palvelumuotoilua tehtäisiin vain asiakkaiden vuoksi. Toki myös asiakkaille, mutta yrityksen oma henkilöstö ja muut sidosryhmät ovat myös palvelumuotoilun ydintä. Tämä siksi, että hyvä palvelukokemus saavutetaan vain silloin, kun vuorovaikutus toimii saumattomasti kaikkien kosketuspisteiden välillä.

Vincitin omassa LaaS-palvelussa on sekä sisäisiä-, että ulkoisia palveluntarjoajia. Tämän lisäksi LaaS sisältää myös joukon heti käytettäviä palveluita, kuten esimerkiksi erilaiset videot. Kun Vincitin työntekijä arvioi LaaS:n arvoa, hän arvioi kaikkia oheisia palveluita kokonaisuutena. Ulkoiset palveluntarjoajat hoitavat palvelupyynnöt itsenäisesti ja nopeasti, mutta sisäisten palveluntarjoajien täytyy toimia yhtä lailla, jotta kokemus arvoa tuottavasta palvelusta syntyy. Työntekijä voi kokea arvon alhaisena, mikäli hän joutuu odottamaan palvelupyynnönsä kanssa liian pitkään. Tämän välttämiseksi Vincit seuraakin aktiivisesti sisäisiä palveluntarjoajia, ja että palvelupyynnöt eivät roikkuisi liian pitkään. Jos jonkun palveluntarjoajan kohdalla esiintyy viivettä toistuvasti, se kertoo yleensä jostain ongelmasta, joka on tärkeää myös paikallistaa. Tällöin tilalle voidaan tarvittaessa vaihtaa joku toinen palveluntarjoaja. Tällä tavoin LaaS tuottaa arvoa myös Vincitille, koska se tuo näkyväksi erilaisia tilanteita, mitä organisaatiossa ja ihmisten välillä tapahtuu. (Pystynen 2019).

Polaine ym. kirjoittavat, miten tärkeää on ottaa asiakkaiden lisäksi myös henkilöstö mukaan palvelumuotoiluun. Tämä lisää henkilöstön sitoutuneisuutta, ja auttaa myös henkilöstöä hahmottamaan, että minkä kaikkien kosketuspisteiden kautta asiakas palvelukokemusta arvioi. Näiden seikkojen lisäksi, suorittavan tason työntekijät ovat yleensä se ryhmä, joka myös tietää palvelusta eniten. Tämän vuoksi he pystyvät tarjoamaan asiakkaiden ohella sellaista kokemustietoa, mistä esimerkiksi muut toiminnot eivät ole edes tietoisia. (2013, 44). Näin on toimittu myös Vincitillä, sillä henkilöstön palautteen avulla LaaSia jatkokehitetään edelleen. Tämä tuottaa arvoa niin työntekijälle, kuin myös Vincitille, mutta välillisesti myös Vincitin LaaS-asiakkaille.

4.1.1 Palvelumuotoilun prosessimallit ja työkalut

Palvelumuotoiluprosesseihin perustuvia malleja on useita, jotka jakavat kuitenkin pääpiirteittäin saman toimintalogiikan. Yksi tällainen tunnettu malli on Design Councilin Double Diamond- malli. Tämä malli sisältää neljä eri vaihetta, joita ovat: Discover, Define, Develop ja Deliver. Discover- vaiheessa tunnistetaan ongelma tai asiat, joita tulisi kehittää. Tässä vaiheessa hankitaan myös mahdollisimman laaja tieto suunnittelun tehostamiseksi. Define- vaiheessa analysoidaan Discover-vaiheen tulokset. Näiden pohjalta kehitetään mahdollisimman selkeä kooste, joka tuo esiin olennaiset asiat suunnitteluhaasteessa. Develop- vaiheessa erilaiset ratkaisut luodaan, testataan ja iteroidaan. Tämän jälkeen tehdään vielä tarvittavat hienosäädöt työstettävälle idealle. Delivery- vaiheessa palvelu tai tuote viimeistellään ja tämän jälkeen julkaistaan. (The Design Process: What is Double Diamond, 2019).

Koska palvelumuotoilutyökaluja on valtava määrä, niin tässä työssä niistä mainitaan vain muutama. Yksi tunnettu palvelumuotoilun työkalu on palvelukuvaus (Service Blueprint). Tämä kuvaus tekee näkyväksi useat kosketuspisteet, mutta myös tarpeet ja toiveet aina sidosryhmiä myöten. Jos tarkastelee perinteistä siilomaista organisaatiomallia (tuotekehitys, markkinointi, myynti jne.), ja kääntää sitä 90 astetta, niin se tarjoaa hyvän lähtökohdan vuorovaikutuksen tarkasteluun eri toimintojen välillä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Yksinkertaistettuna palvelukuvaus on kartta, joka kuvaa käyttäjäpolun askel askeleelta, tekee näkyväksi kaikki palvelun kanavat ja kosketuspisteet, sekä tuo esiin myös näkymättömät, taustalla vaikuttavat prosessit (sidoryhmät ja niiden toiminnot). Tätä työkalua käytetään palvelumuotoilun loppuvaiheessa. (Polaine ym. 2013, 91-93.).

Toinen hyvin laajalti käytetty työkalu on asiakkaan palvelupolku (Customer Journey Map). Tämä työkalu sopii hyvin olemassa olevan palvelun kehittämiseen. Kuten palvelukuvauksessaakin, niin myös palvelupolussa tehdään näkyväksi vuorovaikutus eri kosketuspisteiden kanssa. Palvelupolussa painotetaan kuitenkin enemmän tiettyjä asioita, kuten käytettävissä olevia fyysisiä laitteita, keskittyen asiakkaan kokemukseen palvelun eri vaiheissa. Palvelupolun tuottamisessa hyödynnetään usein erilaisia persoonia, joille luodaan tavoitteet, ja rakennetaan sen mukainen palvelupolku, missä nämä tavoitteet täyttyvät. Palvelupolku havainnollistaa kullekin persoonalle luodut polut, ja mitä eri kosketuspisteissä tapahtuu kunkin persoonan kohdalla. Mitä he tuntevat tai ajattelevat, ja ennen kaikkea, mitä he tekevät. (Polaine ym. 2013, 104-105).

Kun Vincitin asiakas ottaa käyttöön LaaS-palvelun, niin kokonaispalveluun kuuluu yleensä muutama palvelumuotoiluworkshop Vincitin toimesta. Näissä workshoppeissa hyödynnetään muun muassa erilaisia Canvas-malleja. (Pystynen 2019). Tällaisia ovat esimerkiksi yllä mainittu asiakkaan palvelupolku, Business Model Canvas (BMC) tai Service Logic Business Model Canvas, joka on jatkojalostettu BMC:stä, ja jota hyödynnetään erityisesti palvelumuotoilussa.

Tämän lisäksi workshopeissa käydään läpi myös hyvän palvelun elementtejä ja miten palveluita ylipäänsä muotoillaan (Pystynen 2019).

Palvelumuotoilussa laatu korvaa määrän, kun halutaan saavuttaa hyödyllisiä oivalluksia. Palvelumuotoilun keskiössä on ihminen, ja minkälaisen arvon hän palvelukokemuksesta saa. Tällaisessa tilanteessa palvelun tuottajalle on merkittävää tietää, mitä esimerkiksi 10 ihmistä on palvelusta mieltä, kuin se, että kuinka moni palvelua käyttää (perinteinen markkinatutkimus). Laadullisella tutkimuksella päästään käsiksi siihen, että miksi ihmiset palvelua käyttävät. Näiden asioiden tarkastelulla ja mahdollisten ongelmakohtien edelleen kehittämällä yritys saavuttaa kilpailuetua, ja ennen kaikkea arvoa tuottavan palvelukokemuksen. (Polaine ym. 2013, 39). Edellä mainittu asia on hyvä huomioda RekryLaaSin hakijakokemuskyselyn näkökulmasta. Kyselyn on hyvä sisältää sekä numeraalisia, mutta myös avoimia kysymyksiä. Numeraalisilla (skaalautuvilla) kysymyksillä pystyy hyvin selvittämään tason millä ollaan, mutta avoimista kysymyksistä (laadullinen tutkimus) voi tulla sellaista tietoa, mitä yritys ei huomaa edes kysyä, ja joka on hakijalle suuri arvoa tuottava asia. Vaikka laajemmalla kyselyllä saataisiin vähemmän vastauksia, niin ne ovat kuitenkin arvokkaampia, sillä niillä voidaan selvittää, että mitä hakijat arvostavat eniten Vincitin rekrytointiprosessissa ja RekryLaaSissa.

LaaSissa ja RekryLaaSissa käyttäjä pystyy myös arvioimaan käyttämänsä palvelua antamalla sille 1-5 tähteä. Tämä antaa yritykselle merkittävää tietoa pitkällä aikavälillä siitä, että mitkä palvelut työntekijät (LaaSissa) tai hakijat (RekryLaaSissa) kokevat parhaimmiksi, ja mitä palveluita ei juurikaan hyödynnetä. Samalla, toiset käyttäjät pystyvät näkemään nämä samat arviot, ja tekemään tämän avulla tehokkaampia päätöksiä itseään varten. Arviointien avulla yritys pystyy muokkaamaan palveluvalikoimaansa entistä sopivammaksi, ja enemmän arvoa tuottaviksi palveluiksi.

4.1.2 Tiedonkeruu palvelumuotoilussa

Palvelumuotoilussa käytettävät tiedonkeruumenetelmät pohjautuvat useaan eri tieteen alaan, kuten etnografiaan ja sosiologiaan. Vaikka tiedonkeruussa hyödynnetään esimerkiksi etnografian metodeja ja tekniikoita, niin palvelumuotoilun tiedonkeruu ei ole puhdasta etnografiaa sellaisenaan, joka on tärkeää erottaa. Tiedonkeruu voidaan jakaa kuuteen pääosa-alueeseen; syvähaastatteluihin, osallistujien tarkkailuun, osallistumiseen henkilökohtaisesti, palvelusafareihin (muiden tuottajien hyvien- ja huonojen palveluiden kokeilemista), käyttäjäworkshopeihin, sekä erilaisiin selvityksiin ja työkaluihin. Näiden otsikoiden alle mahtuu monta pienempää osa-aluetta, joita kutakin käytetään tapauskohtaisesti. Merkitystä on esimerkiksi sillä, että millä tasolla tietoa halutaan saada. Onko kyseessä matala-, keski- tai korkean tason analyysi. Mitä syvällisempi analyysi on, sitä enemmän se sisältää edellä mainittuja elementtejä. Matalan tason analyysi koostuu esimerkiksi yleensä vain pienen ryhmän

syvähaastatteluista, ja näihin pohjautuvan koosteen tekemisestä. Sen ulkopuolelle jäävät esimerkiksi osallistujien havainnointi, workshopit tai erilaiset testaukset. (Polaine ym. 2013, 48-77).

