

Hakijakokemuksen mittaaminen ja kehittäminen hyödyntäen jatkuvan parantamisen mallia Azets Insight Oy:ssä

Tuuli Hämäläinen



Tekijä Tuuli Hämäläinen	
Suuntautuminen Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma (ylempi AMK)	
Opinnäytetyön nimi Hakijakokemuksen mittaaminen ja kehittäminen hyödyntäen jatkuvan parantamisen mallia Azets Insight Oy:ssä	Sivumäärä + liitesivumäärä 64 + 13
<p>Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli tutkia hakijakokemuksen nykytilaa ja tunnistaa sen kehittämisen kohteita luomalla jatkuvaan käyttöön tuleva hakijakokemuskysely ja jatkuvan parantamisen malli kohdeorganisaatio Azets Insight Oy:ssä. Azets Insight Oy on Suomessa toimiva noin 700 hengen asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa talous-, palkka- ja henkilöstöhallinnon palveluita sekä näihin liittyviä ohjelmistoratkaisuja.</p> <p>Kehittämishankkeen tietoperustassa käytiin läpi hakijakokemuksen käsitettä ja sen muodostumista perehtymällä aiheeseen liittyviin teoreettisiin aineistoihin ja tutkimuksiin. Käsitellyissä malleissa ja menetelmissä hyödynnettiin osin vastaavaa aineistoa asiakaskokemuksen aihealueelta. Tietoperustassa käsiteltiin myös hakijakokemuksen merkitystä ja sen vaikutuksia. Lisäksi käytiin läpi hakijakokemuksen mittaamisen ja kehittämisen tapoja.</p> <p>Kehittämishankkeen tutkimusstrategia oli toimintatutkimus, jossa hyödynnettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Aineiston keruussa käytettiin kaikille Azetsin työnhakijoille suunnattua sähköistä kyselyä, joka otettiin jatkuvaan käyttöön maaliskuussa 2020. Tutkimusta varten analysoitiin vastauksia, jotka kyselyyn saatiin maaliskuun 2020 aikana. Kyselyn lisäksi syventävää tietoa kerättiin kuudelle hakijalle toteutettujen puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2020 aikana. Kehittämismenetelmänä käytettiin jatkuvan parantamisen menetelmää ja erityisesti PDCA-mallia.</p> <p>Tutkimusten tulosten perusteella selvisi, että hakijakokemuksen nykytila Azetsilla on melko hyvällä tasolla. Erityisesti puolistrukturoituihin haastatteluihin osallistuneet henkilöt arvioivat kokemuksensa erittäin positiivisiksi. Sekä kyselyssä että haastattelussa tuli kuitenkin esille kehittämiskohteita liittyen esimerkiksi valintaperusteiden avaamiseen, palautteen antamiseen ja henkilöarviointitilanteiden parempaan ohjeistamiseen.</p> <p>Tulosten perusteella tehtiin suunnitelma kehitystoimenpiteiden toteuttamiseksi sekä aloitettiin ensimmäiset kehittämistoimenpiteet. Lisäksi luotiin PDCA-menetelmään perustuva jatkuvan parantamisen malli tukemaan hakijakokemuksen systemaattista mittaamista ja kehittämistä.</p>	
Asiasanat Hakijakokemus, rekrytointi, työnhakijat, kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	1
1.2	Kehittämishankkeen rajaukset	2
1.3	Raportin rakenne	2
2	Hakijakokemus.....	3
2.1	Rekrytointi muutoksessa	3
2.2	Työnantajakuva.....	5
2.3	Hakijakokemuksen määritelmä	6
2.4	Hakijakokemuksen muodostuminen.....	6
2.5	Hakijan polku	9
2.6	Hakijakokemuksen merkitys ja vaikutukset	16
2.7	Hakijakokemuksen mittaaminen.....	17
2.8	Hakijakokemuksen kehittäminen ja johtaminen	19
2.9	Kehittämishankkeen viitekehys	20
3	Azets Insight Oy	22
3.1	Perustiedot Azetsista	22
3.2	Rekrytointiprosessi Azetsilla.....	22
3.3	Rekrytointin ja työnantajakuvaan kehittäminen Azetsilla	25
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	27
4.1	Tutkimusstrategia ja -menetelmät	27
4.2	Aineiston kerääminen ja analysointi	28
4.3	Aikataulu ja työvaiheet	30
4.4	Hakijakyselyn kuvaus ja toteutus	30
4.5	Puolistrukturoitujen haastattelujen kuvaus ja toteutus	32
4.6	Tutkimusten reliabiliteetti ja valideetti	34
4.7	Kehittämismenetelmät.....	36
4.8	PDCA-malli jatkuvan parantamisen menetelmänä	37
5	Tutkimustulokset hakijakokemuskyselystä ja -haastatteluista.....	40
5.1	Hakijakyselyn tulokset.....	40
5.2	Puolistrukturoitujen haastatteluiden tulokset	43
5.3	Tulosten analysointi	47
6	Hakijakokemuksen kehittäminen Azetsilla tuloksiin perustuen.....	51
6.1	Hakijakokemuksen kehittämissuunnitelma- ja toimenpiteet Azetsilla.....	51
6.2	PDCA-malli hakijakokemuksen jatkuvan parantamisen menetelmänä Azetsilla ..	56
7	Johtopäätökset.....	59
7.1	Tulosten ja tuotosten arviointi.....	59
7.2	Kehittämisehdotukset.....	60

7.3 Oma oppiminen.....	60
Lähteet	62
Liitteet.....	65
Liite 1. Esimerkki työpaikkailmoituksesta Azetsilla.....	65
Liite 2. Hakijakokemuskyselyn saate	67
Liite 3. Hakijakokemuskysely.....	68
Liite 4. Puolistrukturoitujen haastattelujen kutsu ja ohjeistus	70
Liite 5a. Puolistrukturoitujen haastattelujen runko (ensimmäinen versio)	71
Liite 5b. Puolistrukturoitujen haastattelujen runko (toinen kehitetty versio)	72
Liite 6. Ei-kiitos -viestipohjan uudistaminen	74
Liite 7. Henkilöarviointiohjeistuksen uudistaminen.....	76

1 Johdanto

Hakijakokemuksella tarkoitetaan sitä tunteiden ja ajatusten kokonaisuutta, joka hakijalle syntyy hänen osallistuessaan organisaation rekrytointiprosessiin. Hyvä hakijakokemus on erittäin merkittävässä roolissa tämän päivän rekrytoinneissa ja on yksi tehokkaimmista keinoista vahvistaa työnantajakuvaa ja saada hakijat kiinnostumaan yrityksestä mahdollisena työnantajana. Tästä syystä yhä useampi organisaatio on alkanut huolehtia tavoitteellisesti rekrytointiprosesseissa mukana olevien hakijoiden kokemuksesta. Hyvästä hakijakokemuksesta on etua kaikille organisaatiolle, mutta eniten siitä hyötyvät ne, joilla liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen on kiinni osajista, joista käydään kovaa kilpailua.

Kehittämishankkeen toimeksiantajana ja kohdeorganisaationa toimii Azets Insight Oy (myöhemmin Azets). Azets valikoitui kehittämishankkeen kohdeorganisaatioksi, koska se on kirjoittajan tämänhetkinen työnantaja, jossa hän on toiminut vuodesta 2014 lähtien HR-konsultointitehtävissä. Azets tarjoaa talous-, palkka- ja henkilöstöhallinnon palveluita sekä niihin liittyviä ohjelmistoratkaisuja muille yrityksille. Palvelualan yrityksenä Azetsin asiakkailleen tuottama lisäarvo perustuu vahvasti henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon. Yritys käy kovaa kilpailua alan parhaista osajista ja rekrytoinneissa on ollut haasteena saada riittävästi laadukkaita hakijoita. Lisäksi vaihtuvuutta pidetään liian suurena, joka lisää entisestään odotuksia ja paineita rekrytointeja kohtaan. Yllä mainittujen syiden takia Azets on linjannut yhdeksi strategiseksi painopisteekseen työnantajakuvan ja strategiaa tukevan yrityskulttuurin kehittämisen. Yksi tähän vahvasti liittyvä osa-alue on hakijakokemuksen mittaaminen ja kehittäminen, johon tässä työssä keskitytään.

1.1 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää, miten Azetsin hakijakokemusta voidaan parantaa sekä kehittää toimintamalli, jolla hakijakokemusta voidaan jatkuvasti arvioida. Kehittämishankkeessa selvitetään Azetsin hakijakokemuksen nykytila ja tunnistetaan sen kehittämisen kohteet luomalla jatkuvaan käyttöön tuleva hakijakokemuskysely. Lisäksi kehittämishankkeessa kerätään tietoa Azetsin työnantajakuvasta ja sen houkuttelevuudesta hakijoiden keskuudessa. Tulosten avulla rakennetaan suunnitelma hakijakokemuksen kehittämiseksi sekä toteutetaan ensimmäisiä kehittämistoimenpiteitä. Lisäksi työssä luodaan jatkuvan parantamisen malli hakijakokemuksen kehittämiseen. Näillä menetelmillä pyritään parantamaan Azetsin hakijakokemusta, jolla toivotaan olevan pidemmällä aikajännteellä positiivisia vaikutuksia myös Azetsin työnantajakuvaan, työntekijäkokemukseen sekä brändiin ja maineeseen yleisesti.

Kehittämistehtävä vastaa kysymyksiin:

- Mistä hakijakokemus muodostuu?
- Miten hakijakokemusta voidaan mitata ja arvioida?
- Mikä on hakijakokemuksen nykytila Azetsilla?
- Miten Azetsin hakijakokemusta voidaan parantaa?
- Miten jatkuvan parantamisen mallia voidaan soveltaa hakijakokemuksen mittaamisessa ja kehittämisessä Azetsilla?

1.2 Kehittämishankkeen rajaukset

Kehittämishankkeen painopiste on jatkuvaan käyttöön tulevan hakijakokemuskyselyn toteuttamisessa sekä jatkuvan parantamisen mallin luonnissa. Kehittämishankkeessa toteutetaan tutkimustulosten kautta nousevia kehittämistoimenpiteitä esimerkinomaisesti muutama. Hanke rajautuu maantieteellisesti Suomen Azets Insight Oy:ön, eikä koske Azets-konsernia muissa maissa. Hakijakokemuksen kokonaisuuden kannalta joissakin määrittelyissä siihen sisällytetään myös aika työsopimuksen kirjoittamisesta perehdyttämisen päättämiseen. Tässä työssä se on kuitenkin rajattu käsiteltävän aiheen ulkopuolelle eikä siihen liittyviä kysymyksiä sisällytetä tutkimuksiin.

1.3 Raportin rakenne

Raportin rakenne noudattaa järjestystä, jossa johdannon jälkeen toisessa luvussa tutustutaan hakijakokemukseen liittyvään teoriaan monipuolisen aineistokatsauksen ja ajankohtaisten tutkimuksien kautta, ja muodostetaan näin kehittämishankkeen viitekehys. Kyseisessä luvussa käsitellään muun muassa hakijakokemuksen määritelmää ja sen muodostumista, hakijan polkua sekä hakijakokemuksen mittaamista ja kehittämistä. Luvussa kolme esitellään tarkemmin Azetsia ja käydään läpi yrityksen rekrytointiin liittyvät prosessit ja toimintatavat. Lisäksi kerrotaan millaisia toimenpiteitä Azetsilla on jo tehty rekrytointien ja työnantajakuvan kehittämiseksi.

Neljännessä luvussa perustellaan työssä käytettävät menetelmät ja kuvataan tarkemmin toteutettu hakijakokemuskysely ja puolistrukturoidut haastattelut. Luvun lopussa käydään läpi myös sovellettava jatkuvan parantamisen menetelmä. Luvussa viisi esitellään kyselyn ja haastatteluiden kautta saadut tutkimustulokset sekä analysoidaan niitä tarkemmin. Kuu-dennessa luvussa kuvataan alustava kehittämissuunnitelma ja kehittämistoimenpiteet sekä luotu jatkuvan parantamisen malli hakijakokemuksen kehittämiseen Azetsilla. Seitsemännessä eli viimeisessä luvussa vedetään työn tuotokset ja hyödyt yhteen johtopäätösten muodossa ja pohditaan omaa oppimista kehittämishankkeen aikana.

2 Hakijakokemus

Tässä luvussa tarkastellaan rekrytointiin, työnantajakuvaan ja hakijakokemukseen liittyvää teoreettista aineistoa ja tutkimuksia. Luvussa on paikoitellen myös omaa aiheeseen liittyvää pohdintaa. Luvun lopuksi esitetään yhteenvetona kehittämishankkeen viitekehys. Tutkimusten osalta viitataan useaan otteeseen Oikotie Työpaikkojen ja Duunitorin teettämiin kyselyihin, jotta raporttiin on saatu mukaan tuoretta tietoa nimenomaan suomalaisten työnhakukäyttäytymisestä ja mielipiteistä sekä rekrytointiammattilaisten näkemyksistä.

Oikotie Työpaikkojen teettämän Näin Suomi hakee töitä -tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa suomalaisista työnhakijoina. Aineiston keruu suoritettiin kyselyllä elo–syyskuussa 2019 ja tutkimukseen osallistui 1500 suomalaista. (Oikotie Työpaikat 2019a, 2.) Lisäksi tarkastellaan Oikotie Työpaikkojen Näin Suomi rekrytoi -tutkimusta, jossa suomalaisilta rekrytointipäättäjiltä selvitettiin muun muassa rekrytoinnin trendejä ja tulevaisuutta sekä rekrytointimedioiden käyttöä. Kyseinen tutkimus toteutettiin vuonna 2018 toista kertaa. Kyselyaika oli maaliskuu–huhtikuussa 2018 ja vastauksia saatiin 200. (Oikotie Työpaikat 2018, 2.)

Duunitorin osalta viitataan kahteen toteutettuun tutkimukseen. Ensimmäinen on Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Tutkimus on toteutettu jo kahdeksan kertaa alkaen vuodesta 2013. Vuoden 2020 kysely toteutettiin helmi–maaliskuussa 2020 ja siihen vastasi yhteensä 255 rekrytoinnin ammattilaista tai rekrytoivaa esimiestä. (Duunitori 2020a, 2.) Lisäksi myöhemmin viitataan Duunitorin tekemään Suureen työnhakijatutkimukseen 2020. Kyseinen tutkimus toteutettiin vuonna 2020 ensimmäistä kertaa ja sen tavoitteena oli selvittää 18–64 -vuotiaiden suomalaisten kokemuksia työnhausta. Tutkimuksen tiedonkeruu tapahtui joulukuun 2019 ja tammikuun 2020 aikana ja siihen osallistui yli 3000 suomalaista. (Duunitori 2020b, 2.)

2.1 Rekrytointi muutoksessa

Työnhaku on muuttunut monilla aloilla työnantajakeskeisestä työnhakijakeskeiseksi. Hakijoilla on enemmän vaihtoehtoja ja valinnan varaa, ja he ovat vaativampia potentiaalisia työnantajia kohtaan. Tästä seuraa, että yritysten on entistä hankalampi täyttää avoimia paikkoja. Duunitorin (2020a, 5) kyselyn mukaan jopa 72 % vastanneista yritysten edustajista sanoi pätevien hakijoiden löytämisen vaikeutuneen viimeisen vuoden aikana. Kovenunut kilpailu osaajista on saanut työnantajat pohtimaan, kuinka heidän tulee toimia erotautuakseen kiinnostavana työnantajana. Myös rekrytointien määrät ovat olleet viime vuosina kasvussa. 69 % vastanneista kertoi rekrytointien määrän kasvaneen vuonna 2019 ja

59 % vastasi, että rekrytointien määrä tulee kasvamaan myös vuonna 2020 (Duunitori 2020a, 3). Näissä luvuissa ei kuitenkaan vielä näkynyt keväällä 2020 puhjenneen koronaepidemian vaikutukset, joita käsitellään kohta lisää.

Ihmiset myös hakevat töitä tai harkitsevat työpaikan vaihtamista entistä herkemmin. Oikotie Työpaikkojen (2019a, 5) työnhakijoille suunnatun kyselyn mukaan 39 % suomalaisista työkäisistä hakee tai harkitsee uutta työpaikkaa. Lisäksi 55 % suomalaisista, jotka eivät aktiivisesti hae uutta työtä, katselevat silti työpaikkailmoituksia (Oikotie Työpaikat 2019a, 5). Yritysten on myös hyvä muistaa, että niitä tarkastellaan ja arvioidaan potentiaalisina työnantajina silloinkin, kun heillä ei ole avoimia paikkoja (Miles 2018, 757).

Yleensä työpaikan vaihtamisen harkintaan liittyy sekä vetäviä että työntäviä syitä. Oikotie Työpaikkojen (2019a, 13) tutkimuksen mukaan palkkakehityksen varmistaminen on yleisin syy työpaikan vaihtamiseen harkitsemiseen. Työpaikan vaihtamisen syynä on monilla myös nykyisen työpaikan johtamiskulttuuri. Tärkeimpiä asioita uudessa työpaikassa ovat hyvä ilmapiiri, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista monipuolisesti ja kehittää omaa ammattitaitoa. (Oikotie Työpaikat 2019a, 5, 11, 13.) Duunitorin (2020b, 7) tutkimuksen mukaan tärkeimmät tekijät uutta työtä hakiessa ovat työnkuva ja työtehtävät, sijainti ja palkka. Myös työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työn merkityksellisyys nousevat esille tuloksissa (Duunitori 2020b, 7–8). Eri-ikäiset ihmiset kiinnittävät työn haussa huomiota eri asioihin. Vanhemmilla korostuu työn merkityksellisyys ja hyvä johtamiskulttuuri, kun taas nuoremmat arvostavat etenemismahdollisuuksia sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. (Duunitori 2020b, 7–8; Oikotie Työpaikat 2019a, 21–22.)

Vaikka rekrytointi on ollut isossa muutoksessa jo monen vuoden ajan, muutti kevään 2020 koronaepidemia tilannetta merkittävästi. Monien yritysten liiketoiminta seisahtui tai hiljeni huomattavasti, minkä takia useat organisaatiot keskeyttivät kaikki rekrytointinsa. Jos nyt raportin kirjoittamishetkellä tehtäisiin tutkimus, jossa kysyttäisiin tämän tai ensi vuoden rekrytointien määrän kehitystä, suurin osa yrityksistä todennäköisesti toteaisi niiden laskevan paljon. Koronaepidemia vaikuttaa myös hakijoiden käyttäytymiseen. Osalla aloista työnhakijoita voi olla enemmän, koska työntekijöitä on jouduttu lomauttamaan ja irtisanoimaan. Toisaalta sellaiset henkilöt, joilla on vakituinen työpaikka ja jotka ovat aiemmin harkinneet uusia työmahdollisuuksia, eivät ehkä nyt niin herkästi lähde vaihtamaan työpaikkaa epävarman tilanteen vuoksi. Koronaepidemian hillitsemiseksi tehdyt rajoitukset ovat myös muuttaneet lyhyessä ajassa rekrytointien tekemisen tapoja. Haastattelut ja henkilöarviointit suoritetaan etäyhteyksien avulla ja voi olla, että hakija ja rekrytoitava taho eivät kohtaa kertaakaan fyysisesti samassa tilassa hakuprosessin aikana. Nähtäväksi jää, miten korona muokkaa rekrytointien tapoja niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä.

2.2 Työnantajakuva

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, miten jokin organisaatio nähdään työnantajana. Mieli-kuva vaihtelee yksilöittäin riippuen esimerkiksi henkilön tiedoista, kokemuksista ja tuntemuksista. Organisaatio voi vaikuttaa työnantajakuvaansa kehittämällä työnantajabrändiään. Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan tavoitteellista työskentelyä sen eteen, että organisaatio herättäisi valituissa työntekijäkohderyhmissä positiivisia tunteita ja erottuisi työnantajana edukseen. Jokaisella organisaatiolla on työnantajabrändi, joka voi olla positiivinen tai negatiivinen. Jotkin organisaatiot eivät tiedä millainen heidän työnantajabrändinsä on, eivätkä kiinnitä siihen huomiota tai aseta sille tavoitteita, eivätkä käytä sitä tehokkaasti erottautuakseen kilpailijoistaan työmarkkinoilla. Tällöin vaarana on, että työnantajabrändi muotoutuu itsekseen, eikä se välttämättä välitä organisaation toivomaa viestiä. (Toivola 11.11.2019; Backhaus 2016, 193; Cascio & Graham 2016, 185.)

Hyvästä työnantajabrändistä on etua kaikille organisaatiolle, mutta erityisen tärkeää sen rakentaminen on silloin, kun halutuista osaajista käydään kovaa kilpailua (Rantanen 2019, 2). Duunitorin (2020a, 22) tutkimuksessa 91 % vastaajista oli sitä mieltä, että hyvä työnantajakuva on ratkaisevaa rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Vahva työnantajabrändi onkin yhdistetty laadukkaiden hakemusten määrän kasvuun, työntekijöiden sitoutumiseen, parempiin työsuorituksiin sekä asiakastyytyväisyyden tason nousuun ja tuottavuuden kasvuun. (Backhaus 2016, 196; Cascio & Graham 2016, 186; Mosley & Schmidt 2017, 8–9.)

Työnantajabrändiä rakennetaan tuottamalla ja julkaisemalla tavoiteltavien kohdeyleisöjen mielestä kiinnostavaa sisältöä yritykseen kytkettävistä teemoista. Näin viestimällä on tarkoituksena kasvattaa potentiaalisen hakijan tietoisuutta ja mieltymystä, kunnes hän on valmis hakemaan yritykseen. (Rantanen 2019, 3.) Mielenkiintoista sisältöä voivat olla esimerkiksi työntekijätarinat, infograafit ja tilastot, kuvat ja videot tai pelit. Työnantajabrändiviestinnässä valitaan käytettävät kanavat sen mukaan, mistä todennäköisimmin halutut osaajat löytyvät. Parhaat sisältökanavat ovat monesti ilmaisia, kuten yrityksen nettisivut, blogit ja julkaisut eri sosiaalisen median kanavissa. (Mosley & Schmidt 2017, 17–19.) Yleisimmät työnantajabrändiviestinnässä käytettävät sosiaaliset mediat ovat Facebook, LinkedIn ja Instagram. Myös Twitter ja YouTube ovat potentiaalisia täydentäviä vaihtoehtoja. Medioita valittaessa on hyvä tiedostaa niiden erilaiset luonteet, eli kuinka joihinkin sopii virallisempi ja joihinkin rennompaa sävyä, sekä toimintalogiikka, eli miten saadaan eniten klikkauksia ja näkyvyyttä. (Rantanen 2019, 3–4.)

Suomalaiset yritykset ovat viime vuosina panostaneet paljon työnantajakuvan kehittämiseen. Duunitorin (2020a, 21) tutkimuksen mukaan vuonna 2019 työnantajakuvaan liittyvien kehittämiskohteiden kolmen kärjessä olivat urasivujen rakentaminen, sisäisen työnantajakuvan mittaaminen ja työnantajalupauksen muotoilu. Vuoden 2020 listalla olivat aiemmasta kärkikolmikosta mukana työnantajalupauksen muotoilu, mutta sen lisäksi sinne oli noussut työnantajakuvastrategia sekä aiempina vuonna sijalla 11 ollut hakijakokemuksen mittaaminen. Kyselyssä kysyttiin vastaajilta myös, mihin he kiinnittävät huomiota jatkossa eli vuosina 2021–2022. Vastauksissa tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi nousi hakijakokemuksen mittaaminen, toisena oli ulkoisen mielikuvan mittaaminen ja kolmantena työnantajakuvastrategia. (Duunitori 2020a, 21.) Vaikuttaa siis siltä, että yrityksissä on viime vuosina lähdetty kunnostamaan työnantajakuvaan liittyviä asioita sisältä käsin konkreettisin toimenpitein ja nyt ollaan siirtymässä strategisemmän kokonais kuvan hahmottamiseen ja suunnitelman kehittämiseen, johon kuuluu myös hakijakokemuksen sekä ulkoisen mielikuvan mittaaminen.

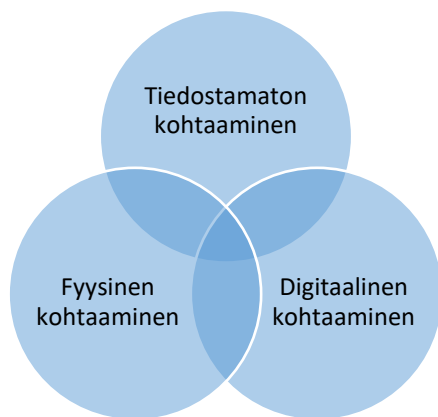
2.3 Hakijakokemuksen määritelmä

Salosen (2017, 33) määritelmän mukaan ”hakijakokemus on työnhakijan subjektiivinen ja kokonaisvaltainen kokemus rekrytointiprosessista, joka muodostuu hakijan ja yrityksen suoran tai epäsuoran vuorovaikutuksen seurauksena työnhaun yhteydessä.” Tämä kokemus muodostuu erilaisissa kohtaamispisteissä, jotka tapahtuvat rekrytointiprosessin aikana sekä ennen ja jälkeen sen. Työnhakijan hakijakokemusta rekrytointiprosessin aikana voidaan verrata asiakaskokemukseen. Siinä missä asiakaskokemus kattaa kaikki kohtaukset yrityksen kanssa asiakkaan esimerkiksi etsiessä tietoa tuotteesta tai palvelusta, asioidessa myyjän kanssa ja ostaessa tuotteen, myös hakijakokemus ilmenee monissa eri kohtaamispisteissä, joissa työnhakija kohtaa yrityksen. Näitä hetkiä voivat olla esimerkiksi työpaikkailmoituksen huomaaminen, hakemuksen jättäminen, haastattelussa käyminen ja valituksi tai hylätyksi tuleminen. Myös asiakaspolkua voidaan soveltaa rekrytointiprosessiin. Samalla tavalla kuin yritykset pyrkivät hallitsemaan asiakaspolkua, myös rekrytointiprosessia voidaan pyrkiä tarkastelemaan tunnistamalla yrityksen ja työnhakijan kohtaamispisteet ja niiden vaikutukset hakijakokemukseen. (Salonen 2017, 33–34.)

2.4 Hakijakokemuksen muodostuminen

Kuten äsken mainittiin, hakijakokemusta voidaan lähestyä samojen menetelmien kautta kuin asiakaskokemusta. Ahvenainen, Gylling & Leino (2017, 33) jakavat asiakaskokemuksen osatekijät digitaaliseen, fyysiseen ja tiedostamattomaan kohtaamiseen (kuvio 1). Fyysisellä kohtaamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas ja yrityksen edustaja kohtaavat kasvoitusten. Digitaalisessa ympäristössä asiakas voi esimerkiksi etsiä tietoa yrityksestä

tai sen tuotteista internetistä. Tiedostamaton kohtaaminen liittyy henkilön mielikuviin yrityksestä, johon vaikuttavat hänen aiemmat olettamuksensa, näkemyksensä ja kokemuksensa sekä esimerkiksi mainonta. (Ahvenainen ym. 2017, 34.)



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen osatekijät (Ahvenainen ym. 2017, 33)

Digitaalinen kohtaaminen

Digitaaliselle kohtaamiselle on tyypillistä, että yritys ei voi olla varma tai pysty hallitsemaan, missä asiakas törmää siihen ensimmäisen kerran. Ostaja voi esimerkiksi hakea tietoa yrityksestä tai sen palveluista ja tuotteista hakukoneella ja päätyä yrityksen kotisivuille, lukemaan arvioita kolmannen osapuolen sivulta tai tutustumaan yrityksen sosiaalisen median kanaviin. Yrityksen on tärkeää pyrkiä tarjoamaan relevanttia, ostajaa auttavaa digitaalista sisältöä ostoprosessin eri vaiheisiin. Mitä enemmän ja mitä aiemmin ostajan kannalta oleellista tietoa voidaan antaa, sitä aiemmin pystytään myös rakentamaan luottamusta ja herättämään kohderyhmien kiinnostus. Mikäli prosessi etenee kohtaamiseen, molemmat osapuolet ovat valmiimpia ja päästään todennäköisemmin sujuvammin yhteisymmärrykseen. Yrityksen olisi suositeltavaa avata aidosti ja avoimesti ajatuksiaan sekä asiantuntijuuttaan. Tekniseltä kannalta on tärkeää ottaa myös huomioon sivujen ja palveluiden käytettävyys mobiililaitteilla. (Ahvenainen ym. 2017, 39, 42.)

