



Vetovoimaa varhaiskasvatukseen - kirjallisuuskatsaus työnantajamielikuvasta ja sen kehittämistä varhaiskasvatuksessa

Maria Byman-Nascimento

2022 Laurea

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, divided into three segments of different colors: pink, blue, and teal.

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Vetovoimaa varhaiskasvatukseen -
kirjallisuuskatsaus työnantajamielikuvasta ja sen kehittämisestä
varhaiskasvatuksessa**

Maria Byman-Nascimento
Johtaminen ja kehittäminen sosi-
aali- ja terveysalan muutoksessa
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2022

Johtaminen ja kehittäminen sosiaali-
ja terveysalan muutoksessa
Sosionomi (Ylempi AMK)

Maria Byman-Nascimento

Vetovoimaa varhaiskasvatukseen - kirjallisuuskatsaus työnantajamielikuvasta ja sen kehittämisestä varhaiskasvatuksessa

Vuosi 2022 Sivumäärä 66

Rekrytointi, työnantajamielikuva ja sosiaalinen media ovat kaikki sidoksissa toisiinsa. Organisaation hyvä maine ja myönteinen työnantajamielikuva houkuttelevat enemmän ja pätevämpiä osajia. Rekrytointi ja siinä toteutetut vaiheet vaikuttavat siihen, minkälaisena hakijat kokevat rekrytointiprosessin, ja tämä vuorostaan vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Nykyään sosiaalista mediaa tulee hyödyntää rekrytoinnissa ja työnantajamielikuvan muodostamisessa, ja organisaatioilla tulisi olla sosiaalisen median strategia käytössään.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa mitkä asiat vaikuttavat organisaation työnantajamielikuvaan ja sen muodostamiseen sekä miten työnantajamielikuva puolestaan vaikuttaa rekrytointiin. Tarkoituksena oli niin ikään selvittää, kuinka suuri rooli sosiaalisella medialla on työnantajamielikuvan muodostumisessa ja rekrytoinnissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka avulla työnantajamielikuvaa voidaan kehittää varhaiskasvatuksessa ja luoda alalle vetovoimaa. Työvoimapula varhaiskasvatuksessa on merkittävä, seurauksena henkilöstön eläköitymisestä, henkilöstön asemaa koskevista lakimuutoksista, alan huonosta vetovoimasta sekä alkuvuodesta 2020 alkaneesta COVID-19-pandemiasta.

Opinnäytetyö on toteutettu integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla. Katsauksessa on analysoitu kymmenen kansainvälistä tutkimusartikkelia. Valintakriteereiden perusteella ei ollut löydettävissä suoraan varhaiskasvatukseen viittaavia tutkimuksia.

Näkyvyys nousee selkeästi esiin tuloksissa yhtenä merkittävänä tekijänä työnantajamielikuvan muodostumisessa. Tulosten ja kirjallisuuden perusteella nykyisen henkilöstön avulla organisaatio voi luoda näkyvyyttä ja uskottavuutta, johon sosiaalinen media tarjoaa keinot. Työntekijälähettävyys on yksi tapa hyödyntää nykyisen henkilöstön kokemuksia näkyvyyden luomisessa. Sosiaalinen media toimii niin ikään tiedonlähteenä potentiaalisille hakijoille. Nykyään hakijat kaipaavat yhä enemmän tietoa organisaation toimintatavoista, kulttuurista ja arvoista. Tulosten perusteella palkkausta ei koeta merkittävimpana tekijänä työvoiman houkuttelemisessa. Aineeton palkitseminen, kuten itsensä ja oman työnsä kehittäminen, työ- ja yksityiselämän tasapainottaminen sekä hyvä työilmapiiri, koetaan tärkeinä työnantajavalinnassa. Tämä olisi mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle, sillä nykytilanne viittaa juuri päinvastaiseen. Jatkotutkimusta on ehdotettu johtamisen merkityksestä työnantajamielikuvan ja organisaation maineen osalta, sillä kirjallisuuden mukaan johtaminen on tärkeä tekijä näiden kahden muodostumisessa.

Kirjallisuuden ja tulosten perusteella olen sisällyttänyt kehittämisehdotuksia opinnäytetyöhöni. Kehittämisehdotuksia on mahdollista soveltaa yleisesti varhaiskasvatussyksiköissä, osittain tai kokonaisuudessaan, jokaisen oman tarpeen mukaan. Kehittämisehdotuksiani ovat nykyisen henkilöstön hyödyntäminen, rekrytointiprosessiin panostaminen, sosiaalisen median käyttö ja näkyvyyden luominen, yhteistyön kehittäminen sekä työilmapiirin parantaminen. Hyvä ilmapiiri ja hyvinvoivat työntekijät luovat lähtökohdan myönteiselle työnantajamielikuvalle.

Asiasanat: varhaiskasvatus, rekrytointi, työnantajamielikuva, sosiaalinen media

Maria Byman-Nascimento

Employer Brand and Employer Branding in Early Childhood Education - A Literature Review

Year	2022	Pages	66
------	------	-------	----

Recruitment, employer brand and social media are all linked together. Organizations with good reputation and a positive employer brand attract applicants in quantity as well as in quality. The recruitment process affects the applicant's experience, which in turn has effects on the employer brand. Nowadays, social media should be utilized in both recruitment and in employer branding. Each organization should have its own social media strategy.

The purpose of this study was to survey which factors affect an organization's employer brand and its formation, and how the employer brand in turn affects recruitment. The purpose was also to clarify how big a role social media has in forming employer brand and in recruitment. The aim of this study was to produce information that can be used to develop the employer brand in the sector of early childhood education and to help create attraction. The sector is suffering from labor shortage due to staff retirement, changes in legislation regarding personnel, poor attractiveness and the COVID-19 pandemic since the beginning of 2020.

The study was conducted using an integrative literature review. Ten international peer-reviewed articles are analyzed in this review. No articles in direct reference to the sector of early childhood education were found based on the selection criteria.

Visibility in employer brand formation is one of the most highlighted aspects in the results of this study. According to literature and the results, organizations can create visibility and credibility with the help of current employees. Social media provides the means to it. Using employees as ambassadors is a way to create visibility. Social media also serves as a source of information for potential applicants. Nowadays, there is a growing need for information about an organization's practices, culture and values.

The results show that salary is not seen as the most valuable factor in attracting employees. Intangible factors such as self-development as well as development of one's work, balance between work and private life and a good work environment are valuable factors in choosing an employer. Further research on the matter could be conducted since the current situation in the sector indicates the contrary. Further research is suggested on how management affects an organization's employer brand and reputation since according to literature management is a key factor in the formation of both employer brand and reputation.

This thesis includes propositions for development based on literature and the results of this review. These propositions can be applied in general in the sector of early childhood care. They can be applied partially or in their entirety in a manner suited for each organization or unit. The propositions consist of utilizing current employees, investing in the recruitment process, using social media and creating visibility, developing cooperation and improving work atmosphere. Content staff and a good work atmosphere are key factors for a positive employer brand.

Keywords: early childhood education, recruitment, employer brand, social media

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Varhaiskasvatus.....	7
2.1	Varhaiskasvatustilanne ja sen muutokset.....	8
2.2	Varhaiskasvatuksen nykytilanne.....	11
3	Rekrytointi	15
3.1	Rekrytoinnin tarpeen määrittely.....	17
3.2	Rekrytointikriteerit	17
3.3	Työpaikkailmoitus ja hakukanavat.....	18
3.4	Esikarsinta ja haastattelu	19
3.5	Rekrytointipäätös ja sen jälkeinen toiminta	21
4	Työnantajamielikuva.....	22
4.1	Työnantajamielikuva kunta-alalla	24
4.2	Työnantajamielikuvan kehittäminen	26
5	Sosiaalinen media rekrytoinnissa ja työnantajamielikuvan rakentamisessa	27
6	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	30
7	Opinnäytetyön toteuttaminen	31
7.1	Kirjallisuuskatsaus menetelmänä	31
7.2	Tiedonhaku ja valintakriteerit	32
7.3	Aineiston analysointi.....	35
7.4	Aineiston sisällönanalyysin vaiheet	35
8	Tulokset	37
8.1	Työnantajamielikuvaan vaikuttavia asioita.....	38
8.2	Työnantajamielikuvan vaikutus rekrytointiin	40
8.3	Sosiaalinen media, rekrytointi ja työnantajamielikuva	41
9	Pohdinta	43
9.1	Johtopäätökset ja ehdotuksia jatkotutkimuksille	43
9.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	51
10	Kehittämissuhteita työnantajamielikuvan parantamiseksi varhaiskasvatusalalla	53
	Lähteet.....	56
	Kuviot	66
	Taulukot	66

1 Johdanto

Varhaiskasvatusalaa vallitsee huutava työvoimapula. Alkuvuodesta 2020 alkanut ja pari vuotta kestänyt koronatilanne, henkilöstön eläköityminen, henkilöstöä koskevat lakimuutokset ja alan huono vetovoimaisuus yhdessä kasvavien lapsimäärien kanssa ovat aiheuttaneet työntekijä- ja sijaispulan alalla. Tilanne on pulmallinen ja ala kaipaa pikaisesti muutoksia. Poliitikot ja alaa edustavat ammattiliitot ovat huomioineet tilanteen vakavuuden ja pyrkivät saamaan aikaan parannuksia. Organisaatioilla, työnantajilla niin kuin nykyisillä työntekijöilläkin on edellytyksiä tehdä muutoksia lisäämällä alan vetovoimaisuutta. Työskentelen itse varhaiskasvatuksen opettajana, joten arki kyseisellä alalla on minulle tuttua. Alalla esiintyviä ongelmia ei tule vähätellä tai sivuuttaa. Toivon tämän opinnäytetyön myötä osaltani voivan edesauttaa tilannetta positiivisempaan suuntaan. Olen tietoinen siitä, että kokonaisuus on suurempi, jonka muuttaminen edellyttää vahvaa yhteiskunnallista ja työvoimapoliittista tahtotilaa.

Kilpailu pätevistä työntekijöistä on kovaa ja organisaatioiden tulisi erottua joukosta pärjätäkseen tässä kiristyvässä kilpailussa. Työvoiman väheneminen ja yleinen työntekijäpula vaativat kunnilta ja työyksiköiltä toimenpiteitä. Työnantajamielikuvan avulla voidaan luoda houkuttelevuutta ja parantaa oman organisaation vetovoimaa. Työnantajamielikuvan muodostaminen vaatii suunnittelua ja kehittämistä, jotta siitä saisi kaiken hyödyn irti. Työnantajamielikuvan panostaminen on kuitenkin kannattavaa, sillä hyvämaineinen organisaatio pystyy palkkaamaan päteviä työntekijöitä sekä sitouttamaan nykyisiä (Aittoniemi 2020b, 18; Kauhanen 2012, 69). Rekrytointiprosessi ja hakijakokemus ovat merkittäviä tekijöitä työnantajamielikuvan muodostumisessa (Salli & Takatalo 2014, 41-42; Villa 202a, 19). Sosiaalisen median avulla työnantajamielikuvaa välitetään muille, ja se toimii samalla tiedonlähteenä potentiaalisille hakijoille. Sosiaalista mediaa tulisi käyttää strategisesti, aina kohderyhmää ajatellen. (Headworth 2015, 45; Salli & Takatalo 2014, 31-32; Vuorinen 2013, 193-194.) Henkilöstön esiintuominen sosiaalisessa mediassa on yksi keino muodostaa mielikuvia organisaatiosta sekä luoda houkuttelevuutta (Repo 2019).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa miten työnantajamielikuva vaikuttaa rekrytointiin ja mitkä asiat puolestaan vaikuttavat työnantajamielikuvaan ja sen muodostumiseen. Tarkoituksena on myös kuvata, kuinka suuri rooli sosiaalisella medially on rekrytointissa ja työnantajamielikuvan muodostumisessa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa aiheeseen liittyvien aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla tietoa, jota voidaan hyödyntää työnantajamielikuvan kehittämiseen varhaiskasvatusalalla ja samalla luoda vetovoimaa alalle. Toteutan opinnäytetyöni integroivana kirjallisuuskatsauksena, jonka avulla pystyn tutkimaan aiheetta monipuolisesti ilman systemaattisen katsauksen asettamia rajoituksia.

2 Varhaiskasvatus

Suomessa varhaiskasvatuksen alkuperä sijoittuu sotien jälkeiseen aikaan, jolloin yhteiskuntarakenteen muutokset olivat huomattavia. Maatalous ei toiminut enää keskeisenä työllistäjänä, yhä useammat perheet muuttivat maalta kaupunkiin ja naiset työllistyivät kodin ulkopuolelle. Tämän myötä, varsinkin Etelä-Suomen suurissa kaupungeissa, kehkeytyi suuri päivähoitopaikkojen tarve sekä pula, jonka vaikutuksesta alkoi muodostua päivähoitojärjestelmä. Päivähoito on syntynyt työvoima- ja sosiaalipoliittisen ideologian pohjalta, vaikuttaen yhteiskunnan talouskasvuun, erityisesti luoden mahdollisuuksia naisten työhön osallistumiseen ja opiskeluun. Ensimmäinen kansanlastentarha perustettiin vuonna 1888 ja 4 vuotta sen jälkeen aloitettiin kouluttamaan lastentarhanopettajia. Molemmissa tapauksissa Suomi oli ensimmäinen Pohjoismaista. (Alila & Kinos 2014, 8, 12-13; Korkeakivi 2018.)

Lastensuojelulaki astui voimaan vuonna 1936 ja siihen oli liitetty päivähoitoa koskevat säännökset. Päivähoito toimi lähes 40 vuoden ajan lastensuojelullisesta näkökulmasta. Päivähoitojärjestelmän nykyinen muoto sai alkunsa vuonna 1973, jolloin lasten päivähoitosta annettu laki (36/1973) astui voimaan. Lain myötä myös päivähoitolaitoksista käytetyt eri nimitykset yhtenäistyivät, ja niitä kutsuttiin jatkossa päiväkodeiksi. 1970-luvulla poliittiset puolueet olivat eri mieltä siitä, miten päivähoito tulisi järjestää ja kenellä olisi oikeus päivähoitoon. Vuonna 1996 astui voimaan subjektiivinen oikeus päivähoitoon, jonka tavoitteena oli mahdollistaa päivähoitopalvelu kaikille alle kouluikäisille lapsille. Vuoden 2012 kesään mennessä päivähoitolakia ja -asetusta oli muovattu yhteensä 55 kertaa. (Alila & Kinos 2014; Muuronen 2017.)

Varhaiskasvatus on palvelukokonaisuus, jonka tehtävänä on edistää lasten kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista yhteistyössä huoltajien kanssa. Varhaiskasvatuksen tarkoitus on myös edistää lasten yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä ehkäistä syrjäytymistä. Varhaiskasvatuksessa opittujen tietojen ja taitojen avulla lasten osallisuus ja aktiivinen toimijuus yhteiskunnassa vahvistuu. Nämä asiat mainitaan valtakunnallisissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa, jotka puolestaan ovat opetushallituksen määräämät perustuen varhaiskasvatuslakiin. Varhaiskasvatus tarjoaa huoltajille tukea kasvutyössä ja mahdollistaa heidän osallistumisensa työelämään tai opiskeluun. (Opetushallitus 2018.) Varhaiskasvatus kuuluu suomalaiseen koulutusjärjestelmään ja on kasvun ja oppimisen kannalta tärkeä vaihe lapsen elämässä. Varhaiskasvatusta järjestetään 0-6-vuotiaille päiväkotitoimintana, perhepäivähoitona tai avoimena varhaiskasvatustoimintana, esim. kerho- ja leikkitoiminta. Varhaiskasvatus sisältää lapsen suunnitelmallisen ja tavoitteellisen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuuden, jonka painopisteenä toimii pedagogiikka. (Opetushallitus 2022.)

Opetushallitus on toiminut varhaiskasvatuksen asiantuntijavirastona elokuusta 2015 lähtien varhaiskasvatuslain uudistumisen myötä (Karila 2016a, 4). Alkujaan lastentarhat toimivat

kouluhallituksen alaisuudessa vuoteen 1924 asti, jonka jälkeen ne siirtyivät sosiaali- ja terveysministeriön alaisuuteen (Korkeakivi 2018). Kunnan vastuulla on huolehtia siitä, että varhaiskasvatusta on tarjolla lasten ja perheiden tarpeen mukaan. Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa varhaiskasvatuksen yleisestä suunnittelusta, ohjauksesta ja seurannasta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022b.) Lapsen huoltajat päättävät lapsensa osallistumisesta varhaiskasvatukseen ja varhaiskasvatuslaki (540/2018) määrää lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen sekä sen tavoitteista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022a; Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Terveys- ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) julkaiseman tilastoraportin mukaan vuonna 2020 varhaiskasvatukseen osallistui noin 77 prosenttia 1-6-vuotiaista lapsista, joka on osuudeltaan sama edelliseen vuoteen verrattuna.

2.1 Varhaiskasvatuslaki ja sen muutokset

Jokaisella lapsella on oikeus osallistua varhaiskasvatukseen ja tämä oikeus taataan kaikille suomalaislapsille varhaiskasvatuslaissa (Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Vuoden 2016 elokuussa lainsäädäntöä muutettiin niin, että kunnilla oli mahdollisuus rajata lasten subjektiivista varhaiskasvatusoikeutta 20 tuntiin viikossa. Tämä rajoitus toteutui Sipilän hallituksen toimesta. Samanaikaisesti astui voimaan lainsäädännön muutokset koskien aikuisten ja lasten suhdelukua. Tämän muutoksen myötä kunnilla oli mahdollisuus nostaa aikuisten ja lasten suhdelukua yli 3-vuotiaiden ryhmissä niin, että yhtä aikuista kohden saa olla 8 yli 3-vuotiaasta lasta. Käytännössä se tarkoittaa ryhmäkokojen kasvua. Valtioneuvoston tekemän selvityksen mukaan aikuisten ja lasten välistä suhdelukua oli nostettu puolessa kunnista ja ryhmäkokojen kasvu koski yli 15 000 lasta. Vuonna 2017 tehdyssä selvityksessä oli nähtävissä viitteitä siitä, että muutosten tuoma taloudellinen säästö jäisi arvioitua pienemmäksi. Selvityksestä käy ilmi, että kysymykseen varhaiskasvatusoikeuden rajaamisen kustannusvaikutuksista vastasi 128 kuntien varhaiskasvatusjohtajaa. Heistä 99 (77,3 %) arvioi kustannusten pysyvän samana kuin ennen rajausta ja 26 arvioi kustannusten vähenevän. Määrällisesti arviot vuosittaisten kustannusten vähenemisestä vaihtelivat 40 000 ja 3 miljoonan euron välillä. Kustannusten vähenemiseen liittyen nostettiin esiin henkilöstökulujen lisäksi kiinteistökulut ja ruokakustannukset. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a; Valtioneuvosto 2017; Puroila & Kinnunen 2017, 76.)

Syyskuussa 2018 voimaan astuneen varhaiskasvatuslain merkittävimmät muutokset koskevat mm. henkilöstöä, sillä muutoksen myötä varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutustasoa nostetaan ja tehtävänimikkeitä selkiytetään. Tulevaisuudessa päiväkodin henkilöstön moniammatillinen tiimi koostuu varhaiskasvatuksen opettajista, varhaiskasvatuksen sosionomeista sekä lastenhoitajista. Jokaisen ammattiryhmän kelpoisuusvaatimukset ovat laissa määriteltynä (kuviot 1). Tämän lakiuudistuksen myötä aikuisten ja lasten välistä suhdelukua ei muutettu. Henkilöstörakenne ja päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimus muuttuvat vuodesta 2030 lähtien. Muutoksen myötä tulee vähintään kahdella kolmasosalla päiväkodin henkilökunnasta olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, joista vähintään puolet tulisi olla

kelpoisuusvaatimukset täyttäviä varhaiskasvatuksen opettajia. Henkilöstörakennetta koskeva säädös on päiväkotikohtainen tarkoittaen sitä, että työnantaja voi jatkossakin ryhmäkohtaisesti käyttää sellaista henkilöstörakennetta, jonka kokee tarkoituksenmukaiseksi. Uuden varhaiskasvatuslain tavoitteena on ollut yhtenäistää varhaiskasvatuksen tehtävänimikkeitä. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2018; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022c; Varhaiskasvatuslaki 540/2018.)



Kuvio 1: Varhaiskasvatuksen henkilöstön lainmukaiset kelpoisuusvaatimukset

Sosionomiopiskelijat, jotka ovat aloittaneet opintonsa 1.9.2019 jälkeen, eivät saa varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuutta, vaan heistä tulee varhaiskasvatuksen sosionomeja. Ammattikorkeakoulut arvioivat tämän vähentävän varhaiskasvatukseen suuntautuvien sosionomien määrää. Tavoitteena on lisätä varhaiskasvatuksessa toimivien, yliopistosta valmistuneiden opettajien määrää samalla rajoittaen varhaiskasvatuksen opettajan pätevyyden omaavien sosionomien määrää. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n mukaan tämä muutos heikentää varhaiskasvatuksen opettajien saatavuutta. Sosionomien laaja sosiaalialan osaaminen on varhaiskasvatuksen moniammatillisessa työssä tarpeellista. (Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisohjelma... 2021,95; Arene 2017.)

Päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimuksena vuoden 2030 jälkeen on varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus ja lisäksi vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. Varhaiskasvatuslain mukaan päiväkodilla tulee olla toiminnasta

vastaava johtaja. Kyseinen johtaja vastaa johtamansa yksikön laadusta ja tuloksellisuudesta. Johtaja voi myös olla vastuussa useamman päiväkodin toiminnasta. Uuden lain myötä myös johtajien tehtävät muuttuvat. Jatkossa johtajan tehtävät keskittyvät yhä enemmän varhaiskasvatukseen kuuluvan pedagogiikan johtamiseen ja suunnitteluun, johon sisältyy myös työntekijöiden pedagoginen osaaminen. Päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimusten muutosten astuessa voimaan 2030 alkaen, on kannattavaa huomioida johtajaa rekrytoidessa kouluttautumisen tarve, mikäli paikkaa hakevalta puuttuu kasvatustieteiden maisterin tutkinto rekrytointivaiheessa. Siirtymäsäännös turvaa nykyisten johtajien kelpoisuuden vuoden 2030 jälkeen, mikäli henkilö on täyttänyt päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimukset ennen lain voimaantuloa 1.9.2018. Myös henkilöt, jotka ovat toimineet päiväkodin johtajina tai varhaiskasvatuksen hallinnollisina johtajina viisi vuotta ennen lain voimaantuloa, säilyttävät kelpoisuutensa. Varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus riittää päiväkodin johtajalle vuoteen 2030 asti, jonka jälkeen edellytetään lisäksi kasvatustieteiden maisterin tutkintoa. (Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat 2018.)

Varhaiskasvatuslaissa osaavaa henkilöstöä pidetään yhtenä laatutekijänä, joten varhaiskasvatuksessa on erityisen tärkeää, että henkilökunta täyttää tehtävien kelpoisuusvaatimukset. Henkilöstön pysyvyys tulee olla toiminnassa tavoitteena mutta laissa on säilytetty tilapäinen poikkeamismahdollisuus, mikäli saatavilla ei ole kelpoisuusvaatimuksia täyttäviä henkilöitä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tehtävään voidaan ottaa enintään vuodeksi kerrallaan henkilö, jolla on riittävästi suoritettuja opintoja sekä taitoa tehtävän hoitamiseen. Tämän jälkeen on paikka aina laitettava uudelleen hakuun. Mikäli hakijoiden joukosta ei löydy kelpoisuusehtoja täyttävää henkilöä, voidaan tehtävää hoitanut henkilö valita uudelleen, vaikka kelpoisuusehdot eivät täytyisi. Talentian vuonna 2019 toteuttaman varhaiskasvatuksen jäsenkyselyn mukaan henkilöstön pysyvyydellä on vaikutuksia lasten hyvinvointiin. (Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat 2018; Varhaiskasvatuslaki 540/2018; Talentia 2019.)

Antti Rinteen hallitusohjelman seurauksena, jonka mukaan ”toteutetaan täysipäiväinen koko-aikainen subjektiivinen varhaiskasvatusoikeus”, elokuussa 2020 voimaanastuneen asetusmuutoksen (753/2018) myötä kaikille lapsille palautui yhtäläinen oikeus varhaiskasvatukseen. Tämä muutos vahvistaa lasten yhdenvertaisuutta, sillä lapsen oikeus varhaiskasvatukseen ei riipu vanhempien työmarkkina-asetuksesta tai perheen tilanteesta. (HE 34/2019 vp; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a.) Myös aikuisten ja lasten välistä suhdelukua pienennettiin yli 3-vuotiaiden päiväkotiryhmissä, joka pienentää ryhmäkokoja. Suhdeluku on jatkossa 7 lasta yhtä aikuista kohden. Tämän muutoksen tavoitteena on varhaiskasvatuksen laadun parantaminen. Kasvattajilla on enemmän aikaa lapsille ja heidän yksilöllisille tarpeilleen, kun heitä on ryhmässä enemmän lapsia kohden. Tämä parantaa myös henkilöstön työhyvinvointia. (Oikeus- ja kulttuuriministeriö 2019b.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedotteessa (2019) mainitaan lukuisten tutkimusten ja kansainvälisten vertailujen osoittavan laadukkaalla varhaiskasvatuksella olevan positiivisia vaikutuksia lasten myöhempään koulutiehen, opinnoissa menestymiseen sekä yhteiskunnalliseen pärjäämiseen. Varhaiskasvatus tuottaa valmiuksia näihin eri elämänvaiheisiin, ja siihen panostaminen voidaan nähdä investointina tulevaisuuteen. Varhaiskasvatus auttaa kehittämään lasten kognitiivisia ja kielellisiä taitoja, jonka lisäksi varhaiskasvatukseen osallistuminen tukee lasten itsenäistymistä, keskittymiskykyä, yhteistyötaitoja sekä positiivista suuntautumista oppimiseen. Tutkimusten mukaan osallistuminen laadukkaaseen varhaiskasvatukseen on erittäin tärkeää. Erityisesti osallistumisesta on hyötyä lapsille, jotka tulevat heikommista oloista tai ovat maahanmuuttajataustaisia. Vaikutukset ulottuvat koulumenestymiseen sekä työelämässä syrjäytymisen riskin vähenemiseen. Laadukkaan varhaiskasvatuksen yksi tärkeimmistä tekijöistä on henkilöstön ammattitaito, sillä heidän koulutustasollaan on merkitystä lasten kehitykseen ja oppimiseen. Laadukas koulutus tarjoaa henkilöstölle paremmat edellytykset lämpimään, innostavaan sekä lasta tukevaan vuorovaikutukseen. Varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttaa myös ryhmäkoot sekä aikuisten ja lasten suhdeluku, jotka puolestaan vaikuttavat vuorovaikutusympäristöön. Vuorovaikutusympäristöllä on merkitystä ammatilliseen toimintaan sekä lasten hyvinvointiin, oppimiseen ja kehittymiseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022c; Karila 2016b, 5,8; Toivanen-Visti 2019.)

