



Rekrytointipolun kehittäminen valintamuotoi- lun avulla

Sini Kari

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Rekrytointipolun kehittäminen valintamuotoilun avulla

Sini Kari
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,
kehittämisessä ja asiakastyössä
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2023

Sini Kari

Rekrytointipolun kehittäminen valintamuotoilun avulla

Vuosi

2023

Sivumäärä

68

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Kalliolan kansalaisopiston tuntiopettajien verkkosivuilla tapahtuvaa rekrytointipolkua niin, että se on jatkossa informatiivisempi ja helppo-käyttöisempi tuntiopettajiksi hakeville. Tarkoitus oli tutkia Kalliola opiston rekrytointipolkua ja sen mahdollisia kehityskohteita hakijakokemuksen kautta. Kehittämistehtävän tuotoksena muodostui uudistettu työnhaun lomake Kalliolan opiston verkkosivuille sekä muita ideoita tuntiopettajien työnhaun vauhdittamiseksi, kuten esimerkiksi ehdotus verkkosivuilla toteutettavasta rekrytointikampanjasta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu rekrytoinnin ja valintamuotoilun kirjallisuuden sekä aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Rekrytoinnin kokonaisuudesta opinnäytetyössä on keskitytty erityisesti verkossa tapahtuvaan työnhakuvaiheeseen sekä hakijakokemukseen ja sen vaikutuksesta työnantajamielikuvaan. Tietoperustassa käsitellään myös vapaata sivistystyötä sekä kansalaisopistojen toimintaa yleisesti. Kehittämismenetelmänä on käytetty päätöksentekoa ohjaavaa ja valintamuotoiluun pohjautuvaa EAST-viitekehystä.

Opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu laadullisena ja aineisto on kerätty teemahaastattelumalla opiston tuntiopettajia, joilla on kokemusta tarkasteltavasta rekrytointilomakkeesta työnhaussa. Teemahaastatteluissa käsiteltiin kansalaisopistojen tunnettuutta, työnhaun lomakkeen käyttöä Kalliolan verkkosivuilla sekä yleistä hakijakokemusta rekrytointiprosessissa. Tutkimukseen on sisällytetty myös vertailuanalyysi eli benchmarking-menetelmä, jossa vertailtiin muiden Suomessa toimivien kansalaisopistojen verkkosivuja ja erityisesti näkyviä rekrytointipolkuja.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella todettiin, että Kalliola opiston rekrytointipolku on työnhakijan näkökulmasta toimiva myös nykyisellään, mutta havaintojen perusteella kehitys- ja muutosehdotuksia tehtiin vielä positiivisemmän hakijakokemuksen luomiseksi. Tutkimuksesta tehdyt havainnot ja tietoperusta toimivat pohjana rekrytointipolun kehittämis ehdotuksille. Teemahaastatteluissa nousi esiin valittujen teemojen lisäksi rekrytointiprosessiin liittyviä uusia havaintoja, jotka vaikuttavat osaltaan hakijakokemuksen muodostumiseen. EAST-viitekehysten näkökulmia hyödynnettiin kehittämistehtävässä ja tutkimustuloksien havainnosta nostettiin esiin tarpeelliset muutosehdotukset työnhaun lomakkeelle sekä verkkosivuille. Ehdotukset esiteltiin opiston henkilökunnalle maaliskuussa 2023.

Tavoitteena oli luoda konkreettisia kehitysehdotuksia rekrytointipolulle, jotka toimeksiantaja voi toteuttaa käytännössä. Muutosehdotukset olivat toteutettavissa olevia ja sovellettavissa nykyiselle työnhaun lomakkeelle. Kehitysehdotuksilla pyritään parantamaan työnhaun aikana koettua hakijakokemusta ja tuoppaamaan soveltuvia työnhakijoita täyttämään verkkosivuilla oleva lomake. Työnhaun lomakkeen muutosten myötä se on hakijalle informatiivisempi, mutta samalla myös helppo ja vaivaton täyttää. Toimeksiantajalle esitetyt kehitysehdotukset työnhaun lomakkeelle ja verkkosivuille olivat toimeksiantajalle arvokkaita ja ajankohtaisia. Tavoitteessa onnistuttiin toimeksiantajan ollessa tyytyväinen lopputulokseen. Konkreettiset muutosehdotukset tulevat jatkossa käyttöön toimeksiantajan rekrytointipolulle ja tukevat jatkokehitystä rekrytoinnin kokonaisuuden osalta.

Sini Kari

Developing Recruitment Path with Choice Architecture

Year 2023

Pages

68

The aim of this thesis was to develop the recruitment path of Kalliola adult education centre's teachers, so it would be more informative and easier to use for the applicants in the future. The purpose was to study the recruitment path of Kalliola and its possible development targets by focusing on candidate experience. The output of the development task was a renewed job application form for Kalliola's website, as well as other ideas to speed up the job search, such as a proposal for a recruitment campaign on the website.

The theoretical framework of the thesis is based on the literature and previous studies of the subjects as recruitment and choice architecture. The framework focuses especially on the job application phase online and candidate experience, and their effects on the employer's image. The framework also discusses adult education centres in general. The EAST-framework based on choice architecture and decision-making was used as a development method in the thesis.

The research part was carried out qualitatively and the data were collected by theme interviews for Kalliola's teachers who have used the job application form on the website. The interviews covered themes such as the familiarity of adult education centres, the use of the job application form on Kalliola's website, and the general candidate experience in the recruitment process. The study also included a benchmarking method, which consisted of a comparison of the websites and especially the visible recruitment paths of other adult education centres operating in Finland.

Based on the results from the research, it was concluded that from the point of view of the jobseeker, Kalliola's recruitment path is practical. Also based on the findings, some development proposals were made to create an even more positive candidate experience. Development proposals were made based on the observations from the research and the framework. The theme interviews revealed new observations related to the recruitment process, which have effects on candidate experience. The EAST framework was utilized in the development task and required changes for the recruitment path were based on the results of the data analysis. The proposals were presented to the Kalliola's personnel in March 2023.

The goal was to create development proposals for the recruitment path, which the commissioning company can implement in practice. The proposed changes were feasible and applicable to the current job application form. The development proposals aim to improve the candidate experience during the job search and encourage suitable job seekers to fill out the form on the website. With the changes to the job application form, it will be more informative for the applicant, but also easy and effortless to fill out. The development proposals presented to the client for the job application form and websites were valuable and timely for the client. The goal was achieved and the commissioning company was satisfied with the result. Concrete change proposals will be used in the future for Kalliola's recruitment path and will support the further development regarding the recruitment as a whole.

Keywords: recruitment, candidate experience, choice architecture

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Kohdeorganisaatio ja opinnäytetyön taustaa	8
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne	11
2	Toimiva rekrytointipolku tukemassa positiivista hakijakokemusta.....	12
2.1	Onnistunut rekrytointi tukee organisaation menestymistä.....	12
2.2	Hakijakokemus ja sen merkitys organisaation työnantajamielikuvaan	13
2.3	Toimiva ja informatiivinen työnhakuprosessi hakijalle	14
2.4	Työnhaku tapahtuu verkossa, joka osaltaan vaikuttaa hakijakokemukseen	16
2.5	Vapaa sivistystyö Suomessa ja kansalaisopistojen toiminnan taustaa	17
2.6	Valintamuotoilu	18
2.6.1	Valintamuotoilu ja tuuppaukset vaikuttamisen menetelmänä	20
2.6.2	EAST-viitekehys kehittämisprosessina	22
3	Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut	23
3.1	Menetelmävalinnat opinnäytetyölle	23
3.1.1	Teemahaastattelu	24
3.1.2	Benchmarking eli vertailuanalyysi	27
3.2	Aineiston analyysimenetelmät	28
3.3	Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi tutkimuksessa	30
4	Tutkimustulokset	31
4.1	Tuntiopettajien rekrytointipolku tällä hetkellä Kalliolan kansalaisopistossa.....	31
4.2	Teemahaastatteluiden tulokset	32
4.2.1	Kansalaisopistojen ja Kalliola opiston toiminnan tunnettuus	33
4.2.2	Kalliola opiston verkkosivujen käyttökokemus	34
4.2.3	Kalliola opiston työnhakulomake	35
4.2.4	Hakijakokemus ja työnantajamielikuva rekrytointiprosessissa	36
4.2.5	Viestintä osana työnantajamielikuvaa.....	37
4.3	Muiden opistojen rekrytointipolut vertailuanalyysissä.....	37
5	Johtopäätökset	40
6	Kehittämisehdotukset rekrytointipolulle valintamuotoilua hyödyntäen.....	43
6.1	Verkkosivujen kehitysehdotuksia	46
6.2	Kehitysehdotukset työnhaun lomakkeelle	49
6.3	Kehittämisehdotuksien esittely toimeksiantajalle ja käyttöönotto	51
7	Pohdinta	52
7.1	Kehittämisasetelman arviointi ja tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	54
7.2	Opinnäytetyön mahdollinen jatkohyödyntäminen	56
	Lähteet.....	60
	Kuviot	66

Taulukot	66
Liitteet	67

1 Johdanto

Työelämässä puhuttaa tällä hetkellä ajankohtaisesti Suomessa vallitseva työvoimapula sekä työvoiman rekrytointi. Väestön ikääntyminen on edelleen tunnistettu megatrendi, joka osaltaan vaikuttaa kasvavaan kilpailuun työntekijöistä sekä työnvoimapulaan. Suomessa kyseinen megatrendi on erityisen voimakas ja se haastaa työnantajat kehittämään työnantajabrändiään edelleen. (Viitala 2021, 207.) Työvoima- ja osaajapulan myötä organisaatioiden merkittävä tehtävä tulee jatkossa olemaan työvoiman houkuttelu sekä työvoimasta huolehtiminen (Savaspuro 2023). Työnhakijan näkökulmasta tarkasteltuna organisaatioiden rekrytointiprosessi, sen sujuvuus, helppous ja viestintä vaikuttavat hakijakokemukseen, joka voidaan kokea positiivisena tai negatiivisena.

Työvoiman houkuttelevuus ja työnantajamielikuvan muodostuminen rekrytointiprosessin aikana on merkittävää organisaatioiden liiketoiminnan kannalta ja aihetta on syytä tutkia sekä mahdollisuuksien mukaan kehittää alasta riippumatta. Vaahtio (2005, 11-13) toteaa kirjassaan, kuinka henkilöstön rekrytointi on aina mahdollisuus ja onnistuneen rekrytoinnin seurauksena yritykseen voidaan saada henkilö, joka magneetin lailla houkuttelee muita sopivia henkilöitä yritykseen. Rekrytointi ja siihen liittyvät aiheet, kuten hakijakokemus sekä siitä muodostuva työnantajamielikuva voi vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden halukkuuteen hakea töitä tai työskennellä organisaatiossa. Organisaatioilla on monia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan rekrytointiinsa ja siitä muodostuvaan hakijakokemukseen. Hakijakokemuksen ollessa positiivinen, vaikuttaa se luonnollisesti myös työnantajamielikuvaan myönteisesti, jolla voi olla kauaskantoisia vaikutuksia myös liiketoiminnalle.

Työelämän muutosten sekä rekrytoinnin merkityksen kokonaisuus kytkeytyy tässä opinnäytetyössä vapaan sivistystyön, tarkemmin kansalaisopistotoimintaan ja opiston työnhakijan näkökulmaan. Suomessa toimivat kansalaisopistot tarjoavat kuntalaisille mahdollisuuksia oppia uusia tietoja ja taitoja. Elinikäinen oppiminen koetaan työelämässä tapahtuvien muutoksen myötä arvokkaaksi. Vapaa sivistystyö tuottaa hyvinvointia kiinnostavan, monipuolisen sekä laadukkaan opetuksen kautta. Kurssit ovat maksullisia, joten maksajat odottavat vastiketta rahoilleen. Laadukas opetus saadaan parhaiten turvattua, kun panostetaan opettajiin. Henkilöstön sitoutumiseen tulisi panostaa, sillä opistojen ongelmina ovat esimerkiksi määräaikaisten ja osa-aikaisten yleisyys sekä vakinaisen henkilöstön vähyys. (Kansalaisopistojen liitto KoL 2022; Kirkko-Jaakkola, 2019.)

Työntekijän näkökulmasta tulevaisuudessa työn merkityksellisyys on entistä tärkeämpi ja toimii motivaattorina. Työn merkityksellisyys on ihmisille eri asioita, mutta usein ihminen nauttii työstä, josta muodostuu lisäarvoa, kuten esimerkiksi työssä, jossa opettaa muita ihmisiä (Hautamäki 2020, 11.) Kansalaisopistojen opettajat ovat oman alansa asiantuntijoita (Kalliolan kansalaisopisto 2023), minkä takia opetustyö voi olla opettajina toimiville erityisen

merkityksellistä. Kansalaisopiston toiminta on toiselta näkökulmalta myös merkityksellistä koulutusta kuntalaisille ja sen toiminta on yhteiskunnallisesti merkittävää. Opistoilla on mahdollisuus tarjota erilaisia kursseja kuntien tarpeen mukaan, mikäli sopivia tuntiopettajia löytyy tarpeisiin. Tästä syystä opistojen tuntiopettajien rekrytointi ja sen kehittäminen on tärkeää opistojen toiminnan kannalta. Myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajan, eli Kalliolan kansalaisopiston toiminnasta nousi esiin tarve tutkia ja mahdollisesti kehittää omaa rekrytointipolkuaan, huomioiden erityisesti rekrytoinnin aikana muodostuvan hakijakokemuksen vaikutukset. Toimeksiantaja ja sen toimintaa on esiteltynä tarkemmin seuraavassa alaluvussa 1.1.

Opinnäytetyössä käsiteltyä ilmiötä, eli hakijakokemuksen vaikutusta työnantajamielikuvaan rekrytointiprosessin aikana ja sen esiintymistä on tarkasteltu toimeksiantajan rekrytoinnin osalta. Hakijakokemus vaikuttaa työnantajamielikuvaan ja täten myös organisaation kiinnostavuuteen hakijamarkkinoilla. Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää Kalliolan kansalaisopiston rekrytointipolkua niin, että se jatkossa antaa paremman hakijakokemuksen ja on mahdollisesti myös informatiivisempi hakijoille. Toimeksiantajan tuntiopettajien rekrytointi tapahtuu verkkosivujen kautta työnhaun lomakkeella. Kyseinen lomake oli opinnäytetyön tutkimuksen keskiössä, johon kytkeytyy myös opiston verkkosivujen käytettävyys ja lomakkeen löydettävyys työnhakijan näkökulmasta. Tarkastelussa on työnhakijalle näkyvä rekrytointipolku, eli tässä opinnäytetyössä ei ole käsitelty rekrytoivan henkilöstön kokemuksia rekrytointipolusta.

Kuten Schneider, Weinmann ja vom Brocke (2018, 73) toteavat, jokaisen digitaalisen valintaympäristön suunnittelijan tulisi olla tietoinen sen vaikutuksista käyttäjien valintoihin. Varsinkin valintaympäristöä kehitettäessä suunnittelijoiden tulee tarkasti määritellä tavoitteet, ymmärtää käyttäjiä, suunnitella tuuppauksia ja testata niitä. Rekrytointipolkua on tarkasteltu kriittisesti työnhakijan eli palvelun käyttäjän näkökulmasta. Tarkastelussa on huomioitu myös valintamuotoilun mahdollisuudet rekrytointipolun kehittämisessä, jonka vuoksi valintamuotoilu korostuu lopullisissa kehitysehdotuksissa.

Hakijakokemus ja siitä muodostuva työnantajamielikuva rekrytointiprosessin aikana voi olla hyvinkin merkityksellinen organisaatiolle ja sen vaikutukset tulisi huomioida varsinkin tämän hetkisen työnvoimapulan aikana. Opinnäytetyön kokonaisuuksien sisällä opinnäytetyön kehittämistehtävä muodostui vastaten toimeksiantajan tarpeisiin, joista kerrotaan tarkemmin seuraavaksi.

1.1 Kohdeorganisaatio ja opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa ja toimeksiantajana toimii Kalliolan kansalaisopisto, joka on yksityinen, Kalliola settlementti ry:n ylläpitämä opisto. Kansalaisopisto on perustettu vuonna 1920 kouluttamaan työväkeä. Kansalaisopisto tarjoaa opetusta vapaan sivistystyön periaatteen mukaisesti, jonka tarkoituksena on elinikäisen oppimisen periaatteen pohjalta

edistää monipuolista kehittymistä. Opiston kurssitarjontaa on nykyään esimerkiksi eri liikuntalajeissa, kädentaidoissa, taiteissa ja kielissä. Tarjolla on opetusta myös erilaisille kohderyhmille esimerkiksi digitaitojen osalta sekä työelämän valmennusta. (Kalliolan kansalaisopisto 2022a.)

Opistolla opettaa noin 170 opettajaa vuosittain. Kansalaisopisto toteuttaa vuodessa satoja vapaa-ajan sivistystyön kursseja ja kursseilla käy vuosittain noin 7500 opiskelijaa. Kalliolan kansalaisopisto sijaitsee Kalliolan settlementitalon tiloissa Helsingin Kalliossa. (Kalliola 2022; Kalliolan kansalaisopisto 2023.)

Kohteena olevasta organisaatiosta sekä toimintaympäristöstä saadun taustatiedon sekä tutkimustiedon perusteella määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 25). Opinnäytetyöprosessin alussa määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön tarve ja tavoite työlle. Keskustelussa nousi esiin kansalaisopiston oma rekrytointipolku, jossa havaittiin kehityskohteita ja johon toivottiin uusia ideoita, uutta näkökulmaa sekä selvitystyötä muiden kansalaisopistojen rekrytointipoluista. Tästä rajautui opinnäytetyön kehittämistyön tavoite, joka oli opiston rekrytointipolun kehittäminen. Muita kehityskohteita koettiin olevan markkinoinnin ja näkyvyyden saralla, mutta opinnäytetyön rajauksen vuoksi kyseiset kehityskohteet jäivät toimeksiantajan rekrytointin jatkokehitysprosesseihin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka toimiva Kalliolan kansalaisopiston nykyinen rekrytointipolku on ja millä keinoin rekrytointipolkua voidaan kehittää niin, että se tuottaa positiivisen hakijakokemuksen. Tutkimuksellisen kehittämistyö lähtee kehittämiskohteen tunnistamisesta sekä sen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtämisestä. Kehittämistyö opinnäytetyössä yleensä keskittyy vain pieneen osaan organisaation muutostyön kokonaisuutta. (Ojasalo ym. 2015, 23.) Opinnäytetyön kehittämistyö on rajattu rekrytointin kokonaisuudesta yhteen rekrytointin vaiheeseen. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti opiston rekrytointipolun alkuvaihetta, eli opiston verkkosivujen kautta täytettävää työnhaun lomaketta ja sen toimivuutta. Samalla kartoitetaan mahdollisia kehityskohteita, joita esiintyy opiston verkkosivuilla tapahtuvaan toimintaan työnhakuvaiheessa, nimenomaan työnhakijan näkökulmasta. Seuraavassa aluvuossa 1.2 käsitellään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet tarkemmin.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Kalliolan kansalaisopiston rekrytointipolku näyttäytyy työnhakijalle ja sitä, kuinka toimiva nykyinen rekrytointipolku opiston verkkosivuilla on hakijakokemuksen kannalta. Opinnäytetyön tutkimuksen avulla tarkoituksena oli tehdä löydöksiä rekrytointipolun informatiivisuudesta, toimivuudesta ja mahdollisista kehityskohteista. Tarkastelussa oli erityisesti opiston verkkosivuilta löytyvä avoin työnhaun lomake,

jonka kautta tuntiopettajien rekrytointi tällä hetkellä tapahtuu. Tavoitteena oli kehittää konkreettisia parannusehdotuksia lomakkeelle, lomakkeen informatiivisuudelle ja mahdollisesti löydettävyydelle verkkosivuilla. Lomakkeen mahdolliset parannusehdotukset olivat erityisesti toimeksiantajan toiveena kehitystyön osalta, mutta tietoperustan sekä aineistonkeruun pohjalta myös verkkosivujen kehitysehdotukset nousivat tärkeiksi ja oleellisiksi kehittämissuhteiden osalta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli siis tutkia hakijakokemuksen merkitystä rekrytointiprosessissa, sekä sen vaikutusta työnantajamielikuvaan ja näiden ilmiöiden ilmentymistä toimeksiantajan omassa rekrytointipolussa. Tavoitteena on kehittää Kalliolan kansalaisopiston verkkosivuilla sijaitsevaa rekrytointipolkua valintamuotoilun avulla, jolloin se parantaa hakijakokemusta. Tutkimustuloksien ja niistä nousseiden kehitysehdotuksien avulla opiston rekrytointipolusta pyrittiin luomaan hakijalle riittävän informatiivinen ja hakijakokemusta parantava.

Kanasen (2014, 36) mukaan tutkimuksen taustalla on tutkimusongelma, joka kirjoitetaan tutkimuskysymyksiksi. Tutkimusongelman ratkaisee vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimusongelmaksi opinnäytetyössä muotoutui **hakijakokemus rekrytointiprosessissa** ja siitä johdettuna laadittiin kehittämiskysymyksiä tukemaan työn tarkoitusta. Opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta tarkentavat kehittämiskysymykset olivat:

- Millainen hakijakokemus opiston rekrytointipolusta muodostuu?
- Millä keinoin hakijakokemusta saataisiin parannettua, mikäli sille on tarvetta?
- Mitä informaatiota työnhaunlomakkeella tulisi olla, jotta se palvelisi hakijoita paremmin?

Kun tutkimusongelma on täsmentynyt, määritellään, mitä tietoa tarvitaan ongelman ratkaisemiseksi (Kanasen 2014, 43). Opinnäytetyön tutkimusongelmaa lähestyttiin työnhakijan näkökulmasta. Toimeksiantajayritys toivoi verkkosivuilla näkyvälle rekrytointipolulle ulkopuolista näkökulmaa sekä myös hakijoiden ajatuksia työnhakuvaiheesta ja lomakkeen käytöstä. Tämän vuoksi opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty ensisijaisesti rekrytointia ja hakijakokemusta sekä siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten verkkopalvelun helppokäyttöisyyttä ja hakijaviestintää. Teoreettinen viitekehys rekrytoinnin kokonaisuudesta tukee myös kehittämistyön toteutusta.

Aihetta lähestyttiin myös kokoamalla tietoperustaa kansalaisopistojen toiminnasta yleisesti, samalla benchmarkaten eli vertaillen muiden kansalaisopistojen rekrytointipolkuja. Valintamuotoilun menetelmistä kehittämistyön tueksi valikoitui EAST-menetelmä, jota hyödynnettiin rekrytointipolun kehitysehdotusten luomisessa tutkimustulosten perusteella. Tutkimuksessa

keskityttiin erityisesti työnhakijan eli käyttäjän näkökulmaan, joka on hakijalle näkyvä osa rekrytointipolusta.

Ojasalon ym. (2015, 37) mukaan tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti jotain kohdetta sen omassa ympäristössään. Tapauksen voi muodostaa esimerkiksi prosessi, joka tässä opinäytetyössä on toimeksiantajan rekrytointiprosessin osa, eli työnhaun vaihe opiston verkkosivuilla. Tapaustutkimuksessa on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita eri tiedonkeruumenetelmiä, jotta kohteesta saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva (Ojasalo ym. 2015, 37). Teorian sekä aiempien tutkimusten lisäksi opinäytetyön aineistonkeruussa pyrittiin selvittämään hakijoilta kokemusten ja ajatusten perusteella, miten opiston tuntiopettajien rekrytoinnin polkua voisi kehittää ja sitä kautta myös parantaa hakijakokemusta. Tutkimuksessa käytettävä aineisto on kerätty kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin teemahaastattelemalla opiston työnhaun lomaketta käyttäneitä hakijoita. Benchmarkingin eli vertailuanalyysin avulla etsittiin tietoa muiden Suomessa toimivien kansalaisopistojen verkkosivujen rekrytointipoluista, joiden hyväksi havaittuja malleja voitaisiin tarvittaessa hyödyntää myös toimeksiantajan rekrytoinnissa.

1.3 Opinäytetyön rakenne

Opinäytetyö jakautuu 7 lukuun. Johdannon jälkeen opinäytetyön tietoperustassa, eli luvussa 2 käsitellään kehittämistavoitteen ja tutkimuksen kannalta oleellisia aiheita, kuten verkossa tapahtuvaa rekrytointia, hakijakokemuksen muodostumista ja sen vaikutusta työnantajamielikuvaan. Valintamuotoilua sekä EAST-kehittämismenetelmää esitellään luvun loppupuolella.