Hakijakokemuksen kannalta digitaalisia kohtaamispisteitä on yleensä useita. Hakija näkee työpaikkailmoituksen esimerkiksi työnhakusivustolla tai jossain sosiaalisen median kanavassa. Tämän jälkeen hän saattaa etsiä tietoa yrityksestä hakukoneiden avulla, päätyä lukemaan arvioita yrityksestä sekä tutustua yrityksen kotisivuihin. Samalla lailla kuin asiakkaalle pyritään tarjoamaan relevanttia sisältöä valintapäätöksen tueksi, tulisi sellaista pyrkiä tarjoamaan myös potentiaaliselle työnhakijalle. Työnhakijaa kiinnostavat luultavasti paitsi yrityksen perustiedot, tuotteet ja palvelut, myös minkälaista työskentely yrityksessä tulisi olemaan. Kotisivuilta olisi siis hyvä löytyä urasivusto, jossa työntekijöiden arkea voidaan avata esimerkiksi työntekijätarinoiden ja videoiden muodossa. Mikäli hakija päättää

hakea tehtävää, hän lähettää hakemuksensa yleensä sähköisen rekrytointijärjestelmän kautta. Sekä hakemisen että työpaikkojen selailun tulisi olla mahdollista mobiililaitteilla. Digitaalisia kohtaamisia tulee myös hakuprosessin edetessä, kun osa hakijaviestinnästä hoidetaan digitaalisesti. Lisäksi haastattelut on mahdollista toteuttaa videoneuvotteluohjelmilla.

Fyysinen kohtaaminen

Vaikka digitaalisen kokemuksen merkitys korostuu koko ajan teknologian kehittyessä, ei sen ole tarkoitus korvata kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä, vaan tukea ja rikastuttaa sitä. Kun yritys ja asiakas kohtaavat, on asiakkaalla jo käsitys tarpeistaan ja vaihtoehtoista. Koska asiakas investoi aikaansa tavatakseen yrityksen edustajan, tulee kohtaamiseen mennä valmistautuneena ja tarjota aitoa arvoa. Tärkein työkalu on tunnistaa asiakkaan tunnetilat ja tarpeet sekä niiden perusteella mukauttaa kokemusta asiakkaalle sopivaksi. Asiakkaita tulisikin aina palvella yksilöllisesti. (Ahvenainen ym. 2017, 56–57.)

Hakijan polulla fyysiset kohtaamiset tapahtuvat yleensä haastatteluiden yhteydessä. Siinä missä hakija on hakiessaan perehtynyt yritykseen, myös yrityksen edustajan on tärkeää perehtyä kunnolla hakijaan. Apuna rekrytoivalla henkilöllä on yleensä hakijan toimittama ansioluettelo ja hakemus. Rekrytoivan henkilön on tärkeää tuoda esille, että hän on käynyt dokumentit huolella läpi ja esittää niihin pohjautuvia tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun aikana on aidosti kuunneltava hakijaa ja pyrittävä selvittämään, onko yrityksellä tarjota häntä kiinnostavia työtehtäviä ja samalla kartoittaa henkilön sopivuus yritykseen ja haettuun positioon.

Tiedostamaton kohtaaminen

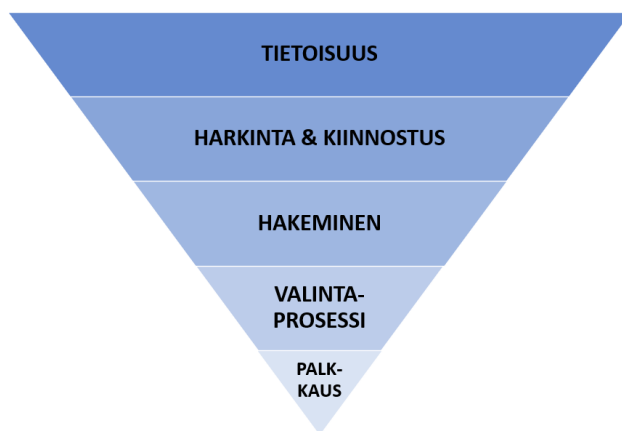
Tiedostamaton kohtaaminen eli brändikokemus muodostuu kaikkien yritykseen liitettyjen, hallittujen ja hallitsemattomien, miellelyhtymien summana. Siihen vaikuttavat esimerkiksi viestintä, tuotteet ja palvelut, kosketuspisteet ja yrityskulttuuri. Vaikka yritys ei voi ikinä olla täysin varma siitä, millainen mielikuva asiakkaalle lopulta syntyy, voi se kuitenkin aktiivisesti tehdä töitä sen eteen, että kokemus tai kuvitelma brändistä olisi mahdollisimman positiivinen ja kokemus kanavasta riippumatta korkeatasoinen. (Ahvenainen ym. 2017, 44, 46.) Työnhakijan osalta tiedostamaton kokemus liittyy hakijan mielikuviin yrityksestä työnantajana eli yrityksen työnantajakuvaan. Kuten asiakaskokemuksen kohdalla, yritys ei voi hallita hakijoiden mielikuvia, mutta se voi pyrkiä aktiivisesti rakentamaan ja kehittämään positiivista työnantajakuva. Työnantajakuva käsiteltiin raportissa luvussa 2.2.

Digitaalinen, fyysinen ja tiedostamaton asiakaskokemus liittyvät saumattomasti toisiinsa. Ylivoimaisen kokemuksen tuottaminen yhdessä näistä voi nostaa kahden muun kokonaisuuden tuottamaa kokemusta. Vastaavasti yksi näistä tekijöistä voi laskea muiden arvoa. Esimerkiksi vaikka asiakaskokemus olisi fyysisesti ja digitaalisesti hyvä, ostopäätös voi jäädä syntymättä, jos yrityksen tai tuotteen maine on negatiivinen. Tällöin siis tiedostamaton kokemus vaikuttaa lopputulokseen. (Ahvenainen ym. 2017, 34.)

Samoin hakijakokemuksen kohdalla fyysinen, digitaalinen ja tiedostamaton kokemus muodostavat kokonaisuuden ja vaikuttavat toinen toisiinsa ja yhden osa-alueen vaikutus toiseen voi olla merkittävä. Henkilö voi esimerkiksi päättää jättää hakematta tehtävää tai vetäytyä hausta, jos yrityksellä on kyseenalainen maine. Tai mikäli yrityksen maine on hyvä ja digitaaliset kohtaamiset ovat sujuneet hyvin, huono fyysinen kohtaaminen eli esimerkiksi huonot haastattelukokemukset voivat kuitenkin pilata muuten positiivisen kokonaisuuden.

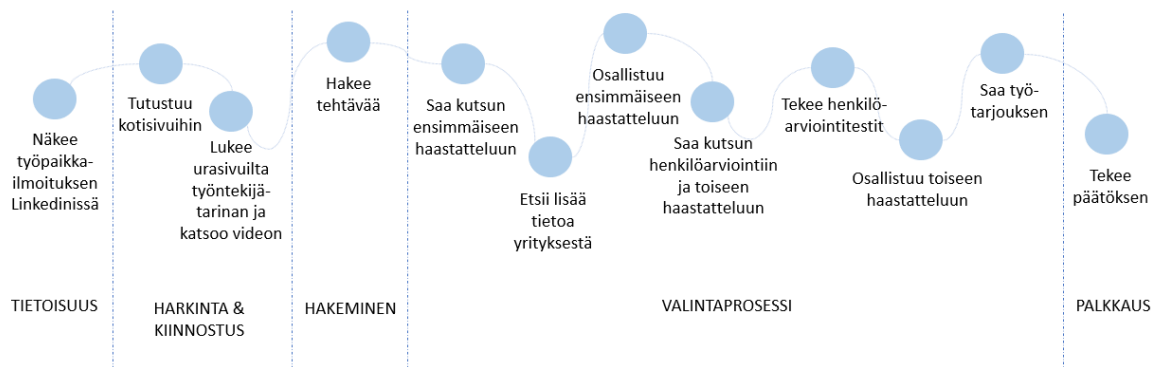
2.5 Hakijan polku

Samalla lailla kuin ostajat käyvät läpi ostoprosessin aikaisia sekä sitä edeltäviä ja seuraavia vaihteita, jotka voidaan kuvata asiakassuppilona, hakijat käyvät läpi eri vaihteita etsiesiään ja hakiessaan uusia työmahdollisuuksia. Hakijan vaiheet ovat tietoisuus, harkinta ja kiinnostus, hakeminen, valintaprosessi ja palkkaus (kuvio 2). Tietoisuusvaiheessa potentiaalinen hakija tulee tietoiseksi yrityksestä ja sen työnantajabrändistä. Harkinta- ja kiinnostusvaiheessa hän etsii tietoa yrityksestä, vertailee sitä mahdollisesti muihin alan toimijoihin ja päättää, mikä yritys häntä kiinnostaa eniten. Hakuvaiheessa hakija hakee avointa paikkaa ja valintaprosessin aikana hän käy läpi yrityksen rekrytointiprosessin eri vaiheet. Palkkausvaiheessa hakijasta tulee uusi työntekijä. (TalentLyft 2018.)



Kuvio 2. Hakijan polun vaiheet (mukaillen TalentLyft 2018)

Hakijan polun aikana hakijalla on monia kosketuspisteitä yrityksen, sen brändin ja yrityksen edustajien kanssa. Jokainen kohtaamispiste muodostaa pienen palasen hakijakokemuksesta ja jokaisessa kohtaamispaikassa on mahdollisuus rakentaa tai vahingoittaa organisaation ja hakijan välistä suhdetta. Yrityksen on tärkeää katsoa kokonaisuutta ja mallintaa hakijan matka. Kun ymmärtää matkan kokonaisuudessaan, tuntee hakijakokemuksen tuottamiseen vaikuttavat tekijät ja riskit. Tavoitteena on näin ymmärtää paremmin hakijoiden tarpeita, toiveita ja pelkoja prosessin eri vaiheissa. Tämä tarjoaa mahdollisuuden hakijakokemuksen jatkuvalle kehittämiselle ja systemaattiselle parantamiselle. (TalentLyft 2018; Ahvenainen ym. 2017, 72, 74–75.) Hakijan polku voidaan esittää visuaalisessa muodossa, joka auttaa tarkastelemaan prosessia hakijan näkökulmasta. Hakijan polku ja hakijan kokemat kosketuspisteet ovat aina yksilöllisiä. Ne eroavat yleensä sekä rekrytointi- että hakijakohtaisesti. (TalentLyft 2018.) Kuviossa 3 on esitetty yleisellä tasolla esimerkki yhdestä mahdollisesta hakijan polusta eri kosketuspisteineen.



Kuvio 3. Esimerkki hakijan polusta ja eri kosketuspisteistä

Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin joitakin hakijan matkallaan kohtaamista eri kosketuspisteistä ja rekrytointiprosessin vaiheista sekä mihin asioihin organisaatioiden tulisi erityisesti kiinnittää huomiota pyrkiessään tuottamaan parempia hakijakokemuksia.

Työpaikkailmoitus

Työpaikkailmoituksella yritys pyrkii houkuttelemaan tehtävään ja yritykseen sopivia henkilöitä osallistumaan hakuprosessiin. Hyvin tehdyllä ilmoituksella yritys voi auttaa hakijaa arvioimaan jo ilmoituksen perusteella, voisiko hän onnistua työssä, ja auttaa hakijaa myös kuvittelemaan, millaista hänen elämänsä olisi yrityksen palveluksessa. (Oikotie Työpaikat 2019a, 38.) Lisäksi työpaikkailmoitus on mahdollisuus rakentaa työnantajabrändiä ja vaikuttaa myös tuleviin rekrytointeihin. Hakijat lukevat työpaikkailmoituksia paitsi etsiäkseen kiinnostavaa työpaikkaa, myös seuratakseen niiden kautta omaa alaa ja kiinnostavia työnantajia. (Oikotie Työpaikat 2019a, 23.) Massasta eroavat työpaikkailmoitukset ovat hakijan

näkökulmasta mielenkiintoisempia ja niiden parissa vietetään tutkitusti enemmän aikaa ja ne kerryttävät myös enemmän hakemuksia (Oikotie Työpaikat 2019b, 5).

Hyvä työpaikkailmoitus on selkeä ja realistinen, ja siitä käy ilmi keskeisimmät kohdat työtehtävästä, työympäristöstä sekä organisaatiokulttuurista ja yrityksen arvoista (Cascio & Graham 2016, 187; Oikotie Työpaikat 2019b, 5). Oikotie Työpaikkojen (2019a, 26) teettämän tutkimuksen mukaan hakijoiden mielestä tärkeimpiä tietoja työpaikkailmoituksessa ovat tehtävässä vaadittava osaaminen, työpaikan sijainti, palkka, millaista persoonaa tehtävään haetaan, tarkka tehtävänkuvaus ja kuvaus työn arjesta. Lupailut dynaamisesta näköalapaikasta eivät riitä, vaan pitää kertoa konkreettisesti, mitä työ sisältää. Jos palkka ja palkitseminen päätetään avata ilmoituksessa, hakija pystyy miettimään, onko tehtävä hänelle taloudellisesti ja toimeentulon kannalta mielekäs. Tämä voi säästää sekä hakijan että rekrytoivan tahon aikaa. (Toivola 2019, 4.)

Ilmoituksesta tekee mielenkiintoisemman, jos siinä kerrotaan tulevien tiimikaverien ja esimiehen nimet ja roolit. Ihmisten esittely työpaikkailmoituksessa todennäköisesti lisää relevanttien hakemusten määrää. Työpaikkailmoituksessa voidaan myös hieman tehtävästä riippuen kertoa millaisilla työkaluilla, -välineillä tai -menetelmillä työtä tehdään tai jos työn tekijä saa itse valita ne. Ilmoituksessa voidaan myös avata tarkemmin työn tavoitteita ja miten onnistumista mitataan, jolloin hakija voi itse paremmin arvioida, olisiko hänellä edellytyksiä saavuttaa asetetut tavoitteet. Ilmoituksessa ei myöskään tarvitse arkailla kertoa, mikä työssä on haasteellista tai vaikeaa. Monia hyviä hakijoita sopivat haasteet ja ajoittaiset vaikeudet saattavat motivoida. Olemalla avoin työn haasteellisista puolista, organisaatiolla on mahdollisuus herättää enemmän kiinnostusta ja luottamusta. Ilmoituksessa on myös hyvä kertoa, miten yritys kouluttaa henkilöstöään ja kasvattaa työntekijöiden ammat-tiosaamista työsuhteen aikana. (Toivola 2019, 4–5.)

Ilmoituksessa tulisi löytyä henkilön nimi yhteystietoineen, johon voi olla yhteydessä kysymysten herätessä tai halutessa lisätietoja tehtävästä tai rekrytointiprosessista. Rekrytointiprosessin vaiheet ja aikataulu kannattaa kuitenkin avata ainakin jollakin tasolla jo työpaikkailmoituksessa. Näin hakija pystyy etukäteen varautumaan seuraaviin vaiheisiin ja toisaalta tämä myös vähentää kyselyjä. (Toivola 2019, 4–5.) Lopuksi työpaikkailmoituksen tulee luonnollisesti sisältää myös selkeät hakuohjeet ja linkki hakulomakkeelle (Miles 2018, 760).

Työpaikkailmoitusten ja rekrytointimarkkinoinnin kanavat

Oikotie Työpaikkojen (2019a, 29) teettämässä tutkimuksessa työnhakijat pitivät hyödyllisimpänä työnhaun kanavina mol.fi:tä, Oikotietä, Monsteria, Kuntarekryä ja TE-toimistoa.

Oikotie Työpaikkojen (2018, 6) toisen, rekrytointia tekeville suunnatun kyselyn kärjessä olivat LinkedIn, Oikotie, Facebook, mol.fi ja Monster. Duunitorin (2020a, 10) vastaavassa tutkimuksessa, jossa parasta työpaikkailmoituksen kanavaa kysyttiin rekrytointia tekeiltä henkilöiltä, listalta ylimpinä löytyivät Duunitori, LinkedIn, TE-palvelut ja Oikotie. Samassa tutkimuksessa 84 % vastaajista piti sosiaalista mediaa erittäin tehokkaana rekrytoinnin välineenä, jonka kanavista merkittävimpinä pidettiin LinkedIniä ja Facebookia. Myös Instagram oli erityisesti viimeisen vuoden aikana lisännyt suosiotaan rekrytointikanavana. (Duunitori 2020a, 8, 11, 13.)

Tulokset tärkeimmistä kanavista siis vaihtelevat riippuen keiltä kysytään ja kuka tutkimuksen toteuttaja on. Todennäköistä on, että kyselyn toteuttajan vastaajajoukosta löytyy enemmän kyseisen palvelun käyttäjiä. Lisäksi käytetyt ja hyväksi todetut kanavat ovat monesti hyvin toimiala- ja tehtäväkohtaisia, eikä yrityksen kannata suoraan ottaa mallia tämän tyyppisistä yleisistä tutkimuksista. Sen sijaan yrityksen on tärkeää tunnistaa omat hakijakohderyhmänsä ja se, missä kanavissa heidät parhaiten tavoittaa. Hakijoilta voi myös hakulomakkeella tai haastattelun yhteydessä kysyä, mistä kanavasta he saivat ensimmäisenä tiedon avoimesta paikasta ja mitä kanavia he eniten seuraavat. Duunitorin (2020a, 10) tutkimuksessa sisäisistä kanavista erittäin tärkeiksi miellettiin omat kotisivut, henkilöstön verkostot sekä haku organisaation sisällä. Tämä tulos on todennäköisesti yleistettävissä suurimpaan osaan organisaatioita. Tutkimuksessa merkitseväksi on myös se, että työpaikkojen selailuun käytettiin 73 % mobiililaitteita ja määrä on kasvanut joka vuosi. Yhtä lailla tietokoneella työpaikkojen selailu on ollut vuosi vuodelta laskussa ja oli tutkimuksen aikaan vain 22 %. (Duunitori 2020a, 7.) Työpaikkailmoitusten tulee siis olla skaalautuvia ja olla selailtavissa helposti erilaisilla mobiililaitteilla.

Lopuksi yrityksen on hyvä muistaa, että työpaikkailmoitusten ja yrityksen kotisivujen lisäksi potentiaalinen hakija etsii ja arvioi myös muualta yrityksestä saatavissa olevaa tietoa, kuten arvosteluja tai jaettuja kokemuksia. Näiden kanavien ja sivustojen sisältöihin yritys ei voi suoraan vaikuttaa, muuten kuin pyrkimällä tarjoamaan kaikille hakijoilleen hyvän hakijakokemuksen ja työntekijöilleen hyvän työntekijäkokemuksen. Tiedonhaku ennen hakupäätöstä on hyvin tyypillistä. 61 % Glassdoorin käyttäjistä kertoo etsivänsä yrityksestä arvioita ennen päätöstään hakea. Jos hakija hakee ja etenee rekrytointiprosessissa haastatteluihin, hän luultavasti etsii uudestaan tietoa yrityksestä vielä tarkemmin. (Miles 2018, 757.)

Hakeminen

Yrityksen tulisi pyrkiä tekemään hakeminen mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi hakijalle sekä kunnioittaa hakijan hakemiseen käyttämää aikaa ja vaivaa. Hakijakokemuksen

kannalta on erittäin tärkeää, kuinka kauan aikaa hakemiseen menee. (Carpenter 2013, 205.) Duunitorin (2020b, 19) teettämän tutkimuksen mukaan hakijat kokivat työn hakemisessa kaikista turhauttavimmaksi asiaksi työnhakulomakkeiden täyttämisen. Toisen tutkimuksen mukaan jopa 60 % hakijoista oli keskeyttänyt hakemuksen jättämisen hakemuslomakkeen pituuden ja monimutkaisuuden vuoksi (McCarthy 2018, 148).

Hakulomake kannattaa siis pyrkiä pitämään mahdollisimman lyhyenä ja kerätä hakijasta vain kaikkein välttämättömimmät tiedot. Esimerkiksi kotiosoitetta on turha kysyä, ellei hakijalle ole tarkoitus lähettää mitään postitse. Tarkempia tietoja voi yksittäisiltä hakijoilta kysyä aina myöhemmin. On hyvä varmistaa, että hakulomakkeen täyttäminen onnistuu myös mobiilisti. (Toivola 2019, 6–7.) Duunitorin (2020a, 8) tutkimuksessa nousi esille, että jopa 79 % vastaajista uskoi suurimman osan työnhausta tapahtuvan mobiililaitteella viiden vuoden kuluttua. Hakemusten pyytäminen sähköpostitse voi vaikuttaa kätevältä ja edulliselta vaihtoehdolta, mutta saattaa herättää hakijassa huolia tietoturvasta. Kuitenkin jopa 23 % yrityksistä käyttää edelleen sähköpostia hakemusten vastaanottamiseen (Duunitori 2020a, 14). Hyvä rekryointijärjestelmä on hakijaystävällinen, tarjoaa rekrytoivalle taholle tavan hakemusten tehokkaaseen seulontaan ja rekryointiprosessin seurantaan sekä varmistaa tietojen turvallisen käsittelyn.

Haastattelut ja henkilöarvioinnit

Kaikissa hakuprosessin vaiheissa ja erityisesti haastattelutilanteissa on tärkeää kohdella hakijoita lämpimästi ja arvostavalla tavalla. Kaikille hakijoille on hyvä tuoda esille, kuinka arvostettuja ja tärkeitä he ovat alusta loppuun asti, eri yhteyksissä, niin kirjallisesti kuin suullisesti. (McCarthy 2018, 149, 152.) Haastattelutilanteissa tulee pyrkiä minimoimaan hakijan hermostuneisuutta, johon voidaan vaikuttaa esimerkiksi aloittamalla helpoilla ja mukavilla kysymyksillä sekä luomalla haastattelutilanteesta mukava ja rauhallinen kohtaaminen ilman kiireen tuntua. Hakijaa tulee kuunnella tarkasti ja antaa hänen kertoa asiansa ilman keskeytyksiä. Lisäksi on hyvä varmistaa, että hakijalla on mahdollisuus kysyä kysymyksiä. (McCarthy 2018, 152; Finn 2017, 240.)

Etukäteen hakijalle on hyvä kertoa, ketkä ovat paikalla haastattelussa ja mitkä ovat heidän roolinsa. Hakija tarvitsee myös tarkat saapumis- ja ilmoittautumisohjeet. Rekryointiin osallistuvien henkilöiden on syytä varata haastattelulle riittävästi aikaa ja välttää esimerkiksi seuraavan haastattelun tai palaverin sopimista suoraan aiemman haastattelun perään. Rekryointiin osallistuvien tulee valmistautua haastatteluun huolella etukäteen ja miettiä haastattelukysymykset. Jos haastatteliijoita on useita, on hyvä sopia roolituksesta ja työnjaosta. (Toivola 2019, 10–11.)

Haastattelun aluksi hakijalle kerrotaan, mitä haastattelussa tulee tapahtumaan, ja missä kohtaa on aikaa hänen kysymyksilleen. Hakijalle on hyvä antaa tilaa ja mahdollisuus tuoda esille työn kannalta oleellinen osaaminen ja soveltuvuus tehtävään. Hakijalta ei saa kysyä liian henkilökohtaisia tai työn kannalta epärelevanttejä kysymyksiä. Haastattelun lopuksi hakijalle kerrotaan, miten rekrytointiprosessi tulee jatkumaan ja koska hän saa seuraavan kerran tietoa asiasta. Hakijalle on tärkeää luoda selkeät odotukset kertomalla, kuinka, milloin ja kuinka usein häneen ollaan yhteydessä. (Toivola 2019, 11; Finn 2017, 240). Hakijalle voi myös haastattelutilanteen päätteeksi kertoa suoraan, mutta ystävällisellä tavalla, jos tiedetään, että prosessia ei jatketa hänen kanssaan. Monet hakijat arvostavat suoraa palautetta jo varhaisessa vaiheessa. (Finn 2017, 240.)

Henkilöarvioinnit tarjoavat yritykselle paljon arvokasta lisätietoa päätöksenteon tueksi, mutta hakijat eivät aina näe niiden hyötyjä ja voivat reagoida niihin negatiivisesti. Negatiiviset reaktiot voivat näkyä epäreilouden kokemuksena, heikentyneenä motivaationa tai hermostuneisuutena. Tätä voidaan välttää antamalla hakijoille tietoa henkilöarviointiprosessista eli mitä testejä käytetään, miksi juuri nämä testit on valittu, paljonko jokaiseen testiin menee aikaa ja mitä hakijan odotetaan tekevän. Mikäli testeistä ei käy ilmi, tulee selittää, miten testit liittyvät haettuun tehtävään. Hakijalle pitää myös antaa palautetta testeistä. (McCarthy 2018, 148, 151–152.)

Haun päätös ja palaute

Työtarjous ja neuvotteluprosessi vaikuttavat hakijakokemukseen ja hakijan käsitykseen yrityksestä. Hakija arvioi neuvotteluprosessin yhteydessä, kuten myös koko rekrytointiprosessin aikana, kokemaansa tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta. (Miles 2018, 760–761.) Ei-valittujen osalta on erityisen tärkeää, miten ei-kiitos -viestintä hoidetaan. Siihen on hyvä olla selkeät toimintatavat eli kuka, milloin ja miten se tehdään. Haastatteluvaiheessa olleiden osalta on hyvä, että kielteisestä päätöksestä ilmoitetaan puhelimitse ja sen tekee henkilö, joka on ollut mukana haastattelussa. Kaikille hakijoille pitäisi pyrkiä antamaan mahdollisimman nopeasti tieto prosessin lopputuloksesta. (Toivola 2019, 8, 13).

Ei-valittu hakija voi myös odottaa jatko-ohjeita. Jos kyseessä on hyvä hakija, hänet voidaan ohjata muihin organisaation hakuihin tai kertoa, että hänet pidetään mielessä tulevia hakuja ajatellen. (Miles 2018, 761.) Joskus kielteisen viestin pehmentämiseksi lisätään kaikille tämän tyyppinen maininta, mutta sitä olisi suositeltavaa käyttää vain silloin, jos hakija oikeasti nähdään potentiaalisena muita yrityksen tehtäviä ajatellen, eikä herättää turhia toiveita. Jos hakija karsiutuu jo ennen haastatteluvaihetta, on hyvä avata, millä perusteella haastatteluvaihe päätettiin. Näin hakija pystyy ymmärtämään tilanteen ja suhteuttamaan omat taitonsa ja ominaisuutensa valintakriteereihin. (Toivola 2019, 12–13.)

Haastattelussa olleelta hakijalta voi kysyä, millaista palautetta hän haluaisi ja pyrkiä sellaisen antamiseen. Jos taas hakija ei ole kiinnostunut saamaan palautetta, niin tällöin sitä ei ole myöskään välttämätöntä antaa. Mikäli hakija haastatellaan, osa palautteesta on hyvä antaa kasvokkain heti haastattelun päätteeksi. Jos palautetta annetaan myöhemmin, on pyrittävä siihen, että palautteen antaa joku sellainen henkilö, jonka hakija on tavannut. Lopuksi myös hakijalta kannattaa pyytää palautetta rekrytointiprosessista ja siitä, miten hakijakokemusta voitaisiin jatkossa entisestään parantaa. (Toivola 2019, 12–13.)

Viestintä ja haun eteneminen

Viestintä on tärkein elementti hyvän hakijakokemuksen muodostumisessa ja sisältää niin viestinnän tavan, välineet, sävyt kuin ajoituksen (Miles 2018, 760). Viestinnän avulla hakijalle voidaan jättää yrityksestä positiivinen mielikuva riippumatta siitä, tuleeko hakija valituksi vai ei (Oikotie Työpaikat 2019b, 5–6). Ei-valituille viestiminen on tärkeä vaihe, joka kertoo organisaation arvostuksesta ja tavasta hoitaa asia niin, että pyritään minimoimaan negatiivinen tunne. Viestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, hakeeko hakija joskus uudestaan organisaatioon, mitä hän kertoo hausta ja yrityksestä ystävilleen, mitä hän julkaisee siitä sosiaalisen median kanaviin ja jatkaako hän yrityksen palveluiden käyttämistä asiakkaan roolissa. Viestintää tuottaessa tulisi myös muistaa, että sen sisällön tulisi heijastaa yrityksen brändiä ja kulttuuria. (Miles 2018, 760, 762.)

Hakijat on pidettävä kartalla haun etenemisestä kaikissa rekrytinnin vaiheissa ja heille pitää tiedottaa seuraavien vaiheiden aikataulusta ja päätöksistä (Oikotie Työpaikat 2019b, 5–6; Miles 2018, 761). Hakijat odottavat ajantasaista, tarkkaa sekä rehellistä ja läpinäkyvää viestintää (Carpenter 2013, 203). Duunitori (2020b, 18) kysyi, miten hakijat ovat kokeneet viestinnän työnhakuprosessin aikana ja jopa 56 % vastaajista sanoi kaipaavansa enemmän tietoa haun etenemisestä. Viestintä sekä rekrytointiprosessin hitaus koettiin turhauttavimmiksi asioiksi heti hakulomakkeiden täyttämisen jälkeen (Duunitori 2020b, 19). Jos prosessi on pitkä, hakijat voivat menettää kiinnostuksensa. Siksi hakijoiden mielenkiintoa on tärkeää pitää yllä säännöllisellä viestinnällä. (Miles 2018, 760.)