Päiväkodeissa on ollut tavallista, että aikuisten ja lasten suhdeluista on poikettu henkilöstön poissaoloista johtuvista syistä. Tämä on ollut mahdollista koska varhaiskasvatuslain mitoitusta koskeva pykälä on koettu epäselväksi. 1.8.2021 varhaiskasvatuslakiin tehdyt muutokset mahdollistavat jatkossakin tilapäisen mitoituksesta poikkeamisen mutta vain jos kyseessä on lapsen hoitoaikoihin liittyvä syy. Kyseessä voi esimerkiksi olla lapsen huoltajan työllistyminen, pakottava työaikataulumuutos tai opiskelupaikan saaminen, jolla on vaikutusta lapsen hoidon tarpeeseen. Henkilöstön poissaoloista johtuva poikkeama mitoituksessa ei ole jatkossa sallittua ja uuden lain tarkennus ei mahdollista virhetulkintoja. (Super 2021.) Varhaiskasvatuslain mukaan ”*Poikkeaminen 35 §:ssä tarkoitetusta suhdeluvusta ei ole sallittua henkilöstön poissaoloista johtuvista syistä.*” (Varhaiskasvatuslaki 540/2018).

2.2 Varhaiskasvatuksen nykytilanne

Varhaiskasvatus on ollut valtakunnallisena puheenaiheena jo muutaman vuoden ajan. Uutisissa nostetaan esiin varhaiskasvatuksessa vallitseva työvoimapula sekä henkilöstön työhyvinvointi ja jaksaminen. Tässä opinnäytetyössä tutkin varhaiskasvatuksen nykytilannetta noin parin viime vuoden ajalta uutisissa esiin nousseiden aiheiden pohjalta. Työntekijäpula on ollut päiväkotien haasteena jo vuosien ajan mutta viime aikoina sijaisiakin on yhä vaikeampi löytää. Elokuussa 2021 voimaan astunut varhaiskasvatuslain muutos koskien henkilöstön poissaoloista johtuvaa tilapäistä mitoitusta, on korostanut alan haasteellista työvoimatilannetta entisestään. (Sivula 2021; Tuhkanen 2021; Koskela, Jämsén & Valtanen 2021; Aholainen 2022;

Kymäläinen 2021; Lauri 2022; Hinkula 2021.) Varhaiskasvatusalan ammattinimikkeiden määrä nousi vuodesta 2019 vuoteen 2020, selviää Kunta- ja hyvinvointialuetyöntäjien (2021) tilastosta. Varhaiskasvatuksen lastenhoitajan ja varhaiskasvatuksen opettajan ammattinimikkeet nousivat kunnissa määrällisesti eniten (taulukko 1). Uudellamaalla arvioiden mukaan 55 % kuntatyöntekijöistä jää eläkkeelle vuosien 2020-2039 aikana (Kunta- ja hyvinvointialuetyöntäjät 2022). Tämä tuo mukanaan omat haasteensa henkilöstökysymyksiin.

	LKM 2019	LKM 2020	MUUTOS LKM	MUUTOS %
VARHAISKASVATUKSEN LASTENHOITAJA	12 714	16 361	3 647	28,7
VARHAISKASVATUKSEN OPETTAJA	11 410	14 892	3 482	30,5

Taulukko 1: Ammattinimikkeiden määrällinen lisääntyminen (Kunta- ja hyvinvointialuetyöntäjät 2021)

Maassa vallitseva koronatilanne on tuonut mukanaan lisähaasteita henkilöstökysymyksessä. Useissa kunnissa varhaiskasvatuksen henkilökunnan on ollut tarpeen pyytää vanhempia hoitamaan lastaan kotona, mikäli mahdollista. Myös osa päiväkotiryhmistä on jouduttu tilapäisesti sulkemaan henkilöstöpulan vuoksi tai vanhempia on pyydetty hakemaan lapsensa aikaisemmin pois. Espoossa huoltajia varoitettiin mahdollisesta päiväkotien hetkellisestä sulkemisesta koronatilanteen pahentuessa. (Sivula 2021; Tuhkanen 2021; Koskela, Jämsén & Valtanen 2021; Aholainen 2022; Kymäläinen 2021; Lauri 2022; Hinkula 2021.)

Loppuvuodesta 2021 Helsingin varhaiskasvatustilanne on ollut niin huono, että sen pelättiin täysin romahtavan. Syynä on työntekijäpula ja liian vähäiset resurssit. Asiasta uutisoi Yle. Tilanne uhkaa pahentua entisestään, sillä lähivuosina tulevien lasten määrän ennustetaan kasvavan varhaiskasvatuksessa. Helsinki pyrkii nostamaan varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrää osana kaupungin strategiaa. Kaupunkistrategian mukaan Helsingin väestön kasvu ja uudistuminen vaikuttaa siihen, että varhaiskasvatuksen merkitys korostuu. Palveluja laajennetaan mutta laadusta ei saa tinkiä. Laadukkaalla varhaiskasvatuksella ehkäistään segregatiota ja tasataan sosioekonomisia eroja. (Kasvun paikka - Helsingin kaupunkistrategia 2021, 6,8; Valtanen 2021a.)

Helsingin varhaiskasvatuksessa aloittaa vuoden 2022 alussa noin 1200 uutta lasta (Helsingin kaupunki 2021). Tällä hetkellä Helsingin varhaiskasvatuksessa on työllistettyä 2500

varhaiskasvatuksen opettajaa. Vuoteen 2030 mennessä määrän pitäisi tuplaantua, jotta lain vaatima määrä opettajia toteutuisi. Kasvatuksen ja koulutuksen apulaispormestarina toimiva Nasima Razmyar (sd.) jakaa Ylen (2021) artikkelissa huolensa varhaiskasvatuksen tulevaisuudesta. Hän korostaa ongelman olevan laajempi, eikä ratkaisu löydy ainoastaan kaupungilta, vaan valtiovallan tulisi puuttua ongelmaan lisäämällä alan koulutuspaikkoja Helsingissä. Yliopiston suomenkielisellä puolella vuosittaisia varhaiskasvatuksen aloituspaikkoja on ollut 140 ja ruotsinkielisellä 30. Vuosille 2021-2024 aloituspaikkojen määrää on saatu lisättyä erillisrahoituksella. Razmyarin mukaan lisäyksen pitäisi olla pysyvä. Työn ohessa suoritettavaa monimuotokoulutusta on tarjolla 300 opiskelupaikkaa ja niihin voi hakea syksystä 2022 alkaen. Toukokuusta 2021 huhtikuun 2022 loppuun toiminut tiede- ja kulttuuriministeri Antti Kurvisen (kesk.) mukaan koulutukseen toivotaan nuorten hakijoiden lisäksi myös jo työelämässä pidempään olleita hakijoita. Varhaiskasvatuksen opettajien liiton puheenjohtaja Anitta Pakasen mukaan koulutuspaikkojen lisääminen on erittäin tarpeellista, jotta työvoimapulaa saadaan helpotettua. Pakanen ei kuitenkaan näe yksin koulutuspaikkojen lisäämistä ratkaisuna alan ongelmiin. Hänen mielestensä palkkausta ja työoloja tulisi parantaa, jotta ala säilyttäisi veto- ja pitovoimansa. (Valtanen 2021a & 2021b.)

Vihreiden valtuustoryhmän puheenjohtajan Reetta Vanhasen mukaan palkka on yhtenä syynä vallitsevaan työvoimapulaan. Vanhasen mielestä kaupungin pitäisi jatkaa jo käynnissä olevaa palkkakehitysohjelmaa, jonka avulla palkkausta voidaan nostaa niissä ammattiryhmissä, joihin on vaikea löytää työntekijöitä. Kokoomuksen valtuustoryhmän puheenjohtaja Maarit Vierunen on asiasta samaa mieltä. Helsingin palkkakehitysohjelmaan on varattu vuodelle 2022 viisi miljoonaa euroa. Myös Vanhanen on sitä mieltä, että koulutuspaikkoja tulisi lisätä tai muuten ongelma ei ratkea. (Valtanen 2021a.)

SDP:n valtuustoryhmän puheenjohtaja Eveliina Heinäluoma nostaa ongelmaksi työntekijöiden vähäisen määrän suhteessa työntekijämitoitukseen. Heinäluoma kokee työsuhdeasunnot yhtenä keinona työntekijöiden houkuttelemiseksi, palkkakehitysohjelman lisäksi. Heinäluoma mainitsee ongelman olevan valtakunnallinen ja palkkauksen nostaminen yhdessä kunnassa houkuttelee haluttua työvoimaa, jolloin tilanne jossakin toisessa kunnassa hankaloituu. Heinäluoma kannattaa työskentelyolosuhteiden parantamista organisoimalla työtä paremmin. Käytännössä tämä tarkoittaisi esimerkiksi kulutushyödykehankintojen, kuten vessapaperin, keskitämistä, jolloin henkilöstölle ja johdolle jää aikaa itse työn tekemiseen. Sekä Heinäluoma että Vierunen kannattavat lastenhoitajien muuntokoulutuksia, jolloin jo päiväkodeissa työskentelevät lastenhoitajat päivittäisivät osaamistaan varhaiskasvatuksen opettajiksi. (Valtanen 2021a.)

Vantaalla ja Espoossa on alettu toimenpiteisiin ja kunnissa yritetään paikata varhaiskasvatuksen työvoimapulaa lastenhoitajien oppisopimuskoulutuksilla. Espoossa lastenhoitajien suomenkielinen oppisopimuskoulutus aloitettiin syyskuussa 2021 ja kaikki 25 opiskelupaikkaa

täyttyi heti. Vantaalla paikkoja on 24. Työvoimapulaa saadaan helpotettua sillä, että opiskelijat sijoitetaan jo opintojen alussa päiväkoteihin. Vantaalla opiskelijat saavat heti työsopimuksen alussa 2 044,30 euron kuukausipalkan, joka ei paljon eroa aloittavien lastenhoitajien kuukausipalkasta Vantaalla (2 188 euroa kuukaudessa). Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen johtajan Mikko Mäkelän mukaan opiskelijat koetaan yhtä pätevänä työvoimana kuin sijaisetkin, koska monet sijaistyöntekijöistä voivat olla alalle kouluttamattomia. Sijaisten käytöstä syntyy lisäkustannuksia, joita opiskelijoista ei tule. Vantaan kaupunginvaltuusto päätti joulukuussa 2021 noin puolen miljoonan euron lisärahoituksesta varhaiskasvatukseen. Raha on tarkoitus käytettäväksi parantamaan henkilöstötilannetta, työhyvinvointia ja palkkausjärjestelmää sekä vähentämään työn kuormittavuutta. (Karhu 2021.)

Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa oli syyskuussa 2021 avoinna 276 lastenhoitajan paikkaa ja Vantaan kaupungilla on jatkuvasti avoinna noin 100-200. Varhaiskasvatuksen opettajien tilanne ei ole yhtään sen parempi. Vantaan kaupungilla on noin 900 varhaiskasvatuksen opettajan paikkaa, joista yksi kolmasosa on vakituisesti täyttämättä ja usein tilalla saattaa olla sijainen, jonka kelpoisuusvaatimukset eivät täyty. Vuonna 2018 päätetty varhaiskasvatustilain muutos henkilöstön kelpoisuusehdoista on vaikeuttanut tilannetta entisestään. Aiemmin päiväkotiryhmässä piti olla kaksi lastenhoitajaa ja yksi varhaiskasvatuksen opettaja, kun taas nykyinen vaatimus on yksi lastenhoitaja ja kaksi opettajaa. Muutoksen siirtymäaika kestää vuoteen 2030 asti. Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen johtajan Mikko Mäkelän mielestä tulisi panostaa enemmän alan vetovoimaan, jotta osaavaa väkeä saataisi houkuteltua alalle. (Karhu 2021.) Myös Helsingissä pula työvoimasta on saanut aikaan tekoja. Helsingin varhaiskasvatus on saamassa 5,5 miljoonan tasokorotuksen vuodelle 2022, jonka lisäksi kaupunki panostaa miljoona euroa toimenpiteisiin, joiden tarkoitus on saada päiväkotien nykyisistä sijaisuuksista pysyvämpiä. Käytännössä jokaiseen yksikköön pyritään saamaan vakituinen sijainen, joka kiertää ryhmissä. (Valtanen 2021c.)

Tammikuun 2022 aikana Helsinki on joutunut sulkemaan leikkipuistoja siirtääkseen henkilökuntaa päiväkoteihin. Tämä tarkoittaa sitä, että noin kymmenessä puistossa järjestetty toiminta on tammikuun ajan kokonaan tauolla. Päiväkoteihin on saatava henkilökuntaa tavalla tai toisella, joten vaihtoehtoja ei juuri ole, sillä hakemuksia on tullut liian vähän. Helsingissä alkuvuodesta uusia lapsia aloittaa varhaiskasvatuksessa noin 1200, jonka lisäksi 600 perhettä on jättänyt siirtohakemuksen Helsingissä sijaitsevaan toiseen päiväkotiin. (Aalto 2021.) Tammikuussa 2022 Helsingin kaupunki päätyi siirtämään henkilökuntaa kulttuurin ja vapaa-ajan toimialoilta päiväkoteihin. Siirto koskee ainakin kirjastoja mutta myös muita toimialoja. Vastaavaan tapaan toimittiin koronakriisin alussa keväällä 2020. Siirrettäville työntekijöille järjestetään päivän kestävä perehdytys ja he työskentelevät kelpoisten työntekijöiden kanssa. Varhaiskasvatuksen työntekijöille on määrätty tarkat kelpoisuusehdot laissa mutta Helsingin vs. varhaiskasvatusjohtajan Ulla Lehtosen mukaan täytyy tämän tyylisessä kriisitilanteessa

painopiste pitää laissa, jonka mukaan kaupunki on velvollinen tuottamaan varhaiskasvatusta. (Bäckgren 2022.)

Syyskuussa 2021 kuvanjakopalvelu Instagramiin perustettiin Varhaiskasvatuksen kertomuksia - tili, jossa julkaistaan alan ammattilaisten kokemuksia arjesta varhaiskasvatuksessa. Julkaisut ovat nimettömiä ja niissä on nähtävissä toistuvia teemoja, joita ovat muun muassa arvostuksen puute, kuormittavuus, stressi, huono palkkaus, riittämätön perehdytys ja työvoimapula. Eräs tuntematon kirjoittaja on kuvannut arkea seuraavasti ”Arki on kuin juoksua suolla ja sitä toivoisi vaan, että joku heittäisi pelastusrenkaan”. Julkaisuissa on myös nähtävissä alan ammattilaisten tarjoamia ehdotuksia asian helpottamiseen. Eräs kirjoittaja on sitä mieltä, että työvaatteet tulisi saada työnantajalta, sillä varhaiskasvatuksen henkilöstö viettää useamman tunnin päivässä ulkona lasten kanssa. Hän toteaa jopa Finnairin matkustamohenkilökunnan saavan työvaatteet työnantajalta, ja he viettävät kuitenkin työaikansa sisätiloissa. Toisen kirjoittajan mielestä arkea helpottaisi, jos vaate-, ruoka- ja jätehuolto hoituisi niille erikseen palkattujen työntekijöiden toimesta. (Instagram 2022; Peltomäki & Rantanen 2021.)

Vuonna 2020 varhaiskasvatuksen opettajan keskipalkka oli kuntasektorilla 2 799 € ja yksityisellä 2 530 €, perustuen koko maan palkkatietoihin. Vuodesta 2019 vuoteen 2020 keskipalkka kasvoi 1,2 %, eli 32 €. Palkan määrään voi vaikuttaa mm. sijainti, työkokemus ja koulutusaste. (Duunitori 2022b.) Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry:n palkkasuosituksen mukaan varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin alin palkkasuositus on 3500 € / kk. Kyseiset palkkasuositukset tehdään ”markkinahintojen” mukaan. Talentian sivustolla mainitaan, että palkkasuosituksen mukainen palkka on täysin mahdollista saada. (Talentia 2022.)

Uutisartikkeliin haastateltu Sanna Tilli on kasvatustieteen maisteri ja työskentelee erityisopettajana Vantaalla ja hän on sitä mieltä, että riittämättömän henkilökunnan lisäksi ongelmana on myös koulutuksen ja osaamisen puute. Tillin mielestä pätevät työntekijät saavat työt hoidettua lapsen hyvinvointia ajatellen, vaikka yksi aikuinen puuttuisikin. Ei pätevät työntekijät tai usein vaihtuva henkilökunta saattaa vaikuttaa lasten hyvinvointiin huonolla tavalla, joka vuorostaan voi aiheuttaa enemmän työn kuormitusta ja poissaoloja. Henkilöstö- ja osajapula kuormittaa myös johtoa. Iso osa johtajien ajasta kuluu sijaisten etsimiseen ja rekrytointien tekemiseen, jolloin muut työt jäävät jälkeen. Jatkuva rekrytointi näkyy johtajien ajankäytössä niin, että pedagogiikan johtaminen sekä henkilökunnan jaksamisen ja hyvinvoinnin tukeminen kärsii. (Peltomäki & Rantanen 2021; Mtv uutiset - STT 2021)

3 Rekrytointi

Rekrytointi on aiheena hyvin laaja ja siitä löytyy paljon kirjallisuutta ja muita lähteitä. Tähän opinnäytetyöhön liittyen olen suodattanut kirjallisuudesta tietoa sen mukaan, että se on

sovellettavissa varhaiskasvatusalaan. Tarkoitus ei ole käydä rekrytointiprosessia läpi yksityiskohtaisesti ja perusteellisesti, vaan lähinnä antaa käsitteelle viitekehys. Varhaiskasvatuksessa rekrytointi ja siihen liittyvä prosessi saattaa erota kunnallisen ja yksityisen sektorin välillä. Epäilemättä osa rekrytointiin kohdistuvasta tiedosta on mahdollista soveltaa kumpaankin, vaikka olen pääsääntöisesti käyttänyt kunta-alaa tiedon suodattamisen perustana.

Vaahtio (2007, 12) mainitsee rekrytoinnin kolme kultaista sääntöä, jotka tulee muistaa koko prosessin ajan. Rekrytoijan tulee kunnioittaa ja arvostaa jokaista työpaikan kysyjää, jokaista hakijaa rekrytointiprosessin jokaisessa vaiheessa sekä niitä, joita ei valita tehtävään. Vaahtio (2007, 13) käyttää rekrytoinnista myös käsitteitä henkilöstöhankinta ja työhönotto. Kaikki kolme käsitettä tarkoittavat samaa, eli organisaatiossa suoritettavia toimenpiteitä, joiden avulla löydetään henkilö tiettyyn tehtävään. Työnhakijan oikeuksia turvataan rekrytoinnissa lainsäädännön avulla. Rekrytoijan on pystyttävä perustelemaan kaikki henkilöstövalintoihin perustuvat ratkaisut prosessin kaikissa vaiheissa. Vaahtio (2007, 15) neuvoo muistion pitämistä koko prosessin ajan, siitä lähtien kun rekrytointitarve ilmenee. Muistion avulla on helppompaa hallita prosessia ja siitä voi olla apua myöhemmin, jos on tarvetta perustella ratkaisujaan ulkopuoliselle taholle. Kirjauksia tehdessä on hyvä pitää mielessä, että niiden tulee kestää päivänvaloa.

Rekrytoinnin jokainen vaihe on tärkeä työnantajamielikuvan muodostumisessa. Siksi onkin tärkeää, että hakijalle jää rekrytointiprosessista positiivinen kuva ja tunne arvokkuudesta. Avoimuus sekä runsas ja oikea-aikainen viestintä rekrytoivan yrityksen ja hakijan välillä tukevat tässä onnistumista. (Villa 2020a, 19-20.)

Rekrytointi on vaativa ja aikaa vievä prosessi, joka edellyttää suunnittelua onnistuakseen. Rekrytointiprosessi tulee toteuttaa hallitusti, joka itsessään on oma taitolajinsa. Rekrytointia hoitavalta henkilöltä vaaditaan ammattimaista otetta ja viileää harkintaa, unohtamatta eettisyyttä ja aitoa ihmisistä välittämistä. Taitamaton rekrytoija onnistuu hetkessä tahraamaan yrityksen maineen. Rekrytointiprosessissa nopeus ja tehokkuus ovat merkittäviä, sillä prosessiin osallistuva hakija tekee johtopäätöksiä rekrytointiprosessin sujumuuden pohjalta. Hitaasti etenevän prosessin tuloksena voi olla mielikuva hitaasti toimivasta organisaatiosta. Hakijalla saattaa samanaikaisesti olla useampia aktiivisia hakemuksia, joten ketteryydellä saa varmemmin taattua yritykselleen kilpailuedun. Onnistuneen rekrytointiprosessin tuloksena on tehtävään luodun ammattilaisen rekrytoiminen. Rekrytoinnissa on myös omat riskinsä. Kiire ja taitamattomuus prosessin läpiviennissä voivat johtaa virheisiin ja kustannukset nousevat. Pelkäämään rekrytoinnin vaatima työpanos on kallisarvoista, vaikka siihen ei käytettäisi ulkopuolista apua. (Aittoniemi 2020a, 4; Salli & Takatalo 2014, 10-11; Vaahtio 2005, 12-13.)

Koko rekrytointiprosessi on mahdollista ulkoistaa. Rekrytoinnin ulkoistaminen on harvinaisempaa pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa, vaikka isommissa organisaatioissa on

useimmiten huomattavasti enemmän rekrytointiosaamista omasta takaa. Tämä saattaa monesti johtua palvelun kustannuksista mutta syy voi myös löytyä johtajien ja esimiesten halusta olla osallisena rekrytoinnissa. Pelkästään osioita rekrytoinnista on myös mahdollista ulkoistaa. Työpaikkailmoituksen kirjoittaminen saattaa sujua paremmin joltain toiselta tai useisiin puhelintiedusteluihin vastaaminen voi olla ajankäytön kannalta järkevämpää delegoida toiselle henkilölle. Rekrytoinnista voi ulkoistaa ainoastaan sen osion, jossa ei tunne itse olevan vahvimmillaan. (Vaahtio 2007, 115-116.)

3.1 Rekrytoinnin tarpeen määrittely

Rekrytointiprosessi lähtee käyntiin organisaation tarpeen määrittelystä. Vaahtio (2005, 32-35) on tutkimuksissaan havainnut rekrytointiprosessin kaksi päätyyppiä, joita ovat aukon paikkaus ja resurssien hankinta. Aukon paikkauksesta puhutaan, kun tarvitaan työntekijää täyttämään tyhjäksi jäänyttä paikkaa. Tässä tapauksessa haettavan henkilön osaaminen sekä muut ominaisuudet ovat hyvin samanlaiset kuin poislähteneellä. Rekrytointi pyritään suorittamaan nopeasti, jotta töitä voidaan jatkaa samaan malliin. Resurssien hankinnassa etsitään sellaista osaamista, jota yrityksessä ei ennestään ole. Resurssien hankinnan lähtökohtana on löytää tehtävään henkilö, joka on siihen sopivin. Ajankäytöllä ei ole merkitystä. Aukon paikkauksessa kiire on ensisijainen tekijä ja tehtävään saatetaan valita henkilö, joka on riittävän hyvä. Vaahtio (2007, 18) on kuitenkin sitä mieltä, että rekrytointi ei saisi olla aukon paikkaamista ja uuden ihmisen rekrytoiminen pitäisi suorittaa sillä ajatuksella, että se on oiva mahdollisuus hankkia uudenlaisia resursseja. Rekrytointi tarjoaa tilaisuuden toimenkuvien ja työyhteisön kehittämiseen.

Salli & Takatalo (2014, 12) korostavat rekrytointistrategian ja organisaation yhtenäisen rekrytointiprosessin tärkeyttä. Virallinen rekrytointistrategia ja prosessikuvaus auttavat yksittäisten prosessien etenemistä ongelmitta. Olemassa oleva rekrytointistrategia on oleellinen organisaatiolle varsinkin silloin, kun rekrytointi täytyy saada nopeasti käyntiin. Strategian olemassaolo säästää organisaatiolta aikaa.

Se, miten ja missä kanavissa rekrytointi toteutetaan voi vaihdella hyvinkin paljon eri osastojen ja eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden välillä, mistä syystä eri näkökulmien sisällyttäminen strategian luomisessa on suotavaa (Kuntarekry 2019).