Jos tarkastelee tiedonkeruuta LaaS:n näkökulmasta, niin Vincitin oman LaaS:n muotoutumisvaiheessa tiedonkeruu oli aika kevyttä. Kahden workshopin lisäksi työntekijöille lähetettiin kysely, missä tiedusteltiin, mitä palveluita LaaS:iin haluttaisiin. Konseptin hiomista jatkettiin ketterästi erilaisilla jatkotutkimuksilla ja ihmisten välisillä keskusteluilla. LaaS tarjoaa itsessään myös tietoa, koska käyttäjät arvioivat käyttämiään palveluita antamalla niille tähtiä. Mikäli työnantaja haluaa myös selvittää, että missä vaiheessa eri palvelupyynnöt ovat meneillään, tämä on myös mahdollista. Tämä tosin tapahtuu vielä manuaalisesti, mutta jatkossa tämäkin toiminto on tarkoitus automatisoida.

Kun LaaS laajentui kaupalliseen käyttöön, niin tuossa vaiheessa tiedonkeruuseen sisällytettiin myös asiakkaiden syvähaastattelut, jotta päästäisiin kiinni siihen, miten LaaS voisi palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla (Pystynen 2019).

4.2 Rekrytoinnin nykytila

Rekrytoinneissa on siirrytty ajattelemaan yhä enemmän tulevaisuuspainotteisesti. Kun ollaan palkkaamassa uusia henkilöitä yritykseen, ei ainoastaan ajatella sen hetkisiä tarpeita, vaan mietitään jo tulevaisuuden näkökulmasta, että mitä mahdollisia osaamisia kyseisellä henkilöllä on, ja miten yritys voisi hyötyä kunkin rekrytoitavan henkilön osaamisesta. Merkitystä on myös sillä, että miten yksittäisen henkilön osaaminen (kompetenssit) ovat linjassa yrityksen strategisten kyvykkyyksien (organisaatiotason osaamiset) kanssa.

Vastuullinen työnantaja miettii myös sitä, että mitä yrityksellä on tarjottavaa uusille työntekijöille. Enää ei riitä, että henkilöllä on oikeanlaista osaamista, vaan yrityskulttuuriin sopiva persoona on miltei, ellei yhtä tärkeä, kuin työtehtävissä tarvittavat kompetenssit. Jo pitkään on puhuttu asiantuntijapulasta (etenkin ICT-alalla), ja yritykset tekevät paljon töitä hyvän yrityskulttuurin eteen, jotta halutut osaajat (talentit) valitsisivat juuri heidät työnantajakseen. Hyvää hakijakokemusta ja rekrytointiprosessia vaalitaan vastuullisissa yrityksissä yhtä tarkkaan kuin yrityksen asiakkuuksiakin. Tämä on ymmärrettävää, sillä ilman oikeanlaisia tekijöitä (persoona ja osaamiset), ei yritys pysty palvelemaan asiakkaita tavalla, joka tuottaisi yritykselle kilpailuetua.

Kun vielä 10 vuotta sitten usea yritys etsi työntekijöitä lehti-ilmoituksilla, niin tänä päivänä suurin osa työpaikkailmoittelusta on siirtynyt nettiin. Ihmisiä rekrytoidaan paljon myös 'hiljaisen haun' avulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että työpaikasta ei ole julkista ilmoitusta, vaan sopivaa henkilöä haetaan verkoston (sosiaalinen media, tuttavat) kautta. Usein myös perinteisen

haastattelun sijasta, nykyään pidetään paljon videohaastatteluja etenkin rekrytinnin ensimmäisellä kierroksella. Nimestään huolimatta kyseessä ei ole interaktiivinen keskustelu (ainakaan ensimmäisessä vaiheessa), vaan näissä itseasiassa hakija vastaa työnantajan (tai ulkopuolisen rekrytoijan) ennalta esittämiin kysymyksiin. Tämän perusteella hakija pääsee joko jatkoon tai ei, jota seuraa useasti ensimmäinen kasvokkain tapahtuva haastattelu.

Moderni rekrytointi pitää sisällään myös erilaisen tekoälyn ja tekniset alustat. Esimerkki tällaisesta teknisestä alustasta on Vincitin kehittämä, pian pilotointiin tuleva RekryLaas-palvelu. RekryLaasIn sisällöstä on kerrottu tarkemmin luvussa 2.3. Tällaisen palvelun avulla voidaan saada hakijoista tärkeää tietoa, ja kun palveluun saadaan tarpeeksi käyttäjiä, sen avulla voidaan tehdä havaintoja tietyillä osa-alueilla (kuten hakijakokemus) seuraamalla näitä systemaattisesti. Havaintojen perusteella teknistä alustaa voidaan edelleen kehittää, jotta esimerkiksi hakijakokemuksesta tulisi mahdollisimman onnistunut.

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa (kevällä 2019) yksi rekrytinnin puhuttu aihe on anonyymi rekrytointi. Tällä tarkoitetaan sitä, että työnantaja ei näe hakijan nimi- tai muita henkilötietoja rekrytinnin alkuvaiheessa. Tällä tavoitellaan tasa-arvoisempaa kohtelua, missä esimerkiksi sukupuoli tai henkilön ikä ei ole määrittävä tekijä. Toki hakijan sukupuoli tulee selville prosessin edetessä, mutta alkuvaiheessa anonymiteetti voidaan säilyttää. Yhden anonyymin rekrytointijärjestelmän on kehittänyt englantilainen Behavioural Insights Team (BIT). BITin tavoitteena on parantaa ihmisten ja yhteisöjen elämää. BIT hyödyntää työssään käyttäytymistieteitä ja niihin perustuvia testauksia, parantaakseen niin yksittäisen ihmisen elämää, kuin julkisia palveluja ja sitä kautta koko yhteiskuntaa. (About us 2018). BIT on kehittänyt yhteistyökumppaninsa kanssa rekrytointijärjestelmän, Appliedin. Applied-järjestelmä tarjoaa työnantajille puolueettoman (vinoumattoman) tavan rekrytoida, sillä anonymiteetin ja vinoumatomuuden lisäksi, se tarjoaa esimerkiksi monimuotoisuuden seuranta yrityksille. Alusta myös varmistaa, että työnantaja ei käytä sukupuoleen viittaavaa kieltä rekrytoinneissaan, monien muiden toiminnallisuuksien lisäksi. (Applied Recruitment Platform 2018).

4.2.1 Onnistunut rekrytointi

Onnistunut rekrytointi vaatii usean eri elementin ja osa-alueen menestyksellistä yhdistämistä. Mistä lähteä liikkeelle, jos aiempaa kokemusta rekrytinnista ei ole? Hyvä lähtökohta on aloittaa esimerkiksi Suomen Standardisoimisliiton tuottamasta Henkilöstöjohtamisen standardista (SFS-ISO 30405:2016), joka sisältää myös oman osion rekrytointiin. Standardin tavoitteena on auttaa organisaatioita tavoitteellisessa rekrytinnissa, mikä tarkoittaa tehokkaita prosesseja ja menettelyitä. Standardi koostuu tärkeimmistä prosesseista ja käytännöistä, kuten rekrytinnin toimintaperiaatteiden kehittämisestä, hakijoiden etsimisestä uusien työntekijöiden

perehdyttämiseen, sekä arvioinnista ja mittauksesta. (Henkilöstöjohtaminen. Ohjeita rekrytointiin 2019).

Kaijalan mukaan onnistuneen rekrytoinnin neljä pääelementtiä ovat tarve- ja osaamismäärittely, aikajana, hallittu prosessi ja jälkihoito. Paljon pieniä asioita mahtuu näiden pääelementtien väliin, ja Kaijala kirjoittaaakin, että rekrytoitavan henkilön tarvemäärittelyyn tulisi käyttää riittävästi aikaa, miettien tarkkaan, että mitkä ovat pitkän aikavälin tavoitteet kyseiselle rekrytoinnille, ja millaisella osaamisella nämä tavoitteet voidaan täyttää. Yrityskulttuuriin sopivan persoonan löytäminen on tärkeää, ja tämän arvioimiseksi, on hyvä tutustua hakijaan mahdollisimman monipuolisesti. Nykypäivänä moni työnantaja ottaakin rekrytointiprosessiin oman tiimin mukaan, jotta jokainen tiimin jäsen pääsee kertomaan näkemyksensä uudesta mahdollisesta tiimin jäsenestä. Jälkihoidon osalta Kaijala painottaa seurannan merkitystä, ja miten työnantajan tulisi varmistaa, että tuore työntekijä saisi tarvitsemansa tuen tehtävässään menestyäkseen (2016, 25-27).

Kun tarvittavista osaajista käydään kovaa kilpailua, niin loppumetreillä yrityskulttuuri voi olla monelle hakijalle ratkaiseva tekijä. Sen takia ei olekaan ihme, että niin moni yritys panostaa hyvän yrityskulttuurin kehittämiseen ja sen ylläpitämiseen. Näin tekee myös Vincit, ja tämän ajatuksen pohjalta myös RekryLaaS rakentui. Vincit haluaa lisätä hakijajymmärrystään selvittämällä, että mitkä asiat hakija kokee rekrytointivaiheessa merkitykselliseksi. Mikäli hakija valikoituu Vincitin työntekijäksi, hän siirtyy RekryLaaSista Vincitin oman LaaS-palvelun käyttäjäksi. Hyvän yrityskulttuurin saavuttamiseksi ja sen ylläpitämiseksi pitää tehdä systemaattisesti töitä, sillä työntekijöiden odotukset tulee lunastaa. Muuten vaarana on, että henkilö siirtyy toisaalle töihin, mikäli hänen odotuksensa ja yrityskulttuuri eivät täsmää.

Sama odotusten lunastaminen koskee myös hakijoita. Mikäli hakijakokemus ei vastaa yrityksen yleisesti tunnettua yrityskuvaa, niin hakija voi tällöin valita toisen yrityksen, joka pystyy tarjoamaan parhaimman hakijakokemuksen. Kaijala korostaa kirjassaan, että rekrytointi ei pääty siihen, kun työsopimus allekirjoitetaan. Tämän jälkeen työnantajan tulee varmistaa, että työntekijä pysyy edelleen motivoituneena, ja että hakuvaiheessa esille tulleet seikat ja odotukset täyttyvät. Tätä vaihetta kutsutaan onboarding-prosessiksi. Kaijala tuo esiin perehdytysohjelman ja sisäisen mentorin tärkeyttä tässä kohtaa. (2016, 98-99).