Hakijaviestinnässä pääsee pitkälle perusasioilla. Reagoidaan, kuitataan ja vastataan sekä viestitään mahdollisimman selkeästi ja riittävän usein hakuprosessin kaikissa vaiheissa (Finn 2017, 239–240). Kaikille hakijoille tulisi lähettää kuittaus hakemuksen perille saapumisesta. Sähköpostit ja tekstiviestit kannattaa allekirjoittaa jonkun henkilön nimellä eikä lähettää niitä no-reply -osoitteesta tai yhteissähköpostista. Mikäli rekrytinnin aikataulu muuttuu, on siitä syytä ilmoittaa kaikille vielä mukana oleville hakijoille mahdollisimman avoimesti ja pian. Joissakin tapauksissa, vaikka rekrytoivat tahot ovat jo päättäneet keiden

kanssa haastatteluihin edetään, haluavat he pitää joitakin hakijoita varalla, jos ensiksi haastatelluiden joukosta ei löydykään sopivia henkilöitä. Tällöin niin sanotussa ehkä-pinnossa olevat hakijat jäävät monesti odottamaan tietoa prosessin etenemisestä pidemmäksi aikaa. Parempi olisi ilmoittaa kuitenkin heti kaikille, joita ei haastatella. On epätodennäköistä, että heihin ollaan myöhemmin yhteydessä, mutta se on tarpeen vaatiessa mahdollista. (Toivola 2019, 8–9.)

2.6 Hakijakokemuksen merkitys ja vaikutukset

Tutkimuksen mukaan lähes kaksi kolmasosaa hakijoista, joilla on ollut hyvä hakijakokemus, voisivat harkita hakemista uudelleen organisaatioon toiseen positioon tai suositella hakemista ystävälleen. Samoin hyvällä hakijakokemuksella voi olla positiivinen vaikutus hakijoiden käyttäytymiseen yrityksen mahdollisina asiakkaina. Lisäksi he saattavat jakaa kokemuksensa sosiaaliseen mediaan tai kirjoittaa siitä arvion esimerkiksi Glassdoor-sivustolle. (Miles 2018, 761–762; Finn 2017, 239.) Glassdoor on kansainvälisesti tunnettu palvelu työnhaun ja työpaikka-arvioiden ja kokemusten jakamiseen, mutta on Suomessa vielä hieman tuntemattomampi, joskin kasvavassa käytössä. Suomessa on myös vastaava kotimainen sivusto, Tunto, joka toimii samalla tavalla.

Jos hakija julkaisee positiivisia kommentteja tai arvioita, vahvistaa se organisaation työnantajakuvaa ja vaikuttaa tulevien hakijoiden työnantajakuvan muodostumiseen ja niin edesauttaa organisaation rekrytointeja (Miles 2018, 756). Hyvän hakijakokemuksen rakentaminen kehittää siis organisaation työnantajakuvaa ja parantaa organisaation kykyä houkutella, palkata ja sitouttaa parhaat osaajat tehokkaalla tavalla. Samalla organisaatiot saavat myös brändilleen enemmän positiivista näkyvyyttä. (Miles 2018, 762; McCarthy 2018, 147–148.)

Näistä merkittävistä tekijöistä huolimatta on silti tyypillistä, että monilla hakijoilla on negatiivisia kokemuksia. Erään tutkimuksen mukaan jopa 60 % hakijoilla oli huonoja hakijakokemuksia. (McCarthy 2018, 147–148; Miles 2018, 755.) Samalla tavoin kuin positiivisen hakijakokemuksen kanssa, negatiivisen hakijakokemuksen seuraukset voivat olla merkittävät ja kauaskantoiset. Huono hakijakokemus voi vaikuttaa suoraan asiakaskäyttäytymiseen ja tutkimuksen mukaan 46 % hakijoista, joilla oli huono kokemus, siirtyivätkin tekemään ostoksensa muualle. Kun tyytymättömät hakijat eivät enää osta yrityksen tuotteita tai palveluita, voi siitä seurata yritykselle merkittävät tulon menetykset. (McCarthy 2018, 147–148.) Huono hakijakokemus voi myös näkyä hakuprosessin ja mahdollisen työsuhteen aikana halutun osaajan vetäytymisenä, alhaisempana todennäköisyytenä hyväksyä

työtarjous, heikentyneenä sitoutumisen tasona ja suosittelualttiuden vähenemisenä. Haluttu osaaja saattaa päättää mennä töihin kilpailijalle, jolloin koettu menetyksen arvo voi kaksinkertaistua kilpailijan saadessa halutunlaista osaamista. 42 % hakijoista, joilla oli huono kokemus, eivät enää hakisi töitä samasta yrityksestä. (McCarthy 2018, 147–148; Miles 2018, 756.)

Tutkimuksen mukaan jopa 72 % hakijoista, joilla oli huono hakijakokemus, ovat jakaneet sen internetissä, sosiaalisessa mediassa tai ystävän tai kollegan kanssa (McCarthy 2018, 147–148). Tämä vaikuttaa vahingollisesti yrityksen työnantajakuvaan eivätkä muut hakijat välttämättä hae jatkossa niin helposti töitä kyseisessä yrityksessä. Tämä hankaloittaa yrityksen kykyä houkutella osaajia ja lisää rekrytointien kustannuksia. Vain yksi haku, jossa hakijoita ei ole kohdeltu hyvin, voi vaikuttaa merkittävästi heikentäen sekä yrityksen työnantajakuvaan että yleistä brändiä. (Miles 2018, 756, 762.)

2.7 Hakijakokemuksen mittaaminen

Hakijakokemuskysely on yksi yleisimmistä työkaluista hakijakokemuksen johtamisessa ja yksi käyttökelpoisimmista tietolähteistä hakijakokemuksen kehittämisessä (Toivola 2020, 5). Hakijakokemuskyselyn avulla selvitetään hakijan kokemuksia ja mielipiteitä liittyen hakuprosessiin sekä mahdollisesti myös työnantajakuvaan. Vaikka hakijakokemuksen mittaamisen edut ovat selkeät, tehdään sitä silti vielä harvassa yrityksessä. (Mosley & Schmidt 2017, 293.) Hakijakokemuskyselyn lisäksi voidaan seurata muita rekrytointin mittareita, jotka liittyvät hakijakokemukseen. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi hakijoiden määrä, laadukkaiden hakijoiden määrä, vetäytyneiden määrä, rekrytointin läpimenoaika, vastausten vasteaika ja kuinka moni hyväksyy työtarjouksen. Nämä mittarit tarjoavat todistusaineistoa tehokkaasta rekrytointiprosessista ja hyvästä hakijakokemuksesta. (Miles 2018, 763.)

Kaikenlaisen tavoitteellisen mittaamisen suunnittelun tulisi lähteä siitä, että mittaamisella saadaan tietoa, jonka avulla yrityksessä ollaan valmiita tekemään kokemuksen kehittämiseen liittyviä päätöksiä ja toimenpiteitä. Aluksi on hyvä määritellä keneltä, milloin ja millä työkaluilla palautetta kysytään ja mitä kysytään (Korkiakoski 2019, 76–77). Samalla lailla kuin asiakaskokemusta mitattaessa, mittaussuunnittelun tulee lähteä asiakkaan eli tässä tapauksessa hakijan näkökulmasta. Hakijan polun kuvaamisen rinnalla olisi tärkeä tunnistaa, mitkä kosketuspisteistä ovat ne keskeisimmät, koska erityisesti ne tulisi huomioida mittaussuunnitelmassa. Huomioitavaa on, että mittaaminen on itsessään yksi uusi kosketuspiste yrityksen ja työnhakijan välillä, joten myös sen vaikutus on otettava vakavasti. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 162–163.) Hakijakokemuksen mittaamisella annetaan viesti hakijalle

ja myös se voi vaikuttaa hakijakokemukseen positiivisesti tai negatiivisesti. Useimmille se toivottavasti viestii siitä, että yritys välittää hakijoista ja heidän kokemuksistaan sekä halua kehittää toimintatapojaan. (Finn 2017, 239.)

Hyvä hakijakokemuskysely on lyhyt ja helppo täyttää. Vastaamisen tulisi onnistua helposti myös mobiililaitteella. Tarkat vastaukset saadaan silloin, kun kokemus on hakijoilla vielä aktiivisessa muistissa, joten kutsun hakijakokemuskyselyyn tulisikin lähteä mahdollisimman pian sen jälkeen, kun rekrytointiprosessi on henkilön osalta päättynyt. Käytännössä tämä hoituu parhaiten siten, että pyyntö vastata kyselyyn lähtee samassa yhteydessä, kun annetaan tieto prosessin päättymisestä. (Toivola 2020, 5–7.) Toisaalta jos hylkäysviestin ja kyselyn lähettämisen väliin jätetään hieman aikaa, hakija saattaa rauhoittua ja on kykenevä arvioimaan prosessia selkeämmin (Mosley & Schmidt 2017, 293).

Jotta hakijakokemuksesta saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja tasapainoinen kuva, hakijakokemuskysely kannattaa lähettää kaikille hakijoille. Tämä tarkoittaa niin tehtävään valittuja kuin jo ennen haastattelukierrosta karsiutuneita sekä myöskin eri tasoisia rekrytointeja harjoittelijoista johtajapositioihin. (Toivola 2020, 7.) Palautetta hakijakokemuksesta on mahdollista kerätä ja luokitella yhtiöittäin, osastoittain tai jopa yksittäisiin rekrytointeihin jakaen. Tällöin saadaan vertailukelpoista tietoa siitä, miten hakijakokemus eroaa organisaation eri rekrytoinneissa. (Toivola 2020, 15.)

Hyvä hakijakokemuskysely tarjoaa tietoa pitkän aikavälin kehityksestä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kyselyssä tulisi olla jokin numeerinen arviointi. Kun kysytään samaa yleisarviota numeerisella asteikolla, voi seurata, miten arvioiden keskiarvo muuttuu ajan kanssa. Ensimmäisten mittausten jälkeen saadaan valitulle tunnusluvulle perustaso, jonka pohjalta on mahdollista asettaa numeerisia tai prosentuaalisia kehitystavoitteita. Yleisarvion lisäksi vastaajan pitäisi pystyä mahdollisimman yksilöidysti kertomaan, mitkä asiat hän koki rekrytointiprosessissa positiivisesti ja mitkä asiat negatiivisesti. Tämä onnistuu helpoiten antamalla mahdollisuus vapaaseen palautteeseen avoimen tekstikentän muodossa. Sen voi myös toteuttaa kysymällä tarkentavia kysymyksiä nimenomaisesti tiettyihin rekrytinnin vaiheisiin tai toimintatapoihin liittyen. (Toivola 2020, 5–6.) Hakijalta voidaan esimerkiksi kysyä, kokiko hän hakuprosessin selkeänä ja helppona, pidettiinkö hänet ajan tasalla rekrytinnin tilanteesta sekä kokiko hän haastattelut ja valintaprosessin reiluina ja ammattimaisesti hoidettuina. Hakijalta voidaan myös kysyä, kuinka hyvin yritys otti huomioon hakijan ja hänen tarpeensa sekä mitä kehitettävää prosessissa olisi. (Mosley & Schmidt 2017, 293.)

Työnantajakuva osalta voidaan selvittää, vahvistiko hakuprosessi rekrytointimarkkinoinnin tuottamaa odotusta työnantajakuvasta, jättikö valintaprosessi yleisesti positiivisen vaikutelman ja suosittelisiko hakija työnantajaa muille (Mosley & Schmidt 2017, 293). Koostui kysely sitten useammista tarkentavista kysymyksistä tai vain muutamasta vapaasta kysymyksestä, olennaista on, että kerätyn tiedon pohjalta tiedetään, mihin kiinnittää jatkossa huomiota ja miten hakijakokemusta voitaisiin parantaa (Toivola 2020, 6).

2.8 Hakijakokemuksen kehittäminen ja johtaminen

Hakijakokemuksen kehittämisellä tarkoitetaan toimintaa, jossa tunnistetaan kehittämisen kohteita nykyisessä rekrytointiprosessissa ja tehdään toimenpiteitä näiden parantamiseksi. Hakijakokemuksen johtamisella tarkoitetaan hakijakokemukseen liittyvien tavoitteiden asettamista, tavoitteisiin tähtävien toimenpiteiden valmistelua ja toteuttamista sekä hakijakokemuksessa tapahtuvien muutoksen seuranta. (Toivola 2020, 4.) Hakijakokemuksen rakentamisessa voi olla eroja riippuen yrityksen tavoitteista sekä liiketoiminnan ja ympäristön luomista haasteista (Carpenter 2013, 207). Jotta hakijakokemusta voitaisiin aidosti johtaa, tulee siihen liittyen olla siis asetettuna tavoitteita ja mittareita. Toivolan (2020, 11) mukaan tyypillisiä hakijakokemuksen tavoitteita ja mittareita ovat esimerkiksi:

- hyvä hakijakokemus (yleisarvosana tai hakija-NPS vähintään tietyllä tasolla)
- tasalaatuinen hakijakokemus (ei huonoja palautteita)
- tehtyjen kehittämistoimenpiteiden ja muutoksien näkyminen hakijoiden polulla (voidaan kysyä hakijakokemuskyselyssä tarkentavien kysymysten avulla tai voi tulla ilmi vapaassa palautteessa)
- rekrytointiprosessin nopeuttaminen (keskimääräinen rekrytointin läpimenoaika)
- rekrytointiprosessiin liittyvän viestinnän lisääminen (lähetettyjen viestien määrä rekrytoinneittain)
- hakijoille annettavaan palautteeseen panostaminen (voidaan kysyä hakijakokemuskyselyssä tarkentavan kysymyksen avulla tai voi tulla ilmi vapaassa palautteessa)
- hakuprosessin digitaalisuuden tai mobiliteetin kehittäminen (voidaan kysyä hakijakokemuskyselyssä tarkentavan kysymyksen avulla tai voi tulla ilmi vapaassa palautteessa, käytetyt hakukanavat)

Hakijakokemuksen johtamisessa tärkeää on myös se, miten koko organisaatio saadaan mukaan yhteiseen työhön hakijakokemuksen parantamiseksi. Hakijakokemuksen parantaminen käytännön tasolla vaatii usein sitä, että kaikki rekrytointien kanssa tekemisissä olevat henkilöt tekevät oman osuutensa hakijakokemuksen parantamiseksi. Monesti tämä tarkoittaa rekrytoivien esimiesten valmentamista, jossa käydään yhdessä läpi hyvän hakijakokemuksen merkitystä ja ideoidaan tapoja tuottaa hyvää kokemusta. Lisäksi tehdään tarvittavia, paremman hakijakokemuksen huomioivia muutoksia rekrytointia koskeviin kirjallisiin ohjeistuksiin kuten prosessikuvauksiin, haastattelurunkoihin, työpaikkailmoituspohjiin ja rekrytoivan esimiehen ohjeisiin. Hakijakokemukseen liittyviä tavoitteita ja mittareita on syytä pitää jatkuvasti esillä ja käydä mittareissa tapahtuneita muutoksia säännöllisesti

yhdessä läpi. (Toivola 2020, 4, 14–15.) Rekrytoivan esimiehen osallistuminen on tärkeää kaikissa hakuprosessin vaiheissa. Mitä enemmän esimies on mukana prosessin kaikissa vaiheissa, mukaan lukien viestinnässä ja palauteen antamisessa, sitä parempi on hakijakokemus. (Carpenter 2013, 206.)

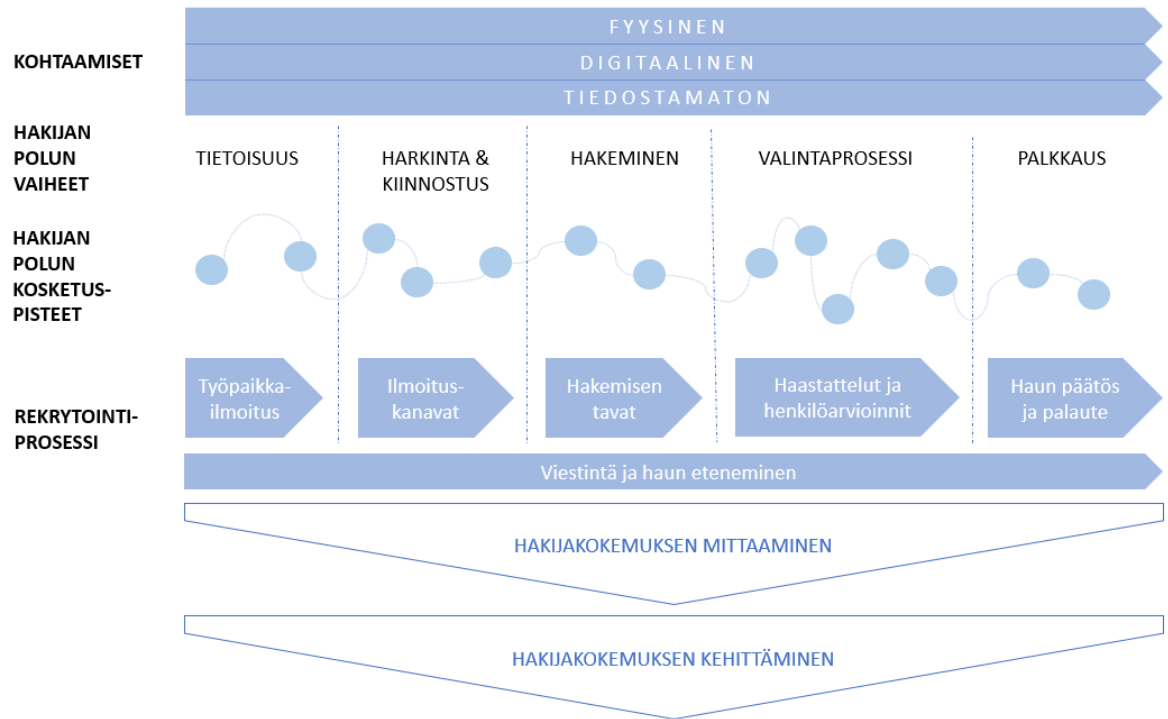
Hakijakokemuksen kehittäminen ei vaadi välttämättä isoja taloudellisia investointeja, suuria resursseja tai mittavia kehittämisprojekteja. Hakijakokemusta voidaan parantaa jatkuvasti tekemällä esimerkiksi kerran kuukaudessa pieniä yksinkertaisia parannuksia rekrytointiprosessiin hakijakokemuskyselyn tulosten perusteella. Hakijakokemuskyselyn vastauksissa ei ole välttämättä tarpeen kiinnittää huomiota ja reagoida jokaiseen yksittäiseen asiaan, mutta mikäli jokin aihe tai asia toistuu, kannattaa se ottaa yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Finn 2017, 240; Toivola 2020, 14.) Monesti merkittävimpiä tuloksia saadaan aikaan keskittymällä siihen, kuinka hakijoita tarkastellaan ja kohdellaan hakuprosessin aikana. Tunnettua lainausta voidaan soveltaa myös hakijakokemukseen, eli kohtelee työnhakijoita tavoin, joilla haluaisit itse tulla kohdeltavaksi. Lähtökohtana on siis kohdella kaikkia hakijoita arvostavalla, ammattimaisella, rehellisellä ja ystävällisellä tavalla. (Finn 2017, 240.)

Toivola (2020, 4, 15) huomauttaa myös, että monesti hakijakokemusta voidaan parantaa panostamalla hakijoiden odotusten hallintaan. Usein huonon hakijakokemuksen taustalla on se, että hakija odotti jostain syystä erilaista prosessia kuin minkä hän koki. Jos prosessin kulku on jo etukäteen selkeä, ei synny niin helposti vääriä odotuksia (Toivola 2020, 15). Hakijakokemusta kehitettäessä ja mitattaessa on kuitenkin muistettava, että aina löytyy kohtuuttomia hakijoita, jotka ovat negatiivisia ja tyytymättömiä, vaikka kokemuksesta olisi pyritty tekemään kuinka hyvä tahansa (Finn 2017, 240).

2.9 Kehittämishankkeen viitekehys

Hakijakokemuksen muodostumisen, mittaamisen ja kehittämisen kokonaisuus eli tämän kehittämissankkeen viitekehys on kuvattu kuviossa 4. Siinä otetaan huomioon sekä fyysiset, digitaaliset että tiedostamattomat kohtaamiset haun aikana. Viitekehyksessä on kuvattu hakijan polun vaiheet tietoisuudesta, harkinnasta ja kiinnostuksesta aina hakemiseen ja valintaprosessin kautta palkkaukseen asti sekä mahdolliset kosketuspisteet näiden vaiheiden aikana. Siinä missä hakijan polku ottaa lähtökohdakseen hakijan näkökulman, voidaan prosessia tarkastella myös yrityksen toteuttaman rekrytointiprosessin kannalta. Se sisältää yleistäen työpaikkailmoituksen, ilmoituskanavat, hakemisen tavat, haastattelut ja henkilöarvioinnit sekä päätöksen ja palautteen. Näiden lisäksi viestintää tapah-

tuu kaikissa haun eri vaiheissa, joten se kulkee koko prosessin läpi, samoin kuin prosessin eteneminen. Hakijakokemuksen mittaaminen kohdistuu prosessin kaikkiin vaiheisiin riippuen hakijan kohtauspisteistä. Mittauksen avulla tunnistetaan hakijakokemuksen kehittämiskohteet, joita voidaan parantaa erilaisilla kehittämistoimenpiteillä.



Kuvio 4. Hakijakokemuksen muodostumisen, mittaamisen ja kehittämisen viitekehys

3 Azets Insight Oy

Tässä luvussa esitellään kehittämishankkeen kohdeorganisaatio Azets. Yrityksen perustietojen läpikäynnin jälkeen kuvataan tarkemmin Azetsin rekrytointiprosessia ja kerrotaan, miten rekrytointia ja työnantajakuva on yrityksessä aiemmin tutkittu ja kehitetty. Näin avataan hakijakokemuksen kehittämisen lähtökohtia.

3.1 Perustiedot Azetsista

Azets Insight Oy tarjoaa talous-, palkka- ja henkilöstöhallinnon palveluita sekä näihin liittyviä ohjelmistoratkaisuja muille yrityksille. Azets-konserni toimii Suomen lisäksi Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa, Virossa ja Romaniassa. Konsernissa työskentelee yli 3200 työntekijää, joista Suomessa on noin 700 henkeä. Suomessa toimipisteitä on ympäri maata 15 paikkakunnalla. Azets-konsernin liikevaihto on noin 270 miljoonaa euroa, josta Suomen osuus on noin 66,3 miljoonaa euroa. Azets-konserni on osa CogitalGroupia. (Azets 2020a.)

Azetsin suomalaiset juuret ovat vuodessa 1977, jolloin Infocon Oy niminen yritys perustettiin. Vuonna 2002 Infocon liittyi osaksi Visma-konsernia yrityskaupan seurauksena. Vuoden 2016 lopussa Visma jakaantui kahteen osaan, kun talous-, palkka- ja henkilöstöhallinnon palvelut eriytettiin omaksi yritykseksi, joka sai nimen Azets. Tämän jälkeen Azets on jatkanut strategista kasvuaan sekä orgaanisesti että useiden yritysostojen kautta. (Azets 2020b.) Azetsin arvot ovat Success for our people, Success for our clients ja Success for our business. Azetsin missio on ”Tuemme ja helpotamme yritysten kasvua” ja visio on ”Varmistamme menestyksen”. (Azets 2020c.)

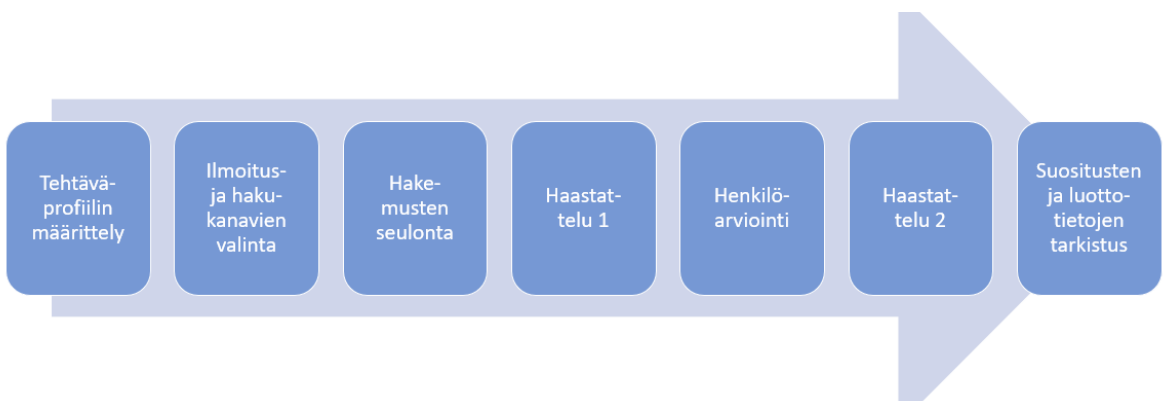
Palvelualan yrityksenä Azetsin asiakkailleen tuottama lisäarvo perustuu vahvasti henkilöstön osaamiseen. Azetsin henkilöstö koostuu eri tasoisista ja taustaisista talous-, palkka-, ja henkilöstöhallinnon sekä ohjelmistoalan ammattilaisista. Lähes kaikille tehtäville on yhteistä, että taitavista osaajista on pulaa ja heistä käydään kovaa kilpailua. Alalta löytyy toisia isoja yrityksiä, joiden palveluvalikoima on saman tyyppinen kuin Azetsilla. Sen lisäksi markkinoilla on paljon pienempiä kilpailijoita, jotka ovat keskittyneet vain johonkin tiettyyn palveluun tai sen osa-alueeseen.

3.2 Rekrytointiprosessi Azetsilla

Rekrytointiprosessin vaiheet noudattavat suurimmassa osassa hakuja kuviossa 5 kuvattua kaavaa. Rekrytointi alkaa, kun tarve rekrytoinnille ilmenee. Tämä voi johtua esimer-

kiksi työntekijän irtisanoutumisesta tai eläkkeelle jäämisestä tai työmäärätilanteen muuttamisesta. Ennen rekrytoinnin käynnistämistä sille haetaan toimitusjohtajan lupa. Hyväksynnän jälkeen ensimmäinen vaihe on tehtäväprofiilin määrittely, jossa käydään läpi millaista henkilöä ja osaamista haetaan. Nämä kirjataan työpaikkailmoitukseen. Sen jälkeen valitaan tehtävän kannalta sopivimmat ilmoitus- ja hakukanavat, joihin ilmoitus julkaistaan.

Julkaisun jälkeen käydään läpi hakemuksia yleensä sitä mukaa, kun niitä saadaan. Niille hakijoille, joiden kanssa ei edetä, lähetetään rekrytointijärjestelmästä ei-kiitos -viestit sähköpostiin. Potentiaalisimmat hakijat kutsutaan ensimmäisen kierroksen haastatteluun. Haastattelujen jälkeen soitetaan niille hakijoille, joiden kanssa ei edetä. Mikäli prosessia jatketaan hakijan kanssa, hänelle soitetaan ja lähetetään rekrytointijärjestelmästä sähköpostiin linkki selaimen kautta tehtäviin soveltuvuusarviointitesteihin. Niiden tulokset käydään läpi toisen kierroksen haastattelun yhteydessä henkilöarviointimenetelmään sertifioiduneen HR-tiimin jäsenen toimesta. Haastattelun jälkeen viimeisenä vaiheena tehdään vielä suositusten tarkastus sekä tarvittaessa luottotietojen tarkistus. Tämän jälkeen päätöksestä ilmoitetaan valitulle henkilölle, hänelle tehdään työtarjous ja mikäli hakija hyväksyy sen, allekirjoitetaan työsopimus. Ei-valituille henkilöille ilmoitetaan puhelimitse päätöksestä.



Kuvio 5. Azetsin rekrytointiprosessi

Rekrytoinnin roolit ja vastuut Azetsilla

Esimies on ensisijaisesti vastuussa rekrytoinneista omaan tiimiinsä. Hän ilmoittaa rekrytointitarpeesta HR:lle sekä hakee luvan toimitusjohtajalta. Esimies on ensisijaisesti vastuussa tehtäväprofiilin määrittelyssä ja työpaikkailmoituksen laadinnasta. Työpaikkailmoituksista löytyy valmiita pohjia, joita esimies voi hyödyntää. Ilmoituksen julkaisun jälkeen esimiestä rohkaistaan tykkäämään ja jakamaan ilmoitusta aktiivisesti eri sosiaalisen median kanavissa. Esimiehet käyvät läpi ja luokittelevat hakemuksia, valitsevat haastatteluihin kutsuttavat henkilöt sekä sopivat heidän kanssaan haastatteluajat. Esimies tekee ensimmäisen kierroksen haastattelun yksin tai tarvittaessa mukana voi olla esimies toisesta tiimistä tai HR:n edustaja. Haastatteluja varten löytyy erilaisia haastattelupohjia ohjeineen.

Esimies tekee lopullisen valinnan, keiden kanssa edetään toiselle haastattelukierrokselle, ja on mukana toisen kierroksen haastattelussa. Esimies soittaa suosittelusoitot ja tekee niiden jälkeen lopullisen päätöksen valittavasta henkilöstä. Esimies soittaa haastatteluissa oleille henkilöille valintapäätöksistä, sekä valituille että ei-valituille. Esimies on päävastuusta hakijaviestinnästä rekrytointiprosessin aikana.