Luvussa 3 on käsitelty opinäytetyön kehittämissuunnitelma ja menetelmälliset ratkaisut, eli käytetyt tutkimus- sekä analyysimenetelmät. Tutkimuksen tulokset on esitelty luvussa 4, jossa haastatteluista saadut tulokset on käyty läpi teemoittain sekä benchmarkingin havaintoja on esitelty. Tutkimustuloksista johdetut ja teoriaan pohjautuvat johtopäätökset käydään läpi luvussa 5.

Kehittämistyöntuloksia voi tarkastella luvussa 6. Luvussa käydään läpi rekrytointipolulle esitettyjä kehittämis ehdotuksia, joita on johdettu tutkimustuloksista ja ideoinnin tukena on hyödynnetty valintamuotoilun EAST-viitekehystä. Konkreettisia kehittämis ehdotuksia on esitettyä sekä opiston verkkosivuille, että tarkemmin työnhaun lomakkeelle. Viimeisessä luvussa 7, eli pohdinnassa on arvoitu kriittisesti muun muassa opinäytetyön menetelmävalintoja, työn luotettavuutta sekä kehittämistyön hyödyllisyyttä toimeksiantajalle ja opinäytetyön jatkohyödyntämismahdollisuuksia myös muiden toimijoiden osalta.

2 Toimiva rekrytointipolku tukemassa positiivista hakijakokemusta

Kun kehittämiskohde on tunnistettu, haetaan siihen liittyvää tietoa sekä käytännöstä että pe-rehtymällä olemassa olevaan tietoon. Tietoa tarkastellaan valitusta näkökulmasta, joka ohjaa kehittämistyötä. (Ojasalo ym. 2015, 24-25.) Tässä luvussa on koottuna aiheen tietoperustaa, jota on hyödynnetty kehittämistehtävän tutkimuksellisessa osassa. Opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen kautta tietoperustan läpikantavaksi ilmiöksi valikoitui hakijakokemus ja sen vaikutus rekrytointiin sekä työnantajamielikuvaan. Tietoperustan taustalla on rekrytoinnin kokonaisuus, mutta siitä tarkemmassa tarkastelussa on työnhakuvaihe, jossa hakijakokemus usein muodostuu. Hakijakokemus vaikuttaa työnantajamielikuvaan, jonka vuoksi positiivinen hakijakokemus nähdään organisaatiolle myös kilpailuetuna. Tietoperustassa on käsitelty myös vapaata sivistystoimintaa ja kansalaisopistojen taustaa, jotta toimeksiantajan toimintakenttä tulee lukijalle tutuksi. Lopuksi käsitellyt valintamuotoilu sekä päätöksenteon ilmiöihin perustuva EAST-viitekehys ohjaavat kehittämistehtävää ja niiden avulla etsitään vastauksia kehittämiskysymyksille.

2.1 Onnistunut rekrytointi tukee organisaation menestymistä

Rekrytointi, eli yrityksen henkilöstöhankinta sisältää ne toimenpiteet, joilla yritykseen saadaan työskentelemään sen tarvitsemia henkilöitä. Tyypillisesti rekrytointia on tehty paikkaan vajetta edellisten työntekijöiden lähdettyä, mutta nykyään uuden työntekijän palkkaukseen päädytään entistä useammin uuden osaamisen tarpeen vuoksi. Rekrytoinnilla hankitaan tarvittavaa henkilöstöä joko organisaation sisältä tai ulkoa. (Vaahtio 2005, 20; Viitala 2014, luku 3.)

Onnistuneella rekrytoinnilla on suuri merkitys organisaation menestymisen kannalta. Organisaatio varmistaa tulevaisuuden kilpailukykynsä onnistuneiden rekrytointien avulla ja usein yksittäisen rekrytoinnin vaikutukset ovatkin usein nähtävissä vasta vuosien päästä. Rekrytointia tulisi suunnitella ja toteuttaa huolellisesti, sillä rekrytointiin käytetään usein aikaa ja vaivaa sekä myös virherekrytointeja halutaan välttää. Virherekrytoinnit kuluttavat sekä hakijan, että työnantajan resursseja turhaan. (Österberg 2014, 91.) McFarland, Ployhart, Shepherd ja Ward (2022, 1) korostavat tutkimuksessaan, miten yhteisöllinen hakijakokemus liittyy positiivisesti uusien työntekijöiden sitouttamiseen, joka puolestaan liittyy suoraan myös työntekijöiden työpaikan vaihdosaikeisiin.

CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development) ja BIT (The Behavioral Insights Team) ovat yhdessä laatineet rekrytointioppaan, jossa korostetaan tasapuolista rekrytointia ja keinoja, joilla edesauttaa sen toteutumista. Avainasemassa ehdotuksista ovat esimerkiksi huomionkiinnittäminen työpaikkailmoituksen tarkkuuteen, selkeyteen ja käyttäytymisperusteisuuteen. Selkeä kommunikointi hakijoille aikataulusta ja rekrytointi-ilmoituksen asemointi

oikealle kohderyhmälle lisäävät potentiaalisia hakijoita. Anonyymi rekrytointi lisää rekrytoinnin tasapuolisuutta ja poistaa mahdollisia rekrytoijan harhoja prosessissa. (CIPD 2022, 4.)

Rekrytointi ja siihen liittyvät ulkoiset toimenpiteet, kuten toteutustapa, työilmoituksien luonne ja rekrytoinnin määrä sekä tiheys, kaikki vaikuttavat työnantajamielikuvaan (Viitala 2014, luku 3; Österberg 2014, 91). Työnantajamielikuvaa ja sen muodostumista hakijakokemuksen kautta on käsitelty seuraavaksi.

2.2 Hakijakokemus ja sen merkitys organisaation työnantajamielikuvaan

Hakijakokemukseen on alettu kiinnittämään huomioita vasta viime aikoina, kun kilpailu teki-
jöistä on kiihtynyt. Tärkeystään huolimatta tutkimustyötä aiheesta, joka tutkii työnhakijan ja organisaation välistä vaihtosuhdetta rekrytointiprosessin aikana, on vähän. (Miles & McCam-
mey 2018, 755.) On tärkeää, että organisaatio tunnistaa, miten se voi vaikuttaa sitä koskeviin
mielikuviin ja tunnettuuteen (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2013, 183).

Työpaikasta sekä sen kulttuurista muodostuva ensivaikutelma kehittyy nopeasti hakijakoke-
muksen aikana ja ehdokkaan kokemus rekrytointiprosessin aikana voi vaikuttaa kokonaisval-
taisesti organisaatiosta koettuun mielikuvaan (CIPD 2015, 19; Finn 2017, 239). Hakijakoke-
muksen vaikuttavat hakijan saamat tiedot prosessin aikana, joista hakija muodostaa erilaisia
signaaleja koskien esimerkiksi organisaation työoloja ja kulttuuria - näin ollen se vaikuttaa ko-
konaisuudessaan työnantajamielikuvaan. Yksi merkittävimmistä tavoista, joilla organisaatiot
voivat lähettää signaaleja, ovat hakijoille antamansa viestit eli selitykset. Selitysten antami-
nen on todettu yhdeksi hyödyllisimmistä ja edullisimmista tekniikoista, joilla varmistetaan po-
siitiivinen hakijakokemus. Selityksiä voivat olla esimerkiksi ennen hakemuksen lähettämistä
erilaiset tiedot, kuten miksi tiettyjä arviointeja käytetään kyseisessä haussa. Prosessin ollessa
läpinäkyvä niiltä osin, mitä mahdollista, lisää se oikeudenmukaisuuden tunnetta hakijoissa.
(McCarthy ym. 2018, 148-149.)

Signaalien tärkeydestä kertovat myös Walker ym. (2013, 1341) tutkimuksissaan, joissa tarkas-
teltiin työnhakijoiden reaktioita erityyppisiin kohteluihin rekrytointiprosessin aikana. Saatu
kohtelu vaikutti suoraan hakijoiden kokemukseen ja käsitykseen organisaatiosta. Myös Hie-
tala, Kaivanto ja Pystynen (2022) painottavat, että positiivisen hakijakokemuksen pohjana on
avoimuus ja hakijalle on tarjottava riittävästi informaatiota prosessin etenemisestä. Hakijan
on hyvä tietää, että hakemus on vastaanotettu ja mitä sen jälkeen tapahtuu - ja milloin. Vii-
meaikaisessa Suomessa tehdyssä rekrytointitutkimuksessa selvisi, että rekrytoinnin kannalta
tärkein edellytys onnistumiselle on viestintä hakijalle rekrytointiprosessin etenemisestä (Duu-
nitori 2022, 38).

Rekrytointiprosessin aikana tapahtuvalla viestinnällä, joka on toistuvaa ja johdonmukaisem-
paa, on voimakkaampi vaikutus hakijakokemukseen. Viestinnällä yritys voi myös erottua

muista organisaatioista positiivisesti. Voidaan myös huomata, että joillekin hakijoista voi riittää mahdollisimman vähäinen viestintä rekrytinnin aikana, mutta osa hakijoista vaatii uskotavampaa viestintää, jolloin viestinnällä voi olla vaikutus hakijan päätöksentekoon paikan vastaanottamisesta. (Liu, Keeling & Papamichail 2018, 1353; McFarland ym. 2022, 21.)

Työnantajamielikuvaan vaikuttaa usein työntekijöiden jaetut mielipiteet enemmän, kuin esimerkiksi markkinointiviestinnän avulla luotu vaikutelma. Tästä syystä työnantajamielikuvan kehittämisessä tärkeää on henkilöstöjohtamiseen keskittyminen. (Viitala 2014, luku 3.) Ehdokkaat puhuvat ja myös jakavat kokemuksiaan verkostoissaan, jolloin huonolla hakijakokemuksella voi olla negatiivinen vaikutus työnantajamielikuvan vahvuuteen, jolla on taas suora yhteys tulevaisuuden rekrytointiin (CIPD 2015, 19).

Hakijakokemus voi epäonnistua organisaatiosta riippumattomista syistä, sillä usein työnhaussa ilman työpaikkaa jääneiden työnantaja kokemus heikkenee ainakin hetkellisesti (Huhta & Mälyntaus 2021, luku 1).

2.3 Toimiva ja informatiivinen työnhakuprosessi hakijalle

Ulkoinen hakukanava vaikuttaa aina työnantajamielikuvaan ja erityisesti rekrytointi-ilmoituksen viestinnällä voidaan antaa hyvinkin erilaisia mielikuvia. Positiivisella työnantajamielikuvalla saadaan houkutelua hakemaan alan osaajia ja oikeanlainen viestintä vetää puoleensa haluttuja hakijoita. (Viitala 2021; Österberg 2014, 94.) Sopivimpien ehdokkaiden tavoittamiseksi työnantajien on löydettävä luovia tapoja kiinnittää hakijoiden huomio, varsinkin kun otetaan huomioon, että mahdollisesti pätevimmät hakijat ovat jo töissä (CIPD 2015, 9).

”Oikeanlainen” työpaikkailmoitus on siis ensimmäinen askel oikeiden hakijoiden houkuttelemiseksi. Vaikka työnantajan brändi ja maine ovat yksi tärkeimmistä ennakkoinneista siitä, hakeeko kukaan työpaikkaa, on syytä huomata myös, miten vaihtelut työpaikkailmoituksissa houkuttelevat erilaisia hakijoita, jotka suoriutuvat työstään eri tavalla. Esimerkiksi eräessä tutkimuksessa havaittiin, että tietyn tyyppiset sanat houkuttelevat todennäköisemmin nais- tai miesehdokkaita. Todisteet osoittavat myös, että keskimäärin naiset hakevat paikkoja, kun he täyttävät 100 % työpaikkailmoituksessa vaaditusta pätevyydestä, kun taas miehet hakevat todennäköisesti, kun he täyttävät vain 60 % näistä pätevyyksistä. (CIPD 2015, 8.)

Bazerman ja Moore (2017, 49) kertovat, kuinka ympärillämme on jatkuva informaatiotulva, jolloin emme pysty käsittelemään kaikkea tietoa kerrallaan. Kyseinen ilmiö liittyy rajoitetun tietoisuuden harhaan ihmisen päätöksenteossa. Tällöin mieleemme suodattaa osan siitä automaattisesti pois. Tämä saattaa johtaa siihen, että myös oleellista tietoa jää huomaamatta. Tästäkin syystä toimivassa työpaikkailmoituksessa tulisi olla haun kannalta kaikki oleellinen tieto, mutta ei mitään ylimääräistä (Vaahtio 2005, 208).

On tutkittu, että erilaiset hakijat toivovat erilaista informaatiota työpaikkailmoituksiin. Liu, Keeling ja Papamichail (2016, 1418-1421) luokittelevat tutkimuksensa mukaan hakijat tietoon tyytyjiin ja tiedon maksimoijiin. Maksimoijat kaipaisivat informatiivisempaa ja tarkkaa viestintää päätöksentekonsa tueksi, kun taas tyytyjät saattavat päättää hakea työtä nähtyään lyhyen mainosviestin. Nämä eri tyypit käsittelevät positiivisia ja negatiivisia rekrytointiviestejä eri tavoin, jolloin viestinnällä saattaa olla hyvinkin erilaisia lopputuloksia siinä, miten hakijat kokevat työnantajamielikuvan. Maksimoijien ja tyytyjien informaatiotarpeiden ymmärtäminen antaa myös työnantajille mahdollisuuden muokata rekrytoinnista antamaansa tietoaan. Työnantajat voivat houkutella lisää hakijoita ottamalla huomioon maksimoijien ja tyytyjien erilaiset mieltymykset ja tarjoamalla heille asianmukaista informaatiota. Rekrytointisivustoa ja informaatiokanavia voidaan suunnitella, niin että se palvelee molempia tyypejä ja näin ollen tuo useampia hakijoita.

Gomes ja Neves (2011, 695) esittävät, että organisaation houkuttelevuus voi määräytyä työpaikkailmoituksen perusteella. Työnhakijat muodostavat mielikuvan organisaatiosta, joka vaikuttaa ensisijaisesti hakijan valintaan, joko hakea tai olla hakematta avointa työpaikkaa. Organisaation sekä työnkuvan ominaispiirteet voivat olla merkittäviä seikkoja työnhaun päätösvaiheessa. Myös Yu ja Davis (2019, 1471) ovat tarkastelleet organisaation vetovoimaisuutta työnhakuvaiheessa. Tutkimustutkimustulokset viittaavat siihen, että työnantajasta työhakijalle saatavilla olevat tiedot vaikuttavat houkuttelevuuteen hakea organisaatioon töihin.

Duunitorin (2022, 27) vuoden 2022 kansallisessa rekrytointitutkimuksessa selviää, että organisaatioiden käytetyin rekrytointikanava on henkilöstön verkostot. Hakijan luottamusta herättävät tyytyväisten työntekijöiden omakohtaiset ja vapaaehtoisesti kerrotut kokemukset. Kyseinen rekrytointikanava koetaan myös hyödyllisimpänä. Toiseksi käytetyin ja hyödylliseksi koettu kanava on yrityksen omat kotisivut. Rekrytointimarkkinointia suunnitellessaan organisaation tulisi huomioida mahdollisten medioiden hyödyntämisen lisäksi erilaiset verkostot, joissa saadaan helposti jaettua tietoa kustannustehokkaasti potentiaalisille hakijaehdokkailla. Näitä on esimerkiksi erilaiset sosiaalisen median kanavat ja verkoston sähköpostilistat. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.) Vaahtio (2005, 209) myös toteaa, että jokaiselle organisaatiolle ja jokaiselle tehtävälle paras rekrytointikanava on se, jonka kautta saadaan parhaiten etsittävää henkilöstöä.

Työnantajabrändäyksen osalta organisaatiolta ulospäin näkyvä ikkuna on urasivu, jossa organisaatio voi esimerkiksi jakaa tarinoita työntekijöistään ja näyttää millaista työtä ja kehitysmahdollisuuksia heillä on tarjota työntekijöilleen. Nykypäivänä hakijat odottavat työntajien "löytävän" heidät eikä päinvastoin. Suunnitellakseen tehokkaammin rekrytointi- ja markkinointitoimia, on organisaation tärkeää tietää tarkasti, millainen sopivan ehdokkaan profiili on esimerkiksi asenteiden, median kulutustottumusten, tavoitteiden ja intressien osalta. Tärkeää

on jatkuva tutkimus siitä, missä kanavissa sopivimmat kandidaatit ovat aktiivisia ja kohdentaa mahdollista viestintää niihin kanaviin. (Vannas 2021.)

Vuonna 2020 CIPD:n Iso-Britanniassa toteuttamassa yritysten resurssointi tutkimuksessa selvisi, että organisaatiot käyttävät jatkuvasti enemmän teknologiaa houkutellessaan ehdokkaita. Parhaina ja tehokkaimpina menetelminä pidettiin yrityksen omia verkkosivuja sekä verkostointisivustot kuten LinkedIn. Teknologian hyödyntäminen haastatteluissa on jatkanut kasvuaan ja yhä useammat organisaatiot tekevät testejä tai arviointeja myös verkossa. Tutkimuksen enemmistö vastaajista kertoi, että teknologian käyttö rekrytointiprosessissa on johtanut useisiin etuihin, joista yleisin on lisääntynyt hakijoiden saavutettavuus, nopeampi rekrytointiprosessi ja parantunut hakijakokemus. Viidennes kuitenkin uskoo, että heidän teknologiansa käyttö on johtanut persoonattomampaan ehdokaskokemukseen. On siis tärkeää testata tekniset rekrytointiratkaisut sen varmistamiseksi, etteivät ne aseta hakijoita epäedulliseen asemaan ja ne ovat kaikkien saatavilla. Vaikka teknologia itsessään ei ole ratkaisu kaikkeen, asianmukaisten teknologioiden harkittu soveltaminen voi olla erittäin hyödyllistä ja kustannustehokasta rekrytointiprosessien parantamisessa. (CIPD 2020, 6-7.)

2.4 Työnhaku tapahtuu verkossa, joka osaltaan vaikuttaa hakijakokemukseen

Mikäli rekrytointikokemus muodostuu ensisijaisesti verkossa, olisi organisaatioiden panostettava enemmän verkkoprosessiin, joka kuvastaa yrityksen arvoja ja muita ominaisuuksia (McFarland ym. 2022, 21). Verkossa tapahtuva rekrytointi voi osaltaan lisätä positiivista hakijakokemusta, kuten Allden ja Harris (2013, 42) tutkimuksessaan toteavat. Positiivista kokemusta lisää esimerkiksi helposti saatavilla oleva tieto organisaatiosta, eli esimerkiksi urasivustoilta saatava tieto organisaatiosta ja sen kulttuurista. Myös Chen, Lin ja Chenin (2012, 867) tekemässä tutkimuksessa tulokset osoittavat, että verkkosivuston sisällöllä on merkitystä. Esimerkiksi sivustolla näkyvällä organisaatiokulttuurilla tai uratarinoilla ja sivuston ulkonäöllisillä ominaisuuksilla, kuten helppokäyttöisyydellä oli erilaisia vaikutuksia työnhakijoiden oletuksiin ja ajatuksiin heidän sopivuudestaan organisaatioon, mikä puolestaan vaikutti organisaation vetovoimaan.

Verkkosivustoilla käyttäjän navigoinnin vaikeus sivustolla korostuu, mikäli sivustot ovat sekavia ja monimutkaisia. Tärkeimpiä pääkohtia sivustojen toimivassa navigoinnissa ovat tiedot siitä, mitä sivustolta löytyy mistäkin, miten sivustoa käytetään ja sivuston uskottavuus käyttäjälle (Krug 2014, 63.)

McCarthy ym. (2018, 148) selittävät, kuinka kyselyiden mukaan työnhakuprosessi koetaan stressaavaksi ja useimmat hakijat lopettavat työnhaun monimutkaisten ja pitkien verkkohakemusten vuoksi. Ei ole epäilystäkään siitä, että positiivisen hakijakokemuksen varmistaminen on ensiarvoisen tärkeää hakijoiden houkuttelemiseksi ja säilyttämiseksi. Sheeran ja Webbin (2016, 16) mukaan aikomusten ja toiminnan välinen kuilu on suuri. Nykyiset todisteet

viittaavat siihen, että aikeet muuttuvat teoiksi noin puolessa ajasta. Tästä syystä toiminnan suorittamisen tulisi olla vaivatonta, joka lisää sen toteutumista. Kitkaa tulisi vähentää verkkosivuilla ja klikkauksia tulisi vähentää niin paljon, kuin mahdollista. Sivustoilla tulisi huomioida myös niiden päätehtävä ja sivustoilla tehtävästä toiminnasta tulisi tehdä ”päivän selvää” ja helppoa. (Krug 2014, 170.)

Usein hakijat arvostavat selkeää ja yksinkertaista työnhakua, joka ei vaadi kirjautumista erilaisiin järjestelmiin tai täyttämään pitkiä hakemuksia monimutkaisesti. Toimiviksi menetelmiksi on todettu esimerkiksi mahdollisuus linkittää hakemukseen sähköistä materiaalia, kuten LinkedIn-profiili lyhyen hakemuksen lisäksi. Hakemusten vastaanottamiseen suositellaan otettavaksi käyttöön rekrytointijärjestelmään, jolloin hakemusten käsittely on järjestelmällistä sekä myös hakijaviestintä automaattista. (Kaijala 2016, 193.) Tekoälyä voidaan hyödyntää verkossa tapahtuvassa rekrytoinnissa. Tekoälyä voidaan hyödyntää esimerkiksi reaaliaikaiseen ja henkilökohtaiseen viestintään. Potentiaalisista ehdokkaista voi olla turhauttavaa, kun rekrytointiprosessin aikana hakemusten käsittely kestää jopa viikkoja ja vastausta rekrytoinnin etenemisestä joutuu odottamaan pitkään. Tekoälyä voi hyödyntää hylkyilmoituksissa ja mikäli hakijat saavat tiedon, etteivät etene rekrytoinnissa, voivat he jatkaa mahdollisesti muita työnhakujaan. (Upadhyay & Khandelwal 2018, 256.)

Joskus organisaatiossa voi olla sellaisia työnkuvia, joihin on hyvä pitää haku käynnissä jatkuvasti, eli mahdollisuus avoimeen hakemukseen, perinteisen työpaikkailmoituksen sijaan. Avoin hakemus toimii tilanteessa, jossa uusien osaajien tarve on jatkuvaa tai mikäli ei olla varmoja tarpeen realisoitumisesta. Avoimesta hausta voidaan poimia kandidaatteja jatkoon tulevia tarpeita ajatellen. Jatkuvassa haussa kannattaa myös käyttää personoitua hakemusta, josta selviää esimerkiksi se, millaista osaamista organisaatio etsii ja millaisen työympäristön se tarjoaa. Tämä mahdollistaa osuvampien hakijoiden löytymisen tehtäviin ja vähentää turhaa työtä. (Hietala ym. 2022.) Myös avoimissa hauissa on hyvä ilmoittaa hakijalle, palataanko asiaan, kun sopiva paikka aukeaa ja suositellaanko hakijan ottavan itse yhteyttä esimerkiksi parin kuukauden sisään, mikäli työpaikasta ei ole kuulunut mitään (Hietala ym. 2022).

Älypuhelinta käytetään verkkosivujen selaamiseen jopa enemmän kuin tietokonetta ja sivustot tulisi suunnitella helppokäyttöisiksi myös puhelimen kautta (Krug 2014, 144). Työnhakijat käyttävät koko ajan enenevässä määrin älypuhelinta myös työnhaussa. Älypuhelimella työn hakeminen on syrjäyttänyt tietokoneella hakemisen jo vuonna 2016, joten työpaikan hakemisen tulisi olla vaivatonta mobiililaitteella. (Duunitori 2022, 6.)

2.5 Vapaa sivistystyö Suomessa ja kansalaisopistojen toiminnan taustaa

Laki säädetystä vapaasta sivistystyöstä (623/1998) määrittää sen tarkoituksen ja tavoitteet, jonka mukaan vapaa sivistystyö järjestää elinikäisen oppimisen periaatteen pohjalta yhteiskunnan eheyttä, tasa-arvoa ja aktiivista kansalaisuutta tukevaa koulutusta. Koulutuksen

tavoitteena on edistää ihmisen monipuolista kehittymistä ja vapaassa sivistystyössä korostuu omaehtoinen oppiminen, yhteisöllisyys ja osallisuus.

