Tanhua Sara

Työnhakijakokemuksen keskeiset piirteet

Case Osuuskauppa Arina

Opinnäytetyö

Tradenomi (YAMK)

Liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

Kevät 2022

KAMK • University of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä: Tanhua Sara Eveliina

Työn nimi: Työnhakijakokemuksen keskeiset piirteet Case Osuuskauppa Arina

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

Asiasanat: hakijakokemus, asiakaskokemus, työantajamielikuva, työntekijäkokemus, työnantajabrändi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayritykseen hakevan työnhakijan nykyistä hakijakokemusta ja verrata sitä kolmeen ennalta määrätylle kilpailijalle hakevan hakijakokemukseen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, missä rekrytointikanavissa työnhakijat liikkuvat. Työn tulosten pohjalta ei pystytty tekemään laajamittaista vertailua, vertailuyritysten vähäisen vastausmäärän vuoksi, mutta työ antaa hyvän kuvan Arinalle hakeneiden hakijakokemuksen nykytilasta. Työn avulla laadittiin listaus hyvän hakijakokemuksen piirteistä, sekä laadittiin hakijakokemuksen arvon muodostumisen pyramidi.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Osuuskauppa Arina, joka on asiakasomistajiensa omistama ja kehittyvä palvelualan yritys, jonka tehtävänä on tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluja asiakasomistajilleen. Palveluihin kuuluu marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu työnhakijakokemuksesta, asiakaskokemuksesta, työantajamielikuvasta, työntekijäkokemuksesta, sekä työnantajabrändistä. Työ tehtiin tapaustutkimuksena, jossa aineistonhankintamenetelmänä käytettiin, sekä kyselyä ja puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Tämä työ antaa kattavan kuvan Arinan hakijakokemuksen nykytilasta erityisesti kaupan puolelta ja hieman suppeamman kuvan matkailu- ja ravitsemiskaupan puolelta. Tulosten pohjalta laadittiin ehdotuksia hakijakokemuksen kehittämiseen tulevaisuudessa. Konkreettisena kehittämistyön tuotoksena syntyi valmis PowerPoint esitys, mitä toimeksiantaja voi hyödyntää kouluttaessa uusia ja nykyisiä työntekijöitä, jotka osallistuvat rekrytointiin.

Abstract

Author(s): Tanhua Sara Eveliina

Title of the Publication: Key features of the job seeker experience Case Osuuskauppa Arina

Degree Title: A Master´s Degree Program business management and development degree

Keywords: applicant experience, customer experience, employer image, employee experience, employer brand

The aim of the thesis was to examine the current applicant experience of potential employees applying to the client company and to compare it with the applicant experience of three pre-determined competitors. In addition, the aim was to find out which recruitment channels job seekers use. Based on the results of the thesis, it was not possible to make a reliable comparison, due to the low number of responses regarding the competing companies. However, the work gives a good picture of the current state of the applicant experience in Arina. Based on the thesis, a list of the features of a good applicant experience was drawn up, as well as a pyramid portraying the formation of value in the applicant experience.

The client of the thesis is Osuuskauppa Arina, a developing service company owned by its customer-owners. The task of Osuuskauppa Arina is to provide competitive benefits and services to its customer-owners. Services the company provides include supermarket trade, department store and specialty store trade, service station and fuel trade, travel and hospitality trade, as well as hardware trade.

The theoretical framework of the thesis consists of job seeker experience, customer experience, employer image, employee experience, and employer brand. The work was carried out as a case study, in which a questionnaire and a semi-structured thematic interview were used as data collection methods.

This work gives a good picture of the current state of Arina's applicant experience, especially on the trade side, and a slightly narrower picture on the travel and hospitality trade side. Based on the results, suggestions were made for the development of the applicant experience in the future. The concrete output of the development work was a finished Power-Point presentation that the client can use to train new and existing employees to participate in recruitment.

Sisällys

1 Johdanto 1
1.1 Tutkimuksen tausta 1
1.2 Tutkimusstrategia 2

2 Työnhakukokemus asiakaskokemuksena 5
2.1 Työnhakuprosessi ja rekrytointi 5
2.2 Asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa 6
2.2.1 Asiakaskokemuksen eri tasot 8
2.2.2 Kokemuksen mittaaminen 10
2.3 Hakijakokemuksen syntyminen hakijapolun aikana 11
2.4 Työantajabrändi 12
2.5 Työnantajamielikuva 13
2.6 Työntekijäkokemus 15

3 Tutkimusstrategia sekä käytettävät tutkimus- ja kehittämismenetelmät 18
3.1 Tapaustutkimus lähestymistapana 19
3.2 Kysely tutkimusmenetelmänä 20
3.3 Haastattelu tutkimusmenetelmänä 21
3.4 Aineiston analyysimenetelmät 22

4 Tutkimuksen toteutus 25
4.1 Toimeksiantajan kuvaus ja lähtötilanne 25
4.2 Kyselytutkimuksen suorittaminen 27
4.3 Haastatteluiden suorittaminen 29
4.4 Kyselytulosten raportointi ja analysointi 30
4.4.1 Monivalintakysymysten raportointi ja analyysi 30
4.4.2 Järjestysasteikon kysymysten raportointi 33
4.4.3 Järjestysasteikon kysymysten tulosten analysointi 37
4.4.4 Kyselyn avoimet kysymykset 39
4.4.5 Haastatteluaineiston raportointi ja analysointi 43
4.4.6 Haastatteluaineiston ja kyselyntulosten yhteenveto 47

5 Kehittämistyön tuotos 48
5.1 Arvon muodostumisen pyramidi 48
5.2 Hyvän hakijakokemuksen kolme piirrettä 49

5.3 Hakijakokemuksen kehitysehdotukset....50

6 Pohdinta....52

Lähteet....55

1 Johdanto

Hakijakokemus on olennainen osa rekrytointiprosessia ja se on se kokemus, joka työnhakijalle muodostuu prosessin aikana, kun hän hakee johonkin yritykseen töihin (Rantanen 2021).

Tämä opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Osuuskauppa Arinan kanssa. Hakijakokemus valikoitui aiheeksi koska haluttiin selvittää, millä tasolla Arinaan töihin hakeneiden hakijakokemus on verrattuna valittuihin kilpailijoihin ja minkälainen on hyvä hakijakokemus. Tätä varten tulee selvittää hakijakokemuksen nykytila ja perehtyä siihen mistä hakijakokemus ja erityisesti miellyttävä hakijakokemus koostuu.

Hakijakokemus (candidate experience) on olennainen osa rekrytointiprosessia, joka voi vaikuttaa menestyksekkääseen lahjakkuuksien (talenttien) hankintaan ja näin myös organisaation tulevaisuuteen (Paauwe 2017). Hakijakokemus tarkoittaa sitä kokemusta, joka työnhakijalle syntyy hakijapolun aikana. Hakijapolku puolestaan tarkoittaa sitä matkaa, jonka työnhakija kulkee rekrytointiprosessin aikana. Hakijapolku alkaa jo ennen varsinaista työnhakua, eli siitä kun henkilö päättää ryhtyä työnhakijaksi. (Laaksonen 2017.)

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayritykseen hakevan hakijakokemusta ja verrata sitä kolmeen ennalta määrätylle kilpailijalle hakevan hakijakokemukseen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, missä rekrytointikanavissa työnhakijat liikkuvat. Työn tutkimusongelma oli se, että millainen toimeksiantajayritykseen hakevan hakijakokemus on verrattuna valituille kilpailijoille hakeneiden hakijakokemukseen. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Osuuskauppa Arinalle. Työlle huomattiin tarve hakijakokemuksesta tulleiden palautteiden perusteella ja koska nykyistä hakijakokemusta organisaatiossa ei ole juurikaan tutkittu. Vertailun avulla haluttiin saada käsitys siitä, millä tasolla hakijakokemus on verrattuna muihin kilpailijoihin ja tulisiko sitä kehittää.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Nykytila: Millainen Osuuskauppa Arinaan hakevien hakijakokemus on? Millainen se on verrattuna kolmelle ennalta valituille kilpailijoille hakevien hakijakokemukseen?

Alatutkimuskysymyksiä ovat: Mitkä ovat hyvän hakijakokemuksen keskeisiä piirteitä? Millä keinoilla hakijakokemusta voitaisiin kehittää? Missä työnhakukanavissa työnhakijat ovat aktiivisia ja hakevat tietoa?

Alatutkimuskysymykset auttavat kartoittamaan hyvän hakijakokemuksen piirteitä ja vertailemaan hakijakokemuksia Arinaan hakevien hakijakokemukseen. Vertailun myötä pyritään myös löytämään mahdollisia keinoja hakijakokemuksen parantamiseen. Toimeksiantaja halusi myös selvittää missä hakukanavissa työnhakijat liikkuvat.

Tutkimuksen tuloksena syntyi vertailuun nojaava hakijakokemusten kokonaiskartoitus. Lisäksi konkreettisena tuotoksena syntyi kooste hyvän hakijakokemuksen piirteistä, hakijakokemuksen arvon muodostumisen pyramidi ja PowerPoint esitys toimeksiantajalle koulutus käyttöön.

1.2 Tutkimusstrategia

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin kahta tutkimusotetta: kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta sekä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta riippuu kumpi, lähestymistapa sopii työhön paremmin. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää molempia menetelmiä, jolloin ne voivat täydentää toisiaan. (Heikkilä 2008, 13–14.) Tätä menetelmää voidaan kutsua myös monimetodiseksi lähestymistavaksi ja sen ensisijainen tavoite on lisätä tutkimuksen kattavuutta ja vähentää tutkimuksen luottamusvirheitä (Vilkka 2015, 70). Tässä työssä käytettiin monimetodista lähestymistapaa.

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useita tapauksia, jossa tiedonhankintatapoina käytetään kyselyitä, haastatteluita, havainnointia ja arkistomateriaalia, jolloin tieto voi olla sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista. Luonteeltaan se voi olla kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. (Järvinen & Järvinen 2004, 75.)

Määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta ja laadullisena puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkittavien joukko valikoitui Osuuskauppa Arinalle töihin hakeneista henkilöistä, sekä kolmen (3) ennalta valittujen kilpailijoiden hakijoista. Kohderyhmänä olivat henkilöt, jotka ovat hakeneet kyseisiin yrityksiin töihin viimeisen kuuden (6) kuukauden aikana. Puolen vuoden aikaväliltä on mahdollisuus saada enemmän vastauksia, kokemuksen ollessa vielä suhteellisen tuoreessa muistissa. Hakijakokemuspolku sisältää vaiheet hakemuksesta, aina

haastatteluun asti, minkä vuoksi tarkoituksena on saada sellaisia vastaajia, jotka ovat päässeet työhaastatteluun asti. Henkilöiden, joihin ei otettu yhteyttä hakemuksen laittamisen jälkeen suljettiin tutkimuksesta pois, sillä niitä ei voida pitää luotettavina kuvaamaan hakijakokemusta, sen oikean määritelmän mukaan.

Kolmesta valitusta kilpailijasta puhutaan tutkimustuloksissa Yritys 1, Yritys 2 ja Yritys 3 nimillä, jotta ne pysyvät anonyymeina. Toimeksiantajasta puhutaan nimellä ja halutessaan myös vertailussa mukana olevat yritykset saavat tutkimustulokset tarkasteltavaksi itselleen.

Määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka tehtiin Forms-lomakkeena, syynä tähän oli se että, toimeksiantaja käyttää sitä itse omissa kyselylomakkeissaan. Hakijoiden hakijakokemusta selvitettiin järjestysasteikon tasolla eri väittämien avulla. Järjestysasteikolla tarkoitetaan sitä, että vastaaja ilmoittaa asteikolla 1–5 kuinka paljon on samaa- tai eri mieltä (Heikkilä 2008, 184). Kyselylomakkeeseen tuli monivalintakysymyksiä, joiden avulla selvitettiin vastaajien perustietoja, kuten ikä ja toimipaikkaa, johon hän on hakenut töihin. Kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla haluttiin selvittää mahdollisia kehitysehdotuksia. Viimeinen kysymys on: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä yritystä hakija kokemuksesi perusteella muille?” Asteikkona 1–10: en lainkaan todennäköisesti – erittäin todennäköisesti. Tätä voidaan kutsua NPS-mittariksi ja se haluttiin ottaa mukaan kyselyyn, sillä toimeksiantajayrityksessä se on keskeinen mittari asiakastyytyväisyyden seurannassa.

Toimeksianto yritykseen hakeneille kyselyä jaettiin työpaikan sisäisessä käytössä olevassa Workplace-sovelluksessa ´Arinalainen´, sekä ´keskitetty alkuperehdytys´- ryhmässä. Tietoturvasyistä kyselyä ei voitu lähettää henkilöille, jotka eivät työtä saaneet.

Yritys 3 suostui aluksi yhteistyöhön ja he aikoivat toimittaa kyselylomakkeen heille hakeneille henkilöille, mutta peruivat yhteistyön juuri kun kyselylomake oli julkaistu. Yritys 1 ja yritys 2 eivät valitettavasti lähteneet mukaan yhteistyöhön. Tutkimuksessa pyrittiin saavuttamaan vertailuyrityksiin hakeneita henkilöitä oppilaitosten kautta, josta kyselylomake toimitettiin oppilaiden saataville. Lisäksi vastaajajoukkoa pyrittiin kasvattamaan jakamalla kysely valittuihin sosiaalisen median-kanaviin, kuten Oulun alueen ’työtä tarjotaan/etsitään’ -Facebook- ryhmään, jossa on noin 25 000 jäsentä. Oppilaitosyhteistyötä varten haettiin tutkimusluvat, jotka tutkimuksen tekemiseen myönnettiin.

Määrällisen tutkimusmenetelmän lisäksi työssä käytettiin laadullisena menetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Ajatuksena oli haastatella valituista yrityksistä ylempiä toimihenkilöitä. Tarkoituksena oli selvittää heidän näkemyksiään yritykseen hakeneiden hakijoiden

hakijakokemuksesta ja sen nykytilasta. Lisäksi tuli selvittää miten sitä voitaisiin heidän mielestään kehittää. Tukeeko haastattelujen vastaukset kyselyistä tulleita vastauksia?

Teemahaastattelu on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto ja siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Tavoitteena haastattelussa on, että vastaaja voi antaa kaikista teemoista oman kuvauksensa ja haastatteluteemat on käsitelty vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. (Vilkka 2015, 124.)

2 Työnhakukokemus asiakaskokemuksena

Meidän elämämme ovat täynnä kokemuksia, eivätkä kaikki niistä ole aina samanarvoisia. Kokemusten syvyyttä voidaan tutkia jakamalla kokemukset niiden vaikuttuvuuden osalta viiteen tasoon: arkipäiväiset, tietoiset, mieleenpainuvat, merkityselliset ja mullistavat. Arkiset kokemukset muodostavat suurimman osan päivittäisistä kokemuksistamme, emmekä välttämättä ole niistä erityisen tietoisia. Tietoiset kokemukset ovat hetkiä, jolloin jokin kokemuksessa saa tietoisen mielemme aktivoitumaan ja kiinnittämään kokemukseen huomiota. Mieleenpainuvia kokemuksia ovat tietoiset kokemukset, jotka herättävät vahvoja tunteita niin että, muisto kokemuksesta jää elämään. Merkityksellisiä kokemuksia ovat sellaisia, jotka opettavat meille jotain uutta itsestämme tai ympäröivästä maailmasta. Kyse voi olla vaikkapa informaation saamisesta. Mullistavat kokemukset ovat samanlaisia kuin merkityselliset, mutta ne kirjaimellisesti mullistavat sen millaisia olemme ihmisinä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 141–145.)

2.1 Työnhakuprosessi ja rekrytointi

Tänä päivänä työnhaku tapahtuu hyvin pitkälti internetissä ja suosittelujen merkitys kasvaa, sillä sosiaalisen median käyttö työnhaussa yleistyy. Sosiaalisen median avulla rekrytointi on mahdollista hoitaa nopeasti ja kustannustehokkaasti. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 11, 49.)

Yrityksen koko voi vaikuttaa eri tavoin sen rekrytointimahdollisuuksiin. Verrattuna isompiin kilpailijoihin pienellä yrityksellä on useasti rajallinen budjetti varattuna työntekijöiden houkutteluun ja rekrytointiin. Osana rekrytointiprosessia yrityksessä tulee analysoida avoin tehtävä ja miettiä, tarvitseeko tehtävää suunnitella uudelleen. Mikäli työtehtävää aiotaan markkinoida, tulisi arvioida mitä markkinointikeinoja on järkevintä käyttää. Mikäli yritys aikoo rekrytoida työntekijän yrityksen ulkopuolelta, tulee ensin miettiä ja määritellä oikeat kanavat potentiaalisten hakijoiden löytämiseksi. Kaikilla rekrytointimenetelmillä on etunsa ja heikkoutensa. Onkin tärkeää harkita, mikä menetelmistä on kaikkein tehokkain auttamaan oikeiden henkilöiden löytämisessä. Erilaisia rekrytointimenetelmiä on lukuisia kuten; TE-palvelut, henkilöstöpalveluyritykset, suorahaku, rekrytointi internetissä ja korkeakoulu yhteistyö. (Henkilöstöhallinnon käsikirja 40,42, 43.)

Työnhakuprosessi sisältää yleisesti vaiheet hakemuksesta työhaastatteluun. Onnistuneilla rekrytoinneilla on yrityksen menestymisen kannalta iso merkitys, vaikka yksittäisen rekrytoinnin vaikutukset ovat nähtävissä vasta pidemmän ajan kuluttua rekrytointipäätöksen tekemisestä. On

tärkeää, että rekrytoinnin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen käytetään aikaa ja vaivaa. Vain siten voidaan minimoida epäonnistuneita rekrytointeja, jotka ovat aina kaikkien osapuolten kannalta ajan ja rahan tuhlausta. Rekrytointi ja sen toteuttamistapa vaikuttavat aina myös yrityksen työnantajakuvaan. (Joki 2018, 87.)

Henkilöstöasiantuntija on rekrytoinnin ammattilainen, joka tuo asiantuntijuutta ja tukea esimiehelle koko rekrytointitapahtuman ajan alkaen lähtötilanteen selvittämisestä aina rekrytoinnin onnistumisen seurantaan saakka. Yksittäinen rekrytointi voidaan nähdä projektina, sillä siinä on nähtävissä suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Usein puhutaankin rekrytointiprosessista. Tällöin rekrytointi myös nähdään yrityksessä jatkuvana toimintona, jonka toteuttamiseksi on tarpeen suunnitella prosessi. Kaikkien vaiheiden suunnittelu etukäteen ennakoi prosessin onnistumista. (Joki 2018, 87.)

Työhön valittujen paikkojen hakuprosessit ovat hyvin perinteiset, eli ne alkavat hakemuksen laittamisesta työpaikkaan, jonka jälkeen potentiaaliset ehdokkaat haastatellaan ja heistä valitaan parhaat vaihtoehdot, jonka jälkeen voidaan tarjota työtä ja tehdään työsopimus.

2.2 Asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa

Asiakaskokemusta voidaan peilata hakijakokemukseen, siitä löytyessä vielä huomattavasti enemmän tietoa kuin hakijakokemuksesta. Kokemuksista puhuttaessa onkin keskeistä huomata, että kokemukset ovat ihmisen itse tekemien tulkintojen summa, niin myös asiakaskokemus. Asiakaskokemus ei siis ole järkiperäinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Yritys ei voi täysin vaikuttaa siihen millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa, mutta yritykset itse pystyvät vaikuttamaan siihen millaisen kokemuksen he haluaisivat luoda. Asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki tekijät, kuten asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi. (Löytänä & Kortesuo 2011, 11, 24.)

Palveluissa keskeistä on asiakkaan kokemus tarjotusta palvelusta. Asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjonnan mukaan lukien mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelunlaadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Loistavia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota ainoastaan silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen palveluita. (Tuulaniemi 2011, 37.)

Kansainvälistä ”B2B Customer Experience Survey 2015” -asiakaskokemustutkimusta on verrattu Suomalaisen Talent Vectian vuonna 2015 tekemään tutkimukseen. Molemmissa tutkimuksissa kysyttiin asiakaskokemuksesta sekä myynnistä ja markkinoinnista vastaavien johtajien mielipiteitä asiakaskokemuksen roolista yrityksen kilpailuetuna. Tutkimuksen mukaan suurin osa kansainvälisten yhtiöiden johtajista koki asiakaskokemuksen olevan aidosti arjessa arvoa tuottavana kilpailuetuna, kun taas Suomessa alle puolet päättäjistä piti asiakaskokemusta kilpailuetuna. Vuonna 2017 Suomessa tehtiin tutkimus, jossa selvitettiin kuinka tärkeänä yritykset pitävät asiakaskokemusta ja onko asiakaskokemuksen kehittäminen otettu mukaan yrityksen strategiaan ja kehittämiseen, tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti pörssiyhtiöitä. Tarkasteltaessa asiakaskokemuksen roolia yrityksille nousi esille kolme keskeistä merkitystä: Asiakaskokemus luo yrityksille kilpailuetua, digitalisaatio tuo uusia mahdollisuuksia asiakaskokemukselle, sekä asiakaskokemus tuo yrityksille liiketoimintamahdollisuuksia. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että asiakaskokemuksen kehittäminen löytyy yllättävän harvan pörssiyhtiön strategiasta. Asiakaskokemus syntyy asiakkaan odotusarvon ja toteuman suhteena:

- Heikko asiakaskokemus = Pettymys toteutuneesta asiakaskokemuksesta suhteessa odotusarvoon.

- Keskinkertainen asiakaskokemus = Asiakkaan odotuksia vastaava toteutunut asiakaskokemus.

- Erinomainen asiakaskokemus =Asiakkaan odotusarvon ylittänyt toteutunut asiakaskokemus. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 17, 20 ,23)

Asiakaskokemusta luodessa tulee löytyä asiakasymmärrystä, mikä tarkoittaa, että yritysten on tunnettava asiakkaiden todelliset motiivit, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on (Tuulaniemi 2010, 35). Asiakaskokemuksen mittaamiseen voidaan yrityksissä käyttää esimerkiksi Net Promoter Score (NPS) eli suositteluhalukkuuden mittaria, Customer Satisfaction index (CSAT/CSI) eli asiakastyytyväisyysindeksiä tai Customer Effort Score (CES) Eli asiakkaan vaivannäön mittaria. (Ahvenainen ym. 2018, 24–31.) Jotta asiakaskokemusta päästäisiin mittamaan on Forrester laatinut sitä varten seuraavanlaisen tarkistuslistan, jota pystyy hyödyntämään myös hakijakokemuksen mittaamisessa.