HR koordinoi rekrytointeja, tukee esimiehiä rekrytointiprosessin eri vaiheissa ja auttaa rekrytointijärjestelmän käytössä. HR-tiimin jäsenet tukevat esimiehiä työpaikkailmoitusten kirjoittamisessa, tekevät tarvittaessa stilisointia ja varmistavat, että teksti on ymmärrettävää, houkuttelevaa ja yrityksen näköistä. He valitsevat sopivat ilmoitus- ja hakukanavat sekä julkaisevat työpaikkailmoitukset rekrytointijärjestelmässä, josta ne menevät automaattisesti Azetsin kotisivuilla oleville urasivuille sekä sovittuihin muihin kanaviin. HR-tiimin jäsenet lähettävät henkilöarviointikutsut niihin valituille hakijoille, tulkitsevat tulokset ja käyvät ne läpi hakijan kanssa toisen kierroksen haastattelun yhteydessä. Esimiehen pyynnöstä HR voi soittaa suosittelusoitot. Rekrytointin päätteeksi HR tekee valitun henkilön osalta luottotietojen tarkistuksen, mikäli se on haetun tehtävän kannalta välttämätöntä. HR-tiimin jäsenet myös lähettävät rekrytointijärjestelmän kautta ei-kiitos -viestit niille hakijoille, joiden kanssa ei edetty haastatteluvaiheeseen. **Markkinointi** julkaisee työpaikkailmoitukset HR:n pyynnöstä sovituissa sosiaalisen median kanavissa.

Rekrytointin työkalut ja kanavat Azetsilla

Azetsin käyttämä rekrytointijärjestelmä, Teamtailor, mahdollistaa hakemusten sähköisen vastaanottamisen ja tehokkaan käsittelyn sekä rekrytointiprosessin seurannan ja hakijaviestinnän. Järjestelmää käyttävät Azetsilla HR ja esimiehet. Teamtailor on myös koettu hakijaystävälliseksi, eli sen kautta on helppoa ja nopeaa hakea avointa tehtävää. Järjestelmä mahdollistaa myös hakijoiden liittymisen osaksi yrityksen talent poolia, jolloin hakija saa sähköpostiin tietoa tulevista häntä kiinnostavista avoimista paikoista. Teamtailorin kautta on mahdollista lähettää hakijoille suoraan NPS-kysely sähköpostiin. Omia avoimia kysymyksiä ei kuitenkaan voi lisätä, ja vastaukset näkyvät suoraan kyseisen hakijan tiedoissa, joten kyse ei ole anonyymistä kyselystä. Azets käyttää erillisinä kyselytyökaluina esimerkiksi asiakasrajapinnassa Webropolia ja sisäisesti Google Formsia.

Työpaikkailmoitus julkaistaan Azetsin kotisivuilta löytyviltä urasivuille. Työpaikkailmoitus sisältää kuvauksen työtehtävistä, mitä hakijalta odotetaan, mitä Azetsilla on tarjota sekä tulevan tiimin terveiset. Lisäksi ilmoituksessa on linkki Azetsin kotisivuille ja yleensä myös linkki uratarinaan tai työntekijän kirjoittamaan blogiin, jossa on lisää tietoa Azetsilla työskentelemisestä. Ilmoituksessa on myös rekrytoivan esimiehen yhteystiedot mahdollisia ky-

symyksiä varten. Ilmoituksen lopussa on linkit Azetsin sosiaalisen median kanaviin. Liitteenä 1 on nähtävillä yksi Azetsin alkuvuodesta 2020 käyttämä tyypillinen työpaikkailmoitus, josta käy ilmi ilmoituksen rakenne ja sisältö. Työpaikkailmoitus julkaistaan kotisivujen lisäksi yleensä LinkedInissä, Oikotielä ja mol.fi:ssä. Lisäksi hausta riippuen se saatetaan julkaista paikkakuntaakohtaisesti tehtävään sopivien oppilaitosten sivuilla. Sosiaalisen median kanaviin työpaikkailmoituksesta tehdään julkaisu Azetsin LinkedIn-, Facebook- ja Twitter-tileille. Jos tiedossa on jokin sopiva ryhmä esimerkiksi Facebookissa, Azetsin HR voi jakaa ilmoituksen myös sinne. Esimiehiä ja työntekijöitä rohkaistaan tykkäämään ja jakamaan ilmoituksia sosiaalisen median kanavissa ja muutenkin kertomaan avoimesta paikasta verkostostaan mahdollisesti löytyville sopiville ja kiinnostuneille osaajille.

3.3 Rekrytoinnin ja työnantajakuvaan kehittäminen Azetsilla

Rekrytoinneissa haasteena Azetsilla on ollut, ettei avoimiin paikkoihin olla saatu tarpeeksi laadukkaita hakemuksia. Myös vaihtuvuutta pidetään liian suurena, joka tuo osaltaan paineita rekrytointiin. Kevään 2018 strategiapäivässä Azetsin johtoryhmä ja eri liiketoimintojen edustajat pohtivat, mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta saavutetaan asetetut liiketoiminnan kasvu- ja taloudelliset tavoitteet. Yhdeksi tekijäksi nousi vahvan työnantajakuvaan rakentaminen sekä strategiaa tukevan yrityskulttuurin kehittäminen. Strategiapäivässä linjattiin, että varmistaakseen menestyksen myös jatkossa, Azets haluaa saada joukkoonsa alan parhaat osaajat. Koska Azets on Suomessa vielä suhteellisen tuntematon, todettiin tarvittavan merkittäviä panostuksia tunnettuuteen ja työnantajakuvaan. Tavoitteeksi valittiin olla toimialan halutuimpien työnantajien joukossa. Tätä varten kerättiin työryhmä ja käynnistettiin projekti, jossa tarkoituksena oli kirkastaa, millä Azets haluaa erottua alan muista toimijoista. Samanaikaisesti päätettiin pyrkiä uudistamaan yrityskulttuuria strategiaa ja haluttua työnantajakuvaa tukevaksi. Työryhmään kuului edustajia johdosta, HR:stä ja markkinoinnista sekä esimiehiä ja työntekijöitä eri liiketoimintayksiköistä ja eri paikkakunnilta. (Roitto 2018.)

Työnantajakuva ja strategiaa tukeva yrityskulttuuri -projekti oli noin vuoden mittainen ja päättyi keväällä 2019. Projektissa käytiin läpi nykytilannetta, teetettiin sisäinen työnantajakuvakysely ja analysoitiin sen tuloksia tarkasti yhdessä muun saatavilla olevien kyselyiden, palautteiden ja muiden aiempina vuosina kerättyjen aineistojen kanssa. Projektin työpajoissa määriteltiin Azetsin kannalta tärkeimmät kohderyhmät ja tarvittavat ominaisuudet, tunnistettiin mistä ja miten heidät tavoitetaan sekä käytiin läpi kohderyhmien odotuksia, motiiveja ja merkitykselliseksi kokemia asioita. Lisäksi pyrittiin tunnistamaan ne asiat, jotka sisäisesti koettiin jo olevan hyvin ja missä löytyi kehitettävää. Projektiryhmä tuotti suunnitelman sisältäen mitä asioita priorisoidaan ja mitä lähdetään kehittämään. Näistä

konkreettisimpina ja ensimmäiseksi toteutettavina esimerkkeinä olivat uusien urasivujen rakentaminen, arvojen jalkauttaminen ja hakijakokemuksen mittaamisen aloittaminen. Hie- man pidemmällä aikavälillä Azetsin linjattiin panostavan entistä enemmän oppilaitosyh- teistyöhön, perehdytykseen sekä esimiestyön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen eli ylipää- tänsä työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Työryhmä määritteli myös mittareita, joilla kei- novalikoiman ja tekemisen vaikuttavuutta seurattaisiin. Näitä olivat muun muassa EES (employment engagement survey), lähtövaihtuvuus, hakijamäärät ja -kokemus sekä urasi- vujen analytiikka. (Lappalainen 2019.)

Strateginen projekti siis päättyi vuoden 2019 keväällä, mutta työ aiheiden parissa on jatku- nut Azetsilla sen jälkeen ja jatkuu edelleen. Arvoja jalkautettiin kevään ja kesän 2019 ai- kana henkilöstölle suunnattujen arvoaamiaisten yhteydessä ja uudet urasivut julkaistiin vuoden 2019 loppupuolella. Urasivuille on lisätty työntekijätarinoita sekä esimerkiksi työn- tekijöiden kirjoittamia blogikirjoituksia heidän työstään Azetsilla. Sinne on myös kuvattu tunnelmaltaan rento video, jossa työntekijät arvuuttelevat toistensa vastauksia arkisiin ky- symyksiin. Lisäksi yritys on ottanut uutena sosiaalisen median kanavana käyttöön In- stagramin, jonne se jakaa työntekijätarinoita sekä työntekijöiden kuvia ja ajatuksia Azet- silla työskentelemisestä. Vuonna 2019 määriteltiin myös tarkemmin osaajaprofiileita, joita hyödynnetään rekrytoinneissa. Hakijakokemuksen mittaamista ei oltu vielä tarkemmalla tasolla suunniteltu eikä toteutettu, ennen kuin tämä kyseinen kehittämishanke aloitettiin kirjoittajan toimesta.

Hakijakokemuksen kehittäminen Azetsilla

Hakijakokemuksen merkitys on siis ymmärretty ja tunnistettu kiinnostuksen ja kehittämi- sen kohde Azetsilla. Kuten aiemmin mainittiin, strategisen hankkeen yhtenä toimenpi- teenä oli määritelty, että yrityksessä halutaan alkaa mitata ja kehittää hakijakokemusta. Hakijakokemuksen nykytilasta Azetsilla ei ollut selkeää käsitystä, koska sitä ei oltu aiem- min mitattu tai kartoitettu. Joidenkin hakujen päätteeksi rekrytoiva esimies oli saattanut ky- syä hakijalta palautetta prosessista, mutta näitä ei oltu dokumentoitu.

Azetsin HR-tiimin jäsenten käsityksen mukaan hakijakokemus on todennäköisesti ihan hy- vällä tasolla. Etukäteen tutkimusta varten HR-tiimin kanssa keskustellessa he kertoivat, että vastauksissa nouseva kehityskohde voisi olla, että ei olla pystytty pitämään joitakin hakijoille annettuja lupauksia esimerkiksi haun aikatauluun ja tiedottamiseen liittyen. Heitä mietitytti myös, miten hakijat ovat kokeneet henkilöarviointitestit ja niiden purut. Lisäksi he jäivät pohtimaan, onko prosessin aikainen viestintä ollut hakijoiden mielestä selkeää.

4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa esitellään ja perustellaan käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineiston keräämisen tavat. Lisäksi kuvataan tarkasti toteutettu kysely ja haastattelut sekä pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Lopuksi kerrotaan käytetystä kehittämismenetelmästä eli jatkuvan parantamisen mallista.

4.1 Tutkimusstrategia ja -menetelmät

Toimintatutkimukseksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, jonka tarkoituksena on vaikuttaa tutkimuskohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön niitä kehittävästi ja parantavasti. Sen avulla paitsi etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin, myös luodaan uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Asioita ei vain kuvata, vaan tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen. Toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyyden lisäksi tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–59.) Toimintatutkimus sopii hyvin tutkimukselliseen kehittämistyöhön, jonka takia se valikoitui menetelmäksi myös tähän kehittämishankkeeseen. Tutkija pyrki etsimään tutkimusmenetelmien ja teorian tukevana keinoja hakijakokemuksen parantamiseksi yhdessä hakijoiden ja heiltä saadun palautteen kanssa. Tutkija osallistui aktiivisesti koko prosessiin alkaen tutkimusongelman muotoilusta ja menetelmien valinnoista aina konkreettisten kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen asti.

Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa, keneltä ja mistä sitä etsitään. Yleensä menetelmät jaetaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Käytännössä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimustapaa voi olla hankala erottaa tarkasti toisistaan. Niitä ei myöskään ole tarpeen nähdä kilpailevina menetelminä, vaan toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136.) Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä monipuolisten tulosten keräämiseksi ja analysoimiseksi.

Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ilmiöitä numeerisen tiedon pohjalta ja edellyttää siis numeerisesti riittävän suurta ja edustavaa otosta. Tutkimustapa vastaa yleensä kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Aineiston keräämisessä käytetään monesti standardoituja kyselyitä, joissa asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla. Tutkimuksen suunnittelussa keskeistä on miettiä tarkkaan otannan koko ja poiminta. Jos kysely lähetetään kaikille, kyseessä on kokonaistutkimus. Tuloksia voidaan tutkia tilastolliseen analyysiin perustuen ja hyödyntää taulukoita ja kuvioita tulosten havainnollistamisessa.

Usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa aineistossa tapahtuneita muutoksia. Aineistosta saatuja tuloksia pyritään yleistämään laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. (Heikkilä 2014, 15; Hirsjärvi ym. 2009, 140, 179.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kvantitatiivista menetelmää, jotta ison hakijajoukon vastausten perusteella saatiin käsitys hakijakokemuksen nykytilasta ja sille jokin lähtöarvo, jonka kehittymistä voidaan seurata pidemmällä aikavälillä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimys ymmärtää kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Menetelmä vastaa yleensä kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tutkimus rajataan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat eli kohdejoukko valitaan yleensä hyvin tarkoituksenomaisesti ja harkinnanvaraisesti eikä tuloksilla pyritä tilastollisiin yleistyksiin samaan tapaan kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Aineiston keruumenetelmien osalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan lähestymistapoja, joissa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät hyvin esille, esimerkiksi erilaisia haastatteluja. Kvalitatiivisessa lähestymistavassa on muistettava, että täysi objektiivisuus ei ole mahdollista, koska tutkijan arvot ja käsitykset sekä vuorovaikutus tutkittavan kanssa muokkaavat hänen tulkintaansa. (Heikkilä 2014, 15; Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä, joiden tarkoituksena oli kerätä tarkentavaa tietoa ja ymmärtää syvällisemmin hakijoiden kokemuksia.

4.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Yksi tyypillisimmistä aineiston keruun tavoista on kysely. Kyselyt ovat tyypillisesti standardeitua eli kaikilta vastaajilta kysytään samoja asioita täsmälleen samalla tavalla. Kysely on tutkimusmenetelmänä tehokas, koska se voi sisältää monia kysymyksiä, se voidaan lähettää kätevästi isollekin joukalle ja myös vastausten analysointi on monesti sähköisesti helppoa ja nopeaa. Kyselyn heikkouksina on muun muassa se, ettei vastauksia välttämättä saada tarpeeksi ja ettei tiedetä kuinka tosissaan ja tarkasti vastaajat ovat kysymyksiin vastanneet. Kysely voi sisältää erilaisia kysymystyyppejä. Mielipidekyselyissä on usein suljettujen kysymysten muodossa esitettyjä väittämiä, joihin otetaan kantaa asteikkotyypin vastausvaihtoehdoin. Usein käytetty asteikko on 5-portainen Likertin asteikko. (Heikkilä 2014, 47–48, 51; Hirsjärvi ym. 2009, 193, 195.)

Avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan etukäteen. Avoimille kysymyksille tyypillistä on, että ne ovat työläitä käsitellä ja luokitella sekä saattavat houkutella vastaamatta jättämiseen. Avoimien kysymysten avulla voidaan kuitenkin saada uusia näkökantoja ja varteenotettavia parannusehdotuksia. Hyvän kyselylomakkeen tunnistaa muun muassa siitä, että se on selkeä, se ei ole liian pitkä, se sisältää yksiselitteiset vastausohjeet, siinä kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan ja se on testattu ennen käyttöönottoa. (Heikkilä 2014, 47–48, 51; Hirsjärvi ym. 2009, 193, 195.) Tässä tutkimuksessa päätettiin käyttää yhtenä aineiston keruumenetelmänä kyselyä, koska se haluttiin suunnata koko perusjoukolle, joka oli iso ja koko ajan kasvava. Kysely oli helppo ja nopea toteuttaa sähköisten työkalujen avulla ja myös tulosten analysointi oli nopeaa. Toteutettu hakijakokemuskysely kuvataan tarkemmin luvussa 4.4.

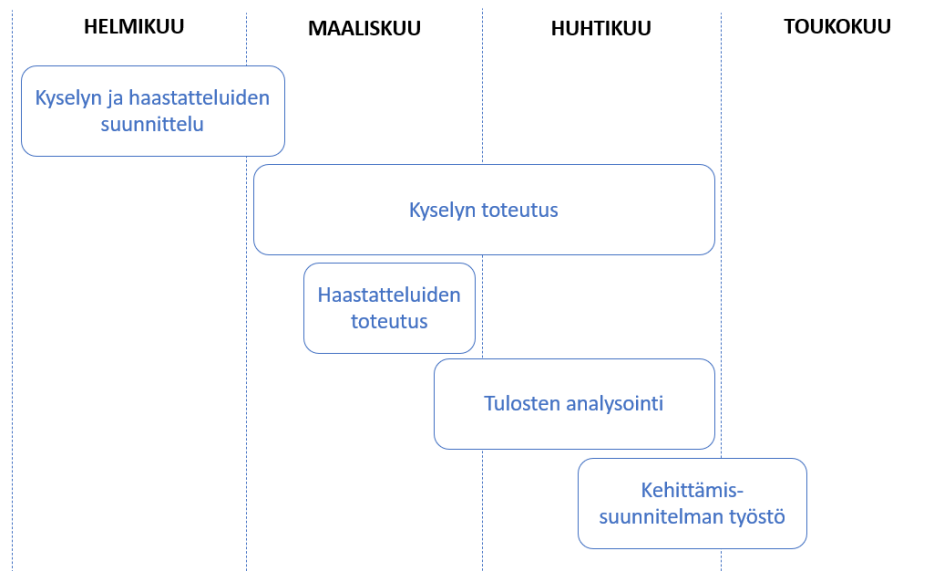
Toinen yleinen aineiston keruumenetelmä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa paljon käytetty haastattelu. Sen etuina on, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen mukaan. Haastattelutilanteessa haastattelijalla voi esimerkiksi selventää kysymyksiä ja saada tarkentavien kysymysten avulla syventävää tietoa. Haastattelun haittapuolina on, että sen toteuttaminen ja saadun aineiston analysointi vie aikaa. Lisäksi haastattelutilanteeseen voi liittyä monia virhelähteitä ja virhearvioiteja, jotka voivat aiheutua haastattelijasta, haastateltavasta tai itse tilanteesta. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavat haluavat antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja että he saattavat haastattelutilanteessa puhua toisin kuin joissakin muissa tilanteissa. Haastattelua käytetään monesti tilanteissa, joissa tutkitaan vähän kartoitettua tutkimatonta aluetta, jolloin tutkijan on vaikea etukäteen hahmottaa vastauksia. Haastattelun eri muotoja ovat esimerkiksi strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–210.)

Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset suunnilleen samassa järjestyksessä. Kysymysrunko toimii lähinnä haastattelijan muistilistana, jota hän hyödyntää tilanteen mukaan. Kysymysten sanamuotoja ja järjestystä voidaan vaihtaa keskustelun aikana ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa aihetta on tutkittu vielä suhteellisen vähän. Haastateltavan vastausten perusteella pyritään rakentamaan yksityiskohdista kokonaiskuva. Kysymyksiä ohjaa tutkimusongelma, johon halutaan saada vastaus. (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Kananen 2017, 88, 90–91, 105.) Tässä tutkimuksessa käytettiin toisena aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja, jotta hakijoiden kokemuksia pystyttiin lähestymään halutulla tavalla ohjaa-

matta hakijaa ja hänen vastauksiaan kuitenkin liikaa tiettyyn suuntaan. Puolistrukturoidut haastattelut suunnattiin vain tarkasti mietitylle pienelle otannalle. Puolistrukturoitujen haastattelujen toteutus kuvataan tarkemmin luvussa 4.5.

4.3 Aikataulu ja työvaiheet

Tutkimuksen suunnitteluvaihe toteutettiin vuoden 2020 ensimmäisten kuukausien aikana. Aineiston kerääminen aloitettiin maaliskuun alussa kyselyn osalta ja vastauksia siihen odotettiin huhtikuun loppuun asti. Haastattelut toteutettiin maaliskuun loppupuolella. Tutkimusaineistoa analysointiin sitä mukaa, kun sitä saatiin, ja kirjoitettiin raportin muotoon huhti–toukokuussa. Kehittämissuunnitelman teko ajoittui myös huhti–toukokuulle. Työvaiheet ovat nähtävillä kuviossa 6.



Kuvio 6. Tutkimuksen työvaiheet

4.4 Hakijakyselyn kuvaus ja toteutus

Yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin siis vakioitua kyselytutkimusta, jossa tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselytutkimus tehtiin selainpohjaisen Webropol-ohjelman avulla, koska vastauksia haluttiin nopeasti ja tutkittavalla joukolla oli mahdollisuus käyttää internetiä. Tämä voitiin olettaa, koska tutkimukseen osallistuminen edellytti, että työnhakija oli hakenut työpaikkaa Azetsin kotisivuilla olevan työnhakulomakkeen avulla. Selainpohjainen kysely mahdollisti myös vastaamisen anonyymisti, mikä oli tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Käytetty Webropol-järjestelmä on täysin mobiiliyhteensopiva ja kysely skaalautuu käytetävän laitteen mukaan niin tietokoneelle, tabletille kuin puhelimelle. Tämä oli tärkeää,

koska monet selaavat sähköpostejaan ja käyttävät internetiä paljon puhelimellaan, joten he saattavat vastata myös kyselyyn mobiilisti. Vaihtoehtona olisi ollut Googlen Forms -työkalu, mutta Webropolin toiminnallisuudet ja esimerkiksi raportointimahdollisuudet ovat monipuolisemmat. Yhtenä vaihtoehtona harkittiin myös Azetsin rekryointijärjestelmä Teamtailoria, jonka avulla voidaan kysyä hakija-NPS:ää. Tästä kuitenkin luovuttiin, koska se ei mahdollista omia avoimia kysymyksiä eikä ole vastaajan kannalta anonyymi.

Kyseessä oli kokonaistutkimus eli kysely lähetettiin kaikille henkilöille, jotka olivat hakenneet työpaikkaa Azetsin rekryointijärjestelmän kautta ja joille oli viestitty haun päättymisestä helmi–huhtikuun 2020 aikana. Kysely jätettiin jatkuvaan toimintaan myös sen jälkeen, mutta huhtikuun jälkeen tulleita tuloksia ei otettu analysoinnissa enää huomioon. Kysely lähti kaikille hakijoille riippumatta siitä, mikä valintapäätös heidän kohdallaan oli. Kyselyä ei lähetetty kuitenkaan kesätyöpaikkoja hakeneille, koska hakijamäärät niissä olivat huomattavasti suuremmat, joten niiden tulokset olisivat vääristäneet vastauksia suhteessa niin sanottuihin tavallisiin hakuihin ja hakijoihin, joiden tuloksista oltiin tässä kohtaa kiinnostuneempia.

Saatekirje (liite 2), joka sisälsi linkin kyselyyn, lähetettiin rekryointijärjestelmän kautta hakijoille sähköpostiin ei-kiitos -viestin yhteydessä. Lähetysajankohtaan liittyen harkittiin myös vaihtoehtoa, jossa pyyntö vastata kyselyyn olisi lähtenyt parin päivän viiveellä, jotta hakija olisi rauhoittunut kielteisestä päätöksestä kuultuaan. Rekryointijärjestelmä ei kuitenkaan mahdollistanut tämän automatisointia, joten käytettävyyden kannalta oli helpompaa, että se lähti samalla kuin tieto päätöksestä. Tehtävään valituille hakijoille sekä haastatteluissa olleille hakijoille, joille soitettiin päätöksestä, laitettiin saatekirje kyselylinkin kera rekryointijärjestelmän kautta sähköpostiin viikon sisällä päätöksestä tiedottamisesta. HR lähetti kootusti tällaisille henkilöille viestit noin kerran viikossa.

Kyselyn sisältö kehitettiin teoriaosuuden pohjalta. Kirjoittaja muodosti alustavat kysymykset, keskusteli niistä Azetsista HR-tiimin jäsenten kanssa ja sai heiltä muutamia muutoksia ja kehitysehdotuksia. Kyselystä päädyttiin tekemään hyvin yksinkertainen ja lyhyt, jotta pituus ei karsisi vastaajien määrää. Kyselyn kysymykset mietittiin niin, että niiden avulla saatiin irti nimenomaan hakijakokemuksen kehittämisen kannalta tärkeimmät ja kiinnostavimmat asiat. Kyselyn alussa esitettiin yksi numeerinen kysymys, jossa kysyttiin kokonaisarviota rekryointiprosessista. Asteikkona käytettiin Likertin 5–portaista asteikkoa. Määrällinen kysymys haluttiin mukaan, jotta arvioiden muutosta voitaisiin seurata pidemmällä aikajänteellä.

Seuraavien kahden avoimen kysymyksen avulla haluttiin kartoittaa hakijakokemukseen positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttaneita tekijöitä. Tämä siksi, että positiivisiksi koettuja asioita voitaisiin vahvistaa ja negatiivisia korjata. Kolmantena avoimena kysymyksenä vastaajaa pyydettiin kuvailemaan mielikuviansa Azetsista yrityksenä ja työnantajana. Avoimet kysymykset antoivat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista itseään paremmin, ja näin tutkija sai paremman ymmärryksen siitä, mikä oli vastaajien ajattelun kannalta keskeistä. Aineiston käsittelyn kannalta avoimien kysymysten vastausten käsittelyyn meni pitempi aika eikä niistä saatu tieto ollut yhtä helposti tulkittavissa. Tästä syystä avointen kysymysten määrä haluttiin pitää pienenä, sekä vastaajan että tutkijan näkökulmasta.

Kyselyn taustatietojen osalta kysyttiin vain mihin tehtävään ja mihin paikkakunnalle hakija oli hakenut. Nämä määriteltiin vapaaehtoiseksi kohdiksi täyttää, jottei hakija jättäisi vastaamatta sen pelossa, että hänet voitaisiin tunnistaa vastauksista. Toiminnan kehittämisen kannalta kumpikin tieto olisi arvokasta, jotta voitaisiin tunnistaa mahdollisia eroavaisuuksia ja kehittämistoimenpiteet voitaisiin tarvittaessa kohdentaa oikeisiin yksiköihin ja oikeille paikkakunnille. Kyselylomake on nähtävillä raportin lopussa (liite 3). Kyselyn avulla saatuja tuloksia analysoitiin Webropolin ja Excelin avulla ja niitä käydään läpi tarkemmin luvussa 5.1.

4.5 Puolistrukturoitujen haastattelujen kuvaus ja toteutus

Haastatteluiden avulla haluttiin kerätä syventävää tietoa hakijakokemuksesta ja Azetsin työnantajakuvasta. Koska koko perusjoukko olisi ollut liian suuri tutkittavaksi, siitä valittiin muutamia henkilöitä tarkkaan harkitsemalla. Valinnoista vastasivat Azetsin HR-tiimin jäsenet, jotka olivat olleet mukana toteuttamassa rekrytointeja. Haastateltavat valittiin sellaisista rekrytoinneista, jotka ovat Azetsin liiketoiminnan kannalta tärkeitä ja jotka toistuvat usein. Näin haastatteluista saatuja tuloksia voitiin jossakin määrin yleistää muihin samantyyppisiin rekrytointeihin Azetsilla. Haastateltavat valittiin lisäksi niin, että joukko sisälsi vain henkilöitä, jotka olivat käyneet kaikki hakuprosessin vaiheet läpi. Tämä siksi, että haastateltavilta haluttiin kerätä tietoa koko prosessin ajalta. Haastateltavien joukossa oli sekä valittuja että ei-valittuja henkilöitä ja myös yksi prosessista vetäytynyt henkilö. Vastaajia oli myös eri paikkakunnilta.

Puolistrukturoidut haastattelut pidettiin maaliskuun aikana yhteensä kuudelle henkilölle, jotka olivat olleet mukana Azetsin rekrytointiprosesseissa alkuvuoden 2020 aikana. Hakuprosessin päättymisestä oli jokaisen hakijan kohdalla kulunut alle kuukausi eli prosessin voitiin olettaa olevan heillä suhteellisen tuoreena mielessä. Kirjoittaja otti mahdollisiin haastateltaviin yhteyden puhelimitse, kertoi tutkimuksesta ja miksi se tehdään sekä kysyi,

kiinnostaisiko heitä kertoa omia kokemuksiaan hakuprosessista, jossa he olivat olleet mukana ja olla tätä kautta kehittämässä Azetsin toimintatapoja. Palkinnoksi vaivannäöstä vastaajille luvattiin Fiskarsin tuotepaketti. Niille, jotka olivat kiinnostuneita vastaamaan, kirjoittaja kertoi sähköpostitse vielä hiukan tarkemmin tutkimuksesta ja pyysi haastateltavia miettimään etukäteen hakuprosessiin liittyviä huomioita ja kehitysideoita (liite 4). Näin haastateltavat pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Alun perin valituista kuudesta henkilöstä viisi suostui haastatteluihin. Yhden kieltäytyneen tilalle valittiin uusi henkilö, joka suostui haastateltavaksi.