Kansalaisopistot, jotka ovat vapaan sivistystyön suurin oppilaitosmuoto, tarjoavat koulutusta, johon hakeutuminen on avointa kaikille. Koulutuksen sisältöjä ei säädelä lainsäädännössä eikä koulutus ole tutkintotavoitteista. Oppilaitosten eli kansalaisopistojen koulutuksen tavoitteista päättävät oppilaisten ylläpitäjät, joita ovat kunnat, kuntayhtymät, säätiöt, yhdistykset tai osakeyhtiöt. Kansalaisopistot ovat pääsääntöisesti kuntien ylläpitämiä oppilaitoksia, mutta osa opistoista on yksityisiä. (Kansalaisopistojen liitto KoL 2022; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022.)

Suomessa toimi vuonna 2022 yhteensä 176 kansalaisopistoa. Kurseille osallistuu vuosittain yli 600 000 opiskelijaa ja opetustunteja järjestetään yli 2 miljoonaa. Kansalaisopistotoiminta täytti 120 vuotta vuonna 2019. (Kansalaisopistojen liitto KoL 2022.)

Opistojen tehtävänä on vastata alueellisiin sekä paikallisiin sivistystarpeisiin, ja opistot esimerkiksi vastaavat suuresta osasta taiteen perusopetuksesta. Kurssitarjonta vaihtelee paikkakunnittain tarpeiden mukaan ja tarjonta elää myös yhteiskunnallisten muutosten myötä. Kurssitarjonnan vaihtelut johtuvat myös siitä, että kuntalaiset voivat esittää omia toiveitaan kursseista, joihin opistojen kuuluu vastata. Opetustarjontaan kuuluu useimmiten taideaineiden lisäksi käsityön ja musiikin kurseja, kirjallisuus- ja kielikurseja, liikunnan, kotitalouden ja tietotekniikan kurseja sekä yhteiskunnallisia aineita. Opistoissa järjestetään myös avoimia yleisöluentoja eri aiheista. (Kansalaisopistojen liitto KoL 2022; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022.)

Kansalaisopiston liiton (2022) mukaan opistoilla on monella paikkakunnalla myös merkittävä asema kulttuuritoimijana, sillä kurssien lisäksi järjestetään esimerkiksi erilaisia tapahtumia, konsertteja sekä näyttelyitä. Opistot toimivat parhaimmillaan aktivoivina kohtaamispaikkoina ja kulttuurikeskuksina. Opistot työllistävät kuntalaisia monin eri tavoin ja ne vähentävät ennaltaehkäisevästi sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia.

Kansalaisopistojen toiminta on kustannustehokasta kevyen hallinnon sekä henkilöstörakenteen myötä. Kevyt henkilöstörakenne koostuu tuntiopettajista, joiden myötä opistoista löytyy myös poikkeuksellisen laaja-alainen asiantuntemus. (Kansalaisopistojen liitto KoL 2017, 7.)

2.6 Valintamuotoilu

Mitä valintamuotoilu on? *Valintamuotoilu* on Thalerin ja Sunsteinin esittelemä termi, joka viittaa ihmisen päätöksentekoympäristön muokkaukseen. Valintamuotoilulla voidaan tehdä suuria parannuksia ihmisten erilaisiin toimintoihin suunnittelemalla käyttäjäystävällisiä

ympäristöjä. Joskus valintamuotoilu voi olla hyvinkin näkyvää, jota käyttäjät arvostavat. (Thaler & Sunstein 2021, 16.)

Thaler ja Sunstein (2021, 3-5) nimittävät valinta-arkkitehdiksi (*choice architect*) henkilöä, joka on vastuussa ihmisten päätöksentekokontekstin suunnittelusta. Esimerkiksi erilaisten verkkosivujen suunnittelijat ovat valinta-arkkitehtejä, mikäli sivustoilla ollessaan käyttäjä joutuu tekemään valintoja. Myös kahvilassa esillepanoja suunnitteleva henkilö voi olla valinta-arkkitehti. Moni ihminen on siis tietämättään työnsä puolesta valinta-arkkitehti. Honkanen (2016, 52-53) kuvaa valinta-arkkitehdiksi ketä tahansa toimijaa, jolla on mahdollisuus vaikuttaa ihmisten valintoihin.

Valintamuotoilu hyödyntää ihmisen kahta ajattelujärjestelmää, jotka ovat jaettu systeemi 1 ja systeemi 2 mukaan nopeaksi ja hitaaksi ajattelutavaksi. Valintamuotoilun termein nopeasta ajattelusta käytetään automaattista systeemiä ja hitaasta reflektointia systeemiä. (Thaler & Sunstein 2021, 41.) Näistä systeemeistä kertoo tarkemmin Kahneman (2011, 22-23) kirjassaan, jonka mukaan systeemi 1 on ajattelutapa, joka on nopea, intuitiivinen ja tunteellinen sekä sisältää heuristiikkoja tai ajattelun oikopolkuja. Esimerkiksi, systeemi 1 aktivoituu, kun yritämme ratkaista ongelman 2+2. Systeemi 2 on ajattelutapa, joka on hitaampi, tietoisempi ja ponnistelevampi. Se virittyy, kun tehdään epätavallisia tai tärkeitä päätöksiä. Esimerkiksi näin tapahtuu, kun yritämme ratkaista ongelman 371x13.

Systeemi 1 ja 2 huomiointia voidaan hyödyntää esimerkiksi tasalaatuisessa rekrytointissa. Systeemi 1 ottaa helposti vallan rekrytointiprosessissa, sillä se on herkkä epäolennaisille tekijöille. Esimerkiksi hakijasta voi herätä positiivisia ajatuksia 'meillä on sama harrastus!', joita pidetään harhaisesti oleellisina työnhaun kannalta. Intuitio voi olla erittäin arvokasta joissakin tilanteissa, eikä sitä voida jättää kokonaan huomioimatta rekrytointiprosessissa. Kuitenkin se, että tunnistamme tapoja, joilla mielipiteemme ja ajattelumme systemaattisesti vääristävät tuloksia, on tärkeä askel kohti rekrytointiprosessien parantamista ja tasapuolisuutta. (CIPD 2015, 21-22.)

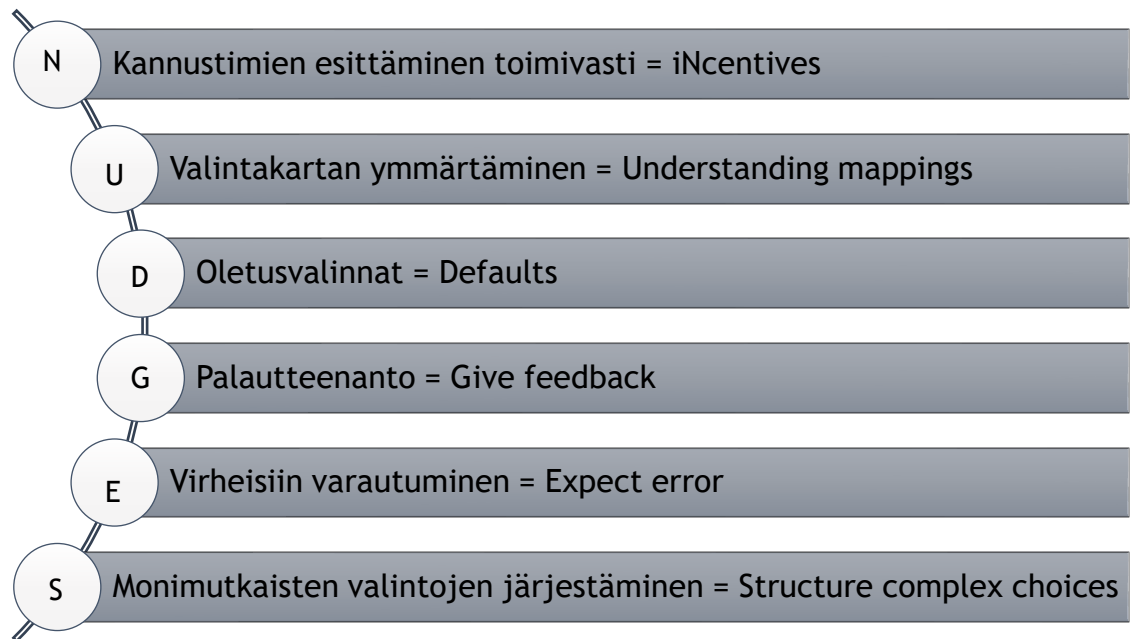
Systeemi 2 aktivoituu, esimerkiksi silloin, kun ihminen joutuu täyttämään verolomaketta. Tällainen tilanne vaatii keskittymistä ja suoritus voi heikentyä, mikäli toiminta keskeytyy tai häiriintyy jostain syystä. (Kahneman 2011, 22-23.) Honkanen (2016, 45) huomauttaa, että intuitiivista, automaattista ajattelua hyödynnettäessä ei panosteta syvällisempään pohdintaan, vaan ihminen hyödyntää ajattelunoikopolkuja eli heuristiikkoja. Tällaisessa tilanteessa viestin sisältöä ei keskitytä pohtimaan, vaan huomio kiinnittyy muihin, myös epäolennaisiin vihjeisiin ja ärsykkeisiin.

2.6.1 Valintamuotoilu ja tuuppaukset vaikuttamisen menetelmänä

Valintamuotoiluun liittyy myös tuuppauksen käsite (eng. *nudge*). Suomeksi termi kääntyy myös esimerkiksi tönäisy, nytkähdys tai kevyt pukkaus. Tuuppaus on mitä tahansa ihmisen päätöksenteko- tai valintaympäristön muotoilua valinta-arkkitehtuurilla tavalla, joka on enustettavissa. Muotoilu ei rajaa vaihtoehtoja tai päätöstä, eikä tuuppaus liity kustannusten merkittävään muutokseen. Esimerkiksi verotus tai sakot eivät ole tuuppauksia. (Honkanen 2016, 308; Thaler & Sunstein 2021, 8.) Käyttäytymistalouden tutkimus on osoittanut, että ympäristön muutokset vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Muuttamalla valintojen esittämistapoja ympäristössä, tuuppauksilla on vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen. (Ly, Mažar, Zhao & Soman 2013, 5.) Valintamuotoilijat tai valinta-arkkitehdit voivat käyttää ihmisten heuristiikkoja ja vinoumia manipuloidakseen valintaympäristöä ja ohjatakseen käyttäjien käyttäytymistä hienovaraisesti tuuppaamalla heitä kohti tiettyjä valintoja (Schneider ym. 2018, 67).

Valintojen maailmassa on tärkeää luoda valinnoista helppoja, varsinkin jos halutaan rohkaista toimimaan tietyllä tavalla tai valitsemaan tietty toiminto. Erilaisilla tuuppauksilla todennäköisemmin saadaan ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Tuuppaus voi olla yksinkertaisesti tarkka ohje, miten toiminta suoritetaan alusta loppuun. (Thaler & Sunstein 2021, 106-107.) Kuitenkin valinta-arkkitehtuuria voidaan käyttää auttamaan ihmisiä tekemään parempia valintoja arvioimalla omaa toimintaa ja pakottamalla ketään tiettyihin lopputuloksiin. Tuuppauksen tavoitteena on ehkäistä ihmisen systeemi 1:n aiheuttamia vääristymiä ja ongelmia ja sen perusteella tekemiä huonompia valintoja. Tuuppauksella pyritään siis ohjaamaan ihmisiä tekemään parempia valintoja. (Honkanen 2016, 308; Thaler, Sunstein & Balz 2010.)

Thaler ym. (2010) esittävät tuuppauksen kuusi periaatetta, joiden avulla hyvää valintamuotoilua voi suunnitella ja toteuttaa. Näistä periaatteista muodostuu muistisääntö NUDGES (kuvio 1).



Kuvio 1 Nudges periaatteet (tiedot Thaler ym. 2010)

Kannustimilla eli insentiiveillä voidaan saada ihmiset liikkeelle, sillä yleensä valintoja tehdessä ihmiset punnitsevat niiden välittömiä vaikutuksia tai tappioita. Valintakartan ymmärtämisellä pyritään auttaa ihmisiä ymmärtämään eri vaihtoehtojen valitsemisen seurauksia eli sitä, mitä eri valinnoista seuraa. Oletusvalinnoilla on suuri vaikutus ihmisten toimintaan ja usein ihmiset valitsevat helpomman, vähiten ponnistelua vaativan polun. Esimerkiksi tietojärjestelmissä voidaan asettaa pakolliset täytettävät tiedot oletuksiksi, jolloin se ohjaa ihmisiä täyttämään kaikki tarvittavat tiedot. Palautteenanto edistää ihmisten oppimista ja tuuppauksen onnistumisen kannalta ihmisille tulisi antaa välitöntä palautetta, kun he onnistuvat tai tekevät virheitä. Virheisiin varautuminen on tuuppauksessa tärkeää, sillä tuuppaukset tulisi lähtökohtaisesti suunnitella virheitä sietäviksi. Ihmiset tekevät väistämättä virheitä ja ohjaus niiden välttämiseen tulisi huomioida. Monimutkaiset valinnat tulisi minimoida tai järjestää mahdollisimman hyvin, sillä mitä monimutkaisempi valintatilanne on, sitä enemmän ihmisillä on vaikeuksia tehdä valintoja. Suuri määrä valintoja voi myös olla kuormittavaa. Tuuppauksessa valinnat tulisi pitää mahdollisimman yksinkertaisina. (Honkanen 2016, 312-315; Thaler ym. 2010.)

Lisäksi Schneider ym. (2018, 69) huomauttavat, että erityisesti verkossa tapahtuvaan päätöksentekoon vaikuttaa lähes aina heuristiikat ja vinoumat. Digitaalisen tuuppauksen käsite ei koske vain verkko-ostamisen päätöksentekoa, vaan myös monia muita järjestelmiä, kuten sosiaalisen median sovelluksia sekä organisaation tietojärjestelmiä. Arvostelut sekä hinnan

alennukset ovat tunnettuja käyttäjien käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, mutta digitaaliset tuuppaukset vaikuttavat valintoihin juuri päätöksentekohetkellä.

2.6.2 EAST-viitekehys kehittämisprosessina

Onnistuneen valintamuotoilun taustalla on toimiva prosessi, jonka ydin on ymmärtää ihmisen toimintaa syvällisesti. Ison-Britannian hallituksen käyttäytymistieteellisen ryhmän The Behavioral Insights Teamin (BIT) luomassa EAST-viitekehyksessä on neljä elementtiä, joiden avulla esimerkiksi digitaalisista palveluista voidaan tehdä helppokäyttöisempiä käyttäjille. Silloin, kun halutaan rohkaista tietynlaista käyttäytymistä, käytettävästä palvelusta tulisi tehdä EAST:n mukaan helppoa, houkuttelevaa, sosiaalista ja oikea-aikaista.

EAST-viitekehys on suunniteltu perustuen näihin elementteihin, joita ovat siis: helppous, houkuttelevuus, sosiaalisuus ja oikea-aikaisuus. Taulukossa 1 on selitetty esimerkin avulla viitekehysten keinoista käytännön tilanteessa, jossa pyritään saavuttamaan ihmisten reagointia johonkin pyydettyyn. EAST tarjoaa paljon erilaisia työkaluja kehittää digitaalisen alusta käytettävyyttä ja mahdollisuuksia. (Service ym. 2014, 4-6.)

EAST-viitekehys ja ehdotuksia toiminnalle, jossa toivotaan käyttäjien vastausta		
Make it Easy	Helppous	Vähennä palvelun käytön häiriötekijää. Toimenpiteen suorittamiseen vaadittava vaiva saa ihmiset usein lannistumaan. Tarvittavan ponnistuksen vähentäminen voi lisätä vastausastetta.
Make it Attractive	Houkuttelevuus	Suunnittele palkinnot ja sakot suurimman vaikutuksen saavuttamiseksi. Taloudelliset kannustimet ovat usein erittäin tehokkaita, mutta myös vaihtoehtoiset kannustinmallit, kuten arpajaiset, toimivat hyvin ja maksavat usein vähemmän.
Make it Social	Sosiaalisuus	Käytä verkostojen voimaa. Ihmiset ovat sulautuneena sosiaalisten suhteiden verkostoon. Usein ne, joiden kanssa olemme tekemisissä, muokkaavat toimintaamme.

Make it Timely	Oikea-aikaisuus	Auta ihmisiä suunnittelemaan ajankohta, jolloin toteuttaa toiminta. Aikomusten ja varsinaisen toiminnan välillä on suuri kuilu. Todistettu ratkaisu on saada ihmiset tunnistamaan toiminnan esteet ja laatimaan ratkaisusuunnitelma.
-----------------------	------------------------	--

Taulukko 1 EAST-viitekehys (mukaillen Service ym. 2014, 4-6)

On myös muita yleisiä työkaluja EAST:n käytännön toteutukseen. Helppouden edistämiseksi voidaan käyttäjää tuupata esimerkiksi oletusvalinnoin ja viestien yksinkertaistamisella. Houkuttavuutta voidaan lisätä huomiota herättävillä visuaalisilla elementeillä, kuten kuvilla, väreillä tai symboleilla. Sosiaalisuuden elementtiä voidaan hyödyntää esimerkiksi osoittamalla, että useimmat ihmiset käyttäytyvät toivotulla tavalla, sillä usein ihmisille on luontaista haluta toimia yleisten normien ja käytäntöjen mukaisesti. Lisäksi oikea-aikaisuutta voidaan hyödyntää esimerkiksi tunnistamalla oikea hetki, jolloin toimintoa tulisi esitellä ja ohjata sen käyttöön hetkenä, jolloin ihmiset ovat mahdollisimman vastaanottavaisia. (Service ym. 2014, 4-6.)

3 Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut

Tutkimusongelmaan eli **hakijakokemus rekrytointiprosessissa** ja siitä johdettuihin kehittämiskysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia erilaisilla menetelmävalinnoilla. Menetelmävalintoja tehtiin tukemaan työn tavoitetta ja kehittämistehtävää, jotta tutkimustuloksien avulla saataisiin luotua konkreettisia kehitysehdotuksia ja -ideoita. Seuraavaksi on käyty läpi opinnäytetyön menetelmävalinnat ja niiden käyttö tutkimuksessa.

Opinnäytetyön tavoitetta tarkentavat kehittämiskysymykset olivat:

- Millainen hakijakokemus opiston rekrytointipolusta muodostuu?
- Millä keinoin hakijakokemusta saataisiin parannettua, mikäli sille on tarvetta?
- Mitä informaatiota työnhaunlomakkeella tulisi olla, jotta se palvelisi hakijoita paremmin?

3.1 Menetelmävalinnat opinnäytetyölle

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa yksittäisestä prosessista, eli toimeksiantajan rekrytointiprosessin työnhakuvaiheesta, jotta sitä pystytään kehittämään tutkimustulosten avulla. Tämän tyylistä kehittämistyötä voidaan lähestyä parhaiten

tapaustutkimuksen avulla, kun tavoitteena on ymmärtää kehittämisen kohdetta syvällisesti sekä tuottaa uusia kehittämisehdotuksia ja -ideoita (Ojasalo ym. 2015, 53).

Ojasalon ym. (2015, 52-53; 55) mukaan tapaustutkimuksella on tarkoitus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa, jota voidaan hyödyntää kehittämisen tukena. Usein tapaustutkimus liitetään laadullisen tutkimuksen monenlaisiin menetelmiin. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistykseen, kuten määrällinen tutkimus, vaan laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta ja tavoitteena on tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen (Kananen 2014, 18-19). Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena saada esille erilaisia näkökulmia, joista valittua aihetta voi tarkastella (Puusa & Juuti 2020, luku 1). Opinnäytetyön tutkimusta, erityisesti teemahaastatteluihin valittuja teemoja ja kysymyksiä ohjaa tietoperustaan koottu teoria hakijakokemuksesta sekä työnhausta, joka tapahtuu verkossa.

Opinnäytetyön kehittämistehtävässä keskeistä oli saada tietoa toimeksiantajan työnhakijoille näkyvästä rekrytointipolusta opiston verkkosivuilla ja sen luomasta hakijakokemuksesta. Näistä syistä opinnäytetyöhön valikoitui tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jolloin päästiin tutkimaan käyttäjien kokemuksia tutkittavassa ympäristössä.

Tähän opinnäytetyöhön on valittu aineistonkeruumenetelmiksi teemahaastattelu sekä haastattelun lisäksi tutkimustyössä on hyödynnetty vertailuanalyysia eli benchmarkingia, joista molemmat menetelmät soveltuvat hyvin tapaustutkimukseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 38-39) mukaan menetelmien käytön laajentamisella saadaan esiin laajemmin näkökulmia ja voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan tulisi olla joustava ja valita sellaisten menetelmien joukko, joka sopii tutkimusongelman ratkaisemiseen.

3.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on lähtökohtaisesti vapaamuotoinen haastattelumenetelmä ja tässä haastattelumuodossa ei ole lyöty lukkoja haastattelukysymyksiä, mutta tutkija on kuitenkin valinnut etukäteen aiheet eli teemat, joista keskustellaan kahdestaan tutkittavan kanssa. Teemat pohjautuvat tutkittavan ilmiön ennakkokäsityksiin. Teemahaastattelun avulla pyritään saamaan käsitys tutkittavasta ilmiöstä, johon kytkeytyy ihminen ja hänen toimintansa. Kysymykset teemahaastattelussa on myös kohdistettu tutkittavan yksilön toimintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48; Kananen 2014, 70-72; Puusa & Juuti 2020, luku 6.) Haastattelussa edetään syvemmälle ja syvemmälle yhden aihealueen puitteissa (Kananen 2014, 89).

Haastatteluiden avulla pyritään keräämään aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66). Tässä tutkimuksessa tiedonsaanti- ja aineistonkeruumenetelmänä toimii parhaiten teemahaastattelu, sillä tavoitteena on saada lisää ja tarkempaa ymmärrystä kansalaisopiston rekrytointipolun käyttäjiltä. Haastatteluihin

valikoitui rekrytointikanavan varsinaisia käyttäjiä, jotka ovat verkkosivuilla täytettävän avoimen lomakkeen kautta rekrytoituneet Kalliolan kansalaisopistoon. Kohderyhmällä on omakohtainen kokemus työhausta opiston verkkosivujen kautta, joten myös hakijanäkökulmia pyritään selvittämään haastatteluilla opiston toiveiden mukaan.

Kanasen (2014, 79-80) ohjeistamana teemahaastatteluissa on tarkoitus tehdä mahdollisimman yleisluonteisia ja avoimia kysymyksiä, jonka tuloksena haastateltava kertoo oman kokemuksensa aiheesta. Avoimien kysymysten lisäksi on hyvä sisällyttää haastatteluun jatkokysymyksiä sekä hypoteettisia ”mitä jos”-kysymyksiä. Tämän ohjeistuksen avulla on luotu tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko, jossa rekrytointipolun kannalta oleellisia teemoja on tarkennettu avoimilla ja hypoteettisilla kysymyksillä. Teemahaastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteistä. Haastattelurunko toimi pohjana avoimelle keskustelulle, jossa luonnollisesti teemojen sisällä esitettiin lisäkysymyksiä keskustelun edetessä, joita runkoon ei ollut etukäteen suunniteltu. Haastattelurunko käännettiin myös englanniksi, sillä kahden haastateltavan osalta haastattelun toteutuskieli oli englanti.

Tutkimukseen valitut teemat

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 66) mukaan haastatteluteemojen valinta on tärkeimpiä suunnitteluvaiheen tehtäviä, kun tutkimusmuotona käytetään teemahaastattelua. Tähän tutkimukseen on valittu teemat pohjautuen opinnäytetyön tavoitteisiin. Teema-alueita tarkennetaan haastattelussa erilaisilla kysymyksillä. Haastattelun avulla oli tarkoitus saada tietoa opiston verkkosivuilla olevan avoimen rekrytointilomakkeen käyttökokemuksesta sen aidoilta käyttäjiltä. Teemoissa käsitellään yleisesti tietämystä kansalaisopiston toiminnasta ja sen vaikutuksesta työnhakuun sekä opiston rekrytointiprosessista. Yksi teema käsittää verkkolomakkeen käyttökokemusta. Näistä aiheista muodostui haastattelulle seuraavat kolme teemaa:

- **Kiinnostus kansalaisopiston toimintaan ja aiempi tietämys opiston toiminnasta.** Tämän teeman sisällä oli tarkoitus kartoittaa sitä, miten hakijat ovat päätyneet opiston verkkosivuille hakemaan tuntiopettajan töitä.
- **Työnhakuvaihe opiston verkkosivuilla.** Teeman avulla pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa hakijan näkökulmasta verkkosivuilla työnhakulomakkeen käytöstä ja siinä mahdollisesti ilmenneistä puutteista.
- **Yleinen kokemus rekrytointiprosessista.** Tarkoituksena oli selvittää, millainen työnantajamielikuva ja hakijakokemus hakijoille on jäänyt kokonaisuudessaan rekrytointiprosessista.