1. Priorisoi ja määrittele asiakassegmentti.

2. Valitse, millaisia kokemuksia haluat mitata.

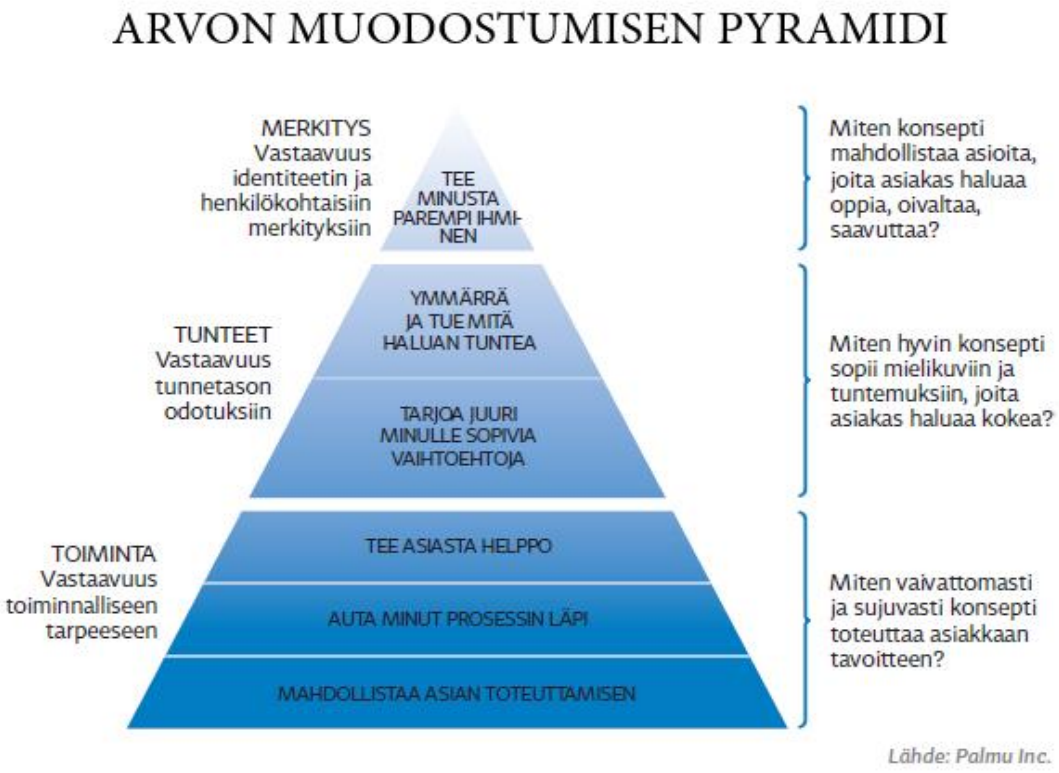
3. Määritä mittarit kullekin kokemukselle.
4. Suunnittele tiedonkeruustrategia.
5. Aseta tarkat tavoitteet kullekin mittarille.
6. Identifioi ja priorisoi kokemusten kehityskohteet ja tee tarvittavat toimenpiteet.
7. Jaa sisäisesti tietoa ja huomioita mittaamisesta.

(Schmidt-Subramanian 2016.)

Kenen vastuulla asiakaskokemus sitten on? Oppaassa 'Menestys' sanotaan, että asiakkaalle muodostuva kokemus on koko organisaation yhteistyötä, eikä asiakaskokemuksen tuottaminen ole koskaan vain yhden ihmisen vastuulla. Kokemukseen vaikuttaa useat eri tekijät ja kokemus muodostuu kaikissa kohtaamisissa, ja näitä kohtaamisia tapahtuu tarjoavan organisaation eri tasoilla. Asiakaskeskeisen ajattelun ja toiminnan tulisi olla osa organisaation toimintakulttuuria. (Holma, Laaso, Ruusuvuori, Seppä & Tanner, 2021, 153.)

2.2.1 Asiakaskokemuksen eri tasot

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmottuvuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä ja monipuolisuutta. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia: kokemuksen miellyttävyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, innostavuutta, tunnelmaa, tyyliä ja kykyä koskettaa aisteja. Merkitystaso eli ylin asiakaskokemuksen taso tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuvia ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta, suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 37).



Kuva 1. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi, 2010, 37)

Yllä olevassa pyramidikuvassa on kuvattu asiakaskokemuksen kolme eri tasoa, sekä mitä ne sisältävät. Näitä ajatuksia voidaan käyttää myös pohdittaessa hakijakokemusta. Asiakasarvo on hyvin keskeinen osa asiakaskokemusta ja lyhyesti sanottuna se on asiakkaan kokemus ja näkemys siitä arvosta, minkä yritys hänelle tuottaa (Holma ym. 2021, 236).

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon myös sen perusteella, kuinka johdettuja ne ovat. Näitä tasoja ovat satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus. Satunnainen kokemus vaihtelee ajan, paikan ja etenkin henkilön mukaan. Satunnainen kokemus vaihtelee ääripäästä toiseen ja siltä väliltä sen mukaan, milloin ja missä kohtaaminen tapahtuu ja ketkä siihen osallistuvat. Odotettavissa oleva kokemus on suunniteltu ja se sisältää aina tietyt asiat, sekä on riippumaton ajasta ja paikasta. Johdettu kokemus on suunniteltu, ajasta tai paikasta riippumaton mutta, kuitenkin erottuva ja asiakkaalle arvoa tuottava. (Löytänä & Kortesuo, 2011, 50–53.)

2.2.2 Kokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemusta voidaan mitata, seurata ja kehittää erilaisten palvelumuotoillun työkalujen avulla. Kokemuskartta on esimerkiksi yksi palvelumuotoilun työkaluista. Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo Palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida asiakkaan palvelukokemus. Tämä tehdään keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin. (Tuulaniemi, 2011, 24–26.)

Kokemuskartat (Experience map) ovat työkaluja, joilla voidaan havainnollistaa kokemuksen eri vaiheita ja niissä syntyviä tunteita ja ajatuksia loppukäyttäjän näkökulmasta. (Huhta ym. 2021, 355). Kokemuskartta auttaa näkemään isomman kuvan asiakkaan matkasta, sekä ymmärtämään heidän tarpeitansa ja kipupisteitä (Morales, 2020). Kokemuskarttoja on useita erilaisia, kuten myös polkuja, palveluprosessikaavioita ja nykytila- ja tavoitekarttoja. Kaikissa näissä on sama tarkoitus, eli kuvata visuaalisella tavalla auki tietyn kokemuksen sisältö. Kokemuskartta on tiivistettyjä kokemuksia siitä, mitä jossain kokemuksessa kokijan näkökulmasta tapahtuu, millaisia tunteita se herättää ja millaisia tunteita ja ajatuksia organisaatio haluaa kokemuksella tuottaa. Kokemuskartan avulla voidaan kuvata vetovoimaan liittyviä yksittäisiä kokemuksia tai laajempaa kokonaisuutta. Kokemuskartta auttaa pääsemään syvemmälle kokemukseen. (Huhta ym. 2021, 355–356.)

Aluksi tulee valita kokemus ja sille tavoite, jota lähdetään kehittämään kokemuskartan avulla. Kartan avulla pyritään tunnistamaan kaikki kohtauspisteet, joissa syntyy vuorovaikutusta. (Huhta ym. 2021, 356.) Esimerkiksi hakijakokemuksessa on viisi (5) vaihetta, joista jokainen sisältää omat kohtauspisteensä.

Alla on esitetty kuvan muodossa kokemuskartan luomisen työvaiheet.

Kuva 23. Kokemuskartan luomisen työvaiheet. (Morales, 2020)

Ensiksi tulee määritellä persoona, jonka jälkeen määritellään kokemuksen eri vaiheet, tunnistetaan kohtauspisteet, tehdään tutkimusta, määritetään kitkapisteet, laaditaan suunnitelma tunnistettujen ongelmien ratkaisemiseksi ja lopuksi tarkastellaan luotua kokemusmatkaa säännöllisesti. (Morales, 2020.)

Kokemuskartan avulla voidaan tarkastella yleistäen valittua ryhmää, tai sieltä voidaan valita tiettyjä tunnistettuja persoonia. Tarkastellussa voidaan myös hyödyntää vain yhden henkilön kokemuksia (Huhta & Myllyntaus, 2021, 357).

Kokemuskarttaa voidaan hyödyntää myös hakijakokemuksen selvittämisessä. Hakijakokemus koostuu viidestä eri vaiheesta: työnhakeminen, hakijaviestintä, haastattelut ja testit, valinta sekä työsopimus (Huhta & Myllyntaus 2021, 357.) Työn hakemisen kohtauspisteitä voisi esimerkiksi olla rekrytointiin liittyvä markkinointi, työpaikkailmoitus, hakemuksen aloittaminen, hakemus ja muut liitteet, hakemuksen täyttäminen, hakemuksen lähettäminen.

2.3 Hakijakokemuksen syntyminen hakijapolun aikana

Hakijakokemus tarkoittaa sitä kokemusta, joka työnhakijalle syntyy hakijapolun aikana. Hakijapolku puolestaan tarkoittaa sitä matkaa, jonka työnhakija kulkee rekrytointiprosessin aikana. Hakijapolku alkaa jo ennen varsinaista työnhakua, eli siitä kun henkilö päättää muuttua työnhakijaksi. Hakijapolku voi päättyä siihen, että työntekijä palkataan yritykseen tai, että henkilöä ei palkata, jolloin hakijalle voi syntyä joko pettynyt ei-valituksi tullut olo tai hyvin tyytyväinen ei-valituksi tullut olo. (Laaksonen 2017.) Hakijakokemus alkaa jo työpaikkailmoituksesta ja siitä pitäisi tulla työnhakijalle sellainen tunne, että hän haluaa työskennellä juuri kyseissä yrityksessä ja juuri siinä kyseissä työtehtävässä. Ilmoituksen tulisi samalla viestiä selkeästi ja totuudenmukaisesti siitä, mistä tehtävässä on kysymys, sillä hyvä hakijakokemus syntyy myös hyvästä viestinnästä. (Villa 2020.)

Hakijakokemus syntyy yksittäisistä hetkistä koko prosessin aikana ja niiden hetkien vaikutus kokonaiskokemukseen on merkittävä. Hyvään hakijakokemukseen vaikuttavat seuraavat vaiheet: työnhakeminen, hakija viestintä, haastattelut ja testit, valinta, sekä lopuksi työsopimus (Huhta & Myllyntaus 2021, 357). Hakijakokemuksen vaiheet voidaan avata myös palvelupolkuna. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Tässä asiakkaan kokema palvelupolku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin. Palvelupolku jakautuu vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi ja jokainen palvelutuokio koostuu

lukemattomista kontaktipisteistä. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 39). Rekrytoivan yrityksen tulisi selvittää mitä hyvä hakijakokemus tarkoittaa ja miten siihen päästään. Vaikuttavia tekijöitä on paljon ja siihen liittyvät olennaisesti seuraavat tekijät: työnantajabrändi, työantajamielikuva, työntekijäkokemus, sekä kokemus työsuhteen päättymisen jälkeen (Huhta & Myllyntaus 2021, 357). Kaikkien osa alueiden ollessa kunnossa on myös hakijakokemus todennäköisemmin hyvä.

2.4 Työantajabrändi

Työnantajabrändi on idea siitä, millainen työnantaja on ja lupaus siitä, millaisen työpaikan organisaatio tarjoaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 212). Moroko ja Uncles (2008) ovat tehneet tutkimuksen menestyneiden työantajabrändien ominaisuuksista, jonka tulosten mukaan työnantajabrändillä on kaksi keskeistä menestymisen ulottuvuutta. Näitä ovat houkuttelevuus ja annetun tiedon paikkansa pitävyys. Työnantajabrändin kuvaaminen ja sen totuudenmukaisuus, vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestymiseen. Hyvä työnantajabrändi ja työntekijäkokemus näkyy yrityskulttuurin ja sen arvojen johdonmukaisuutena. (Moroko & Uncles 2008, 160.)

Työnantajabrändin tärkeimmät sisäiset sidosryhmät ovat HR, rekrytointi, viestintä, markkinointi ja organisaatiobrändin kanssa työskentelevät tahot. Rekrytointiasiantuntijoilla on merkittävä rooli työnantajabrändin sidosryhmien joukossa, sillä he hoitavat työntekijäkokemuksen myymisen uusille halutuille työntekijöille. (Huhta & Myllyntaus 2021, 222–224.) Työnantajabrändi on suunnattu kahdelle eri kohderyhmälle, jo olemassa oleville työntekijöille, sekä mahdollisille tuleville työntekijöille. Työnantajabrändi tukee myös yrityksen brändiä. Työnantajabrändi keskittyy työntekijöiden kokemuksiin työpaikasta ja siihen vaikuttaa, sekä nykyisten, että tulevien työntekijöiden havainnot ja kokemukset yrityksestä. Työnantajabrändi on kuin tuotebrändi, paitsi tuotebrändillä määritellään, miten tuote esitellään asiakkaalle, kun taas työnantajabrändin kohteena ovat nykyiset ja tulevat työntekijät. (Komulainen, Managing human resources in regional smes 2019, 137.)

Randstad on tehnyt kansainvälisen työntekijäbrändiä koskevan tutkimuksen vuonna 2021. Tutkimuksessa oli yli 190 000 vastaajaa ympäri maailman. Tutkimustulokset tarjoavat arvokkaita oivalluksia, jotka voivat auttaa työnantajaa muokkaamaan työnantajabrändiään. Suuri osa tutkimukseen vastanneista pitää varmuutta työstä yhtenä ihanteellisen työnantajan ominaisuutena, sillä korona-aika ja etenkin sen alku lisäsi ihmisillä epävarmuutta omasta työpaikasta.

Tutkimuksen mukaan työntekijät arvostavat myös työn joustavuutta ja mahdollisuutta työskennellä etänä. Esimerkiksi Euroopassa työympäristö on palkan jälkeen toiseksi tärkein asia mitä työntekijät arvostavat työnantajassa. Vaikka korona pandemia toi paljon epävarmuutta työelämään niin samaan aikaan se nopeutti digitalisaatiota. Organisaatiot, työntekijät ja kuluttajat keksivät innovatiivisia tapoja työskentelyn ja asumisen suhteen, sekä samaan aikaan se nosti erilaisten sovellusten ja työkalujen kysyntää. (Randstad, 2021.)

2.5 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä kuvaa, joka ihmisillä on yrityksestä työnantajana. Työnantajakuvan aito ydin syntyy henkilöstön kokemuksista ja tulkinnoista yrityksen sisällä, vaikka siihen usein pyritäänkin vaikuttamaan myös markkinoinnin keinoin. Kestävin keino kehittää työnantajakuvaa on kehittää organisaation johtamista, henkilöstöjohtamista ja työskentelyolosuhteita. (Viitala 2020, 51.) Työnantajakuva voidaan jakaa kahteen pääosaan, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäisellä tarkoitetaan yrityksen sisällä muodostuvaa kuvaa ja ulkoisella taas yrityksen ulkopuolisilla henkilöillä olevaa mielikuvaa yrityksestä työnantajana. Hyvän ulkoisen työantajamielikuvan perusta lähtee hyvästä sisäisestä työnantajakuvasta. Työnantajakuva on yrityksen toimintojen rajat ylittävä asiakasominaisuus, koska siihen liittyy niin paljon useita eri seikkoja. Johdon tavoitteet, viestityt elementit, sekä henkilöstö tekevät työnantajakuvasta koko yrityksen asian ja sisäinen työnantajakuva on se, jonka pohjalta tätä rakennetaan. (Korpi ym. 2012, 66, 69, 95.)

Työnantajamielikuvaa rakennettaessa tulisi olla avoin, sekä rehellinen, sillä avoimuus auttaa myös hakijaa muodostamaan realistisen kuvan organisaatiosta ja näin ollen tekemään päätöksiä siitä mihin organisaatioon hän haluaa töihin. Hakijan luomien odotusten kohdatessa todellisuuden kanssa on hän todennäköisemmin tyytyväinen tekemäänsä valintaan. Kestävän myönteisen työnantajamielikuvan rakentamiseen ei ole oikotietä, vaan se tapahtuu työntekijöiden kokemusten kautta. (Salli & Takalo 2014, 44–45.) Myös viestintätoimisto Drumin 2020 teettämän kyselytutkimuksen mukaan yrityksen kuva työnantajana heijastuu voimakkaimmin sen työntekijöistä. Tutun ihmisen suosittelulla ja mahdollisuudella tutustua yrityksen työntekijöihin ja heidän työhönsä näyttäisi olevan suuri merkitys tulevan työpaikan valinnassa.

Tärkeimmiksi hyvää työpaikkaa kuvaaviksi asioiksi kyselyssä nousivat työn merkityksellisyys, palkkaus, sekä työkulttuuri, myös mukavat työkaverit nousivat esille monta kertaa. Työnantajakuvaa

olisi tärkeää rakentaa sellaiseksi, että tulee ymmärretyksi ja olisi hyvä miettiä mikä vastaanottajaa kiinnostaa, eikä mitä itse haluaa sanoa. Vastaajilta kysyttiin, mitkä heidän mielestään olisivat yrityksille hyviä tapoja kertoa itsestään työnantajina. Vastauksissa korostui voimakkaasti mahdollisuus tutustua yrityksen työntekijöihin ja siihen, mitä yrityksessä todella tehdään. Tutkimuksen perusteella laadittiin viisi vinkkiä työnantajakuvan parantamiseen:

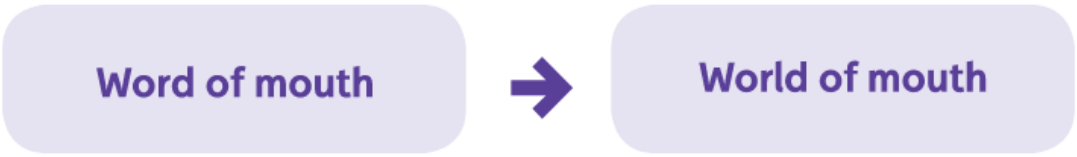
1. Tarjoa tilaisuus tutustua työpaikkaasi – vaikka virtuaalisesti
2. Anna mahdollisuus keskusteluun työntekijöidesi kanssa.
3. Kerro verkkosivuilla mieluummin liikaa kuin liian vähän.
4. Älä puhu jargonia, vaan näytä mitä ja miten teillä tehdään – ja ketkä tekevät.
5. Kirkasta työnantajalupaus.

(Viestintä Oy Drum 2020.)

Työnantajamielikuvan systemaattinen rakentaminen tuottaa tulosta siinä vaiheessa, kun kilpaillaan alan osaajista. On kuitenkin tärkeää muistaa, että pelkkä myönteinen mielikuva ei riitä, jos organisaatio ei ole laajemmin ihmisten tietoisuudessa. Organisaatio pitää tehdä myös tunnetuksi, jos haluaa olla mukana kisaamassa parhaista työntekijöistä. Organisaatiot, jotka ovat onnistuneet rakentamaan myönteisen ja tunnetun työnantajamielikuvan, saavat usein ~~myös~~ seuraajia sosiaalisessa mediassa ja tätä kautta työpaikkahaut kiirivät myös passiivisten työnhakijoiden piiriin. (Salli & Takalo 2014, 42.) Siksi olisi hyvin tärkeää kiinnittää huomiota myös eri sosiaalisen median kanaviin, kuten Facebook, LinkedIn ja lukuisat muut kanavat, sillä yritys voi julkaista eri palveluissa erilaisia sisältömuotoja.

Sosiaalisen median merkitys kasvaakin koko ajan, sillä sekä entisillä, nykyisillä ja tulevilla työntekijöillä on mahdollisuus jakaa omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan organisaatiosta sosiaaliseen mediaan. Sosiaalinen media mahdollistaa myös rekrytoinnin hoitamisen entistä nopeammin ja kustannustehokkaammin. (Korpi ym. 2012, 49, 75, 97.) Myös Salli ja Takalo (2014) nostavat esille sosiaalisen median tärkeyden, sillä myös heidän mielestään tällä hetkellä kolme nopeimmin kasvavaa työantajamielikuvan edistämiskanavaa ovat LinkedIn, YouTube ja Facebook ja heidän mukaansa juuri sosiaalisen median kautta voidaan vaikuttaa työnantajamielikuvaan, joko positiivisesti tai negatiivisiesti. (Salli & Takalo 2014, 42–43.) Eric Qualmanilla on kuvaava termi sosiaalisen median synnyttämälle ilmiölle, joka vaikuttaa työnantajaimagoon: Word of mouth > World of

mouth, joka kuvaa juuri tätä sosiaalisen median mukana tuomaa ilmiötä siitä, miten ihmisten puheet vaikuttavat työantajamielikuvaan. (Qualman 2013).



Kuva 2. Sosiaalisen median synnyttämä ilmiö (Qualman 2013.)

Työnantajakuvaan vaikuttavat myös useat muut eri tekijät ja ne voidaan jakaa viiteen osaan. Kyseinen malli on muodostunut alun perin vuonna 2005 Australiassa tehdyn tutkimuksen pohjalta, johon Korpi ym. LÄHDE JA SIVUNUMERO viittaavat rekrytoinnin suhteellisuus teoria kirjassaan. (Korpi ym. 2012, 67.) Mallin mukaan työnantajakuvaa muokkaavat: *Urakehitysmahdollisuudet*, sillä ne ovat useille ihmisille tärkeitä ja ne kasvattavat työntekijän itseluottamusta. *Työn kiinnostavuus*, koska mielenkiintoista työtä jaksaa tehdä paremmin, kuin yksitoikkoista työtä. Kolmantena on *työilmapiiri* ja vaikka se rakentuu hyvin pitkälti henkilökemioiden ympärille, on sillä suuri merkitys työpaikan haluttavuuteen ja yleisesti kannustavaa työilmapiiriä pidetään positiivisena asiana. Neljäntenä ja viidentenä on mainittu *oman työn kehittämismahdollisuus* ja *kokonaispalkkaus*. (Korpi ym. 2012, 69–71.) Näitä kaikkia asioita yrityksen tulisi miettiä, jo ennen rekrytoinnin aloittamista, koska näiden asioiden avulla voidaan houkutella hyviä työntekijöitä yritykseen. Rekrytointi on tärkeä ja kriittinen kohta työantajamielikuvan muodostumisessa ja se olisi jokaisen rekrytoivan henkilön ja HR-asiantuntijan hyvä sisäistää. Sillä ihmiset tekevät nopeasti johtopäätöksiä ja rekrytointiprosesseissa se tulee selvästi esiin. Esimerkiksi jos prosessi on hidas voi hakijalle tulla mielikuva byrokraattisesta, epädynaamisesta organisaatiosta. Jokaisen rekrytointiprosessiin osallistuvan työantajan edustajan olisi tärkeää muistaa oma roolinsa työantajamielikuvan välittämisessä. Rekrytointi on yritykselle loistava mahdollisuus uudistaa omaa työnantajamielikuvaansa niin yrityksen ulkopuolelle, kuin sen sisälläkin. (Salli & Takalo, 2014, 43.)

2.6 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus on työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa syntyviä ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta työnantajana (Huhta & Myllyntaus 2021, 120).