Haastattelut oli tarkoitus toteuttaa Azetsin tiloissa, jotka olisivat mahdollistaneet hyvän vuorovaikutustilanteen rauhallisessa paikassa. Koronaepidemian puhjettua haastattelut päätettiin kuitenkin turvallisuussyistä toteuttaa virtuaalisesti Zoom-työkalulla. Hyvänä puolena tässä oli, että matkustelemiseen ei mennyt aikaa eikä rahaa ja haastatteluajat pystyttiin sopimaan haastateltavien kanssa hyvin joustavasti. Zoom-työkalu myös mahdollisti suoraan keskustelujen taltioimisen. Sen käyttäminen vaati toki sekä tutkijalta ja haastateltavilta toimivat laitteet ja yhteydet sekä osaamisen käyttää ohjelmistoa. Tutkija pyrki varmistamaan omalta osaltaan kaiken toimivuuden sekä ohjeisti haastateltavia valmistautumiseen ja Zoomin käyttöön. Virtuaalisen haastattelun kohdalla on syytä ottaa myös huomioon, että kyseessä ei ole yleensä yhtä aito vuorovaikutustilanne kuin kasvotusten keskustelu. Kamerayhteydestä huolimatta virtuaalisessa haastattelussa ei voi samaan tapaan esimerkiksi havainnoida kehonkielen muutoksia. Myös luottamuksellisen ilmapiirin luonti ja sitä kautta syvällisten vastausten saaminen voi olla haastavaa. (Kananen 2017, 115.) Tutkijan tulkinnan mukaan haastattelutilanteet olivat luontevia ja vastaajat kertoivat avoimesti ja rehellisen kuuloisesti kokemuksistaan.

Haastatteluista otettiin äänitallenne, jonka lisäksi kirjoittaja kirjasi joitakin huomiota ylös, mikäli tallenne ei olisikaan toiminut. Tallenteen avulla haastattelija pystyi keskittymään tilanteeseen, kun aikaa ei mennyt kirjoittamiseen. Äänitallenne helpotti myös aineiston analysointia, koska keskustelun kulun pystyi palauttamaan mieleen tallenteen avulla. Haastateltavilta kysyttiin tallentamiseen lupa. Yhteen haastatteluun oli varattu aina 45 minuuttia. Haastattelujen todellinen kesto vaihteli 20 minuutista 45 minuuttiin. Kaikista haastatteluista saatiin hyvälaatuinen tallenne.

Haastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa, jossa kysymykset esitettiin haastateltaville suunnilleen samassa järjestyksessä. Rungossa oli pääkysymysten lisäksi apukysymyksiä, joilla voitiin tarvittaessa pureutua joihinkin osa-alueisiin tarkemmin, mikäli ne eivät tulleet haastateltavan vastauksissa muuten esille. Jos niihin oli tullut vastaus jo pääkysymyksen

kohdalla tai muuten aiemmin haastattelun aikana, apukysymystä ei enää esitetty uudelleen. Haastattelukysymykset kehitettiin teoriaosuuden pohjalta. Tarkoituksena oli, että kysymykset kattaisivat luvussa 2.4 mainitut tiedostamattoman, fyysisen ja digitaalisen kohtaamisen. Lisäksi pyrittiin käymään läpi luvussa 2.5 esitetty hakijan polku, sen vaiheet ja eri kosketuspisteet. Tarkoituksena oli, että haastattelurunko etenisi kronologisesti hakijan polulla kohtaamien kosketuspisteiden mukaisesti. Luvussa 2.5 esitetty kuvio 3 hakijan polusta on hyvä esimerkki hakijan kosketuspisteistä Azetsin rekrytointiprosessissa.

Kirjoittaja oli muodostanut itse ehdotuksen esitettävistä kysymyksistä ja keskusteli sitten niistä Azetsin HR-tiimin jäsenten kanssa, ja sai niihin muutamia muutos- ja kehitysehdotuksia. Lisäksi kirjoittaja kävi haastattelurunkoa läpi opinnäytetyöohjaajan avustuksella ja teki siihen sen perusteella parannuksia. Haastattelurunkoa paranneltiin ensimmäisen ja toisen haastattelun perusteella. Ensimmäisen haastattelun jälkeen tutkija kirjasi tarkemmin apukysymyksiä, joiden hän huomasi auttavan aiheen käsittelyä. Lisäksi toisen haastattelun jälkeen tutkija selkeytti kysymysten järjestystä. Ensimmäinen versio haastattelurungosta on raportin liitteenä 5a ja toinen kehitetty versio liitteenä 5b. Uutta versiota käytettiin kolmannesta haastattelusta alkaen.

Aineisto litteroitiin jokaisen haastattelun jälkeen. Litteroitavaa materiaalia oli yhteensä noin 6 tuntia. Tutkija päätti käyttää litteroinnin tarkkuudessa tasoa, jonka tavoitteena oli saada aineistosta yleiskuva sekä joitakin lainauksia. Siinä litterointiin sisällytettiin vain vastauksien pääkohdat ranskalaisin viivoin ja sekaan poimittiin sitaatteja. Tämä oli tässä tutkimuksessa järkevää, koska tulosten kannalta oleellista oli vain poimia tärkeimmät ideat eikä niiden sanatarkalla ilmaisutavalla ollut suurta merkitystä. Litteroinnin jälkeen tutkija ryhmitteli vastauksia haastattelurungon kysymysten mukaisesti ja kiinnitti erityisesti huomiota useamman haastateltavan kohdalla toistuviin asioihin sekä saatuihin kehitysehdotuksiin.

4.6 Tutkimusten reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta. Tutkimus ei saa tuottaa sattumanvaraisia tuloksia eli tutkimuksen pitää olla toistettavissa samanlaisin tuloksin. Tuloksia ei kuitenkaan pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Erityisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset voivat olla sattumanvaraisia, jos otoskoko on kovin pieni. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkijan on oltava koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen sekä välttää virheitä eri vaiheiden aikana. (Heikkilä 2014, 28; Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Reliabiliteettia pyrittiin parantamaan minimoimalla kysymysten väärin ymmärtäminen. Kyselyn ja haastatteluiden kysymykset muotoiltiin mahdollisimman selkeästi, ja kysely- ja haastattelurungot testattiin ennen niiden käyttöä. Vastaajien muistikuvien heikentyminen nähtiin myös selkeänä uhkana tutkimukselle. Jos hakijalla oli paljon työnhakuja meneillään, hän saattoi täyttää lyhyessä ajassa monia erilaisia hakemuslomakkeita ja olla useissa hakuprosesseissa mukana. Hän ei välttämättä myöhemmin muistaisi tutkimuksen kohteena olevaa hakuprosessia eikä näin ollen pystyisi tekemään tarkkoja arvioita. Tähän pyrittiin puuttumaan sillä, että kysely lähetettiin hakijalle mahdollisimman pian sen jälkeen, kun prosessi oli hänen osaltaan päättynyt. Haastatteluja pidettiin vain sellaisille henkilöille, joilla prosessin päättymisestä oli kulunut alle kuukausi.

Yksi huomioon otettava vastauksiin mahdollisesti vaikuttanut tekijä oli rekrytoinnin lopputulos. Toisin sanoen henkilö, jota ei valittu tehtävään, saattoi jättää negatiivisempia arvioita, kun taas tehtävään valittu henkilö saattoi antaa positiivisempia vastauksia. Tämän vaikutusta tuloksiin ei voitu poistaa, mutta se otettiin huomioon niiden analysoinnissa. Kyselytutkimuksessa sen luotettavuutta voi alentaa alhainen vastausprosentti (Heikkilä 2014, 178). Siihen pyrittiin vaikuttamaan rakentamalla kyselystä mahdollisimman nopeasti ja helposti täytettävä. Vastausprosentti otettiin huomioon tuloksia analysoidessa ja tehdessä yleistyksiä.

Tutkimuksen reliabiliteettia saattavat heikentää myös satunnaiset tai systemaattiset virheet, jotka voivat näkyä hakijan käytöksessä ja vastauksissa esimerkiksi niiden kaunisteluna tai valehteluna (Heikkilä 2014, 177). Vastaaja saattoi kokea, ettei hän voinut vastata rehellisesti kyselyn tai haastattelun kysymyksiin, koska pelkäsi sen vaikuttavan jollain tapaa mahdollisiin tuleviin hakuprosesseihin. Väärää mielikuvaa ehkäistiin kertomalla vastaajalle kyselyn saateviestissä, että vastaukset olivat anonyymejä. Lisäksi taustatietojen täyttäminen oli vastaajalle vapaaehtoista, joten henkilön niin halutessaan häntä oli erittäin vaikea tunnistaa vastauksista. Haastattelutilanteessa painotettiin myös tilanteen luottamuksellisuutta, sitä että äänitallenteet olivat vain tutkijan käyttöön ja että julkaistavat tiedot anonymisoidaan. Tutkimuksen reliabiliteettia lisäsi kyselytulosten huolellinen käsittely Webropol-ohjelmalla ja Excelillä, jonka avulla minimoitiin tutkijan satunnaiset virheet tietojen käsittelyssä. Haastatteluvastaukset tallennettiin nauhoittamalla, joka lisäsi myös osaltaan vastausten luotettavuutta.

Toinen arvioinnissa käytettävä tekijä on validius eli pätevyys. Sillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validius varmistetaan etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen ky-

symysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. Laadullisessa tutkimuksessa validius merkitsee kuvausten ja siihen liitettävien selitysten ja tulkintojen yhteensovittuvuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232; Heikkilä 2014, 27.)

Tutkimuksen validiteettia pyrittiin parantamaan perustelemalla syyt, miksi päädyttiin käytettyihin tutkimus- ja aineiston keräämismenetelmiin. Aineiston keräämistapa ja -vaiheet käytiin tarkkaan läpi. Tutkimuksen vaiheet raportoitiin tarkasti ja työskentely oli huolellista. Kysymykset nousivat tutkimuksen teoriaosuudesta ja kohdeorganisaation toiveista eli ne olivat oikein ja perustellusti valittuja. Mittauksen validiteettia pyrittiin parantamaan sillä, että kyselylomakkeen ja haastattelujen kysymykset mietittiin tarkasti tukemaan tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitteita. Lisäksi kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Haastattelutilanteissa kysymyksiä lisäksi tarvittaessa tarkennettiin, jotta välttyttiin väärin ymmärryksiltä.

Kyselyssä oli kyse kokonaistutkimuksesta, joten otantaa ei tarvinnut erikseen määritellä. Haastattelujen osalta haastateltavat valittiin harkiten ja tarkoituksenmukaisesti. Haastattelut nauhoitettiin, tallennusten laatu oli hyvä ja litterointi tehtiin heti haastattelujen jälkeen. Validiteettiin vaikuttaa myös se, että esitetyt tulokset ja johtopäätökset on perusteltu uskottavasti ja johdonmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 232), mihin kirjoittamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota. On kuitenkin muistettava, että johtopäätöksiin vaikuttivat myös tutkijan mielipiteet ja kokemukset. Tutkimustulokset eivät ole siirrettävissä suoraan mihinkään toiseen ulkoiseen ympäristöön, koska tutkimuksessa tutkittiin nimenomaisesti Azetsin hakijakokemusta Azetsille hakeneiden henkilöiden osalta. Teoriaosuus on kuitenkin yleistettävissä muihinkin tapauksiin ja myös tutkimustuloksista on ulkopuolisen mahdollisuus saada hyödyllistä tietoa ja ideoita hakijakokemuksen kehittämiseksi.

4.7 Kehittämismenetelmät

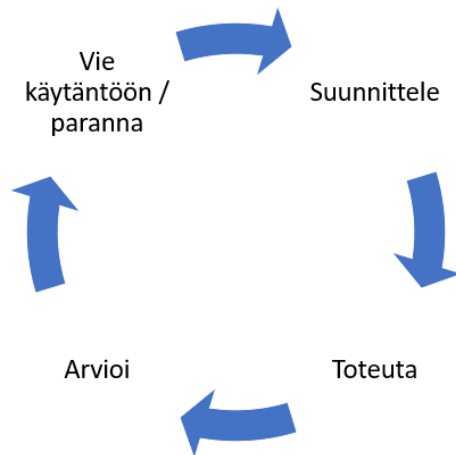
Potentiaalisia kehittämismenetelmiä, joita olisi voitu hyödyntää tässä kehittämishankkeessa, oli monia. Mahdollisia lähestymistapoja olisi voinut löytyä esimerkiksi muutosjohtamisen menetelmistä, fasilitointimalleista, pilotoimisesta, prosessien kehittämisen malleista, laatujohtamisesta, Leanista tai palvelumuotoilun saralta. Lähestymistavaksi ja kehittämisen menetelmäksi valikoitui jatkuvan parantamisen menetelmä ja PDCA-malli, koska se on yksinkertainen, helposti ymmärrettävä ja nopea ottaa käyttöön eikä vaadi merkittäviä resursseja tai syvällistä menetelmäosaamista.

Jatkuvan parantamisen malli on tuttu Lean-ajattelussa, jossa siihen viitataan japaninkielisellä termillä Kaizen. Tämä tarkoittaa kirjaimellisesti ”hyvää muutosta”. Kaizenissa keskitytään tekemään jatkuvasti pieniä päivittäisiä muutoksia, joilla ei yksinään ole suurta vaikutusta, mutta joista seuraa ajan kanssa isoja parannuksia. Pienet muutokset eivät myöskään vaadi isoja resursseja. Jatkuvan parantamisen vahvuus on siinä, että se antaa mahdollisuuden tehdä monia kehittämistoimenpiteitä yhtä aikaa ja tätä kautta auttaa saavuttamaan merkittäviä parannuksia ajan mittaan. Toinen jatkuvan parantamisen vahvuus on se, että kaikki voivat osallistua siihen, koska pienet parannukset eivät yleensä vaadi erikoisosaamista. Kaikkien osallistumisella saadaan myös sitoutettua osallistujia. Jatkuva parantaminen soveltuu niin poikkeama- kuin tavoitelähtöiseen toiminnan kehittämiseen. (Petersson ym. 2018, 167.)

Jatkuvaan parantamiseen kuuluu työskentely pienten yksityiskohtien kanssa, sillä niistä löytyvät sekä ongelmat että niiden ratkaisut. Kehittämistyössä täytyy kuitenkin olla myös mukana ihmisiä, jotka katsovat kokonaisuutta laajemmin. Heidän tehtävänä on varmistaa, että pienet parannukset yhdistyvät hyväksi ja järkeväksi kokonaisuudeksi. He pyrkivät ymmärtämään kehittämistyön seuraukset, katsovat ettei se poikkea strategisesta suunnasta ja miettivät priorisointia kokonaisuuden kannalta. Jatkuvan parantamisen menetelmä jää valitettavan monissa yrityksissä kehitysehdotusten kirjaamisen tasolle eikä toimenpiteiden toteuttamiseen eli varsinaiseen parantamiseen päästä. Tässä apuna voidaan käyttää PDCA-mallia. (Petersson ym. 2018, 171, 177.)

4.8 PDCA-malli jatkuvan parantamisen menetelmänä

PDCA on yleinen kehittämismenetelmä, joka sopii järjestelmällisen toiminnan parantamiseen. Malli on saanut nimensä neljästä vaiheesta, jotka ovat *plan* eli suunnittele, *do* eli toteuta, *check* eli arvioi ja *act* eli paranna ja vie käytäntöön (kuvio 7). Mallin kehitti yhdysvaltalainen tilastotieteilijä Edward Deming, jonka mukaan mallia kutsutaan toisinaan myös Demingin ympyräksi. PDCA-malli tarjoaa yksinkertaisen ja tehokkaan lähestymistavan ongelmanratkaisuun ja muutosten hallintaan. PDCA on käyttökelpoinen malli sekä laajoihin että pieniin toiminnan parannuskohteisiin ja sitä voidaan käyttää myös löytämään potentiaalisia parannuksia olemassa oleviin prosesseihin. Malli tukee parannusten testaamista pienessä mittakaavassa ennen kuin se päivitetään osaksi koko yrityksen prosesseja ja menettelytapoja. Kaikki vaiheet läpikäymällä varmistetaan toiminnan kehittämisen laatu ja muutoksen pysyvyys. (Petersson ym. 2018, 177, 180; The Lean Way 2017.)



Kuvio 7. PDCA-malli (mukaillen The Lean Way 2017)

Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa rakennetaan perusta onnistuneelle toiminnan parantamiselle. Alussa pyritään tunnistamaan ongelma tai kehittämiskohde, jota voidaan analysoida esimerkiksi keräämällä aiheeseen liittyvää tietoa ja pyrkiä siten ymmärtämään ongelman juurisyys. Sitä seuraa testausmenetelmän kehittäminen ja toimenpidesuunnitelman luominen, joiden avulla ongelmaa ja sen syitä yritetään ratkoa. Lisäksi määritellään tavoitteet ja mittarit kehittämiselle. Suunnitteluvaihe vie yleensä eniten aikaa, mutta jos se on perusteellisesti tehty, seuraava vaihe on helpompi ja nopeampi. (Petersson ym. 2018, 178; The Lean Way 2017.)

Toteuttamisvaihe

Toteuttamisvaiheessa edetään edellisessä vaiheessa tehdyn suunnitelman mukaan. Kehitetty ratkaisu implementoidaan yleensä pilotoimalla eli testaamalla sitä jossakin rajatussa osassa organisaatiota. Toteuttamisessa suositellaan käytettävän pieniä kehittämisspurtteja, jotka mahdollistavat nopean oppimisen ja muokkaamisen sekä ovat yleensä nopeasti ja vähemmällä rahalla toteutettavissa. Kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta ja saatuja tuloksia seurataan asetettujen mittareiden avulla. (Petersson ym. 2018, 179; The Lean Way 2017.)

Arviointivaihe

Arviointivaiheessa tutkitaan tarkemmin saatuja tuloksia, mitataan vaikuttavuutta ja arvioidaan, saatiinko toimenpiteillä ratkaistua haluttu ongelma. Jos yrityksellä on mittausdataa ennen ja jälkeen kehittämistoimenpiteiden, näitä vertaillaan. Suurin osa oppimisesta tapahtuu arviointivaiheessa. Arvioinnissa ei pelkästään verrata tuloksia suhteessa saavutet-

tuun tavoitteeseen, vaan mietitään myös, mikä toimi hyvin ja mikä ei sekä mitä opittiin tulevaisuuden ja tulevan kehittämistoiminnan kannalta. (Petersson ym. 2018, 179; The Lean Way 2017.)

Parantamis- ja käyttöönottovaihe

Jos toiminta oli onnistunutta, se viedään käytäntöön isommassa osassa organisaatiota tai koko organisaatiossa. Tähän vaiheeseen kuuluu myös tulosten ja uusien toimintatapojen dokumentointi. Muuta organisaatiota informoidaan tuloksista ja prosessimuutoksista. Lisäksi tarkastellaan tulevia PDCA-syklejä. Mikäli kehittämistoimenpiteitä ei koettu toimivina, toistetaan PDCA-sykli erilaisella suunnitelmalla. Tämä viimeinen vaihe sulkee siis kehän, mutta koska lähtökohtana on jatkuva parantaminen, alkaa uusi sykli. (Petersson ym. 2018, 179; The Lean Way 2017.)

PDCA-malli ei ole siis alusta loppuun asti etenevä projekti tai yksittäinen tapahtuma, vaan jatkuva kehittämisen sykli ja prosessi. Mallin mukaan kehitysprosessi alkaa uudelleen lakkaamatta ja vaatii siksi sitoutumista sitä toteuttavilta henkilöiltä. Käyttämällä PDCA-mallia, jatkuvaa parantamista noudattava organisaatio voi luoda ratkaisukeskeisen ja kriittiseen ajatteluun pohjautuvan kulttuurin. PDCA-mallin iteratiivinen prosessi mahdollistaa ideoiden jatkuvan testauksen ja edistää jatkuvan parantamisen ja jatkuvan oppimisen kulttuuria. (The Lean Way 2017.)

5 Tutkimustulokset hakijakokemuskyselystä ja -haastatteluista

Tässä luvussa käydään aluksi läpi hakijakyselyn ja puolistrukturoitujen haastattelujen tulokset, jonka jälkeen niitä analysoidaan tarkemmin.

5.1 Hakijakyselyn tulokset

Kysely lähetettiin ajalla 1.3.–30.4.2020 yhteensä 332 henkilölle 16 eri rekrytointiprosessista, Vastauksia saatiin yhteensä 36 hakijalta eli vastausprosentti oli 11 %.

Taustatiedot

Taustatietoina vastaajilta kysyttiin, mitä paikkakuntaa ja mitä tehtävää haku koski. Vastaja valitsi häntä koskevat vaihtoehdot pudotusvalikoista. Tietojen täyttäminen oli vapaaehtoista ja tästä johtuen muutamat vastaajat olivat jättäneet vastaamatta toiseen tai kumpaankin kysymykseen. Vastanneiden määrät paikkakunnittain ja tehtäväalueittain ovat nähtävillä taulukoissa 1 ja 2.

Taulukko 1. Vastanneet paikkakunnittain (n=31)

Paikkakunta	n	%
Helsinki	13	42 %
Jyväskylä	6	20 %
Lappeenranta	4	13 %
Turku	4	13 %
Imatra	2	6 %
Tampere	2	6 %

Vastauksista käy ilmi, että vastaajia oli eniten Helsingistä. Tämä kuvaa rekrytointien määrällistä jakautumista eli rekrytointeja oli ja on yleensä eniten auki nimenomaisesti Helsinkiin, joka on Azetsin isoin toimipaikka Suomessa. 16 hausta seitsemän koski Helsinkiä. Yhdeksällä paikkakunnalla ei ollut tarkastelujaksolla ollenkaan rekrytointeja, joten niiden osalta vastauksia oli myös 0 kappaletta ja näitä paikkakuntia ei ole listattu yllä olevassa taulukossa.

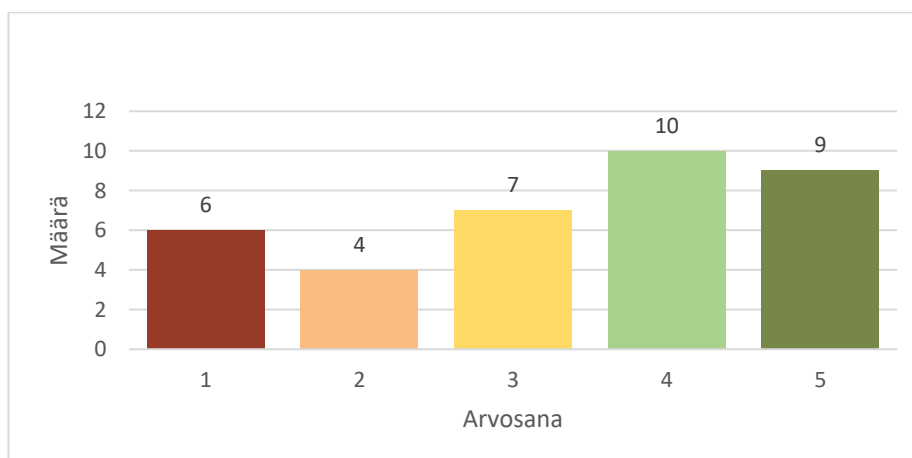
Taulukko 2. Vastanneet tehtäväalueittain (n=31)

Tehtäväalue	n	%
Taloushallinto & laskenta	22	71 %
Henkilöstöhallinto & johtaminen	5	16 %
Palkanlaskenta	2	7 %
Ohjelmistot & teknologia	1	3 %
Muu	1	3 %

Vastaajista suurin osa oli hakenut tehtäviä taloushallinnon ja laskennan tehtävien parissa. Tämä selittyi sillä, että tarkastelujaksolla oli eniten kyseisen tehtäväalueen paikkoja auki. 16 hausta jopa 12 koski kyseisen tehtäväalueen paikkoja. Yleensä paikkoja on enemmän auki myös muille tehtäväalueille.

Kokonaisarvio Azetsin rekrytointiprosessista

Ensimmäisenä vastaajaa pyydettiin antamaan arvio rekrytointiprosessista kokonaisuudessaan (kuvio 8). Eniten vastauksia tuli kohtaan 4, minkä mukaan 10 henkilöä piti kokemusta melko hyvänä. Vähiten vastauksia tuli kohtaan 2, minkä mukaan neljä henkilöä piti prosessia melko heikkona. Vastausten keskiarvo oli 3,33 ja mediaani 4.



Kuvio 8. Arvio Azetsin rekrytointiprosessista kokonaisuudessaan, 1 = Heikko, 5 = Erinomainen (n=36)

Mihin hakijat olivat erityisesti tyytyväisiä

Kahden ensimmäisen avoimen kysymyksen tarkoituksena oli saada tarkempaa tietoa, miten vastaaja oli päättänyt antamaan yllä mainitun kokonaisarvosanan. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin tarkentamaan, mihin hän oli erityisesti tyytyväinen.

Kysymykseen tuli 29 avointa vastausta, joista alle on koottu muutama. Eniten kiiteltiin nopeasta tiedottamisesta.

Hyvin kuvattu tehtävä, joka sai minut innostumaan ja hakemaan positiota.

Nopea tiedottaminen rekrytointiprosessin kulusta.

Haastatteluvaiheessa minulle jo ilmoitettiin, ettei valinta tällä kertaa kohdistu minuun mikä on mielestäni rehti tapa toimia. Lisäksi hakijaa pidettiin koko ajan tietoisena missä vaiheessa ollaan menossa ja rekrytointiprosessi meni ammattimaisesti hyvällä aikataululla eteenpäin, ei liian pitkiä odotusaikoja.

Olen tyytyväinen siitä, että sain viestin hakemukseni perille saapumisesta ja kielteisen vastausviesti oli kirjoitettu minun nimelle, ei vain pelkkä Hei.

Sähköisen hakuprosessin sujuvuuteen. Vaikuttaa siltä, että on helppo hakea, jos jokin tehtävä kiinnostaa.

Prosessi oli lämminhenkinen ja tieto rekrytoinnin lopputuloksesta annettiin nopeasti.

Koin prosessin aikana olevani tervetullut ja erityisesti soveltuvuustestit olivat mielenkiintoinen kokemus ihan henkilökohtaisesta näkökulmasta. Oli myös hienoa, että HR:n lisäksi oli myös asiantuntija mukana toisessa haastattelussa.

Rekrytoinnissa tuotiin rehellisesti esille, mitä työ tulee olemaan ja kerrottiin hyvin, miten prosessi etenee.

Mitä hakijoiden mielestä olisi voitu tehdä paremmin

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitä Azets olisi voinut tehdä paremmin. Kysymykseen tuli 26 avointa vastausta. Alla on nähtävillä muutama suora lainaus palautteista. Eniten toivottiin valintaperusteiden tarkempaa avaamista.

Ainakin tieto miten rekrytointi edistyy, ketä tehtävään valittiin. Jonkinlainen perustelu miksi ei valittu.

Ilmoitukseen kannattaisi rehdisti kertoa millaista työtä on tarjolla eikä koristella työtehtäviä fiinimmiksi ja muuttaa työnimikettä väkisin "hienommaksi". Myös ne vaatimukset, joista ei olla valmiita tinkimään kannattaisi listata erikseen.

Olin toivonut palautetta mikä vaikutti siihen, että en päässyt seuraavalle kierrokselle.

Tiedottaa enemmän.

Prosessin kesto kaikkiaan niin pitkä, että olin jo unohtanut hakeneeni teille ennen kuin sain lopullisen tiedon.

Aikaa haastateltavan kysymyksiin olisi voinut olla hiukan enemmän.

Hakijoiden mielikuvat Azetsista

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä vastaajaa pyydettiin kertomaan, millainen kuva hänellä on Azetsista työnantajana ja yrityksenä. Kysymykseen tuli 27 avointa vastausta. Vastausten sisältö vaihteli paljon, mutta suurimmassa osassa tapauksia vastaajalle oli muodostunut Azetsista suhteellisen positiivinen kuva. Alla on nähtävillä muutamia suoria kommentteja.

Hyvä! Olen kuullut, että työntekijöistä pidetään huolta eikä ketään jätetä yksin.

Prosessista jäi Azetsista työnantajana positiivinen ja avoin kuva.

Kaikki kenen kanssa asioin rekrytointiprosessin aikana olivat erittäin mukavia ja yrityksessä vallitsee erittäin rento ilmapiiri.

Huono mielikuva.

Ihan hyvä kuva, mutta hakuprosessissa on kyllä kehitettävää.

Avoin, arvostava, ammattitaitoinen.

Suurehko työnantaja, teknologiapainotteinen ja unelmatyöpaikka. Kaikkiaan todella positiivinen mielikuva.

Moderni ja kansainvälinen.

Azetsilla halutaan kehittyä ja huomioida myös työntekijöitä.

5.2 Puolistrukturoitujen haastatteluiden tulokset

Puolistrukturoidut haastattelut pidettiin kuudelle henkilölle ajalla 24.3.–31.3.2020.

Taustatiedot

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa tiedossa olleet taustatiedot liittyivät paikkakuntaan, tehtäväalueeseen ja haun lopputulokseen. Valittuja henkilöitä oli kolmelta eri paikkakunnalta ja kolmelta eri tehtäväalueelta. Mukana oli niin valituiksi tulleita kuin ei-valittuja sekä yksi hausta itse vetäytynyt henkilö. Luvut ovat tarkasteltavissa taulukoissa 3, 4 ja 5.