Haastatteluaineiston keruu ja haastatteluun valikoidut osallistujat

Aineistonkeruuprosessissa edettiin Kanasen (2014, 89) esittämän prosessin mukaan, ensin sovittiin teemahaastattelun ajankohdat haastateltavien kanssa sähköpostitse. Sovitun ajankohdan sekä haastattelun keston lisäksi haastateltaville kerrottiin myös haastattelun aihe ja teemat ylätasoisesti, mutta yksityiskohtaisia tietoa aiheista ei kerrottu, jotta välttyttiin haastateltavan ohjaamiselta ennakoon. Laitteiston käyttö suunniteltiin ja koekäytettiin. Teemahaastattelun runko oli suunniteltu valmiiksi ennen haastatteluita.

Haastatteluihin valikoitui yhteensä viisi tuntiopettajaa. Kyseiset haastateltavat olivat rekrytoituneet opistolle verkkosivujen kautta täytettävän työnhakulomakkeen kautta ja olivat vapaaehtoisia antamaan haastattelun aiheesta. Haastateltavat informoitiin opinnäytetyön tavoitteesta ja aiheesta etukäteen ja aihe kerrattiin vielä haastattelun alussa. Haastateltavien kanssa käytiin läpi aineistonkeruuseen ja tutkimukseen liittyvät käytännön asiat, kuten miten aineistoa säilytetään ja mitä aineistosta tutkitaan. Alkuun haastateltavilta kysyttiin taustatietoja, kuten mitä ainetta he opettavat ja milloin ovat rekrytoituneet Kalliolan opistoon työnhakulomakkeen kautta.

Sopiva määrä haastatteluille määräytyy saturaation, eli teoreettisen kyllästymispisteen avulla. Haastatteluita ei tarvita sen jälkeen, kun ne eivät enää tuota lisää teoreettisesti tärkeitä teemoja. (Hyvärinen 2017, luku 1). Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 60) mukaan kuitenkin menettelyyn ei voi täysin luottaa ja tutkijan tulee huomioida myös käytännönläheiset seikat. On hyvä päättää, millaisia ja kuinka monta ihmistä tutkimukseen voi haastatella. Jo muutamaa ihmistä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa ilmiöstä ja tapahtumista sen ympärillä. Tutkimuksen tiedonsaannin kannalta on tärkeää, että kohderyhmä liittyy tutkittavaan ilmiöön. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 59; Kananen 2014, 31.) Näistä syistä haastateltavia oli valittuna maltillinen määrä, sillä haastatteluilla tavoiteltiin tuoreita kokemuksia rekrytointiin liittyen. Haastatteluiden edetessä oli huomattavissa ilmiön kannalta toistuvia kokemuksia haastateltavien osalta.

Haastattelut toteutettiin tammikuun 2023 aikana. Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti videon välityksellä, sillä se sopi useammalle haastateltavalle paremmin. Yksi haastattelu toteutettiin kasvotusten opiston tiloissa. Haastatteluista kolme toteutettiin suomeksi ja kaksi englanniksi. Haastattelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia. Haastattelut etenivät pääpiirteittäin teema kerrallaan, kuitenkin rajaamatta aiheita liian tarkasti keskustelun edetessä, sillä lähes jokaisen haastateltavan kohdalla myös teemojen ulkopuolelta nousi esiin kokemuksia samasta ilmiöstä. Teemahaastatteluiden tuloksia on käyty läpi luvussa 4.2.

Aineiston hallintasuunnitelma

Tieteellinen tutkimus on toteutettava aina ilman henkilötietoja, mikäli mahdollista. Tiedot tutkittavista on anonymisoitava, jolloin aineiston käsittely on turvallisempaa myös tutkimuksen tekijän näkökulmasta. Henkilötietoja tulee minimoida poistamalla suorat tunnisteet kuten

henkilöiden nimet. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2022.) Opinnäytetyötä varten ei ollut oleellista kerätä tarkempia henkilötietoja haastateltavista ja aineisto anonymisoitiin haastatteluiden jälkeen litterointivaiheessa. Haastateltavista käytettiin analyysivaiheessa nimityksiä haastateltava 1, haastateltava 2 ja niin edelleen.

Haastateltavia muistutettiin vielä haastattelun alussa opinnäytetyön julkisesta luonteesta ja siitä, että haastattelun vastaukset anonymisoidaan tutkimustuloksia varten, eikä tuloksista ole mahdollista tunnistaa vastaajia. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 92) mukaan teemahaastattelun luonteeseen kuuluu haastatteluiden tallentaminen, jolloin haastattelu saadaan sujuumaan nopeasti ja ilman katkoja. Tästä syystä haastattelut nauhoitettiin tai äänitettiin haastattelutavan mukaan, jolloin tutkija vapautui keskittymään haastateltavaan ja keskusteluun. Nauhoituksiin oli myös jälkepäin helppo palata uudelleen analyysin litterointivaiheessa. Tapaamisen alussa ennen nauhoituksen aloitusta jokaiselta haastateltavalta varmistettiin lupa haastattelun tallentamiseen.

Haastatteluaineisto, eli nauhoitukset tallentuivat suoraan tutkijan salasanalla suojattuun pilvipalveluun, ja äänitys tallentui tutkijan salasanalla suojattuun puhelimeen, josta se siirrettiin heti haastattelun jälkeen pilvipalveluun. Aineisto oli vain tutkijan saatavilla henkilökohdaisen salasanan takana. Aineisto tuhottiin opinnäytetyön valmistuttua.

3.1.2 Benchmarking eli vertailuanalyysi

Benchmarkingilla tarkoitetaan menetelmää, jossa tunnistetaan optimaalisimpia menettelytapoja ja erinomaisia esikuvia ja sovelletaan näitä menettelytapoja omaan toimintaan. Menetelmä auttaa organisaatiota suorituskyvyn kehittämisessä. Benchmarking-mallissa on menetelmä, jossa tavoitteena on oppia itseä paremmilta ja usein omaa toimintaa verrataankin parhaaseen käytäntöön. Benchmarking-mallia voidaan käyttää esimerkiksi prosessien tai tuotteiden kehittämismenetelmänä. (Ojasalo ym. 2015, 43; Tuominen & Niva 2021, 5; 33; 106.)

Benchmarking alkaa kehittämiskohteen valinnalla, jonka jälkeen tunnistetaan benchmark-yritykset. Yritykset voivat olla samalla alalla toimivia yrityksiä, joiden prosesseista tai tavoitteista löydetään yhtäläisyyksiä. Myös muilta aloilta voi löytyä hyviä vertailukohteita, joiden ratkaisusta saattaa löytyä silmiä avaavia oivalluksia. Tämän jälkeen yrityksistä voidaan valita optimaalisin yritys, jonka toimintaan omaa toimintaa verrataan. Optimaalisimman yrityksen toimintaa voidaan soveltaa omiin tavoitteisiin soveltuvaksi ja tämän jälkeen ottaa toiminta käyttöön. (Ojasalo ym. 2015, 43-44; Tuominen & Niva 2021, 17; 106.)

Ollankedon (2014, 8) mukaan benchmarking arviointia voidaan toteuttaa eri luokitteluiden mukaan, eli riippumattomasti tai yhteistoiminnallisesti, sisäisesti tai ulkoisesti. Tähän opinnäytetyöhön on valittu luokitteluksi riippumaton ja ulkoinen benchmarking, jossa verrataan

omaa organisaatioita muihin valittuihin organisaatioihin yleisten saatavilla olevien tietojen avulla, ilman kontaktien ottamista tai muun aineiston keräämistä.

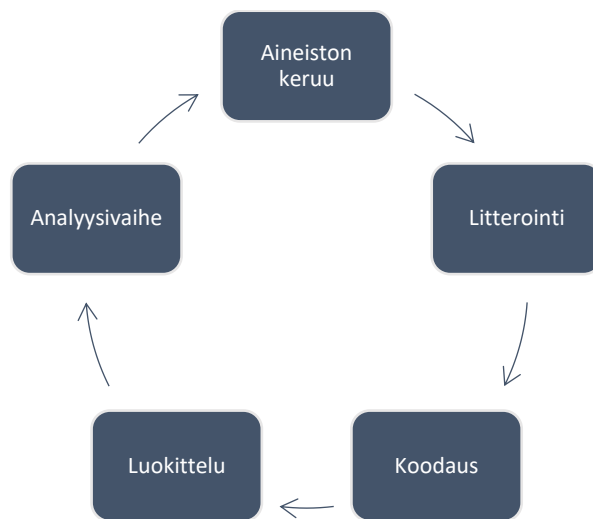
Benchmarking-mallia on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä vertaillen Suomessa toimivien eri kansalaisopistojen rekrytointi- ja urasivustoja opistojen verkkosivuilla. Vuonna 2022 Suomessa oli yhteensä 176 kansalaisopistoa (Kansalaisopistojen liitto KoL 2022). Muistiinpanoja tehtiin enimmäkseen huomiota herättävistä, eli tutkijan näkemyksen mukaan hyvin toimivista tai haasteellisista verkkosivuista erilliseen Word-dokumenttiin, johon pystyi tarvittaessa palaamaan uudestaan. Yleisiä havaintoja kirjattiin myös ylös, jotta rekrytointipoluista sai hyvän yleiskäsityksen benchmarking vaiheessa. Tuloksia hyödynnettiin kehittämis ehdotuksien luomisessa. Tarkemmin vertailuanalyysin tuloksista kerrotaan opinnäytetyön tutkimustulokset-osi-
ossa luvussa 4.3.

3.2 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa sopivan aineiston analyysitavan valintaan ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta ja tunnistettavissa on vähän standardoituja tapoja aineiston analysointiin. (Puusa & Juuti 2020, luku 9). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihe on syklinen prosessi, josta puuttuvat määrällisen tutkimuksen tiukat tulkintasäännöt (Kananen 2014, 18).

Kanasen (2014, 99) mukaan laadullinen tutkimus etenee kuten tutkimusprosessit yleensä, mutta tiedonkeruu ja analyysi vuorottelevat. Aineistoa analysoidaan, kerätään uutta aineistoa ja mahdollisesti kerätään lisää tietoperustaa tutkimuksesta nousseiden havaintojen perusteella.

Laadullisen tutkimuksen tulkinnan ja ratkaisun etsimisessä voidaan Kanasen (2014, 99-100) mukaan erottaa seuraavat vaiheet (kuvio 2): aineiston keruu valitulla menetelmällä, kerätyn aineiston yhteismitallistaminen eli litterointi, yleensä tekstimuotoon, jonka jälkeen teksti-massaa tarkastellaan tutkimuskysymysten näkökulmasta ja aineistoa tiivistetään niin, että sitä voidaan koodata kokonaisuuksien avulla. Koodauksen jälkeen seuraa luokitteluvaihe, jossa tutkitaan, mitkä koodit muodostavat oman ryhmän eli luokan. Tästä muodostuneelle luokalle annetaan nimi. Analyysivaiheen jälkeen voi seurata myös uusi tiedonkeruuvaihe.



Kuvio 2 Laadullisen tutkimuksen tulkinnan ja ratkaisun etsimisen vaiheet (tiedot: Kananen 2014, 99-100)

Litterointi

Litterointi tarkoittaa äänitettyjen teemahaastatteluiden kirjoittamista tekstimuotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä. Litterointia voi tehdä eri tarkkuudella ja tasolla. Koska laadullinen analyysi on syklinen prosessi, jolloin ei voida tietää mitä tietoja aineistosta tarvitaan. Tästä syystä tallenteet ja litteroitu aineisto on syytä säilyttää koko kirjoitusprosessin ajan. (Kananen 2014, 101-102.)

Litterointi tapahtui mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, joko samana tai haastattelusta seuraavana päivänä, jolloin tieto oli tuoretta ja hyvin haastattelijan mielessä (Ojasalo ym. 2015, 111). Litteroitu aineisto säilytettiin tutkijan salasanalla turvatussa pilvipalvelussa ja aineisto tuhottiin opinnäytetyön valmistuttua.

Litterointi on analysoinnin apuväline ja sen tarkkuus riippuu kehittämisestä. Kun haastattelulla kerätään aineistoa, jossa vastausten sisällöllä on suurempi merkitys kuin sanoilla, litterointi voidaan tehdä yleiskielellä. (Ojasalo ym. 2015, 107.) Litterointi tapahtui yleiskielisellä tasolla, jossa puhekielen ilmaisuja ei muutettu kirjakieleksi. Aineiston käsittelyn helpottamiseksi litterointivaiheessa tekstistä poistettiin täytesanoja, kuten *niinku*, *tota*, joilla ei ollut analyysin kannalta merkitystä. Englanninkieliset haastattelut litteroitiin ensin englanniksi, jonka jälkeen ne käännettiin analyysiä varten suomeksi samalaisella yleisellä tasolla kuin muut haastattelut.

Aineiston purkaminen teema-alueittain ja koodaus

Hyvärinen (2017, luku 1) toteaa, etteivät haastateltavat ihmiset koskaan tarjoa valmiita tutkimustuloksia, vaan tulokset saadaan vasta, kun tutkija itse analysoi aineistoaan. Ojasalon ym. (2015, 110) sekä Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 231) mukaan aineistoa analysoidaan aloittaen lukemalla litteroitu aineisto useasti ja tunnistetaan aineiston piirteitä. Tämän jälkeen sitä pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä tutkimuksessa käytettyyn teoriaan.

Aineisto purettiin teema-alueittain, jossa tarkoituksena on Ojasalon ym. (2015, 110-111) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 141) mukaan tarkastella aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltaville yhteisiä. Ilmiöt voivat liittyä haastatteluteemoihin tai muihin esiin nousseihin ilmiöihin.

Litteroinnin jälkeen siitä muodostunutta Word-tiedostoa alkoi tekstin läpikäynti samalla tunnistuen esiin nousevia yhtäläisyyksiä haastateltavien kokemuksista. Aineistoa käytiin läpi useaan kertaan ja kun tunnistettavissa oli selkeitä yhtäläisyyksiä eli teemoja, alkoi aineiston koodaus. Teema-alueista tutkija pyrki tunnistamaan yksityiskohtaisempia koodeja, joiden avulla aineistoon tehtiin värikooditusta. Värikoodeja käytettiin kuvaamaan tiettyä ilmiötä, jonka jälkeen saman värin koodit pystyttiin sujuvasti kopioimaan ja liittämään uuteen dokumenttiin helpommin tarkasteltavaksi ja analysoitavaksi teemoittain. Teemojen sisällä muodostuneita kokonaisuuksia eriteltiin tutkimuksen tuloksia varten, jotta myös tulosten esittäminen oli luki- ja ymmärrettävämpää sekä selkeämpää. Kun aineisto oli saatu purettua koodien perusteella teemoittain, sitä analysoitiin edelleen teema kerrallaan samalla tehden päätelmiä ja muistiinpanoja esiin nousevista kokemuksista, joista lopulta muotoutui selkeä kokonaisuus tuloksien läpikäyntiä varten.

3.3 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi tutkimuksessa

Jo ennen tutkimuksen toteuttamista tutkijan tulisi arvioida, voiko tutkimuksesta olla haittaa tutkimuskohteelle tai muille ryhmille (Koskinen ym. 2005, 278-279). Tutkimuseettinen neuvottelukunta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021) on laatinut ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet, joita noudatetaan Suomessa toimivien tutkijoiden osalta. Näitä periaatteita noudatettiin opinnäytetyön tutkimuksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa.

Hirsjärvi ja Hurme (2015, 20) mainitsevat, että ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat yleensä informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Informointiin perustuvassa suostumuksessa periaatteena tulisi olla, että haastateltavat ovat antaneet suostumuksensa asianmukaisen informaation pohjalta. Haastateltavan osallistuminen vapaaehtoisesti on syytä varmistaa ja haastateltavalla on halutessaan mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta kaikkiin tutkijan kysymyksiin (Ranta & Kuula-

Luumi 2017, luku 4). Kuten aiemmassa luvussa kerrottiin, jokainen haastateltava osallistui tutkimukseen vapaaehtoisesti ja suostumus aineistonkeruuseen varmistettiin vielä haastattelun alussa. Haastateltaville oli myös kerrottu, mihin aineistoa käytetään, kenellä on pääsy aineistoon ja milloin aineisto tuhotaan. Kananen (2017, 193-194) mainitsee osallistumisen vapaaehtoisuuden lisäksi myös sen, että tutkittaville tulee antaa tutkimuksen tekijän yhteystiedot. Tutkija oli sopinut haastatteluajankohdat itse ja samalla toimittanut yhteystiedot haastateltaville ja haastateltavia kehoitettiin olemaan yhteydessä, mikäli kysymyksiä tutkimukseen herää ennen tai jälkeen haastatteluiden.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan (2019, 5;16) tämän opinnäytetyön tutkimukseen ei tarvinnut suorittaa eettistä ennakoarviointia, sillä kyseessä ei ollut lääketieteellinen tutkimus, osallistujat olivat täysi-ikäisiä ja osallistuivat tutkimukseen vapaa-ehtoisesti, eikä tutkimuksessa puututtu osallistujien fyysiseen koskemattomuuteen tai tutkimuksella ei ollut mahdollisuuksia aiheuttaa arkielämän ylittävää henkistä haittaa eikä turvallisuusriskiä osallistujille.

4 Tutkimustulokset

Teemahaastatteluin ja vertailuanalyysin avulla kerättyä aineistoa analysoitiin peilaten opinnäytetyön tavoitteen saavuttamista tukeviin kysymyksiin sekä tietoperustaan. Teemahaastatteluista pyrittiin tunnistamaan konkreettisia kehittämiskohteita opiston rekrytointipolusta, joita teoriapohja tukee myös osaltaan. Kehittämiskysymyksille etsittiin vastauksia tutkimusmenetelmin ja vastauksia haettiin esimerkiksi opiston rekrytointipolun hakijakokemukseen sekä siihen, miten työnhaun lomaketta tulisi kehittää, jotta hakijakokemus parantuisi. Tässä luvussa alkuun kuvaillaan Kalliolan kansalaisopiston nykyistä rekrytointipolkua opiston verkkosivuilla. Luvussa 4.2 on käyty läpi teemahaastatteluiden tulokset teemoittain ja luku 4.3 käsittelee vertailuanalyysistä esiin nousseita havaintoja. Tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä käsitellään seuraavassa luvussa 5.

4.1 Tuntiopettajien rekrytointipolku tällä hetkellä Kalliolan kansalaisopistossa

Tällä hetkellä Kalliolan kansalaisopiston kurssiopettajien rekrytointipolku on opiston verkkosivuilla täytettävä lomake, johon pääsee *Ota yhteyttä*-sivupalkista. Lomakkeella on saateteksti, jossa kehoitetaan täyttämään lomakkeen tiedot ja rohkaistaan kertomaan omista vahvuuksista ja millaisia kursseja haluaisi opettaa. Lomakkeella pyydetään täyttämään pakotettuna perustietojen lisäksi avoimiin tekstikenttiin *tutkinto ja valmistumisvuosi, lyhyt kuvaus opetuskokemuksesta sekä miksi haluat Kalliolaan opettajaksi ja omat vahvuudet*. Lomake on sivuilla saatavilla ainoastaan suomen kielellä. (Kalliola 2022b.) Mobiililaitteella lomake on täytettävissä samanmuotoisena ja mobiilia käytettävissä sivu skaalautuu käyttäjäystävällisesti.

Toimeksiantajalta saatiin lisätietona hakemuksen jatkokäsittelyyn liittyvistä vaiheista. Kun rekrytointilomake täytetään ja lähetetään, se päättyy kansalaisopiston infosähköpostiin, josta sähköpostin käsittelijä välittää hakemuksen vastaavalle koulutuspäällikölle riippuen mahdollisen kurssin aiheesta. Haasteeksi on välillä koettu myös hakemuksen välittäminen oikealle koulutuspäällikölle. Koulutuspäälliköt jatkokäsittelevät oman alansa hakemukset ja päättävät hakijan edistämisestä rekrytointiprosessissa. Hakijamääriä ei tähän mennessä ole raportoitu, tiedossa on ainoastaan koulutuspäälliköiden kokemus asiasta. Kyseisiä seikkoja ei huomioitu tässä tutkimuksessa rajauksen vuoksi, joten mahdollinen kehitys esimerkiksi lomakkeen lähettämisen jälkeen, eli sen jatkokäsittely, jää jatkokehityskohteeksi.

4.2 Teemahaastatteluiden tulokset

Haastatteluiden ja niiden litteroinnin jälkeen alkoi aineiston analyysivaihe, jossa esiinnousteita useasti toistuvia mainintoja koodattiin. Koodaukset koottiin jo aiemmin valittujen teemojen ja uuden esiin nousseen teeman mukaan omiksi kokonaisuuksiin (kuvio 3). Teemoja oli alun perin seuraavat kolme: kiinnostus kansalaisopiston toimintaan ja aiempi tietämys opiston toiminnasta, työnhakuvaihe opiston verkkosivuilla ja työnhakulomakkeen käyttökokemus sekä yleinen kokemus rekrytointiprosessista. Toisen teeman kokonaisuus on lukijaystävällisyyden vuoksi jaettu kahteen osaan tulosten läpikäynnissä, eli opiston verkkosivujen käyttökokemukseen sekä työnhaun lomakkeen kokonaisuuteen, jossa tarkastellaan lomaketta yksityiskohtaisemmin. Viestinnän teemaa käsitellään myös omanaan, sillä siitä nousi useampia havaintoja haastatteluissa eri teemojen sisällä. Tässä luvussa käydään läpi haastatteluiden havainnot eli tulokset näitten viiden teeman osalta.



Kuvio 3 Esimerkkejä teemojen sisällä nousseista havainnoista

Haastateltavista käytetään sitaattien yhteydessä nimityksiä *Haastateltava 1*, *Haastateltava 2* ja niin edelleen anonymiteetin varmistamiseksi. Tuloksissa käytetään termejä lomake ja hakemus, joilla molemmilla tarkoitetaan Kalliolan opiston verkkosivuilla olevaa *Haluan opettajaksi, miten toimin* - sivua, jonka kautta opistolle voi laittaa kurssiehdotuksen ja hakea tuntipettajan töihin.

4.2.1 Kansalaisopistojen ja Kalliola opiston toiminnan tunnettuus

Kansalaisopistojen tunnettuutta tutkittiin teemahaastattelun ensimmäisessä teemassa. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, miten tuntipettajat ovat päätyneet hakemaan opistolle töihin, ja mistä ovat saaneet tiedon Kalliola opiston toiminnasta. Myös kansalaisopistojen toiminnasta yleisesti keskusteltiin, sillä usein aiempi kansalaisopistotoiminta oli johtanut tiettyyn opistoon hakeutumisen.

Kansalaisopistojen toiminta ja ympäristö oli pääsääntöisesti tuttua joko omasta kokemuksesta opiskelijana tai aiemman opetuskokemuksen kautta. Kalliolan opiston toiminta ei suoraan ollut haastateltaville tuttua oman opetus- tai opiskelukokemuksen kautta, vaan Kalliolan sivuille sekä työnhakuun oli päädytty hakukoneen kautta ja sijainnin perusteella niin sanotusti sattumalta.

Noin yleisesti kansalaisopistotoista tietää sen mitä nyt tietää, kun on joskus ollut kursseilla ja näin. (Haastateltava 2)

Kansalaisopistojen työnhakuun oli päädytty usein aiemman kokemuksen perusteella ja haastateltavat tiesivät entuudestaan esimerkiksi sen, minkä pituisia kursseja opistoilla voi opettaa. Tietoa tuntiopettajien työstä oli saatu myös tuttavilta. Useammalla haastateltavalla oli kokemusta tuntiopettajan työstä jostain muusta kansalaisopistosta. Koettiin, että kun johonkin opistoon on kerran päässyt ”sisään”, on erilaisia kursseja helpompi tarjota myös jatkossa muille opistoille. Myös tietämys opetusmahdollisuuksista oli tullut tutuksi muiden opistojen kautta.