3.2 Rekrytointikriteerit

Seuraavaksi tulee määritellä rekrytointikriteerit, sillä ne ovat onnistuneen rekrytoinnin perusta, jotka ohjaavat rekrytointia. Salli ja Takatalon (2014, 18) mukaan rekrytointikriteerit tulisi yhdistää organisaation vision ja strategian kanssa. Mitkä kompetenssit takaavat työntekijän menestymisen työssä samalla mahdollistaen organisaation vision ja strategian toteutumisen työntekijän osalta? Kriteerejä laatiessa kannattaa miettiä mitkä tekijät erottavat

tehtävässä menestyvän henkilön keskivertosuoritujusta. Tässä vaiheessa on myös syytä miettiä, minkälainen osaaminen on välttämätöntä ja missä kohtaa voidaan joustaa osaamisen osalta, jota hakija voi oppia ja täydentää työn tai koulutuksen kautta. Onko rekrytoinnin tarkoituksena löytää valmis osaaja vai henkilö, jolla on kasvupotentiaalia? Selkeät kriteerit auttavat hakijoiden karsimisessa ja sopivimmat hakijat pääsevät rekrytointiprosessissa eteenpäin. (Salli & Takatalo 2014, 15, 18-19; Aittoniemi 2020, 5; Tamminen 2020, 9.) Myös Vaahtio (2005, 71) suosittelee katsomaan asiaa kauaskantoisemmin, koska tehtävät muuttuvat sisällöllisesti jopa parin vuoden sisään. On osattava analysoida potentiaalisen työntekijän osaamista tänään, huomenna ja ylihuomenna. Salli ja Takatalo (2014, 23) puhuvat oppimisketteryydestä, joka on yksi olennainen kriteeri rekrytoinnissa ja nähdään tärkeänä työntekijän voimavarana. Oppimisketteryydessä on kyse henkilön kyvystä ja halusta oppia kokemuksistaan sekä oppimansa soveltamista suorituksensa parantamiseksi.

Kaijalan (2016, 27) mukaan rekrytointiprosessin tärkein ja samalla vaikein vaihe on tarve- ja osaamismäärittely. Keskeistä ei ole se, minkälaisessa organisaatiossa hakija on ollut ja minkälainen oli hänen toimenkuvansa, vaan se, mitä hän on siellä saanut aikaiseksi ja mitä osaamista hän on siihen tarvinnut. Tämän lisäksi tulee miettiä, miten hakija sopisi omaan organisaatioon tai työyksikköön.

3.3 Työpaikkailmoitus ja hakukanavat

Rekrytoinnissa on osattava valita oikeat hakukanavat sekä varmistaa ilmoittelunäkyvyys. Aktiivisen työpaikan markkinoimisen lisäksi tulisi ns. passiivisia ehdokkaita etsiä ja kontaktoida. (Aittoniemi 2020b, 16.) Passiivisten hakijoiden tavoittaminen onnistuu esimerkiksi sosiaalisen median kautta kaveriviittauksien (social referrals) avulla tai katseen osuessa sattumalta mielenkiintoiseen ilmoitukseen (Salli & Takatalo 2014, 31). Työpaikkailmoituksen tulisi herättää oikeiden hakijoiden mielenkiinto ja sen sisällön tulisi puhutella tavoiteltavaa hakijaryhmää. On siis tärkeää tuntea kohderyhmänsä ja mitä asioita he pitävät tärkeinä, mikä heitä motivoi ja mitä he karsastavat. Hyvä ilmoitus ei ainoastaan kerro tehtävän sisältöä ja vaatimuksia, vaan se myös kertoo miksi potentiaalisen hakijan kannattaa kiinnostua juuri kyseisestä organisaatiosta ja tehtävästä, vaikka muitakin on tarjolla. (Aittoniemi 2020b, 16; Kaijala 2016, 59.) Kaijala (2016, 59) korostaa työpaikkailmoituksen tärkeyttä kilpailussa parhaista osaajista. Hänen mukaansa Suomessa parhaat tekijät ovat edelleen siinä asemassa, että he voivat valita missä ja kenen kanssa työtä tekevät.

Ilmoituksen tulisi olla ytimekäs ja selkeä, samalla markkinoiden työpaikkaa. Sen tulisi sisältää kuvaus organisaation missiosta, kulttuurista, arvoista, kehittymismahdollisuuksista, eduista sekä muista asioista, joilla työnantaja eroaa kilpailijoista. On kuitenkin tärkeää muistaa, että ilmoituksessa mainittavien asioiden tulee olla toteutettavissa. Ilmoituksia luetaan usein mobiililaitteilla, joten myös siihen täytyy muistaa kiinnittää huomiota. Ilmoitus ei saa olla liian

pitkä. Tarkemman kuvauksen yrityksestä voi jättää ilmoituksesta pois ja sen sijaan laittaa linkki organisaation nettisivuille. (Salli & Takatalo 2014, 25-26.)

Ilmoituksen julkaisu- ja jakelukanava määräytyy tavoitellun kohderyhmän mukaan. Tässä vaiheessa tule miettiä mitä kanavia ja medioita kohderyhmät mahdollisesti käyttävät ja mitä kautta heidät parhaiten tavoittaa. Passiivisten ehdokkaiden tavoittamisella voidaan pienentää rekrytointiin liittyviä riskejä sekä varmistaa, että tehtävään valitaan paras saatavilla oleva osaaja, eikä vain paras tehtävää itse hakenut osaaja. (Aittoniemi 2020b, 17.) Hakukanavissa on vuosien mittaan tapahtunut suuria muutoksia ja suurin osa hauista tapahtuu nykyään verkossa (Kaijala 2016, 60). Kanavia ja vaihtoehtoja on useita ja ne lisääntyvät kovaa vauhtia. Jos ei itse tiedä sopivaa kanavaa, voi asiasta kysyä saman alan ihmisiltä. (Salli & Takatalo 2014, 28.) Vaahtio (2005, 45) muistuttaa, että yhtä kaikille sopivaa parasta vaihtoehtoa ei ole. Käytössä voi olla useita kanavia samanaikaisesti. Jokaiselle paras kanava on se, joka sopii yritykselle ja kyseessä olevaan tehtävään. Sosiaalisen median hyödyistä rekrytoinnissa on kirjoitettu erikseen myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

3.4 Esikarsinta ja haastattelu

Esikarsinnan tärkeys rekrytointiprosessissa määräytyy hakijamäärän mukaan. Jos hakijoita on paljon, on esikarsinta suoritettava tehokkaasti. Nykyaikaiset rekrytointijärjestelmät helpottavat esikarsintavaihetta. Hakijoiden työkokemusta ja osaamista ei tarvitse käydä läpi yksitellen vaan arviointi on mahdollista suorittaa digitaalisesti. Näin koko prosessi sujuu vauhdikkaammin. (Tamminen 2020, 10-11; Salli & Takatalo, 48.) Esimerkkinä esikarsinnasta isommassa organisaatiossa on internetpohjainen tilannepäätelytehtävä. Näiden tehtävien tavoitteena on arvioida vastaako hakijan arvot ja toimintatavat organisaation arvoja ja toimintatapoja. Tehtävissä simuloidaan organisaation tilannetta ja toimintaympäristöä. Hakija kulkee tilanteesta toiseen, ratkaisten niitä parhaansa mukaan. (Salli & Takatalo 2014, 48.)

Esittelyvideo tai työhön liittyvä ennakkotehtävä toimivat myös esikarsinnan välineinä. Hakijan tekemä lyhyt esittelyvideo itsestään on oiva keino valita hakijoiden joukosta jatkokon pääsevät. Muutaman minuutin kestävä video antaa hakemukseen verrattuna monipuolisemman kuvan hakijasta. On kuitenkin oleellista muistaa, että esittelyvideon tai videohaastattelun käyttö voi joissakin tehtävissä karsia parhaat hakijat ja siksi sen käyttöä tulisi aina harkita tarkkaan (Tamminen 2020, 11). Ennakkotehtäviä on hyvä käyttää riippuen työtehtävästä ja sellainen voi esimerkiksi olla näyttö hakijan ammattitaidosta. (Salli & Takatalo 2014, 50.)

Ryhmäarviointi on hyvä keino silloin, jos hakijoita on paljon. Ryhmätilaisuudessa osallistujat tekevät tehtäviä yhdessä. Kyseessä voi olla haettavan tehtävän kannalta ajankohtaisia tilannetehtäviä tai organisointi- ja ongelmanratkaisutehtäviä, jotka ryhmän tulee yhdessä selvittää. Lyhyt puhelinhaastattelu sekä ryhmäarviointi sopivat hyvin käytettäväksi tehtäviä varten, jotka vaativat hyviä vuorovaikutustaitoja. Ryhmäarvioinnissa myös hakijoiden kyky vaikuttaa

toisiin sekä heidän neuvottelutapansa tulevat esiin. Jo olemassa olevia esikarsintamenetelmiä on monia ja niitä on myös mahdollista itse kehittää. (Salli & Takatalo 2014, 51.)

Ammattitaitoisesti toteutettu haastattelu on rekrytinnin tärkein menetelmä. Yhtä, kaikille sopivaa haastattelurunkoa ei ole olemassa, vaan haastattelu tulee aina toteuttaa tehtäväprofiilin pohjalta. Haastatteluun tulee valmistautua huolella. Haastattelun tarkoituksena ei ole saada selville minkälainen hakija on juuri nyt vaan enemmänkin, kuinka hän menestyisi tulevassa tehtävässä. Haastattelussa on kyse paljon enemmän kuin pelkästä kyselemisestä. Haastattelun avulla arvioidaan hakijaa, hänen vastauksiansa sekä tulevaisuuden työpanosta, minkä vuoksi Vaahtio (2007, 78-79) käyttääkin haastattelijasta mieluummin sanaa arvioija ja haastattelusta sanaa arviointi. Haastattelun aikana myös hakija arvioi ja tekee huomioita yrityksestä ja haastattelijasta. Haastattelijalla on mahdollisuus luoda yrityksestä sekä hyvää että huonoa mainetta, joten miksi ei panostaa hyvään. (Vaahtio 2007, 77-78; Tamminen 2020, 12.)

Kompetenssipohjaisessa haastattelussa kysymykset muotoillaan niin, että vastauksista saadaan mahdollisimman paljon tietoa henkilön osaamisesta. Tarkoitus on, että hakija kuvaa vastauksissaan yksityiskohtaisesti sellaisia työelämäntilanteita, joissa on itse ollut osallisena. Menneen käyttäytymisen ja toiminnan avulla ennustetaan hakijan tulevaa suoriutumista. Haastattelijan rooli aktiivisena kuuntelijana on erityisen tärkeä. Haastattelijan on osattava muodostaa jatkokysymyksiä haastateltavan tuottamista vastauksista. Hakijoiden vertaileminen toisiinsa helpottuu myöhemmässä vaiheessa, mikäli haastattelujen runko pidetään sisällöltään suhteellisen samanlaisena. (Tamminen 2020, 12; Salli & Takatalo 2014, 61.)

Vaahtio (2005, 143; 2007, 78) sekä Salli ja Takatalo (2014, 67) puoltavat vähintään kahden henkilön läsnäoloa haastattelutilanteessa. Oikeanlaisen kyselytekniikan lisäksi on haastattelijan osattava olla läsnä haastattelussa. Salli ja Takatalon (2014, 67) mukaan toisen haastattelijan hyödyntäminen auttaa välittämään läsnäolon tunnetta. Haastattelijat voivat keskittyä eri asioihin; toinen kontaktin luomiseen ja sen syventämiseen ja toinen muistiinpanojen tekemiseen sekä havainnointiin. Vaahtion (2007, 79) mukaan ehdottomana sääntönä on, että samat henkilöt ovat paikalla jokaisessa haastattelussa. Mikäli joku henkilöistä ei pääse osallistumaan yhteen haastatteluun, tulisi hänen olla osallistumatta muihinkin haastatteluihin. Hakijoiden vertaaminen keskenään ei onnistu, jos ei ole ollut paikalla arvioimassa heistä jokaista. Tiimin jäsenten mukaan ottaminen haastatteluun on myös suotavaa. Tällä tavoin varmistetaan hakijan sopivuus yrityksen kulttuuriin ja uuden työntekijän on vaivattomampaa integroitua työyhteisöön. (Inkilä 2020a, 23.)

Haastattelussa on tärkeää huomioida mahdollinen halo- tai stigmaefekti. Haloefektillä, tai sädekehävaikutuksella, tarkoitetaan sitä, kun haastattelijä häikäistyy hakijan tietyn osa-alueen suorituksesta niin, että hakijan muutkin ominaisuudet vaikuttavat erinomaisilta. Käytännön

esimerkkinä toimii henkilön hyvä, ulkoinen fysiikka, jonka vuoksi henkilöä pidetään ahkerana. Stigmaefekti toimii juuri päinvastaisesti. Tällöin jokin hakijan kielteisistä ominaisuuksista toimii häntä vastaan, kuten esimerkiksi se, että ylipainoisia henkilöitä pidetään laiskana. Rekrytoijan tulee välttää tyyppittelyä ja kategorisointia ja arvioida haastateltavia objektiivisesti. (Tamminen 2020, 25; Vaahtio 2007, 23.)

Yksilöhaastattelun sijasta voidaan käyttää ryhmähaastatteluja. Ryhmähaastattelussa voidaan arvioida hakijoiden toimimista ryhmässä, eli miten he ottavat paikkansa ja huomioivat muut ryhmässä olevat. Ryhmähaastattelun osallistujamäärä on hyvä pitää neljässä tai viidessä osallistujassa. Useamman osallistujan läsnäolo vaikeuttaa reaktioiden ja käyttäytymisen seuraamista ja vaatii paikalle useamman haastattelijan tai arvioijan. Periaatteet ovat ryhmähaastattelussa samat kuin yksilöhaastattelussa, eli eettisyys, työnhakijoiden arvostaminen sekä yksityisyyden suojaaminen. (Vaahtio 2007, 89.)

Salli ja Takatalon mukaan (2014, 67-68) haastattelijan on varottava keskittymästä liikaa hakijan sanattomaan viestintään. Kokematon ja tietämätön haastattelija voi helposti mennä harhaan sanatonta viestintää tulkittaessa. Sanatonta viestintää tulee tulkita vain, mikäli siihen löytyy ammatillista osaamista. Jos hakijan sanaton viestintä jää vaivaamaan haastattelijaa, on parempi kysyä siitä suoraan hakijalta.

3.5 Rekrytointipäätös ja sen jälkeinen toiminta

Rekrytointiprosessin lopussa ketään ei ole pakko rekrytoida, jos tehtävään pätevää henkilöä ei tällä kertaa löytynyt. Rekrytointipäätös voidaan joskus tehdä pakottavan tarpeen edessä, jos/kun organisaatio on ollut pidemmän aikaa ilman tekijää. Kyseisillä pakkorekrytoinneilla voi olla erittäin ikävät ja pitkäkestoiset vaikutukset. Huonoja valintoja kannattaa välttää kaikissa tilanteissa, sillä sellainen voi kostautua tulevaisuudessa. Epäonnistunut rekrytointi on vaatinut niin aikaa kuin rahaa työsuhteen kustannusten, korvaavan rekrytoinnin sekä muiden suorien ja epäsuorien haittojen muodossa. (Tamminen 2020, 15; Salli & Takatalo 2014, 85-86.)

Epävarmuus on osa rekrytointipäätöstä. Päätöstä tehdessä on hyvä palata alkuun ja miettiä mitä olikaan etsimässä ja käydä kertaalleen läpi tehtävää varten laaditut kriteerit. Loppusuoralle päässeiden hakijoiden osaamista ja soveltuvuutta tulee verrata kriteereihin. On mahdollista, että kohdalle ei osu henkilöä, keneltä löytyy kaikki kriteereissä vaadittava osaaminen ja soveltuvuus. Näin käydessä, on mietittävä mistä tinkii. Osaamispuitteita on helpompi korvata koulutuksilla ja perehdytyksellä, kun taas henkilökohtaisia ominaisuuksia ei. (Vaahtio 2007, 126-127.)

Rekrytointipäätöksen tehtyä, tulee hakijoita tiedottaa pikaisesti. Ei valituille henkilöille on ilmoitettava päätöksestä suoraselkäisesti ja kunnioittavasti sekä valmistautua vastaamaan

heidän esittämiin kysymyksiin. Hakijoiden lukumäärä on suositeltavaa kertoa kuten myös mitkä menettelyt johtivat valintaan. Apua kannattaa pyytää esimerkiksi henkilöstöosastolta, jos tuntee itsensä epävarmaksi perusteluihin ja niiden käyttöön liittyen. Joissakin organisaatioissa saattaa olla yhteinen toimintaohjeistus siitä, kuinka kyselyihin vastataan. Tämä kannattaa tarkistaa ennen yhteydenottoa ei-valittuihin hakijoihin. (Salli & Takatalo 2014, 87; Vaahtio 2007, 131-132.)

Hyvät ja huonot uutiset ovat hakijoille yhtä tärkeitä. Oikean henkilön löytyttyä saattaa ajatuksena olla, että työ on tehty, jolloin unohdetaan hakijaviestintä. Huonosti hoidettu hakijaviestintä vaikuttaa hakijakokemukseen ja sitä kautta työnantajamielikuvaan. Sähköposti on hyvä tapa viestittää hakijoita valinnasta ja rekrytointipäätöksestä silloin kun hakijoita on paljon. Sisältöön ja ystävällisyyteen kannattaa kiinnittää huomiota. Lisäksi on mahdollista varata esimerkiksi tunnin mittainen soittoaika, jolloin hakijoilla on mahdollisuus tiedustella perusteluja päätökselle. Soittoajasta voi mainita sähköpostissa. Henkilökohtainen puhelu loppusuoralle selvinneille hakijoille antaa heille mahdollisuuden selvittää, miksi juuri heitä ei valittu kyseiseen tehtävään. Rekrytoijan täytyy olla valmistautunut vastaamaan näihin kysymyksiin. Hienotunteinen rehellisyys on hyvä hallita ja äänenkävy tulisi huomioida. Tässä kohtaa on tilaa myös kannustavalle palautteelle. Hakijalle jää todennäköisemmin myönteinen kuva yrityksestä työnantajana, mitä enemmän tietoa hän saa omasta hakemusprosessistaan. (Villa 2020b, 34-35; Vaahtio 2007, 132.)

Uuden työntekijän perehdytys jää usein liian vähälle huomiolle rekrytoinnissa. Perehdytys tulisi huomioida jo rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa. Perehdytysprosessi tulee olla mietittynä ja vastuuhenkilö valittuna uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä. Perehdyttäjän täytyy osata katsoa asioita uuden työntekijän näkökulmasta. Näin varmistetaan onnistunut perehdytys. Perehdytysvaihe on osa rekrytointiprosessin kokonaisuutta. Työpaikkailmoitukseen tutustuminen, hallittu rekrytointiprosessi ja suunniteltu perehdytys muodostavat uudelle työntekijälle myönteisen vaikutelman, joka saa hänet sitoutumaan yritykseen vahvemmin ja allekirjoittamaan ns. psykologisen työsopimuksen. (Inkilä 2020b, 36-37.) Työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu tulee olla perehdyttämisen tavoitteena. Parhaiten tavoitteeseen päästään, kun perehdyttämistä ajatellaan monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana. (Kauhanen 2012, 151.)

4 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvasta käytetään useita nimityksiä, joita ovat työnantajakuva, -maine, -brändi ja -imago. Kauhasen (2012, 69) mukaan merkitys on kaikissa sama. (Kauhanen 2012, 69.) Huhta ja Myllyntaus (2021) kuvailevat käsitteitä niin, että imagoa käytetään mielikuvan ja maineen sisarterminä. Työnantajamaineella viitataan suuren yleisön ajatuksiin

organisaatiosta työntajana, kun taas työnantajamielikuvalla tarkoitetaan tarkempaa käsitystä työnantajasta. Maine ja mielikuvat käsittävät sekä suuren yleisön että yksittäisten ihmisten kokemuksia, tietoja, tunteita ja uskomuksia työnantajasta. Tässä opinnäytetyössä käytän aiheesta nimitystä työnantajamielikuva.

Työnantajamielikuva (employer brand) ja siihen liittyvä kehittäminen (employer branding) tulivat termeinä tutuiksi 1990-luvun alkupuolella. Termien käyttö vakiintui vuonna 1996 Barrow ja Adlerin tutkimuksen ”The Employer Brand” myötä, joka julkaistiin Journal of Brand Managementissa. (Huhta 2016, 7.) Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä kuvaa, joka nykyisellä henkilöstöllä, työnhakijoilla ja muilla organisaation ulkopuolisilla henkilöillä on organisaatiosta työntajana (Huhta 2016, 8; Kauhanen 2012, 69). Yksinkertaistettuna kyseessä on organisaation maine työntajana ja siihen kuuluu monta eri osa-aluetta kuten ilmapiiri, vuorovaikutus, rekrytointi ja yrityskulttuuri (Duunitori 2022a). Jokaisella organisaatiolla ja yrityksellä on työnantajamielikuva. (Huhta 2016, 7).

Työnantajamielikuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäisellä työnantajamielikuvalla viitataan nykyisen henkilöstön näkemykseen ja kokemukseen työntajasta. Ulkoinen työnantajamielikuva on organisaation ulkopuolisten henkilöiden, kuten työnhakijoiden, yhteistyökumppaneiden tai henkilöstön perheenjäsenten, käsitys organisaatiosta työntajana. Ulkoinen ja sisäinen työnantajamielikuva liittyvät vahvasti toisiinsa. Hyvä ulkoinen työnantajamielikuva luodaan hyvällä sisäisellä työnantajakuvalla. (Huhta 2016, 9; Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67-69.) Kauhasen (2012, 70) mukaan tutkimukset osoittavat, että hyvällä johtamisella ja työhyvinvoinnista huolehtimalla voidaan vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen työnantajamielikuvaan.

Kilpailu hyvistä työntekijöistä on sekä yksityisillä että julkisilla organisaatioilla kovaa, joten hyvä työnantajamielikuva on tärkeä kilpailuetu. Hyvä työnantajamielikuva ei tosin riitä, jos organisaatio ei muuten ole tunnettu. Myönteisen ja tunnetun työnantajamielikuvan avulla saavutetaan myös passiivisia työnhakijoita. Hyvin toteutettu rekrytointiprosessi ja positiivinen hakijakokemus ovat osaltaan tärkeitä tekijöitä työnantajamielikuvan muodostamisessa. (Salli & Takatalo 2014, 41-42; Villa 2020a, 19.) Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 69-72) jakavat työnantajamielikuvan muodostumisen viiteen osaan.

- Urakehitysmahdollisuus
- Työn kiinnostavuus
- Työilmapiiri
- Oman työn kehittämismahdollisuus
- Kokonaispalkkaus

Urakehitysmahdollisuus kasvattaa työntekijän itseluottamusta. Työntekijän onnistuminen huomioidaan tarjoamalla vaativampaa tehtävää. Mielenkiintoinen työ on mielekkäämpää kuin yksitoikkoinen. Työn mielenkiintoon vaikuttaa mm. luovuus ja luoviin ratkaisuihin kannustaminen sekä organisaation tarjoamien tuotteiden tai palvelujen kiinnostavuus ja kehittäminen. Työilmapiirillä on suuri vaikutus työpaikan houkuttelevuuteen. Kannustava ilmapiiri vähentää stressiä ja työskentely on tuottoisampaa. Sisäinen työnantajamielikuva hyötyy työpaikalla vallitsevasta yleisesti hyvästä ilmapiiristä. Oman työn kehittämisen mahdollisuus tuottaa tyydytystä työntekijälle. Oma työtään voi kehittää esimerkiksi eri koulutuksien kautta tai luomalla uusia toimintatapoja työn ohessa ja siirtämällä niitä käytänteiksi. Korpi ym. (2012, 71) korostavat, kuinka tärkeää opittujen asioiden siirtäminen käytäntöön on. Näin yhteenkuuluvuus vahvistuu. Palkkaus ei ole merkittävin tekijä työnantajamielikuvan muodostumisessa, vaikka se onkin osa sitä. Kaikkiin edellä mainittuihin osioihin vaikuttaa työntekijöiden henkilökohtaiset preferenssit. Jollekin palkkaus on merkittävin asia, kun taas joku toinen tekee työtä kutsumusammattissaan henkisen tyydytyksen vuoksi. (Korpi ym. 2012, 69-72.)

Korpi ym. (2012, 72) mukaan joistakin osioista voidaan tinkiä, mikäli niistä kolme tai neljä täyttyy. Palkkaus ei välttämättä ole ensimmäisenä mielessä, jos työilmapiiri on hyvä, työ mielenkiintoista ja tarjoaa mahdollisuuden omaan kehittymiseen. Palkkaus käsittää rahasumman lisäksi työn jatkuvuuden ja ylenemismahdollisuudet, joita pidetään tärkeinä. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa työntekijöiden luotto töiden jatkuvuudesta sekä palkanmaksun säännöllisyydestä. Kunta-alalla nämä vaihtoehdot ovat houkuttelevia. Työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavia osia yhdistää yksi yhteinen tekijä, ja se on sosiaalinen media. Työntekijät voivat purkaa työstä aiheutuvaa pahaa mieltä eri verkostoissa, joissa ovat aktiivisina. Sosiaalisessa mediassa työnantajamielikuva rakentuu työntekijöiden jokaisesta viestistä, joka vuorostaan heijastaa organisaation sisäistä työnantajamielikuvaa. (Korpi ym. 2012, 73.)

Hyvän maineen omaava organisaatio on vetovoimainen, jonka lisäksi sillä on kyky sitouttaa nykyinen henkilöstö sekä houkutella uusia työntekijöitä. Organisaatio, joka omaa hyvän työnantajamielikuvan, kykenee palkkaamaan parhaat päältä. (Aittoniemi 2020b, 18; Kauhanen 2012, 69.) Positiivinen työnantajamielikuva vaikuttaa hakemusten määrään mutta myös niiden laatuun. Korpi ym. (2012, 76) korostavat laadun olevan määrää merkittävämpi tekijä.