Työntekijäkokemuksen kehittäminen on keino parantaa myös työnantajabrändiä. Hyvästä työntekijästäkokemuksesta on helppo kertoa- niin organisaation kuin työntekijöiden. On tärkeää, että

työntekijöille luvataan vain asioita, jotka organisaatio pystyy lunastamaan. Työnantajabrändin johtaminen työntekijäkokemusta huomioimatta on verrattavissa siihen, että yritys ei ymmärtäisi myymäänsä tuotetta. Työntekijäkokemusta kehittäessä ja työnantajabrändiä rakennettaessa tarvitaan dialogia nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden, johdon, omistajien ja muiden sidosryhmien kanssa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 25.)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen parantaa nykyisten työntekijöiden näkemystä, mikä voi näkyä myös organisaation ulkopuolelle. Monet yritykset ovat omaksuneet mainoslauseekseen ”paras työpaikka” tai ”suosituin työnantaja”. Tehokkaampia, näistä lauseista saa, kun pystyy esittämään jotain tuloksia esimerkiksi henkilöstökyselyn tuloksia tai kertomaan esimerkkejä palkitsemismalleista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 1,2.)

Työntekijäkokemus muodostuu kaikesta siitä mitä organisaatiossa tapahtuu. Asiaan erikoistunut Fambition Oy on listannut yksilöllisen työntekijäkokemuksen tunnusmerkkejä seuraavasti: saapumiskokemus, yhteisökokemus, kasvukokemus, hyvinvointikokemus, elämäntilannekokemus, epäkohtakokemus ja lähtökokemus. (Hannola 2019). Positiivisen työnantajakuvan syntymisen perusta on henkilöstön aito arvostaminen ja siihen perustuva avoin vuorovaikutus. Suurin hyöty siitä syntyy, kun sen avulla saadaan houkuteltua työmarkkinoilta parhaita osaajia omaan työyhteisöön. (Viitala 2020, 51.)

Työntekijäkokemusta kehittäessä on hyvä keskittyä valikoituihin yksittäisiin vuorovaikutushetkiin. Suunnittelua olisi tärkeää tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta voitaisiin luoda lisäarvoa oikeasti työntekijöille. Arvo näkyy neljällä tavalla.

1. Työntekijöiden työtyytyväisyys, hyvinvointi ja työnimu. Työntekijät käyttävät yli kolmanneksen elämästään töissä, minkä vuoksi on tärkeää, pyrkiä parantamaan työntekijöiden työoloja jatkuvasti.

2. Erottautuminen muista työnantajista ja kilpailijoista. Työntekijät haluavat työltään muutakin kuin palkkaa. Vetovoimainen työntekijäkokemus tarjoaa mahdollisuuden muodostaa sellaisen työntekijälupauksen, joka pitää paikkansa, erottuu muista ja houkuttelee töihin kyseiseen yritykseen. Työntekijäkokemus parhaimmillaan tarjoaa loistavan kilpailuedun yritykselle.

3. Liiketoimintahyötyä erinomaisesta työntekijäkokemuksesta. Hyvinvoivat työntekijät saavat työssään enemmän aikaiseksi, vaihtuvuus on pienempi, sekä myös sairauspoissaolojen määrä voi vähentyä.

4. Vaikuttavuutta organisaatioon. Organisaation kehittäminen on vaikuttavampaa silloin kun ymmärretään, mitkä asiat ovat työntekijöille merkityksellisiä ja millaisia työympäristöön liittyviä valintoja he itse tekisivät. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121–124.)

Työntekijäkokemus auttaa kohdistamaan henkilöstöön liittyvät toimenpiteet sinne, missä niistä on suurin hyöty. (Huhta & Myllyntaus 2021, 124).

3 Tutkimusstrategia sekä käytettävät tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Osuuskauppa Arinaan hakevien nykyistä hakijakokemusta ja verrata sitä kolmeen ennalta määrätyn kilpailijan tarjoamaan hakijakokemukseen. Lisäksi tavoitteena oli samalla selvittää, missä rekrytointikanavissa työnhakijat liikkuvat. Tämä tehtiin sen vuoksi, että hakijakokemuksen arvioinnissa on huomattu kehittämistarve ja toimeksiantaja haluaa tietää, millä tasolla hakijakokemus on verrattuna näihin määrättyihin kilpailijoihin.

Tässä kehittämistyössä käytettiin monimenetelmällistä lähestymistapaa (mixed methods reseach), siinä hyödynnetään sekä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tämän valinnan ensisijaisena tavoitteena on lisätä tutkimuksen kattavuutta ja vähentää virheitä tutkimuksen luotettavuudessa. (Vilkka 2015, 70). Tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta riippuu kumpi lähestymistavoista, sopii paremmin. Samassa tutkimuksessa voidaan myös käyttää molempia menetelmiä, jolloin ne voivat täydentää toisiaan. (Heikkilä 2008, 13–14.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, selittämään sen käyttäytymistä sekä päätöksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä pieneen kohderyhmään ja tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti, eikä silloin pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus sopii myös hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja eri vaihtoehtojen selvittämiseen. Sen myötä voidaan myös saada ideoita erilaisiin jatkotutkimuksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat henkilökohtaiset haastattelut, ryhmähaastattelut, osallistava havainnointi sekä valmiit aineistot ja dokumentit. (Heikkilä 2008 13, 16.)

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää voidaan sanoa myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Aineiston keruussa käytetään yleisesti tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Niitä voivat olla lomakekysely, internet-kysely, strukturoitu haastattelu, systemaattinen havainnointi tai kokeellinen tutkimus. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa myös taulukoiden ja kuvioiden avulla. (Heikkilä 2008, 13, 16.)

3.1 Tapaustutkimus lähestymistapana

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen päämäärä. Tapaustutkimus on yleensä aineistolähtöinen, mutta saattaa myös olla aikaisemmasta teoriasta johdettu. Tapaus voi olla yksilö, ryhmä, ohjelma tai prosessi tai jokin ilmiö, ja tapauksen määrittely voi tapahtua ennen aineiston keruuta tai sen jälkeen. (Eriksson & Koistinen 2014.)

Tapaustutkimuksesta voidaan käyttää myös nimitystä case-tutkimus. Niissä tarkastellaan aina yhtä (single case) tai useampaa tapausta (multiple case). Tiedonhankintatapoina siinä voidaan käyttää kyselyitä, haastatteluja, havainnointia ja arkistomateriaaleja. Tieto mitä kerätään voi näin ollen olla, sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Luonteeltaan tällainen tutkimus on kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. Joskus voi myös käydä niin, ettei mitään teoreettisesti uutta löydy laisinkaan. (Järvinen & Järvinen 2004, 75.)

Tapaustutkimuksessa pitää tietää mikä on tutkittava tapaus, se voi olla yksinkertainen tai monimutkainen. (Denzin & Lincoln 200, 436). Eri tutkijat antavat usein erilaisia kriteereitä sille, mikä voi olla tapaus. Stake (1995; 2005) korostaa että tapauksena on rajattu systeemi, kuten yksilö, ryhmä tai ohjelma. Oleellisinta on, että tutkittavan tapauksen pystyy rajaamaan kohtuullisen selkeästi muusta kontekstista. Useissa menetelmäoppaissa kerrotaan, että lähestymistavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, kun jokin tai useat seuraavista ehdoista täyttyvä

- Mitä, miten ja miksi -kysymykset ovat keskeisiä.

- Tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin.

- Aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta.

- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2014, 5.)

Teemahaastattelurunkoa laadittaessa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-alueluettelo. Tällöin teema-alueet edustavat pääkäsitteiden alakäsitteitä tai luokkia. Ne ovat yksityiskohtaisempia kuin ongelmat, hyvin pelkistettyjä ja iskusanamaisia luetteloita. ja nämä ovat juuri niitä alueita, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Haastattelu tilanteessa ne toimivat haastattelijan tarpeellisena muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. Tutkijan valitsemien teema-

alueiden tulisi olla myös melko väljiä, jolloin haastattelu pysyy avoimempana. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66–67.)

3.2 Kysely tutkimusmenetelmänä

Kysely tarkoittaa valmiilla sähköisellä tai paperisella lomakkeella tapahtuvaa tiedon hankintaa. Lomakkeelle on laadittu joukko kysymyksiä, joihin vastaajiksi valittujen halutaan vastaavan. (Järvinen ym. 2004, 147). Lomakkeen suunnittelu vaatii kirjallisuuteen tutustumista, sekä tutkimusongelman pohtimista ja täsmentämistä, käsitteiden määrittelyä ja tutkimusaineiston valintaa. Kysymyksiä ja niiden vastausvaihtoehtoja suunniteltaessa on selvitettävä, kuinka tarkkoja vastauksia halutaan ja myös kuinka tarkkoja vastauksia on mahdollista saada. Samaa asiaa voidaan kysyä usealla eri tavalla ja eri mitta-asteikon tasoisesti. (Heikkilä, 2008, 47.) Kysymykset voidaan muotoilla monella tavalla ja yleensä käytetään kolme eri muotoa. Tavallisimpia ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset, sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuva kysymystyyppi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 198–200.)

Tutkimusta tehdessä tulee selvittää taustatekijät, joilla voi olla vaikutusta tutkittaviin asioihin ja on myös varmistettava, että tutkittava asia saadaan selvitettyä lomakkeeseen laadittujen kysymysten avulla. Tutkimuslomakkeen laatiminen sisältää seuraavat vaiheet: tutkittavien asioiden nimeäminen, rakenteen suunnittelu, kysymysten muotoilu, lomakkeen testaus, lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaaminen, sekä lopullinen lomake. (Heikkilä 2008, 47–48).

Kyselytutkimuksen etuna on se, että sen avulla voidaan kerätä laajaa tutkimusaineistoa. Tutkimukseen voidaan saada monia henkilöitä ja samalla voidaan kysyä monia asioita. Laatiessa lomake huolellisesti voidaan myös saatu aineisto käsitellä ja analysoida nopeasti. Kyselytutkimuksen heikkouksina voidaan pitää mahdollista aineiston pinnallisuutta ja tutkimuksen teoreettista vaatimattomuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Kyselyn ajoitus tulee suunnitella hyvin, jotta tutkimuksen vastausprosentti ei jää sen vuoksi liian alhaiseksi. Muun muassa vuodenaikoihin ja sesonkeihin kiinteästi liittyvät asiat eivät ole korjattavissa uusintakyselyllä tai muistutuksilla. (Vilkka 2. 2007, 28)

Kyselyitä on eri muodoissa: posti- ja verkkokysely tai kontrolloitu kysely. Verkkokysely toimitetaan tutkittaville henkilöille, he täyttävät sen itse ja vastaukset tulevat suoraan nimettöminä takaisin tutkijalle. (Hirsjärvi ym. 2009, 196)

Kyselyn avulla mitattiin hakijakokemuksen NPS-arvo. NPS on yleisesti tunnettu menetelmä ja esimerkiksi työntekijäkokemuksen kontekstissa NPS lasketaan vähentämällä suosittelijoista negatiiviset arvot. NPS-indeksi saa arvoja -100 ja +100 välillä. Hyvän arvosanan raja vaihtelee riippuen toimialasta ja organisaatiosta. Mutta yleisesti voidaan ajatella, että positiivinen tulos on hyvä ja 50:n paremmalla puolella oleva tulos on erinomainen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 313.) Kysely sisältää useita järjestysasteikon kysymyksiä ja niistä käytetään myös nimityksiä järjestystason asteikko ja ordinaaliasteikko. Mikäli muuttujan arvot voidaan panna jonkin ominaisuuden mukaiseen järjestykseen, muuttujan mittaustaso on järjestysasteikko. Järjestämiseen ei tarvita tarkkaa mittayksikköä. Esimerkiksi Likert-asteikko muodossa 'täysin eri mieltä - jokseenkin eri mieltä - jokseenkin samaa mieltä - täysin samaa mieltä' on järjestysasteikko: mahdollisilla muuttujan arvoilla on yksiselitteinen järjestys; toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen vähenee. Likert-asteikon vastausvaihtoehdot ovat 'täysin samaa mieltä', 'jokseenkin samaa mieltä', 'jokseenkin eri mieltä', 'täysin erimieltä'. Vastausvaihtoehtoihin voidaan myös lisätä muita vaihtoehtoja. Pääsääntöisesti sanalliset muuttujat koodataan numeerisessa muodossa havaintomatriisiin. (Kvanti-MOTV 2007.)

3.3 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu tarkoittaa tiedonhankintaa siten, että tutkija keskustelee tutkittavan kanssa ja tutkittava henkilö on tietolähteen asemassa. Haastattelu on yleensä kahden henkilön välinen vuorovaikutustilanne, jossa tutkijan tehtävä on edistää omalla toiminnallaan keskustelun etenemistä. Tutkimuksen tavoitteena on saada aina oikeaa tietoa, mikä saattaa joskus myös herättää haastateltavassa epäilyksiä ja voi käydä niin, ettei haastateltava uskalla tai halua puhua totuuden mukaisesti. Haastateltava saattaa myös kertoa joitain asioita vain miellyttääkseen tutkijaa ja toisaalta myös tutkija saattaa poimia vain ne asiat mitkä halusivatkin kuulla. (Järvinen ym. 2004, 146.)

Haastattelun etuna on ennen kaikkea sen joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys ja oikaista väärinkäsityksiä, selventää sanamuotoja, sekä ennen kaikkea käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelusta tekee joustavaa myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, kuin tutkija itse katsoo aiheelliseksi. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, tällöin voi olla perusteltua toimittaa haastattelukysymykset haastateltavalle henkilölle jo etukäteen. Haastattelun onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että haastateltavat ehtisivät tutustua teemoihin ja kysymyksiin etukäteen. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 63–64.)

Haastattelu on hyvin monipuolinen tutkimusmenetelmä ja se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja se luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samalla on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastattelua voidaan käyttää monista eri syistä ja tarkoituksista. Haastatteluita on useita lajeja, samoin kuin kyselylomakkeita. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista se, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Kysymysten muoto on puolistrukturoidussa kaikille sama mutta kysymysten järjestys voi vaihdella. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 34, 36, 47.)

Teemahaastattelu on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto ja siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita haastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä, jotta voidaan vastata tutkimusongelmaan. Tavoitteena haastattelussa on, että vastaaja voi antaa kaikista teemoista oman kuvauksensa ja haastatteluteemat on käsitelty vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. (Vilkka 2015, 124.)

Nimitystä teemahaastattelu käytetään, sillä siinä haastattelu halutaan kohdentaa tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelussa lähdetään siitä oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia. yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Haastattelussa vuorovaikutus koostuu ihmisten sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta, jonka vuoksi kielellä on keskeinen merkitys. (Hirsijärvi & Hurme, 2010, 47–49.) Teemahaastattelut kestävät tavallisesti tunnista kahteen tuntiin, mutta voivat joskus kestää vielä kauemmin. Haastattelijan on hyvä varautua niin puheliaisiin kuin vähä sanaisempiin haastateltaviin. Jossain tapauksessa voi tehdä myös koehaastatteluita. Sen avulla voi tutkia haastatteluteemojen ja kysymysten toimivuutta. (Hirsjärvi ym. 2010, 211.)

3.4 Aineiston analyysimenetelmät

Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin ja analysointitavat voidaan jäsentää kahdella tavalla. Selittämiseen pyrkivässä käytetään yleensä tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään useimmiten laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Pääperiaatteena on, että valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten antaa vastauksen

tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään. Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista analyysia. (Hirsjärvi ym. 2010, 224.)

Aineiston analyysi alkaa haastatteluaineistojen litteroinnista, eli puhtaaksikirjoittamisesta. Litterointi voidaan tehdä, joko koko kerätystä aineistosta tai valikoiden teema-alueiden mukaisesti. Litterointia käytetään yleisemmin, kuin suoraa päätelmien tekemistä. (Hirsjärvi ym. 2010, 222) Se voidaan tehdä koko haastatteludialogista, tai se voidaan tehdä valikoiden, esimerkiksi vain teema-alueista tai haastateltavien puheista. Vaihtoehtona on myös, että aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä tai teemojen koodaamista tehdään suoraan tallennetusta aineistoista. Päätelmien tekeminen suoraan tallennetusta materiaalista on helpointa silloin, kun haastateltavia on ollut vain muutama tai haastattelu ei ole kestänyt pitkään. Jos aineisto kerätään teemahaastattelun menetelmällä, eikä tarkkaan purkamiseen ole syytä, voidaan esimerkiksi muodostaa kortisto purkamista varten. Näitä tapauksia voidaan erottaa kolme erilaista. Tietokonetta käytettäessä voidaan kirjoitusohjelman etsi-komennolla hakea teemoja ja leikata ja liimata niitä peräkkäin tai tallentaa kunkin haastateltavan tiedot yhteen tiedostoon mutta käyttää kullekin teemalle eri sivuja. Myöhemmin kopioidaan eri henkilöiden samaa teemaa koskevat sivut peräkkäin. Kun päätelmiä halutaan tehdä vain yhtä haastateltavaa koskien, poimitaan kaikki tätä henkilöä koskevat lausumat samanaikaisesti tarkasteltavaksi. (Hirsjärvi &Hurme. 2010. 138, 141.)

Luborskyn (1994) mukaan teema on tietty toistuva piirre tietyn haastateltavan haastattelussa. Hänen mukaansa myös yksi tapa identifioida teemoja on kiinnittää huomiota lausumiin, joissa vahvistetaan sanottua esimerkiksi sanoilla ”erittäin” tai ”valtavan”. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä jotka, ovat yhteisiä usealle haastateltavalle ja jos haastateltavia on yksi niin tälle. Ne voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja voidaan odottaa, että ainakin lähtöteemat nousevat esiin. Analyysissa esiin nostetut teemat pohjautuvat usein tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista. Haastatteluaineistoista esiin nousevien asioiden tarkastelu suhteessa toisiinsa on yksi analyysin olennaisimmista osista. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 173–174.) Teemoittelusta voidaan käyttää myös nimitystä temaattinen analyysi ja se on osiltaan hyvin samanlainen, kuin sisällönanalyysi. Alla olevassa kuvassa on kuvattu sen vaiheet. (Sarajärvi & Tuominen, 2018, 104)

Temaattinen analyysi (Braun & Clarke 2006)
Tutustu aineistoon, tee muistiinpanoja
Kerää kiinnostavat seikat yhteen Pelkistä kerätyt seikat Järjestä aineisto potentiaalisiin teemoihin Pohdi, mikä on pelkistettyjen ilmauksien suhde toisiinsa, suhde eri teemojen välillä ja eri teemojen tasojen välillä (ala-teema/yläteema) Tarkista, että aineisto sopii teemoihin Tee analyysin temaattinen "kartta" Määrittele ja nimeä teemat
Kirjoita raportti

Kuva 3. Temaattinen analyysi (Braun & Clarke, 2006).

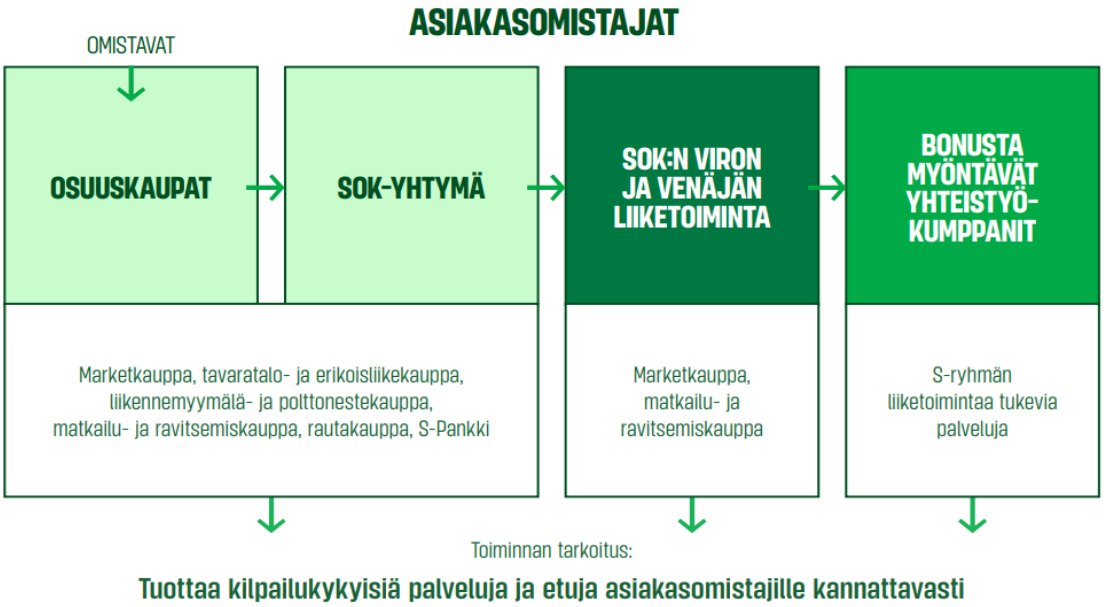
Kyselytyyppisten tulosten esittämiseen voi toisinaan riittää hyvä taulukko tai kuva, mutta sellaisen aikaansaaminen edellyttää yleensä aineiston tiivistämistä ja etenemistä perustarkasteluista pidemmälle. Tilastollisista malleista tehtyjen johtopäätösten yleistäminen on mahdollista, mikäli aineisto muodostaa edustavan otoksen jostakin perusjoukosta. Kiintoisia analyyseja voidaan tehdä myös aineistolähtöisesti, jolloin ei tarvita teoriasta johdettuja malleja vaan menetelmät riittävät. Analyysien perusteella tehdyt päätelmät rajoittuvat tällöin enemmän aineiston tasolle. (Vehkalahti 2019 87, 90.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus tehtiin toimeksiantona Osuuskauppa Arinalle. Tutkimus toteutettiin kevään 2022 aikana käyttämällä laadullista ja määrällistä- tutkimusmenetelmää, jotka olivat haastattelu ja kysely. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Kysely tehtiin Forms-lomakepohjaan, jota myös toimeksiantaja käyttää kyselylomakkeiden luomiseen.

4.1 Toimeksiantajan kuvaus ja lähtötilanne

Osuuskauppa Arina on asiakasomistajiensa omistama ja kehittyvä palvelualan yritys, jonka tehtävänä on tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluja asiakasomistajilleen. Se on samalla myös kuluttajaosuuskunta, jonka omistavat tasavertaisesti yli 170 000 pohjoissuomalaista kotitaloutta. (Arina. Tietoa meistä 2022.) Arina on osa S-ryhmää, kuten muutkin Suomessa toimivat alueosuuskaupat. (Arina etusivu 2022). S-ryhmä muodostuu 19 alueosuuskaupasta, Suomen Osuuskauppojen kunnasta (SOK), sekä niiden tytäryhtiöistä. Palveluihin kuuluu marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Lisäksi joidenkin osuuskauppojen alueelta löytyy autokaupan ja maatalouskaupan toimipaikkoja. Lisäksi asiakasomistajille on tarjolla kattavat pankkipalvelut S-Pankin kautta. (S-ryhmä tietoa meistä 2022).