Työnantajamielikuvasta haastateltavien keskuudessa ei herännyt kommentteja siitä, miten Kalliola opisto houkutteli heitä hakemaan, eli sivuston käyttökokemusta ei koettu kovin tärkeäksi tai merkittäväksi sen suhteen.

4.2.2 Kalliola opiston verkkosivujen käyttökokemus

Suurimmalle osalle haastateltavista tuntiopettajan työ oli jollain tasolla tuttua, ja he eivät kaivanneet etukäteen erityisemmin tietoa verkkosivuilta työstä, jota olivat hakemassa. Esiin nousi kuitenkin myös ajatus siitä, että jotain tietoa tuntiopettajan työstä olisi hyvä olla sivustoilla, mikäli kansalaisopiston toiminta ei olisi niin tuttua. Tällaisen tiedon löytymiseen sivustoilta arveltiin helpottavan empivän tai epävarman hakijan päätöstä ja uskallusta täyttää työn hakulomake opistolle. Tietoa esimerkiksi siitä, kaivataanko opettajan työssä jotain tiettyä pohjakoulutusta, olisi hyvä löytyä sivustoilta, jotta hakija tietää kannattaako edes yrittää hakea tuntiopettajaksi tai tarjota ideaansa.

Verkkosivuilla oli helppo navigoida haastateltavien mielestä ja työnhakulomake oli löytynyt helposti. Ajateltiin, että työnhaussa hakemisen helppous ja nopeus on tärkeää. Haastateltavilla oli kokemusta myös muiden opistojen työnhausta ja esiin nousikin havainto, jossa oli huomattu useiden opistojen sivustoilla työnhakuun liittyen olevan sähköpostilistaus eri alojen yhteyshenkilöistä. Mikäli opetettava aihe ei suoraan kohdennu tiettyyn alaan, voi hakijalla olla haastavaa löytää oikeaa yhteyshenkilöä ja usein viestiä on jouduttu välittämään opistojen sisällä. Tätä ei ollut koettu kuitenkaan merkittäväksi hidasteeksi työnhaussa, sillä asia oli saatu hoidettua näissäkin tapauksissa.

No se jotenkin löytyi musta yllättävän helposti tai mä olin yllättynyt, kun mä aloin siis lähinnä etsimään niinku yhteystietoja, että kehen voisin olla yhteydessä. Siellä olikin toi tommoinen lomake sitten millä haettiin. Niin se tuli sieltä, kun siellä oli selvä otsikko, että opettajaksi Kalliolaan. (Haastateltava 2)

Kovinkaan vahvaa muistijälkeä opiston verkkosivustot eivät olleet jättäneet käyttäjiin. Pääsääntöisesti sivustoja luonnehdittiin selkeiksi ja yksinkertaisiksi. Sivustoilta oli etsitty tietoa tuntiopettajan työstä ja päätelty omia opettamismahdollisuuksia esimerkiksi kurssitarjonasta.

4.2.3 Kalliola opiston työnhakulomake

Kalliolan opiston työnhaun lomaketta luonnehdittiin yksinkertaiseksi, riisutuksi versioksi ja helppokäyttöiseksi. Lomake koettiin helposti lähestyttäväksi ja haastateltavat ajattelivat, että se on niin sanotusti matalankynnyksen tapa hakea tuntiopettajaksi. Kokonaisuudessaan lomake koettiin paremmaksi tavaksi hakea töitä, kuin esimerkiksi avointen hakemusten lähettäminen sähköpostitse.

Kuten jo aiemmin todettiin, haastateltavien mielestä työnhaun selkeä lomake oli haastateltavien mielestä hakijaystävällinen, sillä hakijan ei tarvitse erikseen etsiä yhteistietoja tai arpoa kenelle avoimen hakemuksen voi toimittaa opistolle.

Lomake sai kiitosta sen joustavuuden osalta, sillä avoimet tekstikentät antavat vapauden kertoa itsestään ja osaamisestaan omin sanoin. Kuitenkin lomakkeen ollessa niinkin yksinkertainen, osa haastateltavista koki, ettei lomakkeella saa tuotua esiin omaa kokemustaan riittävästi. Lomakkeella ei ole tietoa, kuinka paljon tekstiä tai merkkejä avoimissa kohdissa pystyy täyttämään ja se saattaa hämmentää hakijaa.

Mutta musta toi oli hyvä kuitenkin tommoinen lomake, kun se ei ollut mikään sen isompi hakemus, niin musta se oli riittävä, koska siinä oli tavallaan tilaa tiedustella ja esittää asiansa ja sitä kautta saada ne vastaukset. (Haastateltava 2)

Lyhyt lomake koettiin hyväksi, sillä työnhaussa turhauttavaa voi olla täyttää useita kohtia. Esimerkiksi esiin nousi työnhaussa yleisesti lomakkeet, joissa joutuu täyttämään työ- ja koulutuskokemuksen yksitellen kohta kohdalta.

Ku aattelee yleensä tota työhakua, miten niinku tai siis mitä mäkin oon sitten hakenut jotain töitä, niin siellähän pitää sitten kaikki tutkinnot laittaa, kun mulla useampi tutkinto niin vähä eri työnantajia, niin siinähän kestää ikuisuuden sitten tehdä se hakemus, että tähän on nyt sitten tosi simppele. Että, siis toisaalta ihan hyvä, mutta kyllä mä nyt ehkä laittaisin tähän sitten pari lisäkohtaa. (Haastateltava 1)

Lomakkeelle ei siis toivottu pituutta, eli haastateltavat kokivat, että lomakkeen on hyvä olla selkeä ja lyhyt, mutta muutamia lisäyksiä toivottiin. Liitteiden lisäämisen mahdollisuuden puuttuminen lomakkeella tuli esiin usean haastateltavan kohdalla ja sitä olisi kaivattu, jotta hakijana pystyisi lisäämään esimerkiksi ansioluettelon tai videoesittelyn itsestään. Selkeä kohta linkille olisi myös oltu toivottava, sillä se on nykyään yleistä työnhaussa.

Toinen kehitysidea oli mahdollisuus täyttää valikossa mahdollinen osaaminen eri koulutusaloista tai muista taidoista. Opetettavien aineiden listaus ja niistä muodostuva monivalintakysymykset aiheesta voisi olla toimiva, jolloin hakijalle voi myös tulla käsitys siitä, millaisia aineita opistolla opetetaan.

Myös esiin nousi se, ettei lomakkeella itsessään saa olla liikaa informaatiota, joka saattaa vain hämmentää hakijaa. Kuitenkin haastatteluissa nousi esiin se, että lisäinfoa olisi hyvä olla edes siitä, mitä aineita opistolla voi opettaa ja mitä tuntiopettajan työhön sisältyisi, mikäli päättää hakea.

Kahdella haastateltavalla ei ollut suomen kielen taitoa ja heidän osaltaan lomakkeen täyttö oli tapahtunut kääntäjän avulla, mutta olivat täyttäneet lomakkeen englanniksi. Tämä oli osaltaan aiheuttanut huolta, että saavatko vastausta laisinkaan. Kommenttina luonnollisesti oli, että sivusto olisi hyvä olla myös englanniksi, mikäli mahdollista.

4.2.4 Hakijakokemus ja työnantajamielikuva rekrytointiprosessissa

Työnantajamielikuvaa käsiteltiin haastatteluissa pääsääntöisesti rekrytoinnin kokonaisuuden osalta. Kuitenkin mielikuvaan oli vaikuttanut vahvasti myös työnhaun jälkeiset työnantajan toiminnot. Hakijakokemuksen koettiin sisältävän myös haun jälkeiset tapahtumat, joista nousi esiin esimerkiksi viestintä.

Yleisesti työnantajamielikuvaa ja hakijakokemusta kuvailtiin positiiviseksi. Osalla haastateltavista oli kokemuksia nopeasta yhteydenotosta heti hakemuksen lähettämisen jälkeen, joka osaltaan lisää positiivista hakijakokemusta ja parantaa työnantajamielikuvaa. Toisaalta kokemuksia oli myös pitkästä viiveestä hakemuksen lähettämisen jälkeen, jolloin kokemus oli aiheuttanut hämmennystä, kun henkilökohtainen yhteydenotto olikin tullut kuukausien jälkeen. Yhden haastateltavan kokemus oli, ettei hakisi uudestaan, kun ei ollut saanut henkilökohtaista yhteydenottoa pitkään aikaan hakemuksen lähettämisen jälkeen. Kokemus yleisesti oli se, että yhteydenoton tulisi tapahtua melko pian hakemuksen lähettämisen jälkeen, eikä viive työnhaussa ole ikinä edullista työnantajamielikuvan kannalta.

Lomakkeen täytön jälkeen hakijalle tulee vahvistusviesti, että lomake on saapunut ja se käsitellään, jonka koettiin olevan minimivaatimus työnhaussa. Tämä koettiin positiivisena verrattuna esimerkiksi sähköpostein lähetettyihin avoimiin hakemuksiin, joihin hakijat välttämättä eivät ikinä saa vastausta tai kuittausta viestin vastaanottamisesta.

Useimmissa sivustoissa on sähköposti, johon voi lähettää hakemuksen, mutta en ole kovin vakuuttunut niistä, sillä kun lähetät sähköpostin välittämättä et saa vastausta. Ja tässä lomakkeessa oli positiivista, kun on se lähettänyt, siitä sai heti vahvistuksen, että se on mennyt perille ja että sitä käsitellään eteenpäin. (Haastateltava 4)

Hakijakokemukseen koettiin vaikuttavan positiivisesti henkilökohtainen kohtaaminen työnhaun aikana, jolloin tulevalle työntekijällä on arvostettu olo prosessin alusta alkaen. Sujuva ja ripeä prosessi lisää positiivista hakijakokemusta haastateltavien mielestä. Myös joustava tapa käsitellä jokaisen hakijan kurssiehdotuksia koettiin miellyttäväksi.

Hakijakokemuksen termi yhdistettiin pääsääntöisesti haastateltavien kokemuksiin viestinnästä, ei niinkään hakemuksen täyttämiseen verkkosivuilla tai hakemuksen löydettävyyteen. Viestintä koettiin siis suurelta osalta vaikuttavan työnantajamielikuvaan, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Viestinnän aiheen tulokset ovat käsitelty tarkemmin seuraavassa luvussa.

4.2.5 Viestintä osana työnantajamielikuvaa

Teemahaastatteluun ei ollut alun perin suunniteltuna kysymyksiä liittyen rekrytointin viestintään, mutta jokaisessa haastatteluissa aihe nousi esiin jollain tasolla. Tästä syystä haastateltavien kokemuksia viestinnästä on aihetta käydä läpi tuloksien ja kehitysehdotusten osalta. Haastateltavat kertoivat, etteivät he olleet yhteydessä opistoon erikseen rekrytointiprosessin tiimoilta, eli viestinnän kokemukset liittyivät suoraan rekrytointiin ja sen jälkeiseen toimintaan.

Haastatteluista nousi esiin yhteneväinen huomio viestinnän tärkeyden osalta. Viestintää pidettiin erityisen tärkeänä hakuprosessin aikana ja myös sen jälkeen. Viestintä ja kommunikatio oli isossa roolissa sekä rekrytointiprosessin että sen jälkeisen toiminnan osalta. Lomakkeen lähettämisen jälkeinen ripeä viestintä lisäsi hakijakokemuksen positiivisia tuntemuksia.

Viestintä koettiin tärkeäksi myös rekrytointiprosessin jälkeen. Sähköpostitse tapahtuva viestintä koettiin osakseen katkonaiseksi ja esimerkiksi puhelimitse tai kasvotusten tapahtuva viestintä oli koettu helpommaksi ja sujuvammaksi.

Viestinnän viive oli aiheuttanut pohdiskelua ja hämmennystä haastateltavien keskuudessa ja se osaltaan vaikutti hakijoiden kokemukseen työnantajakuvasta.

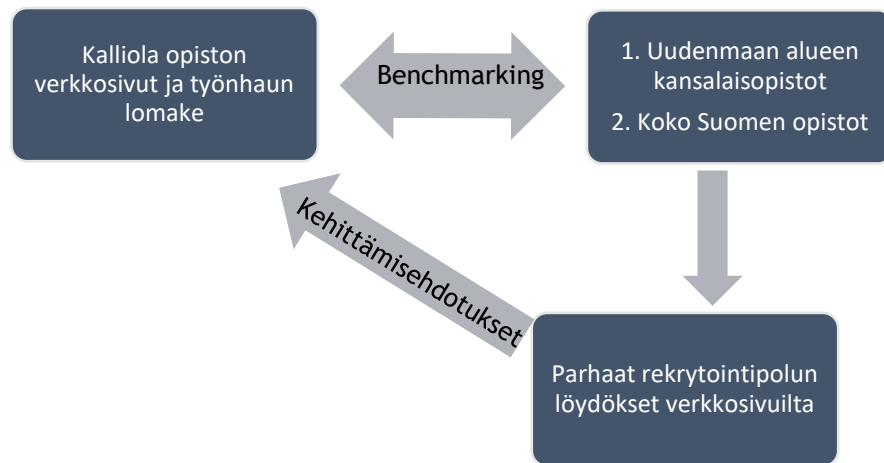
Sen pitäisi olla huomattavasti nopeampaa tavallaan sen reagoinnin, tai ainakin tulla ensimmäinen viesti sillä tavalla, että joo, kiitos tästä hakemuksesta ja me ollaan nyt käyty sitä läpi ja katsotaan, että miten edetään asian kanssa. (Haastateltava 3)

Rekrytointiprosessissa oli joidenkin haastateltavien osalta ollut viivettä hakemuksen lähettämisen ja mahdollisen työtarjouksen välillä useita kuukausia. Osalla haastateltavista prosessi oli edennyt hyvinkin nopeasti. Mikäli rekrytointiprosessin viive oli useita kuukausia, koettiin se huonontavan työnantajamielikuvaa ja hakijakokemusta.

4.3 Muiden opistojen rekrytointipolut vertailuanalyysissä

Muiden Suomessa toimivien kansalaisopistojen toimintaa rekrytointin osalta tarkasteltiin vertailuanalyysillä eli benchmarking-mallilla. Tutkimusvaihe toteutettiin joulukuussa 2022 ja opistojen yhteystiedot löydettiin Kansalaisopistojen liiton verkkosivuilta. Vertailuanalyysi toteutettiin tutkimalla kansalaisopistojen verkkosivuja ja sieltä löytyviä mainintoja avoimista työpaikoista tai tuntityöopettajan työmahdollisuuksista. Erityisesti kiinnitettiin huomiota

opistojen mahdollisiin urasivustoihin ja rekrytointipolkuihin. Tarkastelu aloitettiin Uudenmaan alueen opistojen verkkosivuilta ja laajennettiin sen jälkeen koko Suomen alueen opistoihin. Verkkosivut tarkasteltiin kaikkien 176 opistojen osalta työnhaun näkökulmalla. Tarkastelulla saatiin laaja käsitys Suomessa toimivien kansalaisopistojen rekrytointipoluista. Tarkastelussa oli erityisesti se, miten helppo sivustoilta on löytää rekrytointipolkua, avoimia työpaikkoja tai tietoa tuntiopettajan työmahdollisuuksista. Tutkija toteutti vertailuanalyysin työnhakijan näkökulmasta, eli miten toimisi työnhaun osalta jokaiselle verkkosivulla. Parhaista löydöksistä lähdettiin kehittämään ideoita Kalliola opiston rekrytointipolkuun. Yksinkertaistettu benchmarking prosessi on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4 Tutkimuksen benchmarking prosessi

Tutkimusvaiheessa selvisi, että opistojen välillä on suuria eroja sekä verkkosivujen käyttäjäystävällisyyden sekä tiedon löytymisen osalta. Joidenkin opistojen sivuilla oli helppo navigoida etusivulta samantyylliselle lomakkeelle kuten Kalliolan opistossa, jossa pääsee täyttämään tietonsa ja ilmaisemaan kiinnostuksen tuntiopettajan paikasta. Joillakin verkkosivustoilla oli haastava navigoida ja yhteystiedot tai rekrytointilomake löytyi monen klikkauksen takaa. Havaintojen koostetta voi tarkastella taulukossa 2. Taulukkoon on merkitty + -symbolein havainnot, jotka tutkija on kokenut edistävän positiivista hakijakokemusta jollain tapaa. Positiivista hakijakokemusta on tutkija arvioinut vertailuanalyysissä havainnoitsijan näkökulmasta, mutta myös samoja hyväksi koettuja havaintoja on noussut esiin teemahaastatteluista. Kyseisiä hakijakokemusta edistäviä havaintoja on hyödynnetty kehittämistehtävässä.

Useita havaintoja	Muutamia havaintoja	Harvemmin havaittu tai ei ollenkaan
Vain opiston yhteystiedot rekrytointiin liittyen	+ Tieto tietyn alan opettajan tarpeesta	+ Englanninkieliset sivustot
+ Erilaisia ja eripituisia Webropol tai Google Forms avoin hakemuslomakkeita	+ Tarkempia tietoja kurssien mahdollisista pituuksista	+ Tietoa mahdollisen rekrytointiprosessin aikataulusta
Kurssitoive lomake opiskelijoille	+ Tarkempia tietoja kurssisuunnittelu aikataulusta	+ Tarkkaa tietoa opettajan työmahdollisuuksista, esim. palkkahaarukasta
Maininta uusien opettajien tarpeesta → ohjaus olemaan yhteydessä opistoon	Verkkosivujen käyttöhaasteita, lomake vaikea löytää	

Taulukko 2 Eri tason havaintoja rekrytointipoluista kansalaisopistojen verkkosivuilla

Enimmäkseen sivuilla voi havaita maininnan, että tarvetta uusille opettajille on, jonka yhteydessä kehoitus olemaan rohkeasti yhteydessä opistoon. Tämän maininnan yhteydessä ei välttämättä ollut suoraa linkkiä yhteystietoihin tai tietoa, keneen tulee olla yhteydessä työnhakutilanteessa. Työnhakijan voi olla vaikea hahmottaa, kenelle yhteydenottopyyntö tulee laittaa tai mitä itsestään tulee kertoa ”hakemuksella”. Tule meille töihin tai opettajaksi opistoon? -linkkien takaa saattaa löytyä henkilölistausta eri alojen mukaan tai opiston yleiset yhteystiedot.

Havaintoja tehtiin myös kurssitoive -maininnoista sivustoilla. Nämä ohjasivat kuitenkin enemmän esittämään toiveita opiskelijan näkökulmasta. Joillakin sivuilla oli maininta, että samalla yhteydenotolla voi ilmaista myös kurssiehdotuksen, jota haluaisi opettaa. Osalla opistoista ei ollut mainintaa mahdollisesta rekrytointimahdollisuudesta tai tuntiopettajien tarpeesta, jolloin opiston sivuilla oli mahdolliseen rekrytointiin liittyen opiston yhteystiedot. Muutamalla opistolla oli maininta tarkemmin siitä, minkä alan opettajia he tällä hetkellä etsivät, esimerkiksi ryhmäliikuntaohjaajien tarpeista oli mainintoja. Osalla opistojen sivustoista oli eriteltynä tarkemmin, millaisia ja minkä pituisia kursseja kansalaisopistolla on mahdollista opettaa, sekä osalla myös tarkempia aikatauluja siitä, milloin syksyn ja kevään kurssit suunnitellaan. Opistoilla ei ollut lomakkeella tietoa siitä, miten tai milloin opistolta ollaan yhteydessä, toki lomakkeen lähettämisen jälkeistä viestintää tässä benchmarkingissa ei otettu huomioon.

Yleinen havainto opistojen sivuilta oli, että harvalla opistolla oli englannin tai muun kielisiä sivustovaihtoehtoja, pois lukien ruotsinkielisten opistojen sivustot, jotka olivat saatavilla ruotsin ja suomen kielellä. Työhaun lomakkeilla saattoi esiintyä kysymyksiä mahdollisesta kielitaidosta, eli millä kielillä pystyisi opettamaan. Harvalla sivustolla myöskään oli mainintaa tuntiopettajien palkkahaarukasta tai tarkemmin työkuvausta.

Useammalla opistolla oli käytössä kurssitoive tai avoin hakemus -lomake, jonka täyttämällä tuntiopettajan töitä pystyi hakemaan. Käytössä olivat Webropol sekä Google Forms -kyselylomakkeet. Lomakkeissa oli eroja pituuden sekä kysymysten osalta. Lomake saattoi yksinkertaisuudessaan sisältää kysymyksiä hakijan yhteystiedot ja yhden avoimen vastausvaihtoehdon, kun taas toisilla lomakkeilla oli eritelty tarkasti kurssin mahdollinen ajankohdasta kurssin toteuttamiseen tarvittaviin tiloihin. Muutaman opiston osalta nousi tutkijan mielestä varteenotettavia malliesimerkkejä rekrytointilomakkeista, joiden ominaisuuksia hyödynnettiin kehittämistehtävässä uudistetun lomakkeen ideoinnissa. Aihetta käsitellään lisää johtopäätöksissä sekä kehittämisehdotuksissa.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimustulosten eli teemahaastatteluiden ja benchmarkingin perusteella Kalliola opiston verkkosivustot ja työhaun lomake palvelevat työnhakijaa hyvin myös nykyisellään. Tutkija voi todeta, että myös teoriapohjaan perustuen valintamuotoilun näkökulmasta opiston sivusto on helppokäyttöinen, eikä niillä esiinny merkittävää kitkaa. Kuitenkin kehityskohteita ilmeni tutkijan näkökulmasta sekä aineiston tuloksien perusteella, joita käydään läpi tarkemmin seuraavassa luvussa 6. Tässä luvussa käydään läpi teoriapohjaan peilautuvia tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä.

Tavoitteena selkeä, riittävän informatiivinen ja helposti löydettävä työhaun lomake

Kuten aiemmin todettiin, kansalaisopisto toiminta on merkittävää kunnille ja sen asukkaille. Kansalaisopistolla on mahdollisuus tarjota ja suunnitella opiskelijoille erilaisia kursseja kurssitoiveiden tai opettajien osaamisen perusteella. Kansalaisopistot voivat tarjota työllistymismahdollisuuden alansa asiantuntijoille tuntiopettajan roolissa. Usein opistolla toimivien tuntiopettajien työskentely muotoutuu pidetyn kurssin pituuden ja ajankohdan mukaan. Kuten Hietala ym. (2022) ovat kuvanneet avoimen hakemuksen hyötyä tilanteessa, jossa uusien osaajien tarve on jatkuvaa tai tarpeen realisoitumisesta ei ole varmuutta, on näin ollen myös kansalaisopisto ympäristössä avoimen hakemuksen hyödyt todettavissa. Opiston kurssitarjonta on muokattavissa ja opetusmahdollisuuksia on erilaisia, joten myös avoimen haun kautta hakeminen on tarpeeksi joustavaa sekä hakijan, että opiston tarpeiden kannalta. Joustava

hakeminen koettiin tärkeäksi myös haastateltavien keskuudessa, joten voidaan todeta, että opistojen tulisi pitää rekrytointipolku nykyisellään joustavana ja avoimen haun kautta tapahtuvana.

Kuten Krug (2014, 63) toteaa, verkkosivustoilla helpon navigoinnin merkitys korostuu ja antaa samalla uskottavan kuvan organisaatiosta verkkosivujen taustalla. Vertailuanalysissä osalla sivustoilla oli vaikeuksia navigoida tai löytää haluttuja toimintoja. Kalliola opiston sivut tutkija sekä haastateltavat kokivat helposti navigoitaviksi ja halutut toiminnot löytyivät sivustolta helposti. Valintamuotoilun näkökulmasta työnhaun lomake on helposti löydettävissä opiston verkkosivuilta ja helppokäyttöinen, eikä siinä esiinny ”kitkaa”, joka estäisi hakijoita käyttämästä lomaketta. Helppo ja yksinkertainen palvelu lisää käyttäjän alttiutta täyttää lomake. Tällaisten kitkaa aiheuttavien toimintojen vähentäminen lisää ihmisten halukkuutta palvelun käyttöön (Service ym. 2014, 12), eli tässä tilanteessa työnhaun lomakkeen täyttöön. Lomake oli haastateltavien mielestä selkeä ja lomake ei ollut liian pitkä, joten työnhakijan näkökulmasta työnhaku lomakkeen kautta on vaivatonta. Kuitenkin lomakkeelle ja sinne päättymisen edistämiseksi voisi lisätä työnhaun houkuttelevuutta valintamuotoilun keinoin. Erilaisia keinoja on esitelty tarkemmin seuraavassa luvussa erilaisten kehittämissuositusten muodossa.