Taulukko 3. Haastateltavat paikkakunnittain (n=6)

Paikkakunta	n
Helsinki	3
Tampere	2
Imatra	1

Taulukko 4. Haastateltavat tehtäväalueittain (n=6)

Tehtäväalue	n
Palkanlaskenta	3
Taloushallinto & laskenta	2
Ohjelmistot & teknologia	1

Taulukko 5. Haastateltavat valintapäätöksen mukaisesti (n=6)

Tehtäväalue	n
Valittu	3
Ei-valittu	2
Vetäytynyt	1

Hakijoiden mielikuvat Azetsista

Osalle hakijoista Azets oli tutumpi ja osalle hieman tuntemattomampi ja yksi hakija ei ollut aiemmin kuullut yrityksestä. Ainakin kahdella hakijalla oli tuttuja töissä yrityksessä, ja he olivat sitä kautta saaneet yrityksestä hyvän kuvan. Hakijat kuvailivat Azetsia muun muassa sanoilla iso, uusi, kansainvälinen, moderni, teknologiavetoinen, vakaa ja turvallinen. Rekrytointiprosessin aikana mielikuvat Azetsista pysyivät samoina tai vahvistuivat. Rekrytointiprosessin aikana haastatteluiden yhteydessä hakijat myös saivat näkemyksen Azetsin yrityskulttuurista kuvaillen sitä rennoksi ja lämminhenkiseksi. Muihin alan toimijoihin eli kilpailijoihin nähden osa kuvaili Azetsia helpommin lähestyttäväksi. Osalla ei ollut tarpeeksi tietämystä alan muista toimijoista, jotta he olisivat pystyneet tekemään vertailua.

Se oli ihan positiivinen. Mul on kaveri ollut kolme vuotta ollut töissä siellä Azetsilla. Se on pelkkää hyvä sanonut työpaikasta, niin sitä kautta oli muodostunut sellanen positiivinen kuva.

Tuli kuva, et on aika iso yritys kyseessä, just että kansainvälinen. Tää vois olla sellanen yritys kuitenkin joka on vakaa, turvallisin mielin voi tehdä päätöksiä, mikäli tulis valituksi.

Siitä tuli hyvä fiilis, että ainakin tässä tiimissä mistä he ovat, on rento työskentelykulttuuri ja huumori kuuluu työpaikalle ja työ joustaa tarvittaessa.

Ehkä mun mielestä Azets tuntuu tuttavallisemmalta ja ihmisläheisemmältä. Monet on tosi kaukaisia ja pelkästään asialähtöisiä, niin Azetsista jäi käsitys, että se on inhimillisempi kuin semmonen bisnestoimija.

Hakijoiden kokemukset työpaikkailmoituksesta

Kaikki haastateltavat olivat työpaikkailmoituksiin päällisin puolin tyytyväisiä. He kokivat, että ilmoitukset olivat kattavia ja niistä sai kaiken tarvittavan tiedon. Erityisesti arvostettiin, että ilmoituksissa kerrottiin konkreettisesti tehtävistä, tiimistä, ilmapiiristä ja kehittymismahdollisuuksista. Ainakin yksi vastaajista piti tärkeänä myös sitä, että yrityksen tarjoamat edut oli mainittu ilmoituksessa. Muutama haastateltava totesi, että työpaikkailmoituksessa voisi vielä tuoda esille joustavan työajan ja joustavat työntekemisen tavat. Osa vastaajista huomautti myös, ettei ilmoituksessa ollut mainittu palkkaa. He eivät kuitenkaan suoranaisesti sitä ilmoitukseen kaivanneet ja totesivat sen riittävän, että asiaa käsitellään yleensä heti ensimmäisessä haastattelussa.

Tosi kattava tää ilmoitus, et tästä saa tosi nopeasti semmosen kuvan siitä, et minkälainen yritys on ja mitä te haette.

Silleen lyhyesti kerrotaan just kaikki työtehtävät ja ketä haetaan ja mitä työntekijä saa tästä tehtävästä.

Oli aika tarkasti sanottu mitä odotetaan ja annettiin tilaisuus et sitä tehtävää voidaan muokata hakijan toiveiden tai taitojen mukaan, niin se oli tosi iso plussa. Ja se et pääsee osana tiimiä työskentelemään, sitä kovasti painotettiin siinä ilmoituksessa, niin sen mä nään kans plussana. Tossa korostetaan heti tota haasteellisuutta ja monipuolisuutta, se iski kans muhun.

Se ilmoitus mikä oli, niin siinä oli semmonen lämmin sävy. Mulle on tosi tärkeätä, että se työpaikka on viihtyisä ja että on ihmisten kesken sellanen hyvä henki, niin siitä välittyi siitä itte ilmoituksena sellanen. Et vaikka siinä oli paljon asiaa, mut sit siinä oli kuitenkin sitä sellaista et siitä välittyi sellainen lämmin tunnelma.

Mulle se oli tärkeätä, että työnantajan asenne on sellainen joustava siihen työn tekemisen. Niin ehkä senkin voisi mainita ilmoituksessa, että miten sellaiseen työn joustavuuteen suhtaudutaan.

Hakijoiden kokemukset Azetsin koti- ja urasivuista sekä sosiaalisen median kanavista

Kaikki haastateltavat olivat tutustuneet jossakin vaiheessa prosessia Azetsin koti- ja urasivuihin. Palaute niistä ja niiden sisällöstä oli positiivista. Hakijat etsivät Azetsin kotisivuilta tietoa Azetsista ja Azetsin palveluista. Lisäksi useampi hakija oli tutustunut urasivuilta löytyviin uratarinoin. Muutama hakija mainitsi myös urasivuilta löytyvän työntekijävideon, jota keuhuttiin. Azetsin sosiaalisen median kanaviin kukaan haastateltavista ei ollut tutustunut.

Ne tarinat oli ainakin mukavan kuuloisia, niitä oli kiva lukea. Et se oli ehkä hyvä vaan et löyty jotain tollasta niin sanottua vertaiskokemusta. Oli ihan selkeästi kerrottu tuolla sivuilla sen lisäksi mitä Azets tekee, miten monipuolisia palveluita se tarjoaa.

Aika kauan mä sivuilla viihdyin eli oli siellä paljon kiinnostavaa tietoa ehdottomasti ja oli hyvä juttu. Siitä saa semmosen käsityksen, että tää ei ole semmonen etäinen tili-toimisto, vaan että siellä on oikeasti ihmisiä luomassa uraa ja että viihtyy työssään ja on haasteita, eikä se ole vaan sitä yhtä ja samaa päivästä toiseen. Että mun mielestä ne sivut on mielenkiintoiset ja antaa monipuolisen kuvan työstä.

Kävin kattomassa jonkin videon, jossa oli haastateltu Azetsin työntekijöitä. Ja mulla jäi siitä tosi hyvä fiilis.

Semmosia mahdollisia urapolkuja, tai ihan vaan että ihmiset kertoo, että työskentelellä tällaisessa positiossa ja tällaisia asioita mun työpäivään esimerkiksi kuuluu ja vaikka miksi just hänen mielestään on kiva työskennellä tässä yrityksessä.

Hakijoiden kokemukset hakemuksen jättämisestä

Hakeminen Azetsin rekrytointijärjestelmän kautta koettiin helpoksi, nopeaksi ja selkeäksi. Hakijoiden mielestä hyvää oli, ettei ansioluettelossa mainittuja tietoja tarvinnut täyttää hakulomakkeelle erikseen. Osalla hakijoista ei ollut enää muistikuvia hakemisesta, mutta totesivat sen olevan luultavasti hyvä merkki tarkoittaen sitä, ettei hakemisesta jäänyt ainaakaan mitään negatiivista mieleen.

Helppoa ja nopeeta. Se oli tosi selkee eikä tarvinnut missään kohtaa toistaa mitä löytyy CV:ssä tai mitä oli muualla kertonut. Et musta se oli tosi selkee ja pyydettiin aika lyhyet vastaukset, joka on plussa.

Oli tosi kiva, että sinne pystyi vaan jättämään hakemuksen ja CV:n ja palkkatoiveen ja se oli sitten siinä. Valitettavasti vielä nykyäänkin näkee joillakin yrityksillä sitä, että olet tehnyt hakemuksen ja CV:n ja sitten vielä erikseen syötät sinne kaikki ne työhistoriat ja muut, joka tappaa kaiken motivaation välittömästi. Että toi oli mun mielestä tosi helppo.

Hakijoiden kokemukset ensimmäisestä haastattelusta

Ensimmäinen haastattelu oli kaikista haastateltavista mukava kohtaaminen, jossa keskusteltiin rennossa ilmapiirissä. Haastattelun aikaan hakijoille kerrottiin paljon Azetsista ja tehtävästä, jonka lisäksi hakijalla oli mahdollisuus esittää omia kysymyksiään. Haastattelun päätteeksi kaikille oli kerrottu prosessin etenemisestä.

Se oli rento, hyväntuulinen ja vapaamuotoinen keskustelu.

Mun haastattelijat, kaikki kolme oli tosi mukavia ihmisiä ja tällasia illoisia ja pirteitä. Ja se sai vaan entistä enemmän haluamaan sen työpaikan itelleen. Just tykkään sellases rennossa hyväntuulisessa ilmapiirissä työskennellä, niin siitä välittyi siitä haastattelukokemuksesta sellanen, et täällä varmasti on sellanen.

Tosi positiivinen kuva, et sit sen haastattelun jälkeen jäi ihan sellanen tunne, et mä oon tuntenu nää ihmiset tosi kauan. Jäi semmonen lämmin tunnelma, just sellanen mikä mulle oli siitä ilmoituksesta jäänyt mieleen, et se on semmonen työntekijöistä välittävä ja sellanen turvallinen ja mielekäs paikka.

Se oli ihan niiku oltais keskusteltu ihan mistä tahansa asiasta, et sai olla rennosti oma ittensä ja kertoa niistä, mitä itse odottaa työltä ja sai tosi paljon tilaa, et sai itse kysellä siitä ja mun mielestä esimies kertoi tosin hyvin näistä tehtävistä.

Hakijoiden kokemukset henkilöarviointitestien tekemisestä sekä toisesta haastattelusta

Kokemukset henkilöarviointitesteistä vaihtelivat sen perusteella, oliko hakija osallistunut sellaisiin aiemmin. Niille, joille testit olivat tuttuja, kokemus oli jännittävä, mutta kuitenkin positiivinen. Niille, jotka eivät olleet tehneet vastaavanlaisia testejä aiemmin, kokemus oli uusi ja herätti hämmennystä ja epävarmuuden tunteita. Henkilöarviointitestien tulosten läpikäynti toisen haastattelun yhteydessä oli kaikille hyvä kokemus. Yhden hakijan kohdalla haastattelussa oli eri henkilö kuin ensimmäisellä kierroksella ja hakijaa hämmensi, miksi henkilö vaihtui ja mitkä heidän roolinsa olivat.

Ne oli musta hauskat. Ne mittasi ihan oikeita asioita, mitä tässä työssä tarvitaan, et ne oli sinänsä kiva tehdä siitä näkökulmasta. Ja se kun sanottiin etukäteen, et ne tulokset käydään yhteisesti läpi ja pääsee itekin näkemään ja analysoimaan, niin se oli kiva.

Oli kiva kokemus ja silleen oppi ehkä itestään enemmän. Niitä käytiin niin perusteellisesti läpi, et niistä oppi kyl ainakin itestään.

Se oli tosi perusteellinen. Että tuntui siltä, että oikeasti haastattelihoita kiinnostaa miten mä koen jotkin asiat ja millainen työntekijä mä oon. Tuntui todella siltä, että musta ollaan kiinnostuneita ja siitä että miten mä vastaan eikä pelkästään ne testitulokset, vaan se että miten mä koen sen testituloksen, että kuvaako se mua.

Sitä testiä vois vähän enemmän pohjustaa ja avata et kun sä teet sitä, niin ei odoteta et pitäis kaikki mennä nappiin, vaan että sillä katotaan kans sellaista sun yleistä toimintaa tietyissä tilanteissa.

En ole tuollaisia ennen tehnyt aikaisemmin. En tiennyt mihin miun pitää valmistautua, mitä tuleman pitää ja saanko mie yhteydet toimimaan. Ois varmaan helpottanut, jos siit ois jotain tiennyt etukäteen, et miten valmistautuu. Varmaan sellaiset, jotka ovat tällaisia testejä tehneet, niin ehkä osaavat valmistautua ja tietävät mitä tuleman pitää, mutta kun olin ensimmäistä kertaa, niin oli jo sellainen hätäännys päällä, et mitä tässä... ei ollut mitään aavistustakaan et mihin joutuu.

Hakijoiden kokemukset haun päätöksestä ja palautteesta

Henkilöille, jotka eivät olleet tulleet valituiksi, oli perusteltu riittävästi, miksi valinta ei ollut kohdistunut heihin. Yhden hakijan osalta palkka tuli esille vasta työtarjousvaiheessa eikä se ollut vastannut hänen odotuksiaan. Yksi henkilö oli itse vetäytynyt hausta ja koki, että hänen päätökseensä oltiin suhtauduttu hieman kylmästi eikä prosessia oltu lopetettu parhaalla mahdollisella tavalla. Hakijoille ei ollut annettu palautetta, mutta yksi hakija oli selaista pyytänyt ja sen jälkeen sitä saanut. Muut hakijat totesivat, että olisivat mielellään haalunneet palautetta, jos olisivat sitä tajunneet kysyä.

Oishan se ollu kiva [saada palautetta]. Sitä ois tottakai voinu kysyä siinä puhelussa. Se vois olla jotain kehityskohteita, et siinä puhelussa ois voinu se henkilö, jossei tää hakija ymmärrä kysyä, ni kysyä et olisitko sä halunnut jotain palautetta jostain hakeuskirjeestä tai jostain.

En älynnyt, se jäikin vähän harmittaan, etten tajunnut kysyä [palautetta].

Hakijoiden kokemukset viestinnästä sekä haun aikataulusta ja etenemisestä

Kaikkien haastateltavien osalta viestintä oli ollut selkeää ja sitä oli tullut sopivasti. Myös rekrytointiprosessi oli heillä edennyt nopeasti ilman pidempiä odotteluja.

Ylipäättänsä koko toi rekrytointiprosessi eteni mun mielestä tosi jouhevasti ja musta tuntui, että mä sain koko ajan tietoa siitä, että missä mennään ja mikä on seuraava vaihe ja miten siitä ilmoitetaan ja milloin siitä ilmoitetaan.

Sehän eteni oikein ripeästi, ihan vauhdikkaasti.

Tosi nopeasti meni kaikki ja siihen mä olin tosi tyytyväinen, ei tarvinnut ootella ja jännittää kuukauden verran, vaan että kaikki oli ihan parissa viikossa hoidettu, että oli ihan vaan muutaman päivän odotuksia ja sitten mentiin eteenpäin.

Yksi haastateltava toi lisäksi positiivisena asiana esille, että häntä oli pyydetty kertomaan hakijakokemuksestaan.

Tosi kiva tää, että vielä näin halutaan tietää, että mitä mieltä oli tästä rekrystä. Että tää vielä niinkun parantaa mun käsitystä, että mikä mielikuva jäi koko tästä hommasta.

5.3 Tulosten analysointi

Hakijakyselyn keskiarvon 3,33 ja mediaanin 4 perusteella Azetsin hakijakokemus vaikuttaa olevan keskimäärin melko hyvällä tasolla. Vastausten määrän (36) vähäisyyden ja

vastausprosentin (11 %) pienuuden vuoksi tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää liikaa. Aineistosta on myös mahdollista tarkastella keskiarvoa paikkakuntaakohtaisesti, tehtäväkohtaisesti tai näiden yhdistelmänä. Erityisesti näiden yhdistelmien tulokset, esimerkiksi palkanlaskentatehtävien hakujen tulokset Helsingissä, ovat jatkossa mielenkiintoista seurattavaa. Tulosten ryhmittely vaatii kuitenkin, että vastauksia saadaan enemmän (vähintään viisi vastausta per tarkasteltava ryhmä) eikä sitä olla tätä raporttia varten tehty. Kysely kuitenkin jatkuu ja kun vastauksia kertyy enemmän, ryhmittelyä voidaan tehdä. Nämä ryhmittelyt ovat yritykselle arvokkaita, koska niiden kautta on helpompi seurata tietyllä paikkakunnalla ja tietyssä yksikössä tehtyjen mahdollisten kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia. Haastateltujen kuuden henkilön osalta hakijakokemus oli hyvällä tai jopa erinomaisen hyvällä tasolla. Haastateltavien osalta merkittäviä paikkakuntaakohtaisia tai tehtäväkohtaisia eroavaisuuksia ei ilmennyt.

Hakijakyselyn vastauksissa sekä haastattelujen tuloksissa nousi esille, että useampi hakija oli pitänyt työpaikkailmoitusta kiinnostavana, selkeänä ja kattavana. Kaikki haastateltavat olivat tutustuneet Azetsin koti- ja urasivuihin ja pitivät sieltä löytyvää sisältöä kiinnostavana ja hyödyllisenä. Sekä kyselyn vastauksissa että haastateltavien palautteissa nousi esille hakemisen helppous ja nopeus. Haastattelut olivat niihin osallistuneille mukava ja rento kokemus, jonka aikana he myös saivat riittävästi tietoa Azetsista, tehtävästä ja prosessin etenemisestä. Henkilöarvioinnit ja erityisesti tulosten läpikäynti toisen haastattelun yhteydessä koettiin positiivisena kokemuksena, jossa tuloksista keskusteltiin perusteellisesti ja avoimesti. Myös viestintää ja prosessin aikaista tiedottamista pidettiin hyvänä sekä useiden kyselyyn vastanneiden että kaikkien haastateltavien kohdalla. Haastateltavien osalta hakuprosessit olivat myös edenneet nopeasti.

Hyvästä hakijakokemusta huolimatta kyselyssä ja haastatteluissa nousi esille myös kehittämisen kohteita. Hakijakyselyn vastausten perusteella eniten kehitettävää on valintojen perusteluissa. Hakijoille ei riittänyt pelkästään tieto, että prosessi oli heidän osaltaan päätynyt, vaan he halusivat tarkempaa ja konkreettisempaa tietoa, miksi he eivät olleet edenneet seuraavaan vaiheeseen. Myös palaute hakemuksesta oltaisiin koettu arvokkaana. Palautetta kaipasivat myös haastateltavat joko haastattelujen tai koko prosessin päätteeksi. Yksi kyselyn vastaajista toi ilmi, ettei ilmoitusta kannata kirjoittaa liian houkuttelevaksi, vaan pitäytyä realistisemmassa lähestymistavassa. Tähän liittyen on tärkeää miettiä ilmoituksen kohderyhmää ja kirjoittaa ilmoitus heitä puhuttelevalla ja heille sopivalla tavalla. Esimerkiksi talousalan tehtäviin hakeutuvat saattavat pitää asiapitoisemmasta tekstistä kuin pirteästä ja huumoripainotteisesta sisällöstä.

Henkilöt, jotka osallistuivat henkilöarviointeihin ensimmäistä kertaa, olisivat tarvinneet enemmän ohjeistusta. Ohjeistuksen avulla heidän epävarmuuden tunteitaan olisi saatu hillittyä ja he olisivat olleet lähempänä tilannetta, jossa muut hakijat, joilla oli kokemusta testeistä, olivat. Vaikka kyselyiden ja haastatteluiden perusteella monet haut etenivät nopeasti ja sujuvasti, ainakin muutamat kyselyyn vastanneista totesivat heidän hakuprosessinsa kestäneen hyvin pitkään. Azetsin pitää siis systemaattisesti pyrkiä siihen, että kaikki rekrytointiprosessit etenisivät nopeaan tahtiin. Aina tämä ei tietenkään ole mahdollista ja tulee yllättäviä hidasteita, mutta silloin tärkeää on viestiä hakijoille muuttuneista tilanteista ja aikatauluista.

Mielikuvat Azetsista hakijoiden keskuudessa vaihtelivat jonkin verran. Osa tunsii Azetsin paremmin ja osa huonommin. Hakijakyselyn vastauksissa oli nähtävillä, että hakijakokemus sekä rekrytointiprosessin kulku ja lopputulema vaikuttivat mielikuviin selkeästi. Monella vastaajalla oli Azetsista hyvä kuva, joka parani rekrytointiprosessin aikana. Osalla kuva taas oli melko neutraali ja saattoi rekrytointiprosessin ja hylätyksi tulemisen myötä heikentyä. Monet hakijat kuvailivat Azetsia sanoilla, joilla yritys haluaakin erottautua. Tällaisia sanoja olivat esimerkiksi moderni ja kansainvälinen asiantuntijatalo. Toisaalta joissakin vastauksissa tuotiin esille, ettei Azets erotu merkittävästi muista alan toimijoista. Vastausten perusteella Azetsin kannattaa vielä panostaa tunnettuuden kasvattamiseen sekä rakentaa työnantajabrändiään haluamaansa suuntaan.

Azetsin HR-tiimin aiempi tuntuma siitä, että hakijakokemus olisi melko hyvällä tasolla, osoittautui siis oikeaksi. He epäilivät, että palautetta saattaisi tulla siitä, että joissakin prosesseissa aikataulu oli venynyt eikä silloin ollut tiedotettu tarpeeksi. Myös tutkimusten kautta saadut palautteet tukivat tätä käsitystä. HR-tiimiä myös mietitytti, miten hakijat kokiivat henkilöarviointitestit ja niiden purut. Kuten aiemmin mainittiin, testien läpikäyntikeskustelut olivat selkeästi positiivinen kokemus, mutta osa kaipasi ennen testejä tarkempaa ohjeistusta. Lisäksi yksi HR-tiimiä kiinnostanut osa-alue oli viestintä, jota vastauksissa kuvailtiin pääosin selkeäksi ja haastateltavat sanoivat, että sitä oli tullut myös riittävästi.

Tulosten luotettavuuden arviointi

Kuten aiemmin todettiin, hakijakyselyn vähäisen vastaajamäärän ja alhaisen vastausprosentin vuoksi tuloksia ei voida yleistää. Tämä ei kuitenkaan vähennä vastausten tuottamaa arvoa. Kyselyn tarkoituksena ei ollutkaan saada täyttä kattavuutta, vaan ennemmin saada jonkinlainen käsitys hakijakokemuksen tämänhetkisestä tilasta sekä tunnistaa merkittävimmät kehittämisen kohteet. Tällaista sisältöä vastauksista saatiin, vaikka niitä olikin vähemmän. Alhaiseen vastausprosenttiin saattoivat vaikuttaa monet asiat. Nykyään ihmiset saavat paljon pyyntöjä erilaisiin tutkimuksiin, joten kaikki eivät välttämättä ehdi tai

jaksa vastata niihin. Vastausten vähyys voi myös tarkoittaa, ettei hakijoilla ollut mitään erikoista sanottavaa tai annettavaa palautetta. Vastauksissa saattoi siis korostua ääripäät eli kyselyyn vastasivat ehkä todennäköisimmin ne, jotka olivat erityisen tyytymättömiä ja ne, jotka olivat erityisen tyytyväisiä.

Lisäksi on muistettava, että rekrytointiprosessin päätös kyseisen vastaajan kohdalla vaikutti todennäköisesti hakijan vastauksiin ja arvioon. Todennäköisempää on, että hakija piti prosessia positiivisempänä, jos hän oli edennyt ainakin haastatteluvaiheeseen, vaikka ei olisikaan tullut valituksi. Tähän viittaa ainakin se, että kaikki haastateltavat pitivät omia kokemuksiaan positiivisina. Haastattelu itsessään on viesti hakijalle, että hänestä ja hänen ammattitaidostaan ollaan kiinnostuneita, millä on suora vaikutus hakijakokemukseen. Hieman yleistäen voidaan siis sanoa, että hakijakokemus on heillä sekä syvällisempi että monesti positiivisempi.

6 Hakijakokemuksen kehittäminen Azetsilla tuloksiin perustuen

Tässä luvussa esitellään aiemmassa luvussa läpikäytyjen tulosten ja niiden analysoinnin perusteella muodostettu kehittämissuunnitelma sekä ensimmäiset konkreettiset kehittämistoimenpiteet, jotka toteutettiin Azetsilla heti tai tullaan toteuttamaan lähitulevaisuudessa. Lisäksi tässä luvussa arvioidaan hakijakokemuskyselyä ja haastattelua sekä miten niitä voitaisiin parantaa tulevan käytön kannalta. Tämän jälkeen kerrotaan, miten tuloksia ja kehittämisehdotuksia käytiin Azetsilla läpi. Lopussa kuvaillaan Azetsille luotu jatkuvan parantamisen malli hakijakokemuksen kehittämiseen, joka perustuu luvussa 4.8 esiteltyyn PDCA-malliin.

6.1 Hakijakokemuksen kehittämissuunnitelma- ja toimenpiteet Azetsilla

Azetsin hakijakokemuksen nykytilan arviointi, joka toimi kehittämissuunnitelman lähtökohdiana, on pääkohdiltaan nähtävillä kuviossa 9. Hakijakokemus on siis Azetsilla päällisin puolin hyvällä mallilla, josta kertoo myös se, ettei varsinaisia haitallisia eli poistettavia käytäntöjä löytynyt. Säilytettäviin asioihin on tärkeää kiinnittää huomiota tästäkin eteenpäin eli pitää ne hyvällä tasolla ja tarvittaessa parantaa entisestään. Jatkossakin on siis hyvä kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, että haastattelut ovat rentoja ja vuorovaikutteisia keskusteluja ja että henkilöarviointien jälkeen tulokset käydään tarkasti hakijan kanssa läpi. Prosessien aikaista viestintää ja hakuprosessien etenemistä on syytä erityisesti tarkkailla, jotta ne toteutuisivat laadukkaasti kaikissa hauissa. Jos hakijalle esimerkiksi luvataan viestiä ensi viikolla, mutta ei ole siihen mennessä ehditty tekemään päätöstä, hakijalle tulee lähettää viesti, jossa kerrotaan päätöksen siirtyvän esimerkiksi parilla päivällä.

SÄILYTÄ	KEHITÄ
<ul style="list-style-type: none">• Kattava työpaikkailmoitus• Helppo ja nopea sähköinen hakeminen• Rento ja keskusteleva haastattelu• Perusteellinen henkilöarviointitulosten läpikäynti, jossa hakijalla mahdollisuus tuoda esille omat näkemyksensä	<ul style="list-style-type: none">• Valintaperusteluiden avaaminen ei-kiitos –viestissä• Hakijalle mahdollisuus pyytää palautetta ei-kiitos –viestin yhteydessä• Palautteen antaminen haastattelujen jälkeen ja/tai hakuprosessin päätteeksi• Henkilöarviointiohjeistuksen tarkentaminen
POISTA	TARKKAILE
<ul style="list-style-type: none">• -	<ul style="list-style-type: none">• Viestintä hakuprosessin aikana• Hakuprosessin kesto ja eteneminen

Kuvio 9. Hakijakokemuksen nykytilan arviointi ja kehittämiskohteet Azetsilla

Varsinaisiksi kehittämisen kohteiksi nostettiin aiheet, jotka toistuivat useimmiten sekä kyselyn että haastattelujen vastauksissa. Nämä olivat tarkemmat valintaperustelut ja mahdollisuus pyytää palautetta ei-valittujen osalta, aktiivinen palautteen anto haastatteluvaiheeseen edenneille sekä tarkemmat henkilöarviointiohjeistukset testeihin osallistuville.

Valintaperusteiden avaaminen

Hakija käyttää monesti paljon aikaa hakemiseen sekä yritykseen tutustumiseen. Jos hän tämän jälkeen saa hyvin yleisellä tasolla olevan hylkäysviestin, siitä seuraa helposti huono hakijakokemus. Tämän takia kirjoittaja esittää, että jatkossa valintaperusteluja avataan tarkemmin ei-kiitos -viesteissä. Monesti hakijoita on niin paljon, ettei ajan käytön kannalta ole mahdollista kirjoittaa jokaiselle hakijalle yksilöityä ei-kiitos -kirjettä, vaikka se varmasti hakijakokemuksen kannalta voisi olla paras vaihtoehto. Sen sijaan ei-kiitos -viesti kannattaa räätälöidä sopimaan aina tiettyyn rekrytointiin. Viestissä voidaan kertoa yleisellä tasolla, mihin kyseisessä haussa kiinnitettiin huomiota ja minkä perusteella valintapäätökset tehtiin. Lisäksi viestiin voidaan lisätä kehoitus olla yhteydessä yrityksen edustajaan, mikäli hakija haluaa tietää tarkemmin valintaperusteista.

Ei-kiitos -viestien lähettämisen rekrytointijärjestelmästä hoitaa Azetsin HR, joten tämä kehittämistoimenpide tulee heidän työlistalleen. Valintaperusteiden avaamista ja sanoittamista varten Azetsin HR saattaa tarvita myös rekrytoivan esimiehen tukea. Helpottaakseen uusien ei-kiitos -viestien muotoilua kirjoittaja teki Azetsin aiemmin käyttämän ei-kiitos -viestipohjan perusteella kuvitteellisiin rekrytointeihin kaksi uutta esimerkkiviestiä, joissa valintaperusteita on avattu konkreettisemmin. Alkuperäinen sekä uudet ei-kiitos -viestit ovat nähtävillä liitteessä 6.