Kuva 4. S-ryhmän rakenne

Yllä oleva kuvastaa S-ryhmän rakennetta mutta muuttuneen maailmantilanteen vuoksi liiketoiminta Venäjällä on ajettu alas, jonka vuoksi toiminnot eivät enää ylety sinne asti. [1]

S-ryhmä ja siihen kuuluvat osuuskaupat luovat hyvinvointia koko Suomen alueelle, työllistäen samalla noin 37 000 henkilöä (Vuosi ja vastuullisuus 2020, 36.) Arinan ollessa Pohjois-Suomen suurin yksityinen työnantaja (Arina työpaikat 2022.) Arinan tehtävänä on huolehtia Pohjois-Suomen ja pohjoissuomalaisten hyvinvoinnin kehittämisestä. Kasvusta ja menestymisestä syntyvät hyödyt kohdistetaan aina suoraan tai välillisesti pohjoissuomalaisten omistajien hyväksi. (Arina tietoa meistä 2022.) Osuuskauppa Arina on perustettu jo yli 100 vuotta sitten, vuonna 1917. Tähän päivään mennessä siitä on kasvanut pohjoisen Suomen merkittävin palvelualan yritys. (Arina100 2022.)

Hakijakokemuksessa on huomattu puutteita muun muassa työnhakijoilta tulleista palautteista. Tämän vuoksi yritys halusi lähteä selvittämään hakijakokemuksen nykytilaa ja vertaamaan sitä valittuihin kilpailijoihin. Työn ohjaaja Salonen toimeksiantajan puolelta pohti ensimmäisellä tapaamisellamme seuraavasti: ”Kuinka asennoidumme hakijakokemuksessa verrattuna näihin kilpailijoihin?” ”Onko aito tarve hakijakokemuksen ja rekrytointiprosessin kehittämiselle olemassa?” Hakijakokemusta on selvitetty aikaisemmin ainoastaan liittyen kesätyön hakuun. Kesätyön haku prosessi kuitenkin poikkeaa normaalista työnhakuprosessista, sen hakijamäärillään ja haastattelut toteutetaan myös eri tavalla. Tutkimukseen vastanneet ovat myös pääasiassa olleet alle 18vuotiaita. Nyt haluttiin selvittää hakijakokemusta yleisesti, eikä vain kesätyöhön liittyen, lisäksi halutaan tietää millä tasolla se on kilpailijoihin verrattuna. Aikaisemmat tutkimukset eivät ole Arinan itse toteuttamia, vaan ainakin niistä viimeisimmän on toteuttanut IROResearch toimeksiantaja Oikotie Vastuullinen kesäduuni- kampanjan yhteydessä. Tuloksia tutkimuksista löytyy useammalta vuodelta. Vastuullisin kesäduuni -kilpailu on avoin kaikille kampanjassa oleville työnantajille ja kilpailussa palkitaan ja julkistetaan parhaat kesätyönantajat kolmessa eri kategoriassa, yritysten koon mukaan. Kilpailun tulokset perustuvat kesäduuni-kampanjan kuuden hyvän kesätyön periaatteen toteutumiseen.

Tuloksia analysointiin nelikenttäanalyysin avulla. Yksi tutkittavista asioista oli hakijakokemus. Hakijakokemus osion tulosten keskiarvo oli hieman parempi, kuin muiden yritysten tulosten keskiarvo. (Organisaatiokohtainen raportti kesäduunitutkimus 2021.)

Arinassa halutaan työnantajamielikuvan tuovan esille sen, että Arina on vastuullinen ja vakaa työnantaja. Heidän omin sanoinsa ”Paras työpaikka”. Arinalla tarjotaan monipuolisesti erilaisia työtehtäviä eri toimialoilla, sekä mahdollisuus kehittyä uralla. Henkilöstöedut ovat Suomen parhaaksi kehuttuja ja palkkaus on kilpailukykyinen. (Arina työpaikat 2022.) Työnantajamielikuvan tärkeys on ymmärretty ja sitä korostetaan uratarinoiden ja mainosten avulla. Nettisivuilta löytyvässä videossa on työntekijöiden kommentteja siitä, miksi Arina on paras työnantaja. Videolla mainitaan useasti Arinan henkilöstöeduista, mahdollisuudesta vaihtaa työpaikkaa talon sisällä, sekä siitä kuinka se on luotettava työnantaja ja varma palkanmaksaja. Hyvä työyhteisö mainitaan myös useasti. (Miksi Arina on paras työpaikka? Youtube 2021).

Tällä hetkellä Osuuskauppa Arinassa, asiakkaille lähetään asiakastyytyväisyyskyselyitä, joissa kysytään myös ”kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä paikkaa, kokemuksen perusteella?” Myös työntekijöiltä kerätään palautetta työtyytyväisyyskyselyn muodossa. Työntekijöille annetaan myös mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja Arinan strategiaa käydään yhdessä työntekijöiden kanssa läpi arinapuun avulla.

4.2 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksessa käytettiin verkkokyselyä. Kyselylomakkeen avulla selvitettiin muun muassa työhön hakeneiden NPS-arvoa, joka kertoo kuinka, todennäköisesti työnhakijat suosittelisivat kyseistä yritystä hakuprosessin perusteella. Kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä, sekä skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Tutkimusote syntyi Osuuskauppa Arinalle töihin hakeneista henkilöistä, sekä näiden kolmen (3) ennalta valittujen kilpailijoiden hakijoista. Valituilta kilpailijoilta tietoa kerättiin samalla kyselylomakkeella ja ajatuksella, että töihin hakemisesta olisi kulunut korkeintaan kuusi kuukautta. Puolen vuoden aikaväliä käytettiin sen vuoksi, että kokemus olisi vielä suhteellisen tuoreessa muistissa, mutta saataisiin vastauksia kuitenkin mahdollisimman paljon. Kyselyssä selvitettiin myös mille toimialalle henkilö oli hakenut, sillä erityisesti tietoa haluttiin kaupan alalle hakeneiden kokemuksista mutta myös muuta alat huomioitiin ja pääasiassa vastauksia tulikin kaupan puolelta ja matkailu- ja ravitsemispuolelta.

Hakijakokemuspolku sisältää vaiheet hakemuksesta, aina haastatteluun asti, minkä vuoksi tarkoituksena oli saada sellaisia vastaajia, jotka ovat päässeet työhaastatteluun asti. Kysely oli avoinna 22.3.2022- 5.4.2022 välisen ajan. Ensimmäiset postaukset kyselystä ja kyselyn linkki jaettiin heti

kyselyn alettua, jonka jälkeen tehtiin kaksi postausta lisää kaikkiin näihin valittuihin kanaviin. Kyselyn vastaukset kerättiin nimettöminä.

Ennalta valittuja yrityksiä ei saatu yhteistyöhön, joten pyrittiin saamaan kontaktia näihin yrityksiin hakeneisiin ja avaamaan heidän kokemustaan muuta kautta. Tutkimusluvat haettiin Oulun ammattikorkeakouluun ja Oulun ammattikouluun, ja heidän kauttaan kyselyn linkki toimitettiin opiskelijoiden saataville. Yritys 3 suostui ensin yhteistyöhön mutta vetäytyi kuitenkin yhteistyöstä myöhemmin.

Osuuskauppa Arinan sisällä jaettiin kyselyn linkkiä Workplace-sovelluksen alkuperehdytys-ryhmään, joka on erityisesti uusia työntekijöitä varten ja sen lisäksi myös Arinalainen-ryhmään. Oppilaitokset jakoivat heidän omille alustoilleen kyselyn linkin, jolloin opiskelijoilla oli halutessaan mahdollisuus käydä vastaamassa kyselyyn. Vastaajamäärää pyrittiin kasvattamaan jakamalla kohdistetusti linkkiä kyselyyn sosiaalisessa mediassa, jossa pohjatietona mainittiin se mihin yrityksiin töihin hakeneita henkilöitä kyselyyn etsittiin vastamaan.

Kyselylomake tehtiin Forms-kyselylomakkeena. Syynä tähän oli se että, toimeksiantaja käyttää sitä pohjana omissa kyselylomakkeissaan. Microsoft Forms sisältää monipuolisen reaaliaikaisen analyysin, joka tarjoaa vastausten yhteenvetotietoja ja yksittäisiä tuloksia kyselyitä ja muunlaisia lomakkeita varten. Tulokset on helppo siirtää Microsoft Exceliin analyysiä varten sekä poistaa tai tulostaa vastausten yhteenveto. Sieltä näkee lomakkeen yhteenvetotiedot, kuten vastausten määrän ja vastaajien lomakkeeseen suorittamiseen keskimäärin vieneen ajan. Kunkin kysymyksen vieressä näkyy vastausten määrä ja vastausten jakautuminen kaaviona. (Support Microsoft 2022).

Kyselylomakkeeseen tuli perustietoja koskevia kysymyksiä monivalintakysymyksen muodossa. Kysymysten avulla selvitettiin ikä, yritys ja toimiala mille vastaaja oli hakenut. Yritys johon vastaaja oli hakenut, oli tässä tutkimuksessa olennainen tieto, jotta eri yrityksiin hakeneiden vastaukset voitiin erotella tuloksissa. Hakijoiden hakijakokemusta selvitettiin järjestysasteikon tasolla, joka tarkoittaa, että vastaaja ilmoittaa järjestysasteikolla 1–5 kuinka paljon on samaa- tai eri mieltä (Heikkilä 2008, 184). Hakijakokemusta mittaavien kysymysten tuloksia tarkastellaan kysymyskohtaisesti mutta lasketaan myös hakijakokemuksen keskiarvo 1–5 asteikolla. Lisäksi kyselyyn tuli avoimia kysymyksiä, joiden avulla haluttiin saada mahdollisia kehitysehdotuksia. Viimeisenä kysyttiin: ”kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä yritystä hakijakokemuksesi perusteella muille?” Vastausvaihtoehdoissa oli numerot 1–10, en lainkaan todennäköisesti – erittäin todennäköisesti. Tätä kutsutaan NPS-mittariksi. NPS haluttiin ottaa mukaan tutkimuksen kyselyyn, sillä

toimeksiantajayrityksessä se on keskeinen seurattava asia, kun puhutaan asiakastyytyväisyydestä.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin (3) kolme kappaletta S-ryhmän 50 euron arvoisia lahjakortteja, ajatuksena oli koittaa saada houkuteltua kyselyyn enemmän vastaajia. Arvontaa varten henkilö ohjattiin erilliselle sivulle jolloin, kyselyn vastauksia ja arvontaan osallistuvaa henkilöä ei voida yhdistää toisiinsa, eivätkä vastaajan henkilötiedot päädy tutkijan käsiin.

Kyselylomake laadittiin teoriaan ja tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Lomakkeen laatimisen jälkeen se lähetettiin toimeksiantajalle kommentteja varten. Palaute oli positiivista, eikä korjausehdotuksia tullut. Lomake haluttiin kuitenkin vielä testata, joten se lähetettiin kahdelle henkilölle, jotka opiskelevat myös ylemmällä tasolla korkeakoulussa. Heiltä pyydettiin kommentteja ja kehitysehdotuksia. Heiltä tuli relevantteja kommentteja ja korjausehdotuksia, joiden mukaan kyselyä kehitettiin.

4.3 Haastatteluiden suorittaminen

Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelu oli muodoltaan puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelua käytettiin, koska haluttiin antaa mahdollisuus tuoda esille itseään ja kyseistä aihetta koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, ja haluttiin selventää vastauksia ja selvittää tukeeko ne kyselystä tulleita vastauksia, sekä haluttiin saada myös mahdollisia esimerkkejä ja kuvaava tietoa.

Haastatteluun valittiin kahdesta toimipaikasta ylemmät henkilöt, jotka ovat mukana hoitamassa oman työpaikansa rekrytointia pääasiassa kokonaan itse. Tämä valinta tehtiin sen vuoksi, että heillä todennäköisemmin on laajempi käsitys ja ymmärrys kyseisestä aiheesta, ja he ovat myös työskennelleet pidemmän aikaa organisaatiossa. Haastattelun avulla haluttiin selvittää tarkemmin heidän omia käsityksiään yrityksensä hakijakokemuksen nykytilasta ja, millaisia ajatuksia heillä on hyvästä hakijakokemuksesta ja sen merkityksestä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä huhtikuun 2022 aikana. Tarkoituksena oli saada toimeksiantajayrityksen lisäksi haastateltavia henkilöitä kaikista kolmesta

vertailuyrityksestä, valitettavasti haastateltavien henkilöiden saaminen osoittautui vaikeaksi ja saatiin haastateltavat henkilöt Arinalta ja Yritys 1.

4.4 Kyselytulosten raportointi ja analysointi

Vertailua varten eroteltiin kyselyyn vastanneista eri yrityksiin hakeneiden vastaukset. Forms:in kautta saatiin tiedot siirrettyä automaattisesti Exceliin. Excelissä eroteltiin eri yrityksiin hakeneiden vastaukset, minkä jälkeen kerättiin jokaiseen yritykseen hakeneiden avoimet vastaukset yhteen. Jokaisen yrityksen avoimista vastauksista tehtiin erilliset teemoittelut. Osuuskauppa Arinan kohdalla eroteltiin myös Kaupan ja MaRa-puolen vastaukset toisistaan ja niistä tehtiin omat teemoittelut. Jokaisella yritykselle tehtiin omat palkkikuviot ja laskettiin vastausten keskiarvot, pisteyttämällä ne seuraavasti 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

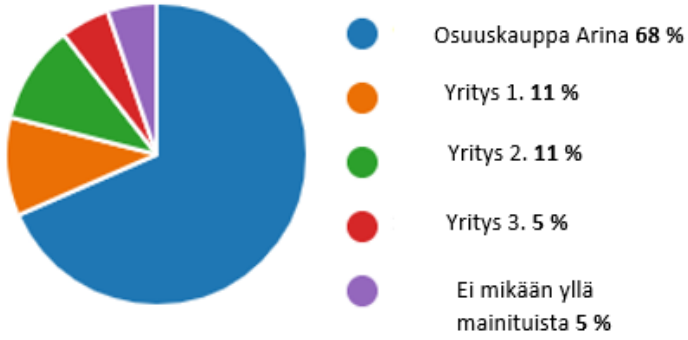
Valitettavasti vertailuyrityksistä ei saatu vastauksia yhtä paljon kuin Osuuskauppa Arinaan hakeneilta. Tuloksia ei sen suhteen voida kattavasti vertailla. Tässä työssä esitetään kuitenkin havaintoja, joita saatujen tulosten perusteella tehtiin. Tulokset antavat hyvän kuvan Osuuskauppa Arinaan hakeneiden hakijakokemuksesta, erityisesti kaupan puolelle hakeneiden osalta.

Huomiona voi myös nostaa, että 65 henkilöä vastaajista oli hakenut Arinalle ja 61 heistä vastasi tähän kyselyyn Arinan hakijakokemuksesta. Tästä 61 henkilöstä 75 % ei ollut valmiiksi töissä tässä organisaatiossa, eli he olivat ulkoisia hakijoita, kun taas loput 25 % oli talon sisäisiä hakijoita. Kyselyyn vastanneista myös hieman yli 77 % oli yli 18-vuotiaita ja tästäkin 33 % vastasi olevansa +30 vuotta, joten voidaan ajatella, että tästä määrästä hyvin pieni osa olisi kesätyön hakijoita vaan he ovat hakeneet muita avoimia työpaikkoja. Analyysissa tulee korostumaan Osuuskauppa Arinan hakijakokemuksen nykytila, jossa eriteltynä Kaupan puoli ja matkailu- ja ravintola puoli.

4.4.1 Monivalintakysymysten raportointi ja analyysi

Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 75 kappaletta, joista 65 oli hakenut Osuuskauppa Arinalle töihin ja 61 henkilöä oli vastannut kyselyyn Arinaan hakemisen kokemuksesta. Tästä 61 henkilöstä, 42 oli hakenut kaupan puolen työtehtäviin, kun taas matkailu- ja ravintolapuolelle 15 henkilöä, loput

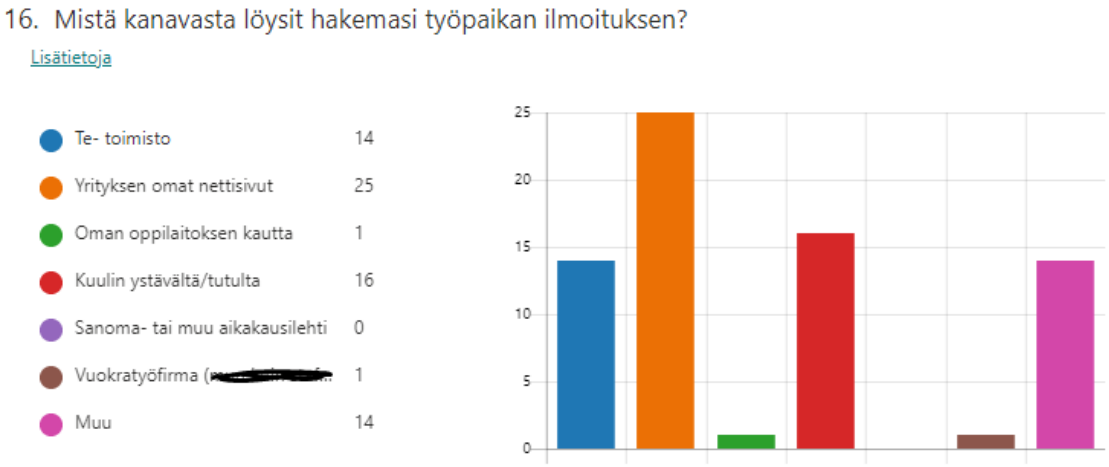
olivat hakeneet muihin työtehtäviin. Tuloksissa analysoidaan erikseen kaupan puolen ja matkailu- ja ravintolapuolen tuloksia, sillä niiden rekrytointia hoitavat eri henkilöt.



Kuva 5. Eri yrityksiin hakeneiden vastaajamäärät prosentteina

Kyselyn 75 vastauksen joukossa oli viisi (5) sellaista henkilöä, jotka eivät olleet hakeneet töihin mihinkään valituista vertailu yrityksistä, minkä vuoksi nämä vastaukset jätettiin huomiotta tuloksissa. Osa vastaajista oli hakenut töihin useampaan näistä valituista yrityksistä, joten ne eroteltiin Excelin avulla sen mukaan mihin yritykseen liittyen vastaaja oli kyselyyn vastannut. Tutkimuksessa päädyttiin tekemään jokaisesta yrityksestä omat taulukot Excelin avulla, jossa näkyy järjestysasteikolla Täysin eri mieltä – Täysin samaa mieltä vastaukset.

Yksi ala-tutkimuskysymyksistä oli: Missä työnhakukanavissa työnhakijat liikkuvat?
Sen vuoksi kyselyssä kysyttiin: mistä kanavasta löysit hakemasi työpaikan ilmoituksen? Kuvassa 7. näkyy vastaukset tähän kysymykseen.



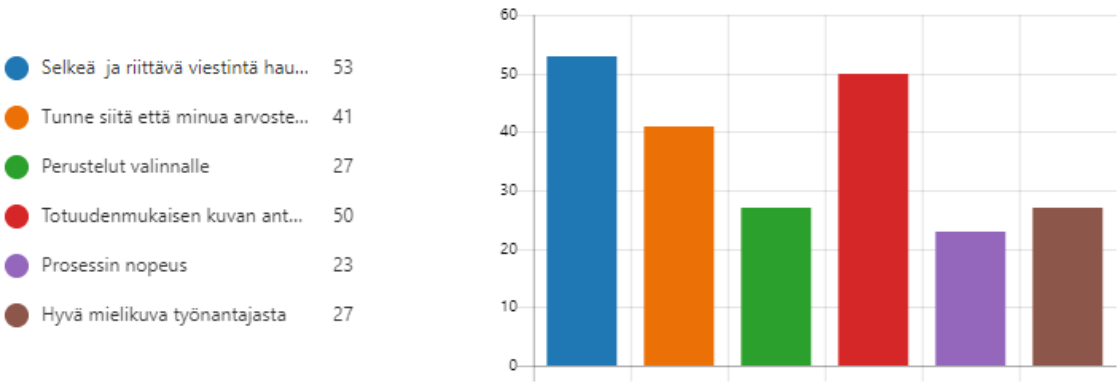
Kuva 6. Mistä kanavasta avoin työpaikka löytyi.

Tuloksista on nähtävissä, että enemmistö oli löytänyt työpaikkailmoituksen yrityksen omilta nettisivuilta, prosenteiksi muutettuna se tarkoittaa 35 % vastaajista. Kun taas puolestaan 22.5 % vastaajista kuuli työpaikasta ystävältä/tutulta. Kolmanneksi eniten vastaajista 19.7 % oli löytänyt avoinna olevan työpaikan TE-toimiston kautta ja saman verran muista kanavista. Jos vastasi muu, oli vastaajalla mahdollisuus kirjoittaa avoimeen kenttään mikä se muu-paikka oli ja vastaukset olivat seuraavanlaisia: sosiaalinen media, LinkedIn ja Workplace.

Saaduista tuloksista voi päätellä, että moni työnhakija päätyy etsimään avoimia työpaikkoja sen yrityksen sivuilta mistä hän itse haluaa töitä etsiä. Tietenkään ei voida tietää ajautuuko henkilö etsimään avoimia työpaikkoja yrityksen omilta sivuilta sen vuoksi, ettei löydä niitä muista kanavista yhtä helposti. Toiseksi eniten vastaajat olivat kuulleet avoimista työpaikoista ystävältä tai tutulta. Mikä on ehkä hieman yllättävää, mutta tämä kertoo siitä, kuinka paljon ihmiset puhuvat keskenään töistä/yrityksistä ja kuinka suuri merkitys ihmisten kokemuksilla eri yrityksistä on.

Oppilaitoksen kautta ei juurikaan ole löydetty avoimia työpaikkoja ja tästä voisi ajatella, että oppilaitosyhteistyötä olisi hyvä parantaa nykyisestään, jotta tieto avoimista työpaikoista päätyisi myös opiskelijoiden tietoisuuteen. Kukaan ei ollut löytänyt avointa työpaikkaa sanoma- tai aikakausilehdistä. Tämä johtuu varmasti siitä, että yhä harvemmin yritykset ilmoittavat avoimista paikoista lehdissä ja myöskään nuoret työnhakijat eivät etsi työpaikkoja lehdistä, vaan internetin kautta eri sivustoilta. Muut sivustot ja TE-toimisto olivat paikkoja, joista työnhakijat olivat kolmanneksi eniten löytäneet avoimia työpaikkoja. TE-toimiston kautta avoimen työpaikan löytäneet ovat voineet saada joko suosituksen hakea jotain työtä tai sitten he ovat itse päätyneet etsimään TE-toimiston nettisivujen kautta töitä. Muut sivustot, joista avoimia paikkoja oli löydetty, kuten LinkedIn ja muu some, ovat paikkoja missä ihmiset liikkuvat muutenkin ja ovat voineet löytää avoinna olevan työtehtävän sattumankin kautta, vaikka eivät olisi olleet aktiivisia työnhakijoita. Yhä enemmän tuleekin somessa vastaan eri yrityksien sponsoroituja mainoksia avoimista työpaikoista ja nämä saattavat saada henkilön hakemaan jotain kiinnostavaa työtehtävää, vaikka ei olisi ollut uutta työtä etsinytkään.