Johtamisjärjestelmän merkitys rekrytoinneissa on hyvä huomioida. Kun rekrytoinnin peruseriaatteen ja menettelytavat ovat kirjattu johtamisjärjestelmään, niin tällöin jokaisella rekrytoijalla on ainakin mahdollisuus toimia yhtenäisen tavan mukaisesti. (Kaijala 2016, 118). Tämä on kuitenkin osa-alue, missä yrityksillä on edelleen paljon haasteita. Isommissa yrityksissä rekrytointeja hoitavat usein useampi ihminen, esimerkiksi yrityksen HR ja rekrytoivan osaston esimies, ja monesti esimiehillä on omat toiveensa rekrytoitavien tiimiläisten suhteen. Tässä kohtaa on hyvä erottaa omat mieltymykset, ja peilata niitä yrityksen asettamiin

tavoitteisiin rekrytoinneille. Selkeät ja ajantasaiset rekrytoinnin periaatteet auttavat hahmotamaan lisäksi koko yrityksen tämänhetkisiä ja tulevaisuuden rekrytointitarpeita. Kaijala tuo kirjassaan monessa kohtaa esiin, että miten rekrytoijien olisi hyvä palkata ihmiset yhtiöön, eikä vain johonkin tiettyyn tehtävään (2016, 118).

4.2.2 Henkilöarvioiden merkitys rekrytoinneissa

Kahneman sai nuorena miehenä toimeksiannon rakentaa Israelin puolustusvoimille haastattelujärjestelmän. Sen hetkisen haastattelujärjestelmän oli todettu olevan heikko alokkaiden tulevan suoriutumisen ennustamisessa. Kahneman hyödynsi suunnittelussaan Paul Meehlin väitettä siitä, että ”yksinkertaiset tilastolliset säännöt ovat parempia kuin intuitiiviset ’kliiniset’ arvioinnit” (Kahneman 2011, 266). Meehlin kirja myös ehdotti, että haastatteluissa tulisi hylätä menetelmä, missä haastattelijoiden laajat arviot haastateltavista muodostaisivat lopullisen rekrytointipäätöksen. Nämä eivät olleet Meehlin näkemyksen mukaan yhtä luotettavia. Näiden näkemystä pohjalta Kahneman loi menetelmän, missä haastattelijat arvioisivat useita merkityksellisiä persoonan piirteitä, ja antaisivat jokaisesta piirteestä arvon erikseen. Lopullinen soveltuvuus laskettaisiin standardikaavalla. Kahneman laati sarjan tosiasiakysymyksiä kullekin persoonan piirteelle, jotta olisi mahdollista arvioida kuinka hyvin kukin haastateltava suoriutuisi eri ulottuvuuksissa. Haloeffektin välttämiseksi Kahneman pyysi haastattelijaita käsittelemään kuutta piirrettä vakiojärjestyksessä, ja arvioimaan nämä piirteet viiden pisteen asteikolla ennen seuraavaa kysymystä. Tämä aiheutti haastattelijoissa suuttumusta, koska he eivät voisi käyttää enää intuitiotaan. Tämän palautteen pohjalta Kahneman lisäsi haastattelu-prosessiin vielä lopuksi intuitiivisen osion, missä haastateltavat arvioisivat samalla asteikolla henkilön sopivuutta sotilaaksi silmät suljettuina. Jo muutaman kuukauden käytön jälkeen, Kahnemanin kehittämä menetelmä todettiin paremmaksi entiseen verrattuna, koska se ennusti paremmin sotilaiden suoriutumista. Haastattelijoiden antama intuitiivinen arvio oli myös hyvä, joka tukee näkemystä, että intuitiosta saadaan lisäarvoa objektiivisen informaation ke-ruun ja objektiivisen piirteiden arvioinnin jälkeen. (Kahneman 2011, 266-268).

Oheinen esimerkki ja aiemmin esiintuodut ajattelun vinoumat ovat hyvä syy käyttää erilaisia henkilöarviointeja (tunnetaan myös nimellä soveltuvuusarvioinnit) osana rekrytointeja. Näiden avulla on mahdollista selvittää, kuka menestyy kyseisessä työssä todennäköisesti parhaiten. Henkilöarviointeja on hyvin monenlaisia, mutta ne mittaavat esimerkiksi henkilön persoonaa ja kompetensseja, loogista päättelykykyä, tai vaikka sitä, miten henkilö käyttäytyy todennäköisemmin paineen alaisena (Kaijala 2016, 198-199).

Schmidt ja Hunter ovat esitelleet joukon erilaisia henkilöarvioinnin menetelmiä, ja miten nämä menetelmät korreloivat tehtävässä menestymiseen. Heidän havaintonsa perustuvat tuloksiin, mitä on kerätty jopa 85 vuoden ajalta. Näiden tulosten pohjalta, henkilön koulutus tai

kokemusvuodet tietystä työstä, korreloivat heikoiten menestyksen kanssa. Parhaiten menestystä ennustavat kykytestit (General Mental Ability), ja niihin yhdistettävä strukturoitu haastattelu, työnäyte tai integriteettitesti. (1998, 262).

RekryLaaSissa hakijoista tullaan keräämään taustatietoa lyhyen kyselyn perusteella. Tämä on yksi tapa varmistaa objektiivinen tiedonkeruu. Tämän lisäksi useampi Vincitin työntekijä arvioi henkilön sopivuutta Vincitille, niin teknisesti, kuin persoonankin näkökulmasta.

5 RekryLaaSin kehittämisprosessi

Keväällä 2019 RekryLaaS on siinä vaiheessa, että se odottaa vielä julkaisua. Palvelu oli sisäisellä kommenttikierroksella maaliskuussa, jonka jälkeen siihen tehdään vielä viimeiset kehitystoimenpiteet ennen pilotointia. Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa, RekryLaaS sisälsi yhteensä seitsemän eri palvelualueita. Nämä ovat:

1. Mikä on RekryLaaS? Entä LaaS?
2. Haastattelut
3. Toimitilat ja työympäristö
4. Työ ja projektit Vincitillä
5. Osaamisen kehittäminen
6. Yleistä Vincitistä
7. Rekrytoinnin päättyessä

Koska RekryLaaS on vasta pilotoinnissa, niin tietyt teknilliset lisäratkaisut tuodaan vasta mahdolliseen kaupalliseen versioon. Näin ollen kaikkia tässä työssä ehdotettuja kehittämistoimenpiteitä ei saada vielä RekryLaaSin ensimmäiseen versioon.

Seuraavissa luvuissa on avattu tarkemmin RekryLaaSin kehittämisprosessia ja ehdotettua hakijakokemuskyselyä, kun ensimmäiset rekrytoinnit saadaan vietyä läpi RekryLaaSia hyödyntäen.

5.1 RekryLaaSin kehitysvaiheet

RekryLaaSin ideointi ja kehittäminen on edennyt vaiheittain. Idean takana ovat Vincitin henkilöstöjohtaja Johanna Pystynen, sekä Vincitin rekrytointijohtaja, Saana Rossi. Ideointi lähti siitä, mitä palveluita RekryLaaS voisi sisältää ja miten Vincit pystyisi paremmin kehittämään

yksilöllistä hakijakokemusta ja jättämään vahvemman tunnejäljen hakijaan. Alkuideoinnin jälkeen RekryLaaSin jatkokehitystä jatkettiin rekrytointitiimissä alkusyksystä 2018. Elokuussa 2018 RekryLaaSia lähdettiin viemään konkreettisesti eteenpäin, jolloin Rossi lähti keskustelemaan sisäisesti sisällöntuotannosta eri osajien kanssa. Tuossa kohtaa mukaan otettiin muun muassa videokuvaaja ja tarinankertoja, joka tuotti uratarinamuotoista tekstiä Vincitin nykyisistä työntekijöistä.

Syksyn edetessä mukaan otettiin myös rekrytointien tekniset arvioijat ja haastattelijat, sekä liiketoimintajohtajat. RekryLaaSia on luonnollisesti käyty läpi myös nykyisen LaaS-tiimin kanssa, joka toteuttaa palvelun teknisesti. Kuten Vincitin toimintakultuuriin kuuluu, RekryLaaSillakaan ei ole ollut kiinteää projektiryhmää alusta loppuun saakka, vaan eri ihmisten osaamista on hyödynnetty aika ajoittain, kun niille on tullut tarvetta. Tästä syystä varsinaisia projektipalavereja ei ole myöskään pidetty.

Erilaisia ideoita on työstetty eteenpäin Trellossa, jonne on jaettu pääsy projektiin osallistuneille henkilöille. Trello on selainpohjainen projektinhallintajärjestelmä, joka koostuu erilaisista tauluista, ja niihin rakennettavista sisällöistä. Alustavat ajatukset ja sisällöt on tuotu Trelloon, ja ideoiden jatkokehitystä on jatkettu myös Slackissa (Vincitin yleisesti käytössä oleva viestintäkanava). Ideoinnin pohjalta alustavia sisältöjä on tarkennettu Trelloon, ja viety sinne myös valmiimpaa materiaalia, joka tulee päätymään RekryLaaSiin. Trelloon on tallennettu palveluita eri kategorioittain, ja niitä on koodattu erilaisin värikoodein, jotta ne olisivat palvelusta helpompi tuottaa ja erottaa. Trelloon on tuotu lisäksi ideoita, joita voi mahdollisesti testata RekryLaaSin myöhemmissä versioissa.

RekryLaaS on kehittynyt siis askel askeleelta, ja tulee kehittymään myös jatkossa. Pilotoinnin jälkeen saadaan arvokkaita kokemuksia siitä, mikä toimii tai mitä pitää edelleen kehittää. Onko jotain, mikä kannattaisi jopa poistaa? (Rossi 2019).

Opinnäytetyön kirjoittajana toin mukaan käyttäytymistieteellisen näkökulman jo kehittämissä vaiheissa. Pääsin kommentoimaan Trelloon sisältöä ja ehdottamaan käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta tärkeitä lisäyksiä. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi kognitiivinen vaivattomuus ja vastavuoroisuuden periaatteet hakijan näkökulmasta. Ehdottamani kehittämistoimenpiteet olen tuonut tarkemmin esiin kyseisiä aihealueita käsittelevissä teoriaosuuksissa tämän työn aiemmissa kappaleissa.