Palautteen anto

Ei-kiitos -viesteihin voidaan myös yhdistää hakijalle mahdollisuus pyytää palautetta hakemuksestaan. Tässä kohtaa yrityksen pitää miettiä kenen nimi ja yhteystiedot viestiin lisätään. Loogisinta olisi, että se on ilmoituksessakin mainittu lisätietoja antava rekrytoiva esimies. Lisäksi on päätettävä, laitetaanko viestiin yhteyshenkilön puhelinnumero, sähköpostiosoite vai molemmat. Mikäli käytetään vain sähköpostiosoitetta rekrytoiva esimies tai muu vastaaja voi itse päättää, milloin vastata, ja hänellä on myös mahdollisuus palauttaa mieleen kyseinen hakija käymällä katsomassa hänen ansioluetteloaan ja hakemustaan rekrytointijärjestelmässä.

Esimiehet voivat kokea, että mahdollisista tiedusteluista ja niihin vastaamisesta aiheutuu heille liikaa ylimääräistä työtä. Kirjoittajan aiempien kokemusten mukaan moni hakija ei

lopulta esitä lisäkysymyksiä tai pyydä palautetta, mutta he kuitenkin arvostavat, että ovat saaneet siihen mahdollisuuden. Mikäli viestiin ei haluta laittaa esimiehen yhteystietoja, voidaan siihen laittaa yrityksen HR:n yleinen sähköpostiosoite. Se ei tunnu välttämättä niin persoonalliselta, mutta on parempi kuin ei mitään. Tästä aiheutuu lisätöitä HR:lle, minkä lisäksi on tarkasteltava pystyvätkö HR-tiimin jäsenet avaamaan valintaperusteita, kun valinnat ovat yleensä esimiehen tekemiä. Todennäköisesti HR:llä on asiasta kuitenkin jonkinlainen käsitys ja se voi antaa palautetta ainakin yleisellä tasolla. Äsken mainitussa liitteessä 6 on myös nähtävillä, miten mahdollisuus kysyä lisätietoja valinnasta ja pyytää palautetta on liitetty osaksi ei-kiitos -viestiä.

Palautteen merkitys korostuu, mitä pidempään hakijat ovat rekrytointiprosessissa mukana. Heitä mietityttää, miten yrityksen edustajat arvioivat heidän taustaansa, osaamistaan ja suoriutumistaan prosessin aikana. Paremman hakijakokemuksen varmistamiseksi pyritään jatkossa antamaan hakijalle palautetta heti jokaisen haastattelun päätteeksi. Hakijalle voidaan antaa palautetta hänen hakemuksestaan, kertoa mitä hänen osaamistaan erityisesti arvostetaan ja toisaalta mitkä asiat hakijan taustassa ehkä mietityttävät. Toinen vaihtoehto on antaa palautetta vain prosessin päätteeksi tai ainakin tällöin kysyä haluaisiko hakija palautetta ja millaista palautetta hän arvostaisi. Tämä kehittämistoimenpide on esimiesten vastuulla, eli jotta tätä voidaan ottaa käyttöön laajemmin, tulee HR:n viestiä siitä esimiehille, kouluttaa heitä antamaan palautetta ja lisätä tämä intranetistä löytyviin rekrytointiohjeistuksiin.

Tarkempi henkilöarviointiohjeistus

Henkilöarviointeihin kutsuttavien osalta hakijalta on hyvä kysyä jo puhelimesta, kun hänelle ilmoitetaan etenemisestä, ovatko vastaavanlaiset testit hänelle tuttuja. Mikäli hakijalla ei ole testeistä kokemusta, niiden kulkua ja sisältöä voidaan avata enemmän jo puhelimitse. Varsinaisia suoria vinkkejä testien tekemiseen ei luonnollisesti kuulu antaa. Ohjeistuksella pyritään vähentämään hakijan mahdollisia epävarmuuden tunteita ja saamaan hänet samalle lähtöviivalle muiden hakijoiden kanssa, joilla on kokemusta vastaavanlaisista testeistä.

Hakijalle voidaan myös kertoa, että testeistä tulee hänelle sähköpostiin tarkempi ohjeistus ja että itse ohjelmassa on myös selkeät ohjeet. Aiempi sähköposti, joka testeihin osallistuvalla hakijalle on Azetsilla lähtenyt, on ollut melko lyhyt. Kehittämistoimenpiteenä kirjoittaja teki siitä uuden kattavamman version, joka on nähtävissä liitteenä 7. Uudessa versiossa on kerrottu tarkemmin, minkälaisia testejä hakija tulee tekemään ja viestin sisältöä on muutenkin selkeytetty sekä tuotu esille hakijan saama hyöty testeistä. Uusi viestipohja on

selkeästi aiempaa pidempi, joten HR voi vielä arvioida, käyttääkö sitä sellaisenaan vai poimiiko sieltä esimerkiksi joitain osioita. HR on vastuussa henkilöarviointiviestien lähetyksestä. Viestipohja voidaan tallentaa rekrytointijärjestelmään, josta viestit lähetetään hakijoille.

Muita yksittäisiä kehittämissuhteita on listattu alla:

- Tuodaan ilmoituksissa esiin joustava työaika ja joustavat työn tekemisen tavat
- Yritetään löytää työpaikkailmoituksessa tasapaino houkuttelevuuden ja realismuksen välillä, voidaan esimerkiksi luetuttaa alustavaa ilmoitusta nykyisillä työntekijöillä palautteen saamiseksi eli mikä toimii ja mikä ei
- Otetaan palkkatoive puheeksi jo ensimmäisellä haastattelukierroksella
- Kerrotaan aina hakijalle ennen haastattelutilanteita, keitä hän tulee tapaamaan ja mitkä heidän roolinsa ovat
- Ilmoitetaan hakijoille säännöllisesti prosessin etenemisestä ja jos prosessi venyy, ilmoitetaan väliaikatietoja
- Kohdellaan ystävällisesti myös prosessista vetäytyneitä henkilöitä, he saattavat hakea yritykseen myöhemmin tai olla potentiaalisia asiakkaita

Hakijakokemuskyselyn ja -haastatteluiden arviointi ja kehittäminen saatujen kokemusten perusteella

Hakijakokemuskysely vaikutti saatujen vastausten perusteella toimivalta. Viimeinen kysely Azetsiin liittyvistä mielikuvista saatetaan jättää jossakin vaiheessa pois, jolloin kyselystä saataisiin vielä lyhyempi ja nopeampi täyttää. Azetsin HR-tiimiä kiinnostaisi pystyä erottamaan kyselyn vastauksista ne vastaajat, jotka ovat edenneet haastatteluvaiheeseen. HR-tiimiä kiinnostaa erityisesti heidän kokemuksensa, koska heitä on pidetty Azetsille ja haettuun tehtävään kaikista sopivimmiksi. Tämä voidaan toteuttaa lisäämällä nykyiseen kyselyyn yksi uusi vapaaehtoinen taustakysymys, kuten kävitkö haastattelussa: kyllä/ei.

Ennen tämän toteutusta on kuitenkin hyvä miettiä, voiko hakijoita ärsyttää useat taustatietokysymykset, alkavatko he sen perusteella epäillä kyselyn anonymiteettia tai tuoko heille mielipahaa valita kielteinen vaihtoehto, jos he eivät olleet edenneet haastatteluvaiheeseen. Toinen vaihtoehto tämän kiertämiseksi olisi luoda kokonaan toinen kysely, jolloin kyselyitä olisi kaksi. Toinen lähetettäisiin niille, jotka eivät päässeet haastatteluihin ja toinen niille, jotka pääsivät. Tällöin haastatteluun edenneille voitaisiin myös esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Toisaalta tulosten raportointi ja tulosten mahdollinen yhdistäminen näiden kahden raportin välillä, esimerkiksi yhteisen keskiarvon saamiseksi, täytyisi tehdä manuaalisesti ja tuottaisi näin ollen lisätyötä. HR-tiimi päätti alustavasti lisätä alkuperäiseen kyselyyn yhden taustakysymyksen tätä varten. HR-tiimin kanssa sovittiin, että ratkaisua, kuten myös koko kyselyä, arvioidaan jatkuvasti ja kehitetään tarvittaessa.

Haastatteluita tarkemman hakijapalautteen keräämiseksi Azetsin HR-tiimi ei ole näillä näkymin toteuttamassa itse lisää. Sen sijaan hakijoilta pyritään kysymään suullisesti palautetta hakuprosessista prosessin päätteeksi rekrytoivan esimiehen toimesta. Mikäli Azetsin HR-tiimi kuitenkin haluaa jossain vaiheessa kerätä tarkempaa palautetta haastattelujen avulla, he voivat hyödyntää tässä tutkimuksessa käytettyä haastattelurunkoa. Kirjoittaja kehitti haastattelurunkoa haastatteluiden aikana ja koki toisen version toimivaksi, jolla saatiin tehokkaasti ja kattavasti kartoitettua hakijoiden kokemukset hakuprosessin varrelta.

Tulosten ja kehitysehdotusten läpikäynti Azetsilla

Tulokset hakijakokemuskyselystä ja haastatteluista sekä niistä muodostetut alustavat kehitysehdotukset käytiin läpi Azetsin HR-tiimin kanssa 15.4.2020. HR-tiimi piti saatuja tuloksia mielenkiintoisina ja arvokkaina. Isoja yllätyksiä ei tullut, mutta monia ajatuksia herättäviä huomiota kuitenkin nousi. Azetsin esimiesten kanssa tulokset ja kehitysehdotukset käytiin läpi 23.4.2020, jolloin oli kuukausittain toistuva HR:n esimiehille pitämä esimiesten kyselytunti. Kirjoittaja aloitti esityksen kertomalla esimiehille lyhyesti hakijakokemuksesta ja sen merkityksestä yleisesti ennen kuin menttiin hakijakokemuskyselyn ja haastattelujen tuloksiin sekä alustaviin kehittämisehdotuksiin. Kyselytunnin jälkeen kirjoittaja myös kirjoitti Azetsin intranettiin esimiesten sivustolle aiheesta ja tuloksista julkaisun, jotta esimiesten olisi helppo palata aiheeseen myöhemmin tai jos jotkut esimiehistä eivät päässeet osallistumaan esimiesten kyselytuntiin. Esimiehiltä ei kehittämishankeen raportin kirjoittamisen hetkellä saatu vielä palautetta ja kommentteja tuloksista ja kehittämisehdotuksista.

Kirjoittaja kävi HR-tiimin kanssa 29.4.2020 läpi luvussa 6.1 mainittuja kehittämistoimenpiteitä. HR-tiimi suhtautui kehittämistoimenpiteisiin ja kirjoittajan tekemiin ehdotuksiin ja valmiisiin viestipohjiin innokkaasti. HR-tiimi kommentoi ottavansa uuden ei-kiitos -viestipohjan käyttöön ainakin siltä osin, että valintaperusteluja avataan tarkemmin. Mahdollisuus pyytää palautetta ei-kiitos -viestin yhteydessä herätti keskustelua siitä, laitetaanko viestiin esimiehen vai HR:n sähköpostiosoite ja kuinka paljon kyselyitä ja lisätyötä siitä aiheutuu. Tässä kohtaa HR-tiimi päätti, ettei halua rasittaa tiedusteluilla esimiehiä, vaan kokeilee aluksi laittamalla johonkin viestiin HR:n osoitteen. HR-tiimi pystyy näin testaamaan, kuinka paljon viestejä tulee ja millaista palautetta niistä saadaan. Tämän perusteella voidaan myöhemmässä vaiheessa laajentaa käytäntö koskemaan kaikkien rekrytointien ei-kiitos -viestejä tai palata vanhaan sekä harkita esimiesten roolia. Tässä raportissa ei voitu vielä raportoida käyttökokemuksia kyseisen kokeilun suhteen, koska samoihin aikoihin puhjennut koronaepidemian vuoksi rekrytointiprosesseja ei ollut käynnissä.

HR-tiimin kanssa keskusteltiin vielä siitä, että esimiesten kanssa tullaan käymään tarkemmin läpi rekrytointiprosessia ja hakijakokemukseen vaikuttavia tekijöitä eli esimiehiä tullaan kouluttamaan lisää asian tiimoilta sekä tarkentamaan kirjallisia ohjeistuksia. Näissä voidaan tuoda esille esimerkiksi palautteen antamista sekä prosessin ripeää edistämistä ja tiedottamista. Kirjoittaja kävi samassa yhteydessä HR-tiimin kanssa myös läpi hakijakokemuskyselyä ja siihen tehtäviä mahdollisia muutoksia. Keskeisimmät kohdat tästä kuvattiin äskeisessä osiossa. Lisäksi HR-tiimin kanssa käytiin läpi, miten hakijakyselyä jatketaan tästä eteenpäin eli miten prosessi etenee, kun kirjoittaja luovuttaa sen Azetsin HR-tiimin vastuulle ja siirrytään jatkuvan parantamisen malliin. Tätä käydään tarkemmin läpi seuraavassa luvussa 6.2.

6.2 PDCA-malli hakijakokemuksen jatkuvan parantamisen menetelmänä Azetsilla

Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa kartoitetaan nykytila ja tunnistetaan ongelmakohdat. Tämä on tehty ja tätä tehdään jatkuvasti Azetsilla tässä kehittämishankkeessa luodun hakijakyselyn avulla. Kysely on jatkuvassa käytössä eli tietoa saadaan jatkuvasti. Kyselyllä on Azetsin HR-tiimissä vastuuhenkilö, joka varmistaa kyselyn teknisen toimivuuden ja että kysely lähtee kaikille hakijoille oikea-aikaisesti. Sovittu vastuuhenkilö käy vastauksia läpi säännöllisesti ja toimittaa muulle HR-tiimille niistä koonnin kuukausittain. Tuloksista on mahdollisuus keskustella kuukausittain HR-tiimin viikkopalaverien yhteydessä tai erikseen sovittavissa palavereissa. Tuloksista on sovittu raportoitavan Azetsin johtoryhmälle kvartaaleittain. Tuloksien perusteella tunnistetaan merkittävimmät kehittämisen kohteet ja mietitään erilaisia toteutusvaihtoehtoja, sekä miten, milloin ja kenen toimesta parannuksia lähdetään kokeilemaan.

Toteuttamisvaihe

Toteuttamisvaiheessa toteutetaan niitä kehittämistoimenpiteitä, joihin on päätetty suunnitteluvaiheessa keskittyä ongelmien ratkaisemiseksi. Toteutus tapahtuu usein pilotoimalla toimenpiteet jossain rajoitetussa organisaation osassa. Toteutusvastuu voi olla toimenpiteistä riippuen Azetsin HR:llä tai esimiehillä. Koska kysely on jatkuva, myös kehitystoimenpiteitä laitetaan testiin sitä mukaa, kun niitä päätetään toteuttaa. Määriteltyjä mittareita ja saatuja tuloksia seurataan jatkuvasti.

Arviointivaihe

Arviointivaiheessa toteutettuja kehittämistoimenpiteitä analysoidaan ja arvioidaan. Tätä voidaan tehdä tarkastelemalla, miten kehittämistoimenpiteiden vaikutukset näkyvät hakija-

kokemuskyselyn tuloksissa, pyytämällä hakijoilta haastattelutilanteissa tai prosessin päätteeksi suoraan palautetta ja keräämällä kokemuksia rekrytoivilta esimiehiltä ja muilta rekrytointiin osallistuvilta henkilöiltä. Kuten jo aiemmin todettiin, HR-tiimissä vastuuhenkilö seuraa kyselyn tuloksia jatkuvasti ja raportoi niistä kuukausittain muulle HR-tiimille. HR-tiimi voi viedä tuloksia eteenpäin esimiehille, joiden hauissa kehittämistoimenpiteitä on kehitetty ja käydä keskustelua heidän kanssaan etenemismahdollisuuksista. On tärkeää arvioida, otetaanko muokatut toiminta- ja prosessimallit osaksi organisaation käytäntöä.

Parantamis- ja käytäntöönvientivaihe

Mikäli kehittämistoimenpide on onnistunut, viedään se laajempaan käytäntöön. Jos siinä on vielä kehitettävää, tehdään tarvittavat korjaukset ennen käyttöönottoa. Voi myös olla, että kehittämishanke päätetään lopettaa ja kokeilla täysin erilaista ratkaisua. Tässä vaiheessa tärkeää on myös viestiä löydöksistä ja uusista käytännöistä sitä koskeville henkilöille tai koko Azetsille. Azetsin HR on ensisijaisesti vastuussa parannuksien käytäntöön viemisestä sekä tiedottamisesta tehden tiivistä yhteistyötä esimiesten kanssa.



Kuvio 10. Hakijakokemuksen kehittäminen PDCA-mallin mukaisesti

Hakijakokemuksen kehittäminen jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti on jatkuva sykli (kuvio 10). Ympyrää kierretään toistuvasti siten, että jokaisen kierroksen jälkeen ollaan lähempänä asetettua tavoitetta eli parempaa hakijakokemusta. Hakijakokemuksen systemaattisen seurannan ja kehittämisen kannalta Azetsin tulee määritellä selkeät tavoitteet ja mittarit halutulle hakijakokemuksen tasolle. Lisäksi on tärkeää seurata muita aiheeseen liittyviä mittareita sekä miten mahdolliset kehittämistoimenpiteet vaikuttavat näihin mitta-

reihin. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi hakemusten määrä ja laatu sekä läpimenoaika. Hakijakokemuksen parantuessa saadaan toivottavasti enemmän parempia hakemuksia, ja jos läpimenoaikoja saadaan lyhennettyä, se voi vaikuttaa positiivisesti hakijakokemukseen.

Azetsin on myös hyvä muistaa, että hakijakokemuksen kehittämisessä ei tarvita massiivista suunnittelua ja toteutusta tai isoja resursseja, vaan sitä voidaan tehdä pienten kokeilujen ja muutosten kautta, kuten luvussa 6.1 mainitut kirjoittajan tekemät konkreettiset kehittämistoimenpiteet osoittavat. Hakijakokemuksen jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen lisäksi myös hakijakokemuksen mittaamista tulisi Azetsilla jatkuvasti arvioida ja kehittää osana prosessia.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa vedetään yhteen työn keskeisimmät tulokset ja hyödyt. Lisäksi tuodaan esille kehittämisehdotuksia jatkoa ajatellen ja reflektoidaan omaa oppimista hankkeen ajalta.

7.1 Tulosten ja tuotosten arviointi

Kehittämishankkeen avulla mitattiin ja saatiin arvokasta tietoa Azetsin hakijakokemuksen nykytilasta. Työhön liittyi keskeisesti hakijakokemuksen mittaaminen luomalla jatkuvaan käyttöön tuleva hakijakokemuskysely. Lisätietoja kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilta. Kyselyn ja haastatteluiden avulla saatiin myös tietoa Azetsin työnantajakuvasta hakijoiden keskuudessa. Kyselyiden ja haastattelujen pohjana toimi kattava tietoperusta, jossa määriteltiin hakijakokemukseen liittyvät käsitteet ja hakijakokemuksen muodostumisen osatekijät. Saatujen tulosten perusteella tehtiin tarkempi suunnitelma hakijakokemuksen kehittämiseksi Azetsilla ja toteutettiin ensimmäiset kehittämistoimenpiteet. Kehittämishankkeessa luotiin ja kuvattiin myös prosessi hakijakokemuksen jatkuvaan parantamiseen Azetsilla. Kaikkien näiden suunnitelmien ja toimenpiteiden avulla Azets pystyy jatkossa tuottamaan entistä parempia hakijakokemuksia.

Yritys piti tutkimusten kautta saatuja tuloksia arvokkaana tietona sekä esitettyjä kehittämisehdotuksia ja toimenpiteitä konkreettisina ja hyödyllisinä, ja ne aiotaan ottaa käyttöön tai kokeiluun lähiaikoina. Jatkuvan parantamisen mallin kommentoitiin tuovan systemaattisuutta niin mittaamiseen kuin itse hakijakokemuksen kehittämiseen. Esimiesten ymmärrystä hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä ja vaikutuksista saatiin lisättyä. Keväällä 2020 puhjennun koronaepidemian vuoksi esimiesten osallistaminen kehittämiseen jäi kuitenkin vähäiseksi. On toivottavaa, että he pääsevät jatkossa olemaan siinä vahvemmin mukana. Näin heitä saadaan sitoutettua toiminnan muuttamiseen syvällisemmin. Koronaepidemian vuoksi kehittämishankkeessa esitettyjä kehittämistoimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta ei myöskään päästy arvioimaan vielä raportin kirjoittamisen hetkellä.

Koska hakijakokemus osoittautui olevan Azetsilla hyvällä tasolla, tulosten ja kehitystoimenpiteiden merkitys ja niiden tuottama hyöty ei ollut yritykselle niin merkittävä, kuin jos hakijakokemuksesta olisi löytynyt merkittäviä puutteita. Nyt kuitenkin Azetsilla on asiasta varmaa tietoa, eikä käsitys perustu pelkkään yrityksen omaan tuntumaan. Toisinaan yri-

tyksen käsitys kokemuksesta voi merkittävästi erota hakijoiden mielipiteistä. Kehittämishankeen hyöty oli yritykselle kuitenkin konkreettinen, koska yritys oli jo aiemmin päättänyt haluavansa alkaa mitata hakijakokemusta.

7.2 Kehittämissuhteet

Kehityskohteena on tehdä ensi vuonna kesätyöntekijöille erillinen hakijakokemuskysely, jotta myös heiltä saadaan kerättyä palautetta ja kehityssuhteita. Heiltä on mahdollisuus kerätä paljon arvokasta tietoa, koska hakijoita kesätyöpaikkoihin on yleensä huomattavasti enemmän. Lisäksi kesätyöntekijät voivat olla potentiaalisia pidemmän ajan työntekijöitä tulevaisuudessa tai olla jossakin vaiheessa asiakkaan tai yhteistyökumppanin roolissa. Heille on siis myös tärkeää tuottaa positiivinen hakijakokemus ja jättää hyvä mielikuva Azetsista. Mikäli Azets haluaa tarkemmin tutkia työnantajakuvaansa hakijoiden sekä potentiaalisten hakijoiden keskuudessa, yritys voi harkita ulkopuolisen tahon teettämää laajempaa tutkimusta aiheesta, johon voidaan sisällyttää myös benchmarkkausta eli vertailua alan muihin yrityksiin.

7.3 Oma oppiminen

Työn tekeminen oli itselleni mielekäs kokemus, koska pidin aihetta hyvin kiinnostavana ja tärkeänä. Mielekkyyttä lisäsi myös se, että yrityksellä oli työlle oikea tarve ja se sai siitä välitöntä hyötyä. Teoriakirjallisuuteen ja tutkimuksiin tutustuminen oli antoisaa ja opin paljon lisää hakijakokemuksesta ja sen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Samoin opin aiheista lisää tekemieni tutkimusten ja käytännön kautta. Sekä teoreettisen ja että käytännön kokemuksen kautta saatuja oppeja voin hyödyntää jatkossa omassa työssäni. Tutkimusosiossa pääsin käyttämään erilaisia aineiston keruumenetelmiä ja perehtymään tarkemmin niin määrälliseen kuin laadulliseen tutkimukseen. Tutkimusten toteutus ja tulosten analysointi oli aikaa vievää, mutta erittäin antoisaa. Kehittämismenetelmien kannalta oli mielenkiintoista tutustua jatkuvan parantamisen malliin ja sen soveltamiseen. Uskon, että erityisesti siitä tulee olemaan jatkossa itselleni erittäin paljon hyötyä.

Opinnäytetyön suunnittelu- ja tekoprosessi aikataulutuksineen oli haastava. Kunnolla opinnäytetyön kimppuun lähdin vuoden 2019 syksyllä. Tarkoitukseni oli tehdä opinnäytetyötä töiden ohella. Olin myös saanut työnantajaltani luvan tehdä kehittämissuhteita työajalla, mikäli omat työtehtäväni ja työtilanteeni sen sallisivat. Työnkuvani kuitenkin yllättäen laajetessa työmääräni lisääntyi merkittävästi syksyn aikana. Pitkistä ja intensiivisistä työpäivistä johtuen minulla ei ollut aikaa edistää opinnäytetyötä työajalla enkä löytänyt iltalla ja viikonloppuisin energiaa paneutua siihen. Kun talvea kohden mennessä totesin,

että tilanne tuskin tulee helpottumaan lähiaikoina, päätin hakea kahden kuukauden opintovapaata, jotta saisin töistä paljon kaivatun hengähdystauon ja opinnäytetyön kunnolla vauhtiin. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi ja opintovapaani aikana helmi–maaliskuussa 2020 tein suurimman osan kirjoitus- ja toteutustyöstä. Kun palasin huhtikuussa töihin, pystyin tekemään opinnäytetyötä jonkin verran myös työajallani. Opinnäytetyön näkökulma ja rajaukset muuttuivat hieman prosessin aikana. Alun perin ideana oli toteuttaa enemmän varsinaista kehittämistyötä tutkimusten kautta nouseviin kehityskohteisiin ja sen jälkeen myös tarkastella, miten kehittämistoimenpiteet näkyisivät kyselyn vastauksissa ja palautteissa. Aikatauluhaasteiden ja keväällä puhjennun koronaepidemian vuoksi toteutettiin kuitenkin vain muutama kehittämistoimenpide ja työn painotus muutettiin jatkuvan parantamisen mallin luomiseen.

Opinnäytetyö eteni siis vauhdikkaasti ja aikataulun mukaisesti kesän kynnykselle asti, jolloin sain raportin palautettua. Kevään aikataulu oli hieman liian tiukka tutkimustulosten keräämisen, vastausten analysoinnin sekä kehittämissuunnitelman ja jatkuvan parantamisen mallin luonnostelun kannalta. Jälkikäteen ajateltuna olisi ollut järkevämpää, jos tätä varten varattu ajanjakso olisi ollut pidempi. Tällöin olisin saanut kyselyyn enemmän vastauksia, jolloin tuloksia olisi voitu pitää luotettavampina ja kehittämistoimenpiteitä olisi ehditty viedä käytäntöön ja niiden vaikutuksia tuloksiin raportoida. Olen kuitenkin kokonaisuutena tyytyväinen kehittämishankkeeseeni. Sen avulla saatiin kerättyä mielenkiintoisia huomioita Azetsin hakijakokemuksesta sekä kehitettyä malli ja suunnitelma, joiden pohjalta yrityksen on helppo jatkaa kehittämistyötä.

Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakastasi faneja. Kauppakamari. Helsinki.

Azets 2020a. Tutustu Azetsiin. Luettavissa: <https://www.azets.fi/yritys/azets/>. Luettu: 2.3.2020.

Azets 2020b. Azets Suomessa. Luettavissa: <https://www.azets.fi/yritys/azets-suomi/>. Luettu: 2.3.2020.

Azets 2020c. Azets työpaikkana. Luettavissa: <https://www.azets.fi/ura/azets-tyopaikkana/>. Luettu: 2.3.2020.

Backhaus, K. 2016. Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13, 4, s. 193–201.

Carpenter, L. 2013. Improving the Candidate Experience. *Strategic HR Review*, 12, 4, s. 203–208.

Cascio, W. F. & Graham, B. Z. 2016. New Strategic Role for HR: Leading the Employer Branding Process. *Organization Management Journal*, 13, 4, s. 182–192.

Duunitori 2020a. Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. Luettu: 12.4.2020.

Duunitori 2020b. Suuri työnhakijatutkimus 2020. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/tyonhakijatutkimus>. Luettu: 12.4.2020.

Finn, A. 2017. Reputation Management 101: Consider Candidate Experience. *Strategic HR Review*, 16, 5, s. 239–240.

Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Talentum. Helsinki.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma Talent. Helsinki.

Lappalainen, H. 2019. Kuukausikirjoitus: Työnantajakuva, yrityskulttuuri ja työnantajalupaus. Azets. Intranet. Luettu: 2.3.2020.

The Lean Way 2017. Using the PDCA Cycle to Support Continuous Improvement (Kaizen). Luettavissa: <https://theleanway.net/the-continuous-improvement-cycle-pdca>. Luettu: 3.5.2020.

McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C. H. & Campion, M. A. 2018. Improving the Candidate Experience. *Organizational Dynamics*, 47, 3, s. 147–154.

Miles, S. J. & McCamey, R. 2018. The Candidate Experience: Is it Damaging your Employer Brand? *Business Horizons*, 61, 5, s. 755–764.

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. *Employer Branding for Dummies*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, Yhdysvallat.

Oikotie Työpaikat 2018. Näin Suomi rekrytoi -tutkimus. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/tilaisuudet/kun-aika-on-hr-leirinuotiolla-2352018>. Luettu: 2.3.2020.

Oikotie Työpaikat 2019a. Näin Suomi hakee töitä -tutkimus. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/ajankohtaista/nain-suomi-hakee-toita-tutkimus>. Luettu 2.3.2020.