4.1 Työnantajamielikuva kunta-alalla

Kunta-alalla haasteita ilmenee riittävän ja osaavan työvoiman saatavuudessa, jonka yhtenä syynä on merkittävä määrä eläkkeelle jääviä työntekijöitä. Kuntien menestyminen kilpailussa vähenevästä työvoimasta vaatii toimenpiteitä, joiden avulla houkuttelevuus lisääntyy ja työnantajamielikuva kirkastuu. Työntekijäpula myös edesauttaa työpaikanvaihdoksia. Etenkin nuorten parissa liikkuvuus on yleistä ja elämänmittaiset työurat harvenemassa. (Kietäväinen 2008, 3; Jalonen 2008, 5-6.)

Jouni Heinonen toimii hallituksen puheenjohtajana maineenhallintaan erikoistuneessa Pohjoisranta Burson-Marsteller Oy:ssä. Hänen mukaansa kunnan maine on yhtä lailla merkityksellinen kuin minkä tahansa organisaation. Oikotietä hyvään maineeseen ei ole, vaan se luodaan hyvän toiminnan kautta. Hyvän maineen avulla voidaan luoda vetovoimaa ja arvostusta. Niin ikään kriisitilanteissa hyvämaineisen kunnan seuraukset ovat lähtökohdaltaan paremmat. Heinonen on sitä mieltä, että kunnista ei puutu ammattitaitoa palvelujen tuottamiseen, vaan sen sijaan ongelma voi löytyä johtamisesta. Johtamisen nykyaikaistaminen ja palvelujen muuttaminen asiakaslähtöisemmiksi parantavat mm. kunnan mainetta palveluntuottajana. Asiakaspaute, julkinen keskustelu, niin perinteisesti kuin sosiaalisen median kautta, ja esimerkiksi henkilöstökyselyt, viestivät kunnan maineesta. Kunnan olisi tärkeää pystyä tunnistamaan maineen muodostumiseen vaikuttavat tekijät. Tunnistamiseen on olemassa asianmukaisia mittareita ja analyysimenetelmiä. Muutosten aikaansaaminen on helpompaa, kun hyvän tai huonon maineen lähtökohdat ovat tiedossa. Heinosen mukaan markkinoinnin tärkeyttä ei tulisi sivuuttaa. Markkinoinnin ei tarvitse olla isoa, vaan oikeiden asioiden tekemistä ja niistä viestimistä tavalla, joka kiinnostaa kohderyhmää. (Berndtson 2017.)

Kunnan maine työnantajana on osa kunnan muuta mainetta. Kunta-alan ei ole mahdollista kilpailua huippuosajista palkkauksella. Heinosen mukaan organisaation hyvä maine houkuttelee työntekijöitä pienemmällä palkalla ja asiasta on olemassa tutkimustietoa. Hyvän maineen avulla kunta pystyy säästämään palkkakustannuksissa. Tutkimusten mukaan nuorten parissa palkka ei ole kriteereistä tärkein työpaikkaa valittaessa. Hyvämaineinen johtaminen, innovaatioiden kehittäminen ja tekemisen kulttuuri nähdään palkkaa merkityksellisempänä tekijänä. Kuntaorganisaatiossa tehdään tärkeää ja merkityksellistä työtä, jota tulisi hyödyntää kilpailussa työvoimasta. Yhä useampi pitää arvossa työn tarkoituksellisuutta. Heinonen korostaa kunnilla olevan paljon vetovoimatekijöitä käytettävänä mutta ne täytyy ensin osata oivaltaa ja tuoda oikein esille. (Berndtson 2017.)

Jaana Näsänen toimii Kunta- ja hyvinvointialueyönantajien kehittämispäällikkönä. Hänen mukaansa pula työvoimasta johtaa keskinäiseen kilpailuun työntekijöistä ja kilpailussa pärjää ne, joiden huomio on johtamisessa. Johtamisella voi vaikuttaa henkilöstökokemukseen, eli siihen minkälaiseksi työntekijä kokee työnantajansa. Henkilöstökokemus on Näsänen mielestä nousemassa yhdeksi keskeisimmistä kriteereistä työntantajavalinnassa. Käytännössä hyvä henkilöstökokemus muodostuu sellaisista toimintaedellytyksistä, joilla mahdollistetaan työntekijöiden keskittyminen oleelliseen, eli töiden tekemiseen. Hyvään henkilöstökokemukseen vaikuttaa myös ilmapiiri sekä oman työnsä merkitys ja arvo. Henkilöstökokemuksella on vaikutuksia työnantajan maineeseen ja näin ollen siihen kuinka helppoa tai vaikeaa työntekijöitä on saada. Huonomaineinen työnantaja ei sitouta työntekijöitä, vaikka onnistuisi niitä löytämään. Näsänen mukaan ”ihmiset eivät vaihda työpaikkaa, he vaihtavat pomoa.” Henkilöstön vaihtuvuus nostaa rekrytointikuluja ja vaikuttaa työn tekemiseen ja poissaoloihin.

Henkilöstökokemuksia omasta työpaikastaan voi kuka tahansa jakaa anonyymisti Tunto-palvelussa. (Näsänen 2021.)

Riikka Heloma toteutti Laurean ammattikorkeakoulussa ylemmän opinnäytetyön vuonna 2014, jossa hän tarkasteli Helsingin kaupungin rekrytointiprosessin kehittämistä palvelumuotoilun avulla. Tämän lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin varhaiskasvatusviraston sen hetkinen tila sekä kuinka työnantajan maine vaikuttaa työnhakijan valintoihin. Heloman (2014) toteuttamassa kyselyssä päiväkodinjohtajat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että päiväkodin maine vaikuttaa työntekijöiden saatavuuteen. Kyselyssä kävi myös ilmi, että eri varhaiskasvatusyksiköillä on oma maineensa ja vastaajilla oli tiedossa eri yksiköiden maineen tila. Yksiköiden johtajat olivat niin ikään yhtä mieltä siitä, että jaetun tiedon tulee olla rehellistä ja toteutettavissa. Varhaiskasvatusyksiköiden todellisuuden tulee vastata siitä jaettua julkista viestiä. Kyselyyn osallistuneiden työntekijöiden mukaan yksikön maineeseen vaikuttaa kasvatusolosuhteet, työskentelytavat, esimiehen johtamistyyli, ilmapiiri ja työntekijöiden kohtelu. He olivat myös sitä mieltä, että varhaiskasvatusyksikön johtaja vaikuttaa suuresti maineeseen. Ensivaikutelman merkitystä työnhakuvaiheessa korostettiin työntekijöiden toimesta. Ensivaikutelmaan vaikuttaa ilmapiiri, joka koostuu mm. tervehtimisestä, työntekijöiden suhtautumisesta lapsiin sekä toisiinsa ja oppimisympäristöstä. Haastattelutilanteen koettiin myös vaikuttavan yksikön maineeseen. Hyvän haastattelun nähtiin vahvistavan yksikön myönteistä mainetta.

4.2 Työnantajamielikuvan kehittäminen

Työnantajamielikuvan kehittäminen voidaan mieltää työnantajan markkinoinniksi, jossa asiakas on potentiaalinen työntekijä ja organisaatio myytävä tuote tai palvelu. Organisaation työnantajamielikuvaan vaikuttaa kaikki sen tekemiset, joista muutamina esimerkkeinä ovat rekrytointiviestintä, asiakaspalvelu, työntekijät, johto sekä fyysiset rakennukset. (Vuorinen 2013, 191.)

Vuorinen (2013, 191) jakaa työnantajamielikuvan kehittämisen prosessiksi, joka sisältää viisi vaihetta. Prosessin avulla etsitään vastaukset seuraaviin kysymyksiin, joista jokainen kuvaa prosessin yhtä vaihetta:

1. Mitä meistä ajatellaan työnantajana?
2. Millaisia ovat tulevaisuuden henkilöstötarpeemme?
3. Millaisia työntekijöitä tavoitteleme?
4. Mikä on viestimme työnantajana?
5. Miten viemme viestimme tehokkaasti perille?

Ensimmäiseen kysymykseen liittyen, organisaation täytyy arvioida sen nykytilanne. Nykytilannetta voi arvioida erilaisilla työnantajamielikuvatutkimuksilla ja -selvityksillä tai nykyisten työntekijöiden kautta. Jälkimmäisessä tapauksessa organisaation on pohdittava, minkälaista

työvoimaa se on houkutelut, mistä organisaatiossa työskentelevät henkilöt pitävät ja mistä eivät, mikä houkutteli työntekijät aikanaan kyseiseen organisaatioon töihin ja minkälainen on organisaation tyypillinen työntekijäprofiili. Ulkoisiin tutkimuksiin verrattuna voi oman organisaation sisäinen tarkastelu antaa tarkemman ja hyödyllisemmän kuvan. (Vuorinen 2013, 191.)

Henkilöstötarpeen tulevaisuutta ajatellen täytyy organisaation pohtia mihin se haluaa edetä, kuinka sinne pääsee ja minkälaista henkilöstöä, mukaan lukien henkilöstön osaaminen, asenteet, arvot ja kokemukset, eteneminen vaatii. Vastaamalla kysymykseen siitä, millaisia työntekijöitä organisaatio tavoittelee, luodaan profiili rekrytoinnin kohderyhmästä ja siitä, mitä kohderyhmä arvostaa työnantajassa. Organisaation on kyettävä muodostamaan käsitys siitä, miten kohderyhmä tulkitsee hyvän työnantajan. Tämän käsitteen, yhdessä nykyisen työnantajamielikuvan, avulla luodaan työnantajamielikuvan kehitystyön tavoitteet. Organisaation kulttuurin tulee vastata kohderyhmän odotuksia. Mikäli näin ei ole, on sitä muutettava sen mukaiseksi. (Vuorinen 2013, 191-192.)

Työnantajaviestin on vastattava organisaation kulttuuria. Viestin tulee erottua muista, puhutella rekrytoinnin kohderyhmää ja siinä on tultava esiin työnantajan tarjoamat edut. Ennen kaikkea viestin on oltava totuudenmukainen. Rekrytointi-ilmoittelu on osa työnantajaviestintää, vaikkakin pieni sellainen kuitenkin usein hyvin näkyvä. Hyvä viesti on tunteita herättävä. Yhtenä esimerkkinä Vuorinen (2013, 193) antaa on puolustusvoimien rekrytoinnin pääviestin ”Tee työtä, jolla on tarkoitus”. Yleisesti käytettyjä ilmauksia luetteloimalla harvoin saa haluamaansa huomiota, kuten ”olemme luotettava, kehittyvä jne.”. (Vuorinen 2013, 192-193.)

Millä käytännön toimilla viestin saa välitettyä kohderyhmälle on prosessin viides ja viimeinen vaihe. Tässä kohtaa on hyvä turvautua markkinointiviestinnän logiikkaan ja käyttää mm. mielenkiintoisia tarinoita, näkyviä henkilöitä ja vahvoja mielikuvia apuna. Tehokkain viesti tulee suoraan työntekijöiltä, eli miten he viihtyvät työssä, mitä he kertovat organisaatiosta ja minkälainen on heidän näkemyksensä organisaation arvoista ja työkultuurista. Organisaation viestiä voi välittää eteenpäin mm. eri tapahtumien, oppilaitosyhteistyön, lehtiartikkeleiden ja lukuisten sosiaalisen median kanavien kautta. Persoonalliset edut lisäävät kohderyhmän arvostusta organisaatiosta. Etujen houkuttelevuus vaihtelee kohderyhmien kesken. (Vuorinen 2013, 193-194.)

5 Sosiaalinen media rekrytoinnissa ja työnantajamielikuvan rakentamisessa

Digitalisaatio ja sosiaalinen media ovat tuoneet mukanaan muutoksia rekrytointimarkkinoille viime vuosien aikana. Muutokset vaikuttavat myös rekrytointia tekeviin henkilöihin. HR-ammattilaisilta odotetaan tiiviimpää yhteistyötä markkinointi- ja viestintäosastojen kanssa,

joihin isoilla organisaatioilla on hyvät mahdollisuudet. Pienemmissä organisaatioissa rekrytointia tekevän henkilön on hankittava itselleen monipuolista osaamista. (Techam 2020, 30.)

Salli ja Takatalo (2014, 31-32) korostavat organisaation sosiaalisen median rekrytointistrategian tärkeyttä, jollainen kaikilla tulisi nykypäivänä olla. Se käsittää sekä tavoitteet että toimintatavat siitä, kuinka sosiaalista mediaa käytetään rekrytoinnissa. Sosiaalisen median hyödyt rekrytoinnissa liittyvät kustannuksiin, tehokkuuteen sekä kohdistettuihin hakuihin, joilla tavoitetaan oikeat henkilöt. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa rakentaa positiivista työnantajamielikuvaa sekä mahdollistaa passiivisten hakijoiden houkuttelemisen (Techam 2020, 30). Sosiaalista mediaa voi hyödyntää rekrytoinnissa myös toisinpäin, eli työnantaja voi käyttää sosiaalista mediaa tutustuakseen potentiaalisen työntekijän taustaan. Tämä on sallittua, kunhan profiileista löydettyä sisältöä ei huomioida rekrytointipäätöstä tehdessä (Laine 2015).

Headworth (2015, 45) korostaa muutamia avainasioita, jotka tulee muistaa käytettäessä sosiaalista mediaa rekrytoinnissa. Ensinnäkin sisällöltään tylsä ilmoitus ei herätä ihmisten mielenkiintoa, jolloin se jää lukematta. Tykkäämisiä ja jakamisia saa, jos sisältö on kohderyhmää ajatellen ajankohtainen, kiinnostava, houkutteleva ja oikea-aikainen. Sisältöä koottaessa on järkevää ajatella miten itse reagoisi siihen; lukisinko ilmoituksen itse ja herättäisikö se mielenkiintoni osuessaan kohdalleni? Headworth korostaa kohderyhmänsä ymmärtämistä sosiaalisen median hyödyn kannalta. Ilman kyseistä ymmärtämistä on sisällön luomiseen käytetty aika ja vaiva täysin turhaa. Visuaalisuus on sosiaalisessa mediassa toimivaa. Kuvat ja videot ovat tehokas tapa tiedon jakamiseen tai työpaikkailmoituksen esittelyyn. Salli ja Takatalo (2014, 37) puhuvat niin ikään visuaalisuuden puolesta eikä sanonta ”kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa” ole tässä yhteydessä täysin aiheeton.

Salli ja Takatalo (2014, 33) korostavat selkeyttä ja ytimekkyyttä sosiaalisessa mediassa. Lisäksi ilmoituksen tulee olla helposti jaettavissa ja käytettävissä mobiililaitteilla. Rekrytoinnissa voi hyödyntää eri sosiaalisen median kanavia, kuten Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter, Google+ ja Pinterest. Headworth (2015, 38) mainitsee myös Instagramin hyödyntämisen rekrytoinnissa. Hänen antamassaan esimerkissä eräs iso organisaatio käyttää Instagramia jaakseen henkilöstön tarinoita, jotka herättävät potentiaalisten hakijoiden mielenkiinnon. Ilmoitukseen voi lisätä linkin, jonka kautta pääsee hakemaan vapaata työpaikkaa, mikäli on kiinnostunut näkemästään. Yritys, jolla on iso määrä seuraajia Twitterissä tai Facebookissa, voi hyödyntää kyseisiä kanavia ja sieltä löytyviä seuraajia työpaikkailmoitteluun. Ilmoituksen näkyvyys kasvaa, kun seuraajat uudelleentwiittaavat tai jakavat ilmoituksia. (Acikgoz & Bergman 2016, 176.) Twitteriä pidetäänkin erittäin tehokkaana rekrytointikanavana, koska palvelussa kuka tahansa voi seurata ketä tahansa eikä tiedon jakaminen ja vuorovaikutus ole rajattuna käyttäjän omiin verkostoihin. Twitterissä julkaistaan viestejä, jotka sisältävät enintään 140 merkkiä. Instagram on Twitterin kanssa samankaltainen, jossa kuvat kuitenkin korvaavat

merkit. Twitterissä käytetty rekrytointiviestintä vaatii toistoja twiitin elinkaaren ollessa lyhyt. (Salli & Takatalo 2014, 24; Acikgoz & Bergman 2016, 176). Salli ja Takatalon (2014, 34) mukaan Facebook on ollut Suomessa tunnetuin ja käytetyin sosiaalisen median kanava vuonna 2013. Facebookin hyödyntäminen rekrytointikanavana onnistuu siellä olevien palveluntarjoajien sivujen kautta, näitä ovat mm. Monster.fi, Oikotie/työpaikat ja JustRecruitMe.

LinkedIn on suurin ammatillinen verkosto ja sitä käytetään maailmanlaajuisesti. Palvelu sopii parhaiten asiantuntija- ja esimiesrekrytointeihin. LinkedIn:ssä on tarjolla erilaisia rekrytointiin liittyviä palveluita kuten kohdistettuja työpaikkailmoituksia ja työntekijähakuja. Google+ on Facebookin tapaan yhteisöpalvelu. YouTube on erinomainen markkinointikanava, jonka avulla voidaan vahvistaa työnantajamielikuvaa. Yrityksen strategiasta, arvoista ja työntekijöistä tehdyt videot jäävät herkemmin ihmisten muistiin. Pinterest on virtuaalinen ilmoitus-taulu, jonka visuaalisuus antaa palvelulle erinomaisen lähtökohdan olla rekrytoinnissa mukana. Pinterestissä on takoitus ”kiinnittää” (pin) kiinnostavia (interest) kuvia sekä kommentoida niitä. Kuvien ja videoiden avulla yritykset voivat vahvistaa työnantajamielikuvaansa. (Salli & Takatalo 2014, 34-36; Headworth 2015, 33.)

Henkilöstön esiintuominen sosiaalisessa mediassa on keino, jolla voidaan herättää huomiota, rakentaa mielikuvia organisaatiosta ja houkuttaa päteviä työntekijöitä. Työntekijälähettilyys on yksi näistä keinoista. Käytännössä se tarkoittaa, että työntekijä jakaa kokemuksiaan arjesta työpaikalla, kuitenkin aina positiiviseen sävyyn. Työntekijä ei saa aiheuttaa julkaisuillaan työnantajan maineelle haittaa ja työntekijän tulee muistaa välttää sosiaalisen median sisällössä kaikkea, mikä on ristiriidassa työnantajan edun kanssa. Työntekijälähettilyyden tulee aina olla vapaaehtoista. (Repo 2019; Grapevine 2020.)

Työntekijälähettilyys nostaa esiin työntekijöiden osaamista ja viihtymistä sekä työnkuvan ja ammatin merkitystä. Sen avulla lisätään toiminnan näkyvyyttä, jonka lisäksi organisaatiosta tulee lähestyttävämpi ja luotettavampi. Henkilöstön jakamat kokemukset ovat uskottavampia kuin organisaation, ja ihmiset ovat enemmän kiinnostuneita muista ihmisistä kuin kasvotomista organisaatioista. Työntekijälähettilyys vaatii organisaatiolta luottamusta työntekijöihinsä, mikä puolestaan kertoo työilmapiiristä. (Grapevine 2020; Repo 2019.)

Työntekijälähettilyyden haasteita ovat motivaation puute, huono ajoitus tai työntekijälähettilyyden valinta. Työntekijät voivat olla epä tietoisia siitä, mitä saa tai pitäisi jakaa, miten erottaa työ- ja henkilökohtainen minä tai työntekijälähettilyyden hyötyjä ei nähdä selkeästi, josta syystä somettamiseen käytetty aika turhauttaa kaiken kiireen keskellä. Organisaation on tärkeää tarjota ohjeistusta ja koulutusta sekä kannustusta ja tukea ohjeiden ja oppaiden avulla. Organisaatiossa vallitsevat kriisi- ja ongelmatilanteet ovat hyvä syy siirtää työntekijälähettilyyden käyttöönottoa. Työntekijälähettilyyden onnistuminen edellyttää työtyytyväisyyttä ja toimivaa sisäistä viestintää. (Grapevine 2020.)

Sosiaalisen median kanavia on useita, kuten aiemmin tekstissä tuli mainittua. Kaikki eivät ole tarkoituksenmukaisia ja hyödyllisiä käytettäväksi. On siis tärkeää tehdä tutkimusta, jotta löytää omalle organisaatiolleen sopivat kanavat, joita tavoitellut kohderyhmät käyttävät. Kannattaa mieluummin keskittyä pariin tai kolmeen ja huolehtia niistä kunnolla, kuin käyttää kaikkia ja tarjota laadullisesti huonoa sisältöä. (Headworth 2015, 65.) Sosiaalinen media ei korvaa perinteistä rekrytointia vaan luo niin pienille kuin suurillekin yrityksille valtavasti uusia mahdollisuuksia (Kaijala 2016, 187). Sosiaalista mediaa voi hyödyntää ilmaisen näkyvyyden maksimoimisessa. Organisaation omien työntekijöiden jakamat ja julkaisemat ilmoitukset mahdollistavat tämän laajentaen julkaisun näkyvyyttä. (Kuntarekry 2020.)

Nykyiset ja entiset työntekijät voivat tuottaa sosiaaliseen mediaan sisältöä, joka on totta tai valhetta. Negatiiviset tarinat voidaan pitää sosiaalisesta mediasta poissa rakentamalla työyhteisöön sellainen ilmapiiri, että siitä ei ole mitään kielteistä kerrottavaa. Mikäli organisaatio haluaa loisteliaan ulkoisen työnantajamielikuvan, on sen pyrittävä saamaan sisäinen työnantajamielikuva kohdilleen. (Korpi ym. 2012, 75.)

Sosiaalisen median lisäksi rekrytoinnissa hyödynnetään yhä enemmän luovia ja hauskoja menetelmiä. Lehestä löytyvä työpaikkailmoitus on jäämässä historiaan ja tilalle tulee uusia rekrytointitapoja ja -työkaluja, kuten erilaisia mobiili- ja web-sovelluksia. (Salli & Takatalo, 39.) Salli ja Takatalo (2014, 39) mainitsevat myös pelillistämisen yhtenä rekrytoinnin menetelmänä, jota suuryritys L'oreal käytti rekrytointityökaluna. Rekrytoinnilla haluttiin houkuttaa nuoria hakijoita, joten se toteutettiin interaktiivisen pelin muodossa. Tilanpäättely- ja ongelmanratkaisutehtävien avulla mitattiin työtehtävässä vaadittavia kompetensseja. L'oreal käytti työkalua hakijoiden esikarsimiseen ennen haastatteluvaihetta. Samalla hakijat saivat ennakkonäytöksen työtehtävän sisällöstä, jonka pohjalta he pystyivät päättämään omasta mielenkiinnostaan tehtävää kohtaan.

Duunitoriin vuosittain tekemän kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan 84 % vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa, jossa sosiaalista mediaa pidetään erittäin tehokkaana rekrytoinnin kanavana. Tutkimuksen mukaan vuoden 2021 tärkeimmiksi rekrytointitrendeiksi nousivat hakijalähtöinen rekrytointi, työnantajakuvastrategia sekä ulkoisen mielikuvan mittaaminen. (Duunitori 2020.)

6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla kartoittaa miten työnantajamielikuva vaikuttaa rekrytointiin ja mitkä asiat puolestaan vaikuttavat työnantajamielikuvaan ja sen muodostumiseen. Tarkoituksena on myös kuvata, kuinka suuri rooli sosiaalisella medially on rekrytoinnissa ja työnantajamielikuvan muodostumisessa. Opinnäytetyön

tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää työnantajamielikuvan kehittämiseen varhaiskasvatusalalla ja samalla luoda vetovoimaa alalle.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitkä asiat vaikuttavat työnantajamielikuvaan?
2. Miten työnantajamielikuva vaikuttaa rekrytointiin?
3. Miten sosiaalista mediaa voi hyödyntää rekrytoinnissa ja työnantajamielikuvan muodostamisessa?

7 Opinnäytetyön toteuttaminen

7.1 Kirjallisuuskatsaus menetelmänä

Kirjallisuuskatsaus on menetelmä, jonka tavoitteena on olemassa olevan teorian kehittäminen ja uuden teorian rakentaminen sekä teorian arvioiminen. Kirjallisuuskatsauksen avulla rakennetaan kokonaiskuvaa tietystä asiakokonaisuudesta, jonka lisäksi sen avulla tavoitellaan ongelmien tunnistamista. Tietyn teorian historiallista kehitystä on myös mahdollista kuvata kirjallisuuskatsauksen kautta. Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan jo tehtyä tutkimusta kokoamalla tutkimuksien tuloksia, jotka toimivat perustana uusille tutkimustuloksille. Kriittinen tarkastelu on kirjallisuuskatsauksessa vaatimuksena ja se erottaa kirjallisuuskatsauksen mm. kirja-arvostelusta. Salmisen (2011, 5) mukaan Fink (2005) on määritellyt tutkimuskirjallisuuteen perustuvan kirjallisuuskatsauksen systemaattisena, täsmällisenä ja toistettavissa olevana menetelmänä, jota käytetään tutkijoiden, tiedemiesten ja käytännön asiantuntijoiden valmiina olevien ja julkaistujen tutkimusaineistojen tunnistamiseen, arvioimiseen ja tiivistämiseen. (Salminen 2011, 3-5.)

Kirjallisuuskatsausta pidetään tärkeänä, koska sen avulla tietystä aiheesta voidaan tehdä yhteenveto, joka tarjoaa analysoitua tietoa lukijalle niin, että lukijan ei itse tarvitse käydä läpi kaikkea aihetta koskevaa kirjallisuutta. Kirjallisuuskatsaus tarjoaa tietystä aiheesta kokonaiskuvan, joka saattaa jäädä huomaamatta, mikäli aihetta tarkastellaan ainoastaan yhtä tutkimusta tai kirjallisuuslähdettä käyttäen. (Aveyard 2010, 6,10.) Flinkman ja Salanterä (2007, 84) kuvailevat yksittäisiä tutkimuksia palapelin palasiksi, joista muodostuu kokonainen kuva vasta yhteen koottuna.