5.2 Hakijakokemuskysely RekryLaaSia käyttäneille

Jotta Vincit saisi tietää, että millaista mahdollista lisäarvoa RekryLaaS tuo heidän rekrytointiprosessiinsa, niin tätä on tärkeä kysyä erikseen. Liitteessä 2 oleva hakijakokemuskysely tarjoaa mahdollisuuden tähän. Kyselypohja on tehty Google Forms kyselytyökalua hyödyntäen.

RekryLaaSin mahdollisen lisäarvon arvioimiseksi, RekryLaaS-hakijakokemuskyselyä on hyvä verrata tässä työssä analysoitavaan hakijakokemuskyselyyn. Tästä syystä molemmat kyselyt sisältävät osan samoja kysymyksiä. RekryLaaSin käyttö on haluttu tehdä vapaaehtoiseksi, joten hakija voi edetä rekrytointiprosessissaan myös Vincitin nykyisen rekrytointiprosessin mukaisesti. Tämä on huomioitu ehdotetussa RekryLaaS-hakijakokemuskyselyssä, jossa pyydetään tarkentamaan syitä siihen, mikäli hakija päättäisi olla käyttämättä RekryLaaSia osana rekrytointiprosessiaan.

Muut keskeiset kysymykset RekryLaaSia käyttäville hakijoille ovat:

- Minkä arvosanan antaisit RekryLaaSille?
- Oliko RekryLaaSin sisältö selkeä ja helposti ymmärrettävä?
- Oliko valittavien elementtien määrä sopiva RekryLaaSissa?

Kyselyn saatetekstiksi on ehdotettu seuraavaa:

”Hyvä vastaaja! Me Vincitillä haluamme mahdollistaa aidosti hyvän hakijakokemuksen. Jotta voisimme lupauksemme lunastaa, niin tarvitsemme siihen sinulta palautetta. Sen avulla pystymme kehittämään RekryLaaSia ja koko rekrytointiprosessiamme entistäkin paremmaksi. Vastaaminen on täysin luottamuksellista, ja vie vain noin 10 minuuttia ajastasi. Kiitos kun omalla vastauksellasi autat meitä kehittymään!

terkuin

Vincitin rekry-tiimi

Ps. Vastaathan kyselyyn viimeistään kahden viikon sisällä rekrytointiprosessisi päätöksestä, kiitos!”

6 Tutkimus ja tulokset

Tässä työssä on tuotu aiemmin esiin psykologisia tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisten päätöksentekoon. On olemassa useita vinoumia, jotka saattavat vaikuttaa hyvinkin haitallisesti päätöksentekoon. Mistä sitten tietää, että onko tehnyt hyvän päätöksen? Holopainen, Tenhunen ja Vuorinen kirjoittavat, että ”hyvät päätökset perustuvat oikeisiin tietoihin” (2004, 7). Lähtökohta päätöksenteolle on, että miten erilaisissa tilanteissa kannattaa toimia. Jotta löydetään tilanteeseen sopiva toimintamalli, tulee olla tietoinen monista eri tekijöistä, jotka vaikuttavat asiaan. Tämä tapahtuu tarvittavan tiedon hankkimisella, joka vähentää myös päätöksentekoon liittyviä riskejä. Tieto voi olla joko laadullista tai määrällistä. (2004, 7).

Tieteellinen tutkimus perustuu järjestelmällisen tiedon keruuseen ihmisen toiminnasta. Saadun tiedon perusteella muodostetaan teorioita asioiden ja ilmiöiden välisistä yhteyksistä. Näin ollen teoriat tuottavat malleja tai yksinkertaistuksia todellisuudesta, jolla voi ennakoida tulevia tapahtumia. (Nummenmaa 2009, 15). Tämä opinnäytetyö on korrelatiivinen tutkimus, missä tässä tapauksessa opinnäytetyön kirjoittaja havainnoi saatua aineistoa, ja pyrkii löytämään näyttöä asioiden välisistä yhteyksistä. Korrelatiivisen ja kokeellisen tutkimuksen ero on siinä, että korrelatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei voi säädellä mitattavaan asiaan vaikuttavaa muuttujaa tai muuttujia. (Nummenmaa 2009, 34).

Seuraavana esiteltävän tutkimuksen tarkoitus on hankkia tietoa Vincitille hakija- ja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi ja sitä tukevan päätöksenteon vahvistamiseksi. Kuten on aiemmin tuotu esiin tässä opinnäytetyössä, Vincit haluaa jatkuvasti uusiutua ja kokeilla erilaisia tapoja tehdä asioita vielä paremmin. Tästä syntyi ajatus pilotoida LaaS-palvelua rekrytoinnissa. RekryLaaSin toivotaan myös vahvistavan hakijakokemusta. Ennen RekryLaaSin pilotointia on tärkeä kuitenkin selvittää, että mitkä asiat koetaan hyväksi Vincitin nykyisessä rekrytointiprosessissa? Mistä asioista hyvä hakijakokemus muodostuu? Näitä asioita lähdettiin selvittämään keskeisten laadullisten tutkimuskysymysten avulla, jotka ovat:

- Mitä asioita Vincitin työntekijät arvostavat nykyisessä Vincitin rekrytointiprosessissa?
- Mitä asioita Vincitin työntekijät kehittäisivät nykyisessä Vincitin rekrytointiprosessissa?

Tämän lisäksi Vincit halusi myös selvittää, että miten rekrytointiprosessia edeltänyt mielikuva Vincitistä on toteutunut käytännössä. Tätä asiaa tutkittiin määrällisillä mittareilla.

6.1 Tiedonkeruumenetelmät

Tilastollisten menetelmien soveltamisessa ei ole välttämättä järjestelmällisiä sääntöjä. Tietynlaisen tutkimusongelman ratkaisuun saattaa soveltua useampi tilastomenetelmä. Tutkijan tulisikin itse löytää menetelmä, joka on perustellusti vähintään yhtä hyvä kuin muut. (Nummenmaa 2009, 19-20).

Kananen (2011, 12) kirjoittaa, että jos tutkimuksen kohteena on uusi ilmiö, mistä ei ole aiempaa tutkimustietoa ja teoriaa, niin tuolloin kannattaa käyttää kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella voidaan selvittää, mistä tekijöistä ilmiö muodostuu ja miten eri tekijät vaikuttavat keskenään. Kananen mieltää laadullisen tutkimuksen eräänlaisiksi esiselvitykseksi. Kirjoittaja esittelee kirjassaan luokittelun, joka soveltuu kvalitatiivisen tutkimukseen. Luokittelu perustuu alun perin Trockimin ja Donnellyn tekemään listauksen kvalitatiivisen tutkimuksen tilanteista, jota Kananen on muokannut seuraavaan muotoon:

- Ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita, tutkimusta
- Halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys
- Luodaan uusia teorioita ja ja hypoteeseja
- Käytetään triangulaatiota eli ns. mixed- tutkimusstrategiaa
- Halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus (2011, 16).

Laadullinen tutkimus perustuu kirjoitettuihin teksteihin ja puheisiin. On tärkeää huomioida, että laadullisen tutkimuksen aineistosta voi syntyä eriäviä tulkintoja, sillä tutkijan oma kokemus ja kiinnostus ilmiötä kohtaan vaikuttavat näihin. Näin ollen laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole absoluuttinen tai objektiivinen totuus. Näiden asioiden selvittäminen on taas mahdollista kvantitatiivisella tutkimuksella, eli määrällisellä tutkimuksella. (Kananen 2011, 19).

Koska RekryLaaS on täysin uusi ilmiö ja hakijakokemuksesta löytyy vielä niukasti teoriaa, niin laadulliset mittarit palvelevat tätä opinnäytetyötä suurimmilta osin. Avoimilla kysymyksillä saadaan tärkeitä tarkennuksia siihen, mitä hakijat arvostavat erityisesti Vincitin rekrytointiprosesseissa. Avoimissa kysymyksissä käytettiin kaksiosaisia kysymyksiä, joista toisella kysymyksellä pyydettiin tarkentavia lisätietoja ensimmäiseen kysymykseen. Aiemmin Vincitin hakijakokemuksesta on mitattu yhdellä skaalautuvalla - ja yhdellä avoimella kysymyksellä. Tätä kyselyä suunniteltaessa otettiin huomioon myös edellisen kyselyn pituus, jotta mahdollisimman moni jaksaisi siihen vastata. Kyselyssä oli myös kysymys Vincitin toiveesta, että mitä mieltä vastaajat olivat kyseisestä kyselystä. Tämä kysymys jätetään kuitenkin tutkimuksen näkökulmasta analysoimatta, koska sillä ei ole merkitystä itse tutkittaviin ilmiöihin. Tästä syystä kysymykseen ei ollut myöskään pakollista vastata.

Edellä olevat seikat huomioon ottaen, tämän työn keskeiseksi menetelmäksi muodostui triangulaatio. Kyseessä on tutkimusstrategia, josta käytetään myös nimitystä kolmiomittaus. Triangulaatiossa ilmiötä lähestytään monimenetelmäisesti. Tavoitteena on lisätä tutkimuksen luotettavuutta, saamalla vahvistusta samalle tutkimustulokselle eri näkökulmista. (Kananen 2011, 124-125). Denzin (1978) jaottelee triangulaation neljään eri ulottuvuuteen:

- menetelmätriangulaatioon
- teoriatriangulaatioon
- tutkijatriangulaatioon
- aineistotriangulaatioon.

Tässä työssä hyödynnetään laadullisen tutkimuksen lisäksi määrällistä tutkimusta. Tämä tapahtuu verkkopohjaisen kyselyn avulla, joka sisältää avoimia (3), että skaalattuja ja strukturoituja (3) kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset ovat mukana siksi, että Vincit pystyy tarkastelemaan tiettyjen ilmiöiden keskiarvoja myös pitkällä aikavälillä. Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeää huomioida seuraavat asiat:

- Vastaaaja ymmärtää kysymykset oikein
- Vastaaajalla on kysymysten edellyttämä tieto
- Vastaaajaa haluaa antaa kysymykseen liittyvän tiedon
- Kysymykset ovat yksiselitteisiä (Kananen 2011, 30).

Kyselylomake on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 1. Kysely tehtiin Google Forms- kyselytyökalulla.