Teemahaastatteluissa kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, ettei Kalliola opiston työnhaun lomaketta tulisi pidentää merkittävästi, mutta selkeyttä ja pieniä lisäyksiä olisi toivottava tehdä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työnhaun lomake tulee olla vaivaton ja yksinkertainen täyttää. Vertailuanalysissä nousi tutkijan mielestä joillakin verkkosivuilla esiin hyvin suunniteltuja työnhaun lomakkeita. Käytännöllisiä hakulomakkeen ominaisuuksia oli tutkijan mielestä esimerkiksi valintavalikot eri aineista, joita hakija voisi opistolla opettaa. Kyseisen toiminnon tarpeellisuus nousi esiin myös teemahaastatteluissa. Vertailuanalysissä myös havaitut lyhyet ”tietopaketit” hakulomakkeen alussa opiston toiminnasta ja opettajien määristä antaa tutkijan näkökulmasta hakijalle hyvää informaatiota kuitenkin sekoittamatta liikaa tietoa kysymysten sekaan.

Valintamuotoilulla voidaan muokata ihmisten päätöksenteon ympäristöä, esimerkiksi verkkotalustoilla. Valinta-arkkitehtuuri on konteksti, jossa ihmiset tekevät päätöksiä. Tuuppaus sen sijaan on mikä tahansa valinta-arkkitehtuurin osa, joka muuttaa ihmisten käyttäytymistä ennustettavalla tavalla rajoittamatta vaihtoehtoja tai muuttamatta merkittävästi heidän taloudellisia kannustimiaan. (Thaler & Sunstein 2021, 8.) Voidaan huomata, että myös opinnäytetyön toimeksiantajan verkkosivuista ja työhakulomakkeesta vastaava ja suunnitteleva henkilö tai henkilöstö on valinta-arkkitehti, sillä mahdolliset työnhakijat tekevät päätöksiä sivustoilla. Sivusto voi edistää henkilöä täyttämään työnhaunlomake, täyttämään lomakkeen tietyllä tavalla - tai jättää hakematta työtä kokonaan.

Nykyisellään Kalliola opiston hakulomakkeella ei ole mahdollisuutta lähettää liitetiedostoja, eli hakijan ei ole mahdollista liittää esimerkiksi tarkempaa ansioluetteloaan hakemukseen halutessaan. Tällainen muutos oli kuitenkin toivottava kaikkien haastateltavien keskuudessa ja se koettiin tärkeänä kehityskohteena, sillä omaa osaamistaan haluttiin tuoda hakemuksella esiin paremmin. Mikäli liitteen lisäämiselle on mahdollisuus, luultavasti sen lisäys koetaan oletuksena, jolloin hakijat suuremmalla todennäköisyydellä lisäävät esimerkiksi ansioluettelonsa hakemukseen. Schneider ym. (2018, 72) mukaan digitaalisissa ympäristöissä tuuppauksia voidaan toteuttaa suhteellisen alhaisin kustannuksin, sillä järjestelmän suunnittelijat voivat yleensä helposti muokata järjestelmän käyttöliittymää, joten liitteen lisäysmahdollisuus tulisi lisätä lomakkeelle. Muut työnhaun lomakkeen tiedot tulisi olla pakollisina, kuten myös Honkanen (2016, 312-315) sekä Thaler ym. (2010) huomauttavat tämän olevan tehokas valintamuo- toilun keino, kun halutaan ohjata ihmisten toimintaa. Kun kaikki lomakkeen tiedot tulee täyt- tää ennen lähettämistä, ohjaa se hakijaa täyttämään lomakkeen kaikki kohdat.

Työnhaussa tulisi nykyään huomioida erityisesti hakemisen helppous mobiililaitteilla. Työn- haun lomakkeen tulee skaalautua mobiililaitteelle yhtä kuin tietokoneen päätteelle. Opiston- verkkosivut toimivat hyvin myös mobiililaitteella käytettäessä ja tämä tulisi huomioida myös jatkossa mahdollisten lomakkeen muutosten myötä. McCarthy ym. (2017, 1706) toteavat laa- jassa kirjallisuuskatsauksessaan myös sen, että mobiililaitteiden käyttö työnhaussa, myös esi- merkiksi erilaisten valintaprosessiin liittyvien testien tekeminen, yleistyy koko ajan.

Rekrytointipolulle päätyminen ja siitä muodostuva hakijakokemus

Tutkimuksen haastatteluissa selvisi, että kansalaisopistojen toiminta oli tuttua joko omista aiemmista kokemuksista oppilaina tai aiheesta oli kuultu tuttavalta. Vertailuanalyysissä eri opistojen sivustot eivät suurelta osin ”puhutelleet” hakemaan opistolle töihin tai työnhakuun oli vaikea päätyä sivustoilla. Tästä syystä mahdollinen tieto tuttavilta tai omat kokemukset korostuvat myös työnhaussa. Kuten aiemmin on esitelty Service ym. (2014, 5) näkemyksiä siitä, että usein ihmisten toimintaa muokkaavat ihmiset, joiden kanssa ollaan tekemisissä. Verkostojen avulla voi siis tavoittaa laajan määrän ihmisiä. Verkostot, joita opiston opiskeli- joilla löytyy, voisi hyödyntää myös rekrytoinnin osalta esimerkiksi sosiaalisen median avulla.

Benchmarking vaiheessa voitiin havaita huomattavia eroja kansalaisopistojen verkkosivujen välillä ja erityisesti erilaisia työnhaunpolkuja - tai niiden puuttumista - oli havaittavissa. Ulko- puolisen ja työnhakijan näkökulmasta tarkasteltuna osalla opistoista ei ollut mitään mainintaa työmahdollisuuksista, jolloin hakijan tulee ”uskaltaa” laittaa esimerkiksi avoin hakemus valit- semaansa sähköpostiosoitteeseen. Työnhakijan näkökulmasta on matalampi kynnys täyttää työnhakuun tarkoitettu lomake sivustolla, kuin lähettää avoin hakemus sähköpostitse. Kuten haastatteluissakin selvisi, usein avoimiin hakemuksiin ei olla saatu vastauksia, joka ei edistä positiivista hakijakokemusta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että viestintä rekrytoinnin

etenemisestä ja rekrytinnin aikana luo positiivista hakijakokemusta. Esimerkiksi Hietala ym. (2022) painottavat, hakijakokemukseen vaikuttavaa viestintää hakuprosessin aikana ja sitä, että hakijan on hyvä tietää hakemuksen vastaanottamisesta sekä siitä, millä aikataululla rekrytointi etenee.

Haastateltavien keskuudessa hakijakokemus koettiin yleisesti positiiviseksi rekrytointiprosessin aikana, mutta haastatteluissa heräsi tutkijalle kyseenalaistus tasalaatuisesta rekrytinnista. Luultavasti sillä, milloin hakijat ovat laittaneet hakemukset opistolle, vaikuttaa osaltaan yhteydenoton viiveeseen. Organisaation kuin organisaation tulisi panostaa tasalaatuisen rekrytointiin ja asettaa työnhakuun selkeät aikataulut. Kun kaikille sama prosessi, vastausaika sekä viestintä antaa se työnantajasta reilun mielikuvan. Viestintä rekrytointiprosessin aikana saattaa vaikuttaa merkittävästi työnantajamielikuvaan ja siihen opistolla voitaisiin panostaa entisestään.

Haastatteluissa selvisi, työnantajamielikuva rakentuu jo rekrytointiprosessin aikana ja vaikka pääosin haasteltavat kuvailivat hakijakokemustaan positiiviseksi, ei tutkimuksessa selvinnyt miten hakijakokemus on muodostunut hakijoiden keskuudessa, jotka eivät ole työllistyneet opistolle tuntiopettajiksi. Viestintä rekrytointiprosessissa on ei-valittujen osalta kriittistä, joka tapauksessa hakijakokemus voi olla negatiivinen mahdollisen hylkäyksen myötä, mutta hyvällä viestinnällä voidaan pyrkiä positiivisempaan suuntaan. Kuten aiemmin on esitelty Upadhyay ja Khandelwalin (2018, 256) artikkelissa tekoälyn hyödyntämistä rekrytointiprosessissa, myös hylättyjen hakijoiden kokemusta voidaan mitata tekoälyn avulla. Rekrytointiprosessin kehittämiseksi tekoälyllä voidaan kerätä ja antaa palautetta hakijakokemuksesta rekrytoijalle. Voidaan tehdä johtopäätös, että hakijakokemusta voidaan parantaa riittävällä viestinnällä rekrytointiprosessin aikana.

Lopuksi tutkija arvioi tuuppausten tarpeellisuutta työnhaun näkökulmasta, sillä jos tavoitteena on se, että halutaan houkutella mahdollisimman moni hakemaan työtä, voi seuraavista esitellyistä kehittämis ehdotuksista poimia mahdollisesti kaikki muutokset käyttöön. Mutta rekrytointipolun kehittämisessä valintamuotoilun avulla tavoitteena ei ehkä ensisijaisesti ole se, että tuupataan kaikkia hakemaan, vaan se että, soveltuvat henkilöt hakisivat herkemmin. Tavoitteena myös tuupata hakijaa tilanteessa, jossa epäröi ja tästä syystä hakemisesta tulee tehdä helppoa, selkeää sekä tarpeeksi informatiivista. Tuuppausten ei tarvitse olla isoja muutoksia vaan pieniä hienosäätöjä.

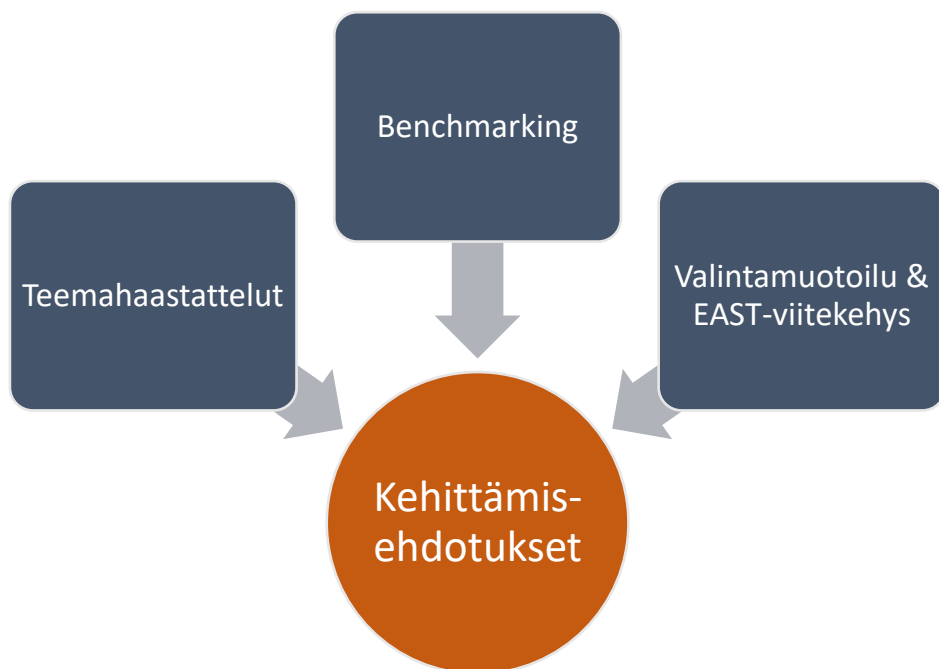
6 Kehittämis ehdotukset rekrytointipolulle valintamuotoilua hyödyntäen

Tässä luvussa käydään läpi konkreettiset kehitysehdotukset Kalliola opiston verkkosivujen sekä työnhaun lomakkeen osalta. Kehittämistehtävän tuotoksena muodostui uudistettu

työhaun lomake Kalliolan opiston verkkosivuille sekä muita ideoita tuntiopettajien työhaun vauhdittamiseksi, kuten esimerkiksi ehdotus verkkosivuilla toteutettavasta rekrytointikampanjasta. Ehdotukset ja mahdolliset muutokset on pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisina ja helppoina toteuttaa myös nykyiselle verkkosivujen käyttöliittymälle. Alun perin toimeksiantajan toiveena oli kehittää työhaun lomaketta, mutta kehitysehdotuksia on esitetty erikseen myös verkkosivuille, niiden linkittyessä vahvasti rekrytointipolun kokonaisuuteen. Seuraavissa alaluvuissa on esitelty erikseen kehitysehdotukset sekä verkkosivuille että työhaun lomakkeelle. Koosteet ehdotuksista löytyy lukujen 6.1 ja 6.2 lopuissa. Kertauksena kehittämisehdotuksia silmällä pitäen opinnäytetyön kehittämiskysymykset olivat:

- Millainen hakijakokemus opiston rekrytointipolusta muodostuu?
- Millä keinoin hakijakokemusta saataisiin parannettua, mikäli sille on tarvetta?
- Mitä informaatiota työhaunlomakkeella tulisi olla, jotta se palvelisi hakijoita paremmin?

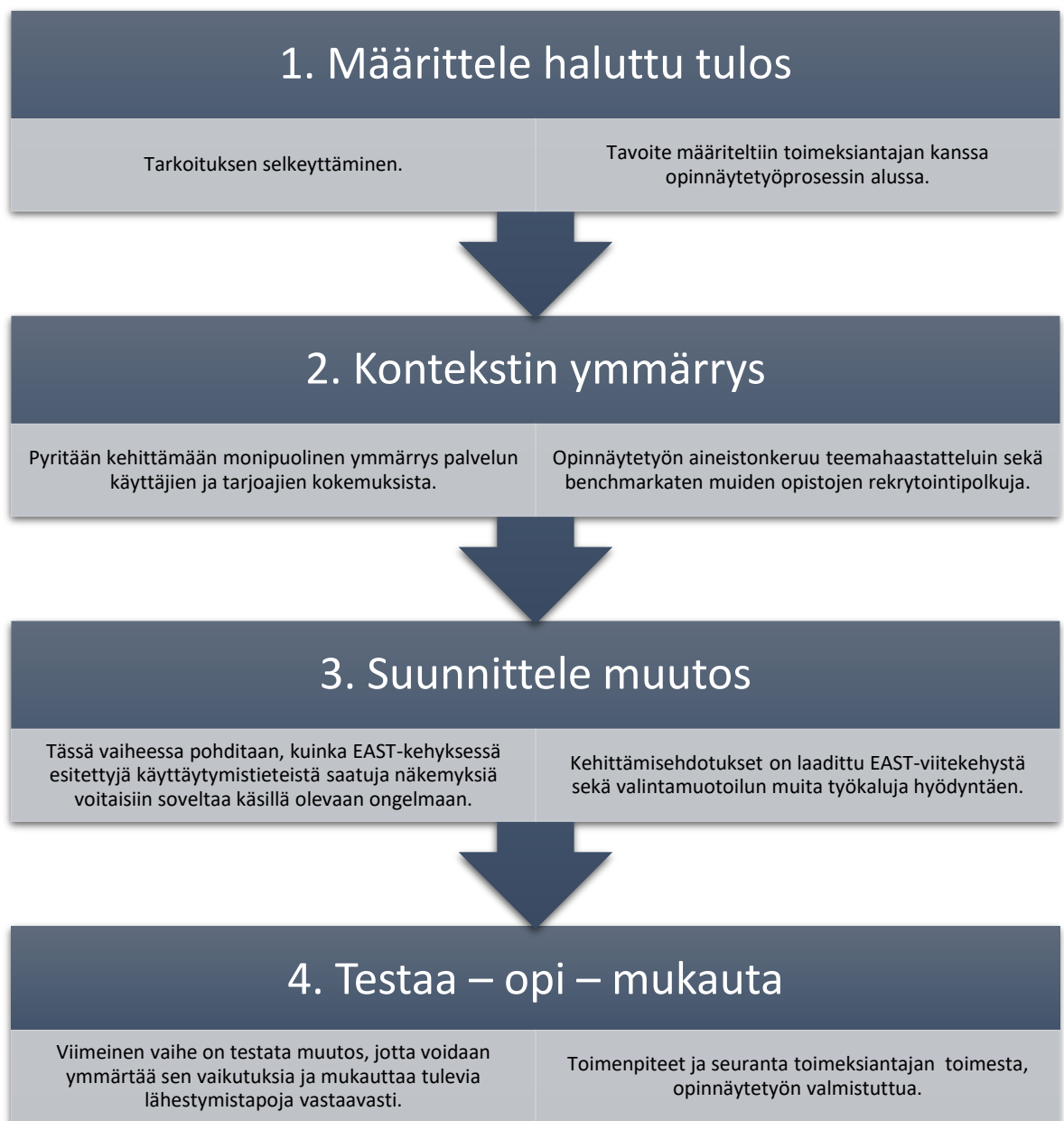
Kehittämisehdotukset pohjautuvat opinnäytetyön tietoperustan tutkimuspohjaan sekä tutkimustuloksista nousseisiin teemoihin. Kehittämiskysymyksiin etsittiin vastauksia teemahaastatteluilla sekä vertailuanalyysillä ja näiden vastauksien avulla hakijalle näkyvälle rekrytointipolulle esitetään konkreettisia ratkaisuja eli kehittämisehdotuksia, joita opisto voi toteuttaa jatkossa. Kehittämisratkaisuja on ideoitu pohjautuen valintamuotoilun keinoihin ja EAST-viitekehukseen, mutta kehitysehdotuksia on poimittu myös teemahaastatteluista nousseista tuloksista sekä muiden kansalaisopistojen rekrytointipolkujen malleista (kuvio 5).



Kuvio 5 Kehittämisratkaisujen ideointi

Kehittämistyön tavoitetta käytiin läpi toimeksiantajan kanssa opinnäytetyöprosessin myös ollessa jo käynnissä. Toimeksiantajan kanssa käydyistä keskusteluista nousi esiin, että opiston rekrytointialusta on mahdollisesti muuttumassa jollain aikajänteellä, ja käyttöön otettava järjestelmä tukee muun muassa rekrytinnin raportointia paremmin, kuin lomakkeen kautta lähetetyn hakemuksen verkkoalusta. Kuitenkin myös nykyinen lomake on toimeksiantajan mukaan muokattavissa helposti, mikäli muutoksia kaivataan nopealla aikataululla. Lomakkeen muokattavuus tukee opinnäytetyön kehitysehdotuksia, joiden avulla pieniä muutoksia voidaan toteuttaa käytännössä. Työhaun lomake oli keskiössä, kun tutkimusta toteutettiin, mutta tutkimuksesta nousseiden havaintojen mukaan myös kokonaisuudessaan verkkosivut vaikuttavat kokonaisuuteen. Tästä syystä myös verkkosivujen kehitysehdotuksia on esitetty useampia tukemaan toimeksiantajan rekrytointipolkua.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä eteni EAST:n avulla seuraavan prosessin mukaan (kuvio 6). EAST-viitekehys tarjoaa keinoja muokata ihmisten käyttäytymistä ja opinnäytetyön kehittämisehdotuksista osa perustuu viitekehyksen tarjoamiin ohjeisiin ja opastuksiin. EAST:n mukaan toiminnasta tulisi tehdä mahdollisimman helppoa, houkuttelevaa, sosiaalista ja oikea aikaista, jolloin voidaan vaikuttaa ihmisten halukkuuteen ja mielenkiintoon hakea esimerkiksi työpaikkaa.



Kuvio 6 EAST-kehittämiprosessi opiston rekrytointipolulle, mukaillen CIPD (2015, 43)

6.1 Verkkosivujen kehitysehdotuksia

Kalliola opiston verkkosivut koettiin haastateltavien mielestä ja tutkijan vertailuanalyysin perusteella helppokäyttöisiksi ja selkeiksi. Suuria muutoksia verkkosivujen käytettävyyteen ei ehdoteta tekevän. Pieniä lisäyksiä on esitetty, jotka mahdollisesti lisäävät tuntiopettajan työstä kiinnostuneita. Verkkosivujen tarkastelu ei ollut opinnäytetyön kehittämistehtävän keskiössä, mutta kuten todettu, sivustojen käytettävyydellä ja siellä näkyvällä informaatiolla on vaikutus rekrytointipolkuun. Tästä syystä kehitysehdotuksia ei voitu jättää huomiotta myös verkkosivujen kokonaisuuteen. Kehitysehdotukset on koottu tämän luvun loppuun kuvioon 7.

Työhaun lomakkeen sijainti sivustolla ja rekrytointikampanja opiston sivuille

CIPD (2015, 11) kehottaa helpottamaan työn hakemista, sillä pienillä muutoksilla hakemisen helppoudessa voi olla iso vaikutus hakijoiden halukkuuteen nähdä hakemisen vaiva. Esimerkiksi verkkosivustolla yhden tai kahden klikkauksen päässä kotisivulta pitäisi saada hakijat varsinaiselle hakulomakkeelle. Kun opiston rekrytointipolusta halutaan tehdä houkutteleva, tulee myös sen löytäminen verkkosivustoilta tehdä helposti löydettäväksi. Tällä hetkellä opiston sivustoilla työhaun lomake on helppo löytää kahden klikkauksen päästä etusivulta, johon ei kannata tehdä muutoksia tai vaikeuttaa lomakkeelle pääsyä. Lomake on myös työhaun näkökulmasta selkeä kanava hakea töitä, eikä työnhakijan tarvitse etsiä erikseen sivustoilta rekrytoinnista vastaavien yhteystietoja, kuten monella opistolla vertailuanalyysin perusteella ilmeni olevan.

EAST-viitekehyksen elementissä *easy*, painotetaan palvelun helppokäyttöisyyttä. Palvelusta voi tehdä helppoa ja yksinkertaista poistamalla palvelun ”kitkaa”. Keinoa voi käyttää esimerkiksi tilanteissa, joissa käyttäjä ohjataan suoraan lomakkeelle sen sijaan, että lomakkeen linkki tulisi etsiä sivustolta erikseen. Hankalat lomakkeet voivat lannistaa jopa motivoituneimpia hakijoita ja yksinkertainen sekä helppo palvelu lisää käyttäjän alttiutta täyttää lomake. (CIPD 2015, 11; Service ym. 2014, 12.) Tähän nojaten opistolla voisi olla suora linkki työhaunlomakkeelle etusivulla silloin, kun tuntiopettajien rekrytointi on ajankohtainen. Opisto voisi mainostaa tuntiopettajaksi hakemista etusivuilla, jonka yhteydessä voisi kertoa tuntiopettajan työstä ja esimerkkejä, millaisia kursseja opistolla järjestetään, kuka voi opettaa opistolla ja tarvitaanko opettajana toimimiseen tiettyjä pätevyyskysymyksiä. Tietoa tuntiopettajan työstä ja mahdollisesti hakuajan esilletuonti nousi esiin myös haastatteluissa, joiden perusteella kyseiset tiedot olisivat hakijakokemusta parantavaa.

Etusivulla oleva tieto tuntiopettajien rekrytointimahdollisuudesta lisää asian tärkeyttä ja näin tekee siitä samalla houkuttelevaa. Kuten EAST-viitekehyksen termi *attractive* eli houkuttelevuus on käyttäytymistieteilijöiden kuvaus elementistä, jolla ihmiset reagoivat todennäköisemmin uusiin, yksinkertaisiin ja helposti saatavilla oleviin ärsykkeisiin. Toisin sanoen teemme todennäköisemmin jotain, johon huomiomme kiinnitetään. (Service ym. 2014, 19.) Huomio sivustolle päätyessä kiinnittyisi mahdollisesti kuvien ja tekstin sisältämään sisältöön ja herättäisi kiinnostuksen mahdollisesti hakea tuntiopettajan työhön. Tämä toiminto lisäisi myös työhaun lomakkeen löydettävyyttä opiston verkkosivuilla.

Service ym. (2014, 37) mukaan ajoitus, *timely* on usein huomiotta jätetty näkökohta päätöksentekoprosessissa. Hyvä keino toteuttaa oikeaa ajoitusta on kehottaa ihmisiä silloin, kun he todennäköisesti ovat vastaanottavaisimpia. Voi olla hyödyllistä rohkaista hakemaan työtä vihjaten, että hakija voi menettää mahdollisuuden, jos ei hae, sen sijaan, että saa mahdollisuuden, jos hakee. Tämä perustuu ihmisen vinoumaan tappioiden välttämistä - se tosiasia, että

arvotamme tappioita noin kaksi kertaa niin paljon kuin vastaavia voittoja. Yksi tapa toteuttaa keino, on rajata rekrytointimahdollisuudet kiireellisyydellä, eli esimerkiksi selventämällä, että kyseinen ajankohta on tämän vuoden ainoa avoin hakuaika. (CIPD 2015, 10.) Liittyen aiempaan houkuttelevuuden keinoon, rekrytointia voisi mainostaa opiston verkkosivujen etusivulla aikoina, jolloin tuntiopettajien rekrytointi olisi opiston kurssisuunnittelun kannalta parhain ajankohta. Kyseisinä aikoina opisto voisi toteuttaa rekrytointikampanjan, jolloin tuntiopettajien rekrytointiin kiinnitettäisiin enemmän huomiota myös opiston henkilöstön puolelta.