Oikotie Työpaikat 2019b. Opas onnistuneeseen työnantajakuvaan. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/lataa-opas-onnistuneeseen-tyonantajakuvaan>. Luettu: 29.2.2020.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro. Helsinki.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. 2018. Lean: muuta poikkeamat menestykseksi! Part Media. Bromma, Ruotsi.

Rantanen, S. 2019. Työnantajabrändin rakentaminen sosiaalisessa mediassa. Emine. Luettavissa: <https://emine.fi/wp-content/uploads/2019/03/PDF-Tyo%CC%88nantajabra%CC%88ndi-sosiaalisessa-mediassa-comp.pdf>. Luettu: 29.2.2020.

Roitto, J. 2018. Strategiatyö ja strategiset projektit. Azets. Intranet: Luettu: 2.3.2020.

Salonen, A. 2017. Hyvän hakijakokemuksen muodostuminen ja sen seuraukset: tarkastelussa nuorten ammattilaisten kokemukset asiantuntijarekrytointiprosesseista. Pro gradu -tutkielma, Turun kauppakorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143972/Salonen%20Annika.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 2.3.2020.

TalentLyft 2018. Candidate Journey Mapping: Step-by-Step Guide. Luettavissa: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/174/candidate-journey-mapping-step-by-step-guide>. Luettu: 3.5.2020.

Toivola, J. 11.11.2019. Viisi tapaa varmistaa strateginen ote työnantajabrändäykseen. Blogi. Luettavissa: <https://www.juhotoivola.fi/viisi-tapaa-varmistaa-strateginen-ote-tyonantajabrandaykseen/>. Luettu: 29.2.2020.

Toivola, J. 2019. 50 tapaa parantaa ehdokaskokemusta. Luettavissa: <https://www.juhotoivola.fi/50-tapaa-parantaa-ehdokaskokemusta/>. Luettu: 2.3.2020.

Toivola, J. 2020. Työnantajakuvatyön neljä kivijalkaa osa 4: Ehdokaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen. Luettavissa: <https://www.juhotoivola.fi/tyonantajakuvatyon-nelja-kivijalkaa-osa-4/>. Luettu: 10.3.2020.

Liitteet

Liite 1. Esimerkki työpaikkailmoituksesta Azetsilla

Financial Controller / Team Leader

Azets on Pohjoismaiden johtava taloushallinnon, HR:n ja palkanlaskennan palvelujen ja ohjelmistojen tarjoaja. Yhdistämme datan, teknologian ja asiantuntemuksemme kokonaisuudeksi, joka tuottaa arvoa asiakkaillemme. Työllistämme 3200 asiantuntijaa ja liikevaihtomme on 270 miljoonaa euroa. Lisätietoja meistä löydät osoitteesta www.azets.fi.

Houkuttelevatko uudet haasteet energisessä, asiantuntevassa ja hyväntuulisessa taloushallinnon tiimissämme? Oletko asiakaslähtöinen taloushallinnon osaaja ja halukas olemaan osa menestystarinaamme nyt ja tulevaisuudessa?

Meillä on haussa Helsingin pienten ja keskisuurten asiakkaiden yksikköön

Financial Controller / Team Leader

Tehtävässä

- tuet tiimiäsi ja työskentelet asiakkaittesi tukena monipuolisissa pienten ja keskisuurten asiakkaidemme kirjanpidon ja taloushallinnon tehtävissä
- kehität tiimisi toimintatapoja ja toimit tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa
- autat tiimisi kanssa asiakkaitamme menestymään liiketoiminnassaan mm. tuotamalla ja jalostamalla tietoa asiakkaalle
- olet aktiivisesti mukana asiakaspalvelun kehittämisessä
- hyödynnät mahdollisuudet myös oman osaamisesi syventämiseen asiakasprojekteissa

Edellytämme sinulta monipuolista kokemusta taloushallinnon tehtävistä sekä luontaista kiinnostusta esimiehenä toimimiseen.

Haluamme, että viihdyt meillä!

Meillä ammattitaitosi syvenee moninaisten asiakaskysymysten parissa, ja saat tiimin ja kollegoiden tuen sekä ison organisaation edut kannustavassa työyhteisössämme. Mahdollistamme lisäksi ajantasaisen oppimisen modernien työvälineiden kautta ja halutessasi pääset mukaan myös kehitystyöhön niin sisäisissä projekteissa kuin kiinnostavissa ja ainutlaatuisissa asiakashankkeissa. Toimistomme sijaitsee keskeisellä paikalla Helsingin ydinkeskustassa.

Terveiset tulevilta kollegoiltasi

Tule osaksi kahdeksan ammattitaitoisen, yhteen pelaavan ja hyväntuulisen huippuosaajan tiimiä. Hoidamme kaikki asiakkaiden talousasiat kirjanpidosta veroilmoitukseen ja talouspäällikön toimenkuvaan. Omien tiimiläistesi lisäksi lähimpinä kollegoinasi toimivat yksikön kahden muun tiimin vetäjät ja tiimien asiantuntijat. Yksikössämme olemme koko 30 hengen porukkamme kesken ylpeitä siitä mitä teemme ja saamme yhdessä aikaan. Koko yksikkö toivottaa sinut tervetulleeksi mukaan!

Kiinnostuitko?

Kuulemme mielellämme lisää sinusta ja osaamisestasi! Jätä hakemuksesi viimeistään 24.3.2020. Lisätietoja tehtävästä saat arkisin klo 9-15 välillä [henkilön nimi], [puhelinnumero].

Haluatko tietää lisää työskentelystä Accounting -liiketoiminnassamme? Lue blogista Heidin ja Liisan tarinat tai katso oheinen video! Lisätietoa löytyy myös urasivuiltamme.

Seuraa Azetsia sosiaalisessa mediassa:

@Instagram, @Facebook, @LinkedIn, @Twitter

Liite 2. Hakijakokemuskyselyn saate

Annathan palautetta Azetsin rekrytointiprosessista

Hyvä hakija,

Saat tämän viestin, koska olet ollut hiljattain mukana Azetsin rekrytointiprosessissa. Kysely lähetetään automaattisesti kaikille rekrytointiprosessissa mukana olleille hakijoille.

Arvostamme hakemiseen käyttämäsi aikaa ja vaivaa. Hakijakokemus on meille tärkeää, joten haluaisimme kuulla mielipiteesi. Vastaamalla tähän kyselyyn autat meitä kehittämään toimintatapojamme.

Kysely koostuu neljästä lyhyestä kysymyksestä, joiden täyttämiseen menee enintään 5 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymiä, eikä vastauksiasi voida kohdistaa sinuun.

Kyselyyn pääset tästä linkistä: [\[LINKKI\]](#).

Kiitos ajastasi ja palautteestasi!

Terveisin,
[Nimi]

Liite 3. Hakijakokemuskysely



Kerro meille millainen hakijakokemuksesi oli vastaamalla neljään alla olevaan kysymykseen.

1. Arviosi Azetsin rekrytointiprosessista kokonaisuudessaan *

1 2 3 4 5

Heikko Erinomainen

2. Mihin erityisesti olit tyytyväinen?

3. Mitä olisimme voineet tehdä paremmin?

4. Millainen mielikuva sinulla on Azetsista yrityksenä ja työnantajana? Millä sanoilla kuvailisit meitä?

Voit miettiä tätä perustuen hakuprosessin aikaiseen kokemukseesi sekä aikaisempaan tietämykseeni meistä.

Halutessasi voit kertoa, mihin tehtävään ja mille paikkakunnalle hait. Näin pystymme kohdentamaan mahdolliset kehitystoimenpiteemme tarkemmin. Tietojen täyttäminen on vapaaehtoista.

5. Paikkakunta, jolle hait

 ▼

6. Haettu tehtävä

 ▼

Kiitos palautteestasi!
Otamme sen huomioon rakentaessamme
parempaa Azetsia ja hakijakokemusta!



Kysely luotu Webropolilla
[Klikkaa tästä](#) ja lue lisää

Liite 4. Puolistrukturoitujen haastattelujen kutsu ja ohjeistus

Palauttekeskustelu hakuprosessista Azetsilla

Hei [Nimi],

Kiitos, että olet kiinnostunut kertomaan hakijakokemuksestasi Azetsin rekrytointiprosessissa. Palautteesi on arvokasta ja voimme sen perusteella kehittää toimintatapojamme. Tutkimus on myös osa opinnäytetyötäni liittyen Haaga-Heliassa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää hakijakokemusta ja sen mittaamista Azetsilla sekä kartoittaa Azetsin työnantajakuvaa hakijoiden keskuudessa.

Kuten aiemmin puhelimessa sovimme, tapaamme virtuaalisesti Zoom-työkalun välityksellä [päivä] klo [aika]. Aikaa keskustelulle on varattu noin 45 minuuttia. Olet saanut tästä erillisen kalenterikutsun, jossa on myös ohjeet Zoom-kokoukseen liittymiseksi.

Linjoilla ei ole meidän lisäksi muita henkilöitä eli keskustelu käydään sinun ja minun välillä. Keskustelu on luottamuksellinen eli voit kertoa vapaasti mielipiteitäsi ja tuoda esille kehitysehdotuksiasi. Pidän keskusteluja useamman eri henkilön kanssa eri paikkakunnilta ja eri hauista ja niistä saadut palautteet käsittelem ja anonymisoin niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä.

Pyrihän mahdollisuuksien mukaan varaamaan keskustelua varten rauhallisen ja häiriöttömän tilan. Jotta pystyn keskittymään keskusteluunni ja saan varmasti kaiken tärkeän tiedon ylös, otan tilanteesta tallenteen. Tallenteeseen ei ole kenelläkään muulla pääsyä kuin minulla. Mikäli mahdollista, käytäthän tietokoneesi mikrofoni sijasta erillistä mikrofonia (esim. kuulokemikrofoni) hyvän äänenlaadun takaamiseksi. Jos koneessasi on videokamera, suosittelen pitämään sen päällä, jotta tilanne olisi vuorovaikutteisempi ja luonnollisempi.

Voit valmistautua keskusteluun miettimällä etukäteen hakuprosessia, jossa olit mukana. Mitä olit siitä mieltä? Mihin olit erityisen tyytyväinen? Missä Azetsilla olisi parantamisen varaa? Miten koit hakuprosessin eri vaiheet alusta loppuun asti ja esimerkiksi viestinnän prosessin aikana? Toivoisin, että miettisit myös, millainen kuva sinulle on Azetsista muodostunut perustuen tietämykseesi sekä ennen että jälkeen hakuprosessin.

Kiitokseksi palautteestasi ja ajastasi haluamme antaa sinulle noin 75-100 euron arvoisen Fiskarsin tuotepaketin. Ilmoitamme paketin toimitustavasta ja -ajasta sinulle erikseen myöhemmin.

Mikäli sinulla herää kysymyksiä ennen tapaamista, olethan yhteydessä.

Kiitos vielä etukäteen ajastasi!

Ystävällisin terveisin

Tuuli Hämäläinen

HR Advisor

Liite 5a. Puolistrukturoitujen haastattelujen runko (ensimmäinen versio)

Puolistrukturoitujen haastattelujen runko

1. Millainen kuva sinulla oli Azetsista yrityksenä ja potentiaalisena työnantajana ennen rekrytointiprosessia? Millä sanoilla kuvailisit Azetsia? Mikä sai sinut kiinnostumaan Azetsista? Miten mielikuvasi Azetsista (yrityksenä ja potentiaalisena työnantajana) muuttui rekrytointiprosessin aikana ja sen jälkeen? Miten nyt kuvailisit Azetsia?
2. Miten koit hakuprosessin vaiheet ja osa-alueet?
 - a. Millaisena koit työpaikkailmoituksen?
 - b. Miten koit hakemisen Azetsin nettisivujen rekrytointijärjestelmän kautta?
 - c. Miten koit tapaamiset Azetsilaisen kanssa?
 - d. Miten koit henkilöarviointitestit ja niiden tulosten läpikäynnin?
 - e. Koitko saavasi riittävästi tietoa tehtävästä ja Azetsista rekrytointiprosessin aikana? Mitä tietoa olisit ehkä toivonut enemmän?
 - f. Miten koit rekrytointiprosessin aikaisen viestinnän (sekä kirjallisen että suullisen)?
 - g. (Ei-valituille) Saitko riittävät perustelut valintapäätökseen liittyen?
 - h. Pyysitkö / saitko palautetta hakemuksestasi/suoriutumisestasi? Olitko mahdolliseen palautteeseen tyytyväinen? Millaista palautetta olisit halunnut?
 - i. Miten koit rekrytointiprosessin etenemisen ja aikataulun?
3. Missä erityisesti onnistuimme?
4. Mitä tulisi erityisesti kehittää? Miten olisimme voineet parantaa hakijakokemustasi?
5. Mitä olet mieltä Azetsista (yrityksenä ja potentiaalisena työnantajana) verrattuna sen kilpailijoihin (esim. Accountor, Rantalainen, Talenom)? Millä tavoin Azets erottuu muista toimijoista? Mitä vahvuuksia / kehittämiskohteita Azetsilla on?
6. Oletko tutustunut Azetsin netti- ja urasivuihin? Löysitkö sieltä etsimääsi tietoa? Mitä mieltä olet niiden sisällöstä? Mitä sisältöä sinne toivoisit?
7. Oletko tutustunut tai seuraatko Azetsia sosiaalisen median kanavissa? Missä kanavissa? Mitä mieltä olet niiden sisällöstä? Mitä sisältöä niihin toivoisit?
8. Mitä muuta palautetta tai kehitysideoita haluaisit antaa meille?

Liite 5b. Puolistrukturoitujen haastattelujen runko (toinen kehitetty versio)

Puolistrukturoitujen haastattelujen runko

1. Millainen kuva sinulla oli Azetsista yrityksenä ja potentiaalisena työnantajana ennen rekrytointiprosessia?
Mikä sai sinut kiinnostumaan Azetsista? Oliko Azets sinulle entuudestaan tuttu?

Miten mielikuvasi Azetsista muuttui rekrytointiprosessin aikana ja sen jälkeen? Millä sanoilla kuvailisit Azetsia? Millaisen kuvan sait Azetsin yrityskulttuurista?

Mitä olet mieltä Azetsista verrattuna alan muihin toimijoihin? Millä tavoin Azets erottuu muista toimijoista?
2. Millaisena koit työpaikkailmoituksen? Mitä hyvää tai huonoa siinä oli? Jäitkö kaipaamaan jotakin? (jaetaan näytöllä haastateltavalle häntä koskeva työpaikkailmoitus)

Ilmoituksesta löytyi linkit Azetsin netti- ja urasivuille. Tutustuitko niihin jossakin vaiheessa rekrytointia? Löysitkö sieltä etsimääsi tietoa? Mitä mieltä olet niiden sisällöstä? Mitä sisältöä sinne toivoisit?

Ilmoituksesta löytyi lisäksi linkit Azetsin sosiaalisen mediaan kanaviin. Tutustuitko niihin jossakin vaiheessa rekrytointia tai seuraatko Azetsia? Missä kanavissa? Mitä mieltä olet niiden sisällöstä? Mitä sisältöä niihin toivoisit?
3. Miten koit hakemisen Azetsin nettisivujen rekrytointijärjestelmän kautta?
4. Miten koit ensimmäisen tapaamisen Azetslaisten kanssa? Mitä mieltä olit haastattelun kulusta ja sisällöstä? Miten haastattelijat kohtasivat sinut? Minkälainen tunne sinulle jäi tapaamisesta? Kerrottiinko sinulle prosessin etenemisestä?
5. Miten koit henkilöarvointitestien tekemisen? Olivatko testit sinusta tehtävän kannalta relevantteja? Kerrottiinko sinulle, miksi testit tehdään ja mitä niillä tavoitellaan? Saitko tarvittavan ohjeistuksen testien tekemiseen?

Miten koit toisen tapaamisen Azetslaisten kanssa, jossa käytiin läpi ja keskusteltiin testien tuloksista? Minkälainen tunne sinulle jäi tästä tapaamisesta? Kerrottiinko sinulle prosessin etenemisestä?
6. Miten sinulle kerrottiin haun lopullisesta päätöksestä? Miten koit ilmoituksen tavan ja sen sisällön? Jos et tullut valituksi, saiko riittävät perustelut valintapäätökseen liittyen?

7. Pyysitkö tai saitko palautetta hakemuksestasi tai suoriutumisestasi rekrytointiprosessin aikana tai sen päätteeksi? Olitko mahdolliseen palautteeseen tyytyväinen? Millaista palautetta olisit halunnut?
8. Koitko saavasi riittävästi tietoa tehtävästä ja Azetsista rekrytointiprosessin aikana?
Mitä tietoa olisit ehkä toivonut enemmän?
9. Miten koit rekrytointiprosessin aikaisen viestinnän, niin kirjallisen kuin suullisen (esimerkiksi vahvistuskuittaukset, haastattelukutsut)? Miten koit viestinnän selkeyden ja määrän?
10. Miten koit rekrytointiprosessin etenemisen tahdin ja aikataulun?
11. Missä erityisesti onnistuimme? Mikä tai mitkä hetket jäivät positiivisesti mieleesi?
12. Mitä tulisi erityisesti kehittää? Miten olisimme voineet parantaa hakijakokemustasi?
13. Mitä muuta palautetta tai kehitysideoita haluaisit antaa meille?

Liite 6. Ei-kiitos -viestipohjan uudistaminen

Alkuperäinen ei-kiitos -viesti

Hei {first-name},

Kiitos työhakemuksestasi {job-title} -tehtävään ja mielenkiinnostasi Azetsia kohtaan! Arvostamme hakemiseen käyttämäsi aikaa ja olemme iloisia siitä, että olet pitänyt meitä varteenotettavana vaihtoehtona tulevaisuudessasi.

Olemme nyt arvioineet hakemuksesi ja tulleet siihen tulokseen, että profiilisi ei täysin vastaa sitä, mitä haemme tätä tehtävää täyttäessämme. Hakemuksesi voi olla potentiaalinen muissa rekrytoinneissamme, joten säilytämme mielellämme hakemuksesi. Toivottavasti voimme olla yhteydessä sinuun myöhemmin. Seuraathan myös jatkossa avoimia työpaikkojamme Azetsin [urasivuilla!](#)

Hakijakokemus on meille tärkeää, joten haluaisimme kuulla mielipiteesi. Vastaamalla kyselyyn autat meitä kehittämään toimintatapojamme. Kysely koostuu neljästä lyhyestä kysymyksestä, joiden täyttämiseen menee enintään 5 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymia, eikä vastauksiasi voida kohdistaa sinuun. Kyselyyn pääset [tästä linkistä](#).

Kiitos ajastasi ja palautteestasi!

Ystävällisin terveisin,
[Nimi]

Uudistettu ei-kiitos -viesti, esimerkkinä kokeneen taloushallinnon asiantuntijan haku (lisätyt osuudet kursivilla)

Hei {first-name},

Kiitos työhakemuksestasi {job-title} -tehtävään ja mielenkiinnostasi Azetsia kohtaan! Arvostamme hakemiseen käyttämäsi aikaa ja olemme iloisia siitä, että olet pitänyt meitä varteenotettavana vaihtoehtona tulevaisuudessasi.

Olemme nyt arvioineet hakemuksesi ja tulleet siihen tulokseen, että profiilisi ei täysin vastaa sitä, mitä haemme tätä tehtävää täyttäessämme. *Kiinnitimme erityisesti huomiota useamman vuoden kokemukseen laskennan vaativista tehtävistä sekä asiakasrajapinnassa työskentelyyn. Eduksi laskimme myös osaamisen NAV-järjestelmästä. Jos haluat tarkempia tietoja valintapäätöksestä tai palautetta hakemuksestasi, voit olla yhteydessä meihin [sähköpostiosoite].*

Hakemuksesi voi olla potentiaalinen muissa rekrytoinneissamme, joten säilytämme mielellämme hakemuksesi. Toivottavasti voimme olla yhteydessä sinuun myöhemmin. Seuraathan myös jatkossa avoimia työpaikkojamme Azetsin [urasivuilla!](#)

Hakijakokemus on meille tärkeää, joten haluaisimme kuulla mielipiteesi. Vastaamalla kyselyyn autat meitä kehittämään toimintatapojamme. Kysely koostuu neljästä lyhyestä kysymyksestä, joiden täyttämiseen menee enintään 5 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymia, eikä vastauksiasi voida kohdistaa sinuun. Kyselyyn pääset [tästä linkistä](#).

Kiitos ajastasi ja palautteestasi!

Ystävällisin terveisin,
[Nimi]

Uudistettu ei-kiitos -viesti, esimerkkinä uraansa aloittelevan palkanlaskennan asiantuntijan haku
(lisätty osuus kursivilla)

Hei {first-name},

Kiitos työhakemuksestasi {job-title} -tehtävään ja mielenkiinnostasi Azetsia kohtaan! Arvostamme hakemiseen käyttämäsi aikaa ja olemme iloisia siitä, että olet pitänyt meitä varteenotettavana vaihtoehtona tulevaksi työpaikaksesi.

Olemme nyt arvioineet hakemuksesi ja tulleet siihen tulokseen, että profiilisi ei täysin vastaa sitä, mitä haemme tätä tehtävää täyttäessämme. *Hakijoiden joukosta pyrimme tunnistamaan henkilöt, joilla olisi heidän taustansa, osaamisensa ja motivaationsa perusteella eniten potentiaalia kehittyä palkanlaskennan asiantuntijaksi. Eduksi laskimme esimerkiksi kokemuksen tarkkuutta vaativasta numeroiden parissa työskentelystä sekä asiakaspalvelutyöstä. Jos haluat tarkempia tietoja valintapäätöksestä tai palautetta hakemuksestasi, voit olla yhteydessä meihin [sähköpostiosoite].*

Hakemuksesi voi kuitenkin olla potentiaalinen muissa rekrytoinneissamme, joten säilytämme mielellämme hakemuksesi. Toivottavasti voimme olla yhteydessä sinuun myöhemmin. Seuraathan myös jatkossa avoimia työpaikkojamme Azetsin [urasivuilla!](#)

Hakijakokemus on meille tärkeää, joten haluaisimme kuulla mielipiteesi. Vastaamalla kyselyyn autat meitä kehittämään toimintatapojamme. Kysely koostuu neljästä lyhyestä kysymyksestä, joiden täyttämiseen menee enintään 5 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on täysin anonyymia, eikä vastauksiasi voida kohdistaa sinuun. Kyselyyn pääset [tästä linkistä](#).

Kiitos ajastasi ja palautteestasi!

Ystävällisin terveisin,
[Nimi]

Liite 7. Henkilöarviointiohjeistuksen uudistaminen

Alkuperäinen henkilöarviointiohjeistus

Hei {first-name},

Olet päässyt rekrytointiprosessissamme jatkoon, onneksi olkoon!

Ohessa linkki prosessiimme kuuluviin soveltuvuustesteihin. Testeihin kuuluu kyky- ja taitotestejä sekä kompetenssejasi ja arvojesi mittaavat testit. Pyydän, että tekisit testit viimeistään [päivämäärä].

Varaathan riittävästi aikaa (noin 2 tuntia) ja varmista, että voit tehdä testit ilman häiriöitä. Voit pitää taukoja yksittäisten testien välillä. On suositeltavaa käyttää hiirtä esim. ipadin sijaan.

Voit valita kielen, jolla täyttää testit, ja missä järjestyksessä teet testit. Suosittelen, että käytät äidinkieltäsi.

Kirjaudu testeihin menemällä osoitteeseen: [LINKKI]

Rekisteröitymistunnuksesi on: [TUNNUS]

Kirjautuessasi ensimmäisen kerran saat uuden henkilökohtaisen salasanan. Kirjoitathan tämän salasanan itsellesi ylös. Sen avulla pääset kirjautumaan takaisin järjestelmään, jos joudut keskeyttämään tehtävien tekemisen tai kohtaat teknisiä ongelmia.

Testien tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Saat kirjalliset tulokset itsellesi.

Mikäli sinulla on lisäkysymyksiä, otathan yhteyttä!

Ystävällisin terveisin,
[Nimi]

Uudistettu henkilöarviointiohjeistus – esimerkkinä palkanlaskennan hauissa käytettävät testit

Hei {first-name},

Olet päässyt rekrytointiprosessissamme jatkoon, onneksi olkoon!

Seuraavana vaiheena toteutamme prosessiimme kuuluvan soveltuvuusarvioinnin, joka sisältää erilaisia työkäyttäytymistäsi ja motivaatiotasi kartoittavia tehtäviä sekä kykytestejä. Saat soveltuvuusarvioinnista arvokasta tietoa omista vahvuusalueistasi ja kehityskohteistasi, mitä voit toivottavasti myös itse hyödyntää tulevaisuudessa.

Varaathan testien tekemiseen riittävästi aikaa (noin 2 tuntia) ja varmista, että voit tehdä testit ilman häiriöitä. Voit valita missä järjestyksessä teet testit ja pitää taukoja yksittäisten testien välillä. Testejä ei voi tehdä puhelimella tai tabletilla. On suositeltavaa käyttää erillistä hiirtä esimerkiksi kannettavan tietokoneen hiiren sijasta. Voit valita kielen, jolla täyttää testit, mutta suosittelen, että käytät äidinkieltäsi. Testit sisältävät selkeät ohjeet, joten luethan ne tarkasti. Pyydän, että tekisit testit viimeistään [päivämäärä].

Kirjautu testeihin menemällä osoitteeseen: [LINKKI]

Rekisteröitymistunnukseksi on: [TUNNUS]

Kirjautuessasi ensimmäisen kerran saat uuden henkilökohtaisen salasanan. Kirjoitathan tämän salasanan itsellesi ylös. Sen avulla pääset kirjautumaan takaisin järjestelmään, jos joudut keskeyttämään tehtävien tekemisen tai kohtaat teknisiä ongelmia.

Testien tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Sovimme kanssasi erillisen ajan, jolloin käymme tulokset kanssasi keskustellen läpi. Tapaamisessa sinulla on mahdollisuus tuoda esille omat näkemyksesi tuloksista sekä esittää kysymyksiä. Tapaamisen jälkeen saat kirjalliset tulokset myös itsellesi.

Alla näet tarkemmin mitä tehtäviä ja testejä sinua pyydetään tekemään. Tehtävät 1 ja 2 mittaavat työkäyttäytymistäsi ja työperäisiä motiivejasi. Vastaathan kysymyksiin mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti sekä muistathan, että oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Tehtävissä 1 ja 2 ei ole aikarajaa. Tästä huolimatta pyydämme, että vastaat kysymyksiin ripeään tahtiin ensimmäisten ajatustesi mukaisesti, sen sijaan että jäisit miettimään yksittäistä kysymystä pidemmäksi aikaa. Tehtävät 3-7 ovat aikarajallisia kykytestejä. Tehtävien tarkastelussa otetaan huomioon sekä oikeiden vastausten määrä eli tarkkuus, mutta myös testiin käyttämäsi aika eli nopeus. Huomaathan, että et välttämättä aina ehdi tehdä annetun ajan aikana kaikkia kyseisen testin tehtäviä.

1. Työkäyttäytyminen: mittaa jokapäiväistä käyttäytymistä työpaikalla. Tehtävässä ei ole aikarajaa. Sen tekemiseen menee yleensä noin 20 minuuttia.
2. Työperäiset motiivit: mittaa työhön liittyviä motiiveja ja arvoja sekä kiinnostuksenkohteita. Tehtävässä ei ole aikarajaa. Sen tekemiseen menee yleensä noin 20 minuuttia.
3. Numeerinen päättelykyky: mittaa kykyä ymmärtää ja soveltaa numeerista tietoa, joka esitetään taulukoissa, kuvaajissa tai diagrammeissa. Testissä on aikaraja. Sen tekemiseen menee alun ohjeistuksineen noin 15 minuuttia.
4. Verbaalinen päättelykyky: mittaa kykyä löytää ja käyttää perustasoista kielellistä tietoa artikkeleista, listoista ja käyttöohjeista. Testissä on aikaraja. Sen tekemiseen menee alun ohjeistuksineen noin 15 minuuttia.
5. Deduktiivinen looginen päättelykyky: mittaa deduktiivista päättelykykyä. Testi perustuu ruudukkoon, joka sisältää useita eri kuvioita. Jokainen objekti esiintyy vain kerran yhtä riviä ja yhtä saraketta kohden. Tehtävänä on selvittää minkä objektin tulisi olla ruudussa, joka on merkitty kysymysmerkillä. Testissä on aikaraja. Sen tekemiseen menee alun ohjeistuksineen noin 8 minuuttia.
6. Kielitaito – englanti: mittaa englannin kielen taitoa sujuvuuden, sanaston sekä kirjoitusasun osalta. Testissä on aikaraja. Sen tekemiseen menee alun ohjeistuksineen noin 15 minuuttia.
7. Tiedonkäsittely: mittaa tiedonkäsittelykykyä sähköpostiharjoituksen muodossa. Testissä käsitellään tietoa ympäristössä, joka vastaa modernia toimisto-ohjelmistoa. Testissä on aikaraja. Sen tekemiseen menee alun ohjeistuksineen noin 20 minuuttia.

Mikäli sinulla on lisäkysymyksiä tai kohtaat teknisiä ongelmia, otathan yhteyttä!

Ystävällisin terveisin,
[Nimi]