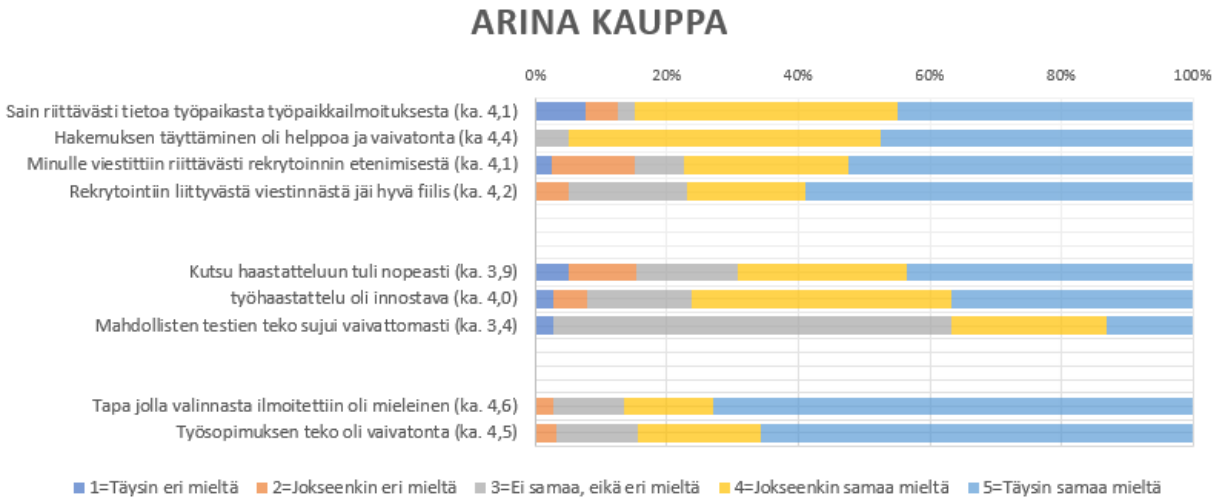
Yhtenä ala-tutkimuskysymyksenä oli myös, että mitkä ovat hyvän hakijakokemuksen keskeisiä piirteitä. Näitä piirteitä selvitettiin monivalintakysymyksen avulla, jossa vastaajaa pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä hyvän hakijakokemuksen piirrettä.



Kuva 7. Hyvän hakijakokemuksen tunnuspiirteet.

Tärkeimmäksi piirteeksi nousi selkeä ja riittävä viestintä haun etenemisestä. Jonka jälkeen totuudenmukaisen kuvan antaminen työstä, kolmantena pidettiin tunnetta siitä, että minua arvostetaan. Tätä seurasivat perustelut valinnasta ja hyvä mielikuva työnantajasta. Vähiten tärkeänä pidettiin prosessin nopeutta.

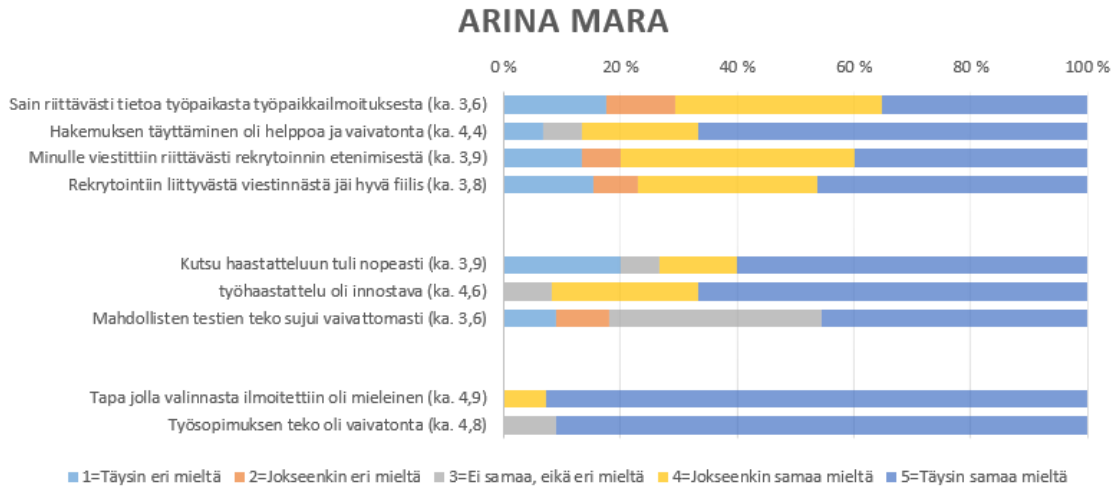
4.4.2 Järjestysasteikon kysymysten raportointi



Kuva 8. Arina kauppa, järjestysasteikon kysymyksien vastausten tulokset.

Yllä olevassa kuvassa näkyvät Arinan kaupan puolen vastaukset järjestysasteikon kysymyksiin. Kaikkien laadittujen väittämien vastausten keskiarvot ovat yleisesti hyvällä tasolla. Tulosten perusteella parhaiten on kuitenkin onnistuttu tavassa, jolla valinnasta ilmoitettiin, sekä työsopimuksen teon on koettu olevan vaivatonta. Hakemuksen täyttäminen on myös koettu melko helpoksi

ja vaivattomaksi, sillä enemmistö on vastannut tähän jokseenkin ”samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä”. Täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä vastauksia ei tähän väittämään tullut ollenkaan. Kutsu haastatteluun tuli nopeasti väittämässä on vastattu eniten” samaa mieltä”, mutta silti samaan aikaan tämän väittämän keskiarvo on ollut alhaisin. Mahdollisten testien teko sujui vaivattomasti väittämän matalaan keskiarvoon, on vaikuttanut se, että joilla testejä ei ollut on neuvottu vastaamaan tähän ”ei samaa, eikä eri mieltä.” Tämän perusteella voi siis vain ajatella, ettei mitään testejä juurikaan ole.

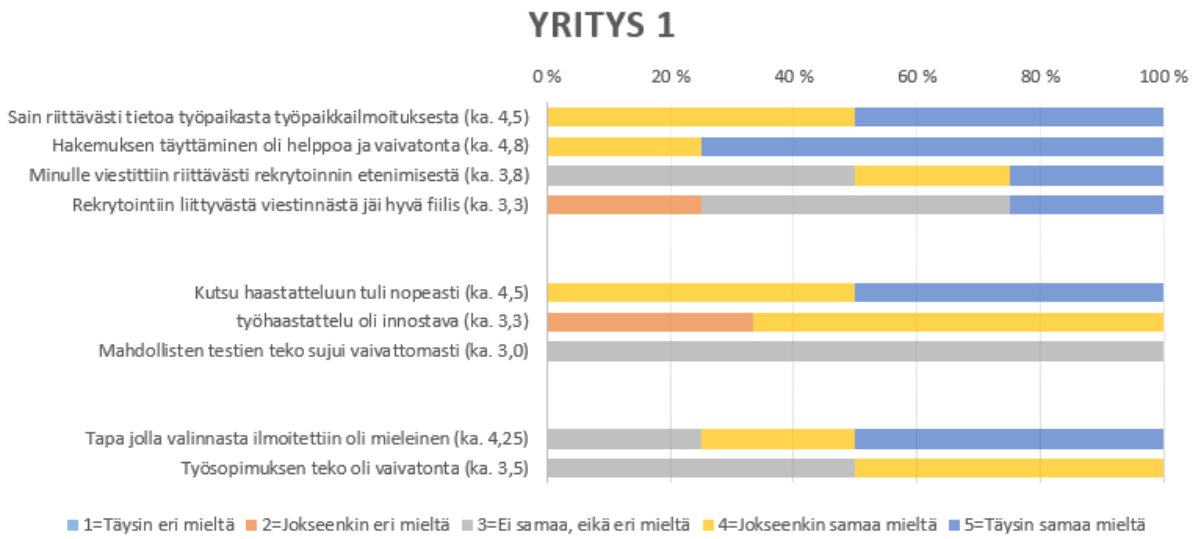


Kuva 9. Arinan MaRan, järjestysasteikon kysymyksien vastausten tulokset.

Arinan MaRa puolen tuloksissa parhaimmat tulokset tulivat väittämille tapa, jolla valinnasta ilmoitettiin, oli mieleinen, sekä sopimuksen teko oli vaivatonta. Tapa, jolla valinnasta ilmoitettiin väittämään noin 95 % vastaajista oli ollut täysin samaan mieltä ja loput jokseenkin samaa mieltä. Työsopimuksen teko väittämässä myös lähes 95 % oli ollut täysin samaa mieltä ja loput olivat vastanneet ei samaa, eikä eri mieltä mikä voi tarkoittaa myös sitä, ettei työsopimusta välttämättä syntynyt. Yli 4 keskiarvoihin ylsivät myös väittämät, hakemuksen täyttäminen oli helppoa ja vaivatonta, sekä työhaastattelu oli innostava. Näissäkin enemmistö oli vastannut täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Väittämiin Sain riittävästi tietoa työpaikasta työpaikkailmoituksesta, minulle viestittiin rekrytointiin riittävästi rekrytoinnin etenemisestä, sekä rekrytointiin liittyvästä viestinnästä jäi, hyvä fiilis on vastattu melko samalla tavalla. Enemmistö on ollut täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, mutta kuitenkin myös noin 20 % vastaajista on ollut täysin eri mieltä. Viestinnässä olisi siis näiden vastausten perusteella eniten kehitettävää.

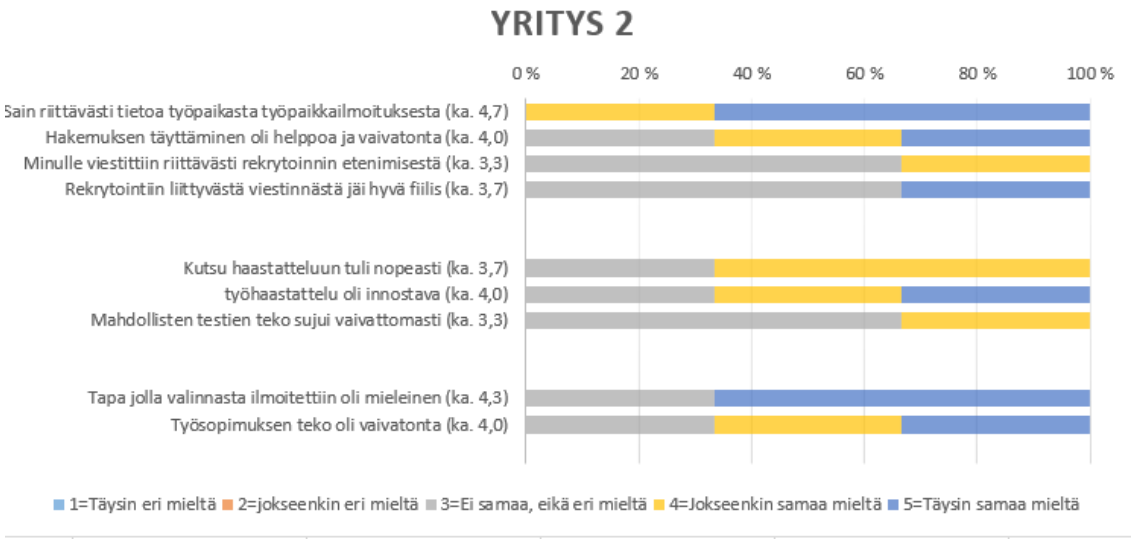
Kutsu haastatteluun tuli nopeasti on myös jakanut vastaajat kahtia. Selkeästi täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä vastauksiin, mikä kertoo ehkä siitä, että toiset hakuprosessit ovat edenneet

nopeammin kuin toiset. Mahdollisten testien teko sujui vaivattomasti väittämään on, vastattu enimmäkseen täysin samaa mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä, mutta ei samaa eikä eri mieltä vastauksia on ollut vähemmän MaRa puolen vastauksissa kuin kaupan puolella, joten tästä voisi tulkita, että MaRa puolella mahdollisia testejä järjestetään enemmän tai vastaajat ovat hakeneet sellaisiin työtehtäviin, joihin testit tarvitsee suorittaa.



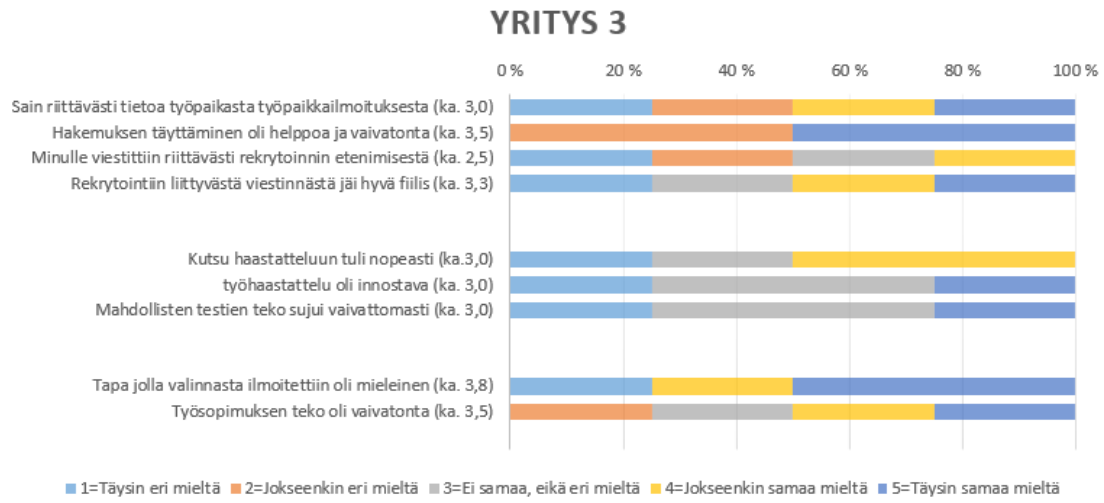
Kuva 10. Yritys 1, järjestysasteikon kysymyksien vastausten tulokset.

Yritys 1 järjestysasteikon kysymyksien vastauksissa parhaimmat keskiarvot, yli 4 tulivat väittämille, sain riittävästi tietoa työpaikasta työpaikkailmoituksesta, hakemuksen täyttäminen oli helppoa ja vaivatonta, kutsu haastatteluun tuli nopeasti sekä tapa, jolla valinnasta ilmoitettiin, oli mieleinen. Näihin oli vastattu ainoastaan täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, lukuun ottamatta väittämää tapa, jolla valinnasta ilmoitettiin, oli mieleinen, johon yli 20 % oli vastannut ei samaa, eikä eri mieltä, mikä voi kertoa siitä, ettei työpaikkaa ole saatu, sillä myös työsopimuksen teko oli helppoa ja vaivatonta väittämään oli noin 50 % vastannut ei samaa eikä eri mieltä ja loput jokseenkin samaa mieltä. Tuon edellä mainitun väittämän lisäksi neljässä muussa väittämässä vastaukset keskiarvo oli alle neljä. Minulle viestittiin riittävästi rekrytoinnin etenemisestä ja rekrytointiin liittyvästä viestinnästä jäi hyvä fiilis. Näissä noin puolet eli 50 % oli vastannut ei samaa eikä eri mieltä, mikä voi tarkoittaa, ettei heille viestitty ollenkaan. Väittämän työhaastattelu oli innostava keskiarvoksi tuli 3,3 ja vastaukset siinä olivat jokseenkin eri mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Mahdollisten testien teko kohtaan oli vastattu ainoastaan ei samaa, eikä eri mieltä, joka tarkoittaa tässä kohtaa sitä, että testejä ei todennäköisesti ollut laisinkaan.



Kuva 11. Yritys 2, järjestysasteikon kysymyksien vastausten tulokset.

Yritys 2 vastauksia oli tullut vähäinen määrä, mikä näkyy vastauksissa. Väittämiin on tullut vastauksia vain ei samaa, eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, sekä täysin samaa mieltä. Havaintona voi tehdä sen, että paras keskiarvo on väittämällä, sain riittävästi tietoa työpaikasta työpaikkailmoituksesta, johon on vastattu ainoastaan täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Muiden väittämien kohdalla vastaukset ovat jakaantuneet näihin kolmeen osaan ei samaa, eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä. Alle neljän keskiarvo löytyy väittämiltä, minulle viestittiin riittävästi rekrytoinnin etenemisestä, rekrytointiin liittyvästä viestinnästä jäi hyvä fiilis, kutsu haastatteluun tuli nopeasti, sekä mahdollisten testien teko sujui vaivattomasti.



Kuva 12. Yritys 3, järjestysasteikon kysymyksien vastausten tulokset.

Yritys 3 vastauksista yksikään ei ole yltänyt yli 4 keskiarvoon. Parhaimman keskiarvon 3,8 on saanut väittämä tapa, jolla valinnasta ilmoitettiin, oli mieleinen. 3,5 keskiarvon saivat väittämät, hakemuksen täyttäminen oli helppoa ja vaivatonta, sekä työsopimuksen teko oli vaivatonta. Hakemuksen täyttäminen oli helppoa ja vaivatonta kohdassa on vastattu täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Työsopimuksen teko oli vaivatonta, kohdassa on vastattu tasaisesti kaikkea muuta paitsi täysin eri mieltä ei ole vastannut kukaan. 3,0 keskiarvo tuli väittämille sain riittävästi tietoa työpaikasta työpaikkailmoituksessa, kutsu haastatteluun tuli nopeasti, työhaastattelu oli innostava, sekä mahdollisten testien teko sujui vaivattomasti. Rekrytointiin liittyvästä viestinnästä jäi hyvä fiilis, kohdan vastaukset jakautuivat tasaisesti ainoastaan jokseenkin eri mieltä vastauksia ei tullut yhtään ja tämän kohdan keskiarvo oli 3,3. Alhaisin keskiarvo tuli väittämälle minulle viestittiin riittävästi rekrytoinnin etenemisestä, tässä kohtaan kukaan ei ollut vastannut täysin samaa mieltä.

4.4.3 Järjestysasteikon kysymysten tulosten analysointi

Vertailuyrityksien vastausmäärien ollessa pieniä, ei niitä verrata suoraan Arinan tuloksiin, mutta nostetaan sieltä tulosten eroavaisuuksia. Huomioitavana asiana voisikin sanoa vertailu yrityksien tulosten olleen huonompia kuin Arinan tulosten. Parhaimmat tulokset vertailu yrityksistä oli yritys 1, kun taas alhaisimmat tulokset olivat yritys 3.

Arinan tuloksissa kaupan puoli menestyi MaRa puolta hieman paremmin, jos tarkastellaan tulosten keskiarvoja. Arinan Kaupan puolelta tulluista vastauksista yli 4 keskiarvot olivat väittämillä: sain riittävästi tietoa työpaikasta työpaikkailmoituksessa, hakemuksen täyttäminen oli helppoa ja vaivatonta, minulle viestittiin riittävästi rekrytoinnin etenemisestä, rekrytointiin liittyvästä viestinnästä jäi hyvä fiilis, tapa jolla valinnasta ilmoitettiin oli mieluinen, sekä työsopimuksen teko oli vaivatonta.

Arinan MaRa puolen väittämistä yli 4 keskiarvoon ylsivät: hakemuksen täyttäminen oli helppoa ja vaivatonta, työhaastattelu oli innostava, tapa, jolla valinnasta ilmoitettiin, oli mieluinen, sekä työsopimuksen teko oli vaivatonta. Väittämässä: mahdollisten testien teko sujui vaivattomasti, neuvottiin vastaajaa vastaamaan, ”ei samaa, eikä eri mieltä” mikäli testejä ei ollut. Tämä näkyykin jokaisen paikan tuloksissa, sillä väittämien keskiarvot vertailu yrityksissä olivat lähellä 3. Arinalla kaupan puolella tämän väittämän keskiarvo oli 3,4, kun taas MaRa-puolella se oli 3,6. Tästä

voidaan päätellä, että Arinalla osalle hakijoista saattaa olla testejä, riippuen mihin työtehtävään on hakenut.

Yritys 1 kohdalla esimerkiksi hakemuksen täyttäminen, riittävän tiedon saaminen työpaikasta, kutsu haastatteluun tuli nopeasti ja valinnasta ilmoittaminen olivat sujuneet hyvin ja niiden tulosten keskiarvo oli yli 4. Vertailu yritys 2 yli 4 keskiarvoon tuloksissa ylsivät seuraavat väittämät: sain riittävästi tietoa työpaikasta työpaikkailmoituksesta, sekä tapa, jolla valinnasta ilmoitettiin, oli mieleinen. Vertailuyritys 3 mikään väittämistä ei yltänyt yli 4 keskiarvoon vaan väittämien keskiarvot pyörivät 3 molemmin puolin. Parhaiten oli onnistuttu tavassa, jolla valinnasta ilmoitettiin, työsopimuksen teko oli vaivatonta, sekä hakemuksen täyttäminen oli koettu helpoksi ja vaivattomaksi.

Arinalla väittämien tulosten keskiarvot ovat hyvällä tasolla, joten nykyisen hakijakokemuksen voidaan ajatella olevan hyvällä tasolla. Vastauksissa kuitenkin puuttuu lähes kokonaan sellaisten henkilöiden vastaukset, jotka eivät työtä saaneet, joten olisi tärkeää tulevaisuudessa saada selvitettyä myös niiden hakijoiden kokemusta, jotka eivät työtä saaneet. Tässä työssä hakijakokemusta tutkittiin kuitenkin sen virallisen määritelmän mukaan, jossa myös työsopimuksen teko kuuluu hakijakokemuksen vaiheisiin, joten työnhakijat, jotka eivät työtä saaneet jäivät vähäisiksi tämän kyselyn vastaajien joukossa.

Tuloksista on merkittävää huomata että, alhaisimmat keskiarvot ovat niillä väittämillä, jotka liittyivät viestintään ja yhteyden pitoon hakijoihin. Hakijaviestinnän merkitys korostuukin tulosten eri osioissa ja tärkeimmäksi hyvän hakijakokemuksen tunnuspiirteeksi nousi tuloksissa selkeä ja riittävä viestintä haun etenemisestä ja myös muut hyvän hakijakokemuksen piirteet käsitellään myöhemmin kehittämistyön tuotos osiossa.

4.4.4 Kyselyn avoimet kysymykset

Pääteema Hakijakokemus Arina Kauppa

Teema	Työhaastattelu	Ilmoittaminen työpaikan saamisesta	Kehitysideoita työnhaku prosessiin liittyen
Alateema	-Ryhmähaastattelu -Innostava -Hyvä ilmapiiri -Keskustelu tyyppinen -Haastattelussa kerrottiin eri mahdollisuuksista. -Kerrottiin työstä ja työnkuvasta. -Oltiin aidosti kiinnostuneita hakijasta. -Kaikki pääsi ääneen. -Positiivinen kuva työpaikasta.	-Soittamalla (enemmistö) -Haastattelun yhteydessä.	-Palautetta työnhakijalle haastattelun jälkeen. -Palautetta siitä miten haku sujui, miksi ei tullut valituksi ym. -Kertoa laajemmin työtehtävistä.