6.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen otoksen koon määrittämiseksi ei ole olemassa yksinkertaista menetelmää. Tarvittavaan otoskokoan vaikuttaa tutkittavan ilmiön voimakkuus, kohdepopulaation suuruus tai käytettävissä olevat resurssit. Otoskokoan vaikuttaa suuresti se, miten mitattavan asian odotetaan vaihtelevan eri ihmisillä. Jopa alle 15 henkilön otoskoolla voidaan tehdä esitutkimus, jossa testataan alustavasti tietyn tutkimusmenetelmän tai -asetelman toimivuutta. (Nummenmaa 2009, 29-30). Tällaisena esitutkimuksena voi pitää myös seuraavaksi analysoitavaa kyselyä, joka toimii hyvänä suunnittelun pohjana systemaattiselle hakijakokemuksen seurannalle, sekä pilotoitavalle RekryLaaSin kehittämiselle.

Tutkittavien ilmiöiden vuoksi (hakija- ja työntekijäkokemus), tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui Vincitin työntekijät, jotka ovat aloittaneet työskentelyn Vincitillä viimeisen 11 kuukauden aikana. Tässä kohderyhmässä on 54 työntekijää. Näin ollen kyseessä on harkinnanvarainen otanta. Tällaisen otannan kyseessä ollessa on hyvä huomioida mahdolliset harhaanjohtavat tulokset, sillä tällaisen otannan valinta ei takaa välttämättä perusjoukon edustavuutta. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 19). Kirjoittajat (2004 19) jatkavat, että harkinnanvaraista otantaa voidaan kuitenkin käyttää kyselylomakkeen testaukseen ja alustavien tulosten saamiseksi, joten tästä näkökulmasta se sopii hyvin Vincitin hakija- ja työntekijäkokemuksen tämänhetkiseen mittaukseen ja sen jatkokehittämiseen myös RekryLaaSia ajatellen.

Kysely toteutettiin ajalla 15-22.3.2019. Opinnäytetyön tekijänä muotoilin kyselyn, mutta se lähetettiin Vincitin toimesta GDPR-syistä. Toimimalla toisin, olisimme tarvinneet jokaiselta

työntekijältä erillisen luvan heidän sähköpostiosoitteensa luovuttamiseen, joten kaikki osapuolet kokivat, että tämä oli helpoin tapa toimia. Kyselyn saatteena oli seuraava teksti:

”Hyvä Vincitin työntekijä! Olet tullut taloon viimeisen 11kk aikana ja haluaisimmekin kuulla palautettasi rekrytointiprosessistamme. Kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään opinnäyte-työssä sekä rekrytointimme kehittämässä. Vastaaminen on luottamuksellista. Tavoitteena on saada Vincitin hakijakokemuksesta entistäkin parempi, joten kiitos kun omalla vastaukselasi vaikutat tähän!”

Vastaathan kyselyyn viimeistään perjantaina 22.3.2019. Vastaaminen vie vain viisi minuuttia.”

Viesti lähetettiin kaikille 54:lle vastaanottajalle samansisältöisenä, joten kohderyhmää ei jaettu erillisiin vertailuryhmiin. Vastaamisesta lähetettiin muistutus 21.3.2019. Kyselyn lopulliseksi vastaajamääräksi muodostui N = 36. Kyselyyn osallistui siis noin 67%:a kohderyhmästä.

6.3 Aineiston analyysi

Kyselyn kaksi ensimmäistä numeraalista kysymystä analysoitiin tilasto-ohjelma SPSS:ää hyödyntäen. SPSS-lyhenne tulee sanoista *Statistical Package for Social Sciences*. Muitakin vastaavia ohjelmistoja on tarjolla, mutta SPSS on suunniteltu erityisesti käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteiden tarpeisiin. (Nummenmaa 2009, 21). Kahdelle ensimmäiselle kysymykselle tehtiin kahden riippuvan otoksen T-testi, jotta saatiin selville vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Miten hyvin työntekijöiden odotukset Vincitistä ovat toteutuneet? Kysely sisälsi myös rekrytointiprosessin numeraalisen arvion, mutta tätä ei analysoitu tutkimuksen valossa tarkemmin, sillä työntekijät ovat jo kertaalleen mahdollisesti vastanneet tähän kysymykseen. Tähän kysymykseen otetaan kuitenkin kantaa luvussa 7.2.

Näiden lisäksi kyselyn avoimia kysymyksiä käsiteltiin Excelissä. Mitä asioita Vincitin työntekijät arvostavat Vincitin rekrytointiprosessissa? Entä mitä asioita Vincitin työntekijät kehittäisivät Vincitin rekrytointiprosessissa? Tämän lisäksi kysyttiin myös sanallisesti sitä, miten rekrytointiprosessissa annettu mielikuva Vincitistä on vastannut todellisuutta? Myös tätä vastausta käsiteltiin Excelillä, ja suosituimmille vastauksille luotiin vastausluokat 1-5. Ennen kaikkien vastausten analysointia, kyselystä poistettiin kysymys ”Mitä mieltä olit tästä kyselystä?”, koska sillä ei ollut vaikutusta tutkittavaan ilmiöön.

Hypoteesina voi pitää, että ehdotettavat kehittämistoimenpiteet rekrytointiprosessissa ovat vähäisiä, koska rekrytointiprosessin keskiarvo on jo entuudestaan niin korkea, kuten edellä on kerrottu.

6.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti ja validiteetti kertovat tutkimuksen luotettavuuden ja laadun. Mittauksen kohde ja käytettävä(t) mittari(t) muodostavat validiteetin, ja mittari(t), mittaus ja mittaustulos edustavat reliabiliteettia. Validiteetti on siis oikeiden asioiden mittaamista ja tutkimista tutkimusongelman näkökulmasta, kun taas reliabiliteetti kertoo tutkimustulosten pysyvyyden. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti- ja reliabiliteettikysymykset eivät ole välttämättömiä, vaikka niitä hyödynnetään myös luotettavuusarvioinneissa. (Kananen 2011, 118). Koska tämä työ sisältää niin laadullista- kuin määrällistäkin tutkimusta, niin seuraavana on arvioitu tämän työn reliabiliteettia ja validiteettia.

Tässä tutkimuksessa käytetyt mittarit olivat hyvin yksiselitteisiä, joten näin ollen tuloksissa ei ole monitulkinnaisuuden varaa. Toisaalta sen vuoksi, että mittarit olivat niin yksiselitteisiä, asioita ei voida tilastollisesti arvioida. Aineisto on liian suppea siihen. Jos samaa asiaa olisi kysytty useammalla kysymyksellä, niin sitä olisi helpompi tilastollisesti arvioida. Tässä esikyselyssä oli kuitenkin tarkoituksenmukaista tehdä mahdollisimman tiivis kysely, jossa arvioidaan kutakin osa-aluetta yhdellä kysymyksellä, jotta mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Kyselyn vastausaika oli myös lyhyt (1 vko), joka suhteutettiin kyselyn pituuteen, ja kyselyyn käytettävään aikaan. Tutkimuksen validiteettia voi pitää kohtuullisen hyvänä, koska kysymyksillä saatiin vastaukset tutkittaviin asioihin.

6.5 Tutkimustulokset

Jotta kohderyhmän nykyistä työnantajakuva pystyttiin vertailemaan rekrytointiprosessia edeltävään työnantajakuvaan, tutkimuksen aineistolle suoritettiin kahden riippuvan otoksen T-testi.

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Mielikuva Vicitistä ennen	4,56	36	,607	,101
Mielikuva Vicitistä jälkeen	4,22	36	,637	,106

Taulukko 1: Parittaisen T-testin taulukko.

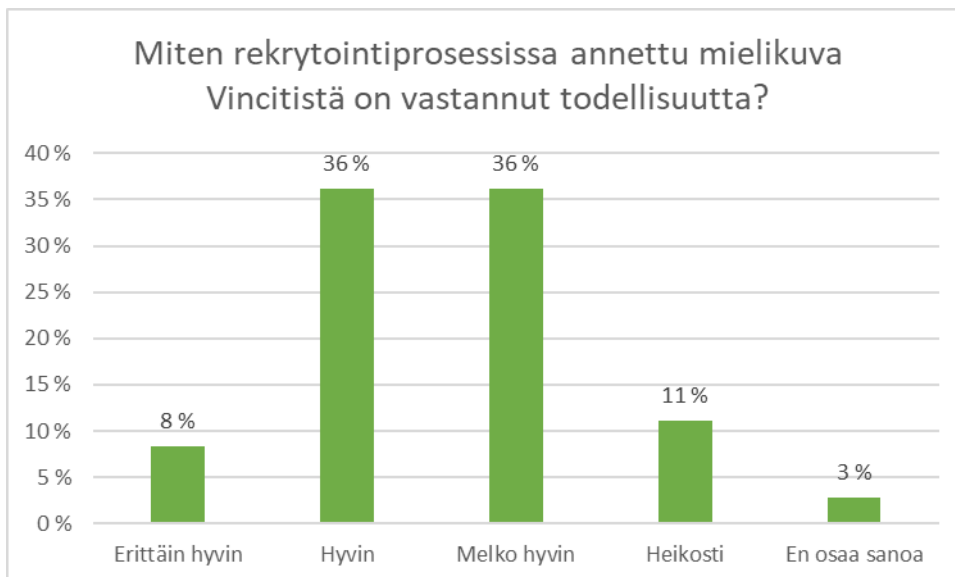
Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta käy ilmi, että parien erojen keskiarvo on (0,333) ja keskihajonta on (0,894). Näiden lisäksi taulukosta on havaittavissa keskeiset tunnusluvut, kuten testimuuttujan arvo (t), vapausasteen lukumäärä (df) ja p-arvo (Sig. 2-tailed). Tässä tapauksessa, keskiarvo Vicitin mielikuvasta ennen rekrytointiprosessia 4,56 (keskihajonta

0,607, $n = 36$) oli suurempi kuin keskiarvo mielikuvasta rekrytointiprosessin jälkeen 4,22 (keskihajonta 0,637, $n=36$). Ero osoittautui riippuvien otosten t-testillä merkitseväksi $t(35) = 2,236$, $p < 0,032$, 2-suuntainen. (Akin menetelmäblogi 2016). Nämä tunnusluvut käyvät ilmi edellisellä sivulla olevasta taulukosta, sekä alla olevasta taulukosta. Kahden riippuvan otoksen T-testi löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 3.

Paired Samples Test									
	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference					
				Lower	Upper				
Pair 1	Mielikuva Vincitistä ennen - Mielikuva Vincitistä jälkeen	,333	,894	,149	,031	,636	2,236	35	,032

Taulukko 2: Parittaisen T-testin otossuure.