Tuntiopettajien rekrytoinnin kampanjassa voisi olla myös maininta siitä, että hakuaika on rajattu ja ensisijalla ovat hakijat ja kurssiehdotukset, jotka ovat jätetty kampanjan hakuaikana. Mikäli hakuaika rekrytoinnissa on rajattu, voi se lisätä hakijoiden kiinnostusta lähettää hakemus. Kyseinen väite perustuu Schneider ym. (2018, 69-70) esittämiin tuloksiin siitä, miten ihmisten käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa *niukkuuden* vinouman avulla. Esimerkiksi, kun käyttäjälle esitetään tieto siitä, että tuotetta on saavilla vain rajoitettu erä tai se saatavilla vain rajatun ajankohdan, koetaan tuote houkutettavammaksi. Tutkimusaineiston avulla voitiin todeta, ettei rekrytointiprosessissa olleilla haastatelluilla ollut tietoa rekrytoinnin aikataulusta ja yhteydenotto rekrytoinnin suhteen oli ollut epätasalaatuista. Osalla yhteydenotossa oli kesänyt pitkään ja osalla yhteydenotto oli tullut yllättävänsä nopeasti. Tämä lisäisi myös tasa-laatusempaa aikataulua viestinnän osalta, jos hakuaikataulua rajattaisiin.

Uratarinoita ja verkostojen voimaa

Ihmisten verkostot ovat isossa roolissa, kun halutaan tehdä käyttämisestä sosiaalista, EAST:n elementeissä esitettyä *social*. Esimerkiksi kuluttajapalaute on arvokasta muille käyttäjille (Service ym. 2014, 32.) Tätä voi hyödyntää myös organisaation palveluiden tietoisuuden lisäämiseksi. Opiston tuntiopettajien uratarinat tai kertomukset opettajan työstä opiston toimintaympäristössä ovat hyvä keino lisätä tietoisuutta kansalaisopiston opettajien työstä. Uratarinat voisi sijoittaa opiston verkkosivuilla *opettajille* -valikkoon, josta on myös polku hakulomakkeelle.

Verkostojen voimaa kannattaa hyödyntää myös rekrytoinnissa, sillä usein opiston toiminnasta oli kuultu tuttavilta tai toiminta oli tuttua aiempien omien opiskelukokemusten kautta. Opistolla tai sosiaalisen median kanavissa voisi markkinoida tuntiopettajan työtä sillä opiskelijoiden kautta tieto saattaa saavuttaa potentiaalisia hakijoita. Teemahaastattelusta selvisi, usein opiston toiminnasta oli kuultu tuttavilta tai haastateltavilla oli omakohtaista kokemusta kansalaisopiston oppilaana olosta. Myös tämä tukee ehdotusta, jossa verkostojen kautta annettu tieto vaikuttaa työnantajamielikuvaan ja näin myös lisää mahdollisesti halukkuutta hakea organisaatioon töihin. Esimerkiksi sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuksia mainostaa ja

esimerkiksi Instagram seuraajien määrää voisi kasvattaa houkuttimen, eli esimerkiksi arvonnalla avulla nykyisten seuraajien tai tuntiopettajien keskuudessa.

Verkkosivujen kehitysehdotuksista on rakennettu seuraava kooste kuvion muodossa, josta voi tarkastella ja kerrata muutosehdotuksia.



Kuvio 7 Verkkosivujen kehitysehdotuksia

6.2 Kehitysehdotukset työnhaun lomakkeelle

Suuria muutoksia tai lomakkeen pituuden muutosta ei toivottu haastateltavien näkökulmasta. Lomake tulee pitää riittävän yksinkertaisena ja lyhyenä, jolloin hakijan kiinnostus hakemiseen ei katoa työnhaun aikana. Muutamia konkreettisia muutoksia on kehitetty haastatteluiden sekä vertailuanalyysin tulosten perusteella. Tämän luvun lopussa on esitetty myös kooste kehitysehdotuksista (kuvio 8).

Mikäli sivustoja ei ole mahdollista kääntää kokonaan englanniksi, vaihtoehtona suomenkieliseen työnhaun lomakkeelle tulisi löytyä myös englanninkielinen työnhaun lomake. Tämä edistäisi muun kuin suomenkielisten hakijoiden määrää ja rikastuttaisi opiston kurssitarjontaa. Englanninkielinen lomake palvelisi muun kuin suomenkielisten työnhakua ja näin myös voisi houkutella eri taustoja omaavia henkilöitä hakemaan. Haastateltavista kaksi olisivat

kaivanneet englannin kielistä lomaketta työnhakuun liittyen, sillä heillä ei ollut suomen kielen taitoa. Lomakkeen lähettäminen englanniksi oli aiheuttanut epävarmuutta sen hyväksymiseen opiston puolelta, joka osaltaan oli vaikuttanut hakijakokemukseen.

Haastatteluista selvisi, ettei lomakkeelle toivottu erityisesti pituutta ja hakulomake onkin hyvä pitää nykyisen tavoin riittävän yksinkertaisena. Joitakin lisäyksiä toivottiin, kuten liitteen lisäys mahdollisuus, joka ei sinänsä vaadi hakijalta ylimääräistä vaivaa varsinkaan, jos liitteen lisäys olisi vapaaehtoinen. Kuten jo johtopäätöksissä todettiin, liitteen lisäysominaisuus olisi hyvä lisätä hakulomakkeelle, jolloin hakijat pystyvät lisäämään halutessaan esimerkiksi ansioluettelonsa. Kun liitemahdollisuus on, vaikka ei pakotettuna, se voidaan kokea oletuksena, jolloin useimmat hakijat lisäävät sen. Näin opisto saa myös tietoa hakijan pätevyyksistä tai aiemmasta kokemuksesta, jota kaikkea hakijat eivät välttämättä tuo esille avoimissa tekstikentissä.

CIPD (2015, 19) mukaan positiivinen kehystys toimii, kun halutaan saada ihmiset valitsemaan kyseinen toiminto tai tuote. Lomakkeen yläosassa oleva ”tietopaketti” voisi kuvailla muun informaation lisäksi esimerkiksi, kuinka paljon uusia opettajia tarvitaan joka lukukausi ja viitusta siihen, mikäli mahdollisuus päästä tuntiopettajaksi on korkea. Tällaisella positiivisella viestillä voidaan rohkaista täyttämään työnhaun lomake. Rohkaisun tarve tuli esille myös teemahaastatteluissa, joissa haastateltavat miettivät lomakkeen täyttöä sellaisen henkilön näkökulmasta, jolla ei olisi aiempaa tietämystä tuntiopettajan työstä.

Yksi haastatteluissa esiin noussut kehitysidea koski mahdollisia valintavalikkoja. Lomakkeelle voisi lisätä valintavalikon aiheista, joista opistolla voisi opettaa, joista hakija pystyisi merkitsemään, mitä aiheita hän itse voisi opettaa. Tästä hakija saa tietoa mahdollisuuksista, mutta vaihtoehtona voisi olla myös avoin kenttä, jos sopivaa ainetta ei luettelosta löydy. Myös opetuskielivalikko voisi hyödyttää hakijoita ja erityisesti opistoa. Hakijalla kielivalikko antaa mahdollisuuden kertoa osaamisestaan yksinkertaisesti, sekä ymmärryksen siitä, että kurseja voi opettaa monilla eri kielillä. Opistolle valikon avulla tulee arvokasta tietoa hakijoiden kielitaidosta. Vaihtoehtovalikkojen on oltava myös yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä.

Tuntiopettajien työssä on paljon erilaisia mahdollisuuksia työajoille. Tätä voisi painottaa esimerkiksi mahdollisella urasivustolla tai työnhaun lomakkeella. Kuten Krishnan-Barman, Nicks & Davison (2022) myös toteavat, mikäli työskentely on joustavaa, se on hyvä mainita työpaikkailmoituksessa. Jos työajan joustavuus tuodaan oletuksena ilmoituksessa, lisää se usein potentiaalisia hakijoita erilaisilla taustoilla, esimerkiksi ikääntyneempiä tai hoitovapaalla olevia. Kehitysehdotuksena tämän voisi toteuttaa lomakkeella samantyyllisellä valikolla, jossa hakija voi valita toiveensa opetuksen ajankohdalle. Vaihtoehtoina voisi olla opiston yleisimpiä kurssi-aikatauluja, esimerkiksi vaihtoehtoina *iltaisin*, *aamuisin*, *viikonloppuisin*, *kertaluontoinen*

luento. Tämä antaa myös samalla tietoa hakijalle, millaisiin aikoihin kursseja pääsääntöisesti järjestetään.

Vertailuanalyysissa havainnoitiin, että osalla hakulomakkeiden lopussa oli tieto siitä, kuinka kauan tietoja säilytetään järjestelmässä, joka on hakijan näkökulmasta oleellinen tieto työnhaun kannalta. Tämä antaa myös jonkin aikamääritelmän siitä, kuinka pitkään työnhaussa voi enimmillään kestää ja milloin hakijan kannattaa laittaa uusi avoin hakemus. Tällainen tieto voisi olla hyödyllinen lomakkeen lopussa. Tieto siitä, kuinka kauan hakemuksen tietoja säilytetään antaa hakijalle määritelmää, milloin hakuun liittyen hänelle luultavasti palataan. Lomakkeen lähetyksen jälkeen hakijalle olisi hyvä lähteä automaattiviesti, jossa kerrotaan hakemuksen saapuneen perille ja mahdollisesti tietoa siitä, milloin hakijalle viimeistään palataan rekrytointiin liittyen.

Tiivistelmä ehdotettavista muutoksista opiston verkkosivuille ja työnhaun lomakkeelle:



Kuvio 8 Työnhaun lomakkeen kehitysehdotukset

6.3 Kehittämisehdotuksien esittely toimeksiantajalle ja käyttöönotto

Kehittämisehdotukset esiteltiin Kalliolan opiston suunnittelutiimille opiston kokouksessa maaliskuussa 2023. Esityksessä käytiin läpi opinnäytetyön tausta, tavoite ja tiivistelmät teoreettisesta viitekehyksestä sekä tutkimuksesta. Laajemmin esityksessä käytiin läpi tutkimuksesta,

eli teemahaastatteluista sekä vertailuanalyyseistä nousseet havainnot sekä näistä johdetut konkreettiset kehittämis ehdotukset.

Kehittämis ehdotuksista oli esityksen loppuun koostettu esimerkki uudesta työnhaunlomakkeesta suomeksi ja englanniksi, jotka sisälsivät esiteltyjä muutoksia. Opisto sai halutessaan siirtää uudistettujen lomakkeiden tiedot käyttöönsä.

Kehittämis ehdotukset saivat runsaasti kiitosta ja opiston henkilökunta totesi, että ehdotetut muutokset saa vaivattomasti siirrettyä käytäntöön nykyiselle työnhaun lomakkeelle, eikä uutta järjestelmää tarvitse välttämättä ottaa heti käyttöön. Opistolla oli myös ajankohtainen tieto tässä vaiheessa prosessia, että sivustojen kääntäminen englannin kielelle onnistuu, jolloin myös työnhaun lomake saadaan kehitysehdotuksen mukaan muokattua myös englanniksi.

Opistolla tullaan käymään vielä opinnäytetyössä tehtyjä havaintoja sekä kehitysehdotuksia tarkemmin läpi sisäisesti, jotta ehdotetut muutokset saadaan käytäntöön.

Mikäli halutaan, työnhaun lomakkeen käytettävyyttä voisi testata pilotin avulla, esimerkiksi tarkastella tiettyä aikaväliä ja kyseisenä aikana kerätä palautetta käyttäjiltä. Myös testikäyttäjiä voidaan hyödyntää, jolloin saadaan ulkopuolista näkökulmaa palvelun käytöstä. Kun muutoksia on tehty, niitä voidaan testata ja tarkastella datan avulla, joiden avulla voidaan havaita muutoksia esimerkiksi hakijamäärissä. Tulosten tarkastelu vaatii kuitenkin aiempaa dataa, jolloin löydetään vertailukohteita. Mikäli muutoksien toimivuutta ja vaikutuksia rekrytointipolun käytettävyyteen halutaan vertailla, tulisi olla aiempaa tietoa esimerkiksi hakijamääristä tai hakijoiden laadusta.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää ja tutkia Kalliola opiston rekrytointipolun toimivuutta työnhakijan näkökulmasta. Hakijalle näkyvää opiston rekrytointipolkua on tarkasteltu kriittisesti ja sitä on vertailtu muihin saman alan toimijoiden verkkosivuilla näkyviin rekrytointipolkuihin. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus tehdä löydöksiä liittyen esimerkiksi rekrytointipolun informatiivisuuteen ja löydöksen avulla pyrittiin kehittämään hakijalle näkyvää rekrytointipolkua sen käytön sekä myös löydettävyyden osalta.

Tutkimuksen havaintojen sekä teoreettisen viitekehyksen katsauksen perusteella ja EAST-menetelmän avulla tehtyt konkreettiset kehitysehdotukset täyttivät toimeksiantajan toiveet kehitystyölle, joten näin ollen voidaan todeta, että opinnäytetyön tavoitteessa onnistututtiin. Toimeksiantaja sai käyttöönsä kehittämistehtävän tuotoksena syntyneet suomen- sekä englanninkieliset uudistetut työnhaun lomakkeet, jotka voidaan siirtää suoraan käytäntöön. Lomakkeen muutosehdotukset keskittyivät vastamaan erityisesti opinnäytetyön tavoitteisiin, jolloin

lomakkeesta pyrittiin luomaan tutkimustulosten perusteella työnhakijalle riittävän informatiivinen, hakijakokemusta parantava ja lisäksi myös helppokäyttöinen.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työhaussa ja rekrytointiprosessissa muodostuva hakijakokemus vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Hakijakokemus muodostuu kokonaisuudessaan useasta elementistä, joista tämän opinnäytetyön toimeksiantajan rekrytointia ja erityisesti työnhakijalle näkyvää kokonaisuutta tarkasteltiin tutkimuksen avulla. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hakijakokemus ei muodostu varsinkaan työhön valituille henkilöille ainoastaan rekrytointin tai hakemisen aikana, vaan hakijakokemukseen liitetään vahvasti myös työhaun jälkeiset toimenpiteet.

Kehittämistyössä on esitetty kehitysehdotuksia myös opiston verkkosivustoille. Verkkosivujen käytettävyys korostui tutkimuksen aikana, vaikka ensisijaisesti tarkoitus oli tutkia työhaun lomaketta. Kuitenkin lomakkeelle päädytään verkkosivujen kautta ja varsinkin vertailuanalyyssivaiheessa korostui verkkosivujen erilaisuus työhaun lomakkeen löydettävyydessä. Verkkosivujen käyttäjäystävällisyys korostuu työhaussa ja hakemisesta tulisi pääsääntöisesti tehdä helppoa ja vaivatonta. Tutkija jäi pohtimaan sitä, kuinka helppoa ja vaivatonta työhausta tulee tehdä työnhakijalle lopulta? Teemahaastatteluissa yhden haastateltavan kommentti työhaun ja mahdollisen lisätiedon etsimisestä oli myös se, että mikäli on työpaikasta kiinnostunut, ei tiedon tai hakemisen vaivan tulisi olla esteenä hakemiselle. Kuitenkin hakemisesta voidaan tehdä valintamuotoilun avulla sujuvaa ja estää kitkaa potentiaalisten hakijoiden osalta työhaun osalta.

Henkilökohtainen kohtaaminen ja joustavuus koettiin teemahaastatteluissa tärkeäksi, vaikka nykyaikana oletus rekrytoinnissa saattaakin olla pelkkä verkkokohtaaminen prosessin aikana. Rekrytointi tapahtuu nykypäivänä pääsääntöisesti verkon kautta ja automatisointia tekoälyn avulla esimerkiksi viestinnän suhteen tulisi hyödyntää entistä enemmän. Erityisesti rekrytointin aikana viestinnän perusteella muodostuvaa työnantajamielikuvaa voidaan kehittää yksinkertaisilla toimenpiteillä, kuten esimerkiksi ilmoittamalla hakijalle rekrytointiprosessin mahdollinen yhteydenoton aikataulu.

Opinnäytetyössä käsitellyt aiheet rekrytoinnista sekä hakijakokemuksen vaikutuksesta työnantajamielikuvaan vahvistuvat, sillä tutkijalla on omakohtaista ammatillista kokemusta kyseisistä aiheista. Vaikka tutkija tarkasteli toimeksiantajan rekrytointipolkua objektiivisesti, pystyi tutkija kuitenkin arviomaan tutkimuskohdetta myös ammatillisesta näkökulmasta.

Seuraavaksi tässä luvussa tarkastellaan läpi opinnäytetyön kehittämisasetelman sekä luotettavuuden arviointia ja toisessa alaluvussa, samalla opinnäytetyön viimeisessä luvussa käydään läpi opinnäytetyön jatkohyödyntäminen toimeksiantajan sekä muiden työelämän toimijoiden osalta.

7.1 Kehittämisasiasetelman arviointi ja tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkija voi todeta, että tehdyistä menetelmävalinnoista teemahaastattelu toimi kyseisen ilmiön tutkimiseen erinomaisesti, sillä kyseessä oli tietyn ilmiön eli hakijakokemuksen muodostumisen tutkiminen erityisesti Kalliola opiston rekrytointipolulla. Ilmiön tutkimisen tukena teemahaastatteluilla saatiin tarkkaa tietoa hakijakokemuksesta opiston työnhakuun osallistuneilta henkilöiltä ja mahdollisia kehitysehdotuksia saatiin kattavasti esiin haastatteluissa. Teemahaastatteluissa päästiin tarkentamaan opiston rekrytointipolkuun liittyviä kehityskohteita, joita tutkija oli arvioinut vertailuanalysoimalla muiden kansalaisopistojen rekrytointipolkuja. Teemahaastatteluissa viestintä nousi esiin yhtenä aiheena ja tästä syystä aiheesta etsittiin tietoa vielä aineistonkeruun jälkeen opinnäytetyön viitekehukseen. Voidaan todeta, että kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteen mukaan aineistonkeruu- ja analyysivaihe oli syklinen.

Kehittämistehtävään menetelmäksi valikoitui valintamuotoilu, joka liittyy vahvasti päätöksen ilmiöihin. Valintamuotoilun työkalujen joukosta erityisesti EAST-viitekehysten avulla ideoitui kehitysehdotuksia opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi. EAST-viitekehys soveltui kehittämistehtävään mainiosti ja viitekehysten avulla kehittämiskohteita pystyttiin lähestymään eri näkökulmista menetelmän avulla. EAST-viitekehys ohjasi kehittämistehtävää ja tutkimuksesta esiintyneitä kehityskohteita pyrittiin ensisijaisesti ratkaisemaan menetelmän avulla.

Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Kvalitatiivinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta, johon on vakiintunut luotettavuuden arviointikriteeristö pohjautuen fysiikkaan ja kemiaan. Luotettavuuskäsitteiden avulla voidaan tarkastella tieteellisen työn luotettavuutta ja tutkimustulosten hyvyttä. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä, jolloin uusittaessa tutkimusta saadaan samat tulokset. Validiteetilla todennetaan, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita ja validiteetti liittyy enemmän tutkimusasetelmaan ja aineiston oikeanlaiseen analyysiin. Luotettavuustarkastelua tehdessä on tärkeää huomioida asianmukainen dokumentaatio, joka sisältää valintojen ja ratkaisujen perustelut. (Kananen 2017, 173-176.)

Tässä opinnäytetyössä reliabiliteettia on pyritty vahvistamaan asianmukaisella tutkimuksella ja sen dokumentaatiolla. Teemahaastatteluiden toteutus ja jatkokäsittely oli suunniteltu tarkasti ja suunnitelmaa noudatettiin koko tutkimusprosessin ajan. Haastateltavat oli informoitu siitä, mitä tutkitaan ja miksi. Tutkimustuloksien luotettavuutta voidaan arvioida seuraavilla menetelmillä.

Kananen (2017, 173-176) kuitenkin toteaa, että kun tarkastellaan ihmisten käyttäytymistä, toimintaa tai ajattelua, on tutkimustilanteiden vakioiminen lähes mahdotonta. Tutkimuksen luotettavuustarkastelun edellytyksenä on riittävä dokumentaatio. Luotettavuuskriteereinä käytetään esimerkiksi aineistotriangulaatiota, arvioitavuutta eli juuri riittävää dokumentaatiota ja saturaatiota.

Tässä tutkimuksessa aineiston laatua on pidetty yllä esimerkiksi litteroimalla teemahaastattelut heti haastatteluiden jälkeen mahdollisimman pian ja haastatteluiden tallenteet ovat olleet riittävän hyvälaatuisia tarkkaan litterointiin. Hirsjärvi ja Hurme (2015, 185) mainitsevat nämä tekijät tärkeiksi, kun arvioidaan haastatteluaineiston luotettavuutta. Tutkijan ammatillinen asiantuntijuus rekrytoinnin ja haastatteluiden pitämisen osalta vahvistaa aineistonanalyysin tulkintaa.

Triangulaatio on useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa ja tällöin eri näkökulmista pyritään saamaan vahvistusta samalle tulkinalle eli tutkimustulokselle. Yhdistäminen voi tapahtua käyttämällä eri tutkimusmetodeita, kun haastattelua ja havainnointia. (Kananen 2014, 121.) Teemahaastatteluiden lisäksi tässä tutkimuksessa käytettiin benchmarkingia eli vertailuanalyysiä tuottamaan lisää tietoa tutkittavasta ilmiöstä, joka lisäsi tutkimuksen triangulaatiota. Aineistonkeruu menetelmillä saatiin vahvistusta samalle tulkinalle tulosten osalta.

Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa sitä, että eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset alkavat toistua. Saturaatiopiste eli kylläntyminen voidaan todeta siinä vaiheessa, kun uusien havaintoyksikköjen eli tässä tutkimuksessa haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään. (Kananen 2017, 179.) Tutkimuksessa todettiin, että usealta haastateltavalta saatiin samoja kommentteja liittyen teemahaastattelun kysymyksiin, varsinkin työnhaunlomakkeen käyttöön sekä hakijakokemukseen ja viestintään. Viimeisessä haastattelussa ei tullut tutkijalle enää merkittävästi uutta tietoa ilmiöstä tai eriäviä kokemuksia käsitellyistä aiheista.

Kehittämistyöhön ja tutkimukseen liittyvät eettiset ja tietosuojakysymykset

Kananen (2017, 189) painottaa, että tieteellisessä työssä pyritään aina luotettavaan tietoon ja tämä varmennetaan niin, että opinnäytetyö tehdään hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia ovat rehellisyys, tarkkuus ja objektiivisuus sekä muiden tutkijoiden tuosten kunnioittaminen. Muita lähtökohtia ovat tieteellisten menetelmien käyttö, tulosten avoimuus sekä vastuullisuus ja tutkimuksen eettinen suunnitteleminen, toteuttaminen ja tallentaminen. Oikeudet, vastuut ja velvollisuudet tulee huomioida, kuten myös tutkimusluvut.

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruu sekä hallinta toteutettiin suunnitelman mukaan hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa on huomioitu huolellinen,

tarkka ja rehellinen toiminta, joka käsittää myös ohjeistuksien mukaiset viittaukset aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös se, että tutkimuksessa käytetään tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä (Kananen 2017, 189). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu- sekä analyysimenetelmät perusteltiin niitä valittaessa ja niitä käytettiin asianmukaisesti. Aineistonkeruu ja siitä saadut tulokset tallennettiin ja säilytettiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimuksien mukaisesti. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu reliabiliteetin ja valideiteetin näkökulmista.

Aineistonkeruussa, erityisesti teemahaastatteluiden osalta haastateltavia informoitiin tutkimuksen eri vaiheissa asianmukaisesti, joka Kananen (2017, 191) mukaan lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Haastateltavista ei kerätty henkilötietoja ja aineisto anonymisoitiin tarvittavilta osilta.