Kuva 13. Teemoittelu, Arina kauppa.

Yllä olevassa kuvassa on Arinan kaupan puolen avointen kysymysten vastauksien teemoittelut. Työhaastatteluun liittyen nousi erityisesti esille haastattelun innostavuus ja hyvä ilmapiiri, lisäksi hakijoille jäi sellainen kuva, että heistä oltiin aidosti kiinnostuneita. Kaupan puolella haastattelut oli toteutettu ryhmissä, joten ne ovat olleet keskustelu muotoisia. Työpaikan saamisesta oli ilmoitettu enemmistölle soittamalla ja osa oli saanut tiedon jo haastattelun yhteydessä. Kehitysideat liittyivät viestintään ja erityisesti palautteen saamiseen. Palautetta haluttaisiin haastattelun jälkeen, sekä prosessin päätyttyä. Myös työtehtävistä kaivattaisiin laajempaa kuvausta.

Pääteema Hakijakokemus Osuuskauppa Arina MARA

Teema	Työhaastattelu	Ilmoittaminen työpaikan saamisesta	Kehitysideoita työnhaku prosessiin liittyen
Alateema	-Mukavat haastattelijat. -Huomioitiin hakijan tarpeita. -	-Soittamalla (enemmistö) -Heti haastattelussa.	-Yhteyden otto myös sähköpostilla, jos ei tavoita soittamalla. -Perustelut valinnoista. -Läpinäkyvyyttä kriteereihin, joilla rekrytointipäätös tehdään/ on tehty).

Kuva 14. Teemoittelu, Arina MaRa.

Arinan MaRa puolella työhaastatteluun liittyen esille nousivat mukavat haastattelijat ja se, että hakijoiden tarpeet oli huomioitu. Enemmistölle tässäkin tapauksessa oli ilmoitettu soittamalla ja osalle jo haastattelussa. Kehitysideat liittyivät viestintään. Halutaan niitä perusteluita valinnoista, sekä selkeyttä siihen millä perusteilla rekrytointipäätös tehdään tai on tehty.

Pääteema Hakijakokemus Yritys 1

Teema	Työhaastattelu	Ilmoittaminen työpaikan saamisesta	Kehitysideoita työnhaku prosessiin liittyen
Alateema	-Innostavia -Perinteisiä kysymyksiä, nopealla tahdilla. -Yksipuolinen -Nopea vastaus haastattelun jälkeen.	-Soittamalla, jos tuli valituksi. -Valinnasta ilmoitettiin valmiilla viestillä.	-Mahdollisuuksien antaminen, vaikkei vielä olisi kokemusta. -Henkilökohtainen haastattelu -Mahdollisuus keskustella. -Palautteessa voisi tuoda ilmi, millainen henkilö tehtävään lopulta valittiin.

Kuva 15. Teemoittelu, yritys 1

Yritys 1 työhaastatteluita kuvattiin innostaviksi, vaikka kysymykset olivatkin olleet hyvin perinteisiä ja vastaus oli haluttu nopeasti, mikä jätti haastattelusta yksipuolisen kuvan. Valituille hakijoille

on ilmoitettu työpaikasta soittamalla ja ei valituille valmiilla viestillä. Kehitysideoissa mainittiin henkilökohtaisempi haastattelu, sekä myös tämän yrityksen kohdalla toivottaisiin palautetta, jossa yritys voisi tuoda ilmi sen millainen henkilö tähän tehtävään lopulta valittiin.

Pääteema Hakijakokemus Yritys 2

Teema	Työhaastattelu	Ilmoittaminen työpaikan saamisesta	Kehitysideoita työnhaku prosessiin liittyen
Alateema	-Rento ja hyvä ilmapiiri.	-Soittamalla -Kasvotusten haastattelussa.	-Yhtenäinen alusta työpaikkojen hakemiselle. -Ettei tarvitsisi täyttää työkokemus tietoja aina uudestaan.

Kuva 16. Teemoittelu, yritys 2.

Yritys 2 avoimiin kysymyksiin saatiin vähäisesti vastauksia. Työhaastattelun oli sanottu olevan ilmapiiriltään rento ja hyvä. Valituille tässäkin tapauksessa ilmoitettu soittamalla tai kasvotusten haastattelussa. Kehitysideat liittyivät työnhaku alustaan, sillä haluttaisiin, että hakemusten täyttäminen olisi nopeampaa ja vaivattomampaa.

Pääteema Hakijakokemus Yritys 3

Teema	Työhaastattelu	Ilmoittaminen työpaikan saamisesta	Kehitysideoita työnhaku prosessiin liittyen
Alateema	-Osaava haastattelija.	-Soittamalla	-

Kuva 17. Teemoittelu, yritys 3.

Yritys 3 avoimiin kysymyksiin oli vastannut ainoastaan yksi henkilö ja hän oli maininnut haastattelijan olleen osaava ja työpaikan saamisesta oli ilmoitettu soittamalla. Mitään kehitysideoita ei tullut ilmi.

Osa avoimista kysymyksistä oli jatkokysymyksiä järjestysasteikon kysymyksiin ja ne olivat seuraavanlaiset: Jos työhaastattelu oli innostava niin miksi tai miksi ei ollut? Jos testien teko sujui

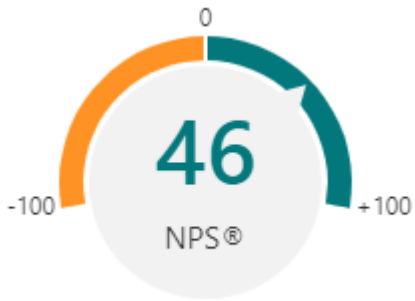
vaivattomasti niin miksi tai ei miksi ei sujunut? Lisäksi kysyttiin tarkennusta siihen mistä yrityksestä vastaaja teki arvion, jos oli hakenut useampaan näistä valituista yrityksistä töihin. Avoimella kysymyksellä selvitettiin myös vastaajien mahdollisia kehitysideoita liittyen työnhaku prosessiin.

Yksi järjestysasteikon kysymyksistä oli: ”tapa, jolla valinnasta ilmoitettiin, oli mieluinen” ja avoimena jatkokysymyksenä tähän oli millä tavalla siitä ilmoitettiin? Vastauksista selvisi, että selvästi suurimmalle osalle oli ilmoitettu soittamalla ja vain muutamat mainitsivat yhteydenotto tavaksi sähköpostin tai jonkin muun tavan. Tähän kysymykseen eri paikkojen keskiarvot olivat seuraavanlaiset: Arina MaRa (4,9) Arina kauppa (4,6) Yritys 1 (4,25), Yritys 2 (4,3) ja yritys 3 (3,8). Tyytyväisyyden tapaan, jolla valinnasta ilmoitettiin, voidaan ajatella Arinalla olevan hieman korkeammalla kuin vertailu yritysten ja MaRa-puolella hieman korkeampi kuin kaupan puolella.

Arinalla työhaastatteluun liittyen tuli paljon positiivisia kommentteja. Erityisesti henkilöt, joita oli haastateltu kaupan puolelle, olivat kokeneet, että haastattelu oli innostava, jossa kerrottiin myös työnantajasta ja erilaisista mahdollisuuksista, sekä jäi sellainen kuva, että hakijasta oltiin aidosti kiinnostuneita. Arinan MaRa-puolen vastauksissa oli mainittu mukava/t haastattelijat ja, että hakijan tarpeet oli huomioitu.

Kehitysideat liittyivät molemmilla puolilla palautteen saamiseen. Miksi tuli tai ei tullut valituksi? Sekä läpinäkyvyyttä ja selkeyttä kriteereihin, joilla valinnat on tehty. Näistäkin kommenteista voi huomata, sen kuinka tärkeänä hakijat pitävät palautetta ja perusteluita. Myös vertailu yritys 1 kehitysideoissa oli mainittu palautteen ja perusteluiden saaminen, sekä sen lisäksi mahdollisuus henkilökohtaiseen palautteeseen ja mahdollisuuden antamiseen. Myös yhteinen alusta työpaikkojen hakemiselle saman yrityksen sisällä mainittiin.

Kyselyssä selvitettiin myös sitä, kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelisi työantajaa ystävälle/tutulle hakuprosessin perusteella. Puhutaan NPS-tuloksesta, jolla mitataan suositellun todennäköisyyttä. Yleisesti ajatellaan, että luvun ollessa positiivinen on tulos hyvä ja luvun ollessa yli 50 on se erinomainen.



Kuva 18. NPS- tulos.

Osuuskauppa Arinan Kaupan, ja MaRan puolen yhteis- NPS-tulokseksi tuli 46. Mikä tarkoittaa että, tulos on hyvä. Muiden yritysten NPS-lukua ei voida luotettavasti laskea, koska niiden vastaaja määrät tätä varten olivat liian pieniä. Arinan NPS-lukua tämän suhteen voidaan pitää tällä hetkellä hyvänä.

4.4.5 Haastatteluaineiston raportointi ja analysointi

Haastatteluiden teemana oli hakijakokemus. Haastatteluaineisto tallennettiin nauhoitteen muodossa Teams- sovelluksessa. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin. Haastattelujen litteroinnin jälkeen niistä tehtiin omat teemoittelut. Teemoittelun pohjana toimivat hakijakokemuksen eri vaiheet. Teemoittelun lisäksi nostetaan myös esille haastattelussa ilmi tulleita huomioita ja kommentteja. Haastatteluita varten oli laadittu valmiita apukysymyksiä, sekä haastateltavat olivat saaneet ennakkoon listan teemoista ja apukysymyksistä, jotta olivat voineet itse valmistautua jonkin verran haastatteluun. Pääteemana oli hakijakokemus ja teemat olivat työhön hakeminen, hakijaviestintä, työnantajamielikuva, haastattelut ja testit, sekä työsopimus. Alla on Arinalta haastatellun henkilön haastattelun teemoittelun taulukko. Haastateltavasta henkilöstä puhutaan H1 nimellä ja Yritys 2 haastatellusta henkilöstä H2 nimellä. Molemmat henkilöt ovat sellaisissa työtehtävissä, jossa he osallistuvat rekrytointiin tai hoitavat sen kokonaan itse.

Pääteema Hakijakokemus /*H1 (Osuuskauppa Arina)*

Teema	Työhön hakeminen	Hakijaviestintä	Työantajamielikuva	Haastattelut ja testit	Työsopimus
Alateema	-Sisäinen verkosto + muut kanavat -Avoimella hakemuksella, työharjoittelun/työkokeilun kautta. -Prosessi kestää noin 2vko. -Tarpeen tunnistaminen, haku auki, haastattelut, rekrytointi päätös. -Hakijan tarpeisiin vastaaminen.	-Vuorovaikutus -Henkilökohtainen palaute hakijalle ja perustelut valinnasta. -Työpaikkailmoitukset voisivat olla totuuden mukaisempia. -Rekrytoinnin päättyessä kiitos viesti. -Yhteydenotto yleensä puhelimitse.	-Osuustoiminnallisten arvoien mukainen työnantajamielikuva ja luotettava. -Haltuunottopäivät somessa > toimialojen ja yksilöiden arki näkyväksi. -Prossien hoitamisella iso merkitys. -Työantaja voi vaikuttaa siihen, miten hakija kokee rekryn. Huolellinen vs. huolimaton. -Testataan myös hakijoiden tietämystä yrityksestä.	-Haastattelut kasvotusten, tarvittaessa myös etänä. -Jos jää mietityttään niin kutsu uuteen haastatteluun. -Ei ole testejä erikseen. -Haastatteluita varten on valmis kysymyspatteristo.	-Voidaan tehdä vauhdillakin. -Eniten aikaa vei haastattelu aikataulujen sopiminen. -Yleensä haastatellaan noin 5 henkilöä.

Kuva 19. Haastattelun teemoittelu, Arina.

Työhön hakeminen tapahtuu sisäisen verkon tai muiden hakukanavien kautta. Töitä voi hakea avoimella hakemuksella tai töihin voi päästä myös työharjoittelun tai työkokeilun kautta. Työnhaku prosessi kestää yleensä noin kaksi (2) viikkoa ja hakuprosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta, jonka jälkeen avataan haku, haastatellaan ja tehdään rekrytointipäätös.

Työnhakuprosessiin liittyen H1 näki myös tärkeänä sen, että pystyttäisiin vastamaan hakijan tarpeisiin. Hakijaviestinnästä keskusteltaessa H1 mielestä vuorovaikutus, sekä palaute ja perustelut hakijalle ovat tärkeitä asioita. Itse hän nosti kehityskohteena esille sen, että työpaikkailmoitukset voisivat olla totuudenmukaisempia, sekä juuri tämän, että hakijoille pitäisi antaa enemmän palautetta ja perusteluita. H1 kertoi, että rekrytoinnin päättyessä hakijoille laitetaan kiitosviesti ja paikan saaneille ilmoitetaan soittamalla. Työnantajamielikuvan halutaan olevan Arinan arvojen mukainen, sekä luotettava. Työnantajamielikuvaa kirkastetaan haltuunottopäivillä somessa, jolloin arki työssä tuodaan näkyväksi. H1 näki, että prosessien hoitamisella on myös vaikutusta työnantajamielikuvaan ja työnantaja itse pystyy vaikuttamaan siihen, miten hakija kokee rekrytointiprosessin, eli hoidetaanko se huolellisesti vai huolimattomasti. Haastattelut hoidetaan pääsääntöisesti kasvotusten mutta voidaan tarvittaessa hoitaa myös etänä ja haastatteluita varten on olemassa valmiita kysymyslistoja. Erillisiä testejä ei hakijoille järjestetä. H1 mielestä eniten aikaa menee haastatteluiden sopimiseen ja niiden aikatauluttamiseen. Yleensä yhtä työtehtävää kohden haastatellaan viisi (5) henkilöä ja työsopimus voidaan tarpeen vaatiessa tehdä nopeallakin aikataululla.

Pääteema Hakijakokemus /H2

Teema	Työhön hakeminen	Hakijaviestintä	Työantajamielikuva	Haastattelut ja testit	Työsopimus
Alateema	-Rekrytoinnin vastuu kokonaan, tällä henkilöllä. -Avoimista paikoista ilmoitetaan firman omilla sivuilla ja eri työnhaku sivuilla, sekä omassa somessa. -Prosessi kestää muutamasta päivästä -max 1kk. -Prosessiin kuuluu: tarpeen tunnistaminen, paikan avaaminen, hakemusten käsittely, haastattelut ja valinta. -	-Työpaikka ilmoitukset voisivat olla totuuden mukaisempia. -Pitää pystyä itse allekirjoittamaan kaikki mitä lupaa. -Yleisin yhteydenotto tapa on sähköposti, tarvittaessa soittamalla. -Työhön valittaessa soitetaan. -Kehityskohteena palaute kysely rekryn sujumisesta.	-Luotettava kuva ja, että pystytään lunastamaan lupaukset. -Tehdään töitä tosissaan muttei totisena. -Avoin työyhteisö. -Hyvää palautetta saatu somessa työpaikkojen ilmoittelusta. -Hakijakokemus on täysin työnantajan vastuulla.	-Haastattelut kasvotusten, tarvittaessa etänä. -Ei ole erikseen testejä. -Haastattelua varten on valmis pohja. -Haastatellaan yleensä noin 5 henkilöä.	-Sopimus saatetaan tehdä jo haastattelu vaiheessa. -Tehdään aina mahdollisimman nopeasti. -Sopimuksen teko tuo myös työnhakijalle varmuutta. -Käydään läpi ehdot, palkka ym.

Kuva 20. Haastattelun teemoittelu, yritys 1.

Yritys 1 rekrytoinnin vastuu on kokonaan hänellä itsellään. Avoimista työpaikoista ilmoitetaan firman omilla sivuilla, eri työnhakusivuilla, sekä omassa somessa. Työnhakuprosessi kestää yleensä muutamasta päivästä, korkeintaan yhteen (1) kuukauteen, riippuen kiireellisyydestä. Työnhakuprosessiin kuuluu tarpeen tunnistamien, haun/paikan avaaminen, hakemusten käsittely, haastattelut ja valinta.

Hakijaviestintään liittyen H2 sanoi, että heidän työpaikkailmoituksensa voisivat olla totuudenmukaisempia, eli sellaisia mitkä hän itse pystyy allekirjoittamaan paikkansa pitäviksi. Yleisen yhteydenotto tapa hakijoihin on sähköposti ja tarvittaessa soittaminen, kuitenkin jos henkilö saa työn niin yhteydenotto tapahtuu aina soittamalla. Hakijaviestintään liittyen H2 näki kehityskohteena sen, että hakijoilta kerättäisiin palautetta siitä, kuinka rekrytointi sujui. H2 haluaa antaa luotettavan työnantajamielikuvan ja kuvasi myös, että heillä töitä tehdään tosissaan muttei totisena. Työnantajamielikuvassaan H2 haluaisi tuoda näkyviin myös sen, että ollaan avoin työyhteisö, jossa lupaukset lunastetaan. H2 totesi loppuun, että hakijakokemus on täysin työantajan vastuulla. Haastattelut toteutetaan pääsääntöisesti kasvotusten mutta tarvittaessa myös etänä. Yleensä haastatellaan noin viisi (5) henkilöä ja haastatteluita varten on olemassa valmis pohja. Työsopimus saatetaan tehdä jo haastattelu vaiheessa mutta aina kuitenkin mahdollisimman nopeasti, sillä tämä luo varmuutta, sekä työnantajalle, että työnhakijalle.

Osuuskauppa Arinan ja Yritys 1 saadut vastaukset liittyen eri teemoihin olivat isoilta osin hyvin samanlaisia. Työnhakuprosessi kestää Arinalla noin 2 viikkoa, kun puolestaan Yritys 1, sen arvioitiin kestävän muutamasta päivästä maksimissaan kuitenkin yhteen (1) kuukauteen. Prosessin nopeuteen vaikuttaa se kuinka pian uutta työntekijää tarvitaan. Molemmat yritykset käyttävät työntekijöiden etsintään omien nettisivujen lisäksi myös muita työnhakukanavia. Prosessi lähtee liikkeelle aina tarpeen tunnistamisesta ja päättyy rekrytointi päätökseen eli valintaan. Molempien haastateltavien mielestä hakijaviestinnässä oli tärkeää totuudenmukaisuus ja se, että tehdyt valinnat perustellaan hakijoille. Työantajamielikuvaan liittyen molemmat haastateltavat sanoivat, että on tärkeää antaa luotettava kuva yrityksestä. He olivat myös yhtä mieltä siitä, että työnantajamielikuva ja se miten hakija kokee prosessin, on täysin työnantajan vastuulla. Jos hakijalle syntyy huono kuva työnantajasta, ei siitä voi työnantaja syyttää ketään muuta kuin itseään. Arinan kohdalla työnantajamielikuvan halutaan olevan osuustoiminnallisten arvojen mukainen. Sitä halutaan tuoda konkreettisesti ilmi sosiaalisessa mediassa ”haltuunotto päivillä”, jolloin työntekijät itse kertovat työpäivästään yrityksessä.

Molemmat yritykset toteuttavat työhaastattelut pääosin kasvotusten, mutta tarvittaessa voidaan myös haastatella etänä. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että paremman kuvan hakijasta yleensä saa kasvotusten, minkä vuoksi sitä suositaan. Molemmissa yrityksissä haastatellaan yleensä viisi henkilöä. Yritys 1 haastateltava korosti, kuinka hänen mielestään on tärkeää kirjoittaa sopimus mahdollisimman nopeasti sillä se lisää molempien osapuolten varmuutta. Hakija tietää, että hänellä varmasti on työpaikka ja yritys itse tietää, että heillä on varmuudella työntekijä. Toimeksianto yrityksen haastateltava sanoi myös, että sopimus voidaan tehdä vauhdillakin, jos sille on tarve. Vertailu yritys 1 haastateltu henkilö sanoi: ”Jos *sä oikeasti löydät hyvän työntekijän, niin kyllä se on vaan semmoinen, että sitten pitää olla itselläkin sitä rohkeutta tehdä niitä nopeita päätöksiä”* Eli työnantajan ei kannata turhaa jäädä miettimään ja pitkittämään prosessia, vaan pyrkiä toimimaan nopeastikin, ettei menettäisi hyvää tekijää esimerkiksi hitaan prosessin vuoksi. Hyvästä hakijakokemuksesta keskustellessa sain haastateltavilta seuraavanlaisia kommentteja:

H1 ”*hyvä hakijakokemus vastaa hakijan tarpeisiin, hakija tietää minkälaiseen tehtävään hän on oikeasti hakemassa, että ei ole kuvattu liian ruusuisesti tai liian väärin sitä tulevaa työtä mihin rekrytään sitä ihmistä. Samoin kuin ylipäätään se vuorovaikuttaminen sen hakijan kanssa, että tuli valituksi tai ei, niin pitäisi aina kuitenkin kontaktoida se hakija, koska hän on kuitenkin osoittanut mielenkiintoa siihen yrityksen firmaan ja paikkaan, jos hän on siihen hakemuksen jättänyt.”*

H2 ” reagointi ylipäätään siihen hakemukseen, ihan sama, että mikä se reagointi on, mutta se, että antaa sen tiedon sinne toiseen päähän, että sinut on huomioitu. Seuraavana on varmasti se, että pysytään aikatauluissa, jos luvataan, että hakemukset käsitellään siihen ja siihen mennessä ja teihin ollaan yhteydessä niin sit kans ollaan yhteydessä siihen päivämäärään mennessä ja tehdään ne haastattelu valinnat siihen päivämäärään mennessä. Varmaan sitten itse vielä se haastattelu, että vaikka se työntekijä ei tulisi valituksi siinä haastattelussa niin jätät itsestäsi kuitenkin sen mielikuvan, että hän voi hakea meille, milloin vaan uudestaan. Monesti tykkäänkin sanoa siis haastateltavalle lopuksi, että miten se haastattelu meni tai että Haluatko kuulla palautetta haastattelusta.”

Molemmat haastatelluista näkivät tärkeinä vuorovaikutuksen hakijoiden kanssa ja se liittyykin olennaisesti työnhaku prosessin kaikkiin vaiheisiin. He molemmat ajattelivat myös, että työnantajamielikuva, sen syntyminen ja muokkaaminen on täysin työantajan vastuulla.