Tämän lisäksi avoimia kysymyksiä analysoitiin Excelin avulla. Kohderyhmältä kysyttiin, miten rekrytointiprosessissa annettu mielikuva Vincitistä on vastannut todellisuutta. Nämä avoimet vastaukset arvoitettiin Excelissä numeroittain heikosta erittäin hyvään. Prosentuaalisesti eniten vastauksia tuli 'Hyvin' ja 'Melko hyvin'-vastausarvoihin. Molemmissa vastaajaryhmissä prosentuaalinen osuus oli 36%, joka tarkoitti 13 vastaajaa/ryhmä. Tarkempi vastausten jakauma näkyy alla olevasta kuviosta.



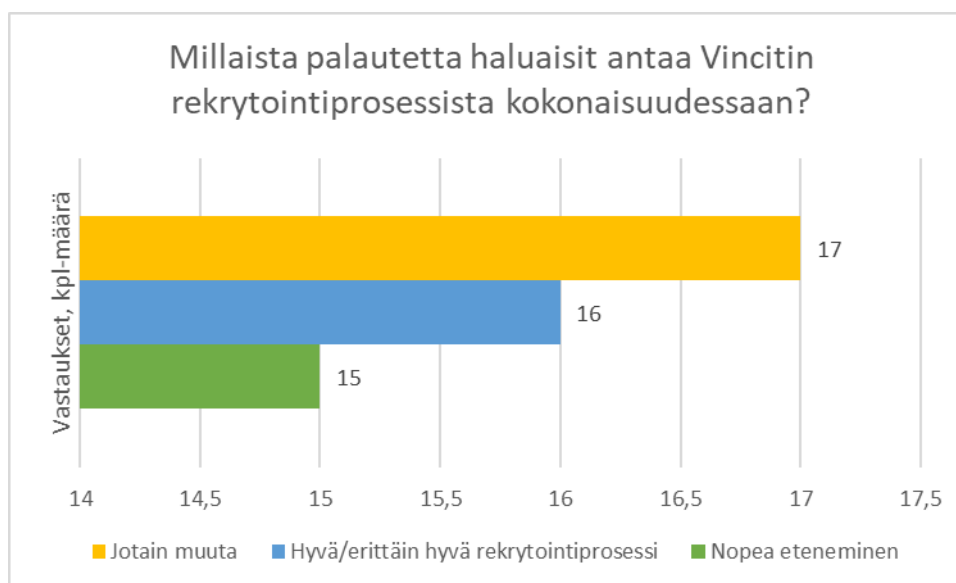
Kuvio 4: Miten rekrytointiprosessissa annettu mielikuva Vincitistä on vastannut todellisuutta? (N=36)

Vastaajia pyydettiin tarkentamaan, että miten muuttaisivat rekrytointiprosessia, jotta mielikuva vastaisi paremmin todellisuutta. Tässä yhteydessä muutamat henkilöt mainitsivat sen, että tytäryhtiöiden toimintakulttuurien erilaisuutta verrattuna emoyhtiöön, tulisi tuoda

paremmin esiin. Tämän lisäksi mainintoja tuli projektityön luonteesta ja niiden aloitusajan kohdista, joista tulisi kertoa tarkemmin. Muutama myös koki, että itseohjautuvuutta oman roolin näkökulmasta tulisi käsitellä enemmän.

Tämän lisäksi Excelillä analysoitiin kohderyhmän vastauksia kysymykseen 'Millaista palautetta haluaisit antaa Vincitin rekrytointiprosessista kokonaisuudessaan?' Tässä kysymyksessä kaksi osa-aluetta nousi merkittävästi esiin. Jopa 16 vastaajaa kertoi rekrytointiprosessinsa olleen hyvä tai erittäin hyvä. Seuraavaksi suosituimmaksi nousi rekrytointiprosessin nopeus, jonka 15 vastaajaa nimesi. Näiden lisäksi tuli runsaasti myös muuta yksittäistä palautetta. Nämä vastaukset vietiin 'jotain muuta'-kategorian alle. Muutama vastaaja tämän kategorian alla oli kokenut hyväksi sen, että rekrytointiprosessissa käytettiin esitehtävää- ja teknistä haastattelua. Koettiin, että tämä tapa antaa sekä työntekijälle hyvän käsityksen työn haastavuudesta, mutta myös työnantajalle hyvän ymmärryksen työntekijän osaamisen tasosta. Tämän lisäksi pari vastaajaa mainitsi erityisen hyvän kommunikaation rekrytointiprosessissa.

Alla olevassa palkkikaaviossa näkyvät kaikki yllä olevan kysymyksen vastaukset kategorioittain ja kappalemäärittäin. Kuten vastausten kappalemäärästä voi tulkita kohderyhmä huomioiden (N=36), niin useampi vastaaja on nimennyt useamman kuin yhden asian.



Kuvio 5: Millaista palautetta haluaisit antaa Vincitin rekrytointiprosessista kokonaisuudessaan?

7 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa tarkastellaan ensiksi opinnäytetyön tuloksia tavoitteiden näkökulmasta. Sen jälkeen käydään pohdintaa hyvistä kehittämiskohteista erityisesti Vincitiä ajatellen (opin- näytetyön kirjoittajan subjektiiviset havainnot).

7.1 Tutkimustulosten johtopäätökset

Tämän työn tuloksia voidaan hyödyntää niin Vincitin hakija- kuin työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin sen verran suppeat, että niistä ei voi tehdä laajemmin yleistyksiä. Tuloksista saa selville kuitenkin hyviä indikaattoreita Vincitiä varten, joka mahdollistaa indikaattorien systemaattisemman seurannan tulevaisuudessa ja sitä kautta hyvän hakija- ja työntekijäkokemuksen kehittämisen.

Tehdyllä kyselyllä saatiin vastaukset keskeisiin tutkimuskysymyksiin. Mielikuva Vincitistä työnantajana oli hiukan laskenut (0,333) nykytilanteessa, verrattuna mielikuvaan ennen rekrytointiprosessia. Vastauksien perusteella pystyttiin myös selvittämään, että suurin osa työntekijöistä koki, että rekrytointiprosessissa saatu mielikuva Vincitistä vastaa hyvin tai melko hyvin todellisuutta. Kyselyn avulla saatiin lisäksi selville, että suurin osa työntekijöistä arvioi Vincitin rekrytointiprosessin hyväksi, ellei jopa parhaimmaksi prosessiksi missä on ollut. Tämän lisäksi työntekijät arvostivat rekrytointiprosessin nopeutta. Sen sijaan kehittämisehdotuksia rekrytointiprosessiin tuli hyvin niukasti (vain muutamia kommentteja), joten niiden perusteella ei voi tehdä vielä yleistyksiä, edes Vincitillä. Hypoteesina voi olettaa, että jos jokin tietty osa-alue olisi vaatinut ehdotonta kehittämistä, se olisi tullut samalla lailla esiin, kuin esimerkiksi avoin palaute rekrytointiprosessin hyvydestä ja sen nopeudesta.

Tutkimuksen kohderyhmän antama arvio rekrytointiprosessista oli 4,5, eli siinä oli tapahtunut pientä laskua verrattuna aiempaan keskiarvoon (4,7). Tällä ei ollut kuitenkaan tämän tutkimuksen tulosten näkökulmasta merkitystä, sillä kyseinen kohderyhmä on mahdollisesti jo vastannut tähän kysymykseen aiemmin oman rekrytointiprosessinsa jälkeen. Kysymys haluttiin kuitenkin mukaan tähän kyselyyn, jotta numeerisia kysymyksiä voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää hakijakokemuksen arvioimisessa, ja seurata niiden kehitystä pitkällä aikavälillä. Hypoteesi vähäisistä kehittämistoimenpiteistä osoittautui oikeaksi, koska tähän osioon ei saatu kuin muutamia kommentteja, kuten edellä on kerrottu.

Tämä tutkimus toimi hyvänä esitutkimuksena Vincitin hakija- ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Kyselyyn vastasi yhteensä 36 työntekijää 54:stä, joten suhteellisen hyvästä vastaajamäärästä voidaan päätellä, että oheiset teemat koetaan Vincitillä tärkeiksi. Tarpeellisia lisätutkimustuloksia hakijakokemuksesta tuoreeltaan saadaan toivottavasti lähitulevaisuudessa, kun ensimmäiset rekrytointiprosessit saadaan päätökseen RekryLaaSia käyttäneiden hakijoiden osalta. Kun vastaajamäärät ovat isompia, ja tutkittavat asiat monimuotoisempia, niin niistä voidaan tehdä myös rikkaampia tulkintoja.

7.2 Pohdintaa

Tutkimuksen alkuperäinen ajatus oli verrata hakijakokemusta nykyisen rekrytointiprosessin näkökulmasta RekryLaaSia käyttävien hakijakokemuksiin. Tutkimuksellisuuden näkökulmasta oli harmittavaa, että vertailevaa tutkimusta ei pystytty tekemään tämän opinnäytetyön aika-
taulu huomioiden. Tutkimusaineisto olisi ollut paljon runsaampi, jolloin siitä olisi voinut tehdä enemmän johtopäätöksiä. Jotta vastaajaryhmät olisivat olleet suunnilleen saman kokoisia vertailevassa tutkimuksessa, päätettiin nykyisen rekrytointiprosessin arviointiin ottaa mukaan viimeisen 11 kuukauden aikana rekrytointiprosessissa mukana olleet, ja Vincitillä työskentelyn aloittaneet työntekijät. Tämä siksi, että Vincit halusi selvittää myös työntekijöidensä odotusten toteutumaa.