Olen toteuttanut opinnäytetyöni kirjallisuuskatsauksen avulla. Olen valinnut käyttää integroivaa kirjallisuuskatsausta, joka Salmisen (2011, 8) mukaan on hyvä valinta silloin kun tutkittavaa aihetta halutaan kuvata mahdollisimman monipuolisesti. Sen avulla voidaan jo

tutkitusta aiheesta tuottaa uutta tietoa. Systemaattiseen katsaukseen verrattuna integroiva katsaus ei ole yhtä valikoiva eikä tutkimusaineistoa seulota yhtä tarkasti kuin systemaattisessa katsauksessa. Integroivassa katsauksessa analyysin pohjaksi kelpuutetaan erilaisin metodein tehtyjä tutkimuksia. Vaiheissaan integroiva kirjallisuuskatsaus on verrattavissa systemaattiseen katsaukseen. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheita ovat tutkimusongelman asettelu, aineiston hankkiminen, arviointi, analyysi sekä tulkinta ja tulosten esittäminen. Integroivassa katsauksessa on myös osittain narratiivisen katsauksen piirteitä mutta eroaa kuitenkin narratiivisesta katsauksesta siltä osin, että kriittinen tarkastelu on oleellinen osa integroivaa katsausta. (Salminen 2011, 8; Flinkman & Salanterä 2007, 88.) Kirjallisuuskatsaus tulee toteuttaa systemaattisena prosessina, jossa jokainen vaihe kirjataan tarkasti. Ilman tarkkaa kirjausta prosessin kulusta, saattaa lukijalle muodostua tunne, että prosessia ei ole lainkaan suoritettu. (Aveyard 2010,19.)

7.2 Tiedonhaku ja valintakriteerit

Tämän opinnäytetyön tiedonhaku toteutettiin helmikuussa 2022. Artikkelihakua varten käytin tietokantoja Ebsco (Business, ERIC, MEDLINE & CINAHL), ProQuest ja Sage. Tietokannat valikoituivat Laurean informaation suositusten perusteella. Haku tehtiin myös Finna:an mutta jatkotarkasteluun sopivia tuloksia ei löytynyt. Finna:n haussa käytin hakusanoina, ja niiden eri yhdistelmiä, työnantaja* OR employer OR yritykset OR organisaatiot, rekryt* OR työhönotto OR recruitment, maine* OR mielikuvat OR reputation OR ”employer brand”, rekrytointi OR recruitment AND mielikuva, rekrytointi OR ”sosiaalinen media”, recruitment OR ”social media” OR attractiveness. Hakuryhmiä oli kerralla kaksi tai kolme.

Ebscon, ProQuestin ja Sagen tietokannoissa hakusanoina ja -lauseina käytin recruit or recruiting or recruitment AND employer brand, employer branding and recruitment AND social work or social workers or social work practice or social services, employer brand* and recruitment AND early childhood education or preschool or kindergarten, recruit* AND ”employer brand”, recruit* AND ”employer attractiveness”, ”employer brand” AND social media or facebook or twitter or instagram or snapchat or tumblr or social networking, recruit* AND ”social media” AND image, ”employer brand” AND ”social media” sekä näiden hakusanojen ja -lausekkeiden eri yhdistelmiä. Jokaista tietokantaa ohjaa erilaiset hakustrategiat, joten kuhunkin tietokantaan määritellään erikseen haut ja niiden rajaukset (Stolt & Routasalo 2007, 58-59). Tähän sain apua Laurean informaationkannalta.

Tutkimusten valintakriteereitä olivat:

- täyttää tieteellisen tutkimuksen kriteerit (esim. väitöskirjat, tieteelliset tutkimusartikkelit, academic journals ja reports)
- julkaisuvuosi 2010-2022

- kieli suomi tai englanti
- full text, eli kokoteksti saatavilla

Hakujen lisäksi käytin ProQuest tietokannan ”related items” toimintoa, jonka kautta löytyi yhteensä 5 artikkelia jatkotarkasteluun. Osa tutkimusartikkeleista ilmaantui useammassa tietokannassa. Sähköisten tietokantojen käyttäminen tarkoittaa, että osa tutkimuksista jää aina löytymättä (Flinkman & Salanterä 2007, 92). Kaikista hakutuloksista valitsin otsikon, avainsanojen ja abstraktin perusteella jatkotarkasteluun 24 artikkelia. Nämä 24 artikkelia kävin tarkemmin läpi lukien artikkelista uudelleen abstraktin ja tulokset/johtopäätökset ennen valinnan tekemistä. Mikäli tämä ei riittänyt päätöksentekoon, luin artikkelin kokonaan läpi, saadakseni selvyttä sisällön soveltuvuudesta katsaukseeni. Tutkimuksia joudutaan joskus karsimaan, mikäli ne eivät ole aiheellisesti relevantteja (Flinkman & Salanterä 2007, 92). Tähän opinnäytetyöhön valikoitui yhteensä 10 tutkimusartikkelia analysoitavaksi (taulukko 2). Kaikki artikkelit ovat englanninkielisiä, joka puolestaan voi aiheuttaa kieliharhan. Myös muilla kielillä tehdyt tutkimukset olisi suositeltavaa huomioida, jotta kaikki mahdollinen olennainen tieto tulisi mukaan. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 53.) Tämän opinnäytetyön kohdalla tein rajauksen englannin- ja suomenkielisiin tutkimuksiin aikataulun ja käytettävissä olevien resurssien johdosta.

Tutkimuksen tekijä(t) / julkaisu vuosi	Tutkimuksen nimi
Pia A.K. Heilmann / 2010	Employer brand image in a health care organization
Sivertzen, A-M., Nilsen, E.R. & Olafsen, A.H. / 2013	Employer branding; employer attractiveness and the use of social media
Miles, S.J. & McCamey, R. / 2018	The candidate experience: Is it damaging your employer brand?
Gulati, T. / 2019	Futuristic Employer Branding Strategies: A Perspective beyond the Traditional HR with Social Media
Eger, L., Mičík, M. & Řehoř, P. / 2018	Employer branding on social media and recruitment websites: symbolic traits of an ideal employer
Josan, I. / 2020	Managing the employer brand to attract talents in the organization

Dutta, D. / 2014	Tweet Your Tune - Social Media, the New Pied Piper in Talent Acquisition
Mičík, M. & Mičudová, K. / 2018	Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation Y
Mehta, S. & Sharma, S. / 2016	Usage of Social Media in Employee Sourcing and its Impact in Creating an Employer Brand
Kaur, T. / 2013	Role of social media in building image of an organization as a great place to work

Taulukko 2: Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusartikkelit

Aineiston seulominen analysointivaiheeseen tapahtui valintakriteereiden avulla ja lisäksi tutkimusten sisältö täytyi olla sovellettavissa varhaiskasvatusalaan, koska suoraan kyseiseen alaan liittyviä tutkimusartikkeleita ei löytynyt. Valintakriteereiden avulla varmistetaan aineiston laatu. Lukemalla läpi aineistoa saadaan varmuus siitä, että aineisto on oman työn kannalta ajankohtainen sekä sovellettavissa siihen. (Aveyard 2010, 90; Oliver 2012, 71.) Oliver (2012, 60) korostaa, että kirjallisuuskatsaus on loppujen lopuksi luova toiminta, johon tekijällä on suuri vaikutus. Kirjallisuuskatsauksen lähestymistapa eroaa tekijöiden kesken mutta viime kädessä jokaisen on voitava perustella tekemänsä päätökset ja valinnat. Aineiston valinta tulisi tehdä objektiivisesti mutta täydellistä objektiivisuutta on mahdoton saavuttaa. Jokainen lähestyy aineistoa oman ideologian tai akateemisen näkökulman kautta. On tärkeää muodostaa kirjallinen kuvaus tekijää ohjaavista ajatuksista eri vaiheissa, jotta lukijalle muodostuu selkeä kuva prosessin kulusta. (Oliver 2012, 72.)

Katsaukseen valitut tutkimusartikkelit voivat tutkimusmenetelmien osalta erota toisistaan, sillä tutkimusmenetelmän rajaaminen yhteen tiettyyn saattaisi rajata löydöksiä liikaa. Käytetyillä tutkimusmenetelmillä on kuitenkin vaikutusta siihen, tuleeko artikkeli valittua analysointiin vai ei. Joissakin tapauksissa käytetty tutkimusmenetelmä voi olla jopa ratkaiseva tekijä valinnassa. (Oliver 2012, 66.) Valittujen tutkimusten laatu on myös huomioitava kirjallisuuskatsauksessa, sillä näin pyritään lisäämään luotettavuutta. Alkuperäistutkimusten laatuun vaikuttaa mm. tutkimuksessa käytettyjen menetelmien laatu, sovellettavuus ja käyttö. Vahva tutkimusnäyttö saavutetaan useilla menetelmällisesti tasokkailla tutkimuksilla, joiden tulokset ovat samankaltaisia. Kohtalainen tutkimusnäyttö sisältää vähintään yhden menetelmällisesti tasokkaan tutkimuksen ja usean kelvollisen tutkimuksen, kun taas heikko

tutkimusnäyttö koostuu vähintään yhdestä kelvollisesta tutkimuksesta ja useista tutkimuksista, jotka ovat menetelmällisesti heikompia. (Stolt & Routasalo 2007, 62.)

Tähän kirjallisuuskatsaukseen valikoidun aineiston tutkimusmenetelmät ovat sekä laadullisia että määrällisiä. Suurimmassa osassa oli käytetty kirjallisuuskatsausta lähestymistapana ja vain muutama oli toteutettu määrällisellä menetelmällä. Tutkimukset on toteutettu Suomessa, Norjassa, Romaniassa, Tšekissä, Yhdysvalloissa ja Intiassa. Valintakriteereiden lisäksi tämän kirjallisuuskatsauksen aineisto valikoitui niin ikään sisällön mukaan.

7.3 Aineiston analysointi

Kirjallisuuskatsauksen analyysivaiheessa aineistoa tarkastellaan, etsitään siitä vahvuuksia ja heikkouksia sekä pohditaan siinä esiin nousseiden löydösten kelpoisuutta. Tämän lisäksi aineistoa verrataan, etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. (Oliver 2012, 76.) Analyysivaiheessa erillisten tutkimusten tuloksista tehdään kaikenkattava synteesi, joka tarkoittaa laajan aineiston tiivistämistä järkeväksi ja helppolukuiseksi. Tämä vaihe on katsauksessa vaikein sekä herkin virheille. (Flinkman & Salanterä 2007, 95)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 104) esittävät yleisen kuvauksen analyysin toteuttamisesta perustuen tutkija Timo Laineen runkoon. Prosessi sisältää neljä eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tulee päättää mikä aineistossa kiinnostaa ja, tehdä vahva päätös siitä, mitä aineistosta sisällyttää omaan työhönsä. Aineistosta löytyvä suuri määrä kiinnostavia aiheita saattaa hämentää tutkijaa, jonka täytyy osata rajata tutkittava ilmiö. Rajaus tehdään asetettujen tutkimuskysymysten, tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän avulla.

Toisessa vaiheessa tulee käydä läpi aineisto, erottaa siitä asiat, jotka ovat oman tutkimuksen kannalta ajankohtaisia ja jättää pois kaikki ylimääräinen. Nämä merkityt asiat kerätään yhteen ja erilleen muusta aineistosta. Tätä vaihetta sanotaan aineiston litteroinniksi tai koodaamiseksi. Koodimerkit ovat jokaisella tutkijalla yksilöllisiä, sillä niihin ei ole olemassa yhdenmukaista ohjeistusta. Koodimerkkien tarkoitus on jäsentää käsiteltävää aihetta, toimia apuvälineenä tekstin kuvailussa sekä testausvälineenä aineiston jäsenyksessä. Koodimerkit toimivat muistiinpanoina sekä eräänlaisina osoitteina, joiden avulla voi etsiä ja tarkistaa kohtia tekstistä. Kolmas vaihe koetaan varsinaiseksi analyysivaiheeksi, joka ei kuitenkaan ole mahdollinen ilman ensimmäisen ja toisen vaiheen toteuttamista. Tässä vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään. Luokittelu on aineiston järjestämisen muodoista yksinkertaisin. Viimeisessä vaiheessa kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-105.)

7.4 Aineiston sisällönanalyysin vaiheet

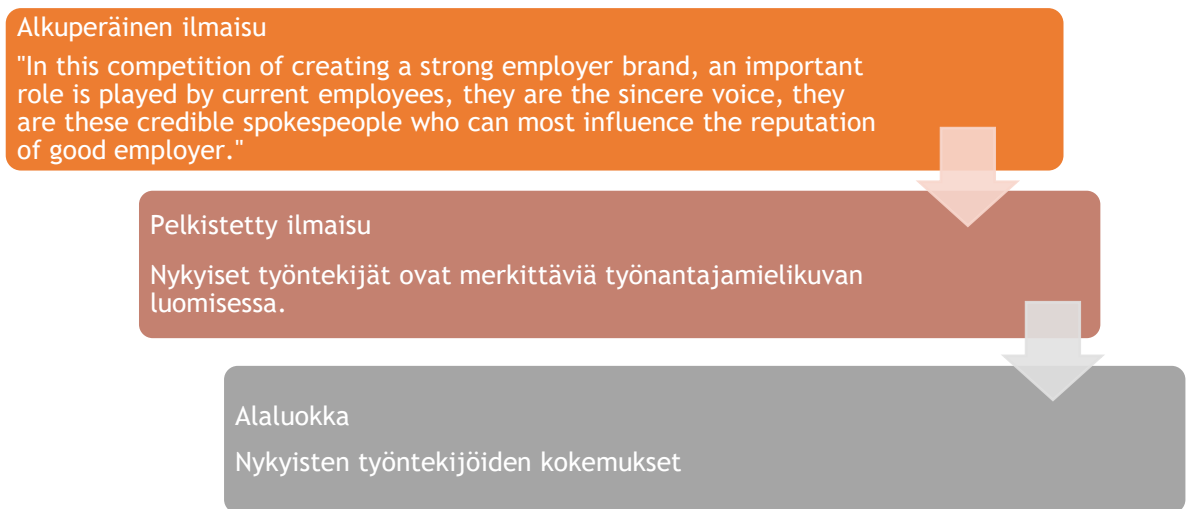
Analyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan muodostettua selkeä ja sanallinen kuvaus. Sisällönanalyysi on keino, jolla aineisto saadaan tiivistettyä ja selkiytettyä, kuitenkin

kadottamatta siinä esiin tulevaa informaatiota. Aineiston selkiyttäminen auttaa luotettavien johtopäätösten tekemisessä. Aineistolähtöisessä analyysissä on kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään (reduointi), joka käytännössä tarkoittaa, että tutkimuksen kannalta olennaiset asiat etsitään ja merkitään esimerkiksi alleviivauksin. Valitut asiat kirjoitetaan tiivistettyyn muotoon, eli pelkistetään. Aineiston pelkistämistä seuraa ryhmittely (klusterointi). Ryhmittelyssä samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaukset yhdistetään yhdeksi ryhmäksi ja niistä luodaan alaluokka. Jokainen alaluokka otsikoidaan nimellä, joka kuvaa sen sisältöä. Luokittelua jatketaan, ja ryhmittelyssä muodostuneita alaluokkia yhdistetään yläluokiksi. Kolmas vaihe on aineiston käsitteellistäminen (abstrahointi). Tässä vaiheessa teoreettiset käsitteet muodostetaan tiedon perusteella, joka on valikoitu tutkimuksen kannalta olennaiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Kirjallisuuskatsauksessa käytetyn sisällönanalyysin tarkoitus on toimia aineiston järjestämisen apuvälineenä, eikä varsinaisen analyysin välineenä. Näin ollen luokittelussa riittää useimmiten pelkästään alaluokat, tai ala- ja yläluokat. Sisällönanalyysissä muodostuneet luokat ovat keino tarkastella tutkimuksissa olevaa tietoa tiivistäen sitä, mutta ne eivät edusta kirjallisuuskatsauksen tulosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 140.)

Aloitin analyysivaiheen lukemalla tutkimukset huolella läpi useampaan kertaan. Numeroin kaikki artikkelit ja alleviivasin jokaiseen tutkimuskysymykseen liittyvät ilmaisut erivärisellä kynällä. Listasin aineistosta esiin nousseet, alleviivatut ilmaukset taulukkoon luokitellen ne tutkimuskysymyksiensä mukaan. Jokaiseen ilmaisuun merkitsin artikkelin numeron, sekä sivunumeron, josta ilmaisu oli löydetty. Tämä helpottaa ilmaisujen löytymistä aineistosta, kun niihin haluaa palata. Artikkelit ovat englanninkielisiä, joten seuraavaksi käännsin ne suomen kielelle. Tämän jälkeen ryhdyin pelkistämään ilmaisuja. Käännökset ja pelkistämiset kirjasin samaan taulukkoon alkuperäisilmaisujen kanssa. Pelkistetyt ilmaisut olivat taulukossa allekkain, jonka avulla luodaan pohja seuraavalle vaiheelle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123-124).

Pelkistämisen jälkeen aloitin aineiston ryhmittelyn. Tässä vaiheessa etsin pelkistetyistä ilmaisuista samankaltaisuuksia, jotka jaoin ryhmiin. Ryhmät muodostuivat samaa ilmiötä kuvaavista ilmaisuista. Ryhmittelystä syntyi alaluokat, jotka nimesin luokan sisällön mukaan (Kuvio 2). Luokittelu jatkui käsitteellistämällä, jossa alaluokkia yhdistelemällä muodostui yläluokkia. Käsitteellistämistä voi jatkaa niin kauan kuin aineiston sisältö sen mahdollistaa. Käsitteellistämässä aineistosta erotetaan kyseisen tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella teoreettiset käsitteet muodostetaan. Koko analyysivaiheen ajan on muistettava, että aineiston tulee olla liitettävissä alkuperäisdataan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124-125.)



Kuvio 2: Esimerkki sisällönanalyysin vaiheista

8 Tulokset

Yläluokkia muodostui yhteensä kuusi, jotka ovat *aineeton palkitseminen, näkyvyys ja vuorovaikutus, laadun ja määrän houkuttelevuus, työnantajamielikuvan kilpailuetuna, näkyvyys ja tiedonjako* sekä *houkuttelevuuden luominen*. Jokaiseen tutkimuskysymykseen muodostui kaksi yläluokkaa (kuvio 3). Tutkimuskysymysten määrä kasvoi alkuperäisestä ja lisäksi oli nykyinen tutkimuskysymys 1, eli mitkä asiat vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Tämän lisäksi myötä tutkimuskysymykset vastaavat paremmin valitun aineiston sisältöä ja aiheen kokonaisuus on looginen. Kanasen (2014, 46) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista, että tutkimuskysymykset muuttuvat prosessin varrella. Koska ilmiötä ei tunneta, ei mitään voida etukäteen tarkasti lyödä lukkoon. Ilmiön ymmärtäminen on tavoitteena, jolloin tutkimuksen kulku ohjautuu aineiston mukaan.

Näkyvyys käsitteenä nousi esiin sekä ensimmäisen että kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen näkyvyys koetaan yhtenä työnantajamielikuvaan vaikuttavista asioista, kun taas kolmannessa tutkimuskysymyksessä käsitellään keinoja, miten näkyvyyttä voidaan luoda sosiaalisen median avulla.



Kuvio 3: Analyysivaiheessa muodostuneet yläluokat

8.1 Työnantajamielikuvaan vaikuttavia asioita

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsittelee työnantajamielikuvaan vaikuttavia asioita. Kirjallisuuskatsauksessa käy ilmi, että palkkaus ei nykyään ole tärkein tekijä vetovoimaisen työnantajamielikuvan luomisessa (Eger, Micik & Rehor 2018; Sivertzen, Nilsen & Olafsen 2013; Heilmann 2010). Eger, Micik ja Rehor (2018) mainitsevat kuitenkin tutkijoiden olevan eri mieltä palkan tärkeydestä Y-sukupolven, eli milleniaalien, edustajille. He viittaavat tutkimusartikkelissaan Deloitteen vuonna 2015 toteuttamaan tutkimukseen, jonka mukaan milleniaalit suosivat mm. mahdollisuutta henkilökohtaiseen kasvuun ja oppimiseen sekä positiivista työympäristöä ja huomaavaisuutta työ- ja yksityiselämän tasapainottamisessa. Eger ym. (2018) toteuttivat määrällisen tutkimuksen siitä, mitkä symboliset piirteet vaikuttavat potentiaalisiin hakijoihin heidän valitessa työnantajan. Tulokset osoittivat, että ihanteellinen työnantaja olisi luotettava, ammattimainen, joustava ja järjestäytynyt. Tutkimuksen mukaan sukupuolella tai työllisyystilanteella ei ole merkitystä tässä asiassa. Tulosten perusteella johtajien ja HR ammattilaisten tulisi yhä enemmän keskittyä työnantajan symbolisiin piirteisiin työnantajamielikuvaa koskevissa kampanjoissa sekä rekrytointiin liittyvissä toimitissa. Symbolisilla piirteillä tarkoitetaan subjektiivisia ja aineettomia tekijöitä. Näillä toimilla saadaan paremmin luotua yhteys Y-sukupolven edustajiin. Sivertzenin ym. (2013) tutkimukset osoittavat niin ikään, että potentiaaliset työntekijät kokevat aineettoman palkitsemisen merkittävänä osana työnantajan mainetta. Sivertzenin ym. mukaan nämä havainnot täydentävät aiempaa tutkimusta, jotka pitävät rahallista palkitsemista vähemmän tärkeänä työntekijöiden houuttelemiseksi ja sitouttamiseksi. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että psykologisilla arvoilla on suuri merkitys työntekijöiden houuttelemisessa. Potentiaaliset työntekijät hakevat todennäköisemmin työpaikkaa,

mikäli he uskovat voivansa paremmin ja tuntevansa enemmän itsevarmuutta kyseisessä organisaatiossa.

Micik ja Micudovan (2018) toteuttamassa tutkimuksessa selvitettiin, kuinka tšekkiläiset yhtiöt voivat houkutella milleniaaleja. Tulokset osoittavat, että työntajaa valitessa milleniaalit arvostavat organisaatiokulttuuria, työnantajan keskeisiä arvoja, yhteiskuntavastuuta, pitkän tähtäimen tavoitteita sekä myönteistä työympäristöä. Nämä tulokset vahvistavat artikkelissa esitettyjä teoreettisia oletuksia. Milleniaaleille on myös tärkeää tieto kasvu- ja kehitysmahdollisuuksista, hyvinvoinnista sekä työn ja yksityiselämän tasapainosta. Milleniaaleja kiinnostaa työnantajassa muukin kuin hyvä palkka.

Heilmann (2010) toteutti laadullisen tutkimuksen suomalaisessa sairaalassa, koskien työnantajamielikuvaa ja uusien työntekijöiden houkuttelemista. Tuloksista käy ilmi, että palkkausta ei nähdä tärkeänä tekijänä uusien ammattilaisten houkuttelemisessa. Palkka koetaan ongelmana ainoastaan, mikäli se ei ole kilpailukykyinen muiden sairaaloiden kanssa. Heilmannin tulosten perusteella hän on listannut eri keinoja työnantajamielikuvan vahvistamiseen. Näitä ovat mm. näkyvyyden lisääminen, johtajuuteen panostaminen, rekrytointiprosessin nykyaikaistaminen sekä työnkierron mahdollistaminen. Heilmannin mukaan näkyvyyttä tulisi lisätä erityisesti alan opiskelijoille ja yhteistyötä koulujen kanssa pitäisi edistää. Hänen mukaansa verkkosivustoja pitäisi hyödyntää enemmän näkyvyyden parantamiseksi. Työnkierron avulla voidaan ratkaista rekrytointiongelmia sekä tarjota työntekijöille mahdollisuuksia oppia uutta työtä tehdessä.

Josanin (2020) tekemän kirjallisuuskatsauksen tulokset ovat verrattavissa Heilmannin tuloksiin näkyvyydestä. Josanin mukaan vahvan työnantajamielikuvan muodostaminen vaatii näkyvyyttä, jota voidaan parantaa mm. virallisten sosiaalisen median kanavien kautta ja lisäämällä työntekijöiden aktiivisuutta sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media on yksi tehokkaimmista työkaluista näkyvyyden ja uskottavuuden lisäämisessä. Sen käyttäminen vaatii kuitenkin kunnan strategian ja suunnitelman, jotta oikeat ihmiset kuulevat siitä oikeaan aikaan, ja levittävät sanaa asianmukaisille henkilöille soveltuvien viestintäkanavien kautta. Viralliset kanavat ovat tehokkaita, sillä ne mahdollistavat nopean vuorovaikutuksen organisaatioiden ja yleisön välillä. Sisällön laatu ja vakuuttavuus ovat merkittäviä työnantajamielikuvan näkyvyydelle ja uskottavuudelle.

Josan (2020) korostaa nykyisten työntekijöiden merkitystä työnantajamielikuvan rakentamisessa. Hänen mukaansa he ovat organisaation vilpitiön ääni ja uskottavia puolestapuhujia, ja näin ollen vaikuttavat eniten työnantajan hyvän maineen muodostamiseen. Tyytyväinen työntekijä kykenee houkuttelemaan arvokkaita hakijoita sekä lisäämään organisaation suorituskykyä.

Miles ja McCameyn (2018) hakijakokemukseen liittyvästä tutkimuksesta käy ilmi, että sosiaalisessa mediassa julkaistut myönteiset kirjoitukset hyvästä hakijakokemuksesta vahvistavat työnantajamielikuvaa ja kielteiset kirjoitukset voivat vahingoittaa sitä. Organisaation ja työnhakijoiden välisen vuorovaikutuksen luonne vaikuttaa siihen, mitä hakijat viestivät organisaatiosta muille.