4.4.6 Haastatteluaineiston ja kyselyntulosten yhteenveto

Kyselyssä selvitettiin hakijoiden mielestä kolmea tärkeintä piirrettä hyvässä hakijakokemuksessa. Tärkeimmäksi nousi selkeä ja riittävä viestintä haun etenemisestä ja toiseksi tärkeimmäksi totuuden mukaisen kuvan antaminen työstä. Haastatteluissa henkilöt, jotka itse hoitavat rekrytointia nostivat näitä samoja asioita tärkeiksi ominaisuuksiksi, tiedostaen kuitenkin sen, että työ voitaisiin kuvata entistä totuudenmukaisemmin ja tämä on juuri se mitä hakijat toivovatkin. Sekä haastatteluissa, että kyselyn tuloksissa korostui viestinnän tärkeys, joten voidaan ajatella, että sekä työnantajan ja työhakijan näkökulmasta hyvä viestintä ja yhteydenpito ovat jopa tärkeimpiä ominaisuuksia työnhakijakokemuksessa.

Haastateltavat mainitsivat tärkeimmäksi hyvän hakijakokemuksen piirteeksi viestinnän ja reagoinnin, reagoinnilla tarkoittaen juuri yhteydenpitoa hakijoihin, eli viestitään prosessin etenemisestä. Toiseksi ja kolmanneksi tärkeimpinä sekä H1, että H2 sanoivat prosessin nopeuden/ aikataulussa pysymisen, sekä hyvän työantajamielikuvan jättämisen hakijoille. Myös työnhakijoille hyvä mielikuva työnantajasta oli tärkeä, mutta myös perustelut valinnasta olivat yhtä tärkeitä. Hyvää työnantajamielikuvaa tärkeämpää työnhakijoille oli kuitenkin se, että tuntea itsensä arvostetuksi. Arvostuksen tunnetta varmasti voidaan lisätä sillä, että edellä mainitut asiat ovat kunnossa. Viestitään tarpeeksi ja totuudenmukaisesti.

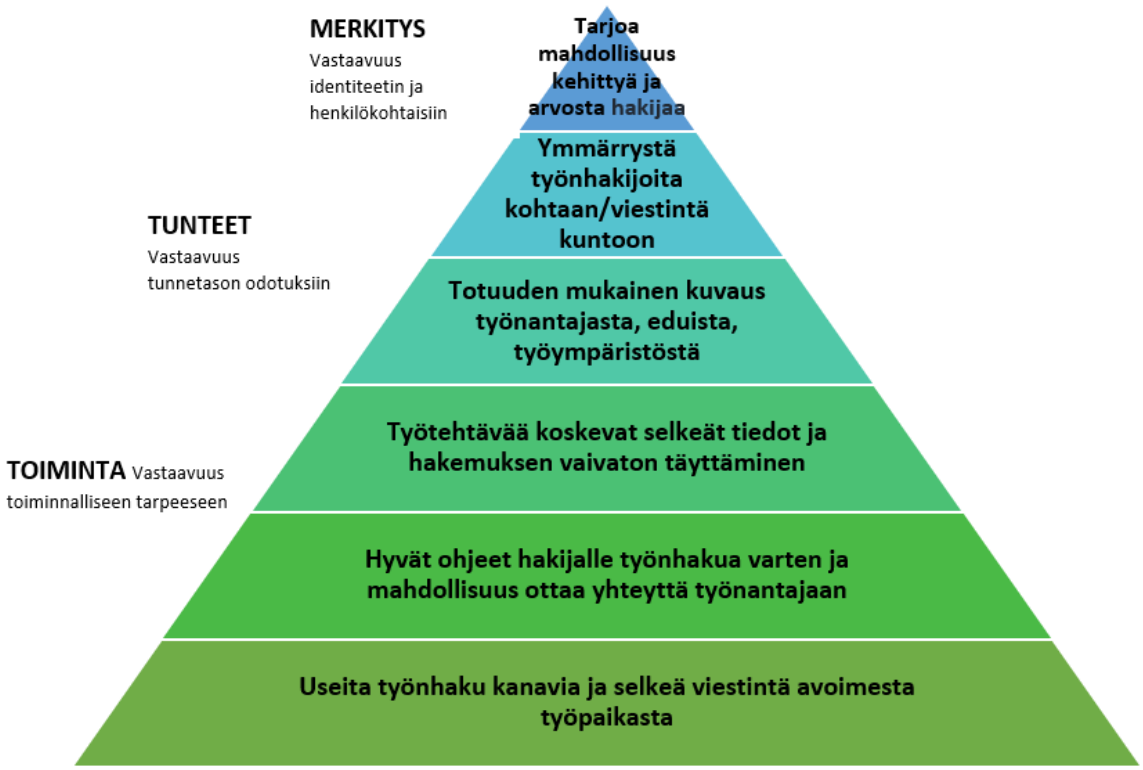
Työnhakijoilla näyttäisi korostuvan enemmän tunne puoli, kun taas työnantajan näkökulmassa korostuu enemmän hyvän mielikuvan jättäminen ja prosessin nopeus. Työnhakijoille prosessin nopeus oli kuitenkin vähiten merkitsevä asia ja tämä olikin suurin ero työnhakijoiden ja työnantajien ajatusten välillä. Työnantajan olisikin tärkeämpää kiinnittää huomioita siihen, että viestitään selkeästi ja totuudenmukaisesti, sekä muistetaan että jokainen hakija on yksilö ja ihminen, joka haluaa kokea itsensä arvokkaaksi ja tulla hyvin kohdelluksi.

5 Kehittämistyön tuotos

Konkreettisena tuotoksen laadittiin toimeksiantajalle PowerPoint esitys, missä on tiivistetty työn tulokset yhdistettynä teoriaan. Ajatuksena on, että toimeksiantaja pystyisi hyödyntämään esitystä kouluttaessa nykyisiä ja uusia rekrytointiin osallistuvia työntekijöitä. Esityksessä käydään läpi mitä hakijakokemus tarkoittaa, mistä se syntyy ja millä tasolla se on tällä hetkellä ja tämän työn tulosten perusteella. Siinä esitetään myös tässä työssä laadittu arvo pyramidi ja sen muodostuminen, sekä käydään läpi hyvän hakijakokemuksen keskeiset piirteet. Esitys toimitettiin myös toimeksiantajalle käytettäväksi ja se löytyy liitteenä tästä työstä.

5.1 Arvon muodostumisen pyramidi

Kehittämistyön teoriaosuudessa käsiteltiin asiakaskokemuksen arvon muodostumisen pyramidia ja sen pohjalta laadittiin arvon muodostumisen pyramidi liittyen hakijakokemukseen.



Kuva 21. Arvon muodostumisen pyramidin hyödyntäminen hakijakokemuksessa.

Kuvassa 20 oleva esimerkki näyttää, miten asiakaskokemuksen arvon muodostumisen pyramidia voitaisiin hyödyntää hakijakokemuksen kehittämisessä. Millaisia asioita voisi nousta toiminta-, tunne- ja merkitystasoille. Arvo pyramidin luomisessa on käytetty apuna teoria osuudessa käsiteltyä asiakaskokemuksen arvon muodostumisen pyramidia, sekä kyselyn tuloksissa ja haastatteluissa ilmi tulleita hyvän hakijakokemuksen piirteitä. Työnhakijan näkökulmasta toiminta tasolla vaikuttaa se, että on: useita työnhaku kanavia ja selkeä viestintä avoimesta työpaikasta, hyvät ohjeet hakijalle työnhakua varten ja mahdollisuus ottaa yhteyttä työnantajaan, sekä työtehtävää koskevat selkeät tiedot ja hakemuksen vaivaton täyttäminen. Tunteet tasolla vaikuttuu: totuuden mukainen kuvaus työnantajasta, eduista ja ympäristöstä, sekä ymmärrystä työnhakijoita kohtaan ja hakijaviestintä kuntoon. Merkitys tasolla hakijalle voi tuottaa merkityksellistä arvoa tarjoamalla mahdollisuuden kehittyä ja muistaa arvostaa hakijaa.

5.2 Hyvän hakijakokemuksen kolme piirrettä

Kyselyn vastaajilta pyydettiin valitsemaan kolme (3) tärkeintä hyvän hakijakokemuksen piirrettä. Tämä tehtiin sen vuoksi, että yksi tutkimuskysymyksistä oli mitkä ovat hyvän hakijakokemuksen keskeisiä piirteitä? Tässä kysymyksessä vastaus vaihtoehdot olivat:

Selkeä ja riittävä viestintä haun etenemisestä.

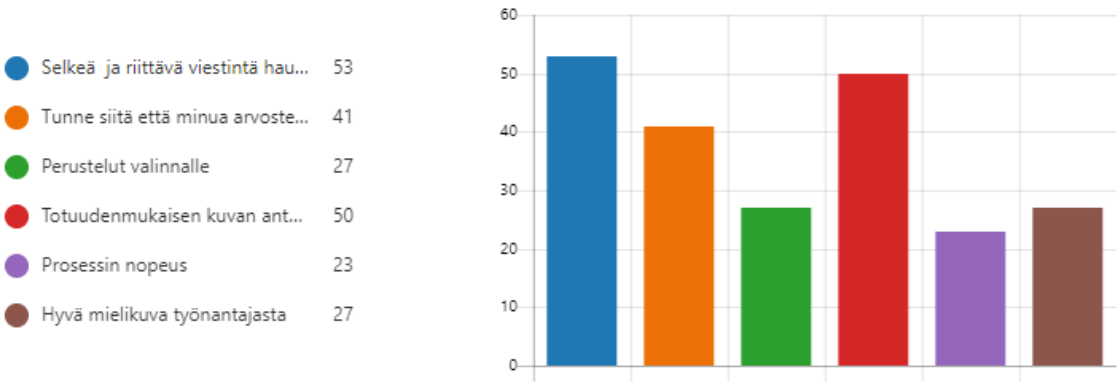
Tunne siitä, että minua arvostetaan.

Perustelut valinnalle.

Totuuden mukaisen kuvan antaminen työstä.

Prosessin nopeus.

Hyvä mielikuva työnantajasta.



Kuva 22. Hyvän hakijakokemuksen tunnuspiirteet.

Tuloksista nousi selvästi esiin kolme piirrettä, jotka olivat:

1. Selkeä ja riittää viestintä haun etenemisestä.

2. Totuuden mukaisen kuvan antaminen työstä

3. Tunne siitä, että minua arvostetaan.

Näitä kolmea piirrettä voidaan pitää tämän kyselyn tulosten mukaan tärkeimpinä hyvän hakijakokemuksen piirteinä. Yllä olevassa kuvassa näkyy kaikkien kyselyyn vastanneiden vastaukset.

Nykymaailmassa on yhä tärkeämpää kuunnella työntekijöitä ja työnhakijoita, minkä vuoksi mielestäni nämä hyvän hakijakokemuksen piirteet voivat toimia hyvänä ohjenuorana työantajalle, silloin kun sen hakijakokemuksessa on huomattu puutteita tai sitä halutaan lähteä kehittämään paremmaksi.

5.3 Hakijakokemuksen kehitysehdotukset

Tässä luvussa esitetään kehitysehdotuksia, miten nykyistä hakijakokemusta voitaisiin lähteä kehittämään. Toinen ehdotus on palvelumuotoilun työkalun, kokemuskartan hyödyntäminen ja toinen on mittari, jolla hakijoiden tyytyväisyyttä työnhaku prosessin voitaisiin mitata.

Kokemuskartan teoriaa käsitellään työn teoria osuudessa, valitettavasti valmista kokemuskarttaa ei tämän työn yhteydessä aikataulusta johtuen keritty laatimaan. Kokemuskartta on työkalu mitä toimeksiantaja voi käyttää selvittääkseen ja kehittääkseen hakijakokemusta. Ainoastaan seuraamalla voidaan kehittää asioita ja sama pätee myös kokemuskartassa. Jotta kokemuskartasta olisi

hyötyä täytyy se laatia nykytilanteen pohjalta, jonka jälkeen laaditaan kehittämistoimenpiteet. Jonkin ajan kuluttua olisi hyvä laatia uusi kokemuskartta, jotta nähdään, onko hakijakokemusta saatu parannettua. Hakijakokemuksen kehittäminen kokemuskartan avulla avaisi toimeksianto-yritykselle mahdollisuuksia siitä, miten he voisivat hakijakokemusta tulevaisuudessa kehittää. Myös tämän työn tuloksia on mahdollista hyödyntää, kun kokemuskarttaa lähdetään laatimaan.

NPS-mittarin hyödyntäminen hakijakokemuksen seurannassa ja kehittämisessä. Arinalla uusille työntekijöille järjestetään keskitetty alkuperehdytys, jossa käydään läpi työhön liittyviä asioita ja otetaan käyttöön tarvittavat järjestelmät. Perehdytyksen jälkeen työntekijöiden tulee vastata palautteeseen siitä, kuinka perehdytys sujui ja mukana on myös avoimia kysymyksiä. NPS- mittarin ollessa tärkeä osa Arinan asiakastyytyväisyyden mittausta, voitaisiin tämä mittari ottaa käyttöön myös hakijakokemusta mitattaessa. Tämä voisikin olla ensimmäinen askel, millä sitä alettaisiin seuraamaan aktiivisesti sillä, jos asiaa ei seurata ei siinä voida myöskään kehittyä. Uusien työntekijöiden perehdytyksen jälkeiseen kyselyyn voitaisiin laittaa viimeiseksi kysymys ”kuinka todennäköisesti suosittelisit työnantajaa ystävälle/tutulle hakuprosessin perusteella?” Näin voitaisiin tehokkaasti mitata valituksi tulleiden hakijoiden kokemusta prosessista.

Työn tuloksia ja laadittua PowerPoint esitystä voi hyödyntää, kun järjestetään koulutusta nykyisille ja uusille työntekijöille. Erityisesti niille, jotka osallistuvat rekrytointiin, sekä sen tärkeimmille sidosryhmille, kuten viestintä ja markkinointi. Koulutukseen voi ottaa mukaan teorian ja tutkimuksen pohjalta laaditun hakijakokemuksen arvon muodostumisen pyramidin ja hyvän hakijakokemuksen keskeiset piirteet. Laadittua PowerPoint esitystä voidaan hyödyntää myös sellaisenaan koulutuksissa tai luennoilla.

Hakijakokemusta tulisi tulevaisuudessa selvittää myös niiden osalta, jotka eivät tulleet valituksi hakemaansa työhön. Selvitykseen olisi hyvä saada mukaan kaikki Arinan toimialat ja eri tasoisiin työtehtäviin hakeneiden hakijakokemusta tulisi selvittää erikseen, koska hakuprosessit niihin ovat erilaisia.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayritykseen hakevan hakijakokemusta ja verrata sitä kolmeen ennalta määrätylle kilpailijalle hakevan hakijakokemukseen. Tavoitteena oli myös selvittä mitä on hyvä hakijakokemus ja missä rekrytointikanavissa työnhakijat liikkuvat. Työn tutkimuskysymyksenä työssä oli: Millainen on Osuuskauppa Arinaan hakevien hakijakokemus? ja millainen se on verrattuna kolmelle ennalta valituille kilpailijoille hakevien hakijakokemukseen?

Tutkimuksessa saatiin hyvä kokonaiskuva erityisesti Arinan kaupan puolen hakijakokemuksen nykytilasta ja hieman suppeampi ja vähemmän yleistettävissä oleva kuvaus saatiin myös MaRa- puolen hakijakokemuksen nykytilasta. Valitettavasti vertailu yritysten vastausmäärät olivat alhaiset, minkä vuoksi tuloksi ei voitukattavasti kattavasti vertailla Arinan tuloksiin. Jos tuloksia vertaisi tällaisenaan olisi Arinan hakijakokemus tällä hetkellä parempi, kuin vertailuyritysten. Tämän tiedon varmistamiseksi tulisi asiaa kuitenkin selvittää vertailuyritysten osalta, isommalta vastaaja joukolta.

Ala-tutkimuskysymyksenä oli mikä ovat hyvän hakijakokemuksen keskeiset piirteet? Nämä saatiin selvitettyä teorian, kyselyn ja haastatteluiden avulla. Kolmeksi (3) tärkeimmäksi hyvän hakijakokemuksen piirteeksi nousivat: selkeä ja riittävä viestintä haun etenemisestä, totuuden mukaisen kuvan antaminen työstä ja tunne siitä, että minua arvostetaan. Näiden tietojen ja teorian pohjalta laadittiin myös arvon muodostumisen pyramidi, joka toimii hyvänä ohjenuorana työnantajalle, kun halutaan lähteä kehittämään tai parantamaan työnhakijan hakijakokemusta. Arvon muodostumisen pyramidia ja listausta tärkeimmistä hyvän hakijakokemuksen piirteistä työnantaja voi hyödyntää myös rekrytointiprosessin kehittämisen pohjana. Työn lopputuotoksena tehdyn Power-Point esityksen pohjalta voidaan pitää koulutus/luento, johon kaikkien rekrytointiin osallistuvien henkilöiden olisi hyvä osallistua.

Lisäksi työssä haluttiin selvittää: Millä keinoilla hakijakokemusta voitaisiin kehittää? Sekä, missä työnhakukanavissa työnhakijat ovat aktiivisia ja hakevat tietoa? Hakijakokemuksen kehitysehdotuksia saatiin kyselyn avoimista kommenteista ja niistä kävi ilmi että, hakijakokemus olisi parempi, jos hakijat saisivat enemmän palautetta ja perusteluita valinnoista, sekä siitä miten haastattelu sujui, myös läpinäkyvyyttä valintakriteereihin korostettiin. Osa koki myös, että yksilöhaastattelu olisi parempi vaihtoehto kuin ryhmähaastattelu. Näihin asioihin tulevaisuudessa keskittymällä voitaisiin saada parannettua nykyistä työnhakijakokemusta.

Kysymykseen missä työnhakukanavissa työnhakijat ovat aktiivisia ja hakevat tietoa, saatiin vastaus, sekä teorian, että kyselyn avulla. Kyselyssä vastaajilta kysyttiin: mistä löysit hakemasi työpaikan ilmoituksen? Vastaukset tähän olivat: Yrityksen omat nettisivut, kuulin ystävältä/tutulta, TE-toimisto tai muu. Muu kohtaan oli vastattu LinkedIn tai muu some, kuten Facebook, Instagram. Teoria osuudessa kerrotaan myös somen merkityksestä ja siitä, kuinka se kasvaa koko ajan. Etenkin se miten yritys on sosiaalisessa mediassa ja se mitä muut sinne yrityksestä kirjoittavat, voivat muokata yrityksen ulkoista työnantajamielikuvaa. Työnhakijat siis käyttävät pääasiassa yrityksen omia nettisivuja tai muita sosiaalisen median kanavia etsiessään töitä.

Tutkimuksessa pystyttiin vastaamaan kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Ainoastaan luotettavaa vertailua eri yritysten hakijakokemuksen nykytilasta verrattuna Arinaan hakeneiden hakijakokemukseen ei voitu luotettavasti tehdä. Saatujen tulosten perusteella oli mahdollista tehdä havainto siitä, että Arinan hakijakokemuksen nykytila olisi parempi, kuin muiden vertailu yritysten. Voidaan myös todeta, että Arinan kaupan puolen hakijakokemus on tällä hetkellä hieman parempi, kuin Arinan MaRa-puolen hakijakokemus.

Kaikissa tuloksissa korostui erityisesti viestinnän tärkeys, niin työnantajan, kuin työtekijän osalta ja tämän ollessa kunnossa kokee työnhakija myös todennäköisemmin olonsa arvostetuksi. Arvostuksen tärkeys kävi ilmi niin tutkimuksen tuloksissa, kuin teoriassa. Myös rehellistä ja totuuden mukaista kuvaa työnantajasta pidetään tärkeänä, sillä se vaikuttaa työnhakijakokemuksen lisäksi myös työantajamielikuvaa, työntekijäkokemukseen, työantajabrändiin. Ja nämä kaikki osat nivoutuvat yhteen ja ovat tärkeä osa työnhakijan hakijakokemusta ja sen syntymistä.

Tehtyä tutkimusta arvioidaan tutkimuksen arvioinnissa vakiintuneilla käsitteillä, jotka ovat tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti ja tutkimuksen pätevyys eli validiteetti. Validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa onkin tarkoitus mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei tulisi olla systemaattisia virheitä. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. (Vilkka 2015, 193–194.) Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuus, luotettavuutta voi heikentää erilaiset virheet, joita syntyy ainestoa hankittaessa (Heikkilä 2004, 185). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, kaikissa sen vaiheissa. Esimerkiksi haastattelusta tutkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista. Validiutta voidaan parantaa käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2010, 232–233).

Tässä tutkimuksessa käytetiin laadullista ja määrällistä menetelmää, joten voidaan ajatella, niiden parantaneen tämän tutkimuksen pätevyyttä. Kyselyn vastauksista enemmistö oli Osuuskauppa Arinalle hakeneiden vastauksia, joten tulokset antavat melko luotettavan kuvan Osuuskauppa Arinalle hakeneiden hakijakokemuksen nykytilasta. Muista vertailuyrityksistä vastauksia saatiin melko vähän, joten kyselyn tuloksia ei voida kattavasti ja luotettavasti vertailla, mutta ne mahdollistivat kuitenkin huomioiden tekemisen Arinan ja muiden vertailuyritysten välillä. Tutkimuksen voidaan sanoa mitanneen sitä mitä haluttiinkin mitata eli hakijakokemusta ja sen nykytilaa, joten validiteetin voidaan sanoa olevan hyvä tässä tutkimuksessa. Hakijakokemukseen katsotaan kuuluvan myös työsopimuksen teon ja kyselyyn päätyikin vastaamaan paljon sellaisia henkilöitä, jotka olivat saaneet töitä, joten tämä on voinut vaikuttaa tuloksiin tehden niistä positiivisempia, kuin mitä ne olisivat olleet, jos mukana olisi ollut enemmän sellaisia vastaajia, jotka eivät töitä saaneet. Reliabiliteetti eli luotettavuus vertailua ajatellen kärsi muihin yrityksiin hakeneiden vähäisen vastausmäärän vuoksi.

Toimeksiantaja sai työstä arvokasta tietoa heidän hakijakokemuksensa nykytilasta, sekä ehdotuksia sen seuraamiseen ja kehittämiseen. Erityisesti NPS-mittarin hyödyntäminen, hakijakokemuksen seurannassa, oli mieluinen ehdotus toimeksiantajalle. Toimeksiantajalle tehty PowerPoint esitys on myös heidän vapaasti hyödynnettävissään ja sitä voidaan hyödyntää kouluttuessa työtekijöitä ja eri tahoja, jotka ovat mukana hoitamassa rekrytointia. Esitys lisää ymmärrystä hakijakokemuksen merkityksestä, sekä selittää miten työn avulla luotua hakijakokemuksen arvo pyramidia voitaisiin hyödyntää, sekä mitkä asiat hakijan näkökulmasta ovat tärkeitä.

Työn aihe on tärkeä ja ajankohtainen, josta tullaan varmasti puhumaan tulevaisuudessa entistä enemmän ja kiinnittämään hakijakokemuksen tärkeyteen huomiota. Työ syvensi tutkijan osaamista kaikilla osa-aluilla mitä työn aloittaminen, tekeminen, sen loppuun saattaminen ja aikataulussa pysyminen vaativat. Tutkijan kiinnostus heräsi aiheeseen jo työn alkuvaiheessa mutta syveni koko prosessin ajan ja lopulta ohjasi täysin uuteen suuntaan myös työuralla.