Se, että kysely tehtiin nykyisille työntekijöille, on vaikuttanut varmasti tiettyjen aihealueiden vastaamiseen, kuten siihen, että miten rekrytointiprosessia arvioitiin. Kun työntekijöillä on kokemusta Vincitillä työskentelystä, he eivät voi olla sivuuttamatta tätä kokemusta arvioidessaan takautuvasti rekrytointiprosessiaan. Kuten aiemmin tässä työssä tuotiin esiin, niin ihminen pohjaa takautuvien tapahtumien arvioinnin muistiin perustuvalla menettelytavalla. Näin ollen ihminen ei arvioi tapahtumaa sen kokonaiskeston osalta, ja miltä se keskimäärin vaikutti, vaan ihminen painottaa arviossaan tapahtuman intensiivisintä kohtaa, ja miltä ihmisestä tuntui tapahtuman jälkeen (Kahneman & Tversky 1999). Jos työntekijällä olisi ollut vaikka vain yksi vahva negatiivinen kokemus osana rekrytointiprosessia, hän painottaa tätä arvioidessaan kokonaisuutta, vaikka prosessi olisi ollut muuten miellyttävä. Tämän lisäksi arvioidessaan takautuvasti rekrytointiprosessiaan, Vincitin työntekijät turvautuvat todennäköisesti enemmän järjestelmä 2:een, joka huomioi eri näkökulmia monipuolisemmin ja harkiten, ehkä jopa kriittisemmin. Tyypillisemmässä tilanteessa työnhakijat arvioivat tuoreeltaan rekrytointiprosessia ja luottavat tässä todennäköisesti järjestelmä 1:een antaessaan impulsiivisen palautteen rekrytointiprosessista.

Mikäli Vincit haluaa seurata hakijakokemuksen kehittymistä laajemmin, rekrytointiprosessin palautetta tulee kysyä tulevaisuudessa useammalla numeraalisella kysymyksellä halutuilta osa-alueilta. On tärkeää saada tietää, mitä vastaaja piti palvelussa hyvänä, tai mitä palvelun tulisi sisältää, että hakijakokemuksesta tulisi entistä parempi. Avoimet kysymykset täydentävät siis hyvin numeraalisia kysymyksiä.

Palvelumuotoilussa laatu korvaa määrän, kun halutaan saavuttaa hyödyllisiä oivalluksia. Koska LaaSia ja RekryLaaSia synnyssä on hyödynnetty palvelumuotoilua, niin tämä on mielestäni hyvä huomioida myös molempien palveluiden kyselyissä. Palvelumuotoilun keskiössä on ihminen, ja minkälaisen arvon hän palvelukokemuksesta saa. RekryLaaSia ja rekrytointiprosessia arvioidessaan arvo on yhtä kuin koettu hakijakokemus. Arvon maksimoimiseksi, Vincit voi hyödyntää tästä eteenpäin tässä opinnäytetyössä tehtyjä kyselyjä. Vertailevaa tutkimusta on myös helppo tehdä, kun RekryLaaSia käyttäjien kokemuksia voidaan verrata tässä

opinnäytetyössä tehtyyn kyselyyn. Vaikka pidempi kyselyn pituus tarkoittaisi pienempää vastausmäärää, on se perusteltua, kun halutaan kasvattaa ymmärrystä tietyn aiheen ympärillä.

Työntekijät kokivat, että rekrytointiprosessissa annettu mielikuva Vincitistä on toteutunut hyvin tai melko hyvin. Tähän voi vaikuttaa moni asia. Yksi on se, että rekrytointivaiheessa ei voida edes tietää kaikkia muutoksia mitä liiketoiminnassa tulee tapahtumaan. Vincitillä on tapahtunut paljon muutoksia viimeisen vuoden aikana (esimerkiksi muutama integraatio), joka voisi selittää ainakin osittain tämän palautteen. On tärkeää kuitenkin tiedostaa, että nykyään ulkoapäin tulee niin paljon muuttujia, mitä yritykset eivät voi ennakoida. Yritykset voivat ainostaan vaikuttaa siihen, miten muuttuneen tilanteen pohjalta toimitaan, ja tällä tavoin yrittää vaikuttaa odotusten johtamiseen, ja sitä kautta myönteiseen työnantajakuvaan.

Odotusten johtamisessa ja niiden toteutumisessa on myös hyvä huomioida, miten ihmisten omat odotukset vaikuttavat koettavaan hyötyyn. Tämän työn kappaleessa 3.1.3 tuotiin esiin, että jos henkilö odottaa saavansa kokeesta esimerkiksi arvosanan 3, ja hän saakin arvosanan 4, niin henkilö on kovin tyytyväinen. Mutta jos henkilö oli odottanut saavansa kokeesta arvosanaksi 5, niin silloin pettymys koetaankin suurempana (Schwartz 2004, 210). Kun tämän tiedon vie Vincitin kontekstiin ja ihmisen arvioon hyvästä työnantajakuvasta ja sen toteutumisesta, niin on luonnollista, että valmiiksi erinomaista työnantajakuvaa on haastava nostaa tai edes ylläpitää. Kun kaikki ei olekaan täydellistä, niin ihmiset kokevat sen eräänlaiseksi pettymykseksi, kuten edellä on esitetty. Tämä selittää todennäköisesti myös pienen laskun Vincitin työnantajamielikuvassa ennen rekrytointiprosessia ja nykyhetken arvion välillä.

Kehittämis ehdotuksissa muutama vastaaja toi esiin perehdyttämisen merkityksen, ja opinnäytetyön tekijänä uskon, että tähän asiaan panostamalla saadaan myös odotusten toteuma nousuun. Ei riitä, että yrityksessä on perehdytysmanuaalit uutta työntekijää varten, vaan psykologisesti on merkittävää, että kenen ihmisen puoleen uusi työntekijä voi kääntyä, kun hän on neuvoton. Tämä ei ole välttämättä kaikille selvää, ja huomioiden Vincitin itseohjautuvan toimintakulttuurin, voi olla, että kynnys avun kysymiseen on toisille korkea.

7.3 Tulosten hyödynnettävyys

Toivon, että tämä työ herättää miettimään konkreettisia toimenpiteitä hakijakokemuksen kehittämiseen niin Vincitillä, kuin muissakin yrityksissä. Tutkimuksesta ei voi tehdä kuitenkaan yleistyksiä kuten on aiemmissa kappaleissa todettu, joten näin ollen tutkimus palvelee parhaiten Vincitin tarpeita. Vincitin pian pilotoitava RekryLaaS on mielenkiintoinen palvelu hakijakokemuksen näkökulmasta. Se tarjoaa vuorovaikutteisen ja modernin alustan vielä hyvin perinteiseksi koettuun rekrytointiin. Muutama vuosi sitten LaaS:n lanseeraus herätti suurta mielenkiintoa muissa yrityksissä, joten on odotettavaa, että myös RekryLaaS tulee kiinnostamaan

laajempaa yleisöä. RekryLaaSin hakijakokemuksista saisi tulevaisuudessa hyvän jatkotutkimuksen tälle opinnäytetyölle. RekryLaaSista saatavat kokemukset auttavat myös Vincipiä palvelun mahdollisessa kaupallistamisessa.

Vincit koki, että he saivat paljon irti tehdystä tutkimuksesta ja koko opinnäytetyöstä. Palautteen mukaan he aikovat hyödyntää koko työtä RekryLaaSin ja hakijakokemuksen kehittämisessä, sekä mahdollisessa RekryLaaSin myöhemmässä kaupallistamisvaiheessa.

Lähteet

Painetut

aTalent Recruiting. Rekrytointi nuorten ammattilaisten silmin. Rekrytointitutkimus 2018.

Bargh, J.A. 1997. The automaticity of everyday life. In the automaticity of everyday life. R.S. Wyer, Jr. (toim.) In the automaticity of everyday life: Advances in social cognition, 10. 1-32. Psychology Press.

Bazerman, M.H. & Moore, D.A. 2012. Judgement in Managerial Decision Making. 8. painos. New York: Wiley.

Beisswanger, A. H., Stone, E. R., Hupp, J. M., & Allgaier, L. 2003. Risk taking in relationships: Differences in deciding for oneself versus for a friend. *Basic and Applied Social Psychology*, 25. 121-135.

Botti, S. & Iyengar, S.S. 2004. The psychological pleasure and pain of choosing: When people prefer choosing at the cost of subsequent outcome satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87 (3). 312-326.

Cialdini, R.B. 2011. Vaikutusvalta: suostuttelun psykologia. Porvoo: Bookwell Oy.

Cowley, E. 2008. The perils of hedonic editing. *Journal of Consumer Research*, 35 (1), 71-84.

Crosby, F. 1976. A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83. 85-113.

de Bruin, W.B., Parker, A.M., & Fischhoff, B. 2007. Individual differences in adult decision-making competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92 (5), 938-956.

Denzin, N.K. 2017. The research act. A theoretical introduction to sociological methods. New York: Routledge.

Epstude, K. & Roese, N.J. 2008. The Functional Theory of Counterfactual Thinking. *Personality and Social Psychology Review*, 12(2). 168-192.

Finucane, M.L., Mertz, C.K., Slovic, P. & Schmidt, E.S. 2005. Task complexity and older adults' decisionmaking competence. *Psychology and Aging*, 20 (1). 71-84.

Frederick, S. 2013, Automated Choice Heuristics, teoksessa Gilovich, T., Griffin, D.W. & Kahneman, D. (toim.). *The Psychology of Intuitive Judgment*. 14. painos. New York: Cambridge University Press.

Hadar, L. & Sood, S. 2014. When Knowledge Is Demotivating: Subjective Knowledge and Choice Overload *Psychological Science* 2014, 25 (9). 1739-1747.

Haynes, G. A. 2009. Testing the boundaries of the choice overload phenomenon: The effect of number of options and time pressure on decision difficulty and satisfaction. *Psychology & Marketing*, 26 (3), 204-212.

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineistoin analysointi ja SPSS. Hamina: Oy Kotkan Kirjapaino Ab.

Iyengar, S. 2011. *The Art of Choosing*. London: Abacus.

Kahneman D. 2011. Ajattelu, nopeasti ja hitaasti. Suomentaja Pietiläinen, K. 2012. Helsinki: Hakapaino.

Kahneman, D.T., & Miller, D. 1986. Norm Theory: Comparing reality to its alternatives. *Psychological Review*, 93. 136-153.

Kahneman, D., & Tversky, A. 1999. Evaluation by moments: Past and future. Kahneman, D. & Tversky, A. (toim.). *Choices, values and frames*, 2-23. New York: Cambridge University Press.

Kaijala, M. 2016. *Rekrytointi- tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Alma Talent Oy.

Kananen, J. 2011. *Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Toim. Risto Heikkinen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja: Juvenes Print.

Kuitunen M. & Sutinen M. 2018. *Mahtava moka. Uskalla, opi ja menesty*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Krantz, D.H., & Kunreuther, H.C. 2007. Goals and plans in decision making. *Judgment and Decision Making*, 2 (3). 137-168.

La France, M. & Hecht, M.A. 1995. Why smiles generate leniency. *Society for Personality and social Psychology*, 21 (3). 2017-214.

Moritz, S. 2005. *Service Design. Practical Access to Evolving Field*. Köln: International School of Design.