Kaurin (2013) toteuttamassa kirjallisuuskatsauksessa selviää, että tietoisuus organisaatiosta sekä psykologiset edut koetaan työnantajamielikuvan tärkeimpinä osatekijöinä. Suurempi tietoisuus lisää potentiaalisten työntekijöiden mielenkiintoa työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Psykologisilla eduilla viitataan tässä tapauksessa organisaation maineeseen ja arvovaltaan. Kaurin katsauksen mukaan tuttavallisuus organisaatiota kohtaan on yhdistettävissä sen houkuttelevuuteen. Tuttavallisuus voi muodostua lisääntyneestä mainonnasta, kun henkilö tuntee jonkun organisaatiossa työskentelevän tai organisaation tuotteiden tai palveluiden käytöstä.

Josanin (2020) tutkimuksessa inhimillinen pääoma nähdään harvinaisena resurssina, jota on vaikea jäljitellä. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan työntekijöiden taitoja, kykyjä ja tietoja. Inhimillinen pääoma on organisaation näkymätön voimavara ja merkittävä osa sen menestystä. Josan korostaa osaamisen johtamista esimiestyössä.

8.2 Työnantajamielikuvan vaikutus rekrytointiin

Tämän kirjallisuuskatsauksen toisessa tutkimuskysymyksessä haetaan vastausta siihen, miten työnantajamielikuva vaikuttaa rekrytointiin. Työnantajamielikuvan tärkeys rekrytoinnissa on tunnustettu ja kymmenestä artikkelista seitsemässä oli löydettävissä viittauksia siitä, minkälaisia vaikutuksia sillä käytännössä on. Kuudessa artikkelissa oli mainittuna käsite 'war-for-talent', jossa on kyse kilpailusta osaavista tekijöistä. Muita samaan viittaavia käsitteitä, joita artikkeleista nousi esiin, on 'äärimmäisen kilpailun aikakausi', 'lisääntynyt kilpailu', 'kilpailu ammattitaitoisesta henkilöstöstä' ja 'kilpailu lahjakkaista työntekijöistä'.

Työnantajamielikuva koetaan tehokkaana välineenä kilpailussa osaavasta ja laadukkaasta työvoimasta. Myönteinen työnantajamielikuva tekee organisaatiosta houkuttelevamman, jonka lisäksi se vähentää rekrytointikustannuksia, kun rekrytointisuoritus paranee. Mukaansatempaava ja erottuva työnantajamielikuva vetää helpommin puoleensa hakijoita avoimien paikkojen tiedustelun merkeissä, joka puolestaan tuo säästöjä rekrytointikustannuksiin. (Mehta & Sharma 2016; Eger ym. 2018; Josan 2020; Dutta 2014.) Selkeä ja läpinäkyvä työnantajamielikuva auttaa seulomaan soveltumattomat hakijat pois, säästäten sekä organisaation että hakijan aikaa työnhakuprosessissa (Mehta & Sharma 2016).

Kilpailu osaavista tekijöistä on kovaa ja Sivertzenin ym. (2013) tutkimuksesta käy ilmi, että yrityksen maineella on myönteisiä vaikutuksia henkilöiden aikomukseen hakea sinne töihin.

Sivertzenin ym. löydökset tukevat aikaisempia havaintoja, joiden mukaan maineen ja työnha-
kuaikeiden välillä on yhteys. Kaurin (2013) tekemässä kirjallisuuskatsauksessa käy niin ikään
ilmi, että työnantajamielikuvalla ja organisaation houkuttelevuudella on suora yhteys. Haki-
joille organisaation imagolla on tärkeä rooli, sillä se auttaa erottamaan organisaation sen kil-
pailijoista. Kyky luoda myönteinen työnantajamielikuva potentiaalisille hakijoille, auttaa or-
ganisaatiota houkuttelemaan enemmän ja pätevämpiä osaajia. (Dutta 2014.)

Mehta ja Sharma (2016) mainitsevat Manpower Groupin vuonna 2014 tekemän tutkimuksen,
jonka mukaan joka neljäs työnhakija kokee työnantajan maineen olevan yksi kolmesta tär-
keimmistä tekijöistä työuraa koskevissa päätöksissä. Mehta ja Sharman (2016) mukaan vahvan
työnantajamielikuvan omaavat organisaatiot kykenevät houkuttelemaan laadullisesti parem-
pia hakijoita. Organisaatioiden on helpompi rekrytoida päteviä henkilöitä, kun hakijat ovat
tietoisia organisaation arvoista työnantajana. Passiivisten hakijoiden houkutteleminen käy
helpommin vahvan työnantajamielikuvan avulla. Henkilöt, jotka eivät aktiivisesti hae töitä,
tarttuvat herkemmin tilaisuuteen sellaisen ilmaantuessa, mikäli työnantajamielikuva on hou-
kutteleva.

Miles ja McCamey (2018) tutkivat hakijakokemuksen vaikutuksia työnantajamielikuvaan. Hei-
dän mukaansa hyvä hakijakokemus vahvistaa työnantajamielikuvaa, joka puolestaan vaikuttaa
organisaation mahdollisuuksiin houkutella ja palkata parhaimpia osaajia tehokkaasti. Rekry-
tointiprosessin aikana toteutuneella hakijakokemuksella on vaikutuksia työnantajamieliku-
vaan, vaikka kyse olisi vain yhdestä avoimesta paikasta. Huonot arvostelut ja postaukset haki-
joiden puolelta vaikuttavat negatiivisesti työnantajamielikuvaan, jolloin parhaimmat osaajat
hakeutuvat organisaatioihin, joilla on houkuttelevampi työnantajamielikuva. Organisaatioita
tarkkaillaan mahdollisina työnantajina silloinkin, kun avoimia työpaikkaa ei ole tarjolla. Miles
ja McCamey mainitsevat erään tutkimuksen vuodelta 2016, jonka mukaan lähes 60 % työnhaki-
joista raportoi huonosta hakijakokemuksesta. Niistä 72 % jakoi kyseisen kokemuksen verkossa.

8.3 Sosiaalinen media, rekrytointi ja työnantajamielikuva

Kolmas tutkimuskysymys keskittyy sosiaaliseen mediaan ja sen hyödyntämiseen rekrytoinnissa
ja työnantajamielikuvan muodostamisessa. Sosiaalisen median lisääntynyt ammatillinen ja
henkilökohtainen käyttö vaikuttaa merkittävästi työnantajamielikuvan muodostamiseen. Sosi-
aalisessa mediassa kokemuksia jakavat niin nykyiset, entiset kuin potentiaaliset työntekijät.
(Mehta & Sharma 2016.) Sosiaalinen media on helppo ja kustannustehokas työkalu mainontaan
ja kommunikointiin. Henkilökohtaiset suositukset ovat oiva keino saada huomiota ja vaikuttaa
asenteisiin organisaatiota kohtaan. (Kaur 2013.) Sosiaalinen media on saavuttanut suurta suo-
siota ja merkitystä sen vuorovaikutteisuutensa ansiosta (Micik & Micudova 2018). Gulatin
(2019) mukaan organisaation läsnäolo verkossa luo läpinäkyvyyttä ja luottamusta. Sosiaalinen
media on merkittävä niin monikansallisille yrityksille kuin pienille ja keskisuurille yrityksille

sekä voittoa tavoittelemattomille ja julkisen sektorin organisaatioille, sillä se mahdollistaa oikea-aikaisen ja suoran yhteydenpidon suhteellisen alhaisilla kustannuksilla ja paremmalla tehokkuudella.

Organisaatioilla, jotka hyödyntävät sosiaalista mediaa strategisesti, on paremmat mahdollisuudet luoda syvempiä yhteyksiä kohderyhmiinsä. Sosiaalista mediaa ei tule ajatella pelkästään rekrytointikanavana, keinona olla vuorovaikutuksessa mahdollisen hakijan kanssa tai työkaluna, joka hallitsee työnantajamielikuvaa ja organisaation mainetta, vaan kaikkina edellä mainittuina asioina samanaikaisesti. Se, mitä sosiaalisella mediallyä haetaan, määrittelee sen, mitä kanavia käytetään. Mikäli sosiaalista mediaa käytetään työnantajamielikuvan vahvistamiseen, tulee valita sivustoja, joilla päivitetään sisältöä organisaation ajankohtaisista tapahtumista ja saavutuksista, viimeaikaisista palkitsemisista ja tunnustuksista, työntekijöiden suosituksista sekä tarjotaan näkemyksiä organisaatiokulttuuriin. (Dutta 2014.)

Sivertzenin ym. (2013) Norjassa tekemän tutkimuksen tulokset osoittavat, että sosiaalisen median käyttäminen työnantajamielikuvan kampanjoissa voi auttaa rakentamaan hyvää mainetta. Kaikista suurimman hyödyn saa, jos sosiaalisessa mediassa viitataan niihin ominaisuuksiin, joita potentiaaliset työntekijät pitävät tärkeinä työnantajaa valitessa. Egerin ym. (2018) tutkimuksen tulokset eivät tue Sivertzenin ym. tuloksia sosiaalisen median tärkeydestä. Eger ym. ovat sitä mieltä, että asiaa tulisi tutkia lisää ja sisällyttää kulttuurienvälistä vertailua. Micik ja Micudova (2018) toteuttivat tutkimuksen siitä, kuinka sosiaalista mediaa ja urasivustoja käyttämällä voidaan houkuttaa Y-sukupolven edustajia organisaatioihin. Tulosten mukaan vain 33 % työnantajista hyödyntää sosiaalista mediaa tähän tarkoitukseen. Tulokset osoittavat myös, että organisaatiokulttuurin välittäminen ja positiivinen mielikuva organisaatiosta, ovat riippuvaisia toisistaan. Kaurin (2013) mukaan organisaatioiden tulisi omaksua sosiaalinen media kyetäkseen kommunikoimaan Y-sukupolven kanssa. Sosiaalisen median kautta voi myös välittää viestiä siitä, kuinka hyvä työnantaja on. Brändilähettiläiden käyttö on suotavaa.

Potentiaaliset hakijat käyttävät sosiaalista mediaa löytääkseen tietoa mahdollisesta työnantajasta sekä hahmottaakseen kuvan organisaation kulttuurista ja toimintatavoista. Yhdistämällä työnantajamielikuva ja sosiaalinen media, voidaan houkuttaa hakijoita sekä viestiä positiivisesta työllisyyskuvasta. (Kaur 2013.) Sosiaalinen media voi myös vahingoittaa työnantajamielikuvaa. Sivertzen ym. (2013) mainitsevat artikkelissaan tutkimuksen, jonka mukaan 74 % työnantajista kokee työnantajamielikuvan pilaamisen sosiaalisessa mediassa helppona. Mehta ja Sharman (2016) tekemän tutkimuksen mukaan, jossa kysely tehtiin HR asiantuntijoille, noin 91 % vastaajista kokee, että sosiaalisessa mediassa tehdyt postaukset vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Saman tutkimuksen tulokset osoittavat, että noin 88 % HR ammattilaisista olivat sitä mieltä, että vastaamalla sosiaalisessa mediassa esitettyihin tiedusteluihin ja kommentteihin, vaikutetaan positiivisesti työnantajamielikuvaan.

Kaurin (2013) mukaan avoimella kommunikaatiolla pystytään vaikuttamaan työnantajamielikuvaan sekä siihen, kuinka innovatiivisena organisaatio nähdään. Nykyään avoin kommunikatio saavutetaan sosiaalisella medially. Sivustot tulisi aina valita kohderyhmän mukaan. Potentiaalisille työnhakijoille sosiaalinen media toimii tiedonjakajana, jonka kautta he saavat käsiinsä tietoa organisaatiosta, sen työkuultuurista ja työntekijöiden eduista sekä mahdollisesti yhteyden nykyisiin työntekijöihin, jotka tarjoavat esikatselun työhön (Mehta & Sharma 2016).

Josanin (2020) mukaan organisaatioiden tulisi käyttää virallisia kanaviaan nykyisten työntekijöiden kokemuksen, epätavallisten ja hienojen työympäristöjen sekä mielenkiintoisten tapahtumien jakamiseen, mainitakseen muutaman esimerkin. Gulatin (2019) katsauksessa todetaan, että nykyisten työntekijöiden jakamat henkilökohtaiset kokemukset organisaatiosta työnantajana, luovat positiivisen vaikutuksen potentiaalisille hakijoille. Monet yritykset käyttävät Youtube-kanavaa jakaessaan työntekijöiden kokemuksia, ja nämä videot ovat toisinaan upotettu varsinaiselle urasivustolle (Mehta & Sharma 2016). Kaur (2013) mainitsee organisaatioiden käyttävän Youtube-kanavaa yhtä lailla kouluttamiseen ja tiedottamiseen kuin viihdyttämiseen. Tekstipohjaiset keskustelut ovat merkittävä tapa kehittää organisaation mainetta ja rakentaa työnantajamielikuvaa, tehokkaampaa on kuitenkin yhdistää sanat visuaaliseen elementtiin.

9 Pohdinta

9.1 Johtopäätökset ja ehdotuksia jatkotutkimuksille

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla työnantajamielikuvaa olisi mahdollista kehittää varhaiskasvatusalalla sekä luoda alalle enemmän vetovoimaa. Tämä on toteutettu kartoittamalla työnantajamielikuvan vaikutusta rekrytointiin, ja selvittämällä mitkä asiat puolestaan vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen. Sosiaalisen median roolia työnantajamielikuvan rakentamisessa on niin ikään käsitelty. Koska aineisto ei ole suoraan liitetty varhaiskasvatusalaan, teen kyseisen yhdistämisen itse perustuen tämän katsauksen kirjallisuuteen, tuloksiin ja tietooni varhaiskasvatusalan nykytilanteesta. Viimeisessä luvussa esittelen kehittämissuhteita käytännössä toteutettavaksi.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa nousi esiin mielenkiintoinen näkemys aineettoman palkitsemisen tärkeydestä ja palkan alhaisesta merkityksestä työntekijöiden houkuttelemiseksi (Sivertzen ym. 2013; Heilmann 2010; Mici & Micudova 2018; Eger ym. 2018). Nämä tulokset vahvistavat kirjallisuudessa esitettyjä ajatuksia palkkauksesta työn houkuttelevuuden kannalta. Korpi ym. (2012, 69-72) mukaan työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttaa urakehitysmahdollisuus, työn kiinnostavuus, työilmapiiri ja oman työn kehittämismahdollisuus. Palkkaus on myös osa työnantajamielikuvan muodostumista mutta ei merkittävin. He toteavat, että

palkkaus voidaan kokea vähemmän tärkeänä, mikäli työilmapiiri on hyvä ja työ mielenkiintoista tarjoten mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Tämä on lohduttavaa, sillä kunta-alalla ja näin ollen myös varhaiskasvatuksessa ei ole mahdollista kilpailla palkalla (Berndtson 2017).

Varhaiskasvatuksen nykytilannetta käsiteltäessä aiemmin tässä opinnäytetyössä, on havaittavissa, että poliitikkojen mielestä palkkauksen nostaminen lisäisi alan vetovoimaa, kun taas kirjallisuuden ja katsauksen tulosten perusteella organisaatiot voivat kilpailla muullakin kuin palkalla, varsinkin silloin kun palkkausta ei ole mahdollista käyttää kilpailuetuna. Organisaation hyvä maine voi jopa houkutella työntekijöitä pienemmällä palkalla (Berndtson 2017). Varsinkin nuorten näkemykset palkkauksen tärkeydestä työnantajaa valitessa osoittautuvat vähäisiksi tämän kirjallisuuskatsauksen mukaan (Berndtson 2017; Micik & Micudova 2018). Palkkauksen sijaan aineetonta palkitsemista ja psykologisia arvoja ja etuja pidetään tärkeinä tekijöinä. (Sivertzen ym. 2013; Micik & Micudova 2018; Eger, Micik & Rehor 2018). Ihmiset arvostavat yhä enemmän työn tarkoituksellisuutta. Kuntaorganisaatiossa tehdään tärkeää ja merkityksellistä työtä, jota tulisi enemmän hyödyntää organisaation työnantajamielikuvan kehittämisessä. (Berndtson 2017).

Tässä kohtaa herää kysymys siitä, kuinka paljon kirjallisuuden ja aineiston tutkimus- ja julkaisuudella on vaikutusta tulosten sovellettavuuteen nykytilanteessa. Molemmat korostavat aineettoman palkitsemisen merkitystä, mutta onko varhaiskasvatuksen henkilöstö asiasta samaa mieltä vuonna 2022? Alkuvuodesta 2022 julkinen keskustelu mm. varhaiskasvatuksen henkilöstön palkkatasosta sekä työehtosopimusneuvottelut ovat ajankohtaisia, mutta koen sen olevan täysin oman opinnäytetyönsä arvoinen aihe. Jatkotutkimus kyseisestä aiheesta voisi käsitellä työnantajamielikuvaa ja varhaiskasvatusta keskittyen palkkauksen merkitykseen houkuttelevuuden ja sitouttamisen osalta kyseisellä alalla. Olisiko palkkauksella vähemmän merkitystä, mikäli alan yleistilanne mm. henkilöstön hyvinvoinnin ja työn kuormittavuuden osalta olisi parempi. Yleisesti puhutaan, että kunta-alalla, ja niin myös varhaiskasvatuksessa, työ on tärkeää ja merkityksellistä. Menettääkö työn merkityksellisyys arvonsa, jos palkka ei vastaa työn vaatavuutta ja henkilöstö ei tästä syystä koe yhteiskunnallista arvostusta työssään? Kuten olen aiemmin todennut, varhaiskasvatusala ei kykene nykyisellään kilpailemaan palkkauksella, joten on löydettävä muita keinoja käytettäväksi. Vahva ja myönteinen työnantajamielikuva on yksi näistä keinoista, josta samaa mieltä on tässä opinnäytetyössä käytetty kirjallisuus sekä aiemmat tutkimukset.

Yksinkertaisesti ilmaistuna työnantajamielikuva tarkoittaa sitä kuvaa, joka muilla on organisaatiosta työnantajana. Varhaiskasvatuksessa työnantajana toimii julkisella sektorilla kunta tai kaupunki. Joka organisaatiolla ja yrityksellä on työnantajamielikuva, joka voi vaihdella organisaation sisäisten yksiköiden välillä. Kuntaorganisaatioilla on omat työnantajamielikuvansa ja jokaisella varhaiskasvatusyksiköllä omansa. Tässä opinnäytetyössä painotan yksikkökohtaista vastuuta työnantajamielikuvasta ja sen kehittämisestä. Varhaiskasvatuksessa

työntajamielikuvan kehittäminen on suurilta osin yksikön omalla vastuulla mutta kuntaorganisaatioissa on seurattava kunnan oman strategian mukaisia linjauksia ja määräyksiä, joten osittain vastuu on myös kunnilla ja kaupungeilla. Työntajamielikuva saattaa syntyä automaattisesti ihmisten puheista ja teoista, mutta se vaatii suuren määrän työtä kukoistaakseen. Toimintamallit työntajamielikuvan ja organisaation maineen suhteen vaihtelevat organisaatiosta toiseen, mutta työntajamielikuvan kehittämisen tulisi olla tietoista ja jatkuvaa, sillä se on erinomainen väline houkuttelemaan hakijoita. Työntajamielikuvan kehittäminen vaatii suunnittelua, investointia, omistautumista ja vaivannäköä saavuttaakseen parhaimman hyödyn ja siihen tulee osallistaa HR-ammattilaiset, johtohenkilöt sekä työntekijät. Myönteisen ja vetovoimaisen työntajamielikuvan muodostaminen edellyttää edellä mainittuja toimintoja. Vaivannäkö on kuitenkin sen arvoista, sillä hyvällä työntajamielikuvalla voidaan houkutella sekä määrää että laatua, sitouttaa henkilöstöä ja loppujen lopuksi säästää rekrytointikustannuksissa. (Aittoniemi 2020b, 18; Kauhanen 2012, 69; Korpi ym. 2012, 76; Dutta 2014; Mehta & Sharma 2016; Eger ym. 2018.) Työntajamielikuvalla on myös vaikutuksia siihen, että henkilöt, jotka eivät koe organisaatiota omakseen, jättäytyvät hakuprosessista pois. Tämä säästää organisaation aikaa ja vähentää riskiä palkata tehtävään väärä henkilö. Epäonnistuneeseen rekrytointiin on käytetty niin aikaa kuin rahaakin. (Tamminen 2020, 15; Salli & Takatalo 2014, 85-86; Mehta & Sharma 2016.)

Rekrytointiprosessin aikana koettu hakijakokemus on yksi asioista, joka vaikuttaa työntajamielikuvaan. Tästä kirjallisuus ja aineiston tulokset ovat yhtä mieltä. Koko prosessin ajan on muistettava arvostus ja kunnioitus hakijaa kohtaan. Riittävä, avoin ja oikea-aikainen viestintä ovat tärkeitä tekijöitä onnistuneessa hakijakokemuksessa. Rekrytoinnista vastaavalta henkilöltä edellytetään mm. ammattitaitoa, inhimillisyyttä ja eettisyyttä. Hakijan kokemuksen perusteella hän voi myötävaikuttaa organisaation maineeseen tai horjuttaa sitä. (Mehta & Sharma 2016; Sivertzen ym. 2013; Miles & McCamey 2018; Korpi ym. 2012, 73,75; Villa 2020a, 19-20; Villa 2020b, 34-35; Salli & Takatalo 2014, 10-11.) Sosiaalinen media ja sanallinen viestintä tutuille ja ystäville toimivat hänen välineinään. Tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen mukaan maine ja työntajamielikuva vaikuttavat siihen, mihin potentiaaliset työnhakijat hakeutuvat (Sivertzen ym. 2013; Kaur 2013). Myös rekrytointiprosessi itsessään kertoo työntajasta. Sosiaalisen median lisääntynyt läsnäolo tulisi huomioida rekrytointiprosessissa, jonka nykyaikaistaminen on viimeistään tässä vaiheessa tehtävä. Varhaiskasvatuksessa tulisi nimenomaan panostaa rekrytointiprosessin ja hakijakokemuksen laatuun, sillä hakemuksia tulee harvoin suuria määriä. Rekrytointiprosessin kehittäminen tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia kuitenkin poissulkematta jo käytössä olevia, toimivia menettelytapoja. Kuten kaikessa kehittämistoiminnassa, niin myös tässäkin tulisi kehittämistä arvioida, jonka perusteella sitten toteutetaan jatkokehittäminen. Hakijoilta voi kerätä tietoa siitä, mitä kautta he ovat löytäneet työpaikkailmoitukset. Kysely alan opiskelijoille siitä, mikä ohjaa heitä

työpaikkailmoitusten pariin, saattaisi olla hyödyllinen. Tässä korostuu jälleen kohderyhmän tunteminen, jotta oikeat kanavat valikoituvat käyttöön.

Sosiaalinen media tuottaa organisaatiolle näkyvyyttä ja luottamusta sekä toimii tiedonlähteenä ja -jakajana potentiaalisille hakijoille. Tänä päivänä työnantajamielikuvan muodostaminen ei onnistu ilman läsnäoloa sosiaalisessa mediassa, sillä näkyvyydellä on suuri vaikutus työnantajamielikuvaan. Tätä tukee niin kirjallisuus kuin aineiston tulokset. Näkyvyyttä, ja erityisesti luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä, saa rakennettua nykyisen henkilöstön avulla. Työntekijöiden julkaisut työnantajan edustajina eivät saa aiheuttaa haittaa työnantajan maineelle tai olla ristiriidassa työnantajan edun kanssa. (Josan 2020; Kaur 2013; Mehta & Sharma 2016; Repo 2019.) Yksityisenä henkilönä tehdyt julkaisut, jotka sisällöllisesti voivat olla kielteisiä, eroavat näin ollen julkaisuista, joita työntekijät toteuttavat työnantajan edustajina. Luomalla työyhteisöön myönteinen ilmapiiri, voidaan kielteiset julkaisut sosiaalisessa mediassa välttää (Korpi ym. 2012, 75).

Nykyisen henkilöstön näkemys työnantajastaan kuvaa sisäistä työnantajamielikuvaa. Hyvän ulkoisen työnantajamielikuvan olemassaolo, eli se miten organisaation ulkopuoliset henkilöt näkevät ja kokevat organisaation, edellyttää hyvää sisäistä työnantajamielikuvaa. (Huhta 2016, 9; Korpi ym. 2012, 67-69.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan on ensin huolehdittava nykyiset henkilöstöasiat kohdilleen, ennen kuin niitä voidaan välittää organisaation ulkopuolelle. Työnantajamielikuvassa tärkeää on, että siinä esiin tuleva viesti on todenmukainen.

Nykyisten työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä saa helposti tuotua esiin sosiaalisen median kautta. Instagram ja Youtube ovat siihen tarkoitukseen erinomaisia välineitä. Kirjallisuudesta ja aineiston tuloksista käy ilmi, että visuaalisuus on tehokas tapa tiedon jakamiseen, koska kuvat ja videot jäävät paremmin muistiin. (Headworth 2015, 33, 45; Salli & Takatalo 2014, 34-36; Kaur 2013; Mehta & Sharma 2016; Josan 2020.) Kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa, niin kuin Salli ja Takatalo (2014, 37) sen ilmaisivat tässä asiayhteydessä. Kirjallisuudessa käytetään käsitettä työntekijälähettiläs, ja aineistossa mainitaan brändilähettiläs. Brändilähettiläs on organisaation ulkopuolinen henkilö, joka tuo brändiä myönteisesti esille ja luo sille tunnettavuutta (Hypement 2019). Tuloksissa ei selkeästi mainita työntekijälähettiläitä ja niiden tuomaa hyötyä, mutta tuloksissa on havaittavissa siihen viittaavia tekijöitä, sillä nykyisen henkilöstön kokemusten ja näkemysten tärkeyttä korostetaan. Sekä työntekijälähettilään että brändilähettilään tarkoitus on samaan viittaava, eli välittää organisaation viestiä käytännön tasolla ja pyrkii vahvistamaan organisaation mainetta ja työnantajamielikuvaa tai brändiä. Työntekijälähettiläät ovat aitoja ihmisiä, jotka jakavat aitoja kokemuksia. Nämä kokemukset kiinnostavat enemmän kuin kasvottomat organisaatiot. Työntekijälähettilään käyttäminen kasvattaa uskottavuutta ja tekee organisaatiosta lähestyttävämmän ja tuttavallisemman. (Repo 2019.) Tuttavuus puolestaan luo houkuttelevuutta (Kaur 2013).