Lähteet

Viestintä Oy Drum. (2020). Kyselytutkimus: Työnantajan tärkein kilpailutekijä on henkilöstö, joka suosittelee työpaikkaa muillekin. Saatavilla 23.02.2022 https://www.epressi.com/tiedotteet/markkinointi/kyselytutkimus-tyonantajan-tarkein-kilpailutekija-on-henkilosto-joka-suosittelee-tyopaikkaa-muillekin.html?block=5&customer=482

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki. Helsingin kauppakamari ja Meedia Zone OU, Viro. ISBN 978-952-246-424-8

Eriksson, P. & Koistinen, T. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Saatavilla 03.02.2022 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
ISSN 2342-0928 ISBN 978-951-698-283-3 (PDF)

Arina100. (2022). Arina. Saatavilla 30.05.2022 https://arina.fi/arina100/

Hannola, L. (2019). Fambition Oy. Työntekijäkokemuksen määritelmä ja kriittiset hetket, jotka tulee huomioida. Saatavilla 11.05.2022 https://fambition.fi/tyontekijakokemus/tyontekijakokemuksen-maaritelma/

Heikkilä, T. (2008). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy

Henkilöstöhallinnon käsikirja pk-yrityksille. (2019). Erasmus+ Programme of the European Union. SBN: 978–952-7219-41-6

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent.

Holma, L., Laaso, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Helsinki: Alma Talent.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. ISBN 978-952-246-563-4ISBN 978-952-246-528-3 (E-kirja)

Järvinen, P. & Järvinen, A. (2004). Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. (2012) Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. MIF.

KvantiMOTV. (2007). Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavilla 05.05.2022. Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet - KvantiMOTV (tuni.fi)

Löytänä, J. & Kortesuo, K. (2011). Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: talentum.

Managing human resources in regional smes 2019. Erasmus+ Programme of the European Union. ISBN 978-1-86218-167-0

Moroko, L. & Uncles, M-D. (2008) Characteristics of successful employer brands. Journal of Brand Management (2008) 16, 160 – 175. DOI: 10.1057/bm.2008.4; published online 28 March 2008

Miksi Arina on paras työnantaja? (2021). Youtube. Saatavilla 17.02.2022 https://www.youtube.com/watch?v=zfNx729oa3k&t=68s

Laaksonen, S. (2017). Rekrytoijan muistilista- mitä hyvä hakijakokemus tarkoittaa? Saatavilla 29.01.2022 https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarkoittaa/

Randstad (2021). Employer brand research 2021 global report. Saatavilla 26.05.2022 https://workforceinsights.randstad.com/global-employer-brand-research-2021#55

Rantanen, S. (2021). Rekrytointi ja hakijakokemus. Vaikuttava työantajabrändi podcast. Saatavilla 31.01.2022 https://emine.fi/rekrytointi-ja-hakijakokemus/

Salli, M. & Takatalo, S. (2014). Loista rekrytoijana. Helsinki: Kauppakamari

Sarajärvi, A. & Tuominen, J. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Schmidt-Subramanian, M. (2016). Forrester: Seven Steps to Successful Customer Experience Measurement Programs. Saatavilla 12.03.2022 https://www.forrester.com/report/seven-steps-to-successful-customer-experience-measurement-programs/RES91981?objectid=RES91981

Stake RE (1995) The art of case study research: Perspectives on practice. Sage. Thousand Oaks, CA.

Suomela, S-K. (2019). Hakijakokemus rekrytoinnissa – Tutkimus valintaprosessista teknologiateollisuuden yrityksessä. Pro Gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Työpaikat. (2022). Arina. Saatavilla 18.1.2022 https://arina.fi/tyopaikat/

Tietoa meistä. (2022). S-ryhmä. Saatavilla 18.1.2022 https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Hämeenlinna. Talentum.

Vehkalahti, K. (2019). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto.

Villa, H. (2020). Hyvä hakijakokemus- onnistuneen rekrytoinnin edellytys. Saatavilla 17.02.2022 https://blogi.manpower.fi/hyva-hakijakokemus-onnistuneen-rekrytoinnin-edellytys

Vilkka, H (2007). Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. Bookwell Oy, Juva: PS-kustannus.

Viitala, R. (2020). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otava.

Forms-kyselylomake

Hakijakokemuksen selvittäminen

Kyselyyn vastaaminen vie vain noin 5-10minuuttia. Kyselyn avulla on tarkoitus selvittää työnhakijoiden hakijakokemusta. Kysely on osa tutkimusta, joka tehdään toimeksiantona Osuuskauppa Arinalle ja se on samalla osa YAMK-tason opinnäytetyötä liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Kysely on auki 5.4.2022 asti.

.

Kysely on tarkoitettu seuraaviin paikkoihin kuuden (6) kuukauden aikana hakeneille **Osuuskauppa Arina,** [redacted] Hakijakokemus sisältää seuraavat vaiheet työnhakeminen, hakija viestintä, haastattelut ja testit, valinta, sekä työsopimus.

Tutkimuksessa ei kerätä vastaajan henkilötietoja. Vastauksia hyödynnetään hakijakokemuksen selvittämisessä ja kyselyn vastaukset poistetaan tutkimuksen valmistuttua, mutta kyselyn tuloksia ja avoimia kommentteja voidaan hyödyntää tuloksien tulkinnassa.

Kyselyyn vastanneiden on mahdollista osallistua 50€ lahjakortin arvontaan, joita arvotaan 3 kappaletta. Arvontaan voi halutessaan osallistua erillisen linkin kautta, jolloin kyselyn vastaajaa ei voida yhdistää arvonnassa annettuihin henkilötietoihin. Arvonnassa kerättyjä tietoja säilytetään arvonnan suorittamiseen asti. Korkeintaan toukokuuhun 2022 asti.

Kiitos vastaamisesta! :)

* Pakollinen

1. Ikä *

- ◯ 15-18
- ◯ 18-24
- ◯ 24-30
- ◯ +30

Forms- kyselylomake

3. Mille toimialalle hait töihin?

- ◯ Kauppa
- ◯ Matkailua- ja ravintola
- ◯ Liikenne-asema
- ◯ Muu

4. Hain työtä/töitä kuluneen kuuden (6) kuukauden aikana *

- ◯ Kyllä
- ◯ En

5. Olitko jo valmiiksi töissä kyseisessä organisaatiossa? *

- ◯ Kyllä
- ◯ En

6. Vastaa seuraaviin väittämiin kuinka paljon samaa tai eri mieltä olet niiden kanssa. Väittämät koskevat työnhakemista ja hakijaviestintää.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Sain riittävästi tietoa työpaikasta työpaikkailmoituksesta	◯	◯	◯	◯	◯
Hakemuksen täyttäminen oli helppoa ja vaivatonta	◯	◯	◯	◯	◯
Minulle viestittiin riittävästi rekrytoinnin etenimisestä	◯	◯	◯	◯	◯
Rekrytointiin liittyvästä viestinnästä jäi hyvä fiilis	◯	◯	◯	◯	◯

7. Vastaa seuraaviin väittämiin kuinka paljon samaa tai eri mieltä olet niiden kanssa. Väittämät koskevat haastatteluita ja mahdollisia testejä. (Jos sinulla ei ollut testejä niin vastaa: ei samaa, eikä eri mieltä.)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kutsu haastatteluun tuli nopeasti	○	○	○	○	○
työhaastattelu oli innostava	○	○	○	○	○
Mahdollisten testien teko sujui vaivattomasti	○	○	○	○	○

8. Jos työhaastattelu oli innostava niin miksi tai miksi ei ollut?

Kirjoita vastaus

9. Jos testien teko sujui vaivattomasti niin miksi tai miksi ei sujunut?

Kirjoita vastaus

10. Jos sinut valittiin työhön niin miten siitä ilmoitettiin sinulle?

- ○ Soittamalla
- ○ Tekstiviestillä
- ○ Sähköpostilla
- ○ Muu

11. Vastaa seuraaviin väittämiin kuinka paljon samaa tai eri mieltä olet niiden kanssa. Väittämät koskevat valintaa ja työsopimuksen tekoa.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tapa jolla valinnasta ilmoitettiin oli mieleinen	○	○	○	○	○
Työsopimuksen teko oli vaivatonta	○	○	○	○	○

12. Mitä kehitysideoita sinulla olisi työnhaku prosessiin liittyen?

Kirjoita vastaus

13. Mitkä mielestäsi ovat kolme keskeisintä hyvän hakijakokemuksen piirrettä? (valitse kolme)

- ☐ Selkeä ja riittävä viestintä haun etenemisestä
- ☐ Tunne siitä että minua arvostetaan
- ☐ Perustelut valinnalle
- ☐ Totuudenmukaisen kuvan antaminen työstä
- ☐ Prosessin nopeus
- ☐ Hyvä mielikuva työnantajasta

14. Kuinka todennäköisesti suosittelisit työantajaa ystävälle/tutulle hakuprosessin perusteella?

Jos olit hakenut useampaan näistä yrityksistä kuluneen kuuden (6) kuukauden aikana niin arvio tässä niistä haluamaasi yritystä ja kerro alla mikä se oli.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

En lainkaan todennäköisesti — Erittäin todennäköisesti

15. Mistä yrityksestä teit yllämainitun arvion?
(vastaa vain, jos olit hakenut useampaan yritykseen.)

Kirjoita vastaus

16. Mistä kanavasta löysit hakemasi työpaikan ilmoituksen? *

- [ ] Te- toimisto
- [ ] Yrityksen omat nettisivut
- [ ] Oman oppilaitoksen kautta
- [ ] Kuulin ystävältä/tutulta
- [ ] Sanoma- tai muu aikakausilehti
- [ ] Vuokratyöfirma [redacted]
- [ ] Muu

17. Haluan osallistua arvontaa

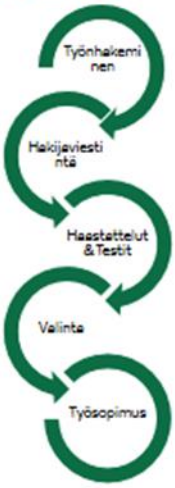
- ○ Kyllä

Lähetä

PowerPoint esitys

Mitä hakijakokemus tarkoittaa ja mitä siihen liittyy?

- Hakijakokemus on olennainen osa rekrytointiprosessia ja se on se kokemus, joka työnhakijalle muodostuu prosessin aikana, kun hän hakee johonkin yritykseen töihin (Rantanen, 2021).
- Hakijakokemus tarkoittaa sitä kokemusta, joka työnhakijalle syntyy hakijapolun aikana. Hakijapolku puolestaan tarkoittaa sitä matkaa, jonka työnhakija kulkee rekrytointiprosessin aikana. Hakijapolku alkaa jo ennen varsinaista työnhakua, eli siitä kun henkilö päättää muuttua työnhakijaksi. (Laaksonen 2017.)
- Työnhakuprosessi sisältää yleisesti vaiheet hakemuksesta työhaastatteluun. Onnistuneilla rekrytoinneilla on yrityksen menestymisen kannalta iso merkitys, vaikka yksittäisen rekrytoinnin vaikutukset ovat nähtävissä vasta pidemmän ajan kuluttua rekrytointipäätöksen tekemisestä. Rekrytointi ja sen toteuttamistapa vaikuttavat aina myös yrityksen työnantajakuvaan. (Joki 2018, 87.)
- Työnhakeminen, hakijaviestintä, haastattelut ja testit, valinta sekä työsopimus



Lyhyesti työnantajamielikuvasta

- Työnantajakuvalla tarkoitetaan juuri sitä kuvaa, joka ihmisillä on yrityksestä työnantajana. Työnantajakuvan aito ydin syntyy henkilöstön kokemuksista ja tulkinnoista yrityksen sisällä, vaikka siihen usein pyritäänkin vaikuttamaan myös markkinoinnin keinoin.
- Kestävin keino kehittää työnantajakuvaa on kehittää organisaation johtamista, henkilöstöjohtamista ja työskentelyolosuhteita. (Viitala 2020, 51.)
- Hyvän ulkoisen työantajamielikuvan perusta lähtee hyvästä sisäisestä työnantajakuvasta.
- Sosiaalinen media on synnyttänyt ilmiön, joka vaikuttaa työnantajaimagoon. Tällä tarkoitetaan sitä, miten ihmisten puheet vaikuttavat työnantajamielikuvaan
- Työnantajakuvaan vaikuttavat useat eri tekijät ja ne voidaan jakaa viiteen osaan.
- 1. Urakehitys mahdollisuudet
- 2. Työn kiinnostavuus
- 3. Työilmapiiri
- 4. Oman työn kehittämismahdollisuus
- 5. Kokonaispalkkaus

(Korpi ym. 2012, 69–71.)

- Jokaisen rekrytointiprosessiin osallistuvan työantajan edustajan olisi tärkeää muistaa oma roolinsa työantajamielikuvan välittämisessä. Rekrytointi on yritykselle loistava mahdollisuus uudistaa omaa työnantajamielikuvaansa niin yrityksen ulkopuolelle, kuin sen sisälläkin. (Salli & Takalo, 2014, 43.)

Kuva 2. Sosiaalisen median synnyttämä ilmiö. (Qualman).

Työnhakijakokemuksen arvon muodostumisen pyramidi

Arvon muodostumisen pyramidi on laadittu työn teorian ja tutkimustulosten pohjalta.

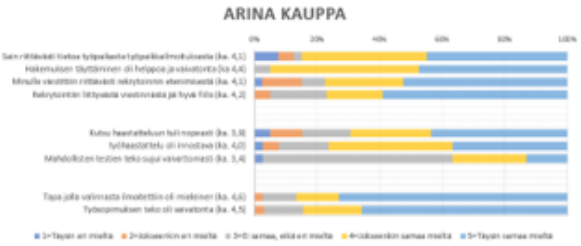
Tutkimuksen haastattelut

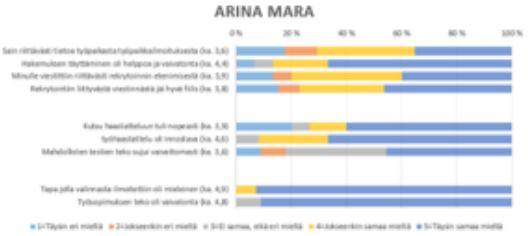
- *H1 "hyvä hakijakokemus vastaa hakijan tarpeisiin, hakija tietää minkälaiseen tehtävään hän on oikeasti hakemassa, että ei ole kuvattu liian ruusuisesti tai liian väärin sitä tulevaa työtä mihin rekrytään sitä ihmistä. Samoin kuin ylipäätään se vuorovaikuttaminen sen hakijan kanssa, että tuli valituksi tai ei, niin pitäisi aina kuitenkin kontaktoida se hakija, koska hän on kuitenkin osoittanut mielenkiintoa siihen yrityksen firmaan ja paikkaan, jos hän on siihen hakemuksen jättänyt."*

- *"Jos sä oikeasti löydät hyvän työntekijän, niin kyllä se on vaan semmoinen, että sitten pitää olla itselläkin sitä rohkeutta tehdä niitä nopeita päätöksiä" Eli työnantajan ei kannata turhaa jäädä miettimään ja pitkittämään prosessia, vaan pyrkiä toimimaan nopeastikin, ettei menettäisi hyvää tekijää esimerkiksi hitaan prosessin vuoksi."*

- **Molemmat haastatelluista näkivät tärkeinä, vuorovaikutuksen hakijoiden kanssa ja se liittyykin olennaisesti työnhaku prosessin kaikkiin vaiheisiin. Heidän mielestään työnantajamielikuvan syntyminen ja sen muokkaaminen on täysin työantajan vastuulla.**

Järjestysastelkon kysymysten tulokset ja tulosten keskiarvot





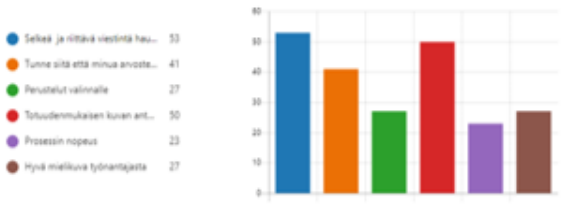
Tuloksista

- Kaikissa tutkimuksessa saaduissa tuloksissa korostui erityisesti ***viestinnän tärkeys***, niin työnantajan, kuin työtekijän osalta ja tämän ollessa kunnossa kokee työnhakija myös todennäköisemmin olonsa arvostetuksi.
- ***Arvostuksen tärkeys*** nousi esille niin tutkimuksen tuloksissa, kuin teoriassa.
- Myös ***rehellistä ja totuuden mukaista kuvaa työnantajasta pidettiin tärkeänä***
  - –Se vaikuttaa työnhakijakokemuksen lisäksi myös työantajamielikuvaan, työntekijäkokemukseen, työantajabrändiin.
- =Nämä kaikki osat nivoutuvat yhteen ja ovat tärkeä osa työnhakijan hakijakokemusta ja sen syntymistä.
- Työnantajat pitivät prosessin nopeutta tärkeänä asiana hyvässä hakijakokemuksessa, kun taas työnhakijoille se ei ollut niin merkitsevä asia.

Hyvän hakijakokemuksen kolme (3) tärkeintä piirrettä

- Tuloksista nousi selvästi esiin kolme piirrettä, jotka olivat:

1. **Selkeä ja riittää viestintä haun etenemisestä.**
2. **Totuuden mukaisen kuvan antaminen työstä**
3. **Tunne siitä, että minua arvostetaan.**



Tutkimus ja sen tulokset pähkinänkuoressa

- **Tutkimuskysymyksenä työssä oli: Millainen on Osuuskauppa Arinaan hakevien hakijakokemus? Ja millainen se on verrattuna kolmelle ennalta valituille kilpailijoille hakevien hakijakokemukseen?**
- *Tutkimuksessa saatiin hyvä kokonaiskuva erityisesti Arinan kaupan puolen hakijakokemuksen nykytilasta ja hieman suppeampi ja vähemmän yleistettävissä oleva kuvaus saatiin MaRa-puolen hakijakokemuksen nykytilasta.*
- *Vertailu yritysten vastausmäärät olivat alhaiset, minkä vuoksi tuloksia ei pystytty kattavasti vertailemaan Arinan tuloksiin.*
- *Jos tuloksia vertaisi tällaisenaan Arinan hakijakokemus olisi tällä hetkellä parempi, kuin vertailu yritysten. Tämän tiedon varmistamiseksi tulisi asiaa selvittää kuitenkin vertailu yritysten osalta, isommalta vastaaja joukolta.*

- **Ala-tutkimuskysymyksiä olivat: Mitkä ovat hyvän hakijakokemuksen keskeisiä piirteitä? Millä keinoilla hakijakokemusta voitaisiin kehittää? Missä työnhakukanavissa työnhakijat ovat aktiivisia ja hakevat tietoa?**

- *Hyvän hakijakokemuksen keskeisiä piirteitä tämän tutkimuksen ja teorian perusteella ovat: selkeä ja riittävä viestintä haun etenemisestä, totuuden mukaisen kuvan antaminen työstä ja tunne siitä, että minua arvostetaan.*
- *Kokemuskartan hyödyntäminen hakijakokemuksen kehittämisessä. NPS- mittarin käyttöönotto seurannassa. Arvon muodostumisen pyramidin ja kolmen (3) keskeisen hakijakokemuksen piirteen hyödyntäminen hakijakokemuksen kehittämisessä.*
- *Työnhakijat käyttävät työnhakuun pääasiassa yrityksen omia nettisivuja tai muita sosiaalisen median kanavia.*

Hakijakokemuksen kehittäminen Arinalla

- Kehittämistä varten tulee selvittää työn saaneiden hakijakokemuksen lisäksi myös niiden hakijakokemusta, jotka eivät työtä saaneet, näin saataisiin selvitettyä onko ei työtä saaneiden hakijakokemus ollut yhtä hyvä, kuin työtä saaneiden.
  - -Työn saaminen todennäköisesti parantaa hakijan kokemusta, kun taas työn saamatta jääminen voi sitä huonontaa.
- Tärkeää olisi myös tutkia tarkemmin kaikkien Arinan *eri* toimialojen hakijakokemusta.
- Kehittämistyöhön tuliai ottaa mukaan HR:n ja rekrytoinnin lisäksi myös muut sidosryhmät, kuten viestintä, markkinointi ja ylin johto.
  - >On tärkeää, että ulospäin viestitään yhtenäistä kuvaa työnhakijoille.

Hakijakokemuksen kehitysehdotuksia

- **Hakijakokemuksen kehittäminen kokemuskartan avulla**

Mikä se on?

Tiivistettyjä kokemuksia siitä, mitä jossain kokemuksessa kokijan näkökulmasta tapahtuu, millaisia tunteita se herättää ja millaisia tunteita ja ajatuksia organisaatio haluaa kokemuksella tuottaa. Kokemuskartan avulla voidaan kuvata vetovoimaan liittyviä yksittäisiä kokemuksia tai laajempaa kokonaisuutta. (Huhta ym. 2021, 355–356.)

Kokemuskartan luomisen työvaiheet. (Morales, 2020)

Määrittele:

1. Määritä persoona
2. Määritä kokemuksen eri vaiheet
3. Tunnista kohtauspisteet
4. Tee tutkimusta
5. Määritä kitkapisteet
6. Laadi suunnitelma tunnistettujen ongelmien ratkaisemiseksi
7. Tarkastele luotua kokemusmatkaa säännöllisesti.

(Morales, 2020.)

Hakijakokemuksen kehitysehdotuksia

- **NPS-mittarin käyttöönottaminen hakijakokemuksen seurannassa**

- NPS- mittarin ollessa tärkeä osa Arinan asiakastyytyväisyyden mittausta, voitaisiin tämä mittari ottaa käyttöön myös hakijakokemusta mitattaessa.
- Uusien työntekijöiden perehdytyksen jälkeiseen kyselyyn voitaisiin laittaa viimeiseksi kysymys "kuinka todennäköisesti suosittelisit työnantajaa ystävälle/tutulle hakuprosessin perusteella?" Näin voitaisiin tehokkaasti mitata valitukset tulleiden hakijoiden kokemusta prosessista.

- **Tällä hetkellä saatu NPS-tulos tähän oli 46. Joten sen voidaan ajatella olevan hyvällä tasolla, arvon ylittäessä 50 olisi tulos erinomainen.**

Lähteet:

- Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. ISBN 978-952-246-563-4 ISBN 978-952-246-528-3 (E-kirja)
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. (2012) Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. MIF.
- Laaksonen, S. (2017). Rekrytoijan muistiliista- mitä hyvä hakijakokemus tarkoittaa? Saatavilla 29.01.2022 https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarkoittaa/
- Rantanen, S. (2021). Rekrytointi ja hakijakokemus. Vaikuttava työantajabrändi podcast. Saatavvilla 31.01.2022 https://emine.fi/rekrytointi-ja-hakijakokemus/
- Viitala, R. (2020). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otava.