Opistojen vertailuanalyysissä käytettiin vain julkista, verkkosivuilta saatavilla olevaa tietoa ja havainnoista tehtiin yhteenveto raportointia varten. Opinnäytetyössä ei ollut tarkoituksenmukaista eritellä erikseen opistoja rekrytointipolkujen ominaisuuksien kannalta. Toimeksiantajan kanssa käytiin läpi keskusteluissa prosessin aikana tarkemmin esimerkkejä muiden opistojen verkkosivuista, erityisesti tutkijan mielestä hyvistä toiminnallisuuksista.

Näillä edellä mainituilla toimenpiteillä ja tutkijan huolellisuudella varmistettiin koko opinnäytetyöprosessin läpikattava hyvän tieteellisen käytännön toteutuminen aineistonkeruu-, tutkimus-, ja arviointimenetelmissä. Dokumentaation riittävydestä sekä läpinäkyvyydestä on huolehdittu asianmukaisesti. Toimeksiantajan kanssa yhteistyö sujui moitteetta ja toimeksiantajaa pidettiin informoituna opinnäytetyön tutkimuksen vaiheiden etenemisestä.

7.2 Opinnäytetyön mahdollinen jatkohyödyntäminen

Opinnäytetyön jatkohyödyntäminen toimenpiteiden osalta jää toimeksiantajan jatkotyöstöön ja mahdollisesti positiiviset vaikutukset ovat luultavasti huomattavissa, kun toimenpiteet on otettu käytäntöön. Opinnäytetyön mahdollisia jatkokehittämisiä on pohdittu seuraavaksi, kuten myös opinnäytetyön toistettavuutta ja hyödyntämistä myös laajemmin rajoittumatta ainoastaan toimeksiantajan rekrytointipolkuun.

Opinnäytetyön mahdolliset jatkokehittämisasiheet

Mikäli opinnäytetyö toteutettaisiin esimerkiksi toisessa kansalaisopistossa, jolla on samalaisia kehitystarpeita, olisi opinnäytetyö ja tutkimus toteutettavissa samanmallisena ja luultavasti tulokset olisivat samankaltaisia. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös alasta riippumattomasti tilanteissa, joissa rekrytointia toteutetaan verkossa yksinkertaisten työnhaun lomakkeiden kautta. Toimeksiantajan rekrytointipolku on selkeä ja yksinkertainen, johon ei

ollut tarpeellista tehdä suuria muutoksia. Tällaista rekrytointipolkua käyttävät organisaatiot, kuten muut kansalaisopistot, voisivat hyötyä samanlaisesta toteutuksesta rekrytoinnissaan, eli soveltaa lomakkeen tietoja omaan käyttöön.

Lisätutkimusta voisi toteuttaa Kalliola opiston osalta rekrytoinnissa ei-valittujen hakijoiden kokemuksista hakijakokemuksen muodostumiseen. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ainoastaan työllistyneiden työnhakijoiden kokemuksia rekrytoinnista, joten oleellista voisi olla jatkotutkimus koskien myös hakijoiden osalta, jotka eivät ole työllistyneet opistolle tuntiopettajiksi. Tutkimuksen avulla voisi selvittää mahdollisesti uusia kehityskohteita rekrytointipolun osalta, joiden avulla hakijakokemusta saataisiin parannettua, mikäli sille on tarvetta myös ei valittujen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita määritellessä toimeksiantajan kanssa nousi esiin myös mahdollisuus laajentaa rekrytoinnin kehitystä muihin kansalaisopistoihin, sillä opistoilla ei ole yhteneväistä rekrytointiohjetta valtakunnallisesti. Kuten benchmarking vaiheessakin selvisi, opistoilla on hyvinkin erilaisia tapoja rekrytoida tuntiopettajia; laajoista työhaun lomakkeista pelkkiin yhteystietoihin. Toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa tuli esiin, kansalaisopistojen liiton kokonaisuus, jonka kautta hyväksi todettuja keinoja voi jakaa laajempaan käyttöön. Mikäli Kalliola opistolle kehitetty työhaun polku palvelee opistoa ja koetaan sen parantavan hakijakokemusta sekä opiston omia tarpeita, voi käyttöönotettua lomaketta laajentaa myös muiden opistojen käyttöön. Lomakkeen käyttöönotto sellaisenaan voisi hyödyttää opistoja, joilla ei vielä ole verkkosivuille rakennettua rekrytointipolkua tai mahdollisuutta täyttää avointa hakemusta sivustoilla. Lomakkeelle tai verkkosivuille tehtyjä kehitysehdotuksia voisi ottaa käyttöön myös osittain tai rajatusti eri opistojen tarpeiden mukaan.

Hakijakokemuksen muodostumisen tutkimista voisi lähestyä myös markkinoinnin ja tunnettouden näkökulmasta, sillä toimeksiantajalla oli toiveena myös mahdollisesti tuntiopettajien työn kehittyneempi markkinointi ja potentiaalisten tuntiopettajien tavoitettavuus. Mahdollinen tutkimus markkinoinnin näkökulmasta soveltuisi hyvin opinnäytetyön aiheeksi.

Opinnäytetyön merkitys toimeksiantajalle ja työelämälle

Toimeksiantajan ollessa erittäin tyytyväinen opinnäytetyön tuloksiin perustuviin kehitysehdotuksiin, voidaan todeta, että opinnäytetyöllä on merkitystä toimeksiantajan toiminnalle jatkossa. Opiston henkilökunta otti ehdotukset vastaan innostuneena ja opinnäytetyön tutkimuksen avulla esiin nousseet kehityskohteet koettiin toteutettaviksi myös käytännössä. Tutkimuksen toteutus ja valitut teoriaan pohjautuvat näkökulmat saivat kiitosta.

Opinnäytetyön aihe oli toimeksiantajalle ajankohtainen ja konkreettiset muutokset opiston työhaun lomakkeelle tullaan ottamaan käyttöön. Esitys sai kiitosta selkeydestä ja esitetyt konkreettiset esimerkit olivat olleet toimeksiantajan toiveissa. Kehitysehdotukset olivat

toimeksiantajan mukaan hyvin toteutettavissa myös nykyiselle työnhaun lomakkeelle ja mahdolliset muutokset otettiin vastaan innostuneena. Toimeksiantajan tarpeeseen vastattiin uuden työnhaun lomakkeen osalta, mutta tutkijan näkökulmasta sekä aineistosta nousseista havainnoista myös verkkosivuille esitettiin mahdollisia kehitysehdotuksia, jotka otettiin myös hyvin innostuneina vastaan. Kokonaisuudessaan toimeksiantajan tai muidenkin organisaatioiden verkkosivut vaikuttavat työnhakuun, sillä verkkosivuilla työnhakijaa voidaan ohjata hakemaan helposti tai hakeminen voi hakijan näkökulmasta osoittautua hankalaksi. Työnhaun lomakkeen tulisi löytyä verkkosivuilta helposti, jolloin potentiaalisten ehdokkaiden työnhaku etenisi toivotusti.

Toimeksiantajan edustajat totesivat, ettei heillä itsellään olisi ollut resursseja toteuttaa yhtä laajaa tutkimusta, esimerkiksi vertailuanalyysin osalta. Myös tutkijan objektiivisuus ja ammatillinen kokemus rekrytoinnista sekä näiden tuoma näkökulma koettiin arvokkaana työn onnistumisen kannalta. Toimeksiantaja mielestä työllä on merkitys sekä hakijakokemukseen että myös opiston henkilökunnan työn kannalta, sillä muutoksilla saadaan aikaiseksi molempia hyödyttäviä parannuksia. Työ oli tarpeellinen ja oikea-aikainen toimeksiantajan rekrytoinnin kehityksen kannalta, sillä toimeksiantajalla oli tavoitteena myös tuoda tuntiopettajien työtä eri tavalla esille ja informoida työstä riittävästi heidän omilla verkkosivuillaan. Koettiin, että hyvä ja selkeä rekrytointipolku on kaiken lähtökohta tämän aiheen kehitystyössä.

Rekrytointiprosessin aikana voidaan vaikuttaa siitä muodostuvaan hakijakokemukseen, joka puolestaan vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan. Muutoksilla toivottavasti on vaikutusta myös rekrytointiprosessin aikaiseen viestintään, joka nousi esiin tutkimuksen haastatteluissa, sillä mikäli lomakkeella olisi kattavammin saatavilla hakijoiden taustoja tai toiveita opetukselle, olisi koulutuspäällikön myös helpompi suunnitella hakijan tai valitun henkilön kanssa opetusmahdollisuuksista.

Tutkimuksen tieteellistä näkökulmaa voisi lisätä mahdollisella datalla, jota rekrytoinnista voisi olla saatavilla. Esimerkiksi hakijamääriä sekä hakijoiden käyttökokemusta voisi tutkia ennen ja jälkeen työnhaun lomakkeen muutoksen. Myös hakijakokemusta voisi mitata esimerkiksi kyselyillä, joita voidaan lähettää työnhaun päätyttyä.

Kansalaisopistojen rekrytoinnin tai hakijakokemuksen kehittämistä ei löytynyt aiempia opinnäytetöitä, jotka olisivat keskittyneet näihin aiheisiin tarkemmin. Voidaan siis todeta, että opinnäytetyön tuloksista ja kehittämistehtävästä on hyötyä myös muille kansalaisopistoille. Näkökulma tuli esiin myös toimeksiantajan puolelta, sillä toivottiin, että opinnäytetyön julkaisun jälkeen se voitaisiin esitellä laajemmin Kansalaisopiston liitolle, jolloin myös muut opistot voisivat tarkastella omia verkkosivujaan sekä rekrytointipolkuaan. Toiveena oli myös, että opinnäytetyön tuloksia voitaisiin esitellä yhdessä tutkijan sekä Kalliola opiston koulutuspäällikön kanssa Kansalaisopiston liiton kokouksessa sen jälkeen, kun kehitysehdotuksia on

otettu käytäntöön ja voidaan reflektoida muutoksen vaikutuksia. Tarkoituksena on jakaa hyviä käytäntöjä myös muille opistoille ja mahdollisesti antaa kehitysideoita laajemmin, mille tahansa Suomessa toimivalle kansalaisopistolle. Kehittämistehtävän tuotoksena syntynyt työnhaun lomake palvelisi myös muita kansalaisopistoja rekrytoinnin kehityksessä ja mahdollisesti samalla parantaisi hakijakokemusta.

Kuten tutkimuksessa todettiin, osalla kansalaisopistolla oli vertailuanalyysissa toimiva rekrytointipolku, kuitenkin useammalta se uupui. Suomessa oli vuonna 2022 176 kansalaisopistoa, joten mikäli tuntiopettajien rekrytointipolkua kehitettäisiin kaikkien opistojen osalta, olisi sillä laajoja vaikutuksia yhteiskunnallisesti työelämän näkökulmasta. Toimiva ja riittävän informatiivinen rekrytointipolku voisi edistää soveltuvien tuntiopettajien hakeutumista kansalaisopistolle töihin, jolloin muutoksilla on isoja vaikutuksia opistojen toimintaan ja opetuksen laatuun.

Tutkijalle itselleen oli opinnäytetyöprosessin aikana tärkeää, että toimeksiantaja saa mahdollisimman paljon hyötyä kehittämiskohteeseensa ja tämän toteutuessa tutkija voi todeta onnistuneensa työlle asettamiinsa tavoitteisiin. Toimeksiantaja aikoi ottaa kehitysehdotukset ehdottomasti käyttöön, joten opinnäytetyöllä on konkreettisesti nähtävä vaikutus toimeksiantajan toimintaan.

Pienillä muutoksilla voidaan saada merkittäviä parannuksia aikaan, joka on osaltaan myös valintamuotoilun hienous. Tässä opinnäytetyössä esitetyillä kehitysehdotuksilla voi olla positiivinen vaikutus sekä hakijakokemukseen että opiston puolelta rekrytoinnin sujuvuuteen.

Lopuksi voidaan todeta, että kehittämistehtävän avulla uudistettu työnhaun lomake sekä toimeksiantajan verkkosivuille tehdyt ehdotukset palvelevat toimeksiantajan sekä myös mahdollisesti muiden toimijoiden rekrytointipolkujen kehitysprojekteissa, jolloin kyseiset toimenpiteet myös parantavat usean työnhakijan hakijakokemusta.

Lähteet

Painetut

Bazerman, M. & Moore, D. 2017. Judgment in Managerial Decision Making. 8. painos. New York: John Wiley and Sons Inc.

Hautamäki, T. 2020. Työ muuttaa muotoaan. Nette asiakaslehti. 1/2020, 4-11.

Honkanen, H. 2016. Vaikuttamisen psykologia: mielen muuttamisen tiede ja taito. Helsinki: Arena-Innovation.

Kahneman, D. 2011. Thinking fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Krug, S. 2014. Don't Make Me Think, Revisited: A Common Sense Approach to Web Usability. USA: New Riders.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2013. Akatemiasta markkinapaikalle: Johdaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Thaler, R. & Sunstein, C. 2021. Nudge - the final edition. New York: Penguin books.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Allden, N. & Harris, L. 2013. Building a positive candidate experience: towards a networked model of e-recruitment. Journal of Business Strategy. Vol 34, No 5, 36-47. Viitattu 4.3.2023. <https://doi-org/10.1108/JBS-11-2012-0072>

Chen, C-C., Lin, M-M. & Chen, C-M. 2012. Exploring the mechanisms of the relationship between website characteristics and organizational attraction. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 23, No. 4, 867-885. Viitattu 5.3.2023. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.579916>

- CIPD. 2015. A head for hiring: The behavioural science of recruitment and selection. Tutkimusraportti The Behavioral Insights Team sivustolla. Viitattu 25.1.2023. <https://www.bi.team/publications/a-head-for-hiring-the-behavioural-science-of-recruitment-and-selection/>
- CIPD. 2020. Resourcing and Talent Planning Survey 2020. Raportti. Chartered Institute of Personnel and Development. Viitattu 10.1.2023. https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-2020_tcm18-85530.pdf
- CIPD. 2022. A guide to inclusive recruitment for employers. Opas The Behavioral Insights Team sivustolla. Viitattu 10.1.2023. <https://www.bi.team/blogs/how-to-deliver-inclusive-recruitment/>
- Duunitori. 2022. Kansallinen rekrytointitutkimus 2022. Viitattu 4.1.2023. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>
- Finn, A. 2017. Reputation management 101: consider candidate experience. Strategic HR Review. Vol 16, No 5, 239-240. Viitattu 4.3.2023. <https://www.emerald-com/insight/content/doi/10.1108/SHR-07-2017-0044/full/html>
- Gomes, D. & Neves, J. 2011. Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. Personnel Review. Vol 40, No 6, 684-699. Viitattu 19.12.2022. www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2022. Esihenkilön työoikeus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). 2017. Tutkimushaastattelijan käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kalliola. 2022. Palvelut. Viitattu 7.12.2022. <https://kalliola.fi/palvelut/opisto/>
- Kalliolan kansalaisopisto. 2022a. Viitattu 7.12.2022. <https://opisto.kalliola.fi/>

- Kalliolan kansalaisopisto. 2022b. Haluan opettajaksi Kalliolan kansalaisopistoon - miten toimin? Viitattu 7.12.2022. <https://opisto.kalliola.fi/ota-yhteytta/haluan-opettajaksi-kalliolan-kansalaisopistoon-miten-toimin/>
- Kalliolan kansalaisopisto. 2023. Opettajille. Viitattu 5.2.2023. <https://opisto.kalliola.fi/kalliolan-tuntiopettajat/>
- Kansalaisopistojen liitto KoL. 2017. Kansalaisopisto kunnan voimavarana. Viitattu 22.12.2022. http://kansalaisopistojenliitto.fi/wp-content/uploads/2017/11/Kansalaisopisto_kunnan_voimavarana_2017.pdf
- Kansalaisopistojen liitto KoL. 2022. Kansalaisopistot pähkinänkuoressa. Viitattu 17.12.2022. <https://kansalaisopistot.fi/kansalaisopistot-pahkinankuoressa/>
- Kirkko-Jaakkola, P. 2019. Vapaa sivistystyö tuottaa hyvinvointia ja luo kunnille säästöjä. Blogi. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. Viitattu 22.12.2022. <https://www.oaj.fi/ajankoh-taista/blogiartikkelit/OAJ-blogi/2019/vapaa-sivistystyo-tuottaa-hyvinvointia-ja-luo-kunnille-saastoja/>
- Krishnan-Barman, S., Nicks, L. & Davison, S. 2022. How to deliver inclusive recruitment. Blogi. The Behavioural Insights Team. Viitattu 4.1.2023. <https://www.bi.team/blogs/how-to-deliver-inclusive-recruitment/>
- Laki vapaasta sivistystyöstä 632/1998. Viitattu 22.12.2022. <https://www.fin-lex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980632>
- Liu, Y-L., Keeling, K. & Papamichail, N. 2016. An exploratory study of jobseekers' decision-making styles, recruitment information sources and organisational attractiveness. Personnel Review. Vol. 45 No. 6, 1403-1427. Viitattu 4.1.2023. www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm
- Liu, Y-L., Keeling, K. & Papamichail, N. 2018. Maximising the credibility of realistic job pre-view messages: the effect of jobseekers' decision-making style on recruitment information credibility. The International Journal of Human Resource Management. Vol 29, No 7, 1330-1364. Viitattu 7.1.2023. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1203347>
- Ly, K., Mažar, N., Zhao, M. & Soman, D. 2013. A practitioner's guide to nudging. Research report series. Behavioural economics in action. Rotman School of Management. University of Toronto. Viitattu 11.1.2023. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2609347
- McCarthy, J., Bauer, T., Truxillo, D., Anderson, N., Costa, A. & Ahmed, S. 2017. Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” and “Where

to Next?”. Journal of Management. Vol. 43 No. 6, 1693-1725. Viitattu 19.3.2023.

<https://doi.org/10.1177/0149206316681846>

McCarthy, J., Bauer, T., Truxillo, D., Campion, M., Van Iddekinge, C. & Campion, M. 2018. Improving the Candidate Experience: Tips for Developing ‘Wise’ Organizational Hiring Interventions. Organizational Dynamics 47, 147-154. Viitattu 19.12.2022.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.004> 0090-2616/

McFarland, L., Ployhart, R., Shepherd, W. & Ward, M. 2022. The Collective Candidate Experience: Theory and Business Unit Consequences. Journal of Management. 1-29. Viitattu 5.3.2023.

<https://doi.org/10.1177/01492063221139422>

Miles, S. & McCamey, R. 2018. The candidate experience: Is it damaging your employer brand? Business Horizons 61, 755-764. Kelley School of Business, Indiana University. Viitattu 15.1.2023.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Ollanketo, A. (toim.). 2014. Open house: työelämälähtöisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan benchmarking. Mikkelin ammattikorkeakoulu, D: vapaamuotoisia julkaisuja. E-kirja. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2022. Vapaa sivistystyö. Viitattu 22.12.2022.

<https://okm.fi/vapaa-sivistystyö>

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelijan käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Savaspuro, M. 2023. Nämä ovat tämän vuoden viisi mullistavaa työelämätrendiä. Kauppalehti. Viitattu 11.3.2023.

<https://www-kauppalehti-fi/uutiset/nama-ovat-taman-vuoden-viisi-mullistavaa-tyoelamatrendia/6e5d3425-c824-4a9b-ab16-57f7c9acad57>

Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S. & Sanders, M. 2014. EAST. Four simple ways to apply behavioural insights. The Behavioral Insights Team. Viitattu 15.1.2023. https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

Sheeran, P. & Webb, T.L. 2016. The Intention-Behavior Gap. *Social and Personality Psychology Compass*, 10 (9), 503-518. Viitattu 12.2.2023. <https://doi.org/10.1111/spc3.12265>

Schneider, C., Weinmann, M. & vom Brocke, J. 2018. Digital nudging: Guiding online user choices through interface design. *Communications of the ACM*, 61, no. 7, 67-73. Viitattu 19.12.2022. <https://doi.org/10.1145/3213765>

Thaler, R., Sunstein, C. & Balz, J. 2010. Choice Architecture. Viitattu 22.12.2022. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1583509

Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2022. Henkilötietojen minimointi tieteellisessä tutkimuksessa. Viitattu 16.1.2023. <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-minimointi-tieteellisessa-tutkimuksessa>

Tuominen, K. & Niva, M. 2021. Benchmarking käytännössä. Itsearviointin työkirja. Hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. E-kirja. Turku: Benchmarking Ltd.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 28.2.2023. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. 2. uud. painos. Viitattu 2.1.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohje. Viitattu 2.1.2023. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakoarvioinnin-ohje>

Upadhyay, A. K. & Khandelwal, K. 2018. Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*. VOL. 17 NO. 5, 255-258. Viitattu 19.3.2023. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>

Vannas, K. 2021. Työnantajabrändäys auttaa säästämään ja sitouttamaan. Blogi. Henry ry. Viitattu 15.12.2022. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2021/10/tyonantajabrandays-auttaa-saastamaan-ja-sitouttamaan.html>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Walker, J., Bauer, T., Cole, M., Bernerth, J., Feild, H. & Short, J. 2013. Is This How I Will Be Treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. *Academy of Management Journal*. Vol 56, No 5, 1325-1347. Viitattu 16.2.2023. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0196>

Yu, K. & Davis, H. 2019. Integrating job search behavior into the study of job seekers' employer knowledge and organizational attraction. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol 30, No 9, 1448-1476. Viitattu 6.1.2023. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288152>

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. painos. E-kirja. Helsinki: Kaupakamari.

Kuviot

Kuvio 1 Nudges periaatteet (tiedot Thaler ym. 2010)	21
Kuvio 2 Laadullisen tutkimuksen tulkinnan ja ratkaisun etsimisen vaiheet (tiedot: Kananen 2014, 99-100).....	29
Kuvio 3 Esimerkkejä teemojen sisällä nousseista havainnoista	33
Kuvio 4 Tutkimuksen benchmarking prosessi	38
Kuvio 5 Kehittämiskäytännöjen ideointi	44
Kuvio 6 EAST-kehittämisprosessi opiston rekrytointipolulle, mukailen CIPD (2015, 43)	46
Kuvio 7 Verkkosivujen kehitysehdotuksia	49
Kuvio 8 Työhaun lomakkeen kehitysehdotukset	51

Taulukot

Taulukko 1 EAST-viitekehys (mukailen Service ym. 2014, 4-6).....	23
Taulukko 2 Eri tason havaintoja rekrytointipoluista kansalaisopistojen verkkosivuilla	39

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko	68
--------------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelurunko

TEEMA 1 Kiinnostus kansalaisopiston toimintaan ja aiempi tietämys opiston toiminnasta

- Millaista tietämystä sinulla oli opiston toiminnasta ennen hakemista?
- Miten päädyit hakemaan tuntiopettajaksi?
- Oliko sinulla kysymyksiä työstä tai työnantajasta, joihin olisit halunnut vastauksia ennen työn hakemista? Mistä selvitit?

TEEMA 2 Työnhakuvaihe opiston verkkosivuilla ja työnhakulomakkeen käyttökokemus

- (Muistatko työnhakulomakkeen) ja löysitkö lomakkeen verkkosivuilta?
- Kuvaile yleisesti käyttökokemustasi opiston verkkosivuilla.
- Miten kuvailisit työnhakulomaketta? Millaista sitä oli käyttää? (helppoa / vaikeaa?)
- Kuinka hyvin sait tuotua osaamisesi esiin työnhaku vaiheessa?
- Millaista tietoa olisit kaivannut lomakkeelle? (esim. kuvausta tuntiopettajan työstä?)
- Onko sinulla ideoita, mitä toivoit, että lomakkeella olisi ollut lisää?
- Saitko jotain selkeää tietoa lomakkeen lähettämisen jälkeen? Mitä?

TEEMA 3 Yleinen kokemus rekrytointiprosessista

- Kuinka informatiiviseksi kuvailisit työnhakulomaketta tai opiston verkkosivuja? (löysitkö kaiken tarvittavan tiedon)
- Millaiseksi kuvailisit opiston työnantajamielikuvaa rekrytointiprosessin perusteella?
- Millaiseksi kuvailisit kokemustasi hakijana?
- Miten vertailisit Kalliolan opiston työnhakulomaketta ja rekrytointia muihin työnantajiin yleisesti?
- Mitä kautta mieluusti haet töitä? Esimerkkinä verkkosivuilla avoin työpaikkailmoitus/sähköposti/muu kanava?