Työntekijöiden kokemuksen lisäksi tulisi hyödyntää myös mielenkiintoisia työympäristöjä ja tapahtumia ja jakaa niitä sosiaalisessa mediassa (Josan 2020). Tämä jos mikä on varhaiskasvatusalalla kilpailuetu. Varhaiskasvatusalalla työskennellään vaihtelevissa ja välillä hyvinkin mielenkiintoisissa työympäristöissä, joihin on myös itse mahdollista vaikuttaa. Keväisin ja keuhkaisin aikaa vietetään välillä jopa enemmän ulkona kuin sisätiloissa, tehdään metsäretkiä ja vietetään aikaa luonnossa. Talvisin monessa varhaiskasvatyüksikössä on mahdollista harrastaa talviurheilua, kuten hiihtoa, luistelua ja mäenlaskua, yhdessä lasten kanssa. On monenlaisia tapahtumia ja riehoja ja usein merkkipäiviä juhlistetaan, jokainen tavallaan. Pääsiäisenä voi järjestää lapsille pääsiäismunametsästystä luonnossa, jouluna leivotaan yhdessä pipareita, tilat koristellaan ja joululounas nautitaan usein ison pöydän ääressä, Halloweenina pidetään naamiaiset ja kesäkuumalla leikitään vesileikkejä ulkona. Tässä hyvin pieni määrä esimerkkejä siitä, mikä varhaiskasvatuksessa on mahdollista. Sosiaalisen median avulla jokaisen yksikön toiminta saadaan näkyvämmäksi ja kuten todettu, näkyvyys luo houkuttelevuutta. Näkyvyys kaipaakin kuitenkin mielenkiintoista sisältöä ollakseen houkuttelevaa. Varhaiskasvatuksessa tulee kuitenkin olla erityisen tarkka siitä, mitä julkaisuissa voi ja saa näkyä. Huoltajilta tulee aina saada kirjallinen lupa lapsen medianäkyvyyteen tai lapsen teosten käyttämiseen ja näyttämiseen. Toimintatavat ja lomakkeiden sisältö vaihtelevat organisaatioiden välillä, vaikka niitä ohjaa lainsäädäntö. Työnantajamielikuvan vahvistamisessa on täysin mahdollista keskittyä ainoastaan työntekijöihin ja hyödyntää ympäristöä ja toimintaa ilman lasten läsnäoloa sosiaalisessa mediassa.

Sosiaalisen median käytön tulisi aina olla tarkoin suunniteltua kohderyhmät huomioiden. Sosiaalisesta mediasta saa suuremman hyödyn viittaamalla niihin ominaisuuksiin, joita potentiaaliset työntekijät arvostavat (Sivertzen ym. 2013). Tästä syystä onkin tärkeää, että organisaatio tuntee kohderyhmänsä, ymmärtää heitä ja tietää mitä he arvostavat ja pitävät tärkeinä (Headworth 2015, 4). Pienempikin markkinointi on riittävää, mikäli se kohdistetaan oikein (Berndtson 2017). Vahvat mielikuvat ja mielenkiintoiset tarinat auttavat organisaation viestin välittämisessä kohderyhmille. Työnantajan tarjoamat edut ovat niin ikään osatekijänä siinä, kuinka paljon kohderyhmä arvostaa organisaatiota. (Vuorinen 2013, 193-194.) Edut saattavat herättää erilaisia ajatuksia meissä jokaisessa. Niiden ehkä kuvitellaan tarkoittavan rahallisesti ja aineellisesti suuria palkitsemisia. Tosiasiassa, pienelläkin edulla voi olla suuri vaikutus. Eräs sosiaali- ja terveysalan työpaikkailmoitus herätti huomioni, sillä siinä lueteltiin työnantajan tarjoavan mm. kahvia, teetä ja hedelmän päivittäin työntekijöilleen. Samaisessa ilmoituksessa oli maininta pienistä muistamisista kiitoksena hyvästä työpanoksesta ja kehityspäivistä. Yleisesti sosiaali-, terveys- ja opetusalaalla henkilöstö on tietoinen siitä, että alalla ei rikastu, ja usein puhutaankin kutsumusammattista. Tämä itsessään erottaa kohderyhmän niiden alojen opiskelijoista ja työntekijöistä, jotka haaveilevat isoista palkoista ja vaikutusvallasta. Varhaiskasvatuksessa työntekijöiden houkutteluun on käytettävä kaikki mitä löytyy, jopa mitättömiltä tuntuvat edut ja mahdollisuudet tulisi mainita. Julkisen sektorin työehtosopimus takaa

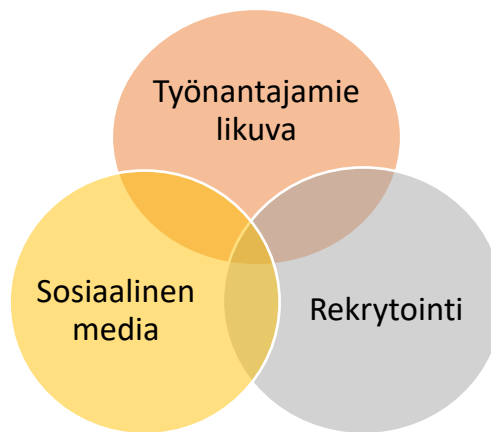
mm. hyvät vuosilomaoikeudet sekä työkokemuslisät. Lisäksi kuntatyöntekijöillä on usein käytävissään kulttuuri-, liikunta- ja/tai hyvinvointietu sekä muita kuntakohtaisia etuja, esimerkiksi maksuton uimahallikäynti.

Kirjallisuus ja aineiston tulokset ovat yhtä mieltä siitä, että passiivisia hakijoita saa helpommin houkuteltua sosiaalista mediaa käyttämällä ja myönteisellä työnantajamielikuvalla. Sosiaalisessa mediassa passiivisten hakijoiden kohdalla toimivat kaveriviittaukset tai sattumanvaraisesti silmiin osuva mielenkiintoinen ilmoitus. Organisaatio, joka on tunnettu ja hyvämaineinen on houkutteleva vaihtoehto, vaikka henkilö ei aktiivisesti etsisi uutta työpaikkaa. (Salli & Takatalo 2014, 31; Villa 2020a, 19; Techam 2020, 30; Mehta & Sharma 2016.) Varhaiskasvatusalalla kilpailu työvoimasta on kovaa ja työntajien olisi erityisen tärkeää erottua tasalaatuisesta joukosta. Vahvan työnantajamielikuvan omaava työnantaja takaa itselleen kilpailuedun ja saattaa houkuttaa työntekijän tai useamman, joka kyseisellä hetkellä työskentelee alalla toisen työnantajan alaisuudessa. Tässä opinnäytetyössä olen aikaisemmin maininnut, että työntekijäpula vaikuttaa niin ikään työpaikanvaihdosten lisääntymiseen. Liikkuvuus varsinkin nuorten parissa on yleistä ja pitkät työurat harvempia. Varhaiskasvatusalalla ei ole oman kokemukseni perusteella harvinaista, että työntekijät vaihtavat työpaikkaa paremman toivossa. Monet asiat, kuten palkkaus, työtehtävät ja vastuu, eivät huomattavasti eroa yksiköiden välillä, joten vaihtuvuuden ja liikkuvuuden voidaan olettaa johtuvan ilmapiiristä, johtamisesta tai sijainnista. Vahva ja myönteinen työnantajamielikuva ei ainoastaan houkuttele uusia työntekijöitä, se myös sitouttaa nykyisiä (Aittoniemi 2020b, 18; Kauhanen 2012, 69).

Kirjallisuudessa nousee esiin johtamisen merkitys työnantajamielikuvan muodostumisessa ja vahvistamisessa. Kirjallisuuden mukaan hyvällä johtamisella vaikutetaan sekä sisäiseen että ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Johtamisen kehittäminen auttaa pärjäämään kilpailussa työntekijöistä ja esimiesten johtamistyyllillä koetaan olevan isojakin vaikutuksia työyksikön maineeseen. Johtamisella voidaan myös vaikuttaa henkilöstökokemukseen, eli minkälaiseksi työntekijä kokee työnantajansa. (Berndtson 2017; Näsänen 2021; Heloma 2014). Tämän kirjallisuuskatsauksen tuloksissa johtaminen ei nouse merkittävästi esiin. Henkilökohtaisesti olen kirjallisuuden kanssa samaa mieltä, ja uskon johtamisella olevan vaikutuksia työyksikön maineeseen ja houkuttelevuuteen. Näsänen (2021) mukaan ”ihmiset eivät vaihda työpaikkaa, he vaihtavat poma”. Johtamisen vaikutus työnantajamielikuvaan ja mahdollisesti työntekijöiden rekrytointiin ja sitouttamiseen, olisi mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle. Heloman (2014, 37, 40) toteuttamassa opinnäytetyössä kävi ilmi, että johtajat vaikuttavat suuresti työyksikön maineeseen, ja päiväkodin maineella on puolestaan vaikutusta työntekijöiden saavuuteen.

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voin todeta, että rekrytointi, työnantajamielikuva ja sosiaalinen media ovat tavalla tai toisella sidoksissa toisiinsa (kuvio 4). Rekrytointi helpottuu ja on kustannustehokkaampaa, kun organisaation työnantajamielikuva on houkutteleva. Hyvän

maineen omaava työnantaja houkuttelee sekä määrällisesti enemmän hakijoita että laadullisesti parempia. Rekrytoinnilla on puolestaan omat vaikutuksensa työnantajamielikuvan muodostumiseen. Rekrytointiprosessin toteutus voi vahvistaa työnantajasta välittyvää mielikuvaa. Sosiaalinen media on tehokas työkalu sekä rekrytoinnissa että työnantajamielikuvan muodostumisessa. Sosiaalinen media on niin ikään väline, jolla työnantajamielikuvaa välitetään muille. Yhtä ei ole ilman toista, jota kuvaa kuviossa ilmenevä käsitteiden yhdyskohta. Tämän tiedon perusteella on tärkeää pitää mielessä jokaisen osa-alueen vaikutus kokonaisuuteen ja toimia sen mukaan, jos haluaa organisaatiolleen mahdollisuuden olla mukana kilpailussa osavasta työvoimasta ja kaiken lisäksi pärjätä siinä.



Kuvio 4: Käsitteiden sidonnaisuus toisiinsa

Tämä opinnäytetyö on toteutettu yleisesti varhaiskasvatusalaa ajatellen. Kehittämis ehdotuksia on mahdollista soveltaa eri työyksiköissä joko osittain, tai kokonaisuudessaan. Jatkotutkimusta ja kehittämistä voisi tehdä tarkemmin kunta- tai yksikkökohtaisesti samaa aihetta käsitellen, esimerkiksi toteuttaa yksikkökohtaisen kehittämissuunnitelman työnantajamielikuvan vahvistamiseksi toimintatutkimuksen avulla. Kuten mainitsin aiemmin, myös palkkauksen merkitystä eritoten varhaiskasvatusalalla olisi ajankohtaista tutkia.

Varhaiskasvatuksesta ja sen työnantajamielikuvasta ei ollut löydettävissä aiempia tutkimuksia, kuten kävi ilmi hakuvaiheprosessin kuvauksesta. Varhaiskasvatus on ala, joka ei nykyisellään kykene kilpailemaan palkkauksella, joten yksi tärkeimmistä kilpailueduista on sen työnantajamieluva. Alan tämänhetkinen työnantajamieluva vaikuttaa kielteiseltä ja heikolta, jota korostan työntekijöiden sitaateilla, jotka poimin Instagram -tililtä Varhaiskasvatuksen

kertomuksia. Julkaisut ovat aikaväliltä syyskuu 2021-maaliskuu 2022. Tätä on varhaiskasvatus työntekijöiden näkökulmasta.

Rakastan työskennellä lasten kanssa ja ajattelin että se on sitä mitä haluan tehdä, ja haluaisinkin jos resurssit olisi paremmat, mutta onko se mun jaksamisen ja mielenterveyden arvoista?

Joululoma lähestyy loppuaan, ahdistaa. Oksettaa. Stressaa. Ikävä on lapsia, mutta ei työarkea.

Heräsin tänään aikaisin aamulla työvuoroon ja koin suurta masennusta siitä, että nyt työviikko alkoi taas.

Mikä surullista: minäkin pidän työstäni lasten kanssa, resurssit on vaan aivan päin persettä.

Liikaa lapsia aikuisia kohden. Yksi aikuinen jos tippuu, se pistää useamman ryhmän päivän uusiksi. Millainen työpaikka on se et yhden tai kahden työntekijän puuttuminen pistää koko työpaikan sekaisin ja vetää muut työntekijät äärimmilleen?

Mä jätän tän uppoavan laivan.

KAIKKI entiset duunikaverit (muutamasta eri päiväkodista kun pitkiä keikkoja tehnyt useamman vuoden) ovat kuin kuoria entisistä itseistään, loppuun palaneita, intonsa työtä kohtaan menettäneitä ihmisraunioita. Mun käy niin sääliksi, ei tän näin pitänyt mennä.

Toteuttamani kirjallisuuskatsauksen tulosten ja tässä opinnäytetyössä käyttämäni kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että tämän kaltainen kielteinen julkisuus on alan työnantaja-mielikuvalle erittäin haitallista. Tässä vaiheessa on mielestäni olennaista mainita, että nämä julkaisut eivät koske koko alaa ja kaikkia työyksiköitä. On pidettävä mielessä, että on olemassa varhaiskasvatuksen työntekijöitä, jotka ovat tyytyväisiä työssään. Harmillisesti kielteiset mielipiteet ilmaistaan usein herkemmin kuin myönteiset, jolloin ne saavat myös enemmän huomiota. Vaihtoehtoisesti sosiaalista mediaa voisi käyttää korostamaan varhaiskasvatusalan hyviä puolia. Keinoja sen toteuttamiseen olen käynyt läpi aiemmin tässä kappaleessa.

Kaikki toiminta tulisi aina toteuttaa ajatuksella, että pitää erottua joukosta. Maaliskuussa 2022 mol.fi -sivuston avoimissa työpaikoissa oli noin 500 työpaikkailmoitusta, joissa haetaan varhaiskasvatuksen henkilöstöä (johtajat, erityisopettajat, opettajat, sosionomit ja lastenhoitajat). Nämä ilmoitukset kattavat Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisen. Työpaikkailmoituksissa on havaittavissa tietynlainen kaava, jota ne seuraavat. Yhden luettua voi melkein sanoa lukeneensa ne kaikki. Miten erottua tästä joukosta ja pärjätä kilpailussa pätevistä tekijöistä? Tämä opinnäytetyö on kenties vain pintaraapaisu aiheesta ja jatkotutkimuksia on mahdollista toteuttaa yksityiskohtaisemmilla tutkimuksilla saman aiheen osa-alueisiin liittyen.

Kilpailu työntekijöistä alalla on kovaa, ja nykyisten työolosuhteiden ja tämänhetkisen työnantajamielikuvan valossa, ala ei houkuttele uutta työvoimaa. Uskallan jopa väittää ainakin osan nykyisen henkilöstön asenteista muodostuvan ajatuksesta, että töitä on aina saatavilla, joten huonoon työnantajaan ei tarvitse tyytyä. Ainoastaan jo tämän pitäisi herättää työnantajien kiinnostus panostaa työnantajamielikuvaansa. Hyvä työnantajamielikuva edellyttää tyytyväisiä työntekijöitä ja positiivista ilmapiiriä, jonka tulisi olla peruslähtökohtana jokaisessa työyhteisössä. Hyvä työnantajamielikuva houkuttelee uusia työntekijöitä ja sitouttaa nykyisiä, ja tätä ei voi mielestäni tarpeeksi korostaa.

Koska työskentelen itse varhaiskasvatusalalla, tunnistan alan ongelmat sekä työntekijöiden tuntemukset ja osaan samaistua niihin. Toisaalla tilanne on parempi kuin jossakin muualla, ja varmasti on myös työyhteisöjä, jossa asiat ovat pääsääntöisesti hyvin. Henkilöstö on tullut alalle syystä, olkoon se sitten kutsumus, vahinko tai tietoinen päätös. Meidän tehtävämme on näyttää muille, mitä varhaiskasvatus parhaimmillaan on ja kenties muistuttaa samalla itseämmekin siitä.

9.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Eettisesti hyvän tutkimuksen edellytykset on hyvä tieteellinen käytäntö. Tällöin tutkija suorittaa tutkimuksensa rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä ja tulokset on esitetty avoimesti. Tutkija kunnioittaa, arvostaa ja huomioi muiden tutkijoiden töitä ja saavutuksia. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida yksityiskohtaisesti. Aiheen valinta määritellään osaksi tutkimuksen eettisyyttä. Aiheen tulisi olla yhteiskunnallisesti merkityksellinen ja tutkijan selkeyttää miksi tutkimus toteutetaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 23-25; Tuomi & Sarajärvi 2018, 150-151, 153-154.) Tämä opinnäytetyö noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä edellä kuvatun mukaisesti. Tutkimustulokset ja käytettyjen menetelmien raportointi ja kirjaaminen, kuten myös viittaukset aikaisempiin tutkimustuloksiin on pyritty tekemään asianmukaisesti ja huolellisesti. Aiheen valinta on merkityksellinen ja perusteltu. Koska tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksensa, ei ollut tarvetta tutkimusluvalle tai tutkimukseen osallistuvien suostumukselle.

Tieteellisessä työssä luotettavuutta tarkastellaan käsitteiden ja mittareiden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi ja laskeminen eroaa määrällisestä tutkimuksesta, ja tästä syystä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu on kiinni tutkijan arvioinnista ja näytöstä ja objektiivisuus lähes mahdotonta. Yleisimmät luotettavuusmittarit tieteellisessä tutkimuksessa ovat reliabiliteetti ja validiteetti, joskin ne soveltuvat paremmin määrällisen tutkimuksen mittareiksi. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetilla sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä luvattiin.

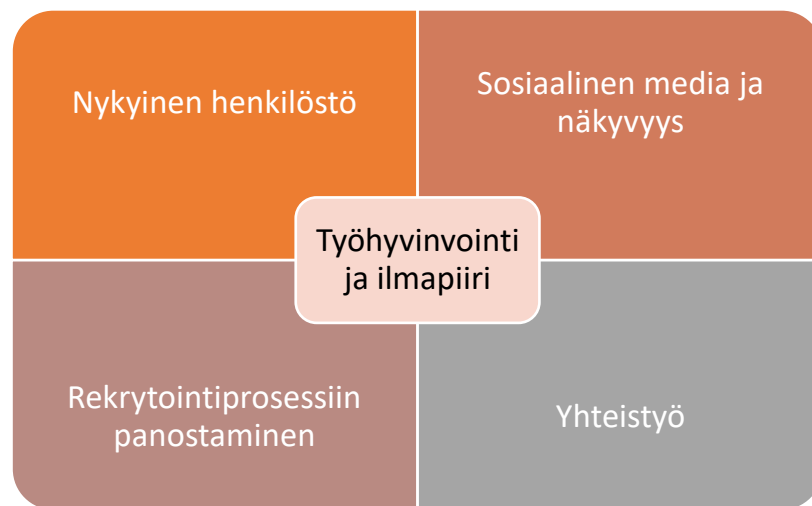
Tutkimusmenetelmästä huolimatta, tarkoituksena on saada luotettavaa tutkimustulosta. (Kananen 2014 146-147, 150; Hirsjärvi ym. 2010, 231; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Luotettavuus saavutetaan suunnitelmallisuudella ja laadun valvonnalla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus vahvistuu, kun tutkija selostaa tarkkaan tutkimuksen toteuttamista kaikissa sen vaiheissa. Jokaisessa vaiheessa tehdyt ratkaisut tulee myös perustella selkeästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 232; Kananen 2014, 153.) Näin olen pyrkinyt tekemään tässä opinnäytetyössä. Aineiston analyysivaihe on riskialtis tulkinnanvaraisuudelle. Tutkimuksen luotettavuutta lisää kahden tutkijan saavuttamat, yhtenäiset johtopäätökset, jolloin tulkinta on ristiriidaton. (Kananen 2014, 153.) Tämän opinnäytetyön luotettavuutta heikentää näin ollen yhden tutkijan tekemät johtopäätökset. Kirjallisuuskatsauksen eettisyys ja luotettavuus liittyvät vahvasti siinä käytettyihin tutkimusartikkeleihin. Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimusartikkelit olivat julkaistuja ja arvioinnin läpikäyneitä, joten ne olivat eettisesti kestäviä ja luotettavia. Koska tutkittavan aiheen käsitteet ovat suhteellisen uusia ja erityisesti sosiaalisen median kehitys ollut vauhdikasta, on käytetyn kirjallisuuden ja aineiston ajanmukaisuus hieman kyseenalaista ja on tästä syystä saattanut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja luotettavuuteen.

Laadullisessa tutkimuksessa hankaluuksia tuottaa aineiston määrä. Ei ole olemassa tarkkoja sääntöjä aineiston riittävästä määrästä. (Kananen 2014, 159.) Tässä opinnäytetyössä aineisto koostui kymmenestä tutkimusartikkelista. Aineisto olisi määrällisesti voinut olla suurempi mutta toisaalta sain sen avulla vastattua tutkimuskysymyksiin, joka Kananen (2014, 159) mukaan on laadullisessa tutkimuksessa aineistolle riittävä määrä. Näin ollen valitsemani kymmenen artikkelia olivat tarpeeksi. Haasteita tämän kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseen toi aineiston koostuminen ainoastaan englanninkielisistä artikkeleista, joka on omalta osaltaan saattanut vaikuttaa luotettavuuteen. Aineisto oli myös maantieteellisesti hyvin hajanaista. Osa tutkimusartikkeleista valikoitui mukaan tarkasteluun sisällön perusteella, jolloin en antanut artikkelin julkaisumaan vaikuttaa valintaan. Valintaan vaikutti niin ikään tutkimuksessa käytetty menetelmä, jolloin koin kirjallisuuskatsauksen olevan paremmin sovellettavissa omaan tutkimukseeni ja aiheeseeni kuin jos tutkimus olisi toteutettu sisällyttämällä paikallinen väestö tutkimuksen toteuttamiseen esimerkiksi haastattelun tai kyselyn kautta.

10 Kehittämisehdotuksia työnantajamielikuvan parantamiseksi varhaiskasvatusalalla

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kirjallisuuskatsauksen kautta tuottaa tietoa, jonka avulla työnantajamielikuvaa voisi parantaa varhaiskasvatuksessa sekä luoda vetovoimaisuutta. Kirjallisuuteen ja aineiston tuloksiin perustuen esitän seuraavia kehittämisehdotuksia (kuvio 5), jotka eivät ole tärkeysjärjestyksessä.



Kuvio 5: Kehittämisehdotuksia

Hyödynnä nykyistä henkilöstöä. Nykyisten työntekijöiden näkemykset ja kokemukset vaikuttavat merkittävästi työnantajamielikuvaan. Jaa heidän kokemuksiaan, jotta potentiaaliset hakijat näkevät kuinka mahtava työpaikka juuri sinun työyksikkösi on. Selvitä, onko työyhteisössä kenelläkään kiinnostusta ryhtyä työntekijälähteiläksi jakamaan positiivisia kokemuksia työpaikan arjesta. Työntekijälähtetilyden tulee olla vapaaehtoista. Tarjoa kannustusta, tukea, ohjeistusta ja opastusta työntekijälähteiläille. Varmista, että työntekijälähteiläät ovat tietoisia ja ymmärtävät mitä he voivat ja saavat julkaista. Edut, henkilökohtaiset lisät ja bonukset auttavat houkuttelemaan työntekijöitä osallistumaan, jos niiden tarjoaminen on organisaatiosanne mahdollista. Instagram -tili on hyvä vaihtoehto työntekijälähtetilään kanavaksi. Youtube -kanava on mainio paikka markkinoida omaa työnantajaansa, ja mikä sen parempi kuin käyttää siihen nykyisiä työntekijöitä.

Käytä sosiaalista mediaa ja luo näkyvyyttä. Henkilöstön kokemusten jakamiseen on suositeltavaa käyttää sosiaalista mediaa. Sosiaalinen media mahdollistaa myös passiivisten hakijoiden saavuttamisen sekä toimii potentiaalisille hakijoille tiedonlähteenä. Muista kuitenkin, että läpinäkyvyys ja uskottavuus ovat tärkeitä. Kaikkien julkaisujen ja tietojen tulee olla

asianmukaisia ja tosia. Instagram sopii esimerkiksi työntekijälähettilään kanavaksi ja YouTube:ssa julkaistuilla videoilla voi hyödyntää visuaalisuutta kohentamaan työnantajamielikuva. Kuvat ja videot jäävät ihmisille paremmin muistiin. Lisää houkuttelevuutta ja mielenkiintoa erityisten työympäristöjen ja tapahtumien avulla. Valitse sosiaalisen median kanavat huolella kohderyhmiä ajatellen. Tämän selvittämiseen voi käyttää avuksi alan opiskelijoille ja työnhakijoille suunnattuja kyselyjä.

Varhaiskasvatuksessa on erityisen tärkeää huomioida tietosuoja kaikenlaisissa julkaisuissa. Jos olet epävarma jostakin, ota asiasta selvää. Kunta-alalla tämä tieto on yleensä helposti saatavilla organisaation sisällä.