Newell, A. & Simon, H.A. 1972. *Human problem solving*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Nickerson, R. S. 1998. Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2. 175-220.

- Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.
- Olson, J.M., Herman, P. & Zanna, M.P. 1986. Relative deprivation and social comparison: The Ontario symposium, 4. Hillsdale: Erlbaum.
- Park, C. W., Mothersbaugh, D. L. & Feick, L. 1994. Consumer knowledge assessment. *Journal of Consumer Research*, 21. 71-82.
- Parker, A. M., Bruine de Bruin, W., Yoong, J. & Willis, R. 2012. Inappropriate confidence and retirement planning: Four studies with a national sample. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25. 382-389.
- Polaine, A, Løvlie, L. & Reason, B. 2013. *Service Design: From Insight to implementation*. New York: Rosenfeld Media.
- Polman, E. 2012. Effects of Self-Other Decision Making on Regulatory Focus and Choice Overload. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (5). 980-993.
- Radecki, C. M. & Jaccard, J. 1995. Perceptions of knowledge, actual knowledge, and information search behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31. 107-138.
- Reed, A.E., Mikels, J.A. & Simon, K.I. 2008. Older adults prefer less choice than young adults. *Psychology and Aging*, 23 (3). 671-675.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. 1998. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2). 262-274.
- Schwartz, B. 2004. *The paradox of choice: Why more is less*. New York: HarperCollins Publishers.
- Shah, A.K. & Oppenheimer, D.M. 2008. Heuristics made easy: An effort-reduction framework. *Psychological Bulletin*, 134 (2). 207-222.
- Slovic, P., Finucane, M.L., Peters, E. & MacGregor, D.G. 2004. Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality. *Risk Analysis*, 24 (2). 311-22.
- Slovic, P. 2001. Smoking: Risk, perception and policy. Slovic, P. (toim.). *Cigarette Smokers: Rational Actors or Rational Fools?* Thousand Oaks, CA: Sage.

Stickdorn, M., Schneider, J., Andrews, K. & Lawrence, A. 2011. This is service design thinking: Basics, tools, cases. Hoboken, NJ: Wiley.

Wilkinson, N. & Klaes, M. 2012. An Introduction to Behavioral Economics. 2. painos. London: Palgrave.

Wilson, T.D., Lisle, D., Schooler, J., Hodges, S.D., Klaaren, K.J. & LaFleur, S.J. 1993. Introspecting about reasons can reduce post-choice satisfaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10. 331-339.

Wilson, T. D. & Schooler, J. W. 1991. Thinking too much: Introspection can reduce the quality of preferences and decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (2). 181-192.

Zajonc, R.B. 1980. Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences. *American Psychologist*, 35 (2). 151-175.

Yun, J.T. & Duff, B.R.L. 2017. Is utilizing themes an effective scheme? Choice overload and categorization effects within an extensive online choice environment. *Computers in Human Behavior*, 74. 205-214.

Sähköiset

Akin menetelmäblogi 2016. SPSS: Kahden riippuvan otoksen vertailu. Viitattu 28.3.2019. <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/04/27/spss-kahden-riippuvan-otoksen-vertailu/>.

Applied. Diversity and Inclusive Recruitment Tools. Viitattu 13.2.2019. <https://www.beapplied.com/>.

Behavioural Insights Team. About us. Viitattu 13.2.2019. <https://www.bi.team/about-us/>.

Heshmat, S. 2017. What is behavioral economics. Viitattu 18.3.2019. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/science-choice/201705/what-is-behavioral-economics>.

Design Council. The design process: What is the Double Diamond? Viitattu 18.2.2019. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>.

Palvelumuotoilun työkalupakki. Mitä on palvelumuotoilu? Viitattu 18.3.2019. http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. SFS-ISO 30405:2016 Henkilöstöjohtaminen. Ohjeita rekrytointiin 2019. Viitattu 12.3.2019. https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_30400_henkilostojohtaminen/sfs-iso_30405_ohjeita_rekrytointiin

Vincit. Avainluvut 2017. Viitattu 22.2.2019. <https://www.vincit.fi/sijoittajille/vincit-sijoituskohteena/avainluvut/>.

Vincit. Listalleottoesite. Viitattu 20.2.2019. <https://www.vincit.fi/wp-content/uploads/2016/08/Listalleottoesite-Vincit-Group-Oyj.pdf>.

Vincit. Ohjelmistokehityksen asiantuntija. Viitattu 20.2.2019. <https://www.vincit.fi/#vincit>.

Vincit. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2018. Viitattu 3.5.2019. https://www.vincit.fi/wp-content/uploads/2019/03/Vincit_Toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2018.pdf

Vincit LaaS. Leadership as a Service. Viitattu 20.2.2019. <https://vincitlaas.fi/>.

Julkaisemattomat

Rossi, S. 2019. Rekrytointijohtajan haastattelu 11.1.2019. Vincit. Helsinki.

Pystynen, J. 2019. Henkilöstöjohtajan haastattelu 3.4.2019. Vincit. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Vincitin oman LaaS-palvelun pääsivun näkymä.	12
Kuvio 2: Kokemuseräisen ja analyyttisen järjestelmän erot (Slovic ym. 2004, 313).	17
Kuvio 3: Kognitiivisen vaivattomuuden syyt ja seuraukset (Kahneman 2011, 75).	31
Kuvio 4: Miten rekrytointiprosessissa annettu mielikuva Vincitistä on vastannut todellisuutta? (N=36)	52
Kuvio 5: Millaista palautetta haluaisit antaa Vincitin rekrytointiprosessista kokonaisuudessaan?	53

Taulukot

Taulukko 1: Parittaisen T-testin taulukko.	51
Taulukko 2: Parittaisen T-testin otossuure.	52

Liitteet

Liite 1: Hakija- ja työntekijäkokemuskysely	65
Liite 2: Ehdotettu RekryLaas-hakijakokemuskysely.....	66
Liite 3: Kahden riippuvan otoksen T-testi	69
Liite 4: Avointen kysymysten käsittely.....	70

Liite 1: Hakija- ja työntekijäkokemuskysely

Millainen mielikuva sinulla oli Vincitistä työnantajana ennen rekrytointiprosessia?

	1	2	3	4	5	
Heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kiitettävä

Miten arvioisit Vincitiä työnantajana nyt? *

	1	2	3	4	5	
Heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kiitettävä

Minkä arvosanan antaisit Vincitin rekrytointiprosessille? *

	1	2	3	4	5	
Heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kiitettävä

Miten rekrytointiprosessissa annettu mielikuva Vincitistä on vastannut todellisuutta? Mitä muuttaisit prosessissa, jotta mielikuva vastaisi paremmin todellisuutta? *

Long answer text

Millaista palautetta haluaisit antaa Vincitin rekrytointiprosessista kokonaisuudessaan? Onko prosessissa mielestäsi jotain kehitettävää? *

Long answer text

Mitä mieltä olet tästä kyselystä?

Long answer text

Liite 2: Ehdotettu RekryLaas-hakijakokemuskysely

RekryLaas hakijakokemuskysely

Millainen mielikuva sinulla oli Vincitistä työnantajana ennen rekrytointiprosessia? *

	1	2	3	4	5	
Heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kiitettävä

Miten arvioisit Vincitiä työnantajana tällä hetkellä? *

	1	2	3	4	5	
Heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kiitettävä

Minkä arvosanan antaisit Vincitin rekrytointiprosessille? *

	1	2	3	4	5	
Heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kiitettävä

Työllistytkö Vincitille? *

- Kyllä
- Ei

Jos et nyt tullut valituksi tehtävään, niin oletko kiinnostunut Vincitistä työnantajana myös tulevaisuudessa?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

RekryLaaS:n arviointi

Tässä osiossa haluaisimme palautetta pilotoinnissa olevasta RekryLaaS-palvelustamme.

Hyödynsitkö RekryLaaSia osana rekrytointiprosessiasi? *

Kyllä

Ei

Jos et käyttänyt RekryLaaSia, niin mikä oli syy tälle?

Tämän vastauksen jälkeen voit siirtyä suoraan kyselyn seuraavalle sivulle.

Long answer text

Minkä arvosanan antaisit RekryLaaSille?

	1	2	3	4	5	
Heikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kiitettävä

Oliko RekryLaaS:n sisältö selkeä ja helposti ymmärrettävä?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Oliko valittavien elementtien määrä sopiva RekryLaaSissa?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Mitä mieltä olet tästä kyselystä?

Short answer text

Millaista palautetta haluaisit antaa Vincitin rekryointiprosessista kokonaisuudessaan? Onko prosessissa mielestäsi jotain kehitettävää?

Long answer text

Liite 3: Kahden riippuvan otoksen T-testi

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Mielikuva Vncitistä ennen	4,56	36	,607	,101
	Mielikuva Vncitistä jälkeen	4,22	36	,637	,106

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Mielikuva Vncitistä ennen & Mielikuva Vncitistä jälkeen	36	-,033	,849

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	Mielikuva Vncitistä ennen - Mielikuva Vncitistä jälkeen	,333	,894	,149	,031	,636	2,236	35	,032

Liite 4: Avointen kysymysten käsittely

Avoimet vastaukset	Kysymys 4. Miten rekrytointiprosessissa annettu mielikuva Vincitistä on vastannut todellisuutta?					Kysymys 5. Millaista palautetta haluaisit antaa Vincitin rekrytointiprosessista kokonaisuudessaan?			
	Erittäin hyvin	Hyvin	Melko hyvin	Heikosti	En osaa sanoa	Nopea eteneminen	Hyvä/erittäin hyvä rekrytointiprosessi	Jotain muuta	
Vastaajat									
1	1						1		1
2		1					1		1
3			1					1	
4				1			1	1	
5		1						1	
6			1				1	1	
7					1			1	1
8		1							1
9			1				1	1	1
10					Ei vastattu			1	
11					Ei vastattu				
12			1						1
13				1					
14		1						1	
15		1					1		1
16				1			1		1
17		1							1
18			1					1	1
19	1						1		
20				1				1	
21		1					1	1	
22	1						1	1	1
23			1					1	
24		1						1	
25			1				1		
26		1					1		
27			1				1		
28			1					1	1
29		1							1
30			1				1		
31		1					1	1	1
32			1						1
33			1						1
34		1							1
35		1							
36			1						1
Yhteensä	3	13	13	4	1		15	16	17
%	8	36	36	11	3		42	44	47
Tutkimuksen kohderyhmä		54 hlöä			Vastaajien määrä		36 hlöä		