Panosta rekrytointiprosessiin ja toteuta se huolella. Onko rekrytointiprosessi ajan tasalla? Hyödynnetäänkö siinä sosiaalista mediaa ja eri verkkosivustoja kohderyhmät huomioiden? Onko työpaikkailmoituksenne mielenkiintoinen ja huomiota herättävä vai katoaako se muiden samanlaisten joukkoon? Mieti näitä asioita ja mitä muutoksia voisit tehdä rekrytointiprosessia ajatellen, jotta varmasti erotutte joukosta. Kunta-alalla rekrytointiprosessia todennäköisesti ohjaa työnantajan rekrytointistrategia, joka voi rajoittaa yksittäisen työyksikön tai esihenkilön mahdollisuuksia toteuttaa haluttuja muutoksia. Kenties tämä on asia, joka olisi hyvä ottaa puheeksi johtoryhmän kokouksessa ja miettiä, mitä muutoksia olisi aika toteuttaa.

Onko rekrytointi aukon paikkaamista, jolla haetaan kiireellisesti samantyyppistä työntekijää poislähteneen tilalle. Vai onko rekrytoinnin tarkoitus hankkia uudenlaista osaamista, jonka avulla työyhteisöä ja sen toimintaa on mahdollista kehittää. Vaatiiko tehtävä valmiin osaajan vai henkilön, jolla on kasvupotentiaalia.

Toteuta rekrytointiprosessi ammattimaisesti ja hakijaa arvostaen. Hakijalla saattaa olla useampia työpaikkatarjouksia, joten miksi hänen tulisi valita juuri sinut työnantajaksi. Mieti, mikä tekee työyksiköstäsi erityisen ja korosta näitä asioita. Haastattelutilanteessa myös hakija arvioi mahdollista tulevaa työnantajaansa, samoin kun työnantaja arvioi hakijaa. Haastattelijan käytös ja menettelytapa vaikuttavat työnantajan maineeseen. Muista runsas ja avoin viestintä hakijan suuntaan koko prosessin ajan. Perehdytys kuuluu rekrytointiprosessiin ja se tulee suunnitella tarkasti, uuden työntekijän näkökulmasta katsottuna.

Mieti myös onko pakkorekrytointi kannattavampi vaihtoehto kuin jättää kokonaan rekrytoimatta. Pohdi myös, minkälainen osaaminen on välttämätöntä ja minkälaista osaamista hakija voi oppia ja täydentää koulutusten avulla. Puuttuvaa osaamista on huomattavasti helpompi kehittää kuin henkilökohtaisia ominaisuuksia. Epäonnistuneen rekrytoinnin vaikutukset voivat olla pitkäkestoiset sekä ajankäytön ja kustannusten osalta huomattavat.

Tee yhteistyötä eri tahojen kanssa ja luo yhteyksiä. Yhteistyö koulujen kanssa ja osallistuminen tapahtumiin ovat mahdollisuuksia markkinoida työnantajaansa. Luo näkyvyyttä alan

opiskelijoille ja pidä hyvää huolta työharjoittelijoista. Luo sellainen mielikuva työnantajastasi, joka houkuttelee valmistuvia opiskelijoita hakemaan töihin juuri teille, ja tee työnantajamielikuva näkyväksi teidän organisaatiollenne soveltuvien sivustojen ja kanavien kautta.

Pidä huolta työyhteisöstäsi ja panosta työilmapiiriin. Jotta kaikki edellä mainittu olisi mahdollista toteuttaa, edellytetään hyvinvoivaa työyhteisöä ja hyvää ilmapiiriä. Valheellinen työnantajamielikuva käy hakijalle selväksi ennemmin tai myöhemmin. Myöhemmässä vaiheessa vahingot ja rekrytointikustannukset voivat olla laajat, joten tätä kohtaa ei tule jättää huomiotta. Tyytyväiset työntekijät todennäköisemmin houkuttelevat potentiaalisia hakijoita ja puhuvat työnantajastaan hyvää.

Osallista työntekijät työhyvinvoinnin ja -ilmapiirin parantamiseen ja anna heidän äänten kuulua. Käytä apuna virallisia henkilöstökyselyjä, joiden lisäksi voi toteuttaa yksikkökohtaisia ja yksilöllisempiä kyselyjä. Puutu työyhteisön epäkohtiin, ja selvitä ne asiallisesti ja huolellisesti. Ongelmien lakaiseminen maton alle ei poista niitä. Selvitä oman organisaatiosi menettelytapaohjeet kyseisissä tilanteissa.

Esihenkilöillä on merkittävä rooli työyhteisön hyvinvoinnin ja työilmapiirin osalta, mutta vastuu ei ole yksin heidän. Jokainen työyhteisön jäsen on omalta osaltaan vastuussa työilmapiiristä ja sen laadusta. Kannustava työilmapiiri vähentää stressiä ja mahdollisuudet oman työnsä kehittämiseen tuottaa tyydytystä työntekijälle. Uusien toimintatapojen kehittäminen ja koulutuksiin osallistuminen mahdollistavat työntekijöiden ammatillisen kehityksen.

Lähteet

Painetut

Acikgoz, Y. & Bergman, S. 2016. Social Media and Employee Recruitment: Chasing the Run Away Bandwagon. Teoksessa Landers, R. & Schmidt, G. (toim.) Social Media in Employee Selection and Recruitment. Switzerland: Springer, 175-195.

Aittoniemi, T. 2020a. Onnistunut rekrytointi vaatii hyvää suunnittelua. Teoksessa Koivusaari, A., Techam, M., Tamminen, J., Villa, H., Inkilä, R., Aittoniemi, T. & Ruotsalainen, P. Opas onnistuneeseen rekrytointiin - rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. ManpowerGroup, 4-7.

Aittoniemi, T. 2020b. Varsinainen rekrytointi alkaa - näin herätät oikeanlaisten hakijoiden mielenkiinnon. Teoksessa Koivusaari, A., Techam, M., Tamminen, J., Villa, H., Inkilä, R., Aittoniemi, T. & Ruotsalainen, P. Opas onnistuneeseen rekrytointiin - rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. ManpowerGroup, 16-18.

Flinkman, M. & Salanterä S. 2007. Integroitu katsaus - eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja sarja A51. Turku: Turun yliopisto, 84-100.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Headworth, A. 2015. Social media recruitment: How to succesfully integrate social media into recruitment strategy. London: Kogan Page.

Inkilä, R. 2020a. Mikä painaa vaakakupissa: kompetenssi vai motivaatio vai asenne? Teoksessa Koivusaari, A., Techam, M., Tamminen, J., Villa, H., Inkilä, R., Aittoniemi, T. & Ruotsalainen, P. Opas onnistuneeseen rekrytointiin - rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. ManpowerGroup, 21-23.

Inkilä, R. 2020b. Pehdytys on osa rekrytointia. Teoksessa Koivusaari, A., Techam, M., Tamminen, J., Villa, H., Inkilä, R., Aittoniemi, T. & Ruotsalainen, P. Opas onnistuneeseen rekrytointiin - rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. ManpowerGroup, 36-37.

Jalonen, M. 2008. Työnantajakuva on osa kuntakuva. Teoksessa Kunnan työnantajakuva - päättäjän opas maineenhallintaan. Uudistuva kuntatyö - Ratkaisun avaimet. Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus, 4-6.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kietäväinen, T. 2008. Lukijalle. Teoksessa Kunnan työnantajakuva - päättäjän opas maineenhallintaan. Uudistuva kuntatyö - Ratkaisun avaimet. Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus, 3.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF. Kopijyvä.
- Pudas-Tähkä, S-M. & Axelin, A. 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajausta, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja sarja A51. Turku: Turun yliopisto, 46-57.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Viro: Meedia zone.
- Stolt, M. & Routasalo, P. 2007. Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja sarja A51. Turku: Turun yliopisto, 58-70.
- Tamminen, J. 2020. Määritä selvästi, mitä etsit. Teoksessa Koivusaari, A., Techam, M., Tamminen, J., Villa, H., Inkilä, R., Aittoniemi, T. & Ruotsalainen, P. Opas onnistuneeseen rekrytointiin - rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. ManpowerGroup, 8-9.
- Techam, M. 2020. Digitalisaation ja sosiaalisen median vaikutus rekrytointiin. Teoksessa Koivusaari, A., Techam, M., Tamminen, J., Villa, H., Inkilä, R., Aittoniemi, T. & Ruotsalainen, P. Opas onnistuneeseen rekrytointiin - rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. ManpowerGroup, 30-32.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras - rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita.
- Villa, H. 2020a. Arvosta työnhakijaa ja luo mahtava työnhakijakokemus. Teoksessa Koivusaari, A., Techam, M., Tamminen, J., Villa, H., Inkilä, R., Aittoniemi, T. & Ruotsalainen, P. Opas onnistuneeseen rekrytointiin - rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. ManpowerGroup, 19-20.

Villa, H. 2020b. Rekrytointi ei pääty oikean osaajan löytymiseen. Teoksessa Koivusaari, A., Techam, M., Tamminen, J., Villa, H., Inkilä, R., Aittoniemi, T. & Ruotsalainen, P. Opas onnistuneeseen rekrytointiin - rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. Manpower-Group, 34-35.

Sähköiset

Aalto, M. 2021. Helsinki sulkee useita leikkipuistoja tammikuuksi saadakseen hätätyövoimaa päiväkoteihin - Opettajia houkuteltaan jo 2000 euron porkkanalla. Helsingin sanomat. Viitattu 2.2.2022. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008494360.html>

Aholainen, S. 2022. Espoossa varaudutaan päiväkotien sulkemiseen koronan levitessä - ”Olemme jo varoittaneet huoltajia”. Helsingin sanomat. Viitattu 2.2.2022. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008552996.html>

Alila, K. & Kinos, J. 2014. Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevalle työryhmän tueksi. Teoksessa: Alila, K., Eskelinen, M., Estola, E., Kinos, J., Pekuri, H-M., Polvinen, M., Laaksonen, E. & Lamberg, K. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12, 8-21. Viitattu 16.2.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75258/tr12.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arene 2017. Sosionomiosaaminen tunnistettava varhaiskasvatuksen uudistamistyössä. Viitattu 10.3.2022. <https://www.arene.fi/julkaisut/kannanotot/sosionomiosaaminen-tunnistettava-varhaiskasvatuksen-uudistamistyossa/>

Aveyard, H. 2010. Doing a Literature Review in Health and Social Care - A practical guide. E-kirja. Open University Press.

Berndtson, T. 2017. Hyvä maine edellyttää hyvää toimintaa. Kuntatyönantaja 6/2017. Viitattu 19.2.2022. <https://www.ktlehti.fi/2017/6/hyva-maine-edellyttaa-hyvaa-toimintaa>

Bäckgren, N. 2022. Helsingin päivähoito ajautui kriisiin: Lapsia hoitamaan siirretään jo kirjastojen työntekijöitä. Helsingin sanomat. Viitattu 2.2.2022. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008551545.html>

Duunitori Oy 2020. Kansallinen rekrytointitutkimus. Viitattu 9.2.2022. <https://docplayer.fi/198953575-Kansallinen-rekrytointitutkimus.html>

Duunitori Oy 2022a. Employer branding. Viitattu 9.2.2022.

<https://duunitori.fi/rekrytointi/palvelut/employer-branding>

Duunitori 2022b. Lastentarhanopettaja palkka. Viitattu 7.4.2022. <https://duunitori.fi/palokat/lastentarhanopettaja>

Grapevine 2020. Työntekijälähettiläisyys markkinointiviestinnän voimavarana. Viitattu 23.3.2022. <https://grapevine.fi/tyontekijalahettilyys-markkinointiviestinnan-voimavarana/>

HE 34/2019 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi varhaiskasvatuslain ja lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta annetun lain muuttamisesta. Viitattu 10.3.2022.

https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_34+2019.pdf

Heloma, R. 2014. Rekrytointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla. Opinnäytetyö. Laurea - ammattikorkeakoulu. Kerava. Viitattu 21.22.2022.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81405/yamk%20opn%20riikka%20Heloma.pdf;jsessionid=B43765FB161C0DD41E1F276A53DF9FD7?sequence=1>

Helsingin kaupunki 2021. Helsinki varautuu varhaiskasvatuksen haastavaan henkilöstötilanteeseen useilla toimenpiteillä. Helsingin kaupunki, kasvatuksen ja koulutuksen toimiala. Viitattu 17.2.2022. <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala/helsinki-varautuu-varhaiskasvatuksen-haastavaan-henkilostotilanteeseen-useilla-toimenpiteilla>

Hinkula, E. 2021. Päiväkotien henkilöstömitoituksesta ei saa poiketa enää edes sairaustapauksissa - moni kunta on vaikeuksissa, kun sijaisia ei ole. Yle. Viitattu 17.2.2022.

<https://yle.fi/uutiset/3-12102322>

Huhta, M. 2016. Julkisen sektorin työnantajakuva. Työn tuuli 2/2016, 7-15. Viitattu

9.2.20200. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2016/tyon-tuuli-22016.html>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hypement 2020. Brändilähettiläs. Viitattu 7.4.2022. <https://www.hypement.com/artikkelit/vaikuttajamarkkinointi-brandilahettilas/>

Instagram 2022. Varhaiskasvatuksen kertomuksia. Viitattu 29.3.2022. <https://www.instagram.com/varhaiskasvatuksenkertomuksia/?hl=fi>

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi - Tehtävään vai työhön? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Karhu, O. 2021. Vantaan kaupunki paikkaa lastenhoitajapulaa oppisopimuskoulutuksella - jo opiskeluajalta maksetaan palkkaa 2 044 euroa kuussa. Yle. Viitattu 2.2.2022.

<https://yle.fi/uutiset/3-12225787>

Karila, K. 2016a. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Opetushallitus. Viitattu 23.1.2022.

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf

Karila, K. 2016b. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tiivistelmä. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Opetushallitus. Viitattu 10.3.2022.

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/176639_vaikuttava_varhaiskasvatus_tiivistelma.pdf

Kasvun paikka - Helsingin kaupunkistrategia 2021-2025. 2021. Kaupunginhallituksen esitys kaupungin valtuustolle. Viitattu 28.3.2022 <https://www.hel.fi/static/helsinki/Kaupunkistrategia-esitys29092021.pdf>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Korkeakivi, R. 2018. Varhaiskasvatus juhlii: ensimmäinen lastentarha perustettiin 130 vuotta sitten - uusi laki voimaan syyskuun alussa. Opetusalan ammattijärjestö OAJ. Viitattu 16.2.2022 <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2018/varhaiskasvatus-juhlii-ensimmainen-lastentarha-perustettiin-130-vuotta-sitten--uusi-laki-voimaan-syyskuun-alussa/>

Koskela, M., Jämsén, E. & Valtanen, T. 2021. Helsinki rikkoo jo melkein lakia varhaiskasvatuksessa - Natalia Salmelaa pyydettiin hakemaan lapsensa pois päiväkodista, koska sijaista ei saatu. Yle. Viitattu 2.2.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12160419>

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2018. Viitattu 1.2.2022.

<https://www.kt.fi/ohjeet/kvtes/varhaiskasvatustilastot-kelpoisuudet-henkilostorakenne>

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2021. Tilastot ja julkaisut. Viitattu 17.2.2022.

<https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ammattit>

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2022. Tilastot ja julkaisut. Viitattu 17.2.2022.

<https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/kunta-tyonantajana>

Kuntarekry 2019. Rekrytointistrategian luominen. Blogikirjoitus. Viitattu 17.2.2022.

<https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/rekrytointistrategian-luominen/>

Kuntarekry 2020. Sosiaalinen media rekrytoinnin työkaluna. Blogikirjoitus. Viitattu 18.2.2022.

<https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/sosiaalinen-media-rekrytoinnin-tyokaluna/>

Kymäläinen, S. 2021. Varhaiskasvatuksen työvoimapula syvenee - opettaja: ”Kuka tätä työtä tekisi, jos minä kävelen ulos päiväkodista?” Yle. Viitattu 2.2.2022.

<https://yle.fi/uutiset/3-12129267>

Laine, T. 2015. Rekrytointitutkimus 2015 - Sosiaalisen median rooli rekrytoinnissa. HC Services Oy. Viitattu 11.2.2022.

<https://docplayer.fi/49039709-Rekrytointitutkimus-sosiaalisen-median-rooli-rekrytoinnissa-tom-laine-hc-services-oy.html>

Lauri, J. 2022. Loppuivatko lastenhoitajat kesken Helsingistä? Kaisa vei lapsensa hoitoon, vastassa oli karu viesti: ”Vihjattiin suoraan, että kannattaa kääntyä kotiin”. MTV uutiset. Viitattu 2.2.2022.

<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/loppuivatko-lastenhoitajat-kesken-helsingista-kaisa-vei-lapsensa-hoitoon-vastassa-oli-karu-vesti-vihjattiin-suoraan-etta-kannattaa-kaantya-kotiin/8332708#gs.odwcp7>

MTV UUTISET - STT 2021. Henkilöstöpula ja sijaisten metsästäminen piinaavat päiväkotien johtajia - ”Muut työtehtävät voivat jäädä jalkoihin”. MTV uutiset. Viitattu 2.2.2022.

<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/henkilostopula-ja-sijaisten-metsastaminen-piinaavat-paivakotien-johtajia-muut-tyotehtavat-voivat-jaada-jalkoihin/8292448#gs.odwdko>

Muuronen, K. 2017. Lastentarhasta päiväkotiin - varhaiskasvatuksen murros 1970-luvulta nykypäivään. Blogikirjoitus. Lastensuojelun keskusliitto. Viitattu 16.2.2022

<https://www.lskl.fi/blog/lastentarhasta-paivakotiin-varhaiskasvatuksen-murros-1970-luvulta-nykypaivaan/>

Näsänen, J. 2021. Hyvällä johtamisella voi kilpailla työvoimasta. Kuntatyönantaja 2/2021. Viitattu 19.2.2022. <https://www.ktlehti.fi/2021/2/hyvalla-johtamisella-voi-kilpailla-tyovoimasta>

Oliver, P. 2012. Succeeding with Your Literature Review: a Handbook for Students. E-kirja. Open University Press.

Opetushallitus 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Viitattu 3.2.2022.

<https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet.docx>

Opetushallitus 2022. Mitä on varhaiskasvatus? Viitattu 3.2.2022.

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/mita-varhaiskasvatus>

Opetus ja kulttuuriministeriö 2019a. Lapsen oikeus kokoaikaiseen varhaiskasvatukseen palautuu. Tiedote. Viitattu 23.1.2022.

<https://okm.fi/-/lapsen-oikeus-kokoaikaiseen-varhaiskasvatukseen-palautuu>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b. Kolme vuotta täyttäneiden ryhmäkokoja pienennetään. Tiedote. Viitattu 1.2.2022.

<https://okm.fi/-/kolme-vuotta-tayttaneiden-varhaiskasvatuksen-ryhmakokoja-pienenneta-1>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022a. Viitattu 23.1.2022.

<https://okm.fi/varhaiskasvatusoikeus>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022b. Viitattu 23.1.2022. <https://okm.fi/varhaiskasvatus>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022c. Viitattu 1.2.2022.

<https://okm.fi/uusivarhaiskasvatuslaki>

Peltomäki, P-J. & Rantanen, S. 2021. ”Arki on kuin juoksua suolla” - sosiaalisessa mediassa paljastetaan päiväkotien kipupisteet, varhaiskasvatusta koettelee paha osaaajapula. MTV uutiset. Viitattu 2.2.2022.

<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/arki-on-kuin-juoksua-suolla-sosiaalisessa-mediassa-paljastetaan-paivakotien-kipupisteet-varhaiskasvatusta-koettelee-paha-osaaajapula/8264388#gs.odweco>

Puroila, A-M. & Kinnunen, S. 2017. Selvitys varhaiskasvatuksen lainsäädännön muutoksen vaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 78/2017. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 16.2.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160405/78_Loppuraportti%20VakaVai%20051217docx.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Repo, S. 2019. Some ja työntekijähettäilyys voivat olla mahdollisuus - mutta myös harmaan työn ansa. Viesti ry. Viitattu 23.3.2022. [Some ja työntekijälähettäilyys voivat olla mahdollisuus - mutta myös harmaan työn ansa - Viesti ry](#)

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. E-kirja. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

Sivula, M. 2021. Päiväkotisijaisista on edelleen pulaa Rovaniemellä - vanhempia on jopa pyydetty hakemaan lapsensa aikaisemmin hoidosta pois. Yle. Viitattu 2.2.2022.

<https://yle.fi/uutiset/3-12223511>

SuPer 2021. Varhaiskasvatuslakiin muutoksia elokuun alussa. Viitattu 1.2.2022.

<https://www.superliitto.fi/viestinta/ajankohtaista/varhaiskasvatuslakiin-muutoksia-elokuun-alussa/>

Talentia 2019. Talentian jäsenistö: Varhaiskasvatukseen tarvitaan työn vaatavuutta vastaavaa palkkaa, kohtuullisempia ryhmäkokoja ja lisää resursseja. Tutkimusraportti. Taloustutkimus Oy. Viitattu 17.2.2022. https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2019/02/Varhaiskasvatuksen-jasenkysely_Raportti.pdf

Talentia 2022. Palkkasuosituksat. Viitattu 7.4.2022. <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/palkkaus/palkkasuosituksat/>

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2020. Varhaiskasvatus 2020. Viitattu 16.2.2022. <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/lapset-nuoret-ja-perheet/varhaiskasvatus>

Toivanen-Visti, O. 2019. Varhaiskasvatuksella huomattavasti suurempi rooli osaamisen kehittämisessä kuin aiemmin luultu. MustRead. Viitattu 10.3.2022. <https://www.mustread.fi/artikkelit/varhaiskasvatuksella-huomattavasti-suurempi-rooli-osaamisen-kehittamisessa-kuin-aiemmin-luultu/>

Tuhkanen, A. 2021. Vantaalainen päiväkotit kehotti vanhempia hoitamaan lapsensa kotona - varhaiskasvatuksen henkilöstöpula kärjistyy. Yle. Viitattu 2.2.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12211577>

Valtanen, T. 2021a. Varhaiskasvatustilanne on Helsingissä niin huono, että sen pelätään romahtavan - Kysimme, miten kaupungin päättäjät aikovat ratkoa asiaa. Yle. Viitattu 2.2.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12162576>

Valtanen, T. 2021b. Varhaiskasvatuksen ahdinkoa helpotetaan lähes 400 uudella opiskelupaikalla - ministeri: Tässä tavoitellaan nyt vanhempiakin henkilöitä alalle. Yle. Viitattu 2.2.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12226030>

Valtanen, T. 2021c. Helsinki kaavailee varhaiskasvatuksen miljoonapakettia henkilöstöpulan helpottamiseksi - jokaiseen päiväkotiin vakituinen sijainen. Yle. Viitattu 2.2.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12230381>

Valtioneuvosto 2017. Varhaiskasvatuksen lainsäädännön uudistamiseen peräänkuulutetaan johdonmukaisuutta. Viitattu 23.1.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/varhaiskasvatuksen-lainsaadannon-uudistamiseen-peraan-kuulutetaan-johdonmukaisuutta>

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Viitattu 2.2.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>

Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisohjelma 2021-2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu - 2021:3. Viitattu 17.2.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162662/OKM_2021_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. E-kirja. Alma Talent.

Kirjallisuuskatsauksen artikkelit

Dutta, D. 2014. Tweet Your Tune - Social Media, the New Pied Piper in Talent Acquisition. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. Vol. 39 (3), 93-104. <https://doi.org/10.1177%2F0256090920140307>

Eger, L., Micik, M. & Rehor, P. 2018. Employer branding on social media and recruitment websites: symbolic traits of an ideal employer. *E+M Ekonomie a Management*. Vol. 21 (1), 224-237. <https://www.proquest.com/docview/2025302813/fulltextPDF/C94455ECCF1A4068PQ/1?accountid=12003>

Gulati, T. 2019. Futuristic Employer Branding: A Perspective beyond the Traditional HR with Social Media. *Amity Global Business Review*. Vol. 9, 27-31. <https://web-s-ebsohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=4d49d4f5-da60-4a41-b64a-b7a83ddfa729%40redis>

Heilmann, P. 2010. Employer brand image in a health care organization. *Management Research Review*. Vol. 33 (2), 134-144. <https://doi.org/10.1108/01409171011015829>

Josan, I. 2020. Managing the employer brand to attract talents in the organization. *Manager*. Iss. 31, 24-34. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/managing-employer-brand-attract-talents/docview/2511380512/se-2?accountid=12003>

Kaur, T. 2013. Role of social media in building image of an organization as a great place to work. *ASBBS Proceedings*. Vol. 20 (1), 546-553. <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/role-social-media-building-image-organization-as/docview/1477433132/se-2?accountid=12003>

Mehta, S. & Sharma, S. 2016. Usage of Social Media in Employee Sourcing and its Impact in Creating an Employer Brand. *Sumedha Journl of Management*. Vol. 5 (4), 34-52. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/usage-social-media-employee-sourcing-impact/docview/1968863958/se-2?accountid=12003>

Micik, M. & Micudova, K. 2018. Employer brand building: using social media and career websites to attract generation Y. *Economics & Sociology*. Vol. 11 (3), 171-189.

<http://dx.doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-3/11>

Miles, S. & McCamey, R. 2018. The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*. Vol. 61 (5), 755-764. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1016/j.bushor.2018.05.007>

<https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1016/j.bushor.2018.05.007>

Sivertzen, A., Nilsen, E. & Olafsen, A. 2013. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 22 (7), 473-483.

<https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/JPBM-09-2013-0393>

Kuviot

Kuvio 1: Varhaiskasvatuksen henkilöstön lainmukaiset kelpoisuusvaatimukset.....	9
Kuvio 2: Esimerkki sisällönanalyysin vaiheista.....	37
Kuvio 3: Analyysivaiheessa muodostuneet yläluokat	38
Kuvio 4: Käsitteiden sidonnaisuus toisiinsa	49
Kuvio 5: Kehittämisehdotuksia.....	53

Taulukot

Taulukko 1: Ammattinimikkeiden määrällinen lisääntyminen (Kunta- ja hyvinvointialueuetyöntajat 2021)	12
Taulukko 2: Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusartikkelit	34